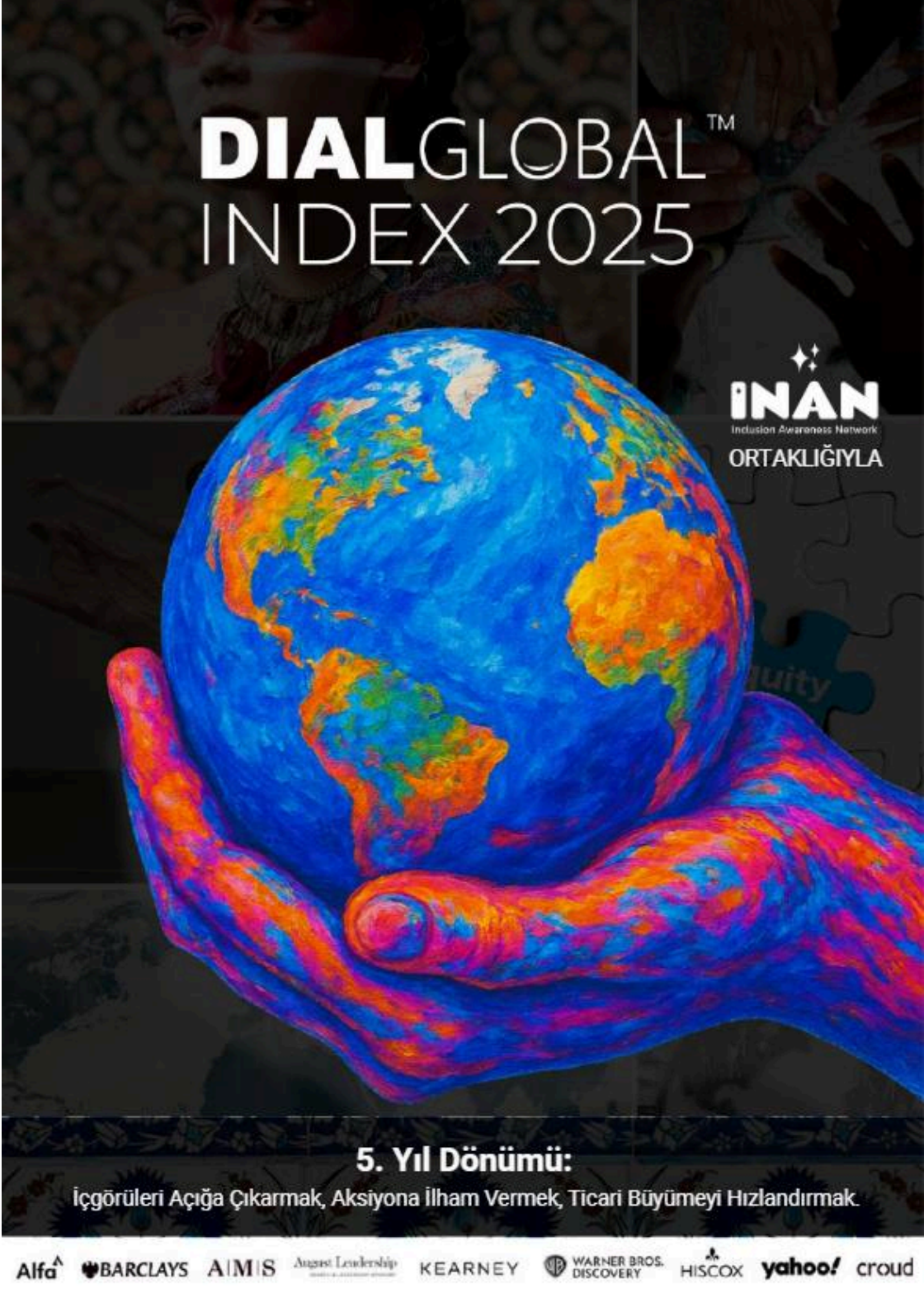
DIALGLOBAL™ INDEX 2025



INAN
Inclusion Awareness Network
ORTAKLIĞIYLA

5. Yıl Dönümü:

İçgörüleri Açığa Çıkarmak, Aksiyona İlham Vermek, Ticari Büyümeyi Hızlandırmak.

Alfa BARCLAYS AIMS August Leadership KEARNEY WARNER BROS. DISCOVERY HISCOX yahoo! croud

KAPSAYICILIĞIN KILIDINI AÇMAK

İÇINDEKILER

Önsöz

DGI Nedir

Yönetici Özeti

Temel Bulgular

İçgörüler

Üst Düzey Yönetim (C-Suite) Genelinde 10 Boyutun Sıralaması

Bu Rapor Hakkında

Metriklerden Anlama: Yeni "CITIES" Çerçevesi Neden Gerekli?

01 Kültür: Olgunluk Değerlendirmesi

02 Kapsayıcılık: Olgunluk Değerlendirmesi

03 Yetenek: Olgunluk Değerlendirmesi

04 Etki: Olgunluk Değerlendirmesi

05 Eşitlik: Olgunluk Değerlendirmesi

06 Sosyal: Olgunluk Değerlendirmesi

Sonuç

Teşekkürler, Katkı Sunanlar ve İlham Veren Liderler

Ek (En İyi Performans Gösterenler, Vaka Çalışmaları Listesi)

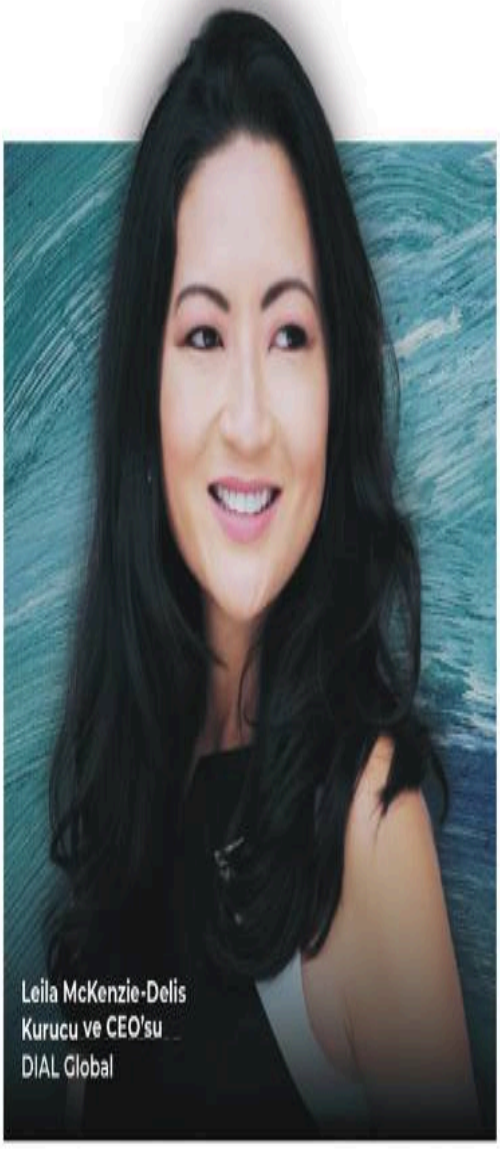
STRATEJIK ORTAKLAR

VERİ SORUMLULUĞU REDDİ:

DIAL Global olarak, Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Sosyal alanlarında birer eğitimci ve savunucu olarak hizmet veriyoruz. Bu raporda sunulan içgörüler, katılımcı kuruluşlardan alınan anket yanıtlarının ve güvenilir kaynaklardan elde edilen kamuya açık verilerin bir kombinasyonuna dayanmaktadır. Doğruluk ve titizlik konusunda azami çaba gösterilmesine rağmen, bulgular nihayetinde katılımcı kuruluşların katkılarını ve kamuya açık veri setlerini yansıtmaktadır.


ZOSNO

Küresel gerilimlerin giderek arttığı bir dönemde yaşıyoruz. Ulus-devletler değişen ittifaklarla, ekonomik yeniden yapılanmalarla, toplumsal huzursuzluklarla ve değer çatışmalarıyla mücadele ediyor. Kurumlara duyulan güven kırılgan. Böyle bir ortamda, kuruluşlar kültürü, aidiyeti ve kapsayıcılığı yan proje ya da itibari bir süs olarak göze alamaz. Bunlar artık stratejik birer zorunluluktur.



Leila McKenzie-Delis
Kurucu ve CEO'su
DIAL Global

Bu bağlamda Dial Global Index (DGI) yalnızca ilerlemenin bir fotoğrafını sunmaz; karmaşıklıkta yön bulmak için bir pusuladır. DGI, kuruluşların kapsayıcı, adil ve yüksek performanslı iş yerlerine giden yolda gerçekten nerede olduklarını teşhis etmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Sadece bir ölçüm aracı değil; aynı zamanda ciddiyetin, hesap verebilirliğin ve niyetin göstergesidir.

Günümüzün dalgalı jeopolitik ikliminde DGI her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Sınırlar değişirken, küresel normlar evrilirken, kuruluşlar artık yalnızca adil erişim değil, kimlikler ve bakış açıları arasında anlamlı bir sese sahip olmayı bekleyen yetenekleri çekmeli ve elde tutmalıdır. Dayanıklılık, kapsayıcılıkla mümkündür. Tekdüze düşünme bir güç değil, risktir. Yenilik yapma ve uyum sağlama becerisi, kapsayıcı yaşam deneyimleri ve farklı dünya görüşlerine bağlıdır. Bu sırada yatırımcılar, müşteriler, düzenleyici kurumlar ve çalışanlar yalnızca açıklamalar değil, adalet, eşitlik ve sistemsel değişim konusunda ölçülebilir performans talep etmektedir. Tüm bunların merkezindeyse kültür vardır. İnsanların kendilerini ifade edebildikleri, sorgulayabildikleri, güvenebildikleri ve ait hissedebildikleri bir kültür olmadan hiçbir politika veya girişim anlam kazanmaz. Dönüşümün başarısı da, başarısızlığı da burada belirlenir.

Altı birbiriyle bağlantılı boyutta – Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Sosyal (CITIES çerçevesi) – DGI boşlukları görünür kılar, güçlü yönleri ortaya çıkarır ve kuruluşların bir sonraki adımlarına odaklanmalarına yardımcı olur.

Ancak içgörü yeterli değildir. Gerçek değişim, dinlemeye, öğrenilmişleri unutmaya, sistemleri yeniden kurmaya ve zor kararlar almaya istekli liderlik ekiplerini gerektirir. Tüm yöneticilere, yönetim kurulu üyelerine, İnsan Kaynakları Direktörlerine, Kültür ve Etki liderlerine ve değişim yaratmak isteyenlere çağrımız: Artık erteleme zamanı değil. Kurumunuzun mevcut durumunu görmek için Dial Global Index'e katılın. Verilerin ortaya çıkarabileceği rahatsız edici gerçeklerle yüzleşmeye hazır olun – ister yapısal eşitsizlikler, ister kültürel dışlamalar, ister kırılmış sistemler olsun. İlerleme dürüstlükle başlar. İnsanlarınızla birlikte çözümler üretin, sesi kısılmış grupları güçlendirin ve her düzeyde ortak sorumluluğu yerleştirin. DGI'yi bir rozet olarak değil, sürekli öğrenme, yenilik ve kalıcı kültürel dönüşüm için bir katalizör olarak kullanın.that endures.

Bu çalışma isteğe bağlı değildir. Parçalanmış bir dünyada kapsayıcı liderlik artık "olsa güzel olur" değil; zorunludur. DGI bize bir yol sunuyor ve şimdi bu yolu cesaret, alçakgönüllülük, kararlılık ve dürüstlükle yürümek bize düşüyor.

'Şimdi gerçek çalışma başlıyor. Kapsayıcılık ve aidiyeti kurumunuzun merkezine almanızı ve doğru kurum kültürünü oluşturmak için aktif şekilde destek aramanızı içtenlikle tavsiye ediyorum. Bu, kalıcı etki yaratmak ve sürdürülebilir ilerleme sağlamak için son derece kritiktir.'

Leila McKenzie-Delis

ÖNSÖZ

Belirsizliğin, hızın ve dönüşümün olağan hale geldiği bir çağdayız. Teknolojinin iş yapma biçimlerini, ilişkileri ve karar mekanizmalarını yeniden tanımladığı bu dönemde, insanın iş yerindeki rolü sıkça tartışılıyor. Yapay zekâ geliştikçe, otomasyon yaygınlaştıkça, bazıları "insanın değerini" sorgulamaya başladı. Oysa biz biliyoruz ki; teknoloji geliştikçe insanın güçlü olduğu alanların önemi daha da artıyor: merak, empati, yaratıcılık, anlam yaratma ve birlikte çoğalma kapasitesi.



BAHAR TASKIN Ozturk
Kurucu, INAN Derneği
Inclusivity Awareness Network

Tam da bu nedenle, kültür bugün her zamankinden daha stratejik bir konu. Çünkü:

- Yetenek artık sayı değil, değer yaratma gücüyle ölçülüyor.
- Rekabet artık üründe değil, insanların birlikte nasıl çalıştığında yaşanıyor.
- Çeşitlilik artık yalnızca bir temsil konusu değil, yeniliğin kaynağı.
- Ve iyilik hali artık bir 'yan fayda' değil, dayanıklılığın temeli.

Bu dönüşümün merkezinde kapsayıcı kültür var. Kapsayıcı kültür; farklılıkların yalnızca "kabul edildiği" değil, aktif olarak değer gördüğü, seslerin duyulduğu, insanların kendilerini ait hissettiği ve fikirlerin çarpışabildiği bir alan yaratır. Burası yeniliğin, güvenin ve iş birliğinin çoğaldığı yerdir.

Türkiye'nin bu alanda eşsiz bir avantajı var. Bu topraklar yüzyıllardır kültürlerin, hikâyelerin, kimliklerin, inançların ve yolların kesişim noktası oldu. Farklılıklarla yaşamayı, belirsizlik içinde ilerlemeyi ve yeniden başlamayı içselleştirmiş bir ülkeyiz. Krizlere, dönüşümlere ve geçişlere karşı kaslarımız güçlü. Bu esneklik, bu dayanıklılık ve bu çeşitlilik – doğru çerçevelendiğinde – Türkiye'yi kapsayıcı kültürde öncü yapabilir.

Bu yıl DIAL Global Index'e Türkiye'den katılan çok değerli kurumların güçlü temsiliyeti, bu dönüşümün yalnızca mümkün değil, zaten başlamış olduğunu gösteriyor. Veriler, örnekler ve uygulamalar bize şunu söylüyor:

Biz hazırız. Ve biz zaten ilerliyoruz.

INAN Derneği olarak, bu ilerlemenin ancak birlikte öğrenerek, birlikte konuşarak ve birlikte sahiplenerek sürdürülebileceğine inanıyoruz. Topluluklarımız, iş birliklerimiz ve kurumlarla kurduğumuz güven ilişkileri sayesinde, bu endekse geniş ve anlamlı bir katılım sağlanmış olması bunun somut bir göstergesi.

Bu rapor sadece bir ölçüm değil, bir ayna ve bir çağrı:

- Nerede olduğumuzu görüyoruz.
- Nereye gidebileceğimizi biliyoruz.
- Şimdi birlikte nasıl ilerleyeceğimizi seçiyoruz.

Kültür değişimi beraber yapılır.

Türkiye'nin kapsayıcı iş kültürü yolculuğu, bir kurumun değil, bir ekosistemin hikâyesidir. Bu yolculuğa katkı sunan, ses veren, örnek olan ve adım atan herkese içten teşekkür ederim

Bahar Taskın Öztürk

Dial Global Index (DGI) Nedir?

DIAL Global Index (DGI 2025), kuruluşların kapsayıcılığı iş dünyasının tüm alanlarına ölçülebilir, şeffaf ve geleceğe dayanıklı bir biçimde entegre etmelerini sağlayan, kanıta dayalı yıllık bir kıyaslama aracıdır. Beşinci yılına giren endeks, "boyut bazlı bir denetim" modelinden, olgunluk düzeyini değerlendiren ve gelişim için pratik bir yol haritası sunan kapsamlı bir teşhis modeline evrilmiştir.

NEDEN ŞU ANDA ÖNEMLİ

Giderek daha kutuplaşmış hale gelen günümüz ikliminde, birçok kuruluş kültür, kapsayıcılık ve ESG konularında artan risklerle karşı karşıya. İş gücü kültürü ve kapsayıcılık üzerine kullanılan dil tartışmalı olsa da, yatırımcıların, düzenleyicilerin, çalışanların ve tüketicilerin beklentileri değişmiyor. Hareketsizlik; itibar, düzenleme ve insan odaklı riskler doğurur. Stratejik hareket etmek ise dayanıklılık, güven ve uzun vadeli değer yaratımı için fırsatlar sunar.

DGI sadece bir rapor değil; bir eylem çağrısı, kapsayıcılığın pusulası ve kalıcı kültürel değişimin tetikleyicisidir.

İş Liderleri İçin Neden Önemli

DGI, kapsayıcılığı iş dünyasının diliyle – liderlik hesap verebilirliği, kurumsal bütünlük ve amaç odaklı büyüme üzerinden – somutlaştırır. Kuruluşlar, bu endeksi kullanarak paydaşlara eşitlik ve kapsayıcılığı sistematik, kanıta dayalı ve ESG ile yönetişim standartlarıyla uyumlu biçimde ele aldıklarını gösterebilirler

CITIES Olgunluk Modeli

Endeks, ilerlemeyi altı birbirine bağlı sütun üzerinden tanımlayan CITIES Olgunluk Modeli üzerine inşa edilmiştir:

- **Kültür (Culture)** – Günlük davranışlar, değerler, liderlik yaklaşımı ve çalışan sesi.
- **Kapsayıcılık (Inclusion)** – Aidiyet, erişilebilirlik, kapsayıcı tasarım ve adil politikalar.
- **Yetenek (Talent)** – İşe alım, ilerleme, elde tutma ve adil fırsatlar.
- **Etki (Impact)** – Sosyal sorumluluk, ESG uyumu ve paydaş değeri yaratımı.
- **Eşitlik (Equity)** – Adalet, ücret, hesap verebilirlik ve kapsayıcı tedarik zincirleri.
- **Sosyal (Social)** – İyilik hali, topluluk katılımı ve sorumlu iş uygulamaları.

Her sütun, dört olgunluk düzeyinde değerlendirilir:

Temel → Gelişen → İleri → Öncü

Bu, kuruluşlara hem mevcut konumlarını hem de "iyi uygulamanın" nasıl göründüğünü gösteren net bir yol haritası sunar.

INAN

Endeks Nasıl Çalışır

DIAL Global Index anketi, doğrudan bu altı CITIES sütununa göre yapılandırılmıştır. Her anket sorusu modeldeki bir temayla (ör. çalışan sesi, kapsayıcı tasarım, esnek çalışma) ilişkilendirilir. Yanıtlar 1–5 arası olgunluk puanına dönüştürülür; ardından sütun puanları ve genel olgunluk puanı hesaplanır.

Skor Kartı, bu verileri görselleştiren teşhis aracıdır. Kuruluşlara şunları sağlar:

- Her sütun bazında mevcut olgunluk düzeyinin net bir görünümü.
- Benzer kuruluşlarla karşılaştırma (benchmarking).
- Boşlukların ve fırsat alanlarının belirlenmesi.
- Daha yüksek olgunluk düzeylerine ilerlemek için özelleştirilmiş adımlar.

Bu çalışma size nasıl katkı sağlayacak?

DGI aracılığıyla:

- Vaka çalışmalarından elde edilen öncü uygulamaları keşfedersiniz.
- Güçlü anket sonuçlarına dayalı teşhis analizleri edinirsiniz.
- Kapsayıcılık göstergelerinizi geliştirmek için uygulanabilir stratejilere erişirsiniz.

INAN

Yönetici Özeti

5. Yıl Dönümü: Neler Farklı? Neler Yeni?

2025 yılında Dial Global, hızlanan küresel değişim ortamında 5. yılını kutluyor. Dial Global Index (DGI) Türkiye'de artık Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Sosyal (CITIES) başlıkları altında kapsayıcı iş stratejilerinin kurumsal yapılara nasıl entegre edildiğine dair bütünsel bir bakış sunan kapsamlı bir kıyaslama aracına dönüştü.

Yenilik, iyi niyetten ölçülebilir etkiye geçişte yatıyor. DGI Türkiye verileri artık şunlardan oluşuyor:

- Türkiye genelindeki kuruluşlardan alınan anket yanıtları
- En iyi performans gösteren kurumların vaka çalışmaları
- CITIES çerçevesinin finansal ve sürdürülebilirlik hedefleriyle nasıl bütünleştiğini gösteren ESG ve yıllık raporlar
- Bölgeye özgü eğilimleri ve düzenleyici değişimleri vurgulayan trend analizleri

Dünya değişiyor: hibrit çalışma "amaçla var olmak" anlayışına evriliyor, yapay zekâ gözetimi yeni bir kültürel risk alanı haline geliyor, ESG raporlamaları daha detaylı hale geliyor ve aidiyet, ölçülebilir bir kurumsal performans göstergesi (KPI) olarak ele alınıyor.

Kültür Özeti

2025'te Kültür sütunu, Gelişen olgunluk seviyesine ulaştı; şeffaflık, çalışan bağlılığı ve iyilik hali entegrasyonunda istikrarlı ilerleme gösterdi.

Güçlü Yönler:

- Esnek ve hibrit çalışma modellerinde genişleme (%52 benimseme oranı)
- Psikolojik güvenlik ve kültürel iletişimde artan liderlik taahhüdü
- L'Oréal Türkiye, Mercedes-Benz Türk ve Brisa Bridgestone Sabancı gibi çok uluslu firmalarda güçlü iş yeri refahı ve kapsayıcılık farkındalığı

Zorluklar:

- Kültürel metriklerin ölçümünde tutarlılık eksikliği
- Parçalı liderlik hesap verebilirliği ve tutarsız çalışan geri bildirim kanalları
- KOBİ'lerin kapsayıcı kültür çerçevelerini kurumsallaştırmada büyük şirketlerin gerisinde kalması

Altı Sütun Boyunca Temel Eğilimler

2025, Türkiye'nin ilk kez INAN iş birliği aracılığıyla DGI kapsamında geniş ölçekte temsil edildiği yıl oldu. Yerel anket yanıtları, Skor Kartı ve CITIES olgunluk modeline entegre edildi. Bu yapı, hem anket verileri hem de kamuya açık açıklamalardan gelen 200'den fazla kuruluşun katkısıyla destekleniyor.

Kapsayıcılık Özeti

Kapsayıcılık, Gelişen seviyesinde ve cinsiyet ile engellilik kapsayıcılığında ivme kazanmış olsa da, sosyoekonomik ve kuşak temsiliyetinde boşluklar mevcut.

Güçlü Yönler:

- Cinsiyet kapsayıcılığı güçlü; kuruluşların %36'sı ileri veya Öncü seviyede
- Finans ve FMCG sektörleri, kapsayıcı yönetişim ve şeffaf raporlama konusunda önde
- HSBC Türkiye, ING Türkiye ve Pfizer Türkiye'de erişilebilirlik programları yaygınlaşıyor

Zorluklar:

- Etnik köken ve sosyal hareketlilik konularının raporlamada zayıf temsili
- Az sayıda kuruluşun kesişimsel kapsayıcılığı veya ücret şeffaflığını izlemesi
- Kapsayıcılık çıktılarının iletişimde güçlü, ancak performans metriklerine tam entegre olmaması

INAN

Altı Sütun Boyunca Temel Eğilimler

Yetenek Ozeti

Yetenek sütunu, Ortaya Çıkan seviyesinde; beceri gelişimi, yapay zekâ yönetişimi ve liderlik eğitimleriyle ilerleme gösteriyor.

Güçlü Yönler:

- Kuruluşların %48'i yapılandırılmış öğrenme ve liderlik programları yürütüyor
- Teknoloji ve bankacılık sektörlerinde yapay zekâ etiği ve dijital öğrenme politikaları benimseniyor
- Garanti BBVA, Vodafone Türkiye ve Allianz Türkiye, yeniden beceri kazandırma ve dönüştürücü liderlik alanında öne çıkıyor

Zorluklar:

- Cinsiyet ve yaş grupları arasında kariyer ilerleme fırsatlarına eşit erişim eksikliği
- Tutma ve halefiyet planlamasında veri şeffaflığının sınırlı olması
- KOBİ'lerin yapılandırılmış yetenek yönetimi sistemlerine düşük katılımı

Etki Ozeti

Etki sütunu Gelişen seviyesinde; güçlü topluluk ve çevresel katılım görülüyor, ancak yönetişim sahipliği dengesiz.

Güçlü Yönler:

- Kuruluşların %32'si ölçülebilir toplumsal veya ESG hedeflerini iletiyor
- Finans ve üretim sektörleri, sosyal yatırım ve gönüllülükte lider
- Bosch Türkiye ve Roche Türkiye, sağlık, eğitim ve çevre alanlarında güçlü etki örnekleri sunuyor

Zorluklar:

- Yönetim kurulu düzeyinde denetimin zayıf olması (sadece %35'inde sosyal gözden geçirme var)
- Etki ölçümünde parçalı yapı ve raporlama tutarsızlığı
- Sosyal değeri entegre etmek yerine hayırseverliğe aşırı bağımlılık

Eşitlik Ozeti

Eşitlik sütunu Gelişen seviyesinde; kuruluşların %34'ü kapsayıcı ücret ve tedarik zinciri uygulamalarında İleri veya Öncü konumda.

Güçlü Yönler:

- Ücret eşitliği ve kapsayıcı tedarik politikalarında belirgin ilerleme
- Tedarik zinciri şeffaflığının AB'nin yeni CSDDD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi) standartlarıyla uyumlu hale gelmesi
- FMCG ve ilaç sektörlerinde adil tedarik uygulamalarında küresel uyum liderliği

Zorluklar:

- Yönetim kurulu düzeyinde eşitlik ve temsiliyet sorumluluğunun sınırlı olması
- Sosyoekonomik eşitlik verilerinin toplanmasında yavaş ilerleme
- KOBİ'lerin kapsayıcı tedarik zinciri uygulamalarında geri kalması

Sosyal Ozeti

Sosyal sütun, Gelişen seviyesinde; güçlü topluluk katılımı görülürken yönetişim incelemelerinde boşluklar bulunuyor.

Güçlü Yönler:

- Kuruluşların %28'i kapsayıcı tedarik politikalarında Öncü (Yeşil) seviyede
- Bankacılık ve sigorta sektörlerinde sosyal iletişim kampanyaları yüksek görünürlükte
- FMCG, sağlık ve teknoloji sektörlerinde olumlu gönüllülük ve bağış girişimleri

Zorluklar:

- Sosyal hesap verebilirliğin kurumsal yönetişime zayıf entegrasyonu
- Topluluk ve sosyal programların etkisinin ölçülmesinde tutarsızlık
- ESG raporlamalarında sosyal risk metriklerinin sınırlı kullanımı

İNAN

İlerleme mi, Durağanlık mı? 2025 DGI Ne Ortaya Koyuyor?

2025 DGI Türkiye sonuçları hem güçlü yönleri hem de gelişim alanlarını gösteriyor. Kuruluşlar kültürel kapsayıcılık, tedarik zinciri eşitliği ve sosyal iletişimde ilerleme kaydediyor; ancak veri entegrasyonu, yönetişim sahipliği ve sektörler arası ölçüm tutarlılığı hâlâ temel zorluklar arasında. Her sektörün olgunluk düzeyi, CITIES sütunları arasındaki konumuna, düzenleyici etkilere ve uluslararası uyuma bağlı olarak değişiyor.

DGI Bir Yol Haritası Sunuyor mu?

Evet. DGI, kuruluşların mevcut durumlarını kıyaslamalarına, kör noktaları tespit etmelerine ve "dönüşüm göstergesini" ileri taşımalarına yardımcı olan bir çerçeve ve teşhis aracıdır. Hesap verebilirliği, şeffaflığı ve eşitliği yönetişime entegre ederek kuruluşlar, kültürel, politik ve ekonomik dalgalanmalara karşı kendilerini geleceğe hazır hâle getirirler.

Sonraki bölümler, Türkiye genelinde anket analizlerini, sektörel içgörüleri ve vaka çalışmalarını derinlemesine inceleyerek CITIES çerçevesinde kaydedilen ilerlemeyi ve hâlâ geliştirilmesi gereken kritik alanları ortaya koymaktadır.


Temel
Bulgular

RAPOR HAKKINDA

Bu Raporun Amaçları

Bu raporun amacı, CITIES Olgunluk Modeli ve onun altı sütunu (Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Sosyal unsurlar) doğrultusunda kurumsal olgunluğu değerlendirmektir. Bu boyutlardaki performansı ölçerek rapor, liderlerin şu adımları atmasını sağlar:

İlerlemeyi Kıyaslama: Kurumsal olgunluğu küresel emsaller ve sektöre özgü standartlarla karşılaştırmak.

Boşlukları Teşhis Etme: Kültürel kör noktalarından yapısal eşitsizliklere kadar ilerlemeyi engelleyen sistemsel bariyerleri belirlemek.

Strateji Oluşturma: Veriyi yönetişimi, liderlik hesap verebilirliğini ve sürdürülebilir büyümeyi güçlendiren uygulanabilir içgörülere dönüştürmek.

Güveni Pekiştirme: Şeffaf raporlama yoluyla çalışanlar, yatırımcılar, düzenleyiciler ve toplum nezdinde güven tesis etmek.

Bu rapor yalnızca bir performans endeksi değil, aynı zamanda kuruluşlara adalet, dayanıklılık ve rekabet gücünü yerleştirmeye yönelik bir yol haritasıdır ve Scorecard tanı aracı tarafından desteklenmektedir.

Metodoloji

Analiz, CITIES Olgunluk Modeli ile desteklenen DIAL Global Index (DGI 2025) üzerine inşa edilmiştir. Dünya çapında 250'nin üzerinde kuruluştan elde edilen anket verileri, kurumsal açıklamalar, ESG raporları ve vaka çalışmalarını bir araya getirir. Scorecard, bu verileri olgunluk puanlarına, kıyaslamalara ve gelişim yollarına dönüştürür.

VERI TOPLAMA

Verinin genişliği, derinliği ve geçerliliğini sağlamak amacıyla birden fazla kaynaktan yararlanılmıştır:

- **Anket Yanıtları –** Türkiye genelindeki kuruluşlardan gelen yanıtlar, sütun bazlı olgunluk içgörülerinin oluşturulmasını sağlamıştır.
- **Kamuya Açık Açıklamalar –** 200'den fazla kuruluşun yıllık raporları, ESG bildirimleri ve düzenleyici kurumlara yapılan sunumlar sistematik olarak incelenmiş, tutarlılık ve doğrulama sağlanmıştır.
- **En İyi Performans Gösteren Kuruluşların Vaka Çalışmaları –** En iyi uygulama örnekleri, bölgesel farklılıkları ve başarı faktörlerini ortaya koymuştur.

HESAPLAMA METODOLOJISI

CITIES Sütun Puanları

- **Anket yanıtları, olgunluk aşamalarına** (Ön-Olgunluk, Temel, Gelişen, İleri, Öncü) göre eşleştirilmiş ve RAG renk kodlaması (Kırmızı, Amber, Yeşil) ile derecelendirilmiştir.
- **Sonuç Metrikleri –** Cinsiyet/etnik köken ücret farkı, çalışan elde tutma oranı, temsiliyet düzeyi ve çalışan bağlılığı gibi nicel göstergeler değerlendirilmiştir.
- **Açıklama Kalitesi –** Verinin dış denetime tabi olup olmadığı, kamuya açık olup olmadığı ve kesişimsel (intersectional) kapsama sahip olup olmadığı ölçülmüştür.

Toplam Kurumsal Puan

Toplam skor, sütun sonuçlarının birleşiminden elde edilmiştir ve şu unsurlara göre ayarlanmıştır:

- Kesitsel Temalar: (örneğin liderlik hesap verebilirliği, şeffaflık, tedarik zinciri kapsayıcılığı).

Puanlar sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesi için normalize edilmiştir. "Öncü (Leading)" kuruluşlar, kendi sektörlerinde ve bölgelerinde mükemmellik standartlarını belirleyerek kıyaslama ölçütü oluşturmuştur.

CITIES ÇERÇEVESİ

- 2025, Türkiye'nin DGI kapsamında INAN iş birliği aracılığıyla geniş ölçekte yer aldığı ilk yıldır. Bu sayede yerel kaynaklı anket yanıtları Scorecard'a ve CITIES olgunluk modeline dahil edilmiştir. Bu çalışma, anket verileri ve kamuya açık kurumsal açıklamalar aracılığıyla 200'ün üzerinde kuruluş tarafından desteklenmektedir.

- Küresel bulgular, CITIES modeline eşleştirilen 250'den fazla kuruluşun anket verileri ve kurumsal açıklamalarına dayanmaktadır. Bu veriler, Temelden (Foundational) Öncüye (Leading) uzanan bir ölçekle puanlanmış ve benzer kurumlarla karşılaştırma yapılabilmesi için normalize edilmiştir.

Kültür

Genel Olgunluk: Türkiye'nin kültür sütunu Yeşil (Green) seviyede değerlendirildi. Kapsayıcılık ve hesap verebilirlikte güçlü ilerleme var; ancak esneklik, yapay zekâ gözetimi ve iyilik hali alanları henüz yeterince olgunlaşmamış durumda.

Çalışan Sesi ve ERG'ler: Kuruluşların %40'ı aktif ERG (Çalışan Kaynak Grubu) ve üst yönetici sponsorluğu konusunda öncü olgunluk düzeyinde.

Şeffaflık ve Raporlama: Şirketlerin %38'i yapılandırılmış raporlama kanallarında öncü; uyumdan güvene dayalı güçlendirme modeline geçiş gözleniyor.

Esnek ve Hibrit Çalışma: Sadece %28'i ileri/öncü olgunluk düzeyinde; nesiller, bölgeler ve sektörler arasında benimseme dengesiz.

Yapay Zekâ Gözetimi: Kuruluşların yalnızca %28'i giriş/öncü olgunlukta; adalet, önyargı ve insan yargısının kaybına dair endişeler özellikle İK ve izleme alanlarında benimsemeyi yavaşlatıyor.

Psikolojik Güvenlik ve İyilik Hali: İlerleme gözle görülür ancak tutarsız; programlar genellikle erken aşamada. Ruh sağlığına yönelik önyargılar ve orta yaş/aile desteği eksiklikleri sürüyor.

Sonuç

Türkiye; eğitim, liderlik, kapsayıcı tasarım, erişilebilirlik ve dil alanlarında küresel normlarla uyumlu. Sürdürülebilir ilerleme için ölçüm (denetim/raporlama) süreçlerini güçlendirmek, iyilik halini (özellikle ruh sağlığı ve orta yaş desteği) kurumsallaştırmak ve aile politikalarını yaygınlaştırmak kritik önemde.

Kültür Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Aktif ERG'ler	Liderlik – %36	YEŞİL
ERG'lerde Üst Düzey Sponsorluğu	Liderlik – %41	YEŞİL
Esnek Çalışma	Liderlik – %31	YEŞİL
Raporlama Kanalları	Liderlik – %43	YEŞİL
Yapay Zekâ Etiksel	İleri – %24	SARI
Son Analiz – YEŞİL		

Sütun Skoru Nasıl Hesaplanır	
Olgunluk Öncesi	KIRMIZI
Temel	KIRMIZI
Gelişen	SARI
İleri	SARI
Liderlik	YEŞİL

Kültür Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Aktif ERG'ler	Liderlik – %40	YEŞİL
ERG'lerde Üst Düzey Sponsorluğu	Liderlik – %40	YEŞİL
Esnek Çalışma	İleri/Liderlik – %28	YEŞİL
Raporlama Kanalları	Liderlik – %38	YEŞİL
Yapay Zekâ Etiksel	Başlangıç/Liderlik – %28	SARI
Son Analiz – YEŞİL		

Temel Bulgular

Türkiye 2025:

Genel Olgunluk Düzeyi: Türkiye'nin kültürel başlığı Yeşil seviyede değerlendirilmiştir. Kapsayıcılık ve hesap verebilirlik alanlarında güçlü bir ilerleme görülmektedir; ancak esneklik, yapay zekâ yönetimi ve iyi oluş alanları henüz yeterince olgun seviyede değildir.

Çalışan Sesi ve ERG'ler: Kuruluşların %40'ı aktif ERG'ler (Çalışan Kaynak Grupları) ve üst düzey sponsorluk açısından liderlik seviyesinde yer almaktadır.

Şeffaflık ve Raporlama: Şirketlerin %38'i yapılandırılmış raporlama kanallarında liderdir; uyum odaklı yaklaşımdan güvene dayalı güçlendirme modeline doğru bir geçiş gözlemlenmektedir.

Esnek ve Hibrit Çalışma: Sadece %28'i ileri/öncü olgunluk seviyesindedir; benimsenme düzeyi kuşaklar, bölgeler ve sektörler arasında eşit değildir.

Yapay Zekâ Yönetimi (AI Oversight):

Kuruluşların yalnızca %28'i başlangıç/öncü olgunluk seviyesindedir.

Adalet, önyargı ve insan muhakemesinin kaybına yönelik endişeler, özellikle İK ve izleme alanlarında benimsenme hızını yavaşlatmaktadır.

Psikolojik Güvenlik ve İyi Oluş:

İlerleme görünür olsa da tutarsızdır; programların çoğu hâlâ erken aşamadadır.
Zihinsel sağlıkla ilgili önyargılar ve kariyer ortası/aile destek mekanizmalarının eksikliği sürmektedir.

"People First" yaklaşımı ve L'Oréal Türkiye gibi örneklerde, iyi oluş liderlik hesap verebilirliğine entegre edilmektedir.

Kapsayıcılık

Genel Olgunluk: Türkiye'nin kapsayıcılık sütunu Yeşil (Green) seviyede; liderlikte ve dışa dönük kapsayıcılıkta güçlü sinyaller mevcut, ancak ölçümleme ve iyilik hali entegrasyonu dengesiz.

Temel Güçlü Alanlar (Öncü):

- Kapsayıcılık eğitimleri: %33 öncü
- Kapsayıcı liderlik gelişimi: %33 öncü
- Kapsayıcı ürün tasarımı: %33 öncü
- Dijital erişilebilirlik standartları: %31 öncü
- Kapsayıcı dil gözden geçirmeleri: %36 öncü

Kapsayıcılık, politikadan pratiğe geçiyor; artık liderlik, iletişim ve ürün süreçlerine entegre edilmiş durumda.

Ölçümleme ve Şeffaflık Boşlukları: Kapsayıcılık anketleri/denetimleri: %33 giriş düzeyinde; Kurumsal raporlama: %33 giriş düzeyinde; Etkisi: Hesap verebilirlik sınırlı, ilerleme takibi tutarsız; bazı alanlarda şeffaflık mevcut ama genelleşmiş değil.

İyilik Hali Zayıf Noktalar: Orta yaş/menopoz desteği: %58 giriş düzeyinde; Ruh sağlığı girişimleri: %28 giriş/öncü aralığında; Etkisi: Stigma ve tutarsız uygulamalar aidiyet, çalışan bağlılığı ve psikolojik güvenliği zayıflatıyor.

Ebeveyn İzni: %31 ileri düzeyde; olumlu yönde ilerleme var, ancak henüz evrensel ya da öncü seviyede değil.

Sektör ve Ölçek Farklılıkları: Çok uluslu şirketler öncülük ediyor; küçük ve sanayi odaklı işletmeler geride kalarak olgunluk farkı yaratıyor.



Sonuç

Türkiye; eğitim, liderlik, kapsayıcı tasarım, erişilebilirlik ve dil alanlarında küresel normlarla uyumlu. Sürdürülebilir ilerleme için ölçüm (denetim/raporlama) süreçlerini güçlendirmek, iyilik halini (özellikle ruh sağlığı ve orta yaş desteği) kurumsallaştırmak ve aile politikalarını yaygınlaştırmak kritik önemde.

Kapsayıcılık Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Kapsayıcılık anketleri / denetimleri	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Kapsayıcılıkla ilgili etkinlikler	Liderlik – %33	YEŞİL
Kapsayıcılık konularında eğitimler	Gelişen – %35	SARI
Kurumsal raporlama	Gelişen – %33	SARI
Ebeveyn İzni	İleri – %30	SARI
İyi oluş – zihinsel sağlık	Liderlik – %32	YEŞİL
Ürün geliştirmede kapsayıcı tasarım	Gelişen – %37	SARI
Orta yaş ve menopoz desteği	Başlangıç – %32	KIRMIZI
Kapsayıcı dil incelemeleri	Liderlik – %33	YEŞİL
Kapsayıcı liderlik gelişimi	Liderlik – %32	YEŞİL
Dijital erişilebilirliğe uyum	Gelişen – %37	SARI
Son Analiz – SARI		

Kapsayıcılık Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Kapsayıcılık anketleri / denetimleri	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Kapsayıcılıkla ilgili etkinlikler	Liderlik – %33	SARI
Kapsayıcılık konularında eğitimler	Gelişen – %35	YEŞİL
Kurumsal raporlama	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Ebeveyn İzni	İleri – %31	SARI
İyi oluş – orta yaş desteği	Başlangıç – %58	KIRMIZI
İyi oluş – zihinsel sağlık	Başlangıç/Liderlik – %38	SARI
Yeni ürünlerde kapsayıcılık	Liderlik – %33	YEŞİL
Kapsayıcı dil incelemeleri	Liderlik – %36	YEŞİL
Kapsayıcı liderlik eğitimi	Liderlik – %33	YEŞİL
Dijital erişilebilirliğe uyum	Liderlik – %31	YEŞİL
Son Analiz – YEŞİL		

Temel Bulgular

Türkiye 2025:

Genel Olgunluk Düzeyi: Türkiye'nin kapsayıcılık başlığı Yeşil seviyedeydi; liderlikte ve dışa dönük kapsayıcılıkta güçlü sinyaller görülmektedir. Ancak ölçümleme ve iyi oluş entegrasyonunda dengesizlik vardır. Kapsayıcılık konularındaki eğitimlerde ise %33 oranında liderlik seviyesine ulaşılmıştır.

Temel Güçlü Alanlar (Liderlik Seviyesi):

- Kapsayıcılık eğitimleri: %33 liderlik
- Kapsayıcı ürün tasarımı: %33 öncü
- Dijital erişilebilirlik standartları: %31 liderlik
- Kapsayıcı dil incelemeleri: %36 öncü

Anlamı: Kapsayıcılık, politika düzeyinden uygulamaya taşınmaktadır; artık liderlik, iletişim ve ürün geliştirme süreçlerine entegre edilmektedir.

Ölçümleme ve Şeffaflık Açıkları: Kapsayıcılık anketleri/denetimleri: %33 başlangıç seviyesi; Kurumsal raporlama: %33 başlangıç seviyesi;

- Etkisi: Hesap verebilirlik sınırlıdır; ilerleme takibi tutarlı değildir. Şeffaflık bazı alanlarda bulunsa da henüz yaygın değildir.

Eşenlik Alanındaki Gelişim Noktaları:

Orta yaş/menopoz desteği: %58 başlangıç seviyesi;
Zihinsel sağlık girişimleri: %28 başlangıç/öncü aralığında;

- Etkisi: Damgalama ve tutarsız uygulamalar, aidiyet duygusunu, çalışan bağlılığını ve psikolojik güvenliği zayıflatmaktadır.

Ebeveyn İzni: %31 oranıyla ileri seviyededir; olumlu bir ilerleme kaydedilmektedir ancak hâlâ yaygın veya liderlik seviyesinde değildir.

Sektör ve Ölçek Farklılıkları: Çok uluslu şirketler öncü konumdadır, küçük ölçekli ve sektör odaklı işletmeler geride kalmakta, bu da bir olgunluk farkı yaratmaktadır.

INAN

Yetenek

Genel Olgunluk: Yetenek sütunu Kırmızı (Red) seviyede; kurum içine girildikten sonra güçlü, ancak adil işe alım sistemleri, ölçümleme ve yapay zekâ gözetimi zayıf.

Temel Güçlü Alanlar (Öncü):

- Kariyer gelişim programları: %39 öncü
- Temsili az gruplara yönelik girişimler: %36 öncü
- Bireyselleştirilmiş oryantasyon süreçleri: %28 öncü

Temel ve Ölçümleme Boşlukları: İşgücü temsili verisi: %33 gelişen; Temsiliyet hedefleri: %30 giriş; Liderlik demografisi takibi: %30 giriş; Etkisi: Sınırlı hesap verebilirlik, adil temsili ve dönüşümsel liderliği yavaşlatıyor.

İşe Alımda Adalet (Yapısal Önlemler): Önyargıyı azaltan politikalar (anonim özgeçmiş, diploma koşulunun kaldırılması vb.): %33 giriş düzeyinde; Etkisi: Önyargı riski sürüyor, kadınlar ve temsili az gruplar için fırsat alanı daralıyor.

Teknoloji ve Yapay Zekâ Gözetimi: Yapay zekâ destekli işe alım: %27 giriş; Etik/kapsayıcı yapay zekâ kullanımı: %24 giriş/gelişen; Etkisi: Düşük denetim ve eğitim, adalet ve itibar risklerini artırıyor.

Sonuç

Türkiye'nin yetenek sistemleri kariyer gelişimi, hedefli girişimler ve kişiselleştirilmiş oryantasyonda güçlü; ancak temsiliyet hedefleri, liderlik takibi, işe alım güvenliği ve yapay zekâ etiğinde zayıf. Bu boşlukların kapatılması; ölçümleme, hedef belirleme, önyargısız işe alım ve yapay zekâ denetimiyle mümkün.

Yetenek Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
İş gücü temsili verileri	Gelişen – %28	SARI
Demografik temsile yönelik hedefler	Gelişen – %35	SARI
Yapısal engellere yönelik politika/uygulamalar	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Onboarding sürecinde bireysel ihtiyaçlar	Gelişen – %29	SARI
Temsil edilmeyen gruplara yönelik kurumsal girişimler	Gelişen – %38	SARI
Kariyer gelişim programları	Liderlik – %31	YEŞİL
Liderlik Demografisinin Kaydedilmesi	Başlangıç – %28	KIRMIZI
Yapay Zekâ Tabanlı İşe Alım	Başlangıç – %34	KIRMIZI
Kapsayıcı / etik yapay zekâ kullanımı	Başlangıç – %32	KIRMIZI
Son Analiz – SARI		

Yetenek Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
İş gücü temsili verileri	Gelişen – %33	SARI
Demografik temsile yönelik hedefler	Başlangıç – %30	KIRMIZI
Yapısal engellere yönelik politika/uygulamalar	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Onboarding sürecinde bireysel ihtiyaçlar	Liderlik – %28	YEŞİL
Temsil edilmeyen gruplara yönelik kurumsal girişimler	Liderlik – %36	YEŞİL
Kariyer gelişim programları	Liderlik – %39	YEŞİL
Liderlik Demografisinin Kaydedilmesi	Başlangıç – %30	KIRMIZI
Yapay Zekâ Tabanlı İşe Alım	Başlangıç – %27	KIRMIZI
Kapsayıcı / etik yapay zekâ kullanımı	Başlangıç/Gelişen – %24	KIRMIZI
Son Analiz – KIRMIZI		

Türkiye 2025:

Genel Olgunluk: Yetenek sütunu **Kırmızı (Red)** seviyede; kurum içine girildikten sonra güçlü, ancak adil işe alım sistemleri, ölçümleme ve yapay zekâ gözetimi zayıf.

Temel Güçlü Alanlar (Öncü):

- Kariyer gelişim programları: %39 öncü
- Temsili az gruplara yönelik girişimler: %36 öncü
- Bireyselleştirilmiş oryantasyon süreçleri: %28 öncü

Temel ve Ölçümleme Boşlukları:

- **İşgücü temsili verisi:** %33 gelişen;
- **Temsiliyet hedefleri:** %30 giriş;
- **Liderlik demografisi takibi:** %30 giriş;

Etkisi: Sınırlı hesap verebilirlik, adil temsili ve dönüşümsel liderliği yavaşlatıyor.

İşe Alımda Adalet (Yapısal Önlemler): Önyargıyı azaltan politikalar (anonim özgeçmiş, diploma koşulunun kaldırılması vb.): %33 giriş düzeyinde;

Etkisi: Önyargı riski sürüyor; kadınlar ve temsili az gruplar için fırsat alanı daralıyor.

Teknoloji ve Yapay Zekâ Gözetimi: Yapay zekâ destekli işe alım: %27 giriş; Etik/kapsayıcı yapay zekâ kullanımı: %24 giriş/gelişen;

Etkisi: Düşük denetim ve eğitim, adalet ve itibar risklerini artırıyor.

INAN

Etki

- **Genel Olgunluk:** Etki sütunu **Gelişen** seviyede; politika benimseme güçlü, ancak yönetişim temposu ve hesap verebilirlik geride.

- **Temel Güçlü Alanlar:**
  - Eşitlik ve kapsayıcılık çıktıları: %34 öncü (Yeşil) – en güçlü etki göstergesi
  - Kapsayıcı tedarikçi politikaları: %28 öncü
  - Sosyal konularda kamu iletişimi: %32 gelişen

- **Yönetişim Boşlukları**: Yönetişim organı incelemeleri: %35 giriş (Kırmızı); etkisi: düzensiz denetim, zayıf KPI bağlantıları, politika–pratik dönüşümünü yavaşlatıyor.

- **Küresel Uyum:** Çok uluslu ve küresel bağlantılı kuruluşlar (ör. ING Türkiye, HSBC Türkiye, Allianz, AXA, Zurich, Sompo, MAPFRE, Maersk, DP World, Koç Üniversitesi) stratejilerini UNGC, GRI, SBTi gibi çerçevelere dayandırarak güvenilirlik ve yatırımcı güvenini artırıyor.

- **Sektörel Göstergeler:**
  - **Finans ve lojistik:** Raporlama ve tedarikçi standartlarında en olgun sektörler (ör. ING, HSBC, Maersk, DP World).
  - **Teknoloji ve savunma**: Dijital etik ve siber güvenliğe artan odak (ör. NETAŞ, Arena Bilgisayar, Papilon Savunma).
  - **Havacılık/turizm ve perakende**: Etkiyi erişilebilirlik, güvenlik ve müşteri güveniyle ilişkilendiriyor (ör. SunExpress, Corendon Airlines, Setur).

- **Politika ve Pratik Arasındaki Boşluk:** Tedarikçi politikaları mevcut (%28 öncü) ancak tedarikçi listesi gözden geçirmeleri %34 gelişen düzeyde; denetimler ve düzeltici eylemler henüz standart değil.

- **Sonuç:** Türkiye'nin Etki sütunu eşitlik, tedarikçi kapsayıcılığı ve sosyal katılımda ilerliyor; ancak Yeşil seviyeye geçiş için yönetişim döngülerinin resmileştirilmesi, KPI'ların yönetim kurulu denetimine bağlanması ve etki metriklerinin düzenli açıklanması gerekiyor.

Sonuç

Türkiye'nin Etki sütunu eşitlik, tedarikçi kapsayıcılığı ve sosyal katılımda ilerliyor; ancak Yeşil seviyeye geçiş için yönetişim döngülerinin resmileştirilmesi, KPI'ların yönetim kurulu denetimine bağlanması ve etki metriklerinin düzenli açıklanması gerekiyor.

Eşitlik

Genel Olguniuk: Eşitlik sütunu Yeşil (Green) seviyede (%34 öncü); Türkiye uyumun ötesine geçerek adaleti yönetişim, raporlama ve tedarik zincirlerine entegre ediyor.

Temel Güçlü Alanlar:

Yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik: %32 gelişen/öncü; eşitlik KPI'ları lider değerlendirmelerine entegre.

Tedarik zinciri adaleti: %28 öncü; eşitlik maddeleri ve KOBİ katılımı artıyor.

Genel eşitlik çıktıları: %34 öncü; ölçülebilir ilerleme sergileniyor.

Ücret Şeffaflığı (Karışık Durum): Cinsiyet ücret farkı raporlaması: %28 gelişen (Amber); Enerjisa ve Zorlu Enerji gibi sektör liderleri veri açıklıyor, ancak tutarlılık sınırlı. Etnik köken ücret farkı raporlaması: %20'nin altında Kırmızı); kültürel ve yasal engeller nedeniyle nadir.Etkisi: Sektörler arası karşılaştırılabilirlik zayıf, benimseme tutarsız.

Sonuç

Türkiye'nin eşitlik olgunluğu stratejik ve yönetişim odaklı; ücret şeffaflığı, tedarik adaleti ve yönetim kurulu denetimi alanlarında öncü örnekler mevcut. Ancak AB ve küresel ESG standartlarıyla tam uyum için, cinsiyet raporlaması standartlaştırılmalı, etnik ücret açıklamaları genişletilmeli ve KOBİ'lerde tedarik eşitliği yaygınlaştırılmalıdır.

Türkiye 2025:

Genel Olgunluk: Eşitlik sütunu Yeşil (Green) seviyede (%34 öncü); Türkiye uyumun ötesine geçerek adaleti yönetişim, raporlama ve tedarik zincirlerine entegre ediyor.

Temel Güçlü Alanlar:

- **Yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik:** %32 gelişen/öncü; eşitlik KPI'ları lider değerlendirmelerine entegre.
- **Tedarik zinciri adaleti:** %28 öncü; eşitlik maddeleri ve KOBİ katılımı artıyor.
- **Genel eşitlik çıktıları:** %34 öncü; ölçülebilir ilerleme sergileniyor.

Eşitlik Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Eşitlik / Kapsayıcılık Sonuçları	Liderlik – %37	YEŞİL
Son Analiz – YEŞİL		

Eşitlik Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Eşitlik / Kapsayıcılık Sonuçları	Liderlik – %34	YEŞİL
Toplumsal cinsiyet ücret farkının açıklanması	Başlangıç – %28	SARI
Etnik kökan ücret farkının açıklanması	Başlangıç – <%33	KIRMIZI
Liderlik Hesap Verebilirliği	Liderlik – %32	YEŞİL
Tedarik Zinciri Adaleti	Liderlik – %28	YEŞİL
Son Analiz – YEŞİL		

Ücret Şeffaflığı (Karışık Durum):

Cinsiyet ücret farkı raporlaması: %28 gelişen; Enerjisa ve Zorlu Enerji gibi sektör liderleri veri açıkliyor, ancak tutarlılık sınırlı. Etnik köken ücret farkı raporlaması: %20'nin altında Kırmızı); kültürel ve yasal engeller nedeniyle nadir.

Etkisi: Sektörler arası karşılaştırılabilirlik zayıf, benimseme tutarsız.

Sosyal

Genel Olgunluk: Sosyal sütun Amber (Gelişen) seviyede; tedarikçi kapsayıcılığı ve topluluk programlarında ilerleme mevcut, ancak yönetişim denetimi zayıf kalıyor.

Güçlü Alanlar:

- **Kapsayıcı tedarik politikaları:** %28 öncü (Yeşil)
- **Tedarikçi listesi gözden geçirmeleri:** %34 gelişen (Amber); politikalar var, izleme düzensiz
- **Sosyal konularda kamu iletişimi:** %32 gelişen (Amber); dışa dönük söylem artıyor ancak henüz KPI odaklı değil.

En Büyük Boşluk (Yönetişim): Yönetişim organı incelemeleri: %35 giriş (Kırmızı); seyrek ve zayıf yönetim kurulu denetimi; hesap verebilirlik kültürü yerleşmemiş.

Küresel Uyum Eğilimleri: CSR'dan yönetişim sahipliğine ve ölçülebilir sosyal performansa geçiş, AB'nin CSDDD beklentileri ve insan haklarına dayalı tedarik zincirlerine artan dikkat.

Sonuç

Türkiye'nin sosyal sütunu kapsayıcı tedarikçilik ve topluluk katılımında güçlü ivme gösteriyor. Ancak Yeşil seviyeye geçmek için kuruluşların yönetim kurulu düzeyinde sosyal incelemeleri resmileştirmesi, sosyal girişimleri KPI'lara (yararlanıcılar, iyileştirme SLA'ları, tedarikçi kapsayıcılığı yüzdeleri) bağlaması ve sonuçları düzenli olarak açıklaması gerekiyor.

Türkiye 2025:

Genel Olgunluk: Sosyal sütun Gelişen seviyede; tedarikçi kapsayıcılığı ve topluluk programlarında ilerleme mevcut, ancak yönetişim denetimi zayıf kalıyor.

Güçlü Alanlar:

- Kapsayıcı tedarik politikaları: %28 öncü (Yeşil)
- Tedarikçi listesi gözden geçirmeleri: %34 gelişen; politikalar var, izleme düzensiz
- Sosyal konularda kamu iletişimi: %32 gelişen; dışa dönük söylem artıyor ancak henüz KPI odaklı değil

Sosyal Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Yönetişim Organı Değerlendirmeleri	Yıllık olarak – %41	SARI
Kapsayıcı Tedarikçi Politikası	Liderlik – %28	YEŞİL
Tedarikçi Listesi Değerlendirmeleri	Yıllık olarak – %34	SARI
Sosyal Konu İletişimi	Gelişen – %32	SARI
Son Analiz – SARI		

Sosyal Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Yönetişim Organı Değerlendirmeleri	Başlangıç – %35	KIRMIZI
Kapsayıcı Tedarikçi Politikası	Liderlik – %28	YEŞİL
Tedarikçi Listesi Değerlendirmeleri	Gelişen – %34	SARI
Sosyal Konu İletişimi	Gelişen – %32	SARI
Son Analiz – SARI		

En Büyük Boşluk (Yönetişim):
Yönetişim organı incelemeleri: %35 giriş (Kırmızı); seyrek ve zayıf yönetim kurulu denetimi; hesap verebilirlik kültürü yerleşmemiş.

Küresel Uyum Eğilimleri:
CSR'dan yönetişim sahipliğine ve ölçülebilir sosyal performansa geçiş; AB'nin CSDDD beklentileri ve insan haklarına dayalı tedarik zincirlerine artan dikkat.

INAN

DGI Türkiye 2025'te kullanılan Vaka Çalışmaları Listesi:

- Koç Topluluğu - 2024 Sürdürülebilirlik Raporu
- L'Oréal Türkiye – L'Oréal Grup Sürdürülebilirlik Raporları (Türkiye programlarını içeren)
- Ford Otosan – 2024 Entegre Faaliyet Raporları
- AstraZeneca Türkiye – Sürdürülebilirlik ve Kapsayıcılık Kaynakları (Küresel ve Türkiye)
- Mercedes-Benz Türkiye – Mercedes-Benz Grup Sürdürülebilirlik Raporları ve Politikaları
- Novartis – Novartis 2024 Entegre Raporu
- Vodafone – Vodafone Sürdürülebilirlik Raporları
- Garanti BBVA – 2024 Garanti BBVA Entegre Faaliyet Raporları
- Yıldız Holding – 2024 Sürdürülebilirlik Raporları
- Bosch Türkiye – Bosch 2024 Sürdürülebilirlik Raporu (Küresel), Bosch 2024 Faaliyet Raporu (Küresel), Bosch Türkiye Web Sitesi – Sorumluluğumuz Sayfası
- Brisa - Brisa 2024 Faaliyet Raporu, Brisa 2023 Sürdürülebilirlik Raporu, Brisa Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Raporu (2024)

İçgörüler

DIAL Global Index (DGI), sektörler ve boyutlar genelinde ölçülebilir bir ilerleme ortaya koyuyor. Kültür, Kapsayıcılık ve Eşitlik sütunları "Yeşil" olarak derecelendirilerek; şeffaflık, liderlik hesap verebilirliği ve adalet alanlarında gözle görülür bir gelişmeyi yansıtıyor. Buna karşılık, Yetenek, Etki ve Sosyal sütunları umut verici bir ivmeye sahip olsa da, yapısal yönetişim, veri yönetimi ve ölçümleme çerçeveleri henüz tam olgunlaşmamış durumda.

Finans, sigorta, hızlı tüketim (FMCG) ve sağlık sektörleri, daha güçlü ESG entegrasyonu, yönetim kurulu hesap verebilirliği ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), GRI ve AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi küresel standartlarla uyum sayesinde genel olgunlukta lider konumda. Buna karşın, sanayi, üretim ve KOBİ segmentlerinde benimseme daha yavaş ilerliyor, ancak giderek artan bir kapsayıcılık ve yönetişim ekosisteminin büyüdüğünü işaret ediyor.

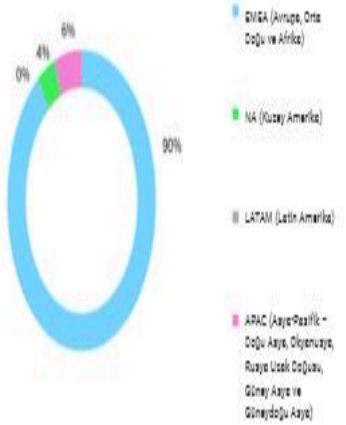
Özellik/Yön (Facet) katılımı, on liderlik ve kimlik boyutunda hala dengesiz bir dağılıma sahip. Cinsiyet ve engellilik kapsayıcılığı en yüksek temsiliyete sahipken etnik köken, sosyoekonomik geçmiş ve kuşak kapsayıcılığı hâlâ sınırlı ölçüm ve görünürlükle ele alınıyor. Buna rağmen katılımın ve kamuya açık raporlamanın kapsamı her yıl genişliyor; Türkiye genelinde 200'ün üzerinde kuruluş, 2025 olgunluk kıyaslamasına katkı sunmuş durumda.

Kuruluşlar 'etkiyi artırmayı' hedeflerken, odak noktası kararlı bir şekilde taahhütten ölçülebilir hesap verebilirliğe, liderlik sahipliğini genişletmeye, kapsayıcılığı iş stratejisine yerleştirmeye ve CITIES çerçevesi aracılığıyla eylemi derinleştirmeye kaymaktadır. Bu dönüşüm, ulusal ve küresel bir değişimi yansıtmaktadır: sembolik sözlerden, kültür, yetenek, eşitlik ve sosyal değer zincirlerinde somut etki sağlayan sistemsel, yönetişim odaklı kapsayıcılığa doğru bir geçiş.

Tüm bu çabalar birlikte yeniliği teşvik ediyor, güveni güçlendiriyor ve kuruluşların uzun vadeli performansını artırıyor.
Sonraki bölümler, her bir CITIES sütunu özelinde bulguları açımlayarak; sektör, boyut ve sütun düzeyindeki içgörülerle sürekli ilerleme için yol gösterici bir çerçeve sunuyor.

Bölgelere Göre Kurumsal Varlık

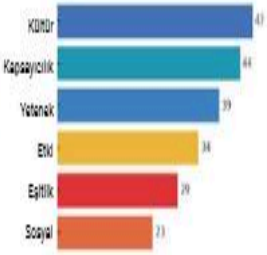
Anket yanıtlarına dayanarak, kuruluşların faaliyet gösterdiği birincil bölgelere göre dağılımı.



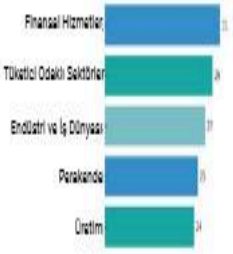
içgörüler

Tüm bu çabalar birlikte yeniliği teşvik ediyor, güveni güçlendiriyor ve kuruluşların uzun vadeli performansını artırıyor.
Sonraki bölümler, her bir CITIES sütunu özelinde bulguları açımlayarak; sektör, boyut ve sütun düzeyindeki içgörülerle sürekli ilerleme için yol gösterici bir çerçeve sunuyor.

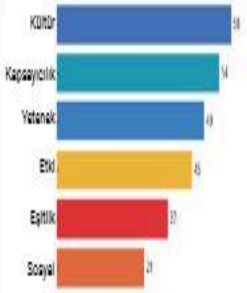
KÜRESEL SIRALAMALAR



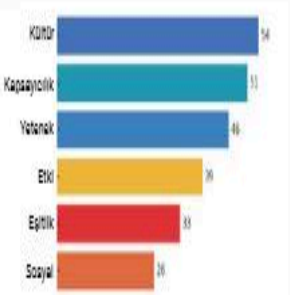
SEKTÖRLERE GÖRE PERFORMANS



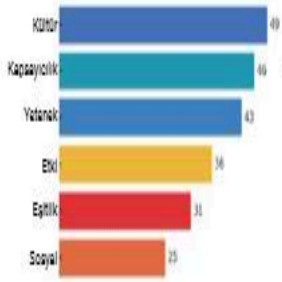
FINANSAL SIRALAMALAR



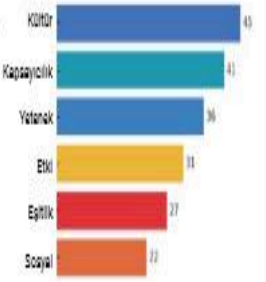
TÜKETİCİ ODAKLI SEKTÖR SIRALAMALARI



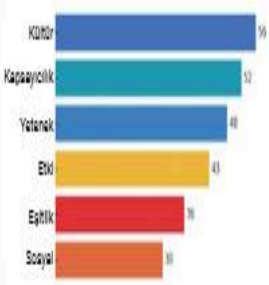
SANAYI VE IŞ DÜNYASI SIRALAMALARI



ÜRETİM / İMALAT SEKTÖRÜ SIRALAMALARI



TEKNOLOJI VE TELEKOMÜNIKASYON SIRALAMALARI



C-SUITE'TE İLK SIRALARDA YER ALAN

2025 DGI analizi, Türkiye'deki üst yönetimlerin (C-suite) kapsayıcılıkta sembolik taahhütlerden ölçülebilir ve hesap verebilir liderliğe geçiş yaptığını doğruluyor. Anket verileri, çoğu yönetim ekibinin artık kapsayıcılık ve eşitlik konusunda açık taahhütler sunduğunu, ancak yalnızca azınlığın bu öncelikleri yönetişim, performans ve haleflyet sistemlerine tam olarak entegre ettiğini gösteriyor.
Bu nedenle liderlik olgunluğu dengesiz: değerler ve iletişimde güçlü, sistemlerde orta, kesişimsel hesap verebilirlikte gelişmekte

CITIES çerçevesi (Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Sosyal) kullanılarak yapılan değerlendirme, bu boyutların sektörler ve alt alanlar arasında C-suite yapısına nasıl entegre edildiğini haritalıyor.
Endeks, en ileri düzeydeki kuruluşların kapsayıcılığa ilişkin görünür bir yönetim kurulu sorumluluğu sergilediğini ve bunu ESG ve iş performansıyla doğrudan ilişkilendirdiğini ortaya koyuyor

Bulgular, Türk C-suite'lerinin Kültür, Eşitlik ve Kapsayıcılık sütunlarında en güçlü olduğunu gösteriyor; liderlik görünürlüğü ve ERG'lerde üst yönetim sponsorluğu (yaklaşık %40 öncü düzeyde) yüksek.
Buna karşın, Yetenek ve Sosyal yönetişim alanlarında, özellikle resmî inceleme mekanizmaları, yapay zekâ gözetimi ve şeffaf haleflyet metrikleri konularında boşluklar bulunuyor. Bu durum, liderlikte kapsayıcılığın bir sonraki aşamasının ölçümleme ve hesap verebilirlik olduğunu gösteriyor. L'Oréal Türkiye, Garanti BBVA, ING Türkiye, Brisa Bridgestone Sabancı ve Yıldız Holding gibi şirketler, liderlik KPI'larının eşitlik çıktıları ve yönetim kurulu denetimiyle ilişkilendirildiğinde sistemsel kapsayıcılığın mümkün olduğunu gösteriyor.

Bu kuruluşlar, temsiliyetten hesap verebilirliğe geçişi temsil ediyor ve kapsayıcı liderliğin hem itibarı hem de kurumsal dayanıklılığı güçlendirdiğini kanıtlıyor.

En İyi Performans Gösteren Boyutlar

DGI'nın C-suite kıyaslaması, liderlik olgunluğuna yön veren kültürel dönüşümün şu temel boyutlarını öne çıkarıyor:

- **Diageo, Shell ve Unilever**, üst düzey komitelerde neredeyse %30–%50 temsil oranına ulaşarak toplumsal cinsiyet dengesi konusunda sektörün örnek aldığı şirketler arasında yer alıyor.
- **Citi, HSBC ve Microsoft**, etnik ve ırksal temsilde öncü şirketler olarak öne çıkıyor; yıllık ilerlemelerini yayımlıyor ve bu gelişimi üst düzey lider performansıyla doğrudan ilişkilendiriyor.

Garanti BBVA ve Yıldız Holding, eşitlik odaklı yönetişim ve şeffaf raporlamanın temsiliyeti ölçülebilir hesap verebilirliğe dönüştürdüğü örneklerdir.

Yaş ve Kuşaklar Arası Kapsayıcılık (İleri, Amber/Yeşil) – Kültür, Kapsayıcılık ve Yetenek eksenlerinde, esnek ve hibrit çalışma modelleri, kuşaklar arası liderlik dengesini güçlendiriyor. Temenos ve Koç Holding, hibrit kültür ve ters mentorluk uygulamalarıyla yenilliği ve çalışan bağlılığını artırıyor.

Ebeveynlik ve Aile Durumu (İleri, Amber/Yeşil) – Kültür, Kapsayıcılık ve Sosyal sütunlarıyla uyumlu kuruluşların %31'i ileri düzey ebeveyn politikalarına sahip. Ancak erkek katılımı ve KOBİ düzeyinde benimseme hâlâ sınırlı. Boyner Group ve Allianz Türkiye, aile kapsayıcılığının iyilik halini ve uzun vadeli yetenek dayanıklılığını nasıl artırdığını gösteriyor.

Uyruk (İleri, Amber/Yeşil) – Kapsayıcılık, Yetenek ve Etki sütunlarını kapsıyor. Mercedes-Benz Türk ve HSBC Türkiye gibi çok uluslu firmalar, çokkültürlü liderlik ve uluslararası hareketlilikte öne çıkıyor. Bu uygulamalar, kapsayıcı yetenek havuzlarının kültürel esneklik ve küresel rekabet gücüyle nasıl birleştiğini kanıtlıyor.

Bu boyutların tamamı, Türkiye'de C-suite düzeyinde kapsayıcı liderliğin, eşitlik, kültür ve hesap verebilirliğin kesiştiği noktalarda en güçlü olduğunu ve CITIES çerçevesinin kapsayıcılığı niyetten yönetişim temelli performansa dönüştürdüğünü gösteriyor.

Sektörel Karşılaştırmalar

Teknoloji ve Telekomünikasyon – Kuşak Kapsayıcılığı, Uyruk ve Nöroçeşitlilikte lider. Esnek, hibrit liderlik modelleri ve etik yapay zekâ denetimiyle destekleniyor. **Temenos ve Logo Yazılım** gibi şirketler, kapsayıcı dijital tasarımı, uzaktan iş birliğini ve yapay zekâ yönetişimini entegre ederek önyargıyı azaltıyor ve yeniliğe sosyoekonomik erişimi genişletiyor. Cinsiyet ve engellilik kapsayıcılığı yükselen öncelikler arasında.

Tüketim Ürünleri ve Perakende – Cinsiyet, Ebeveynlik ve Sosyoekonomik Kapsayıcılıkta güçlü.
L'Oréal Türkiye, Boyner Group ve Unilever Türkiye; aile dostu politikalar, kapsayıcı dil ve kadınlar ile temsili az grupları destekleyen topluluk girişimlerini entegre ediyor. Uyruk ve din temsiliyeti geniş, ancak etnik köken, engellilik ve cinsel yönelim verileri hâlâ sınırlı raporlanıyor – bu da liderlik verilerinde daha fazla şeffaflık ihtiyacını gösteriyor.

Finansal Hizmetler – Eşitlik, Cinsiyet ve Yönetişim Hesap Verebilirliğinde en olgun sektör. **Garanti BBVA, ING Türkiye, HSBC Türkiye ve QNB Finansbank** gibi bankalar, üst düzey primleri kapsayıcılık sonuçlarına (cinsiyet, sosyoekonomik geçmiş, ebeveynlik eşitliği) bağlayarak liderlikte ölçülebilir bir sistem kuruyor.
Nöroçeşitlilik ve engellilik kapsayıcılığı erken aşamada olsa da, veri odaklı İK reformları ve etik yapay zekâ entegrasyonu sayesinde ilerliyor.

Sanayi ve Enerji – Tedarikçi Eşitliği, İş Güvenliği ve Yaş Kapsayıcılığında ilerici; ancak Cinsiyet, Ebeveynlik ve Nöroçeşitlilikte yavaş.
Brisa Bridgestone Sabancı, Mercedes-Benz Türk ve Zorlu Enerji, ESG bağlantılı hafiyet planlaması, kapsayıcı tedarik çerçeveleri ve cinsiyet/engellilik temsiliyeti yönünde ilk adımlarla öne çıkıyor.
Genel olarak sektör, güvenlik ve uyuma odaklı; ancak tüm boyutlarda kesişimsel kapsayıcılığı genişletmek için fırsatlar mevcut.

ÖNCELİKLER VE BÜYÜME FIRSATLARI

İleriye dönük olarak lider kuruluşlar, temsili eşitlikten yapısal hesap verebilirliğe geçiyor; kapsayıcılığı ESG metrikleri, liderlik değerlendirmeleri ve yatırımcı raporlamalarıyla ilişkilendiriyor..

Yaş ve Kuşak Kapsayıcılığı: Çok kuşaklı liderlik havuzları ve mentorluk modelleri benimsenmeli; dijital kuşak yetenekleri güçlendirilmeli.

Engellilik: Erişilebilirlik denetimleri ve uyumlu liderlik programları yaygınlaştırılmalı; engellilik kapsayıcılığı için görünür yönetici sponsorluğu sağlanmalı.

Irk ve Etnik Köken: Güvenli ölçüm ve şeffaflık için etik ve anonim veri çerçeveleri pilotlanmalı.

Cinsiyet: Sadece eşitlik hedefleriyle sınırlı kalmadan, kapsayıcı liderlik halefiyet planları ve adil ücret politikaları geliştirilmeli.

Cinsel Yönelim: Üst düzeylerde müttefiklik (allyship) eğitimleri normalleştirilmeli; ayrımcılık karşıtı politikalar ve ERG'ler yönetişime entegre edilmeli.

Sosyoekonomik Statü: Burs, çıraklık ve kapsayıcı işe alım ortaklıkları artırılarak düşük gelirli gruplara erişim genişletilmeli.

Uyruk: Türkiye'nin kapsayıcı iş gücü avantajı, bölgesel operasyonlarda çokkültürlü liderlik programlarıyla güçlendirilmeli.

Ebeveynlik: Cinsiyetten bağımsız ebeveyn izni ve esnek geri dönüş yolları uygulanarak liderlik zincirinde bakım kaynaklı boşluklar kapatılmalı.

Nöroçeşitlilik: Bilişsel kapsayıcılığı yenilik kaynağı olarak ele alan farkındalık ve işe alım pilotları başlatılmalı.

Din ve İnanç: Liderlik ortamlarında çoğulculuğu desteklemek için kapsayıcı programlama ve kültürel esneklik teşvik edilmeli.

Türkiye'de liderlikte kapsayıcılığın geleceği, bu on boyutun ölçülebilir yönetişim sistemlerine entegre edilmesine bağlı. Yönetim kurulları, hizmet ettikleri toplumların ve pazarların çeşitliliğini yansıttığında; kurumsal meşruiyet, yatırımcı güveni ve yenilik kapasitesi kalıcı hale gelir.

Sonuç

C-suite tüm bu on boyutu CITIES çerçevesi aracılığıyla entegre ettiğinde, kuruluşlar iyi niyetten sistematik kapsayıcılığa geçer. Liderlik olgunluğunun bir sonraki evresi, kapsayıcılığın yönetişimsel bir zorunluluk olarak içselleştirildiği, performansı, dayanıklılığı ve küresel iş dünyasının etik meşruiyetini şekillendirdiği bir dönemi temsil edecektir.

INAN

Bu Rapor Hakkında

Raporun Amacı

Bu raporun amacı, kuruluşların CITIES Olgunluk Modeli ve onun altı sütununa göre kurumsal olgunluk düzeylerini değerlendirmektir. Bu boyutlardaki performansı ölçerek liderlere şu imkânları sunar:

- **İlerlemenin Kıyaslanması:** Kurumsal olgunluğu küresel emsaller ve sektöre özgü standartlarla karşılaştırmak
- **Boşlukların Teşhisi:** Kültürel kör noktalar veya yapısal eşitsizlikler gibi ilerlemeyi engelleyen sistemsel bariyerleri tespit etmek.
- **Stratejiye Yön Vermek:** Verileri, yönetişimi, liderlik hesap verebilirliğini ve sürdürülebilir büyümeyi güçlendiren uygulanabilir içgörülere dönüştürmek.

Güveni Pekiştirmek: Şeffaf raporlama yoluyla çalışanlar, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve topluluklar nezdinde güven oluşturmak.

Bu rapor yalnızca bir performans endeksi değildir; aynı zamanda adaleti, dayanıklılığı ve rekabet gücünü kuruluşların yapısına yerleştirmeye yönelik bir yol haritasıdır. Bu süreçte Skor Kartı (Skor kartı) adlı teşhis aracı, ölçümleme ve kıyaslama desteği sağlar.

Metodoloji

Analiz, CITIES Olgunluk Modeli tarafından desteklenen DIAL Global Index (DGI 2025) temeline dayanmaktadır.

Rapor; anket verileri, kurumsal açıklamalar, ESG raporları ve 200'den fazla kuruluşun vaka çalışmaları ile oluşturulmuştur. Skor Kartı, bu verileri olgunluk puanlarına, kıyaslama ölçütlerine ve ilerleme yollarına dönüştürür.

Hesaplama Metodolojisi

Veri Toplama

Verinin genişliği, derinliği ve geçerliliğini sağlamak amacıyla birden fazla kaynaktan yararlanılmıştır:

- **Anket Yanıtları –** Türkiye genelindeki kuruluşlardan gelen yanıtlar, sütun bazlı olgunluk içgörülerinin oluşturulmasını sağlamıştır.
- **Kamuya Açık Açıklamalar** – 200'den fazla kuruluşun yıllık raporları, ESG bildirimleri ve düzenleyici kurumlara yapılan sunumlar sistematik olarak incelenmiş, tutarlılık ve doğrulama sağlanmıştır.
- **En İyi Performans Gösteren Kuruluşların Vaka Çalışmaları –** En iyi uygulama örnekleri, bölgesel farklılıkları ve başarı faktörlerini ortaya koymuştur.

CITIES Sütun Puanları

- Anket yanıtları, **olgunluk aşamalarına (Ön-Olgunluk, Temel, Gelişen, İleri, Öncü) göre eşleştirilmiş** ve RAG renk kodlaması (Kırmızı, Sarı, Yeşil) ile derecelendirilmiştir.
- **Sonuç Metrikleri –** Cinsiyet/etnik köken ücret farkı, çalışan elde tutma oranı, temsiliyet düzeyi ve çalışan bağlılığı gibi nicel göstergeler değerlendirilmiştir.
- **Açıklama Kalitesi –** Verinin dış denetime tabi olup olmadığı, kamuya açık olup olmadığı ve kesişimsel (intersectional) kapsama sahip olup olmadığı ölçülmüştür.

Toplam Kurumsal Puan

Toplam skor, sütun sonuçlarının birleşiminden elde edilmiştir ve şu unsurlara göre ayarlanmıştır:

- Kesitsel Temalar: (örneğin liderlik hesap verebilirliği, şeffaflık, tedarik zinciri kapsayıcılığı).

Puanlar sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesi için normalize edilmiştir. "Öncü (Leading)" kuruluşlar, kendi sektörlerinde ve bölgelerinde mükemmellik standartlarını belirleyerek kıyaslama ölçütü oluşturmuştur.

INAN

Metrikten Anlama: Yeni "CITIES" Çerçevesi Neden Gerekli?

2024 Dial Global Review'dan 2025 DIAL Global Index'e geçiş, paydaş beklentilerinde temel bir dönüşümü yansıtıyor. Günümüzde kuruluşlardan artık sadece niyet beyanları değil, yapısal hesap verebilirlik, kültürel bütünlük ve ölçülebilir etki sunmaları bekleniyor.

Küresel kapsayıcılık alanında edinilen on yıllık deneyime dayanan bu endeks, artık yalnızca temsiliyeti izlemekle kalmayıp, ESG ile uyumlu sistemsel kültürel dönüşümü de teşvik ediyor. Kapsayıcılık, artık bir İK inisiyatifi olarak değil, yönetişim, itibar ve operasyonel zorunluluk olarak konumlanıyor – ölçülebilir, risk yönetimi temelli stratejiler gerektiriyor.

Yapay zekânın iş yapma biçimlerini, karar alma süreçlerini ve sosyal ilişkileri yeniden şekillendirdiği bu dönemde endeks, AI hazırlık düzeyini de kapsayıcılık gündemine entegre ediyor. Bu sayede kuruluşlar sorumlu yapay zekâyı kıyaslayabiliyor, riskleri belirleyebiliyor ve teknolojiyi adalet, iyilik hali ve ESG taahhütleriyle uyumlu hale getirebiliyor.

Bu genişletilmiş kapsamı yönlendirmek üzere, 2025 Endeksi CITIES Olgunluk Modeli üzerine inşa edilmiştir. Model, altı birbiriyle bağlantılı sütun üzerinden olgunluk düzeylerini tanımlar:

- **Kültür –** Davranışlar, değerler, liderlik yaklaşımı ve çalışan sesi.
- **Kapsayıcılık –** Aidiyet, erişilebilirlik, kapsayıcı tasarım ve adil politikalar.
- **Yetenek –** İşe alım, ilerleme, elde tutma ve adil fırsatlar.
- **Etki –** Sosyal sorumluluk, ESG uyumu ve paydaş değeri yaratımında ölçülebilir çıktılar.
- **Eşitlik –** Sonuçlarda adalet, ücret, hesap verebilirlik ve kapsayıcı tedarik zincirleri.
- **Sosyal –** İyilik hali, topluluk katılımı, sorumlu tedarik zincirleri ve iş uygulamaları.

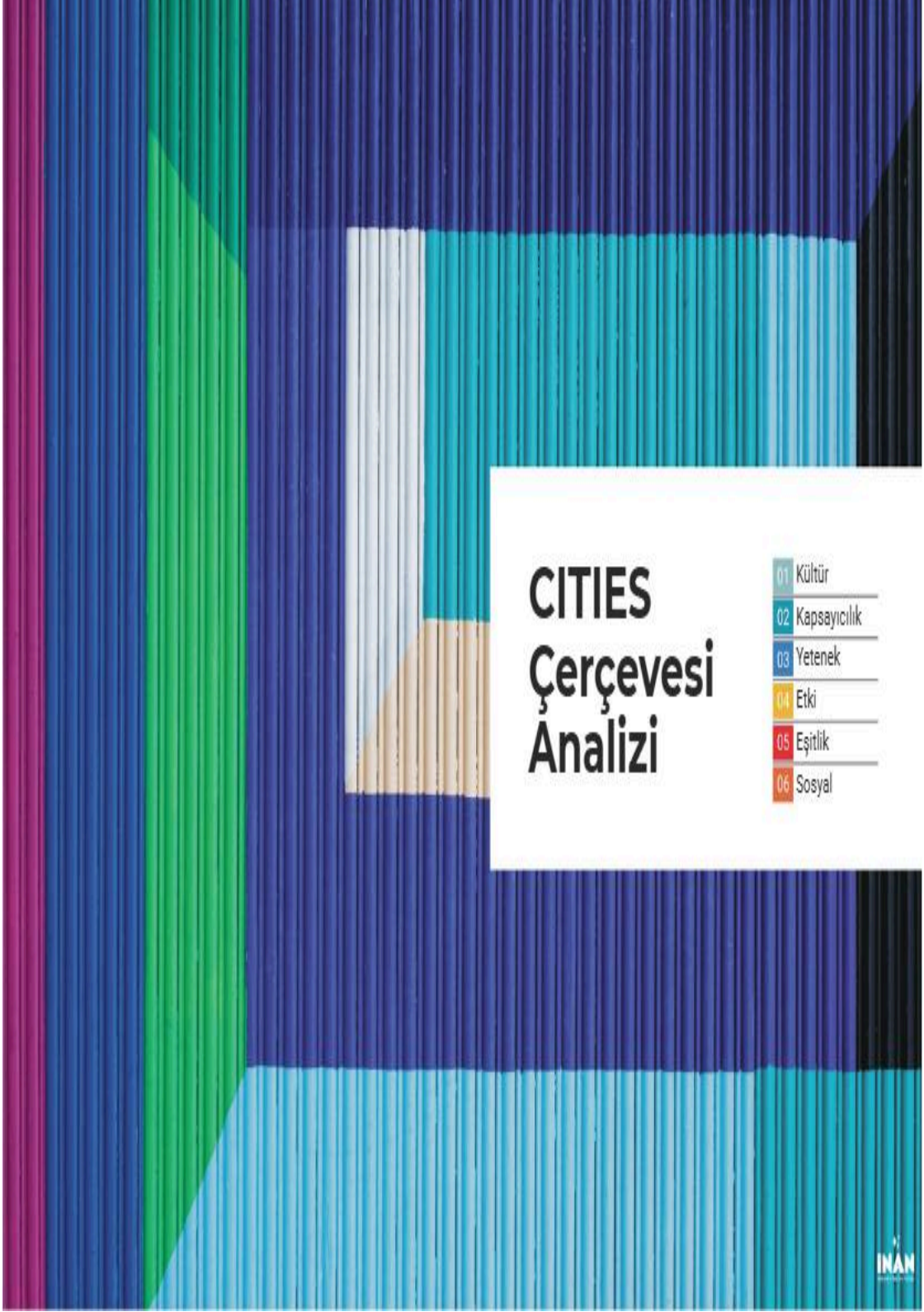
Her sütun dört olgunluk düzeyine göre değerlendirilir:

- **Temel**
- **Gelişen**
- **İleri**
- **Öncü**

Bu sistem, kuruluşlara hem mevcut durumlarını hem de "iyi uygulamanın" nasıl göründüğünü gösteren net bir yol haritası sunar.

DIAL Global Index 2025, sistemsel kapsayıcılık ve hesap verebilirliği mümkün kılma yönünde kararlı bir adımı temsil ediyor. Yeni CITIES Olgunluk Modeli içinde ESG uyumu, yönetişim denetimi ve yapay zekâ hazırlığını bütünleştirerek, kuruluşlara kapsayıcı kültürel dönüşüm için bütüncül bir yol haritası sağlıyor Bu evrim, kapsayıcılığın artık çevresel bir konu değil, dayanıklılığın, itibarın ve uzun vadeli büyümenin merkezinde yer alan bir unsur haline geldiğini gösteriyor – ve her sütunda eşitliği birleştirici bir bağ olarak konumlandırıyor.

INAN


CITIES
Çerçevesi
Analizi
01 Kültür
02 Kapsayıcılık
03 Yetenek
04 Etki
05 Eşitlik
06 Sosyal

01 Kültür

CITIES Olgunluk Modeli içinde Kültür, kuruluşların olgunluğunu tanımlayan altı stratejik sütundan biridir (Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik, Sosyal). Kültür; bir kuruluş içinde bireylerin aidiyet hissini nasıl yaşadığını ve kendilerini iş yerinde nasıl ifade ettiklerini etkileyen ortak normları, değerleri, davranışları ve genel ortamı ifade eder.

Kültür hem görünür unsurları (politikalar, liderlik davranışları, günlük uygulamalar) hem de görünmeyen unsurları (tutumlar, algılar, yazılı olmayan kurallar) kapsar. Sağlıklı bir kurumsal kültür, psikolojik güvenliği önceliklendirir – çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabildikleri, endişelerini dile getirebildikleri ve hata yaptıklarında cezalandırılma korkusu olmadan bunu ifade edebildikleri bir ortam sağlar.

Neden Önemlidir

Kültür, kapsayıcılık, eşitlik, yetenek gelişimi ve sosyal etkinin üzerine inşa edildiği temeldir. Değer odaklı güçlü bir kültür olmadan, diğer alanlardaki ilerleme parçalı veya sürdürülemez olur.

Araştırmalar, yüksek performanslı kültürlerin doğrudan çalışan bağlılığı, yenilikçilik ve güveni artırdığını gösteriyor. Örneğin, BCG'nin araştırması, güçlü psikolojik güvenliğe sahip ekiplerin motivasyon ve elde tutma oranlarının altı kata kadar daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Kültür Nasıl Ölçülür

Kültür, ankete doğrudan bağlanan altı alt tema üzerinden ölçülür:

Psikolojik Güvenlik – Çalışanlar fikir ve endişelerini ifade ederken kendilerini güvende hissediyor mu? Yüksek psikolojik güvenlik, kapsayıcılık, iyilik hali ve elde tutma oranlarıyla güçlü bir korelasyona sahiptir.BCG'ye göre ilk %30'luk dilimdeki ekipler, kapsayıcı gruplar arasında 3–6 kat daha yüksek motivasyon ve bağlılık bildirmiştir.

Paylaşılan Değerler ve Davranışlar – Kurumsal değerler açıkça iletiliyor mu, liderler bu değerleri tutarlı biçimde yaşıyor mu?

- Liderlik mesajları ile çalışan inançları arasındaki uyum.
- Söylemlerle davranışlar arasındaki tutarlılık.

Kültüre Gömülü Kapsayıcılık – Kapsayıcılık; işe alım, halefiyet planlaması, politikalar ve sponsorluk süreçlerine yansıyor mu?

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik – Kapsayıcılık metrikleri (ör. sosyoekonomik geçmiş, cinsel yönelim) takip edilip raporlanıyor mu?

Liderlik Davranışları ve Rol Modelleme – Liderler saygı ve kapsayıcılığı örnekliyor mu? Bu değerler yetkinlik çerçevelerine ve karar alma süreçlerine entegre mi?

Aidiyet ve Katılım – Çalışanlar saygı gördüklerini ve değer verildiklerini hissediyor mu? Forumlar, atölyeler ve kültürel girişimlerde aktif olarak yer alıyorlar mı? Güven, aidiyet, amaç ve destek algısı üzerine duygu analizleri yapılır.

INAN

Kültür Nasıl Analiz Edilir ve Kıyaslanır

- **Nicel Analiz**: Yıllık anket verileri, bölge ve sektörler arası eğilimleri ve boşlukları ortaya koyar.
- **Nitel Analiz:** Vaka çalışmaları, davranışsal örüntülere, liderlik modellemelerine ve kültürel engellere bağlamsal derinlik kazandırır.
- **Kıyaslama (Benchmarking):** Benzer kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalar, olgunluk düzeyine dair şeffaf ve kanıta dayalı bir ölçüm sağlar.

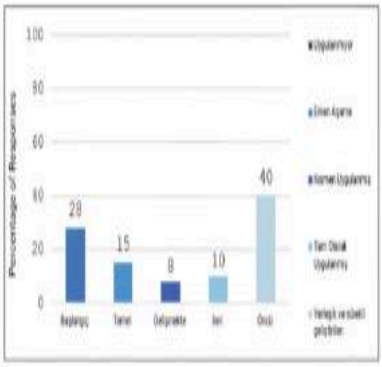
Özet

Kültür, bağımsız bir unsur değil; CITIES Olgunluk Modeli'nin tüm diğer sütunlarını besleyen temeldir. Güçlü ve kapsayıcı bir kültür, uyumlu, bağlı ve dayanıklı kuruluşlar yaratır. Bu da kapsayıcılık, eşitlik ve sosyal etki stratejilerinin kök salmasına ve kalıcı dönüşüm üretmesine olanak tanır.


Kültür Anketi
Yanıtları

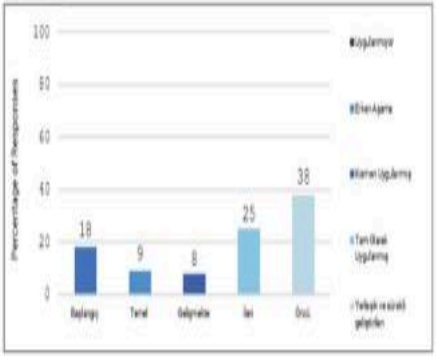
Aktif Çalışan Kaynak Gruplarının (ERG'ler) Yaygınlığı

Kültürel yapılarının bir parçası olarak hâlihazırda aktif Çalışan Kaynak Gruplarını (ERG'leri) sürdüren kuruluşların yüzdesi.



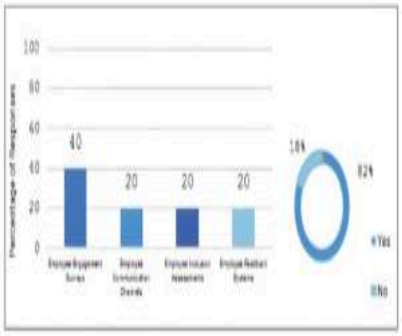
Dahili Raporlama Kanallarının Mevcudiyeti

Kültür, kapsayıcılık veya yetenek konularında çalışanların endişelerini iletebilecekleri kanallar sunan kuruluşların yüzdesi.



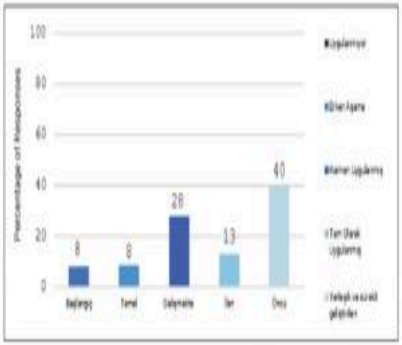
Çalışan Geri Bildirimi ve Katılımı İçin Platformlar

Kuruluşların, çalışanların görüş ve temsiline yönelik yapılandırılmış mekanizmalar sağlama düzeyi.



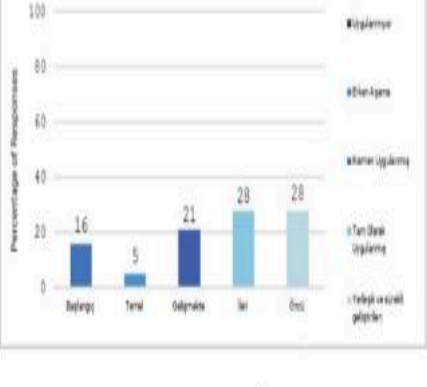
ERG'lerde Üst Düzey Yönetici Sponsorluğunun Uygulanması

ERG'ler için üst düzey yönetici sponsorluğunun olgunluk aşamalarına göre kuruluşların oranı.



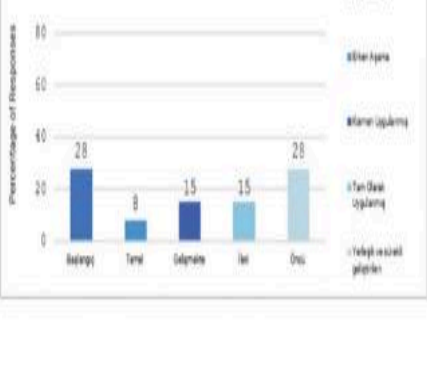
Esnek ve Hibrit Çalışma Modellerinin Benimsenmesi

Esnek veya hibrit çalışma düzenlemelerini resmi politikalara dâhil eden kuruluşların oranı.



Yapay Zekânın Kurumsal Kültür Üzerindeki Etkisinin İzlenmesi

Kuruluşların, yapay zekânın kültür, kapsayıcılık, yetenek ve sosyal faktörler üzerindeki etkisini inceleme sıklığı.



KÜLTÜR VERILERININ ÖNE ÇIKAN BULGULARI

Özet

Dial Global 2025 Türkiye Anketi, Türkiye'deki kurumsal kültürün, çalışan güçlendirmesi, kapsayıcılık, dijital etik ve iyilik hali eksenlerinde küresel eğilimlerle paralel biçimde geliştiğini gösteriyor. Kuruluşlar, çalışan topluluklarını (ERG) ve üst yönetim sponsorluğu alanında (%40 öncü), ayrıca raporlama çerçevelerinde (%38 öncü) güçlü bir olgunluk sergiliyor. Bu da şeffaflık ve hesap verebilirlikteki ilerlemeyi ortaya koyuyor. Buna karşın, esnek çalışma modelleri ve yapay zekâ denetimi hâlâ gelişim aşamasında (%28 ileri düzey). Esnek ve hibrit çalışma, güven ve rekabetin yeni kültürel göstergesi haline gelirken; benimseme oranı kuşaklar, bölgeler ve sektörler arasında dengesiz. Raporlama kanalları uyum odaklı bir araçtan güçlendirme aracına dönüşürken, yapay zekâ denetimi önyargı ve adalet endişeleri nedeniyle daha temkinli ilerliyor. Psikolojik güvenlik giderek önem kazanıyor; iyilik hali girişimleri artıyor, ancak hâlâ eşit düzeyde uygulanmıyor.

L'Oréal Türkiye, Yıldız Holding, Brisa Sabancı, Knauf, Temenos ve Metro Gross Market gibi kuruluşlar, küresel uygulamaları yerel düzeyde içselleştirerek Türkiye'de kültürün ölçülebilir, bilinçli ve stratejik hale geldiğini gösteriyor. Genel olarak Türkiye'nin kültürel olgunluğu Yeşil olarak derecelendiriliyor; esneklik, yapay zekâ yönetişimi ve bütünsel iyilik hali konularında belirgin gelişim fırsatları bulunuyor.

INAN

Kültür: Temel Eğilimler

Kurumsal kültür, çalışan güçlendirmesi, kapsayıcılık, dijital etik ve iyilik hali yönünde evriliyor. Şirketler, çalışan topluluklarını (ERG), hibrit çalışma modellerini ve AI yönetişimini sistemlerine entegre ediyor.

Dial Global 2025 Türkiye Anketi bulguları:

- %40 – Aktif ERG ve üst yönetim sponsorluğunda "öncü" düzey.
- %38 – Gelişmiş raporlama yapılarında "öncü" olgunluk.
- %28 – Esnek çalışma ve AI denetiminde ileri/öncü düzey.

Bu, **ikili bir hareketi yansıtmaktadır**. Türk kuruluşları raporlama ve kapsayıcılıkta kültürel olgunluğu benimserken, yapay zeka etiği ve uzun vadeli esneklik gibi daha yeni alanlarda hala yol almaktadırlar.

Sektör Örnekleri:

- **L'Oréal Türkiye,** aidiyet duygusunu güçlendirmek amacıyla küresel kültürel dönüşüm programlarını (ERG ağları, cinsiyet eşitliği forumları vb.) yerel düzeyde uygulamaya entegre ediyor.
- **Knauf Türkiye,** küresel EMEA sürdürülebilirlik ve iş gücü stratejisiyle uyumlu olarak, geleneksel olarak sanayiye dayalı yapısında dahi esnek çalışma modelleri geliştiriyor.

Esnek ve Hibrit Çalışma

Türkiye'de esnek çalışma, derin bir kültürel dönüşüm sürecinden geçiyor. Bu dönüşüm, kuruluşların verimlilik, çalışan deneyimi ve iş yerinde aidiyet kavramlarına yaklaşım biçimini kökten değiştiriyor. Anket bulguları, Türk kuruluşlarının %28'inin hibrit ve esnek çalışma modellerini benimsemede ileri veya öncü olgunluk düzeyinde olduğunu, ancak çoğunluğun hâlâ gelişim veya başlangıç aşamasında bulunduğunu gösteriyor. Bu dengesiz benimseme, geleneksel ofis merkezli normlardan uzaklaşma sürecinin hâlâ devam ettiğini ve kuruluşların operasyonel gerekliliklerle esnekliği dengelemek için yeni yöntemler denediğini ortaya koyuyor.

Knauf Türkiye, bu dönüşümün somut bir örneği olarak, vardiya esnekliği sağlayan üretim politikaları geliştirerek, operasyon yoğun sektörlerde dahi yenilikçi hibrit çözümler bulunabileceğini kanıtlıyor. Beyaz yaka çalışanlarla sınırlı kalmadan

Kültür: Temel Eğilimler

esnekliği genişleten Knauf, esnek modellerin farklı iş kültürlerine nasıl uyarlanabileceğini gösteriyor; böylece genel iş gücü memnuniyetini ve kapsayıcılığı güçlendiriyor.

Coğrafi faktörler de tabloyu şekillendiriyor. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi metropollerde, güçlü dijital altyapı ve beyaz yaka yoğunluğu sayesinde esnek çalışma, kurumsal kültürün standart bir özelliği haline geliyor.

İstanbul merkezli **Koç Holding**, özellikle otomotiv ve finans iştiraklerinde hibrit çalışma modelini tüm grup şirketlerine entegre etmiş durumda; bu alanlarda dijital iş birliği araçlarının yaygın olarak kullanıldığı görülüyor.

Benzer şekilde **Sabancı Holding** de İstanbul'daki kurumsal ofislerinde hibrit çalışma modellerini genişleterek, esnek çalışmayı hem çalışan refahı hem de yetenek elde tutma stratejisi haline getirdi.

Buna karşın, daha küçük şehirlerde ve sanayi yoğun bölgelerde, çalışma ortamı hâlâ oldukça fiziksel ve geleneksel bir yapıya sahip. Bu durum, yerel ekonomilerin sektörel yapısını ve büyük şehirler dışındaki kültürel değişim hızının daha yavaş ilerlemesini yansıtıyor. Örneğin, Borusan Holding, ağır sanayi ve lojistikteki yoğun faaliyetleri nedeniyle saha varlığını önceliklendirmek zorunda kalırken, operasyon dışı birimlerde esnek zamanlama denemelerine başladı. Benzer şekilde, inşaat ve mühendislik temelli bir şirket olan Tekfen Holding, sahadaki iş gücüne büyük ölçüde bağımlı olmaya devam ediyor; ancak idari ve proje yönetimi birimlerinde dijital araçlar kullanarak kademeli bir dönüşüm başlatıyor.

Bu arada, dijitalleşme, esnek çalışmanın benimsenmesini hızlandırıyor. Özellikle pandemi sonrasında, bulut tabanlı platformların, iş akışı otomasyonlarının ve yapay zekâ destekli araçların hızla yaygınlaşması, şirketlerin hibrit modelleri daha etkin biçimde ölçeklendirmesini sağladı. Ancak bu değişim, liderlik normlarının da yeniden düşünülmesini gerektiriyor. Türkiye'de yönetim kültürü tarihsel olarak fiziksel varlığı bağlılığın bir göstergesi olarak görmüştür. Esnek çalışmaya geçiş ise, güven, hesap verebilirlik ve sonuç odaklı değerlendirme anlayışına dayalı yeni bir zihniyet gerektiriyor – ve tüm liderler bu kültürel sıçramayı henüz tam olarak benimsemiş değil. Kontrolmatik Teknoloji, bu eğilimi yansıtan örneklerden biri; şirket, dijital otomasyon ve akıllı şebeke platformlarını kullanarak mühendislik ve enerji yönetimi ekipleri arasında ölçeklenebilir uzaktan iş birliği uygulamaları geliştirdi. Bu yaklaşım yalnızca esnek çalışmayı mümkün kılmakla kalmıyor, aynı zamanda performansın fiziksel varlığa değil, yeniliğe ve çıktıya göre ölçüldüğü daha geniş bir liderlik dönüşümünü de işaret ediyor.

Esnek çalışma artık iyilik hali ve çalışan elde tutma ile de yakından bağlantılı hale geliyor. Çalışanlar, hibrit düzenlemeleri giderek daha fazla, kuruluşlarının psikolojik güvenliğe ve kültürel dengeye olan bağlılığının bir yansıması olarak görüyor. Sonuç olarak, esneklik artık yalnızca bir lojistik konu değil; sadakati ve bağlılığı etkileyen kültürel bir gösterge haline geldi. Anlamlı esneklik sunan kuruluşlar, "tercih edilen işveren" konumuna gelirken; bu alanda geri kalanlar, çalışan bağlılığını ve elde tutma oranlarını riske atıyor. Temenos, bu dönüşümün güçlü bir örneği: teknoloji ekiplerine tam hibrit/uzaktan çalışma olanağı sunarak hem yetenek kazanımını hem de çalışan bağlılığını güçlendiriyor. Esnekliği iş modeline entegre eden Temenos, hibrit düzenlemelerin yalnızca bir verimlilik aracı değil, aynı zamanda güven, bağlılık ve iyilik halinin kültürel bir itici gücü olduğunu gösteriyor.

Tüm bu gelişmeler birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye'de esnek çalışmanın yalnızca yapısal bir uyum değil, güçlü bir kültürel sinyal olduğu görülüyor. Bu dönüşüm, işverenlerle çalışanlar arasındaki güvenin derinleşmesini, katı hiyerarşik kontrol anlayışından uzaklaşmayı ve farklı ihtiyaçlara sahip kadınlar, ebeveynler ve çalışanlar için kapsayıcılığın güçlenmesini temsil ediyor. Ayrıca, esnek çalışma Türkiye'yi küresel yetenek piyasalarında daha rekabetçi bir konuma getiriyor; zira esneklik artık uluslararası alanda ayrıştırıcı bir unsur haline gelmiş durumda. Yine de, özellikle geleneksel yönetim anlayışlarının dönüşümü ve operasyon yoğun sektörlerde esnekliğin yaygınlaştırılması açısından zorluklar sürüyor. Buna rağmen, esnek çalışma Türkiye'de ilerici kurumsal kültürün tanımlayıcı bir unsuru haline gelerek, hem bugünün uygulamalarını hem de geleceğin beklentilerini şekillendiriyor.

Raporlama Kanalları = Güven ve Şeffaflık İnşası

Anket sonuçlarına göre, Türk kuruluşlarının %38'i çalışanların endişelerini dile getirebilmeleri için iç iletişim kanalları sağlamada öncü olgunluk düzeyinde bulunuyor. Bu durum, raporlama mekanizmalarının artık yalnızca uyum süreçlerinin değil, aynı zamanda psikolojik güvenliğin de merkezi bir unsuru haline geldiğini gösteriyor. Geleneksel olarak, Türk iş yerleri hiyerarşik iletişim yapısı ve otoriteyi sorgulamaktan kaçınma eğilimi ile şekillenmişti. Ancak yapılandırılmış ve çoğu zaman anonim raporlama sistemlerinin giderek daha fazla benimsenmesi, kültürel açıdan açıklığa, hesap verebilirliğe ve güvene doğru bir dönüşüm yaşandığını ortaya koyuyor.

Gerçek uygulamalar bu dönüşümü somut biçimde yansıtıyor. Nilus Mühendislik, çalışan sesini erken aşamada yakalayarak olası krizleri önlemeyi sağlayan anonim dijital platformlar geliştirdi; böylece endişeler yapıcı bir şekilde ele alınabiliyor. Metro Gross Market, küresel ana şirketinin uyum standartlarını temel alarak whistleblowing ve raporlama süreçlerinde uluslararası standartları uyguluyor; bu da Türkiye operasyonlarında tutarlılık ve güvenilirliği güçlendiriyor. Yıldız Holding ise, anonim raporlama sistemlerini düzenli kültür anketleriyle birleştirerek, çok uluslu iş gücü içinde topluluk temelli güveni pekiştiriyor.

Sonuç olarak, Türkiye'de raporlama kanalları artık yalnızca uyum araçları olarak değil, aynı zamanda şeffaflık ve güçlendirme göstergeleri olarak görülüyor. Bu değişim, Türk kuruluşlarını küresel standartlara daha yakın hale getirirken, iş yerinde güveni ve dayanıklılığı da güçlendiriyor. Çalışan sesini sistemlerinin merkezine yerleştiren kuruluşlar, endişelerin yalnızca tolere edilmediğini, aksine değerli ve geliştirici görüldüğünü açıkça ortaya koyarak psikolojik güvenliği ve uzun vadeli bağlılığı destekliyor.

Yapay Zekâ Denetimi

Türkiye'de yapay zekânın (YZ) kurumsal kültürdeki rolü temkinli fakat istikrarlı biçimde gelişiyor. Kuruluşların yalnızca %28'i, YZ'nin etkisini izleme konusunda ileri veya öncü olgunluk düzeyine ulaşmış durumda. Bazı alanlarda benimsenme hızla artarken, özellikle işe alım süreçlerinde adalet, veri analizlerinde önyargı riski ve insan yargısının zayıflaması gibi endişeler önemli engeller oluşturuyor. Bu endişeler yalnızca Türkiye'ye özgü olmasa da, güven, insani ilişkiler ve yönetsel otoritenin tarihsel olarak iş yerindeki dinamikleri belirlediği bir kültürel ortamda daha belirleyici hale geliyor. Temenos, algoritmik önyargıyı önlemek üzere tasarlanmış yönetişim yapılarıyla desteklenen YZ tabanlı yetenek yönetimi sistemleri pilot uygulamaları yürütüyor. YZ uygulamalarına koruyucu önlemler entegre eden Temenos, teknolojik yenilikleri benimserken adalet,

Kültür: Temel Eğilimler

denetim ve hesap verebilirlik gibi kültürel değerlere bağlı kalan birçok Türk kuruluşunun temkinli ama vizyoner yaklaşımını yansıtıyor.

Örneğin, işe alım ve insan kaynakları süreçlerinde YZ'nin temkinli kullanımı, algoritmaların önyargıları ortadan kaldırmak yerine istemeden yeniden üretebileceği korkusundan kaynaklanıyor. Birçok Türk şirketi, YZ'yi işe alım ve terfi kararlarına tam olarak entegre etmek yerine hâlâ pilot programlar üzerinde çalışıyor. Bu ölçülü yaklaşım, özellikle çalışanların kariyerini ve aidiyet hissini doğrudan etkileyen kararlarda insan denetimini sürdürme yönündeki kültürel tercihi ortaya koyuyor.

Benzer şekilde, performans yönetimi ve çalışan izleme süreçlerinde de şirketler, YZ tabanlı sistemlerin şeffaflık ve adalet ilkeleriyle tanıtılmadığı takdirde psikolojik güvenliği zedeleyebileceğinin farkında. Karbel, bu konuda iyi bir örnek oluşturuyor: üretim verimliliğini artırmak için YZ kullanırken, aynı zamanda bu teknolojilerin iş gücünü olumsuz etkilememesini sağlamak amacıyla etik incelemeler yürütüyor. YZ yönetişiminde insan denetimini koruyan Karbel, Türkiye'deki genel kültürel eğilimi yansıtıyor: teknoloji faydaları için benimseniyor, ancak adalet, güven ve çalışan refahını koruma adına dikkatle uygulanıyor.

Kültürel olarak, YZ denetimi hem teknolojik hem de kurumsal bir öncelik olarak öne çıkıyor. Çalışanlar için, şeffaf yönetişim çerçeveleri güven duygusunu güçlendiriyor ve gözetim ya da önyargı korkularını azaltıyor. Liderler açısından ise, etik YZ uygulamalarını kurum kültürünün bir parçası haline getirmek, Türkiye'yi dijital sorumluluk ve insan merkezli inovasyon alanlarında uluslararası standartlara yaklaştırıyor. Show TV Televizyon, bu dengenin bir örneği olarak, YZ destekli izleyici analizlerinden yararlanırken editoryal bağımsızlığı koruyarak çalışan yaratıcılığını güvence altına alıyor. Bu alanda proaktif adımlar atan kuruluşlar, yalnızca itibarlarını güçlendirmekle kalmayacak, aynı zamanda teknolojik dönüşümün kültürü ve kurumsal dayanıklılığı desteklemesini de sağlayacak.

Sonuç olarak, Türkiye'de YZ denetimi henüz erken aşamalarında olsa da, süreç giderek temkinli denemelerden yapılandırılmış bir kültürel unsura dönüşüyor. Bugünden sorumlu yönetişim çerçevelerini benimseyen kuruluşlar, gelecekte inovasyon ile adalet arasında denge kurarak hem çalışan güvenini hem de küresel rekabet gücünü güvence altına alacak.

Psikolojik Güvenlik – Yükselen Bir Öncelik

Türkiye'de psikolojik güvenlik, kuruluşlar için hızla öncelikli bir kültürel konu haline geliyor; ancak olgunluk düzeyleri hâlâ eşit dağılmıyor. Anket sonuçları, iyi oluş (wellbeing) girişimlerinin, kültürel raporlamanın ve yapılandırılmış destek sistemlerinin mevcut olduğunu ancak çoğunlukla erken ya da gelişmekte olan aşamalarda bulunduğunu gösteriyor. Özellikle ruh sağlığı ve orta yaş desteği konuları geride kalmış durumda; bu da, tarihsel olarak psikolojik iyilik halinin açıkça konuşulmadığı bir toplumda bu konuları iş kültürüne yerleştirmenin zorluklarını yansıtıyor. Brisa Sabancı, bu alandaki ilerlemenin güçlü bir örneği. Şirket, üretim ortamlarına iş sağlığı ve psikolojik güvenliği entegre ederek dayanıklılık odaklı bir yaklaşım sergiliyor. Bu örnek, operasyon yoğun sektörlerde bile psikolojik iyilik halinin artık sistematik biçimde ele alınmaya başladığını, dayanıklılık uygulamalarının geleneksel güvenlik önlemleriyle birlikte yürütüldüğünü gösteriyor.

Geleneksel olarak, Türk iş yeri kültürü dayanıklılık, sadakat ve hiyerarşiye yüksek değer vermiştir; bu durum, çalışanların stres, tükenmişlik veya ruhsal zorluklarını açıkça dile getirmesini zaman zaman engellemiştir. Ancak bu kültürel zemin değişiyor. Küresel en iyi uygulamaların yerel şirketleri etkilemesi ve genç kuşakların daha açık ve destekleyici bir diyaloğ talep etmesiyle birlikte dönüşüm hız kazanıyor. Pandemi dönemi de bu süreci hızlandırarak, kuruluşların belirsizlik, uzaktan çalışma ve artan stres ortamında psikolojik güvenliğin önemini yeniden keşfetmesine yol açtı. L'Oréal Türkiye, bu dönüşümün somut bir örneği olarak, yöneticiler için ruh sağlığı farkındalığını içeren yapılandırılmış wellbeing kampanyaları yürütüyor. Yöneticileri çalışan ihtiyaçlarını tanıyıp yanıt verebilecek becerilerle donatan şirket, psikolojik iyilik halinin konuşulmasını normalleştiriyor ve daha destekleyici bir işyeri kültürü inşa ediyor.

Kültürel açıdan bakıldığında, psikolojik güvenliğe artan odak, Türk iş hayatında önemli bir evrime işaret ediyor.
Çalışanlar, artık kurumlarını yalnızca birer "işveren" olarak değil, bütünsel iyilik halinin bir ortağı olarak görmeye başlıyor. Liderler ise, psikolojik güvenliğin yenilik, iş birliği ve çalışan bağlılığıyla doğrudan ilişkili olduğunu fark ediyor. Kişilerin yargılanma korkusu olmadan fikirlerini dile getirebildiği bir iş ortamı, daha fazla yaratıcılığı teşvik ediyor, çatışmaları yapıcı biçimde çözüyor ve değişime daha kolay uyum sağlıyor.

Bu dönüşümün etkileri oldukça büyük. Psikolojik güvenliği kültürün bir parçası haline getiren Türk kuruluşları, topluluk katılımını güçlendirebilir, çalışan devir oranlarını azaltabilir ve küresel çalışan iyilik hali standartlarıyla daha uyumlu hale gelebilir. Her ne kadar ruh sağlığı desteğini normalleştirme ve orta yaş ile aile odaklı programları genişletme konusunda hâlâ ilerleme kaydedilmesi gerekse de, yönelim açık: Psikolojik güvenlik, artık isteğe bağlı bir ek unsur olmaktan çıkıp, kültürel olgunluğun ve kurumsal dayanıklılığın belirleyici göstergelerinden biri haline geliyor.

Öncü kuruluşlar bu engelleri ölçülebilir yollarla ele alıyor:

Anket sonuçları ve şirket uygulamaları birlikte değerlendirildiğinde, Türk kuruluşlarının artık yalnızca engelleri tanımlamakla kalmayıp, ilerlemeyi de ölçtükleri görülüyor:

- Çalışan Kaynak Gruplarında (ERG) üst düzey yönetici desteğini kurumsallaştırmak – Örnek: L'Oréal Türkiye, Yıldız Holding
- Yapılandırılmış wellbeing ve kültürel programları genişletmek – Örnek: Logo Yazılım, Brisa Sabancı.
- Güçlü raporlama ve geri bildirim sistemlerini güçlendirmek – Örnek: Metro Gross Market, Nilus Mühendislik.
- Yapay zekâ denetimi çerçevelerini pilotlamak – Örnek: Temenos, Show TV.
- Esnek çalışma modellerini ölçeklendirmek – Örnek: Knauf Türkiye, Maxion Inci Jant Grubu.

Bu tablo, Türkiye'nin hızla evrilen bir kültürel ortama sahip olduğunu gösteriyor. Çalışan sesinde ve yönetişimde güçlü, psikolojik güvenlikte büyüme gösteren, ancak YZ denetimi ve esnek modellerde gelişmekte olan bir ekosistem.



Genel Kültür Sütunu Olgunluk Özeti

Dial Global 2025 Türkiye Anketi, Türkiye'deki kurumsal kültürün güçlendirme, kapsayıcılık, dijital etik ve iyi oluş gibi küresel önceliklerle uyumlu biçimde geliştiğini ortaya koyuyor. Kuruluşlar, Çalışan Kaynak Grupları (ERG) ve üst düzey yönetici desteği alanlarında güçlü bir olgunluk sergiliyor (%40 ileri seviye) ve şeffaf raporlama çerçevelerinde benzer biçimde yüksek performans gösteriyor (%38 ileri seviye). Bu durum, artan hesap verebilirliğe ve çalışan sesinin güçlenmesine işaret ediyor. Buna karşın, esnek çalışma ve yapay zekâ denetimi alanları hâlâ daha az olgun (%28 gelişmiş seviye), bu da sektörler ve bölgeler arasında dengesiz bir benimsenme sürecine işaret ediyor. Esnek ve hibrit çalışma, artık güvenin ve rekabet gücünün kültürel göstergeleri haline gelirken, YZ yönetişimi ise adalet ve önyargı endişeleri nedeniyle temkinli biçimde ilerliyor.

Psikolojik güvenlik, stratejik önem kazanmaya devam ediyor; iyi oluş programları yaygınlaşıyor ancak uygulama tutarlılığı henüz sağlanmış değil. L'Oréal Türkiye, Yıldız Holding, Brisa Sabancı, Knauf, Temenos ve Metro Gross Market gibi öncü kuruluşlar, küresel en iyi uygulamaları yerel düzeyde hayata geçirerek bu dönüşümün somut örneklerini oluşturuyor. Genel olarak, Türkiye'nin kültürel olgunluğu Yeşil (Green) olarak değerlendiriliyor – kapsayıcılık ve yönetişim alanlarında güçlü ilerleme kaydedilmiş durumda; geleceğe hazır bir kurumsal kültür inşa etmek için esneklik, etik YZ uygulamaları ve bütüncül iyi oluş gibi alanlarda derinleşme fırsatları açık biçimde görülüyor.

Veri Tabloları ve Görsel Özetler

INAN

Aşağıdaki tablolar, anket olgunluk düzeylerinin genel görünümünü, kuruluşların ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) ve yıllık rapor öne çıkanlarını, ayrıca 2025 yılı itibarıyla bildirilen içsel zorlukları özetlemektedir. Bu özetler, anlatısal bölümü nicel verilerle destekleyerek kültürel ilerlemenin ölçülebilir kanıtlarını sunar.

Tablo 1: Kültür Sütunu Olgunluk Düzeyleri (2025 Anketi)

Kültür Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Aktif ERG'ler (Çalışan Kaynak Grupları)	Liderlik - %36	YEŞİL
ERG'lerde Üst Düzey Yönetici Sponsorluğu	Liderlik - %41	YEŞİL
Esnek çalışma	Liderlik - %31	YEŞİL
Endişelerin Bildirilmesi	Liderlik - %46	YEŞİL
Yapay Zekâ Etiği	Çalışan - %25	SARI
Son Analiz - YEŞİL		

Tablo 2, Türkiye'nin öncü kuruluşlarının kültür ve ESG'yi artık stratejik öncelikler olarak benimsediğini; uyum odaklı yaklaşımdan amaç odaklı dönüşüme geçtiğini gösteriyor. L'Oréal Türkiye, Yıldız Holding ve Temenos gibi şirketler; kapsayıcılık, hibrit çalışma ve etik yapay zekâ alanlarında lider konumda. Sanayi liderleri Knauf Türkiye, Brisa Sabancı ve Maxion İnci Jant Grubu ise esneklik ve wellbeing uygulamalarını operasyonel yapılara entegre ederek dönüşümü üretim sahasına taşıyor. Metro Gross Market ve Nilus Mühendislik gibi firmalar, güçlü raporlama sistemleriyle şeffaflık ve güven kültürünü derinleştiriyor. Genel olarak tablo, Türkiye'de güvene dayalı, etik ve kapsayıcı kurum kültürlerine doğru yaşanan ulusal ölçekli bir dönüşümü yansıtıyor; ülkeyi küresel ESG ve kültürel liderlik alanlarında hızla olgunlaşan bir konuma yerleştiriyor.

Tablo 2: Bölgesel Kültürel KPI'lar (Seçilmiş Kuruluşlar, 2025)

Bölge	Kurumsal Örnek	Temel KPI (2025)	Sonuç
North America	Apple	Ücret eşitliği	Küresel %100 ırksal eşitliği ve ABD'de cinsiyet eşitliğini sağlıyorlar
EMEA	Unilever	Yönetimde kadın oranı	Birleşik Krallık'taki yönetim rollerinin %57,5'i
EMEA	SAP	Bağlılık Endeksi	%70 ESG yönetici teşvikleriyle bağlantılı
APAC	DBS Bank	Çalışan Bağlılığı	%91 bağlılık, %82 psikolojik güvenlik
APAC	TCS	Öğrenme Endeksi	42,1 milyon öğrenme saati; GenAI hazırlığı
LATAM	Natura &Co	Bağlılık oranı	%91 bağlılık; %11 üyeli liderlik oranı
LATAM	Mercado Libre	Çalışan sayısı artışı	%40 yıllık artış; %91 bağlılık

Tablo 2'de belirlenen temel zorluklar, Türkiye'nin birçok açıdan küresel kültürel gerilimleri yansıttığını gösteriyor. Esnek çalışma ve yapay zekâ denetimi, geleneksel yönetim normları ve etik kaygılar nedeniyle hâlâ geçiş aşamasında. Psikolojik güvenlik önem kazansa da, uygulamalar tutarsız; wellbeing hâlâ kültürel bir damgalamayla karşılaşıyor. Kuşaklar arası farklar, bölgesel eşitsizlikler ve liderlik tarzları bu tabloyu daha da karmaşık hale getiriyor. Genç çalışanlar ve büyük şehirlerdeki şirketler daha açık, esnek bir kültür talep ederken; yaşça büyük çalışanlar ve bölgesel sanayi sektörleri geleneksel uygulamaları sürdürmeyi tercih ediyor. Büyük ölçekli şirketler ERG'ler ve üst düzey sponsorluklarla ilerleme kaydederken, küçük işletmelerde hâlâ yapılandırılmış kültürel program eksikliği göze çarpıyor. Genel olarak, Türkiye kapsayıcılık ve şeffaflık konularında önemli ilerlemeler kaydediyor; ancak esneklik, yapay zekâ yönetişimi ve wellbeing alanlarında küresel kültürel standartlarla tam uyum sağlamak için daha güçlü bir odaklanmaya ihtiyaç duyuluyor.

Tablo 3: Küresel Zorluklar (2025)

Zorluk Alanları	Detaylar
Psikolojik Güvenlik	Dünya çapında her 6 çalışandan 1'i görüşlerini ifade ederken kendini güvende hissetmiyor
Çalışan Sesi	%52'si katkılarının göz ardı edildiğini düşünüyor
Etnik Kökan Ücret Farkı	Boşluklar devam ediyor, Birleşik Krallık dışında açıklamalar azaldı
Yapay Zekâ Etiği Gözetimi	Kuruluşların yalnızca %23'ü kültürel yapay zekâ incelemeleri gerçekleştiriyor
Liderlik Temsiliyeti	Üst düzey kademelerde düşük temsil yaygınlığını koruyor



Sonuç

Türkiye'nin işyeri kültürü hızla modernleşiyor; özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik alanlarında kayda değer ilerleme var. Kalan zorluklar ise, liderlik zihniyetini esnekliğe uyarlamak, sağlam bir yapay zekâ yönetişimi kurmak ve psikolojik güvenliği daha derinlemesine yerleştirmek etrafında toplanıyor. Ancak genel eğilim olumlu: Bu önceliklerle uyum sağlayan kuruluşlar, dayanıklılıklarını artıracak, çalışan bağlılığını güçlendirecek ve küresel rekabet gücünü yükselterek Türkiye'yi bölgesinde kültürel dönüşümün öncülerinden biri haline getirecek.

Öneriler

Çalışan Sesini ve Geri Bildirim Mekanizmalarını Genişletin

Anonim platformlar, dijital erişim noktaları ve etkili geri bildirim döngülerini içeren güçlü raporlama kanalları oluşturun. Bu sistemler yalnızca çalışan endişelerini toplamakla kalmamalı, aynı zamanda alınan aksiyonları da görünür biçimde göstermelidir. Çalışan sesinin güçlendirilmesi, anında güven yaratır, misilleme korkusunu azaltır ve şeffaflığı tüm organizasyon seviyelerine entegre eder.

Psikolojik Güvenlik ve Wellbeing'i Önceliklendirin

Wellbeing'i liderlik hesap verebilirliği çerçevelerine entegre edin; yöneticiler, ekiplerinde güvenli ve destekleyici ortamlar yaratma becerilerine göre değerlendirilmelidir. Farkındalık kampanyaları, çalışan wellbeing anketleri ve erişilebilir danışmanlık/destek programları gibi hızlı kazanımlar, hem bağlılık ve elde tutma oranlarını artırır hem de ruh sağlığı üzerindeki damgalamayı azaltır.

Esnek Çalışmayı Temel Bir Kültürel Değer Haline Getirin

Geçici çözümlerden öteye geçerek, operasyonel olarak mümkün olan yerlerde hibrit ve esnek çalışma modellerini kurumsal olarak benimseyin. Liderleri, "fiziksel varlık" yerine "çıktı" üzerinden yönetim konusunda eğitin; böylece verimlilik adil biçimde ölçülür. Esnekliğin kültüre yerleştirilmesi, kuşaklar arası beklentileri karşılayacak, iş-yaşam dengesini güçlendirecek ve Türkiye'nin küresel yetenek piyasasındaki rekabetçiliğini artıracaktır.

Yapay Zekâ Yönetişimini ve Etik Denetimi Güçlendirin

Sorumlu YZ kullanımı için kapsamlı çerçeveler geliştirin – önyargı denetimleri, adalet testleri ve çalışanlarla şeffaf iletişim dâhil. Etik denetime yapılacak uzun vadeli yatırımlar güveni koruyacak, gelişen regülasyonlara uyumu sağlayacak ve kurumları sorumlu dijital dönüşümde lider konumuna taşıyacaktır.

Kültürel Liderlik Gelişimine Yatırım Yapın

Kapsayıcı davranışlar, sponsorlu liderlik ve kültürel sonuç metrikleri konusunda eğitimli liderlerden oluşan sürdürülebilir bir yetenek havuzu oluşturun. Kültürü tüm liderlik programlarının merkezine yerleştirmek, kültürel dönüşümün kısa vadeli bir girişim değil, nesiller arası kalıcı bir kurumsal değer haline gelmesini sağlar.

Bölgesel ve Sektörel Farklılıkları Giderin

Esneklik, kültür ve wellbeing stratejilerini sanayi sektörleri ile küçük işletmelere uyarlayın; bu alanlarda benimseme hızının daha yavaş olduğu görülüyor. Araç setleri, ortaklıklar ve uyarlanmış programlar sağlayarak büyük şehirlerdeki çokuluslu şirketlerle bölgesel KOBİ'ler arasındaki farkı azaltın.
Bu farkların kapanması, kültürel dönüşümün daha kapsayıcı, adil ve sürdürülebilir bir şekilde Türkiye ekonomisinin geneline yayılmasını sağlayacaktır.

Bu öneriler, kuruluşların şeffaflık, wellbeing ve esneklik alanlarında hızlı kültürel kazanımlar elde etmesini sağlarken; uzun vadeli dayanıklılık, etik yönetişim ve sektör genelinde benimseme için güçlü bir temel oluşturur.

VAKA ANALİZİ

Koç Holding

Koç Holding, Türkiye'nin en büyük holdinglerinden biridir ve topluluk katılımı, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık alanlarında derin bir bağlılığa sahiptir. Kültürel dönüşümünü kapsayıcılık, köklü miras ve çalışan bağlılığı ekseninde konumlandırmıştır

Kültür Vizyonu ve Hedefleri

Vizyon: Yenilik, kapsayıcılık ve etik liderlik kültürünü teşvik etmek.

Hedefler:

- 2030 yılına kadar liderlik pozisyonlarında %50 kadın temsili (mevcut oran %38)
- Çalışan bağlılığı programlarını tüm iştiraklerde genişletmek.
- Kültürel miras girişimlerini sürdürülebilirlik yol haritasına entegre etmek.

Kültürel KPI'lar

- Çalışan bağlılığı skoru: %82 (2024, yıllık +%3 artış)
- Kadın liderlik oranı: %38 (hedef %50)
- İş birimleri genelinde 1.200 saat kültürel eğitim tamamlandı.

Programlar ve Eğitimler

- Müze ve sanat vakıflarıyla iş birlikleri: Türk kültürel mirasının korunması.
- Kültür ve kapsayıcılık atölyeleri: 15.000 çalışana ulaştı.

Başlıca Başarılar

- Grup genelinde kurumsallaştırılan Culture Academy, liderlik yetkinliklerini ve birimler arası iş birliğini güçlendirdi.
- Kültür ve kapsayıcılığı işe alım ve elde tutma stratejilerine entegre etmesi sayesinde Türkiye'de önde gelen işveren markalarından biri olarak tanınıyor.
- Kültürel girişimlerin, Koç'un sanat, eğitim ve müze alanındaki vakıf çalışmalarıyla bütünleşmesi, dış paydaş güvenini ve görünürlüğü artırdı.

VAKA ANALİZİ

VERİ NOTU

Bu vaka çalışmaları, anket ve ulusal ölçekte öne çıkan kurumlar arasından seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden elde edilmiştir. Rapor açıklamaları kurumlara göre değişiklik gösterebilir; bazı kuruluşların 2025–2026 raporları henüz yayımlanmamıştır.

Koç Holding

Temel Zorluklar

- 60'tan fazla iştirak arasında (otomotivden bankacılığa uzanan) kültürel uygulamaların uyumlaştırılması.
- Farklı sosyo-kültürel normlara sahip pazarlarda hızlı uluslararası genişleme sürecinde kültürel bütünlüğün korunması.
- Bağlılık skorlarının ötesinde kültürel etkiyi ölçümleyecek daha nitelikli göstergelerin eksikliği.

Gelecek Planları (öneri; resmi taahhüt değildir)

- Kültürel miras, kapsayıcılık ve çalışan memnuniyetini birlikte izleyen bir Grup Düzeyinde Kültürel Etki Endeksi geliştirmek.
- YZ destekli İK analitiği ile kültürel boşlukları belirleyip hedefe yönelik müdahaleler tasarlamak.
- Koç Vakfı'nın sosyal sorumluluk kolunu kullanarak kültürel eğitimleri topluluk etkileşimiyle genişletmek.

Özet

Koç Holding, kültür odaklı liderliğin kurumsal sürdürülebilirliği nasıl temellendirebileceğini gösteriyor. Kapsayıcılığı, kültürel mirasla birleştirerek geleceğe dönük büyümesini kültür temelli bir liderlik anlayışıyla güçlendiriyor.



VAKA ANALİZİ

L'ORÉAL
TÜRKİYE

L'Oréal

L'Oréal Türkiye, L'Oréal Grubu'nun önde gelen iştiraklerinden biri olup, eşitlik ve kapsayıcılığı kurumsal kültürünün merkezine yerleştirmesiyle tanınıyor. Kültür sütunu; toplumsal cinsiyet eşitliği, güzellikte inovasyon ve sürdürülebilirlik odaklı değerler üzerine inşa edilmiştir

Kültür Vizyonu ve Hedefleri

Vizyon: Her topluluk için kapsayıcı, sürdürülebilir ve güçlendirici bir güzellik kültürü inşa etmek

Hedefler:

- Liderlik pozisyonlarında %50+ kadın temsilini sürdürmek (küresel düzeyde halihazırda sağlandı).
- 2025 yılına kadar çalışanların %100'ünü topluluk katılımı ve sürdürülebilirlik kültürü üzerine eğitmek.
- Güzellik, bilim ve kapsayıcılığı bir araya getiren yerel topluluk programlarını teşvik etmek

Kültürel Göstergeler (KPI'lar)

- %55 kadın liderlik oranı (Türkiye, 2024).
- Çalışanların %100'ü yıllık hesap verebilirlik ve şeffaflık farkındalık kampanyalarına katılıyor.
- %92 çalışan katılımı, sürdürülebilirlik kültürü programlarında kaydedildi.

Programlar ve Eğitimler

- **L'Oréal for the Future:** Sürdürülebilirlik odaklı kültürel eğitim programı.
- **Stand Up Against Street Harassment:** Küresel eğitim programı Türkiye'de uygulanarak 50.000+ kişiye ulaştı.
- **Gönüllülük girişimleri:** Çalışanların kişisel değerleri ile kurumsal kültür misyonunu bütünleştiriyor

Başlıca Başarılar

- Liderlikte toplumsal cinsiyet dengesini sağlayarak, çok uluslu şirketlerin Türkiye iştirakleri için örnek teşkil etti.
- Çalışanların kültürel kampanyalara güçlü katılımı (sürdürülebilirlik, taciz karşıtı farkındalık).
- Türkiye'de amaç odaklı, kültür merkezli bir işveren markası olarak güçlü bir itibar kazandı

Temel Zorluklar

- Küresel kültürel dönüşüm çerçevelerini, Türk sosyo-kültürel bağlamına direnç oluşturmadan entegre etmek.
- Kültürel dönüşümü tedarik zinciri ortaklarına ve distribütörlere yaymak.
- Kültürel eğitimlerdeki ivmeyi korurken katılım yorgunluğunu önlemek.

İNAN

VAKA ANALİZİ

VERİ NOTU

Bu vaka çalışmaları, anket ve ulusal ölçekte öne çıkan kurumlar arasından seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden elde edilmiştir. Rapor açıklamaları kurumlara göre değişiklik gösterebilir; bazı kuruluşların 2025–2026 raporları henüz yayımlanmamıştır.

L'Oréal

Gelecek Perspektifi
(öneri; resmi taahhüt değildir)

- Türk STK'larıyla topluluk katılımı ve kadın güçlenmesi alanlarında iş birliklerini derinleştirmek.
- Güzellik sektörü çalışanları için YZ destekli kültürel eğitimler başlatmak.
- Türkiye'ye özgü kültürel KPI'lar geliştirerek sosyal etki ve çalışan iyi oluşunu birlikte izlemek.

ÖZET

L'Oréal Türkiye, kapsayıcılık ve sürdürülebilirliği kurumsal kültürüne başarıyla entegre eden bir liderdir. Bu örnek, küresel değerlerin Türkiye'nin sosyo-kültürel dinamikleriyle uyumlu biçimde uygulanabileceğini güçlü bir şekilde göstermektedir.

02 Kapsayıcılık

Giriş

CITIES Olgunluk Modeli'nde Kapsayıcılık (Inclusion), altı stratejik sütundan biridir (Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik, Sosyal). Kapsayıcılık, bireylerin ait olma, adalet ve saygı duygusunu organizasyonun tüm alanlarında ne ölçüde deneyimlediklerini ifade eder. Amaç, kimlik fark etmeksizin tüm çalışanların katılabildiği, katkı sunabildiği ve gelişebildiği bir iş ortamı yaratmaktır.

Kapsayıcılığın Önemi

Kapsayıcılık, eşitliğin ve kültürün yaşanmış hâlidir. Doğrudan yetenek çekimi ve elde tutma, inovasyon ve risk yönetimi ile bağlantılıdır. Kapsayıcı kültüre sahip kuruluşlar, daha güçlü finansal performans ve direnç gösterirler. Kapsayıcılığın yerleşik olduğu kurumlarda insanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hisseder; bu da bağlılığı, verimliliği ve güveni artırır. Günümüzün kutuplaşmış ortamında, paydaş beklentileri hâlâ yüksektir – bu nedenle kapsayıcılık, yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

DGI çerçevesinde kapsayıcılık, temsil ile gerçek katılım arasındaki köprüyü oluşturur.
Kapsayıcılığın, kurum içinde somut değer yaratımına dönüştürülme kapasitesini gösterir. Bu, "sadece masada yer almak"tan öte, o masada söz hakkına sahip olma ve sonucu şekillendirme anlamına gelir. Bu yaklaşım, kapsayıcılığı stratejik bir avantaj haline getirir; kurumların piyasa karmaşasında gelişmesini ve aynı zamanda anlamlı, ölçülebilir bir etki yaratmasını sağlar

Kapsayıcılık Nasıl Ölçülür

DIAL Global Index anketi, doğrudan Kapsayıcılık sütunuyla uyumlu yapıdadır. Her soru, kapsayıcı uygulamaların günlük iş süreçlerine nasıl entegre edildiğine dair veri sağlar. Yanıtlar, olgunluk skorlarına dönüştürülür ve teşhis aracı işlevi gören Skor kartı üzerinden kıyaslanır. Bu sistem, güçlü yönleri, boşlukları ve ilerleme fırsatlarını görünür kılar.

KAPSAYICILIK SÜTUNU 6 ALT TEMADA DEĞERLENDİRİLİR

1. **Psikolojik Güvenlik –** Çalışanlar fikirlerini, zorluklarını paylaşırken veya hata yaptıklarında olumsuz sonuçlardan korkmadan kendilerini ifade edebiliyor mu?

2. **Kapsayıcı Anketler ve Veri Kullanımı –** Anketler kapsayıcı demografik bilgileri topluyor ve kimlik gruplarına göre analiz ediliyor mu?

3. **Kampanyalar ve İletişim –** Kampanyalar çalışan gruplarıyla birlikte mi tasarlanıyor, etkili şekilde mi duyuruluyor?

4. **Wellbeing ve Kapsayıcı Politikalar –** Wellbeing programları kültürel ihtiyaçları gözetiyor ve herkes için erişilebilir mi?

5. **Kapsayıcı Tasarım ve Erişilebilirlik –** Ürün, süreç ve çalışma alanı tasarımlarına erişilebilirlik ve kapsayıcılık ilkeleri entegre edilmiş mi?

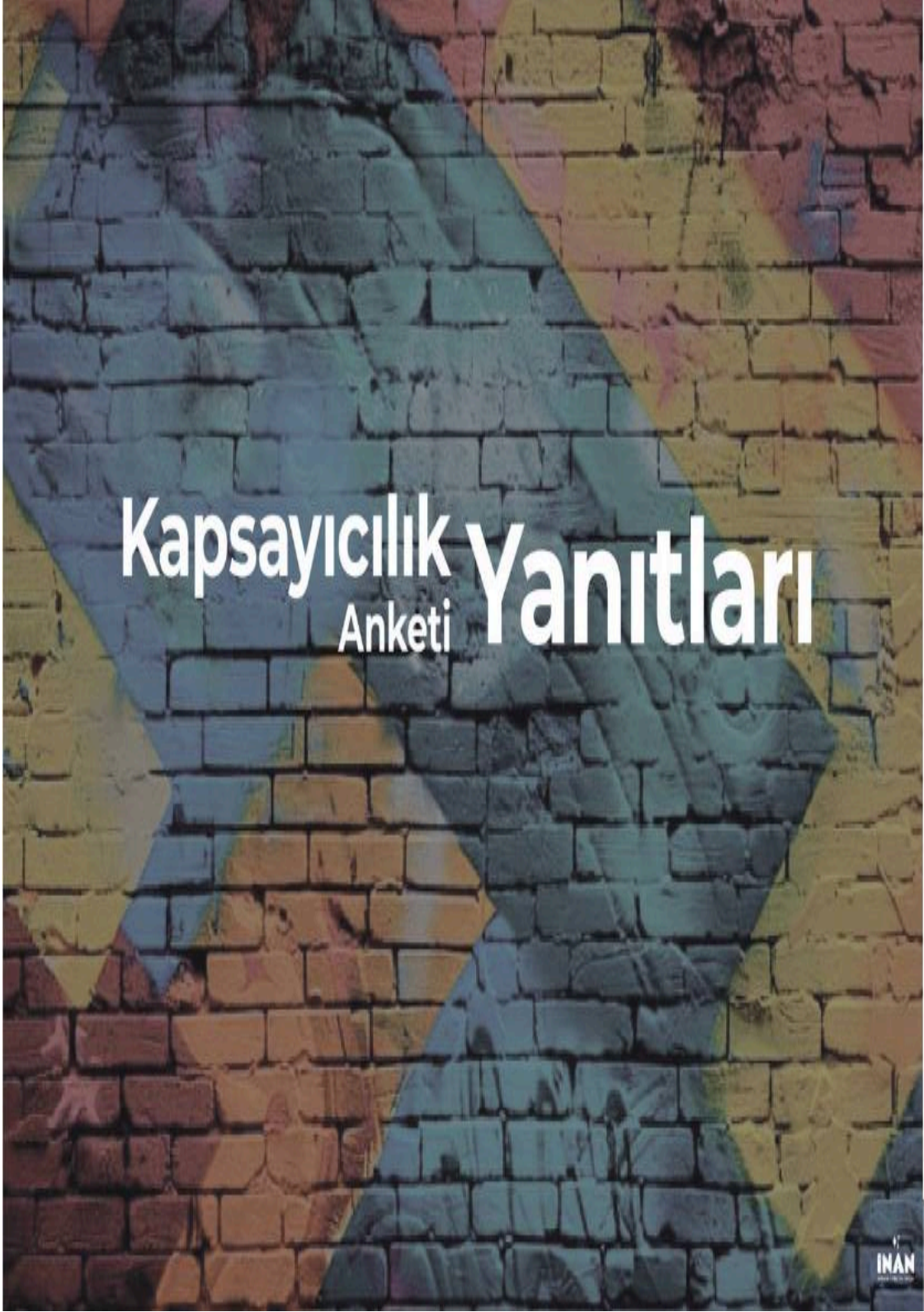
6. **Liderlik ve Eğitim –** Liderler kapsayıcı davranışları örnekliyor mu, kapsayıcı liderlik gelişim programlarına entegre edilmiş mi?

Kapsayıcılığın Analizi ve Kıyaslanması

- **Nicel (Quantitative):** Anketler, farklı kimlik grupları arasında ait olma, erişilebilirlik ve katılım düzeylerini ölçer.
- **Nitel (Qualitative):** Vaka çalışmaları, kapsayıcılığın deneyimsel yönlerini, wellbeing programlarının etkinliğini ve kapsayıcı kampanyaların etkisini gösterir.
- **Kıyaslama (Benchmarking):** Kurumlar, kapsayıcılığın günlük uygulamalara ve liderlik gelişimine ne kadar entegre edildiğini akranlarıyla karşılaştırabilir.

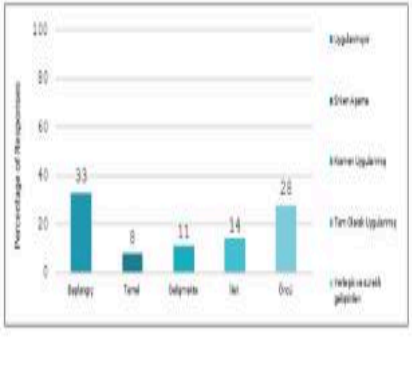
Özet

CITIES Olgunluk Modeli'nde kapsayıcılık bağımsız bir kavram değildir, işin her alanına işlenmiştir. Adalet, aidiyet ve saygının tüm çalışanlarca tutarlı biçimde deneyimlenmesini sağlar. Anket ve Skor kartı aracılığıyla kurumlar, kapsayıcılık olgunluklarını ölçebilir, akranlarıyla karşılaştırabilir ve daha kapsayıcı, dirençli bir işyeri oluşturmak için somut adımlar belirleyebilir.


Kapsayıcılık
Anketi
Yanıtları

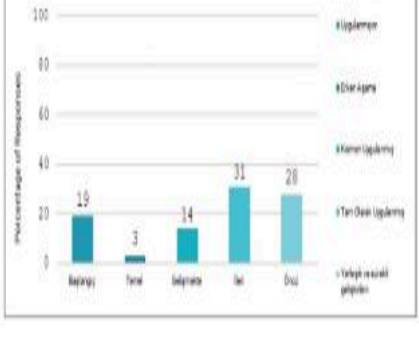
Kapsayıcılık ve Kültür Anketlerinin Uygulanması

Kültür, kapsayıcılık, yetenek ve sosyal etki üzerine dahili anketler veya denetimler yürüten kuruluşların oranı.



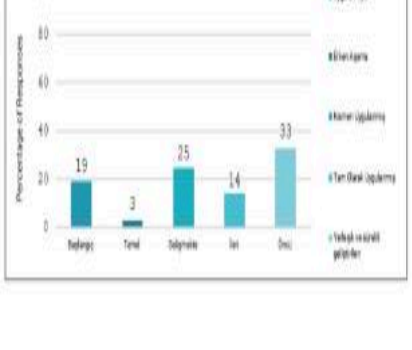
Ebeveyn İzni Politikalarının Sunulması

Çalışanlarına resmi ebeveyn izni hakları sunan kuruluşların oranı.



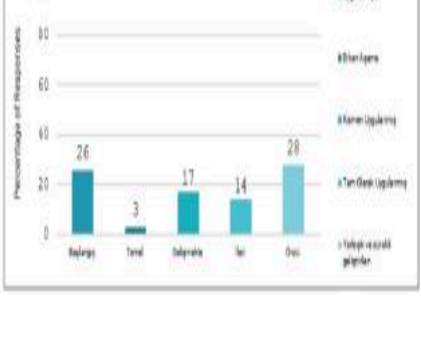
Kapsayıcılık ve Aidiyet Konulu Eğitim Programları

Kapsayıcılıkla ilgili konularda yapılandırılmış eğitim programları sunan kuruluşların oranı.



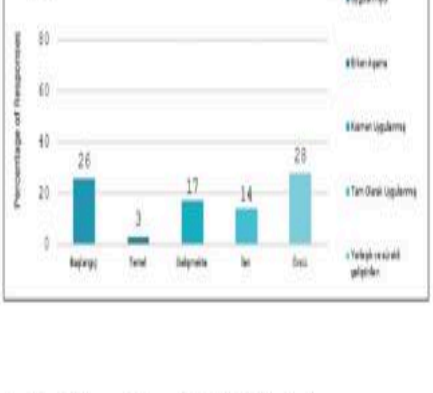
Kapsayıcılıkla İlgili Etkinlikler ve Kampanyalar

Kapsayıcılık veya sosyal etki odaklı etkinlikler, kampanyalar ya da farkındalık günleri düzenleyen kuruluşların yüzdesi.



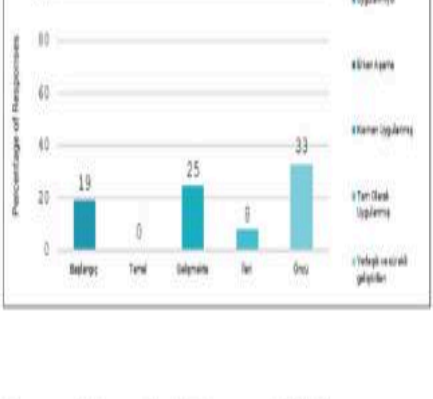
Kapsayıcılık ve Psikolojik Güvenlik Raporlaması

Kuruluşların kapsayıcılık, aidiyet veya psikolojik güvenlik göstergelerini ölçme ve raporlama düzey.



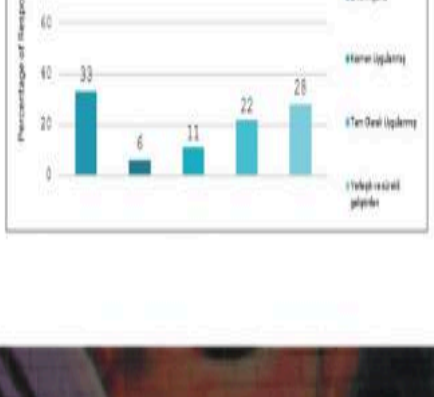
Kapsayıcılık ve Psikolojik Güvenlik Raporlaması

Kuruluşların kapsayıcılık, aidiyet veya psikolojik güvenlik göstergelerini ölçme ve raporlama düzey.



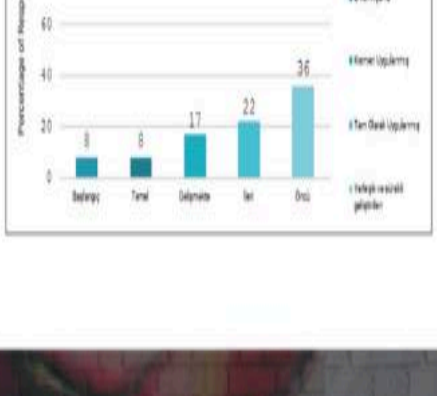
Ruh Sağlığı ve Çalışan İyiliği Girişimleri

Yapılandırılmış iyilik hali ve ruh sağlığı destek programlarını uygulayan kuruluşların yüzdesi.



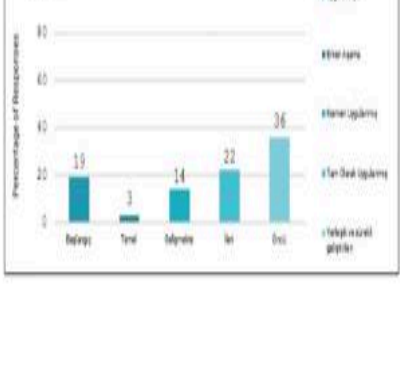
Kurumsal Materyallerde Kapsayıcı Dil Kullanımı

Pazarlama, işe alım ve liderlik içeriklerini kapsayıcı dil açısından gözden geçiren kuruluşların oranı.



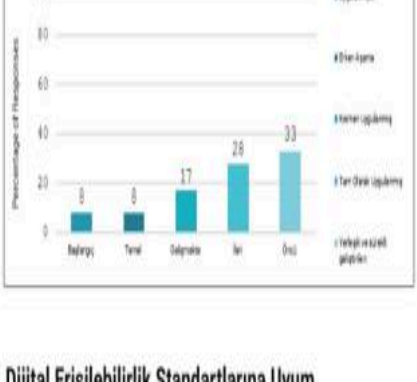
Kapsayıcı Liderlik Gelişiminin Uygulanması

Kapsayıcılığa odaklanan liderlik eğitimi sağlayan kuruluşların oranı.



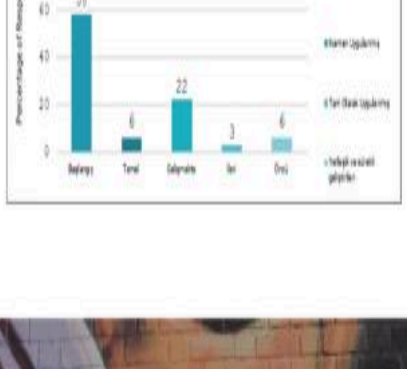
İş Tanımlarında ve Liderlik Profillerinde Kapsayıcı Dil Kullanımı

Daha geniş temsiliyeti sağlamak amacıyla, kuruluşların iş tanımları ve liderlik profillerinde kapsayıcı dili gözden geçirme ve uygulama düzeyi.



Orta Yaş ve Menopoz Desteği Girişimleri

Kuruluşların iyilik hali stratejileri kapsamında menopoz ve orta yaş destek programlarını dâhil etme düzeyi.



Dijital Erişilebilirlik Standartlarına Uyum

Erişilebilirlik standartlarına uyum sağlayan veya bu standartlarla uyumlu programlar uygulayan kuruluşların yüzdesi.



Kapsayıcılık Veri Bulguları

Özet

2025 DGI Türkiye anketinde Kapsayıcılık Sütunu genel olarak yeşil (Green) derecelendirme almıştır.
Türkiye, eğitim (%33 ileri), kapsayıcı liderlik (%33), kapsayıcı ürün tasarımı (%33), dijital erişilebilirlik (%31) ve kapsayıcı dil incelemeleri (%36) alanlarında güçlü performans göstermektedir. Bu başarılar, liderlik, iletişim ve dışa dönük kapsayıcılık konularında küresel standartlarla giderek artan bir uyumu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, denetim ve raporlama (%33 başlangıç) ile wellbeing (özellikle orta yaş desteği %58 başlangıç, ruh sağlığı programları %28 başlangıç/ileri) alanlarında gelişim ihtiyacı bulunmaktadır. Ebeveyn izni (%31 ileri) ilerleme kaydetmiş olsa da henüz evrensel bir uygulama değildir. Büyük çok uluslu şirketler bu dönüşüme öncülük ederken, KOBİ'ler ve sanayi kuruluşları geriden gelmektedir – bu da sektörler arası dengesiz bir ilerleme tablosu yaratmaktadır.

Genel olarak Türkiye, kapsayıcılığın görünür unsurlarında güçlü bir performans sergilerken, ölçümleme, wellbeing entegrasyonu ve evrensel politika oluşturma konularında daha bütünlüklü ilerleme sağlamaya ihtiyaç duymaktadır.

Kapsayıcılıkta Temel Eğilimler

Küresel ölçekte kapsayıcılık, yalnızca politika temelli bir yaklaşımdan çıkarak kurumsal stratejinin merkezine yerleşmiştir. Lider şirketler, kapsayıcılığı artık denetimlerden eğitime, wellbeing politikalarından ürün tasarımına ve dijital erişilebilirliğe kadar tüm süreçlerine entegre etmektedir Şeffaflık, ölçümleme ve liderlik hesap verebilirliği, ileri düzey kapsayıcılık olgunluğunun standart bileşenleri haline gelmiştir.

- **Aras Kargo**, iş gücü çeşitliliği verilerini içeren sürdürülebilirlik ve sosyal etki raporları yayımlayarak, operasyonel sektörlerde dahi şeffaflık beklentilerine yanıt vermeye başlamıştır.
- **Mersin International Port (MIP)**, iş güvenliği, cinsiyet temsiliyeti ve çalışan wellbeing verilerini yıllık sürdürülebilirlik raporlarına dahil ederek, liman operasyonlarını uluslararası ESG standartlarıyla hizalamıştır.

Kurumsal Denetimler ve Şeffaflık

Türkiye'deki kuruluşların yalnızca %33'ü kapsayıcılık anketleri veya organizasyonel denetimler yürütmektedir. Bu durum, kapsayıcılığın prensip düzeyinde kabul gördüğünü, ancak sistematik ölçümlemenin henüz kültürel bir norm haline gelmediğini göstermektedir. Yapılandırılmış denetimler ve şeffaf raporlama olmadan, ilerlemenin takibi çoğu zaman parçalı ve belirsiz kalmaktadır

Bu örnekler, denetim ve şeffaflık olgunluğunun Türkiye genelinde hâlâ düşük olduğunu, ancak küresel bağlantıları güçlü ve kamu görünürlüğü yüksek kurumların öncü rol oynadığını göstermektedir. Bu da ölçüm ve raporlamanın, uzun vadeli güven, hesap verebilirlik ve kültürel dönüşüm için önemli kaldıraçlar olduğunu kanıtlamaktadır.

INAN

Kapsayıcı Eğitim ve Liderlik Gelişimi

Eğitim, Türkiye'de kapsayıcılığın göreli olarak en güçlü alanlarından biridir.
Kuruluşların %33'ü kapsayıcılık odaklı eğitim ve liderlik gelişiminde "ileri" seviyededir. Bu, kültürel dönüşümün yalnızca politika düzeyinde değil, liderlik davranışları ve eğitim yoluyla sürdürülebilir biçimde pekiştirildiğini göstermektedir.

Ford Otosan, yönetim eğitimlerine kapsayıcı liderlik modülleri ekleyerek, hem ofis hem fabrika yöneticilerini bu dönüşüme dahil etmiştir. Bu sayede, üretim sahası da dahil olmak üzere geniş bir çalışan kitlesinde tutarlı kültürel standartlar oluşmuştur. Türkiye'de kapsayıcılık eğitimi artık sembolik farkındalık kampanyalarından çıkarak, liderlik davranışlarını sistematik biçimde şekillendiren bir yapıya evrilmektedir.

Bu eğilim, küresel en iyi uygulamalarla paraleldir. Kapsayıcılık artık bir İK girişimi değil, stratejik bir liderlik yetkinliği olarak ele alınmaktadır. 2025 Türkiye anketi, liderlik gelişimine yatırım yapan kuruluşların aynı zamanda çalışan sesi, ERG'ler (Employee Resource Groups) ve esnek çalışma gibi diğer kültürel alanlarda da yüksek olgunluk sergilediğini göstermektedir.

Türkiye'deki genel kültürel eğilim artık oldukça net. Kuruluşlar giderek daha fazla, kapsayıcı liderliği güven, bağlılık ve inovasyonun temel itici gücü olarak görmeye başlıyor. NACHI Türkiye Şubesi gibi endüstriyel firmalar, farkındalık kampanyaları ve uygulamalı atölyeler düzenleyerek, teknik ve mühendislik odaklı şirketlerin bile liderlik pratiklerinde sistematik değişimin önemini fark etmeye başladığını gösteriyor. Bu durum, kapsayıcılığın artık yalnızca hizmet veya kurumsal sektörlerle sınırlı olmadığını; geleneksel olarak hiyerarşik ve teknik endüstrilerde de giderek daha fazla benimsendiğini ortaya koyuyor. Sonuç olarak, Türkiye'de daha geniş çaplı bir kültürel dönüşümün yaşandığını ve kapsayıcılığın iş yapma biçimlerinin merkezine yerleşmeye başladığını işaret ediyor.

Her ne kadar kuruluşların yalnızca üçte biri "ileri olgunluk" düzeyinde olsa da, bu alandaki artan yatırım, kapalı hiyerarşik liderlik modellerinden açıklık, hesap verebilirlik ve ortak sorumluluğa dayalı yaklaşımlara geçişin kültürel göstergesidir. Daha fazla kuruluşun bu tür eğitimleri sistematikleştirmesiyle birlikte, kapsayıcılığın "isteğe bağlı bir eklenti" olmaktan çıkıp temel bir liderlik yetkinliği haline gelmesi beklenmektedir.

Güvenlik, İyi Oluş ve Orta Yaş Desteği

İyi oluş (wellbeing), 2025 Türkiye Anketi'nde tespit edilen en belirgin kültürel boşluklardan biridir. Orta yaş ve menopoz desteği, kuruluşların %58'inde başlangıç seviyesinde, ruh sağlığı girişimleri ise sektörler arasında tutarsız biçimde uygulanmaktadır. Novartis Türkiye, küresel sağlık standartlarıyla uyumlu dayanıklılık programları ve ruh sağlığı farkındalık girişimleri başlatarak bu boşluğu kapatmaya yönelik adımlar atmaktadır. Bu durum, çok uluslu şirketlerin Türkiye'de kültürel hızlandırıcılar olarak nasıl rol oynayabildiğini ve yerel firmaların bu standartlara yetişmek yönünde artan baskı hissettiğini göstermektedir.

Pandemi sonrası dönemde wellbeing farkındalığı artsa da, yapılandırılmış ve kapsayıcı wellbeing stratejilerinin topluluk temelli uygulamalara entegre edilmesi hâlâ düzensiz ve şirketin büyüklüğüne, sektörüne ve uluslararası bağlantılarına bağlı bir durumdur. Geleneksel olarak, Türk işyerleri fiziksel güvenlik ve iş sağlığı konularına ağırlık vermiştir, özellikle sanayi ve üretim sektörlerinde.

Ancak daha geniş anlamda wellbeing – yani ruh sağlığı, stres yönetimi, orta yaş ve menopoz desteği– henüz yeterince normalleşmemiştir. Bunun temel nedenlerinden biri, kişisel veya psikolojik konular hakkında açık konuşma konusundaki kültürel çekingenliktir. Bu durum, wellbeing'in verimlilik, bağlılık ve kapsayıcılık açısından giderek daha kritik bir unsur haline gelmesine rağmen, olgunluk seviyesinin düşük kalmasına yol açmaktadır.

Bu alandaki kuşak farkı da dikkat çekicidir. Türkiye'de genç çalışanlar, işverenlerinden ruh sağlığı ve wellbeing desteği beklerken; daha ileri yaş grupları bu programlara katılmakta daha temkinli davranmaktadır. Bu nedenle kuruluşların, wellbeing desteğinin yalnızca sunulduğu değil, aynı zamanda tüm yaş gruplarında teşvik edildiği güvenli ve stigmasız alanlar yaratması gerekmektedir. QNB Türkiye, çalışan destek programları ve danışmanlık hizmetleri sunarak wellbeing'i hem bir sosyal sorumluluk hem de rekabet avantajı olarak konumlandırmaktadır. Bu yaklaşım, destek hizmetlerini kuşak beklentileriyle uyumlu hale getirerek, wellbeing'in kurumsal dayanıklılığın ve çalışan bağlılığının ayrılmaz bir parçası haline gelebileceğini göstermektedir.

Wellbeing'e yönelik bu artan ilgi, çalışanların yalnızca ekonomik katkı sağlayan bireyler olarak değil, sağlıkları, aile sorumlulukları ve yaşam evreleriyle birlikte bir bütün olarak görülmeye başlandığını göstermektedir. Türk kuruluşları, orta yaş, menopoz ve ruh sağlığı desteğini daha geniş kapsayıcılık stratejilerine entegre ederek yalnızca büyük bir olgunluk açığını kapatmakla kalmayacak; aynı zamanda sadakati güçlendirecek, çalışan devir oranını azaltacak ve psikolojik güvenlik yoluyla inovasyonu artıracaktır.

Ebeveyn İzni ve Kapsayıcı Dil Kullanımı

Ebeveyn izni politikaları, kuruluşların %31'inde ileri olgunluk düzeyine, iş ilanları ve kamuya açık materyallerde kapsayıcı dil kullanımının incelenmesi ise %36 oranında öncü seviyeye ulaşmıştır. Bu sonuçlar, aile dostu uygulamalar ve kapsayıcı iletişimin, eşit kariyer fırsatlarını çekmek ve elde tutmak açısından kritik olduğu küresel yetenek standartlarıyla Türkiye'nin giderek daha fazla uyum sağladığını göstermektedir.

Türkiye bağlamında, Global Ports Holding (GPH) küresel operasyonlarıyla uyumlu şekilde ebeveyn izni haklarını genişletmek için adımlar atmıştır. Uluslararası bir yapı olarak GPH, İK politikalarını global ölçütlerle hizalayarak hem annelik hem babalık izinlerinin erişilebilir ve teşvik edilebilir olmasını sağlamaktadır. Bu politikaları yerel düzeyde uygulayarak şirket, küresel standartların yerel uygulamalara nasıl yön verebileceğini göstermekte ve lojistik ile altyapı sektörüne örnek teşkil etmektedir.

Öte yandan, Türkiye'nin en büyük gayrimenkul ve yatırım gruplarından biri olan Torunlar GYO, yetenek stratejilerinde kapsayıcı iletişime odaklanmaktadır. Şirket, iş ilanları ve liderlik materyallerini gözden geçirerek cinsiyet açısından nötr bir dil ve daha geniş temsil oranı sağlamıştır. Bu yaklaşım, geleneksel olarak erkek egemen görülen bir sektörde daha adil bir iş gücü çekmek ve Torunlar GYO'yu modern, tercih edilen bir işveren olarak konumlandırmak açısından önemli bir adımdır.

Bu iki örnek, farklı sektörlerin kapsayıcılığı birbirini tamamlayan yollarla ilerlettiğini ortaya koymaktadır: GPH, çalışanların yaşam döngüsünü doğrudan destekleyen aile dostu politikaları genişleterek, Torunlar GYO ise işe alım ve iletişim uygulamalarına kapsayıcı dili yerleştirerek katkı sağlamaktadır. Her iki yaklaşım da Türkiye'de yetenek çekme, elde tutma ve kapsayıcılık konularında küresel normlarla uyumlu bir kültürel dönüşümün yaşandığını göstermektedir.

Kapsayıcı Ürün Tasarımı ve Dijital Erişilebilirlik

Türkiye'nin Kapsayıcılık Sütunu'ndaki dikkat çekici güçlü yönlerinden biri, dışa dönük kapsayıcılık alanında görülmektedir. Kuruluşlar, kapsayıcılığı müşteri deneyimlerine, ürün inovasyonuna ve teknolojiye entegre etmektedir. 2025 anketi sonuçlarına göre, kuruluşların %33'ü kapsayıcı ürün tasarımı alanında, %31'i ise dijital erişilebilirlik alanında öncü olgunluk düzeyindedir. Bu durum, Türk şirketlerinin kapsayıcılığı yalnızca iç iş gücü önceliği olarak değil, aynı zamanda rekabet gücü, inovasyon ve müşteri güveni açısından kritik bir faktör olarak gördüklerini göstermektedir. Biyometrik teknolojiler ve güvenlik sistemleri alanında faaliyet gösteren Papilon Savunma, ürün geliştirme süreçlerine kapsayıcı tasarımı dahil ederek kapsayıcı topluluklar arasında kullanılabilirliği sağlamıştır. Örneğin, biyometrik kimlik doğrulama sistemleri, fiziksel kısıtlılıkları olan bireylerin güvenlik veya kamu hizmetlerinden dışlanmamasını sağlamak için erişilebilirlik gözetilerek geliştirilmektedir.

Bu eğilim iki geniş ölçekli dönüşümü yansıtmaktadır. Birincisi, düzenleyici otoriteler ve tüketici beklentileri, ürün ve hizmetlerin engelli bireyler dahil tüm kullanıcılar için erişilebilir olmasını zorunlu kılmaktadır. İkincisi, sektörler arası dijitalleşme, yazılım platformlarından fiziksel ürünlere kadar tasarım süreçlerine kapsayıcılığın yerleştirilmesi için yeni fırsatlar –ve sorumluluklar– yaratmıştır. Birçok Türk şirketi için kapsayıcı tasarım ve erişilebilirlik çerçevelerini benimsemek, küresel standartlarla uyum sağlamak ve uluslararası ortakları ile müşterileri çekmek için stratejik bir yol haline gelmiştir. Procter & Gamble (P&G) Türkiye, kapsayıcılığı hem ürün inovasyonuna hem de pazarlamaya entegre etmektedir. Kolay açılabilir ambalajlar ve erişilebilir etiketleme gibi kapsayıcı kullanıcılar düşünülerek tasarlanan paketleme iyileştirmeleri, bu yaklaşımın somut örneklerindendir. P&G Türkiye ayrıca bireysel kimlikleri ve aile yapılarını yansıtan kapsayıcı iletişim kampanyalarına öncülük ederek, tüketiciye dönük materyallerinde temsilde adaleti sağlamaktadır.

Bir diğer örnek olarak, Türkiye'nin en büyük bilişim dağıtıcılarından biri olan Arena Bilgisayar, portföyü kapsamında erişilebilir dijital araçlar ve yazılım çözümlerini teşvik etmektedir. Arena, kapsayıcı BT ürünleri sunarak ve erişilebilirlik standartlarıyla uyumlu hale getirerek yalnızca kurumsal müşterilerine hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda ülke genelinde teknolojiye erişimi genişletmeye katkıda bulunmaktadır.

Bu örnekler bir araya geldiğinde, Türkiye'de kapsayıcılığın yalnızca içsel İK uygulamalarını aşarak bir inovasyon motoruna dönüştüğünü göstermektedir. Erişilebilirliği ürün tasarımı, dijital platformlar ve tüketici etkileşimlerine entegre eden kuruluşlar, kapsayıcılığın yalnızca bir sosyal beklenti değil, aynı zamanda marka itibarını güçlendiren, pazar erişimini genişleten ve küresel kültürel standartlarla uyum sağlayan bir iş avantajı olduğunu kanıtlamaktadır.

Güvenlik Göstergeleri ve Çalışan Anketleri

Ölçümleme, Türkiye'nin Kapsayıcılık Sütununda en zayıf alanlardan biri olmaya devam etmektedir. 2025 anketi sonuçlarına göre kuruluşların %33'ü hâlâ kapsayıcılık raporlamasında başlangıç seviyesindedir. Çalışan kaynak grupları (ERG'ler) ve kapsayıcılıkla ilgili etkinlikler ilerleme kaydederken, birçok şirketin kapsayıcılığı, aidiyet duygusunu ve psikolojik güvenliği izlemek için yapılandırılmış sistemleri bulunmamaktadır. Bu eksiklik, kuruluşların boşlukları tespit etme, ölçülebilir hedefler belirleme ve çalışanlar ile paydaşlara karşı hesap verebilirlik gösterme yetisini sınırlamaktadır.

Türkiye'deki eğilim, daha geniş bir kültürel zorlukla paraleldir. Kuruluşlar kapsayıcılık hakkında konuşmaya giderek daha istekli hale gelse de, bunu sistematik olarak ölçenlerin sayısı çok daha azdır. Küçük ve orta ölçekli firmalar genellikle resmi anketler veya gösterge panelleri yerine gayriresmî geri bildirimlere dayanırken, çok uluslu ve büyük şirketler yapılandırılmış ölçümleme konusunda öncülük etmekte ve küresel raporlama standartlarıyla uyum sağlamaktadır. Ayrıca, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve çalışanlardan gelen artan bir baskı da vardır. Şirketlerin kapsayıcılık ve güvenlik metriklerini ESG raporlamalarına entegre etmesi yönünde. Bu nedenle, bu alan 2025 ve sonrasında öncelikli bir gündem haline gelmektedir.

Türkiye'de yapılandırılmış ölçümlemenin yaygınlaşmaya başladığını gösteren bazı örnekler:

- **H&M Türkiye**, perakende ağı genelinde kapsayıcılık, iyi oluş ve güvenliği izlemek için düzenli çalışan anketleri yürütmektedir. Bu anketlerden elde edilen veriler, küresel etki ve kapsayıcılık raporlamalarına dahil edilmekte, yerel performansın uluslararası standartlarla karşılaştırılmasını sağlamaktadır.
- **3M Türkiye**, kapsayıcılık ve güvenlik göstergelerini küresel "Sustainability and Social Impact" (Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki) panellerine entegre etmiştir. Türkiye'de bu kapsamda çalışanların wellbeing programlarına katılımı izlenmekte ve kapsayıcılık algısı yapılandırılmış yıllık anketlerle ölçülmektedir.
- **Schneider Electric Türkiye**, küresel 'Life is On' stratejisiyle uyumlu güçlü takip mekanizmaları geliştirmiştir. Yerel ekipler, cinsiyet eşitliği, liderlikte temsil oranı ve çalışan bağlılığını ölçmekte; anket verilerini liderlik hesap verebilirliğini artırmak ve kültürel iyileştirmeleri yönlendirmek için kullanmaktadır.

Bu örnekler, ölçümlemenin birçok Türk kuruluşunda hâlâ gelişmemiş olmasına rağmen, çok uluslu ve küresel bağlantılara sahip şirketlerin bu konuda öncülük ettiğini göstermektedir. Bu şirketler, kapsayıcılığı sadece sembolik çerçimlerin ötesine taşıyarak anketleri ve güvenlik metriklerini kültürlerine entegre etmekte, uzun vadeli değişimi besleyen hesap verebilirlik sistemleri inşa etmektedir.

Önümüzdeki yıllarda, yapılandırılmış ölçümlemenin daha fazla sektöre yayılması, Türkiye'nin genel kapsayıcılık olgunluğunu güçlendirmek açısından kritik olacaktır. Bu olmadan ilerleme parçalı kalma riski taşır; ancak ölçümle birlikte kuruluşlar şeffaflık, güven ve kültürel dönüşüm için güçlü bir temel inşa edebilir.

Kapsayıcılık Sütunu Genel Analizi

Kapsayıcılık Sütunu, Türkiye'de iki yönlü bir tablo sunmaktadır: kuruluşlar eğitim, liderlik gelişimi, ebeveyn izni, kapsayıcı dil kullanımı, ürün tasarımı ve erişilebilirlik alanlarında güçlü bir performans sergileyerek küresel en iyi uygulamalarla uyum sağlamaktadır. Ancak denetimler, raporlama, orta yaş dönemi refahı ve ruh sağlığı desteği özellikle küçük ve sanayi odaklı firmalarda yeterince gelişmiş değildir. Genel olarak, Kapsayıcılık Sütunu yeşil bir kapanış notu (Green end rating) almış, bu da önemli ilerlemeleri ve aynı zamanda geliştirilmesi gereken net fırsatları yansıtmaktadır. AstraZeneca Türkiye, Novartis Türkiye, QNB Türkiye ve Ford Otosan gibi çok uluslu şirketler; şeffaflık, eğitim ve kapsayıcı ürün tasarımı alanlarında ölçüt belirleyen uygulamalar ortaya koymaktadır. Buna karşın, daha küçük ölçekli şirketlerde uygulama dengesizliği göze çarpmakta, bu da tüm sektörler ve bölgeler genelinde daha geniş kapsamlı bir kültürel dönüşüm ihtiyacını ortaya koymaktadır.


Veri Tabloları
ve Görsel
Özetler
İNAN

Tablo 1: Kapsayıcılık Sütunu Olgunluk Düzeyleri (2025 Anketi)

Kapsayıcılık Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	Düzey
Kapsayıcılık anketleri / denetimleri	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Kapsayıcılıkla ilgili eğitimler	Liderlik – %38	SARI
Kapsayıcılık konularında eğitimler	Gelişen – %33	YEŞİL
Kurumsal raporlama	Başlangıç – %33	KIRMIZI
Bilinmeyen türü	Beni – %31	SARI
İyi oluş – orta yaş desteği	Başlangıç – %50	KIRMIZI
İyi oluş – zihinsel sağlık	Başlangıç/Liderlik – %38	SARI
Yeni ürünlerde kapsayıcılık	Liderlik – %33	YEŞİL
Kapsayıcı dil incelemeleri	Liderlik – %36	YEŞİL
Kapsayıcı liderlik eğitimi	Liderlik – %33	YEŞİL
Dijital erişilebilirlik çalışmaları	Liderlik – %31	YEŞİL
Son Analiz – YEŞİL		

Tablo 2: Kuruluşların ESG ve Yıllık Rapor Öne Çıkanları (2025)

Kuruluş	2025 Kapsayıcılık Başlıkları Özeti
Aras Kargo	Sürdürülebilirlik raporlarında geçici kapsayıcılığı verilerini yayınladı. Işçiler sektöründe şeffaflığı
Mersin Int'l Port (MIP)	ESG raporlamasına kapsayıcılık, çevresel ve sosyal yönetişimlerini entegre etti. Küresel standart
Ford Otosan	Kurumsal ve üretim sahalarında kapsayıcı liderlik eğitimleri başladı. Kalıcı dönüşümü hızlandırı
MIGROS Türkiye	Mühendislik operasyonlarında kapsayıcılık etkilerini ölçümledi, kapsayıcılığı merkeze alıp önemler
Novartis Türkiye	Çalışanlık ve ruh sağlığı programlarını uygulamaya koydu. Çok alanlı ürünleri için refah standar
QNB Türkiye	Çeşitlilik ve well-being hizmetleri sunuyor. ruh sağlığını yönetmek etkin bütün stratejilerini bir par
Global Porta Holding (LPG)	Kuruluş Endeksi çevresel sürdürülebilirlik küresel standartlara geçişerek, ele alındı politikaları güçlendir
Tenaris GYO	İş ilişkilerini ve hibrik mühendislerini sürdürülebilir ayrıntılı tanıtıcı bir dilde yeniden düzenledi. kapsay
Papilon Savunma	Büyümekte sektörlerinde erişilebilirlik ihtiyacını entegre etti. kapsayıcılığı inovasyonun ilki gücü ol
P&G Türkiye	Ürün ve pazarlama kapsayıcılığını geliştirdi, erişilebilirliğini artırdı ve daha geniş temsil
Arena Bilgisayar	Erişilebilir dijital araçları ve BT çözümlerini büyük ölçüde adil bilgisayar erişimini destekliyor.
HMB Türkiye	Düzenli kapsayıcılık anketleri yürütüyor, yerelerde sektörünün küresel kapsayıcılık standartlarını
3M Türkiye	Kapsayıcılık metriklerini küresel gösterge panellerine entegre etti. verileri daşılı kültürel dönüşüm
Schneider Electric Türkiye	Kapsayıcılık ve hibrik temalara ilişkin verileri çıkıyor, küresel 'Life is On' stratejisiyle uyumlu derin
AstraZeneca Türkiye	Çeşitlilik ve well-being entegrasyonunda lider. küresel ESG kapsayıcılık parçalarının yerelleştiriyor.

Tablo 2, Türkiye'nin 2025'teki kapsayıcılık alanındaki ilerlemesinin, kapsayıcı liderlik, refah (wellbeing) ve erişilebilirliği temel stratejilerine entegre eden çok uluslu ve küresel bağlantılı şirketler tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Ford Otosan, Novartis ve QNB Türkiye gibi şirketler, eğitim ve refah programları aracılığıyla kültürel dönüşümü hızlandırırken; Papilon Savunma, P&G Türkiye ve Arena Bilgisayar, kapsayıcılığı ürün inovasyonu ve dijital eşitlikle ilişkilendirerek kapsayıcılığı iş modellerinin merkezine taşımaktadır. MIP, 3M Türkiye ve Aras Kargo gibi kuruluşlar sayesinde şeffaflık ve veriye dayalı hesap verebilirlik güçlenmekte; ancak küçük ölçekli firmalar denetim ve ölçümleme alanlarında hâlâ geriden gelmektedir. Genel olarak, Türkiye'de kapsayıcılık gözle görülür biçimde ilerlemekte olsa da, tüm sektörlerde tutarlı bir olgunluk seviyesine ulaşmak için daha güçlü metriklerin, refah entegrasyonunun ve kapsayıcı uygulamaların evrensel ölçekte benimsenmesi gerekmektedir.



Tablo 3: Temel Zorluklar (2025)

Temel Zorluklar	Açıklama	Etkisi / Sonuç
Kapsayıcılık Denetimleri ve Raporlama	Kuruluşların yalnızca %33'ü kapsayıcılık ankeleri veya yapılandırılmış raporlama yürütüyor; ölçümleme tutarsız kalıyor.	Hesap verebilirliği sınırlar, ilerlemenin izlenmesini engeller; çalışanlar ve paydaşlar arasında güven zayıflar.
Orta Yaş ve Menopoz Desteği	Kuruluşların %50'i orta yaş refahı ve menopoz desteğinde başlangıç seviyesinde.	Kariyerinin ortasındaki çalışanların dışlanma riski artar; kültürel tabu politika benimsenmesini ve normalleşmesini yavaşlatır.
Ruh Sağlığı ve Refah (Wellbeing)	Ruh sağlığı girişimleri parçalı ilerliyor; %28 girişimci olgunlukta.	Çalışanlar stres ve tükenmişliği raporlamaktan kaçınabilir; bu durum bağlılığı, motivasyonu ve psikolojik güvenliği olumsuz etkiler.
Ebeveyn İzni Boşlukları	Kuruluşların %31'i gelişmiş düzeyde, ancak gelişmiş yarı haklar evrensel değil.	Aile kapsayıcılığını sınırlar, küresel yetenek standartlarına kıyasla rekabet gücünü azaltır.
Etkinlik Odaklı Kapsayıcılık	Birçok kuruluş stratejik yaklaşımlar yerine etkinlikler veya kampanyalarla kapsayıcılığı ele alıyor.	Sembolik eylem riski doğar; kapsayıcılık sistematik süreçlere entegre edilmezse kalıcı dönüşüm sağlanamaz.
Sektör ve Ölçek Farklılıkları	Büyük çok uluslu şirketler kapsayıcı uygulamalarda ilderken, küçük ve endüstriyel firmalar geride kalıyor.	Türkiye genelinde ilerleme dengesizleşir; sektörler arasında bütünü ve iş gücü uyumunu büyüyebilir.

Türkiye'nin kapsayıcılık olgunluğu gelişiyor, ancak dengesiz bir seyir izliyor. En önemli boşluklar arasında zayıf denetim ve raporlama mekanizmaları (yalnızca %33 ilerlemeyi izliyor), sınırlı refah desteği – özellikle orta yaş ve ruh sağlığı alanlarında – ve bazı şirketlerde gelişmiş, ancak evrensel olmayan ebeveyn izni uygulamaları yer alıyor. Birçok girişim hâlâ sistematik dönüşümden ziyade etkinlik temelli ilerliyor; sektör farkları da devam ediyor – çok uluslu şirketler öncülük ederken, küçük ölçekli firmalar geride kalıyor. İlerlemenin sürdürülebilir olması için Türkiye'nin ölçümleme kapasitesini güçlendirmesi, refahı (wellbeing) kültürel norm haline getirmesi ve tüm sektörlerde kapsayıcılığı yaygınlaştırması gerekiyor





Sonuç

Türkiye'nin 2025 kapsayıcılık yolculuğu, ölçülebilir bir ilerlemeyi ancak dengesiz bir olgunluğu yansıtıyor. Kuruluşlar, küresel beklentilerle uyumlu alanlarda – eğitim, liderlik, dil kullanımı, ürün tasarımı ve erişilebilirlikte – güçlü performans sergilerken; raporlama, refah ve evrensel aile dostu politikalar konularında geride kalıyor. Etkinlik temelli girişimlere olan aşırı bağımlılık, kapsayıcılığın sistem ve süreçlere daha derinlemesine yerleştirilmesi gerektiğini gösteriyor.

İleriye dönük yol haritası, daha güçlü denetim ve hesap verebilirlik mekanizmaları, refahın geniş ölçekte normalleşmesi ve çok uluslu öncüler dışındaki sektörlerde yaygın benimsemeyi gerektiriyor. Bu boşluklar kapatıldığında Türkiye, kapsayıcılığı yalnızca görünür bir güçlü yön değil, aynı zamanda sistematik ve sürdürülebilir bir kültürel temel haline getirerek küresel rekabetçiliğini güçlendirecek ve tüm çalışanların gelişebileceği iş ortamları yaratacaktır.

2025'te kapsayıcılık artık bir seçenek değil; performansın, dayanıklılığın ve inovasyonun yapısal bir itici gücü

Öneriler

Kapsayıcılık Denetimlerini ve Raporlamayı Kurumsallaştırın

Tek seferlik anketlerin ötesine geçerek düzenli, yapılandırılmış kapsayıcılık denetimlerini kurum genelinde yerleştirin. Bu denetimler; temsiliyet, ücret eşitliği, psikolojik güvenlik ve erişilebilirliği değerlendirmelidir. Sonuçları doğrudan ESG raporlamalarına ve liderlik performans değerlendirmelerine bağlamak, şeffaflığı güçlendirir, yöneticilere hesap verebilirlik kazandırır ve ölçülebilir ilerlemeyi görünür kılar. Zamanla bu yaklaşım, veriye dayalı kapsayıcılığı normalleştirir, sembolik eylemlere olan bağımlılığı azaltır ve çalışanlar, yatırımcılar ile düzenleyiciler arasında daha yüksek güven inşa eder.

Refahı (Wellbeing) ve Orta Yaş Desteğini Normalleştirin

En zayıf olgunluk alanlarından birini ele almak için ruh sağlığı, menopoz ve orta yaş desteği programlarını genişletin. Bu girişimleri işyeri kültürünün görünür ve standart bir parçası haline getirmek; damgalanmayı azaltır, katılımı teşvik eder ve çalışanlara yaşamın her evresinde değer verildiğini gösterir. Çalışan refahının ötesinde, bu yaklaşım orta kariyer profesyonellerin – özellikle kadınların – iş gücünde kalmasını ve ilerlemesini destekleyerek bağlılığı güçlendirir.

Ebeveyn İzni Haklarını Evrenselleştirin

Aile dostu politikaların yasal asgari gerekliliklerin ötesine geçmesini ve sektörler arasında tutarlı şekilde uygulanmasını sağlayın. Tüm cinsiyetler için genişletilmiş ebeveyn izinleri, kapsayıcılığı pekiştirir ve bakım sorumluluklarının adil paylaşımını destekler. Evrensel ebeveyn haklarını benimseyen kurumlar, sadece çalışanlarının aile yaşamını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda iş-yaşam dengesi beklentisini merkeze alan genç kuşaklar arasında yetenek çekme ve elde tutmada rekabet avantajı kazanır.

Kapsayıcı Liderlik Eğitimlerini Yaygınlaştırın

Kapsayıcılığı tüm yönetim kademelerinde liderlik gelişim programlarının temel bileşeni haline getirin. Eğitimler, yöneticilere kapsayıcı davranışları modelleme, önyargıyı azaltma ve ekiplerinde psikolojik güvenliği teşvik etme becerileri kazandırmalıdır. Zamanla kapsayıcılığın liderlik zincirine yerleşmesi, fonksiyonlar ve lokasyonlar arasında kültürel tutarlılığı sağlar, kapsayıcılığı yalnızca İK odaklı bir girişim olmaktan çıkararak kurum genelinde bir yetkinliğe dönüştürür.

Kapsayıcılığı Ürün ve Hizmet Tasarımına Entegre Edin

Erişilebilirlik ve kapsayıcı kullanıcı perspektiflerini ürün, hizmet ve dijital tasarım süreçlerine entegre ederek kapsayıcılığı inovasyonun itici gücü haline getirin. Bu yaklaşım yalnızca küresel standartlara uyumu değil, aynı zamanda müşteri güvenini ve pazar erişimini de güçlendirir. Kapsayıcı tasarımda öncülük eden şirketler; vizyoner, müşteri odaklı ve sosyal açıdan sorumlu markalar olarak konumlanır, bu da marka itibarını ve rekabet gücünü artırır.

Sektör ve Ölçek Farklarını Kapatın

Kapsayıcılık çabalarını çok uluslu şirketlerin ötesine taşıyarak KOBİ'ler, aile işletmeleri ve sanayi kuruluşlarını da kapsayın. Bu firmalara pratik araç setleri, çerçeveler ve işbirliği ağları sunmak, sınırlı kaynaklarla dahi kapsayıcılık uygulamalarını hayata geçirmelerini sağlar. Sektörler arası işbirliğini güçlendirmek, ilerlemenin kapsayıcı ve sürdürülebilir olmasını; öncü firmalarla geride kalan endüstriler arasındaki kültürel uçurumun kapanmasını sağlar.

Bu altı adım bir araya geldiğinde, Türkiye'nin kapsayıcılık çabaları parçalı ve dengesiz bir yapıdan sistematik, adil ve ulusal ölçekte tutarlı bir yapıya dönüşebilir; böylece daha güçlü, rekabetçi ve kapsayıcı bir iş gücü inşa edilebilir.

VAKA ÇALIŞMASI

Ford Otosan

Birincil kaynak: Yatırımcı İlişkileri & Sürdürülebilirlik Merkezi

Ford Otosan, kapsayıcılığı iş stratejisinin merkezine yerleştirmiş durumda. Resmî politikalar, yönetişim yapıları ve raporlama standartlarıyla desteklenen bu yaklaşım, kapsayıcılığı kurumsal performansın ve paydaş güveninin ayrılmaz bir bileşeni haline getiriyor. Entegre raporlama ve TSRS uyumlu sürdürülebilirlik beyanları, insan odaklı göstergelerin artık şirketin genel stratejisine ve yatırımcı beklentilerine doğrudan bağlandığını gösteriyor.

Kapsayıcılık KPI'ları (Ana Göstergeler)

Vizyon: Çalışanların "kendilerini değerli, güvende, eşit ve özgür hissettikleri" bir çalışma ortamı yaratmak; eşit fırsat ve önyargısız bir iş kültürü için liderlik sorumluluğunu kurumsal düzeyde güvence altına almak. Bu vizyon, Ford'un küresel kapsayıcılık standartlarıyla tam uyumlu.

FORD OTOSAN

Kapsayıcılık Göstergeleri (KPI'lar)

- Ölçüm Yöntemi (Yatırımcı ilişkileri / sürdürülebilirlik materyallerinde belirtildiği üzere):
- Sosyal göstergeleri ve yönetişimi kapsayan entegre ve TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporlarının yayımlanması.
- Politika benimseme ve liderlik sorumluluğu: Kapsayıcılık politikası ve etik davranış kodu.
- Harici kıyaslamalar ve tanınırlıklar: Üçüncü taraf vaka çalışmalarında atıfta bulunulan toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri ve diş ödülleri.

Not: Ford Otosan'ın en güncel sayısal göstergeleri (örneğin, temsiliyet oranları, eğitim saatleri vb.) Entegre / TSRS raporlarında detaylandırılmıştır.

Programlar & Eğitimler

- Liderlik ve iş gücü eğitimi: Kapsayıcılık, liderlik davranışlarına ve operasyonel sistemlere entegre edilmiştir. Bu yaklaşım, organizasyonun tüm katmanlarına yayılan öğrenme programlarıyla desteklenmektedir.

  Beklenen etki: Daha güçlü psikolojik güvenlik ve çalışan sesi.
- Toplumsal cinsiyet kapsayıcılığı girişimleri: Kadınların kariyer fırsatlarını artırmaya yönelik uzun soluklu programlar. 2X Global tarafından öne çıkarılmıştır.
  Etki: Ağır sanayi bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliği için net standartların oluşması.
- Paydaş iletişimi: Yatırımcı sunumları ve entegre raporlar, şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünü güçlendirmekte; kapsayıcılığı yatırımcı nezdinde bir güven göstergesi haline getirmektedir.

Gözlenen etki: Politika, TSRS raporlaması ve diş tanınırlıklar sayesinde artan şeffaflık, kapsayıcılığın endüstriyel mükemmeliyetle birlikte değer yaratan bir unsur olarak konumlanması.

İNAN

VAKA ÇALIŞMASI

VERİ BİLDİRİMİ Bu Bu vaka çalışmaları, anketle öne çıkan kurumlar ve ülke genelinde iyi performans gösteren kuruluşlardan örneklenmiştir. Bilgiler, şirketlerin en güncel ESG ve yıllık raporlarından, kapsayıcılık göstergelerini çıkarmak için kullanılan kurumsal veri setleriyle birleştirilerek hazırlanmıştır. Bazı kuruluşların 2025–2026 raporlarının henüz yayımlanmadığı unutulmamalıdır. kuruluşların 2025–2026 raporları henüz yayımlanmamıştır.

Ford Otosan

Temel Zorluklar

- Üretim ve ofis çalışanlarından oluşan karma iş gücü yapısında, ölçülebilir ve tutarlı kapsayıcılık sonuçlarını tüm tesislerde ölçeklendirmek. Küresel yatırımcıların beklediği TSRS uyumlu, karar almaya elverişli KPI raporlamasını sürdürmek.

Başlıca Başarılar

- Liderlik sorumluluğu içeren resmi kapsayıcılık politikası oluşturuldu.
- Piyasaya açık entegre yıllık raporlar ve TSRS sürdürülebilirlik raporlamayla düzenli şeffaflık sağlandı.
- Geleneksel olarak erkek egemen bir sektörde, kadınların kariyer gelişimini destekleyen tanınmış toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri yürütüldü.

Gelecek Planları (Öneriler; resmi taahhüt değildir)

- Ölçümü derinleştirin: Temsiliyet, işe alım/terfi/ücret eşitliği, eğitim kapsamı ve psikolojik güvenlik endekslerini içeren bir "adil gösterge paneli"ni her çeyrekte yatırımcı sunumlarına dahil edin.
- Liderlik eğitimlerini genişletin: Yöneticilerin performans teşviklerini kapsayıcılık KPI'larına bağlayın; fabrika yöneticilerini kapsayıcı liderlik konusunda sertifikalandırın.
- Dış ölçütleri güçlendirin: Küresel eşitlik endeksleri ve sürdürülebilirlik derecelendirmelerinde yer almaya devam ederek hedefleri ve kıyaslamaları güçlendirin.
- Tedarik zincirine entegre edin: Kapsayıcılık maddelerini ve erişilebilirlik gerekliliklerini tedarikçi sözleşmelerine dahil edin; ilerlemeyi her yıl TSRS raporlarında paylaşın.

Sonuç

Ford Otosan Türkiye, kapsayıcılığın hem kültürel hem de stratejik bir değer yaratıcı olarak nasıl içselleştirilebileceğini gösteriyor. TSRS uyumlu raporlama, resmî politikalar ve toplumsal cinsiyet eşitliği girişimleri sayesinde, hiyerarşik bir sektörde şeffaflık ve hesap verebilirlikte öncü bir konum edindi.
En büyük zorluk, bu uygulamaları tüm iş gücü ve tedarik zinciri genelinde tutarlı biçimde ölçeklendirmek. Ölçümün derinleştirilmesi, liderlik müfredatının genişletilmesi ve uluslararası kıyasların güçlendirilmesiyle Ford Otosan, uyum odaklı raporlamadan kapsayıcı sanayi dönüşümünde bölgesel bir rol modele dönüşme potansiyeline sahip.



VAKA ÇALIŞMASI

AstraZeneca Türkiye

Birincil Kaynak: Küresel ve Türkiye odaklı Sürdürülebilirlik & Kapsayıcılık kaynakları

Nestlé, AstraZeneca Türkiye, kapsayıcılığı kültür ve performans için stratejik bir kaldıraç olarak konumlandırmakta; yerel uygulamalarını etik, insan hakları ve şeffaf ESG raporlaması konusundaki küresel standartlarla uyumlu hale getirmektedir. Şirket, politika düzeyinde (Etik Kodu, İnsan Hakları Taahhütleri) oluşturduğu yapıyı görünür programlar ve dış tanınırlıklarla birleştirerek kapsayıcılığı hem bir yetenek hem de itibar değeri olarak güçlendiriyor.

Kapsayıcılık Vizyonu ve Hedefleri

Küresel ölçekte AstraZeneca'nın misyonu, insanların aidiyet hissettiği kapsayıcı ve adil bir ortam yaratmak ve toplumla etkileşimi rekabet avantajına dönüştürmek. Türkiye operasyonu bu vizyonu, sürdürülebilirlik öncelikleri ve iç kültür programları aracılığıyla yerelleştiriyor.

Kapsayıcılık Göstergeleri (KPI'lar)

Liderlikte cinsiyet dengesi (küresel): Üst düzey pozisyonların %50,6'sı kadınlar tarafından doldurulmuş durumda (2024). Bu oran, tüm pazarlarda beklenti düzeyini belirleyen bir başarıdır.
Bağımsız doğrulama: Yıllık Sürdürülebilirlik Raporu'ndaki açıklamalar Bureau Veritas tarafından bağımsız şekilde denetlenmiştir (2024 kapsamı). Cinsiyet ücret dengesi & modern kölelik şeffaflığı: Küresel sürdürülebilirlik merkezinde kamuya açık raporlar bulunmaktadır.

Not: Türkiye'ye özgü sayısal kapsayıcılık verileri genellikle iç panolarda özetlenmektedir; yukarıdaki küresel veriler, Türkiye'nin uyum sağladığı hesap verebilirlik standartlarını temsil etmektedir.

Programlar ve Eğitimler

- Kapsayıcılık eğitimi ve kültür: Sürekli I&D (Inclusion & Diversity) eğitimleri küresel müfredata göre yapılandırılmıştır. Türkiye'de "Kapsayıcılık Okulu" programı, günlük davranışlarda kapsayıcılığı derinleştirmeyi hedefler.
- Çalışan farkındalığı ve diyalog: "Yaşayan Kütüphane" ve "Benim Adım İnsan" gibi ödüllü projeler, önyargı yaşayan gruplarla açık diyalog alanları yaratır.
- Tanınırlık ve işveren markası: AstraZeneca Türkiye, Great Place to Work sıralamalarında Türkiye'nin En İyi İşverenleri arasında yer almakta; bu başarı, kapsayıcılık ve eşitlik kültürüyle doğrudan bağlantılıdır.

VAKA ÇALIŞMASI

AstraZeneca Türkiye

Gözlemlenen Etki Dış ödüller ve işveren markası sıralamaları, kültürel çıktıları doğrulamaktadır; yapılandırılmış küresel çerçeveler ile yerel programların birleşimi, psikolojik güvenlik ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir.

Temel Zorluklar

- Ülke düzeyinde ölçüm derinliği: Küresel güvence ve politikalar güçlü olsa da, Türkiye'ye özgü kapsayıcılık KPI'larının (örneğin kademelere göre temsiliyet, ücret eşitliği) ayrıntılı şekilde yayımlanması şeffaflığı ve kıyaslamayı artıracaktır
-

Temel Başarılar

- Operasyonlara ve üçüncü taraf beklentilerine entegre edilmiş belgelenmiş etik ve insan hakları yapısı (Etik Kodu; İnsan Hakları Bildirimi)
- Türkiye'de görünür, ödül kazanan kapsayıcılık programları (Yaşayan Kütüphane; Benim Adım İnsan)
- Küresel liderlikte temsiliyet ilerlemesi (üst düzey rollerde kadın oranı %50'nin üzerinde) – yukarıdan aşağıya hesap verebilirliği göstermektedir.

Gelecek Planları (Resmi taahhüt değil, önerilerdir)

- Türkiye Kapsayıcılık Panosu yayımlamak: Türkçe ve İngilizce yıllık bir özet (kademelere göre temsiliyet, işe alım/terfi oranları, ücret eşitliği, Çalışan Kaynak Grupları kapsamı, güvenlik/aidiyet endeksleri) – küresel güvence çerçevesiyle uyumlu olacak şekilde
- "Kapsayıcılık Okulu"nu yönetici seviyesinin bir üst kademesine ölçeklendirmek: Tamamlanmasını liderlik hedeflerine bağlayarak kapsayıcı karar almayı kalıcı hale getirmek.
- Tedarikçi kapsayıcılığı standartlarını yerelleştirmek: İnsan hakları ve erişilebilirlik beklentilerini kilit Türk tedarikçilere yaymak ve sürdürülebilirlik merkezi aracılığıyla benimsenme oranını raporlamak.
- GPTW (Great Place to Work) içgörülerini KPI hedefleriyle ilişkilendirmek: Dış kıyaslama bulgularını aidiyet ve psikolojik güvenlik için nicel yıllık hedeflere dönüştürmek.

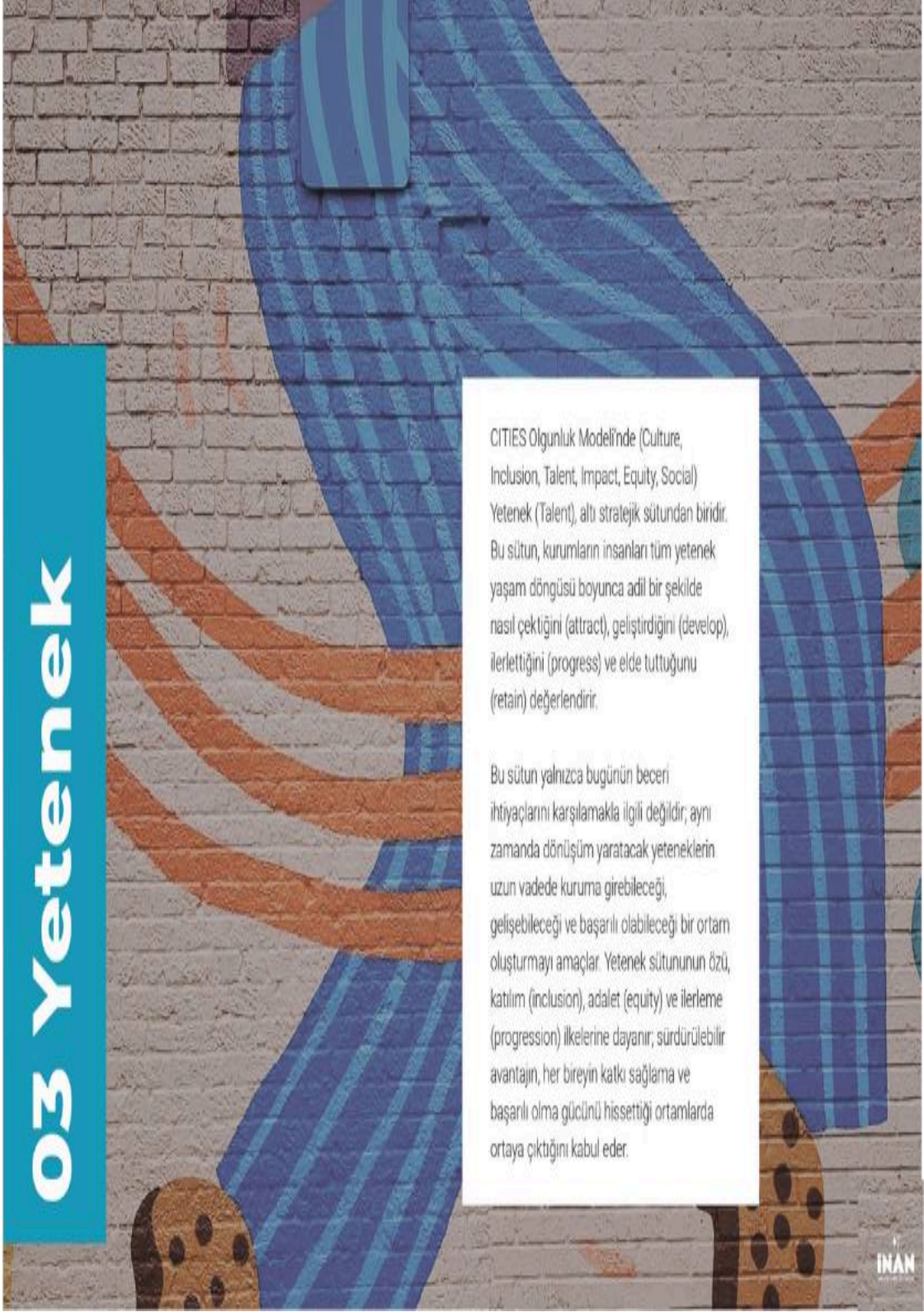
VAKA ÇALIŞMASI

VERİ FERAGATİ
Vaka çalışmaları, anketteki en iyi performans gösteren kuruluşlar ile ülke genelinde öne çıkan kurumlar arasından seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden elde edilen kapsayıcılık metrikleriyle tamamlanmıştır. Lütfen rapor açıklamalarının değişiklik gösterebileceğini, bazı kuruluşların 2025–2026 raporlarının henüz yayımlanmamış olabileceğini dikkate alınız.

AstraZeneca Türkiye

Sonuç

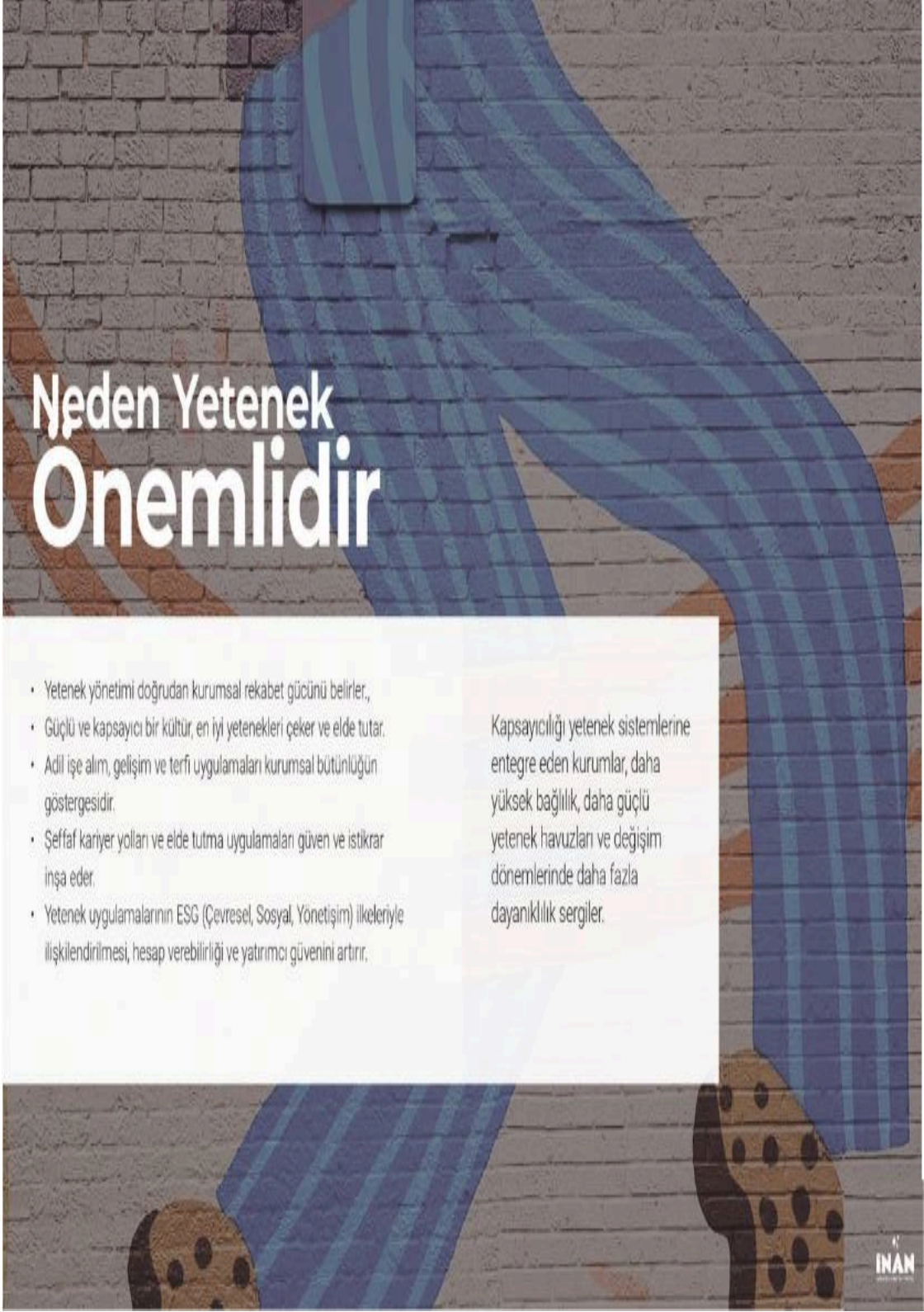
AstraZeneca Türkiye, güçlü etik çerçeveleri "Kapsayıcılık Okulu" ve "Yaşayan Kütüphane" gibi görünür programlarla birleştirerek küresel kapsayıcılık standartlarını başarıyla yerelleştirmektedir. Üst düzey bir işveren olarak aldığı tanınırlık, kültürel etkiyi pekiştirmektedir. Ancak ana eksik nokta, şeffaflık adına Türkiye'ye özgü KPI'ların yayımlanmasıdır. Yerel ölçüm süreçlerini güçlendirip tedarikçi kapsayıcılığını genişleterek, AstraZeneca kapsayıcılık ve aidiyet konusunda sağlık sektöründe lider konumunu daha da sağlamlaştırabilir.



03 Yetenek

CITIES Olgunluk Modeli'nde (Culture, Inclusion, Talent, Impact, Equity, Social) Yetenek (Talent), altı stratejik sütundan biridir. Bu sütun, kurumların insanları tüm yetenek yaşam döngüsü boyunca adil bir şekilde nasıl çektiğini (attract), geliştirdiğini (develop), ilerlettiğini (progress) ve elde tuttuğunu (retain) değerlendirir.

Bu sütun yalnızca bugünün beceri ihtiyaçlarını karşılamakla ilgili değildir; aynı zamanda dönüşüm yaratacak yeteneklerin uzun vadede kuruma girebileceği, gelişebileceği ve başarılı olabileceği bir ortam oluşturmayı amaçlar. Yetenek sütununun özü, katılım (inclusion), adalet (equity) ve ilerleme (progression) ilkelerine dayanır; sürdürülebilir avantajın, her bireyin katkı sağlama ve başarılı olma gücünü hissettiği ortamlarda ortaya çıktığını kabul eder.



Neden Yetenek Önemlidir

- Yetenek yönetimi doğrudan kurumsal rekabet gücünü belirler.,
- Güçlü ve kapsayıcı bir kültür, en iyi yetenekleri çeker ve elde tutar.
- Adil işe alım, gelişim ve terfi uygulamaları kurumsal bütünlüğün göstergesidir.
- Şeffaf kariyer yolları ve elde tutma uygulamaları güven ve istikrar inşa eder.
- Yetenek uygulamalarının ESG (Çevresel, Sosyal, Yönetişim) ilkeleriyle ilişkilendirilmesi, hesap verebilirliği ve yatırımcı güvenini artırır.

Kapsayıcılığı yetenek sistemlerine entegre eden kurumlar, daha yüksek bağlılık, daha güçlü yetenek havuzları ve değişim dönemlerinde daha fazla dayanıklılık sergiler.

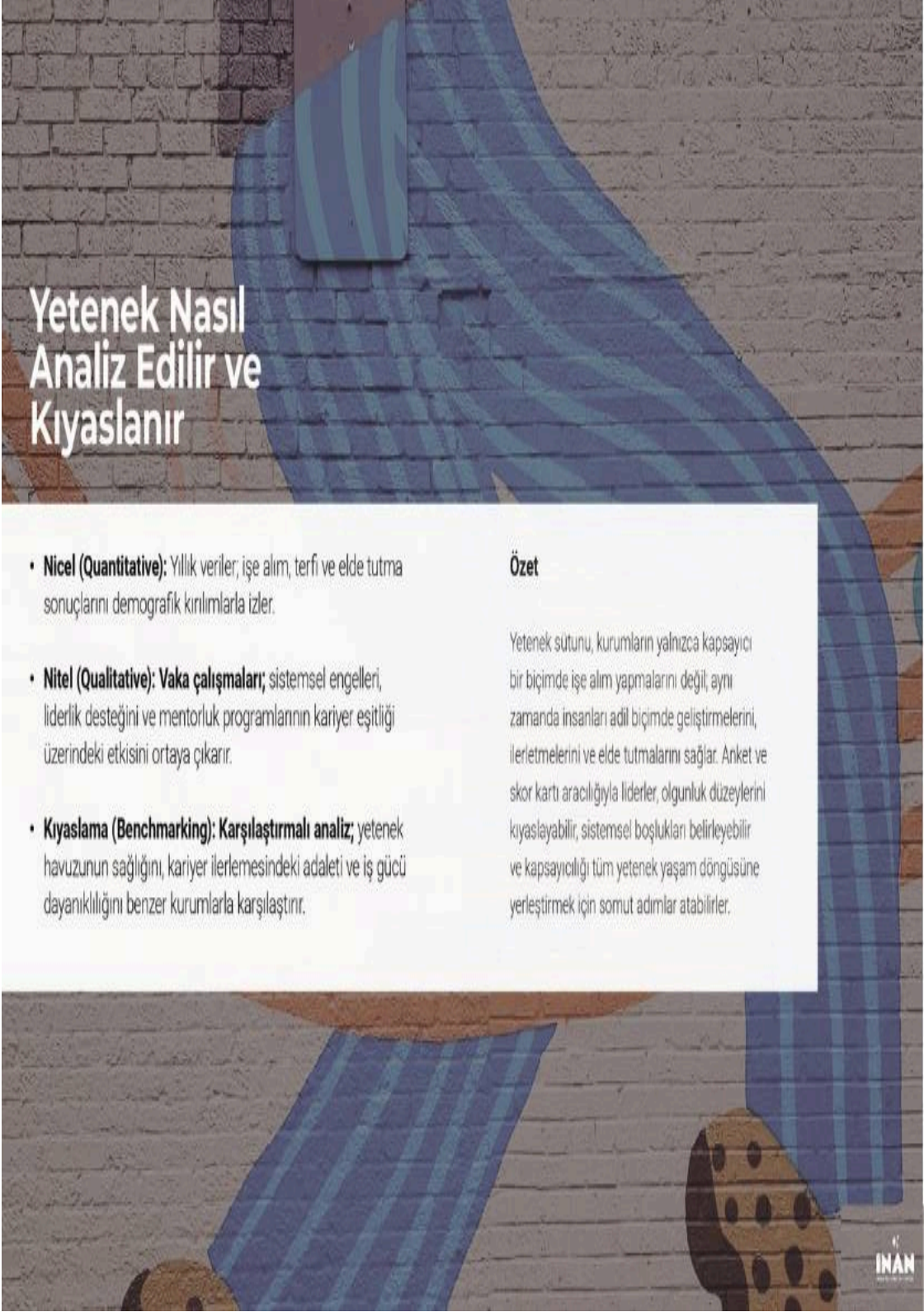
INAN

Yetenek Nasıl Ölçülür

DIAL Global Index anketi doğrudan Yetenek sütununa karşılık gelir. Yanıtlar olgunluk puanlarına dönüştürülür ve Skor kartı adlı tanısal araç aracılığıyla kıyaslanır. Bu yaklaşım, kurumun güçlü yönlerini, boşluklarını ve ilerleme fırsatlarını görünür kılar.

Yetenek sütunu beş alt tema üzerinden değerlendirilir:

- **IKapsayıcı Çekim ve İşe Alım (Inclusive Attraction & Recruitment):** İşe alım stratejileri, temsil oranı düşük gruplara aktif olarak ulaşır; kapsayıcı dil, kör tarama ve yapılandırılmış mülakatlar gibi önyargısız süreçler kullanılır.
- **Adil Öğrenme ve Gelişim (Equitable Learning & Development):** Büyüme fırsatları herkes için erişilebilirdir; mentorluk, sponsorluk ve ters mentorluk programlarıyla desteklenir.
- **Kapsayıcı İlerleme ve Terfi (Inclusive Progression & Promotion):** Kariyer yolları şeffaftır; terfi sonuçları demografik gruplar arasında adalet açısından takip edilir.
- **Aidiyet Yoluyla Elde Tutma (Retention Through Belonging):** Elde tutma, kapsayıcı politikalar, esnek çalışma, ebeveyn desteği, iyi oluş (wellbeing) uygulamaları ve kapsayıcı liderlik davranışlarıyla desteklenir.
- **Yetenek Verisi ve Hesap Verebilirlik (Talent Data & Accountability):** İşe alım, terfi ve elde tutma sonuçları demografik olarak izlenir, sektörle karşılaştırılır ve liderlik hesap verebilirliğine entegre edilir.

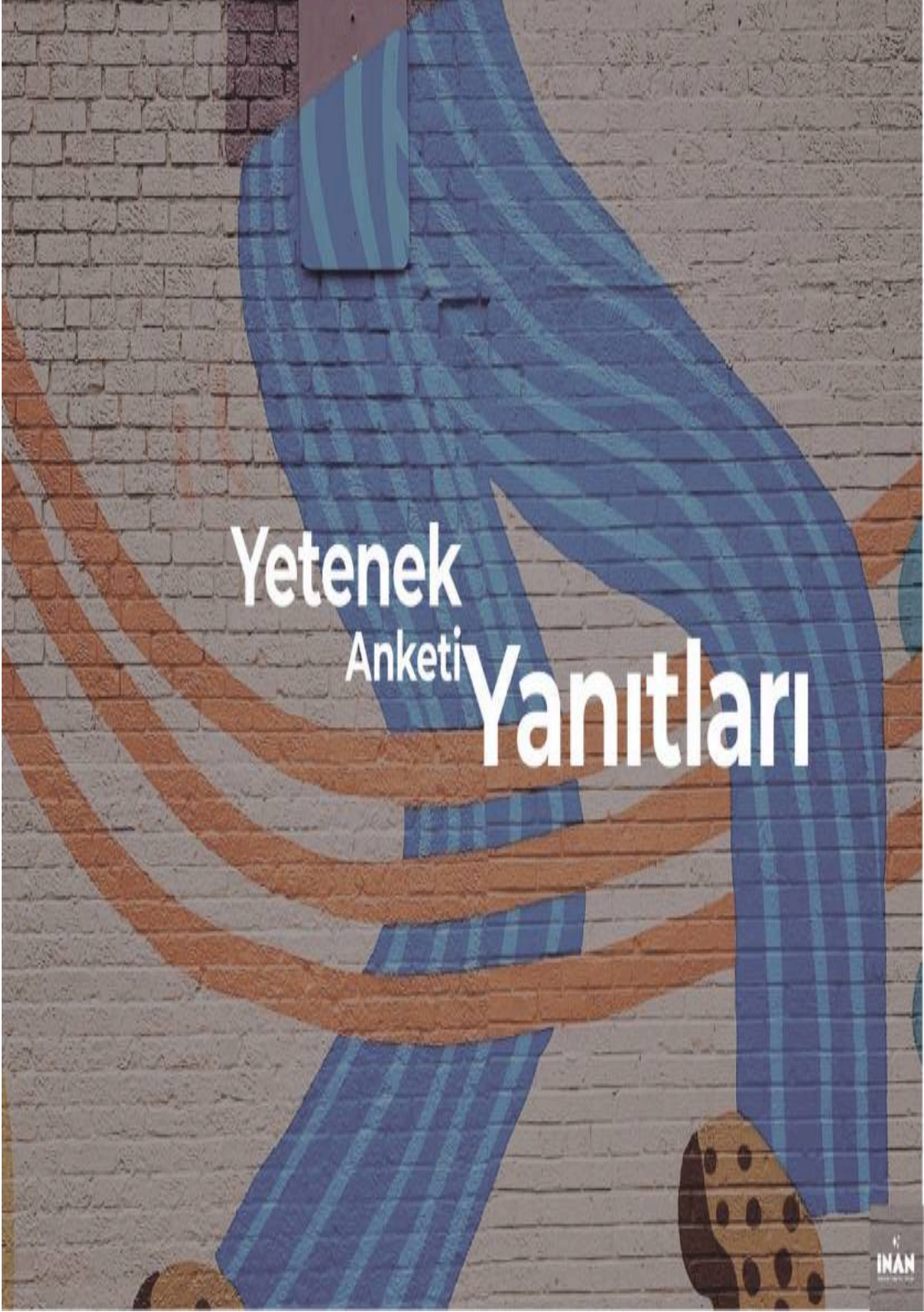


Yetenek Nasıl Analiz Edilir ve Kıyaslanır

- **Nicel (Quantitative):** Yıllık veriler; işe alım, terfi ve elde tutma sonuçlarını demografik kırılımlarla izler.
- **Nitel (Qualitative): Vaka çalışmaları;** sistemsel engelleri, liderlik desteğini ve mentorluk programlarının kariyer eşitliği üzerindeki etkisini ortaya çıkarır.
- **Kıyaslama (Benchmarking): Karşılaştırmalı analiz;** yetenek havuzunun sağlığını, kariyer ilerlemesindeki adaleti ve iş gücü dayanıklılığını benzer kurumlarla karşılaştırır.

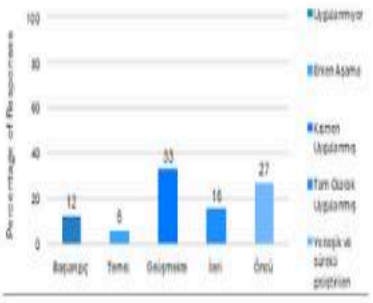
Özet

Yetenek sütunu, kurumların yalnızca kapsayıcı bir biçimde işe alım yapmalarını değil, aynı zamanda insanları adil biçimde geliştirmelerini, ilerletmelerini ve elde tutmalarını sağlar. Anket ve skor kartı aracılığıyla liderler, olgunluk düzeylerini kıyaslayabilir, sistemsel boşlukları belirleyebilir ve kapsayıcılığı tüm yetenek yaşam döngüsüne yerleştirmek için somut adımlar atabilirler.


Yetenek
Anketi
Yanıtları

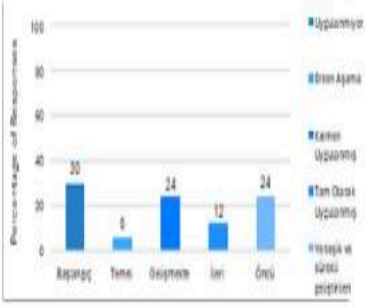
İşgücü Demografik Verilerinin Toplanması

Kuruluşların, iş gücü temsiline ilişkin verileri (örneğin cinsiyet, etnik



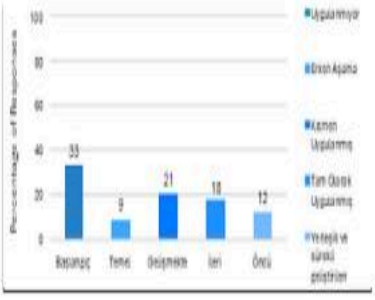
İşgücü Temsili Hedeflerinin Uygulanması

Demografik temsiliyet için resmi hedefler belirlemiş kuruluşların oranı.



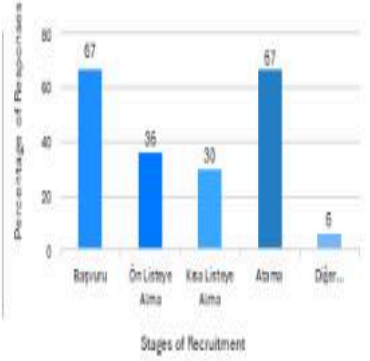
Yapısal Engelleri Ele Almaya Yönelik Kurumsal Politikalar

Anonimleştirilmiş özgeçmiş kullanımı veya diploma şartının kaldırılması gibi uygulamaları benimseyen kuruluşların oranı.



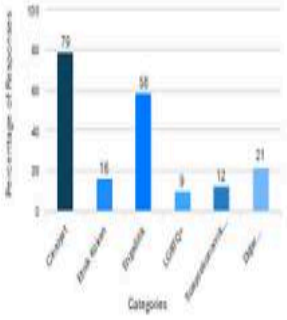
Demografik Veri Toplama İçin İşe Alım Aşamaları

Kuruluşların, işe alım sürecinin hangi aşamalarında demografik bilgileri topladıkları.



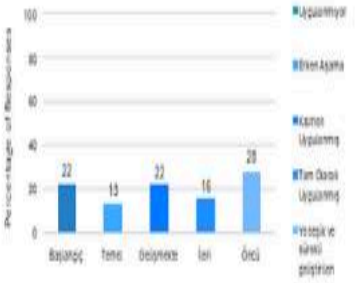
İşe Alımda İzlenen Demografik Kategoriler

Kuruluşların işe alım sürecinin çeşitli aşamalarında topladıkları demografik veri kategorileri.



Bireysel İhtiyaçlara Göre Uyumlu Hale Getirilmiş Oryantasyon Süreçleri

Farklı çalışan ihtiyaçlarına göre oryantasyon süreçlerini uyarlayan kuruluşların oranı.



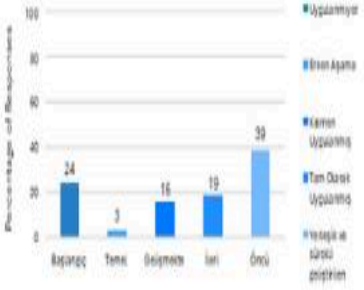
Temsili Az Gruplara Yönelik Girişimler

Temsili az gruplara yönelik olarak erken kariyer programları, sosyal hareketlilik girişimleri, çıraklık veya staj programları gibi uygulamaları hayata geçiren kuruluşların oranı.



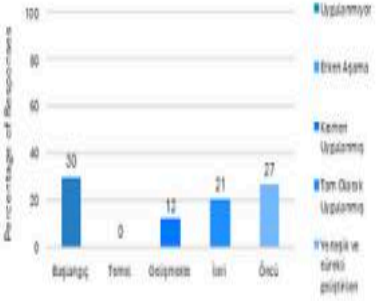
Kariyer Gelişim Programlarının Mevcudiyeti

Mentorluk gibi yapılandırılmış kariyer gelişimi desteği sunan kuruluşların yüzdesi.



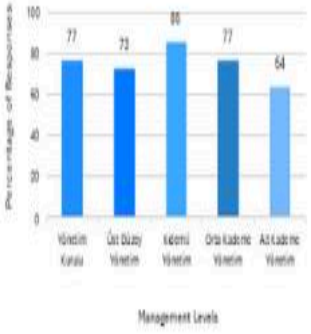
Liderlik Demografilerinin Kaydedilmesi

Kuruluşların, liderlik pozisyonlarındaki demografik temsiliyeti izleme ve kaydetme düzeyi.



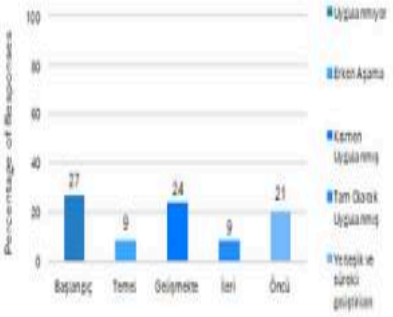
Liderlik Demografilerinin Kaydedilmesi ve İzlenmesi

Liderlik pozisyonlarındaki demografik temsiliyeti izleyen kuruluşların oranı.



Yapay Zekâ Tabanlı İşe Alım Sistemlerinin Adalet Açısından Gözden Geçirilmesi

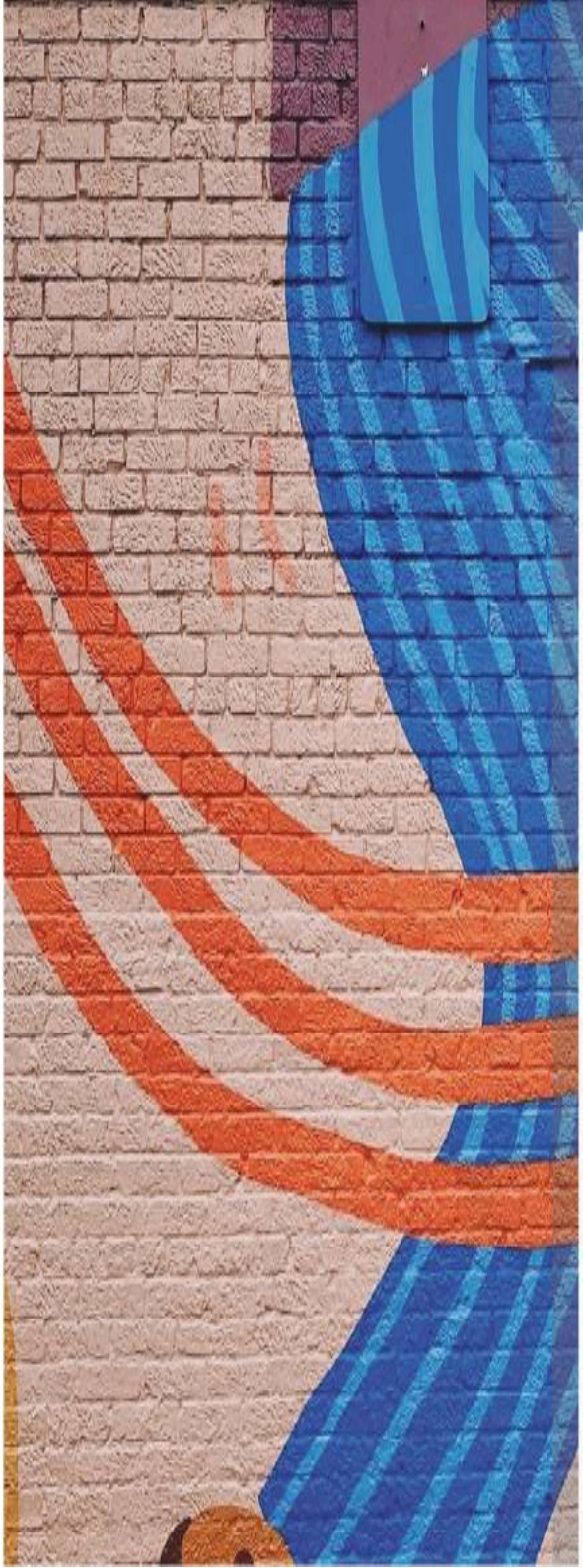
Yapay zekâ tabanlı işe alım sistemlerini önyargı veya adalet açısından denetleyen kuruluşların yüzdesi.



Etik Yapay Zekâ Kullanımı Konusunda Eğitim ve Danışmanlık

Çalışanlarına kapsayıcı ve etik yapay zekâ uygulamaları konusunda rehberlik veya eğitim sağlayan kuruluşların oranı.





Yetenek Verisi Öne Çıkan Bulgular

Özet

2025 Türkiye Yetenek Sütunu anketi, dönüşüm sürecindeki bir iş gücü ortamını ortaya koymaktadır. Kurumlar, artık sadece yasal uyumlulukla yetinmeyip, şeffaflık, adil işe alım, işe alıştırma (onboarding) ve kariyer gelişimini stratejik yetenek temelleri olarak görmeye başlamıştır. Belirgin güçlü yönler arasında; Kariyer ilerleme programları (%39 lider konumda), Temsili az gruplara yönelik inisiyatifler (%36 lider konumda) Kişiselleştirilmiş işe alıştırma süreçleri (%28 lider konumda) yer almaktadır. Roche Türkiye, HSBC Türkiye, ING Türkiye ve Allianz Türkiye gibi çok uluslu şirketler bu alanda yüksek standartlar belirlemektedir. Ayrıca SANEL Sanayi Elektroniği ve Tempo BPO gibi KOBİ'ler ve hizmet sağlayıcılar da temsili az gruplara yönelik çıraklık ve eğitim programları aracılığıyla erişimi genişletmektedir.

Bununla birlikte, önemli boşluklar da göze çarpmaktadır: Temsiliyet hedefleri (%30 başlangıç düzeyi), Liderlik demografisi tekibi (%30 başlangıç), İşe alımda yapısal koruma mekanizmaları (%33 başlangıç) henüz yeterince gelişmemiştir. Ayrıca etik ve şeffaf teknoloji kullanımı alanında da zayıflık gözlenmektedir, yapay zekâ destekli işe alım (%27 başlangıç) ve etik YZ kullanımı (%24 başlangıç/gelişmekte) olgunluk açısından düşük seviyedeydi. Bu veriler, Türk şirketlerinin çalışan işe alındıktan sonra gelişimini desteklediğini, ancak adil, şeffaf ve hesap verebilir işe alım, temsiliyet ve teknoloji denetimi sistemlerinde eksikler bulunduğunu göstermektedir.

Yetenekte Temel Eğilimler

Yetenek stratejileri, artık yalnızca yasal uyumluluk odaklı olmaktan çıkarak, kurumsal kültürün stratejik dayanakları haline gelmektedir. Kurumlar, şeffaflığı, adil işe alımı, kişiselleştirilmiş işe alıştırma süreçlerini ve yapılandırılmış kariyer yollarını iş modellerine entegre etmektedir. KOBİ'ler ve hizmet sağlayıcılar bu dönüşümde yenilikçi uygulamalarıyla öne çıkarken, kültürel ve yasal engeller ilerlemenin önünde hâlâ risk oluşturmaktadır.

2025 Türkiye anketi bu tabloyu doğrulamaktadır ve yetenek göstergelerinde karma bir olgunluk düzeyi sergilemektedir.

- Kariyer ilerleme programları güçlü (%39 lider)
- Temsili az gruplara yönelik inisiyatifler etkili (%36 lider)
- Kişiye özel onboarding süreçlerinde ilerleme var (%28 lider)

Buna karşılık: Temsiliyet hedefleri (%30 başlangıç), Yapısal bariyerleri ele alan politikalar (%33 başlangıç), Yapay zekâ işe alım denetimi (%27 başlangıç) alanlarında hâlâ gelişim ihtiyacı bulunmaktadır.

Uyumdan Stratejiye Geçiş

Türkiye'nin yetenek ekosistemi, yetenek ve iş gücü temsilini bir uyumluluk yükümlülüğü olarak görmekten giderek uzaklaşıyor ve bunu dayanıklılık, yenilikçilik ve büyümenin stratejik bir itici gücü olarak tanımaya başlıyor. Ancak bu geçiş henüz eşit şekilde ilerlemiyor, çünkü birçok kuruluş hâlâ ölçülebilir hedefler belirlemenin erken aşamalarında bulunuyor. 2025 anketi, kuruluşların yüzde 33'ünün iş gücü demografik veri toplama süreçlerini geliştirdiğini, ancak yalnızca yüzde 30'unun resmi temsiliyet hedeflerine sahip olduğunu gösteriyor. Bu fark, temsiliyetin öneminin kabul edildiğini ancak bunun ölçülebilir çerçevelere yerleştirilmesindeki zorlukları da ortaya koyuyor.

Ülke genelinde büyük çok uluslu şirketler ve finansal kurumlar bu konuda öncülük ediyor. Garanti BBVA, ING Türkiye, HSBC Türkiye, AXA Sigorta Türkiye ve Allianz Türkiye gibi şirketler, yetenek ve kapsayıcılık metriklerini ESG ve yönetişim stratejilerine entegre ederek hem düzenleyici kurumlara hem de yatırımcılara, iş gücü dönüşümünün artık kurumsal performansla bağlantılı olduğunu gösteriyor. Bu kuruluşlar, temsiliyeti bir raporlama kutucuğu olarak değil, risk yönetimi, yetenek rekabetçiliği ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin temel bir unsuru olarak ele alıyor.

Aynı zamanda, KOBİ'ler ve sanayi şirketleri çoğunlukla stratejik iş gücü planlamasından ziyade operasyonel ihtiyaçlara odaklandıkları için geride kalıyor. SANEL Sanayi Elektroniği veya Lila Kağıt gibi firmalar, çıraklık ve cinsiyet eşitliğine dayalı işe alım uygulamalarını benimsemeye başlamış olsa da, bunları resmi hedeflere veya panolara dönüştürmede engellerle karşılaşıyor. Anketteki "Belirtmek istemiyorum" yanıtları, birçok şirketin demografik veya ücret eşitliği verilerini açıklama konusundaki isteksizliğini yansıtıyor; bu durum, uyumluluk endişeleri, kültürel hassasiyetler ve veri gizliliği konusundaki yasal belirsizliklerin şeffaflığı hâlâ sınırladığını gösteriyor.

Kuşaklar arası baskı da bu uyumluluktan stratejiye geçiş sürecini yeniden şekillendiriyor. İş gücüne katılan genç çalışanlar, işveren değer teklifinin bir parçası olarak kariyer yolları, iyi oluş politikaları ve kapsayıcı uygulamalar bekliyor.

Uyumluluk sınırlarını aşamayan kuruluşlar bağlılık kaybı ve yüksek çalışan devri riskiyle karşı karşıya kalırken, stratejik iş gücü planlamasını benimseyenler giderek daha rekabetçi bir piyasada tercih edilen işveren konumuna yükseliyor.

Kısacası, Türkiye iş gücü kapsayıcılığını iş stratejisinin merkezine yerleştirme yolunda açık bir rota izliyor. Asıl zorluk, bu ivmenin çok uluslu şirketler ve finans devlerinin ötesine geçerek KOBİ'leri, aile işletmelerini ve sanayi kuruluşlarını da kapsamasını sağlamak; böylece yetenek dayanıklılığını sektörel bir avantaj değil, ulusal bir standart haline getirmek

İşe Alım Olgunlaştı

Türkiye'de işe alım uygulamaları geçmiş yıllara kıyasla daha veriye dayalı ve kapsayıcı hale gelmiştir. 2025 anketi, demografik verilerin işe alım sürecinin birden fazla aşamasında giderek daha fazla toplandığını göstermektedir; bu da kuruluşların boşlukları belirlemesini ve temsiliyeti daha etkin şekilde takip etmesini sağlamaktadır. Özellikle finans ve hizmet sektörlerindeki büyük firmalar bu konuda öncülük etmektedir. HSBC Türkiye, ING Türkiye ve Allianz Türkiye, yetenek metriklerini işe alım skor kartlarına entegre ederken; Boyner Büyük Mağazacılık ve Tempo BPO, kadınlar, gençler ve temsili az grupları içeren yetenek havuzlarını genişletmektedir.

Bu ilerlemelere rağmen bazı zorluklar devam etmektedir. Kuruluşların yüzde 33'ü hâlâ anonimleştirilmiş özgeçmiş veya diploma körü işe alım gibi yapısal engelleri ele alma konusunda başlangıç düzeyindedir. Yapay zekâ destekli işe alım araçlarının kullanımı artmakta olsa da, yalnızca yüzde 27'si bu sistemleri adalet açısından denetlemektedir; bu durum önyargı konusundaki endişelerin sürdüğünü göstermektedir. KOBİ'ler ve sanayi firmaları geleneksel işe alım yöntemlerine güvenmeye devam etmekte, bu da çok uluslu şirketlere kıyasla ilerlemenin yavaşlamasına neden olmaktadır. Akbank bu dinamiğin bir örneğini teşkil etmektedir. Dijital dönüşüme yoğun yatırım yaparken ve yapay zekâ tabanlı işe alım platformlarını benimserken, aynı zamanda istenmeyen önyargılardan kaçınmak için adalet kontrollerini entegre etme zorluğuyla karşılaşmıştır. Bu durum, Türkiye'de genel eğilimi yansıtmaktadır: gelişmiş uygulayıcılar dahi işe alım süreçlerinde yenilik ile etik korumalar arasında denge kurmak zorundadır.

Genel olarak, Türkiye'de işe alım süreçleri daha güçlü veri toplama ve hedefli girişimlerle olgunlaşma sürecindedir; ancak sektörler arasında eşit olmayan benimsenme düzeyi, işe alımdaki kapsayıcılığın hâlâ gelişmekte olan bir alan olduğunu göstermektedir.

INAN

Yetenekte İşe Alıştırma Kişiselleşiyor

2025 anketi, kuruluşların yüzde 28'inin işe alıştırma süreçlerini adil ihtiyaçlara göre uyarlamada ileri düzeyde olgunluğa ulaştığını göstermektedir. Bu bulgu, çalışan yolculuklarının giderek daha kişiselleştirilmiş hale geldiğini ve "herkese aynı yaklaşım" anlayışından uzaklaşıldığını ortaya koymaktadır. Önde gelen firmalar, işe alıştırma süreçlerini farklı yaşam evreleri, iş fonksiyonları ve çalışan geçmişleri dikkate alınarak uyarlamaktadır.

Sektörler arası örnekler bu olgunluğu yansıtmaktadır. Lila Kağıt, aile sorumluluklarıyla vardiyalı üretim işini dengeleyen çalışanlar için esnek işe alıştırma süreçleri başlatmış, böylece geleneksel olarak katı bir endüstriyel ortamda kapsayıcılığı sağlamıştır. DP World Türkiye, farklı milletlerden ve dil geçmişlerinden gelen çalışanlar için çok dilli işe alıştırma kaynaklarını sistemine entegre ederek erişilebilirliği ve aidiyet duygusunu artırmış, dil bariyerlerini azaltmıştır. Zurich Sigorta Türkiye ise dijital öğrenme modüllerini insan odaklı mentorlukla birleştirerek hibrit ve uzaktan çalışanların en baştan itibaren bağlantı kurmasını, yönlendirilmesini ve desteklenmesini sağlamaktadır.

Bu kişiselleştirilmiş işe alıştırma yaklaşımı, ilk günden itibaren çalışan bağlılığını güçlendirmekte, erken dönemde işten ayrılma oranlarını azaltmakta ve kurumsal kültürü bireysel ihtiyaçlara duyarlı, kapsayıcı bir yapıya dönüştürmektedir. Henüz gelişmekte olan bu eğilim, Türk kuruluşlarının işe alıştırmayı artık sadece bir "oryantasyon" süreci olarak değil, çalışan bağlılığı ve aidiyeti artıran stratejik bir araç olarak gördüğünü ve Türkiye'de çalışan deneyimi için daha yüksek bir standart belirlemeye başladığını göstermektedir.

Kariyer İlerlemesi Yapılandırılmış

Kariyer gelişimi, Türkiye'de en güçlü yetenek alanı olarak öne çıkmaktadır; kuruluşların yüzde 39'u bu konuda ileri düzey olgunluğa ulaşmıştır. Şirketler, uzun vadeli büyümeyi ve çalışan bağlılığını desteklemek için yapılandırılmış mentorluk, mobilite programları ve gelişim yollarını sistematik olarak yerleştirmektedir. Roche Türkiye, kadın liderlik havuzlarını güçlendiren hızlandırma programları yürüterek bu alandaki liderliğini göstermektedir; böylece üst düzey rollerde daha fazla temsiliyet ve fırsat eşitliği sağlamaktadır. Hedefe yönelik liderlik gelişimini, geniş mentorluk ve mobilite inisiyatifleriyle birleştirerek Roche, yalnızca elde tutmayı güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda ilerleme önündeki yapısal engelleri de ele almaktadır.

Allianz Türkiye ise bu yaklaşımı, çalışanlara uluslararası deneyim kazandıran sınır ötesi rotasyon programlarıyla tamamlamaktadır. Çalışanların farklı pazarlarda görev yapabilmesini sağlayarak, küresel bakış açısına sahip liderler yetiştirirken, yerel pazarın ötesine geçen benzersiz kariyer deneyimleri sunarak bağlılığı da artırmaktadır.

Bu uygulamalar bir arada, Türkiye'de kariyer gelişiminin artık bir yetenek ve rekabet stratejisi aracı haline geldiğini göstermektedir. Liderlik havuzlarına, yapılandırılmış gelişim programlarına ve uluslararası mobiliteye yatırım yapan kuruluşlar, giderek daha rekabetçi hale gelen iş gücü piyasasında tercih edilen işveren konumuna yerleşmekte ve aynı zamanda küresel yetenek yönetimi standartlarıyla uyum sağlamaktadır.

KOBİ'ler ve Sivil Toplum Kuruluşları Yetenek Gelişimini Sürüklüyor

Anket yanıtları, KOBİ'lerin ve hizmet sağlayıcılarının özellikle kariyerin erken aşamalarına yönelik fırsatlar ve çıraklık programları oluşturma konusunda kapsayıcı yetenek girişimlerinin ön saflarında yer aldığını göstermektedir. Daha küçük ölçekleri, onların yerel iş gücü ihtiyaçlarına karşı daha çevik ve duyarlı olmalarını sağlamaktadır.

SANEL Sanayi Elektroniği, çıraklık programları aracılığıyla genç yetenekleri teknik rollere entegre ederek eğitim ile sanayi arasındaki bağı güçlendirmektedir. Tempo BPO ise müşteri hizmetleri alanında temsili az gruplara yönelik eğitim ve istihdam yolları sunarak gençler ve kadınlar için iş erişimini genişletmektedir.
Bireysel firmaların ötesinde, sivil toplum kuruluşları ve eğitim temelli programlar, erken kariyer yetenek havuzları oluşturmak amacıyla özel sektörle giderek daha fazla iş birliği yapmaktadır; böylece iş gücü piyasasına geçişler daha akıcı hale gelmektedir.

Bu girişimler, büyük çok uluslu şirketlere kıyasla daha sınırlı kaynaklara sahip olsalar da, KOBİ'lerin ve hizmet sağlayıcıların iş gücüne katılımı artırmada ve kapsayıcılığı yaygınlaştırmada ne kadar kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Yetenek ve Yasal Tepkiler

Birçok alanda ilerleme kaydedilmesine rağmen, 2025 anketi yapay zekâ destekli işe alım (%27 başlangıç düzeyi) ve etik yapay zekâ eğitimi (%24 başlangıç/gelişmekte) konularını kalıcı zayıf noktalar olarak vurgulamaktadır. Önyargı, adalet ve şeffaflık konusundaki endişeler benimsemeyi sınırlarken, demografik raporlama konusundaki daha geniş kültürel direnç, hesap verebilirlik konusundaki çekimserliği yansıtmaktadır. Veri gizliliğiyle ilgili yasal belirsizlikler, iş gücü verilerinin toplanması ve paylaşılmasını daha da karmaşık hale getirmektedir. Bazı şirketler bu alanda temkinli denemeler yapmaktadır. AXA Sigorta Türkiye, yapay zekâ destekli aday tarama platformlarını test etmeye başlamış, ancak işe alımda algoritmik önyargılardan kaçınmak için bu sistemleri insan denetimiyle birleştirmiştir. Zurich Sigorta Türkiye ise işe alım süreçlerinde verimliliği artırmak amacıyla yapay zekâyı entegre etmiş, ancak teknolojinin nasıl kullanıldığını çalışanlara açıklamak için iletişim kampanyalarına yatırım yaparak güven ve şeffaflık sağlamayı hedeflemiştir.

Bu dinamikler, yenilik ile düzenleme arasındaki gerilimi açıkça ortaya koymaktadır. Yapay zekâ ve veri şeffaflığı adaleti ve hesap verebilirliği güçlendirebilse de, kültürel ve yasal engeller Türkiye'nin yetenek stratejilerinde ilerlemeyi yavaşlatmaktadır. Birçok şirket temkinli davranmakta, bazıları net yasal çerçeveler oluşana kadar uygulamayı ertelemekte, bazıları ise bu sigorta şirketlerinde olduğu gibi teknolojik verimlilik ile etik sorumluluk arasında denge kurmak amacıyla yönetişim önlemleri ve iletişim çalışmalarıyla dikkatli bir şekilde ilerlemektedir.

Genel Yetenek Sütunu Olgunluk Özeti

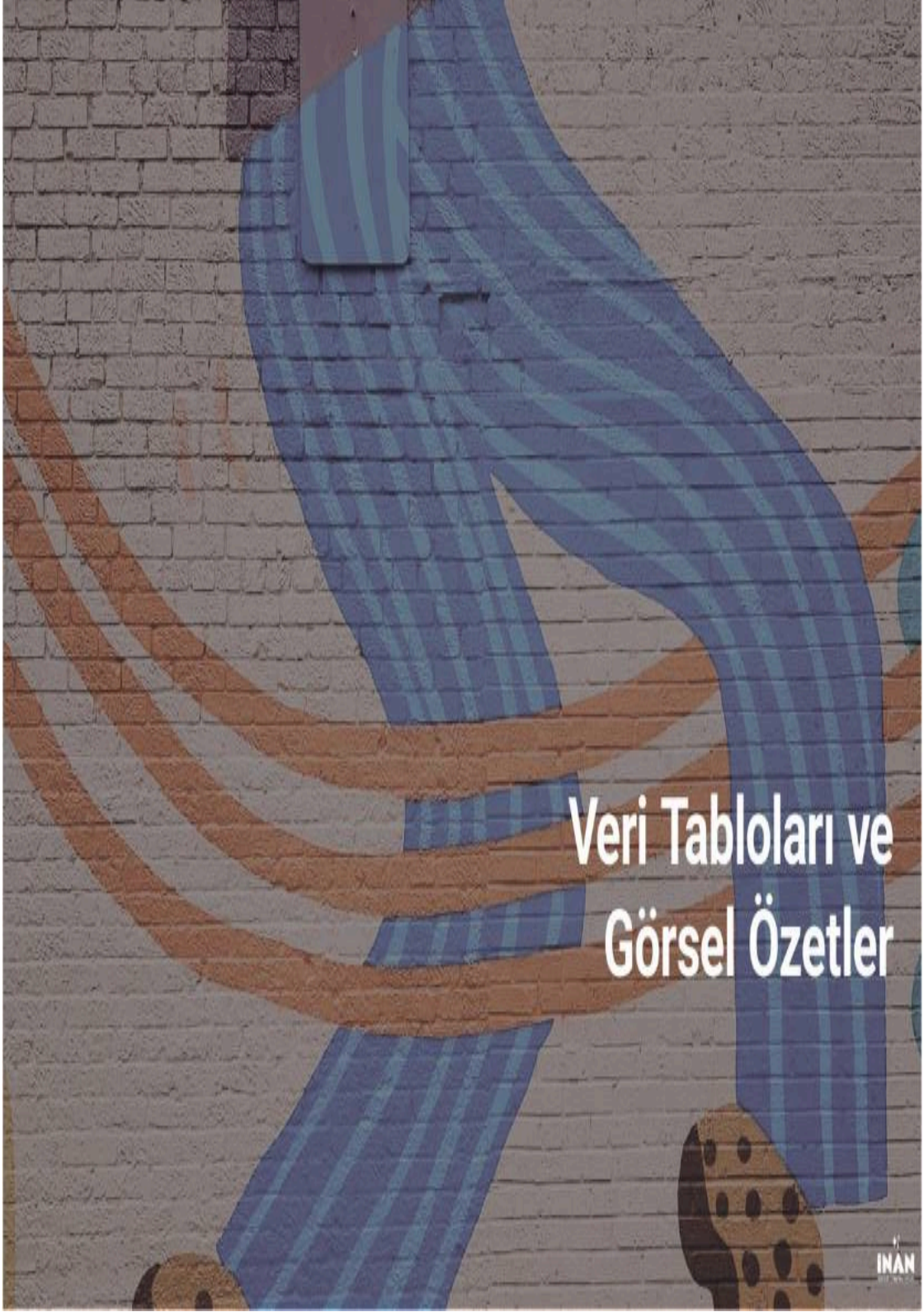
Kapsayıcı Temalar

- **Veri Açıkları:** Birçok firma iş gücü demografik verilerini yayımlamaktan kaçınıyor, bu da hesap verebilirliği sınırlıyor.
- **Sektörel Farklılıklar:** Finansal hizmetler ve çok uluslu şirketler olgun yetenek uygulamalarında önde giderken, daha küçük firmalar geride kalıyor.
- **Kuşak Baskısı:** Genç çalışanlar yapılandırılmış gelişim fırsatları ve iyi oluş politikaları bekliyor, bu da yeni politikaların benimsenmesini teşvik ediyor.
- **Teknoloji ve Adalet:** Yapay zekâ araçları temkinli bir şekilde benimseniyor; adalet ve şeffaflık endişeleri ilerlemeyi yavaşlatıyor.

Türkiye'de yetenek yönetimi giderek stratejik bir yapıya evriliyor; yapılandırılmış kariyer gelişimi ve işe alıştırma süreçleri kültürel güçlü yönler olarak öne çıkıyor. İşe alım süreçleri olgunlaşma gösterse de, yapısal engeller, yapay zekâ etiği ve raporlama açıkları zayıf noktalar olarak varlığını sürdürüyor. Roche Türkiye, HSBC Türkiye, ING Türkiye ve Allianz Türkiye gibi çok uluslu şirketler yüksek standartlar belirlerken, Tempo BPO ve SANEL gibi KOBİ'ler ve dış kaynak hizmet sağlayıcıları erişimi genişletmede ve kariyerin erken aşamalarında kapsayıcılığı güçlendirmede kritik bir rol oynuyor.

2025 Türkiye Yetenek Sütunu Anketi, iş gücü ortamının uyumluluktan stratejiye geçiş sürecinde olduğunu ortaya koymaktadır. Kuruluşlar, şeffaflığı, adil işe alımı, kişiselleştirilmiş işe alıştırmayı ve yapılandırılmış kariyer ilerlemesini temel operasyonlarına entegre etmektedir. Güçlü yönler; kariyer gelişimi (%39 lider), kapsayıcılık girişimleri (%36) ve kişiselleştirilmiş işe alıştırma (%28) alanlarında görülmekte; bu ilerleme Roche Türkiye, HSBC Türkiye, ING Türkiye ve Allianz Türkiye gibi öncü kurumlar tarafından yönlendirilmektedir.Buna karşın, temsiliyet hedefleri (%30), liderlik takibi (%30) ve etik yapay zekâ kullanımı (%24–27) alanlarında olgunluk düzeyi düşüktür; bu da adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik konularında süregelen boşluklara işaret etmektedir. Çok uluslu şirketler, yetenek yönetimini ESG stratejilerine entegre ederken, SANEL ve Tempo BPO gibi KOBİ'ler ile hizmet sağlayıcılar, çıraklık programları ve erişilebilir kariyer yolları aracılığıyla kapsayıcılığı ilerletmektedir. Kültürel ve yasal engeller, demografik raporlama ve yapay zekâ yönetişimi konularında ilerlemeyi zorlaştırsa da; kuşak baskısı, ESG uyumu ve rekabet dinamikleri Türkiye'nin iş gücünü giderek daha kapsayıcı, etik ve stratejik olarak olgun bir yetenek ekosistemine doğru taşımaktadır.

INAN


Veri Tabloları ve
Görsel Özetler

Tablo 1: Yetenek Sütunu Olgunluk Düzeyleri (2025 Anketi)

Yetenek Sütunu Başlığı	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Düzeyi	RAG
İş gücü temsili verisi	Gelişmekte – %33	AMBER
Demografik temsiliyet hedefleri	Başlangıç – %30	KIRMIZI
Yapısal engellere yönelik politikalar/uygulamalar	Başlangıç – %33	KIRMIZI
İşe alıştırma süreçlerinde bireysel ihtiyaçlarını dikkate al	Lider – %28	YEŞİL
Temsili az gruplara yönelik kurumsal girişimler	Lider – %36	YEŞİL
Kariyer ilerleme programları	Lider – %39	YEŞİL
Liderlik demografisinin kaydı	Başlangıç – %30	KIRMIZI
Yapay zekâ destekli işe alım	Başlangıç – %27	KIRMIZI
Kapsayıcı/etik yapay zekâ kullanımı	Başlangıç/Gelişmekte – %24	KIRMIZI
Sonuç Anketi - KIRMIZI		

Bu kurumsal uygulamalar, Türkiye'de temsiliyet, ölçümleme ve etik yapay zekâ kullanımı alanlarında önemli boşluklar bulunsa da öncü firmaların bu sorunlara yönelik aktif çözümler denediğini göstermektedir. Garanti BBVA, HSBC ve Allianz Türkiye gibi finansal kurumlar, yetenek metriklerini yönetişim ve işe alım süreçlerine entegre ederek önculuk etmektedir. Tempo BPO gibi hizmet sağlayıcılar ve Boyner gibi perakende oyuncuları, temsili az gruplar için erişimi genişletirken; Roche Türkiye, liderlik hızlandırma programlarıyla demografik farkların kapanmasına katkı sağlamaktadır. AXA ve Zurich gibi sigorta şirketleri ise yapay zekâ denetimi ve kişiselleştirilmiş işe alıştırma süreçleriyle hem teknolojik riskleri hem de çalışan deneyimini ele almaktadır. Bir bütün olarak ele alındığında, bu girişimler Türkiye'de ulusal düzeyde olgunluk düşük olsa da, ileri görüşlü kurumların daha stratejik, kapsayıcı ve hesap verebilir yetenek sistemlerinin temellerini attığını göstermektedir.

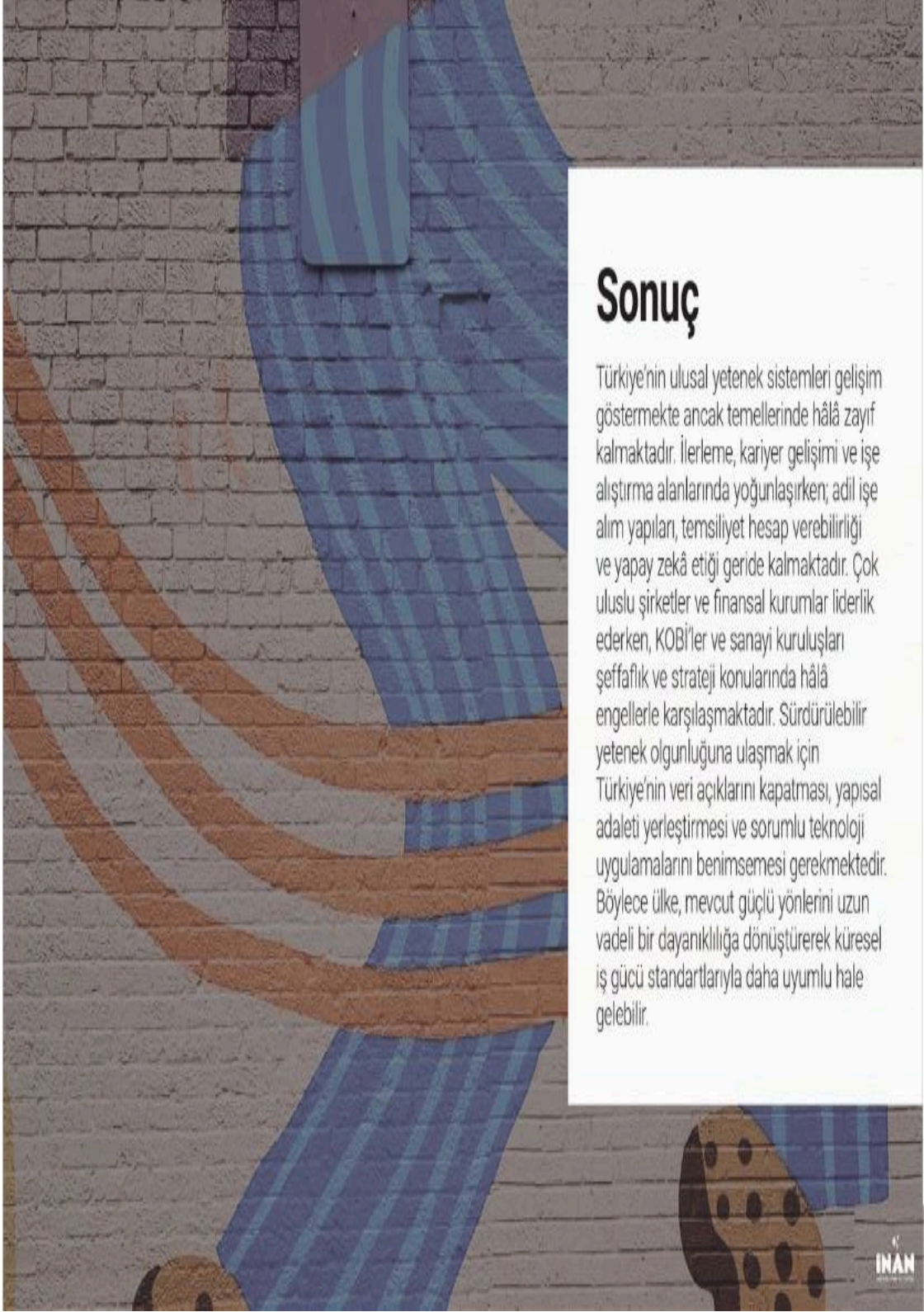
Tablo 2: Kuruluşların ESG ve Yıllık Raporlarından Öne Çıkanlar

Kuruluş	Uygulamalar/Girişimler	Ele Alınan Sorunlar
Garanti BBVA	[illegible]	[illegible]
Roche Türkiye	[illegible]	[illegible]
Boyner Büyük Mağazacılık	[illegible]	[illegible]
Tempo BPO	[illegible]	[illegible]
Allianz Türkiye	[illegible]	[illegible]
AXA Sigorta Türkiye	[illegible]	[illegible]
Zurich Sigorta Türkiye	[illegible]	[illegible]
HSBC Türkiye	[illegible]	[illegible]

Tablo 3: Temel Zorluklar (2025)

Temel Zorluk	Açıklama	Örnek Etki
Temsiliyet Hedefleri	Kuruluşların yalnızca %30'u demografik temsiliyet hedefleri belirlemiştir.	Net hedeflerin eksikliği, hesap verebilirliği azaltır ve iş gücü eşitliği konusundaki ilerlemeyi yavaşlatır.
Liderlik Demografisi	Kuruluşların %30'u liderlik rollerinde demografik verileri izlemektedir.	Yönetimde cinsiyet ve eşitlik farkları devam eder, kapsayıcı karar alma süreçlerini sınırlar.
İşe Alımda Ko	Kuruluşların %33'ü, anonimleştirilmiş CV gibi adil işe alım uygulamalarında hâlâ başlangıç düzeyindedir.	İşe alımdaki önyargılar, özellikle kadınlar ve temsili az gruplar için yetenek havuzlarını daraltır.
Yapay Zekâ ile İşe	Kuruluşların yalnızca %27'si, yapay zekâ destekli işe alım araçlarını denetlemekte veya izlemektedir.	Algoritmalardaki önyargı riski adaleti zedeler ve çalışan güvenini azaltır.
Etik Yapay Zekâ	Sorumlu YZ kullanımı eğitiminde kuruluşların %24'ü başlangıç/gelişmekte düzeyindedir.	Farkındalık eksikliği itibar riskleri yaratır ve dijital dönüşümü yavaşlatır.
İş Gücü Verisi Top	Kuruluşların %33'ü demografik veri toplama aşamasındadır.	Tutarsız ölçümleme, etkin planlamayı ve ESG uyumlu raporlamayı engeller.

Temel zorluklar, Türkiye'nin yetenek sistemlerinin temelde hâlâ yeterince gelişmediğini ortaya koymaktadır. Temsiliyet hedefleri, liderlik takibi ve yapısal işe alım koruma mekanizmaları zayıf kalmakta, bu da kurumların çalışanlar iş gücüne katılmadan önce adaleti sağlamada zorlanmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda teknolojik dönüşüm yeni riskler getirmektedir: işe alımda yapay zekâ kullanımı ve etik YZ eğitimi çok düşük olgunluk seviyesindedir; bu durum önyargı ve şeffaflık konularında endişeleri artırmaktadır. Bazı kurumlar kariyer gelişimi ve işe alıştırma konularında ilerleme kaydetmiş olsa da, bu zorluklar Türkiye'nin sürdürülebilir ve kapsayıcı yetenek uygulamalarına ulaşmak için ölçümleme, hesap verebilirlik ve sorumlu teknoloji çerçevelerini güçlendirmesi gerektiğini göstermektedir.



Sonuç

Türkiye'nin ulusal yetenek sistemleri gelişim göstermekte ancak temellerinde hâlâ zayıf kalmaktadır. İlerleme, kariyer gelişimi ve işe alıştırma alanlarında yoğunlaşırken; adil işe alım yapıları, temsiliyet hesap verebilirliği ve yapay zekâ etiği geride kalmaktadır. Çok uluslu şirketler ve finansal kurumlar liderlik ederken, KOBİ'ler ve sanayi kuruluşları şeffaflık ve strateji konularında hâlâ engellerle karşılaşmaktadır. Sürdürülebilir yetenek olgunluğuna ulaşmak için Türkiye'nin veri açıklarını kapatması, yapısal adaleti yerleştirmesi ve sorumlu teknoloji uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir. Böylece ülke, mevcut güçlü yönlerini uzun vadeli bir dayanıklılığa dönüştürerek küresel iş gücü standartlarıyla daha uyumlu hale gelebilir.

Öneriler

Net Temsiliyet Hedefleri Belirleyi

Türk kuruluşlarının büyük çoğunluğu hâlâ ölçülebilir iş gücü temsiliyeti hedeflerinden yoksundur; yalnızca %30'u resmi hedefler belirlemiştir. Cinsiyet, yaş, engellilik ve diğer demografik unsurları kapsayan, sektör genelinde net temsiliyet hedefleri belirlemek, kapsayıcılığı temenniden çıkarıp hesap verebilirliğe dönüştürecektir. Bu hedeflerin ESG raporlamaları ve yatırımcı bildirimleriyle ilişkilendirilmesi şeffaflığı artıracak, aynı zamanda küresel paydaşlara Türk şirketlerinin eşitlik konusundaki kararlılığını gösterecektir. Zamanla bu yaklaşım, özellikle toplumla etkileşimin sınırlı olduğu sektörlerde temsiliyet farklarını kapatacaktır.

Liderlik Demografilerini Takip Edin

Şu anda kuruluşların yalnızca %30'u liderlik rollerinde hesap verebilirliği ve şeffaflığı izlemektedir, bu da yetenek havuzlarında önemli bir kör noktaya neden olmaktadır. Yönetim ve yönetim kurulu düzeyinde demografik verileri izlemek için tutarlı sistemler oluşturmak, eksik alanların belirlenmesini ve hedefe yönelik müdahalelerin tasarlanmasını kolaylaştıracaktır. Örneğin, liderlikte cinsiyet ve kuşak temsiliyetini halefiyet planlamasına dâhil etmek, daha kapsayıcı ve dayanıklı bir liderlik yapısı oluşturur. Bu verilerin düzenli olarak paylaşılması, kapsayıcılığın karar alma seviyelerinde yerleştiğini göstererek **çalışanlar, düzenleyiciler ve yatırımcılarla güveni güçlendirir.**

İşe Alımda Koruma Mekanizmalarını Güçlendirin

İşe alım hâlâ en zayıf halkalardan biridir; kuruluşların %33'ü adil işe alım uygulamalarında başlangıç düzeyindedir. Bu durumu iyileştirmek için şirketler anonimleştirilmiş özgeçmiş kullanımı, önyargısız mülakat panelleri ve gerekli durumlarda diploma körü işe alım gibi yapısal önlemler almalıdır. Bu uygulamalar bilinçdışı önyargıyı azaltır ve temsili az gruplar için fırsat eşitliği yaratır. Tempo BPO ve Boyner Büyük Mağazacılık gibi kuruluşlar bu yönde adımlar atmaktadır; ancak bu uygulamaların özellikle KOBİ'ler ve aile şirketleri arasında ölçeklenmesi, yetenek havuzunu genişletecek ve işe alımı daha adil hale getirecektir.

Yapay Zekâ Tabanlı İşe Alımı Denetleyin ve Yönetin

Yapay zekâ destekli işe alım araçları giderek daha yaygın hale gelmektedir, ancak kuruluşların yalnızca %27'si bu sistemleri adalet açısından denetlemektedir. Denetim olmaksızın bu araçlar, insan önyargılarını geniş ölçekte yeniden üretebilir. Bağımsız denetimler, şeffaflık gereklilikleri ve adalet metriklerini içeren yönetişim çerçevelerinin oluşturulması, yapay zekânın kapsayıcılığı zedelemek yerine güçlendirmesini sağlar. AXA, Allianz ve Zurich Sigorta Türkiye gibi işe alımda yapay zekâyı pilotlayan şirketler için, güçlü denetim süreçleri inşa etmek etik teknoloji uygulamalarında liderlik sağlamanın yanı sıra dijital sistemlere çalışan güvenini de artıracaktır.

Etik Yapay Zekâ Eğitimlerini Yaygınlaştırın

Sistem denetimlerinin ötesinde, kurumların insan kaynağına yatırım yapması gerekir. Kuruluşların yalnızca %24'ü etik yapay zekâ eğitimi sunmaktadır; bu nedenle İK profesyonelleri, işe alımcılar ve teknoloji ekipleri önyargılı çıktıları tanımlamak veya sorgulamak için yeterli bilgiye sahip değildir. Sorumlu yapay zekâ kullanımı konusunda eğitimlerin genişletilmesi, kapsayıcılığın yalnızca teknoloji çerçevelerinde değil, günlük iş uygulamalarında da yerleşmesini sağlar. Uzun vadede bu yaklaşım, dijital dönüşümde adalet üzerine yapılan tartışmaları normalleştirir ve teknoloji yanlış kullanımından doğabilecek itibar risklerini azaltır

İş Gücü Verisi Toplamayı Standartlaştırın

Demografik veri toplamadaki tutarsızlık (%33 gelişmekte düzeyinde), etkin iş gücü planlamasını ve kıyaslamayı engellemektedir. Veri gizliliği ve kişisel verilerin korunması yasalarıyla uyumlu ulusal demografik veri toplama yönergeleri geliştirmek, kuruluşlara izleyebilecekleri net bir çerçeve sunar. Bu tutarlılık, sektörler arası karşılaştırmaları kolaylaştırır, sistematik boşlukları belirlemeye yardımcı olur ve ESG uyumlu raporlamayı güçlendirir. Özellikle KOBİ'ler için sadeleştirilmiş araçlar ve şablonlar sağlanması, kaynak kısıtlarını aşmalarını kolaylaştırır ve ulusal iş gücü şeffaflığına katkıda bulunur.

Bu öneriler bir bütün olarak, Türkiye'nin yetenek sistemlerini parçalı uygulamalardan entegre, hesap verebilir ve gelecoğe hazır çerçevelere dönüştürecektir. Hem yapısal zayıflıkları (temsiliyet, işe alım adaleti, veri) hem de ortaya çıkan riskleri (YZ yönetişimi, etik eğitim) ele alarak, Türk kuruluşları daha kapsayıcı, dirençli ve küresel ölçekte rekabetçi bir iş gücü inşa edebilir.

İNAN

VAKA ÇALIŞMASI

Mercedes-Benz Türkiye

Birincil kaynak: Mercedes-Benz Group Sürdürülebilirlik Raporları ve Politikaları

Mercedes-Benz Türkiye, yetenek stratejisini grubun sürdürülebilirlik vizyonu olan "kapsayıcı ve geleceğe hazır bir iş gücü oluşturma" hedefiyle uyumlu hale getirirken, aynı zamanda elektrifikasyon ve dijitalleşmeye geçiş sürecini de desteklemektedir. Şirket, yapılandırılmış kariyer gelişimi, çıraklık programları ve STEM girişimlerine odaklanarak Türkiye operasyonlarını küresel yetenek dönüşümünün bir parçası haline getirmektedir. Yetenek öncelikleri, sürdürülebilirlik hedefleri, çalışan bağlılığı ve mobilite sektöründeki rekabet gücünün korunmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Yetenek Vizyonu ve Hedefleri

Vizyon: Lüksü ve sürdürülebilirliği biyoteknoloji, geri dönüşüm ve yenilikçi malzemelerle birleştirerek, gezegenle uyumlu bir mobilite geleceğini yetkin, kapsayıcı bir iş gücü ile desteklemek

Türkiye'de bu vizyonun karşılığı:

- Elektrifikasyonu destekleyecek yetkin mühendis ve teknisyen havuzu oluşturmak.
- Yerel kurumlarla iş birliği içinde çıraklık ve çift eğitim (dual education) modellerini genişletmek.
- Teknik ve liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek.
- Tüm iş gücü genelinde yaşam boyu öğrenme ve dijital beceri gelişimini yerleştirmek

Yetenek KPI'ları (FY25, aksi belirtilmedikçe)

- Adil iş gücü: Kadınlar, küresel çalışanların %22'sini oluşturuyor; yönetimde kadın oranını 2030'a kadar %30'a çıkarma hedefi.
- Eğitim yatırımı: 2024'te küresel çapta eğitim ve gelişime €142 milyon yatırım yapılmıştır; Türkiye, bu yatırımlardan çift eğitim ve beceri geliştirme programları yoluyla faydalanmaktadır.
- Çıraklık programları: Küresel olarak 6.000 çırak ve çift eğitim öğrencisi bulunmakta; Türkiye operasyonları mesleki ortaklıklar aracılığıyla katkı sağlamaktadır.
- Çalışan bağlılığı: Küresel katılım oranı %80'in üzerindedir; Türkiye, grup genelindeki bağlılık değerlendirmelerine düzenli katkı sunmak

VAKA ÇALIŞMASI



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Türkiye

Programlar ve Eğitim Uygulamaları

- Çift Eğitim Modeli: Mercedes-Benz Türkiye, teknik liseler ve üniversitelerle iş birliği yaparak gençlere otomotiv üretiminde teknik roller için çıraklık ve uygulamalı eğitim fırsatları sunmaktadır.
- Dijital ve Elektrikli Araç (EV) Eğitimleri: E-mobilite, batarya sistemleri ve yazılım entegrasyonu konularında geliştirilen eğitim modülleri, çalışanların elektrifikasyon yol haritasına hazırlanmasını sağlamaktadır.
- Kültürel ve Kapsayıcılık Girişimleri: Liderlik eğitimleri, cinsiyet ve kültürel dönüşüm farkındalığı içerir; mühendislikteki kadın çalışanlara yönelik mentorluk programlarıyla desteklenmektedir.
- Küresel Öğrenme Erişimi: Türkiye'deki çalışanlar, Mercedes-Benz'in küresel dijital öğrenme platformuna erişerek sürekli yeniden beceri kazanımı ve kariyer hareketliliği imkanına sahiptir.

Temel Zorluklar

- Cinsiyet temsiliyeti: Kadınlar, küresel hedeflere rağmen teknik ve liderlik pozisyonlarında hâlâ yeterince temsil edilmemektedir.
- YZ ve dijital dönüşüm: Dijitalleşme ve otomasyonun hızlı ilerleyişi, sürekli beceri güncellemelerini zorunlu kılmaktadır.
- Genç yeteneklerin elde tutulması: Mobilite ve teknoloji şirketlerinden gelen küresel rekabet, yetenekli mezunların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır.

Temel Başarılar

- **Çıraklıkta mükemmeliyet:** Mercedes-Benz Türkiye, güçlü çift eğitim modeliyle teknik iş gücü yetiştirmede güvenilir bir kaynak haline gelmiştir.
- **Küresel stratejiyle entegrasyon:** Türkiye operasyonları, grubun sürdürülebilirlik ve insan stratejisiyle tamamen uyumludur, bu da tutarlı raporlama ve hesap verebilirlik sağlar.
- **Güçlü eğitim altyapısı:** Küresel platformlara erişim ve yüksek eğitim yatırımı, şirketin öne çıkan güçlü yönlerindendir.

Gelecek Perspektifi (Öneriler, resmi taahhüt değildir)

- Yerel KPI'ları Derinleştirme: Grup raporlarına paralel olarak Türkiye'ye özgü kapsayıcılık ve yetenek metriklerini (ör. liderlikte kadın oranı, elde tutma oranı) yayımlamak.
- Ortaklıkları Genişletme: Türk üniversiteleriyle STEM ve dijital programlar üzerine iş birliklerini güçlendirerek yetenek havuzunu genişletmek.
- YZ ve Veri Etiği Eğitimi: İK ve operasyonlarda yapay zekâ kullanımına yönelik özel etik eğitim programları başlatarak güven ve şeffaflık oluşturmak.
- Elde Tutma Stratejileri: Genç profesyoneller için hedefli kariyer yolları ve iyi oluş (wellbeing) girişimleri geliştirerek çalışan devir oranını azaltmak.

INAN

VERİ FERAGATİ

Vaka çalışmaları, anketteki en iyi performans gösteren kuruluşlar ile ülke genelinde öne çıkan kurumlar arasından seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden elde edilen kapsayıcılık metrikleriyle tamamlanmıştır. Lütfen rapor açıklamalarının değişiklik gösterebileceğini, bazı kuruluşların 2025–2026 raporlarının henüz yayımlanmamış olabileceğini dikkate alınız.

Sonuç

Mercedes-Benz Türkiye, çok uluslu bir şirketin küresel yetenek vizyonunu yerelleştirirken aynı zamanda ulusal iş gücü ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Çıraklık, eğitim ve grup ESG taahhütleriyle uyumlu stratejik yaklaşımları, şirketi Türkiye'nin mobilite sektöründe bir lider haline getirmektedir. Ancak, cinsiyet eşitliği, dijital dönüşüm ve yetenek elde tutma alanlarında hâlâ gelişim fırsatları bulunmaktadır. Daha net yerel KPI'lar ve kapsayıcılığı güçlendiren yenilikçi eğitim uygulamalarıyla, Mercedes-Benz Türkiye ilerlemesini hızlandırabilir ve otomotiv ile endüstriyel sektörlerde yetenek olgunluğu açısından bir ölçüt haline gelebilir.

Novartis Türkiye

Birincil Kaynak: Novartis Entegre Raporu

Novartis Türkiye, "ilacı yeniden hayal etmek" vizyonuna dayanan küresel stratejisi doğrultusunda, insanı inovasyonun merkezine koyan bir iş gücü yaklaşımı benimsemektedir. Yetenek öncelikleri; ölçülebilir KPI'lar, güçlü öğrenme yatırımları ve kapsayıcı bir kültür aracılığıyla kapsayıcı, bağlı ve geleceğe hazır bir iş gücü oluşturmaya odaklanmaktadır. Türkiye'de yürütülen programlar, çalışan iyi oluşu, liderlik gelişimi ve cinsiyet eşitliği üzerine kuruludur. Novartis, sağlık sektöründe hem Türkiye'de hem de bölgede önde gelen işverenlerden biri olarak tanınmaktadır.

Yetenek Vizyonu ve Hedefleri

Vizyon: Çalışanların gelişip tıbbi yeniliklere katkıda bulunabileceği kapsayıcı ve yenilikçi bir kültür yaratmak.

Hedefler:

- Dijital sağlık, veri bilimi ve yapay zekâ alanlarındaki ilerlemelere çalışanları hazırlamak için sürekli öğrenmeye yatırım yapmak.
- Tüm düzeylerde cinsiyet eşitliğini güçlendirmek; 2025 yılına kadar yönetimde cinsiyet dengesine ulaşmak
- Sağlık alanındaki uzmanlığı iş gücü dayanıklılığıyla birleştirerek çalışan deneyimine iyi oluş (wellbeing) ve psikolojik güvenliği yerleştirmek

Temel Yetenek KPI'ları

(Küresel metrikler, Novartis'in entegre raporlama çerçevesi kapsamında Türkiye'ye uygulanmaktadır)

- İş gücü cinsiyet dengesi: Küresel çalışanların %51'i kadın; yönetimde %45'in üzerinde kadın oranı.
- Liderlik cinsiyet dengesi hedefi: 2025'e kadar yönetimde cinsiyet eşitliği.
- Çalışan bağlılığı: Küresel bağlılık skorları %80'in üzerinde.
- Öğrenme yatırımı: 2024 yılında küresel ölçekte 5 milyonun üzerinde öğrenme saati; Türkiye, dijital öğrenme platformlarına erişim sağlamaktadır.
- Çalışan devri (turnover): Gönüllü ayrılma oranı küresel sektör ortalamalarının altında tutulmaktadır.

Programlar ve Eğitimler

- İyi oluş ve dayanıklılık programları, Türkiye'de hem zihinsel hem fiziksel sağlık alanlarını kapsayacak şekilde uygulanmaktadır.
- Liderlik gelişimi girişimleri, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmesini hızlandırmak amacıyla mentorluk ve sponsorluk mekanizmalarını içermektedir.

NOVARTIS

Novartis Türkiye

- STEM ve dijital sağlık eğitimleri, çalışanların sağlık inovasyonu için gerekli veri ve teknoloji becerilerini kazanmalarını sağlamaktadır.
- Çalışan kaynak grupları (ERG'ler), Türkiye'de cinsiyet eşitliği, LGBTQ+ kapsayıcılığı ve kuşaklar arası iş birliğini desteklemektedir.
- Şeffaflık diyalogları ve farkındalık eğitimleri, açıklık ve kapsayıcılığa dayalı bir kurum kültürü oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Temel Zorluk

- Sağlık sektöründeki hızlı dijital dönüşüm (yapay zekâ, büyük veri, kişiselleştirilmiş tıp) ile çalışanların bu değişime ayak uydurabilmesi arasında denge kurmak önemli bir zorluktur. Türkiye özelinde ise, ulusal sektör normları göz önüne alındığında, üst düzey liderlikte cinsiyet dengesini korumak hâlâ zorluk yaratmaktadır.

Temel Başarılar

- Türkiye'de ve küresel ölçekte "En İyi İşveren" unvanıyla tanınmak; yüksek çalışan bağlılığı ve güçlü kurum kültürü.
- Yönetimde cinsiyet dengesine doğru ilerleme, her yıl sürdürülebilir gelişimle desteklenmektedir.
- Yapılandırılmış kariyer yolları ve iyi oluş girişimleriyle desteklenen yüksek çalışan bağlılığı ve elde tutma oranı.
- Sürekli gelişim fırsatları sunan güçlü bir öğrenme kültürü ve erişilebilir dijital platform altyapısı.

Gelecek Perspektifi (Öneriler, resmi taahhüt değildir)

- Türkiye'ye özgü KPI'lar (cinsiyet dengesi, elde tutma oranı, öğrenme saatleri) yayımlayarak yerel hesap verebilirliği artırmak.
- Türk çalışanlar için dijital sağlık ve yapay zekâ tabanlı tıp eğitimlerini derinleştirmek.
- Türk üniversiteleriyle ortaklıkları güçlendirerek erken kariyer yetenek havuzlarını genişletmek ve STEM alanında yetenek çekmek.
- Kültürel damgalanmayı azaltacak şekilde, kişiye özel zihinsel sağlık girişimlerini kapsayan iyi oluş programlarını genişletmek.
- Kadın temsilini hızlandırmak için liderlik sponsorluğu uygulamalarını güçlendirmek.

İNAN

VERİ FERAGATİ

Vaka çalışmaları, anketteki ve ülke genelindeki en iyi performans gösteren kuruluşlardan seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından ve tanınmış kurumsal veri setlerinden elde edilmiştir. Bazı kuruluşların 2025–2026 raporları henüz yayımlanmamış olabileceği için açıklamalarda farklılıklar bulunabilir.

Sonuç

Novartis Türkiye, birçok uluslunun küresel yetenek hedeflerini yerel düzeyde nasıl uygulayabileceğini ve aynı zamanda kültürel dönüşümle birlikte iş gücü gelişimini nasıl yönlendirebileceğini göstermektedir. Öğrenme ve iyi oluş alanlarında güçlü sonuçlar elde eden şirket, Türk sağlık sektöründe bir ölçüt oluşturmaktadır. Bu ivmeyi sürdürmek için daha net yerel metrikler, hedeflenmiş dijital eğitimler ve dönüştürücü liderlik girişimlerinin genişletilmesi kritik önemdedir. Bu yaklaşım, Novartis Türkiye'nin kapsayıcı ve geleceğe hazır yetenek stratejilerinde liderliğini sürdürmesini ve "en iyi işveren" konumunu güçlendirmesini sağlayacaktır.

04 Etki

Giriş

CITIES Olgunluk Modeli'nde Etki (Impact), altı stratejik sütundan biridir (Culture, Inclusion, Talent, Impact, Equity, Social). Bu sütun, kapsayıcı stratejilerin çalışanlar, topluluklar, yatırımcılar ve genel olarak toplum üzerindeki somut sonuçlarını değerlendirir.

Etki, söylemi niyetten dönüşüme taşır. Eylemlerin, ilerleme eşitliği, iyileşen iyi oluş, sosyal hareketlilik ve geniş kapsamlı ESG hedeflerine katkı gibi ölçülebilir faydalar üretip üretmediğini analiz eder. Bu sütun, kapsayıcılığı bir uyum zorunluluğu olarak değil, inovasyon, güven ve uzun vadeli değer yaratımının itici gücü olarak yeniden çerçeveler.

Kısacası, CITIES modeli aracılığıyla etkiyi ölçmek, stratejiyi ölçülebilir ilerlemeye dönüştürür; böylece kurumsal çabaların her olgunluk aşamasında hem iş dünyası hem de toplumsal değer yaratmasını sağlar.



Neden Etki Önemlidir

Artık kurumlar niyetleriyle değil, elde ettikleri sonuçlarla değerlendirilmektedir. Etki, kâğıt üzerindeki politikalar ile çalışanların ve toplumun yaşadığı gerçek deneyimler arasındaki köprüdür.

- **Kültür bir büyüme katalizörü olarak:** Kapsayıcı uygulamalar inovasyonu, iş birliğini ve finansal performansı artırır.
- **ESG uyumu:** Etki, ESG'nin "S" (Sosyal) bileşenini güçlendirir; eşitlik, fırsat ve topluluk refahına katkıyı görünür kılar.
- **Marka ve güven:** Ölçülebilir ilerlemenin kamuoyuyla paylaşılması, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar nezdinde güvenilirliği artırır.

Sonuçları ölçüp raporlamak, kurumlara hesap verebilirlik döngüleri kazandırır; bu da ilerlemeyi hızlandırır ve kapsayıcılığı uzun vadeli stratejilere yerleştirir.

Etki Nasıl Ölçülür

DIAL Global Index anketi doğrudan Etki sütununa karşılık gelir. Anket yanıtları olgunluk puanlarına dönüştürülür ve Skor kartı adlı tanısal araç aracılığıyla kıyaslanır; güçlü yönler, boşluklar ve gelişim fırsatları bu şekilde ortaya çıkarılır.

Etki sütunu dört alt tema üzerinden değerlendirilir:

1. **Somut Sonuç Metrikleri:** Çalışan iyi oluşu, adil ilerleme, liderlikte temsiliyet ve topluluk katılımı gibi KPI'lar.
2. **Kanıta Dayalı Ölçüm:** Hem nicel (ör. demografik trendler, ücret eşitliği) hem de nitel (ör. çalışan sesi, yaşanan deneyimler) verilerin birlikte kullanımı.
3. **Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık:** Kapsayıcılık ve sosyal metriklerin kurum içinde ve dışında raporlanması yoluyla güven inşa etmek.
4. **Sürekli İyileştirme:** Sonuçların akran kurumlarla ve zamana göre kıyaslanması, ilerlemenin Skor kartı'lar aracılığıyla yönlendirilmesi.



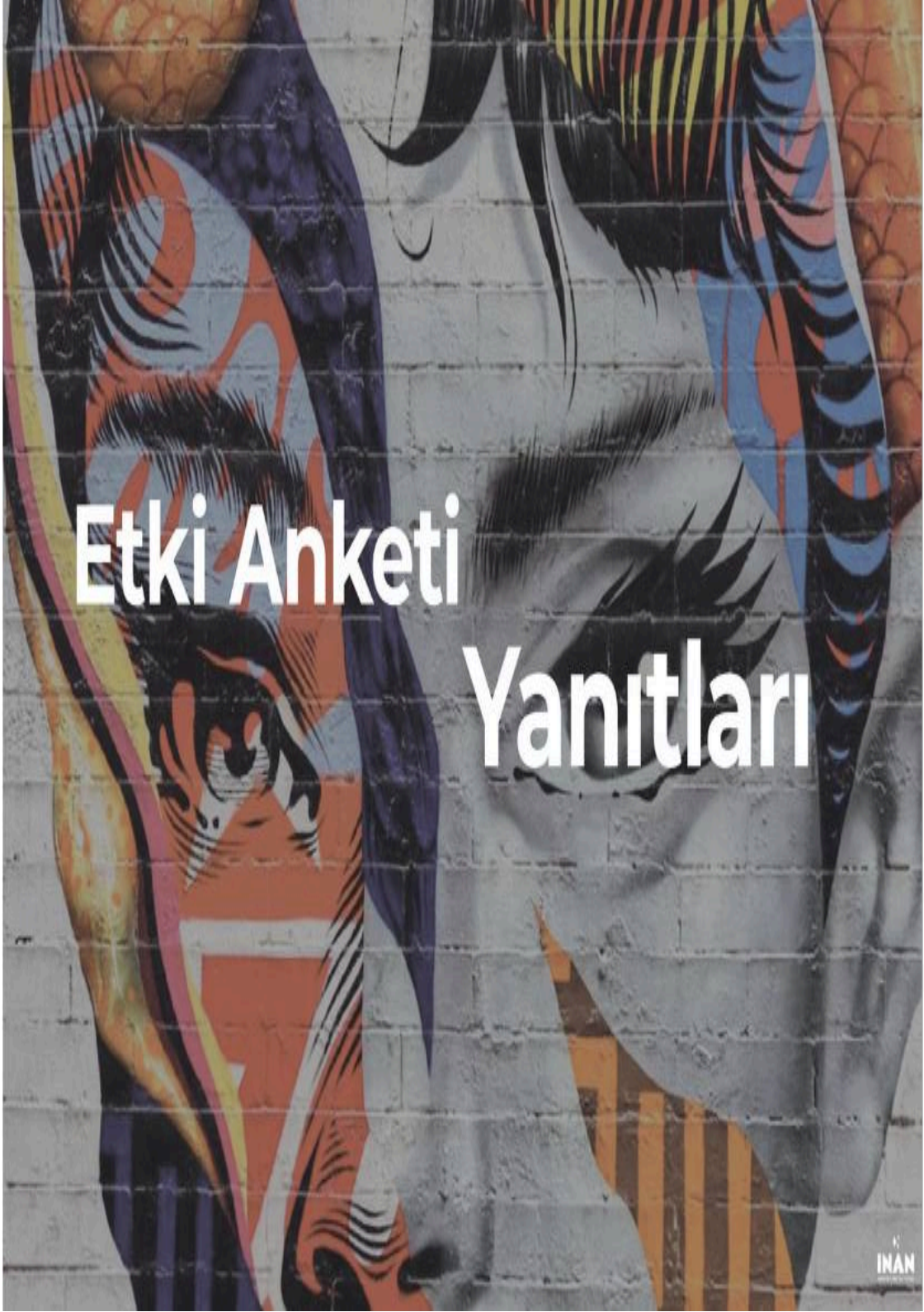
Etki Nasıl Analiz Edilir ve Kıyaslanır

- **Nicel:** Anket verileri, sosyal değer yaratımını, ESG uyumunu ve paydaş sonuçlarını kanıtlarla ortaya koyar.
- **Nitel:** Vaka çalışmaları, kapsayıcılık politikalarının çalışan, topluluk ve yatırımcılar üzerindeki somut faydalara nasıl dönüştüğünü gösterir.
- **Kıyaslama:** Şeffaf akran karşılaştırmaları, ESG raporlamasında güvenilirliği artırır ve kurumların etki yaratma konusunda nerede önde veya geride olduklarını gösterir.

Özet

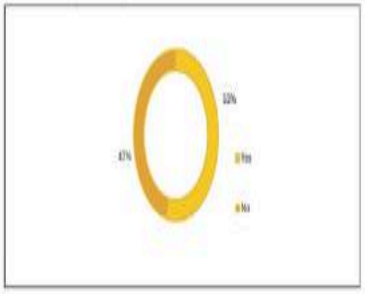
Etki sütunu, CITIES Olgunluk Modeli'nin yalnızca kavramsal düzeyde benimsenmesini değil, ölçülebilir sonuçlarla operasyonel hale gelmesini sağlar. Çalışanlar, topluluklar ve piyasalar genelinde somut faydalar göstererek kurumlar taahhütlerini doğrular, paydaş güvenini güçlendirir ve uzun vadeli dayanıklılık ile rekabet gücüne katkıda bulunur.

İNAN


Etki Anketi
Yanıtları

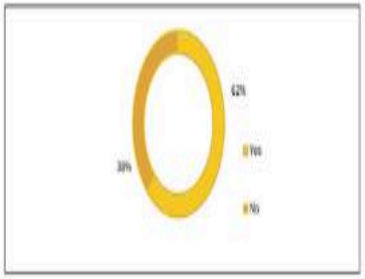
Harici Kapsayıcılık veya Sosyal Etki Bildirgelerine Katılım

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi harici bildirgelere bağlı olan kuruluşların oranı.



ESG Açıklamalarında Sosyal ve İnsan Odaklı Etki Raporlaması

ESG veya sürdürülebilirlik raporlarında sosyal veya insan odaklı özel bölümler yer alan kuruluşların oranı.



Etki Verisi Öne Çıkan Bulgular

Özet

2025 Türkiye anketi, Etki Sütunu'nun uyumluluk odaklı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışından çıkarak, yönetişim temelli ve KPI ile izlenen bir yapıya evrildiğini göstermektedir. Eşitlik ve kapsayıcılık çıktıları, en güçlü itici unsur olarak öne çıkmakta; kuruluşların %34'ü bu alanda ileri olgunluk düzeyinde (Yeşil – Green) yer almaktadır. Kapsayıcı tedarikçi politikaları (%28 ileri düzey) ve sosyal konularda kurumsal iletişim (%32 gelişmekte düzey) alanlarında da belirgin bir ivme görülmektedir. Buna karşın, yönetişim gözden geçirme süreçleri (%35 başlangıç, Kırmızı – Red) hâlâ zayıf kalmakta; genel etki yönetişimi seviyesi Amber (Orta Düzey) olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, denetim sıklığı ve kalite standartlarının henüz sistematik hale gelmediğini göstermektedir.

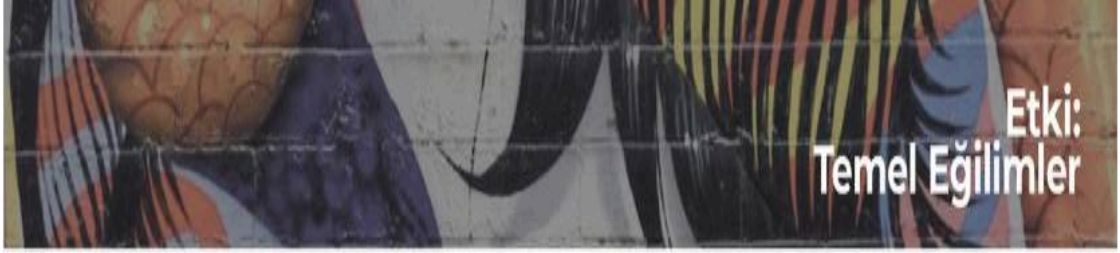
Küresel bağlantılı şirketler – ING Türkiye, HSBC Türkiye, Allianz, AXA, Zurich, Sompo, MAPFRE, Maersk, DP World ve Koç Üniversitesi – uluslararası ESG çerçevelerini (UNGC, GRI, SBTi) stratejilerine entegre etmektedir.
Havacılık, perakende ve turizm sektörlerinden markalar (ör. SunExpress, Corendon Airlines, Setur) etkiyi müşteri güveniyle ilişkilendirmeye başlarken, teknoloji şirketleri (NETAŞ, Arena Bilgisayar, Papilon Savunma) etki stratejilerini dijital etik ve siber güvenlik temelleri üzerine inşa etmektedir.

Etki: Temel Eğilimler

Küresel ölçekte, sosyal etki artık yan bir KSS faaliyeti değil; yönetişim sahipliğinde, KPI ile takip edilen bir stratejik alan haline gelmektedir. Türkiye 2025 sonuçlarında Etki Sütunu, karışık ama ilerleme gösteren bir tablo ortaya koymaktadır: Eşitlik ve kapsayıcılık çıktıları: %34, Lider (Yeşil) Kapsayıcı tedarikçi politikaları: %28, Lider (Yeşil) Sosyal konularda kamu iletişimi: %32, Gelişmekte (Amber) Etki yönetişimi genel düzeyi: Amber (Orta Olgunluk) Yönetişim gözden geçirme süreçleri: %35, Başlangıç (Kırmızı). Bu veriler, Türkiye'de kurumların etkiyi giderek daha fazla ölçülebilir, hesap verebilir ve stratejik bir boyuta taşıdığını, ancak yönetişim kalitesi ve denetim ritmi açısından daha fazla sistematikleşmeye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Küresel Çerçeveler ve Sosyal Etki Sözleşmeleri

Türkiye'deki büyük ve küresel bağlantılara sahip şirketler, etki stratejilerini Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact – UNGC), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI) ve Bilim Temelli Hedefler Girişimi (Science-Based Targets Initiative – SBTi) gibi uluslararası çerçevelerle temellendirmektedir. Bu uyum, hem küresel yatırımcılar nezdinde güvenilirlik sağlamakta hem de sosyal, çevresel ve yönetişim (ESG) boyutlarında hesap verebilirliği güçlendirmektedir. Türkiye'de bu eğilim, Sermaye Piyasası Kurulu'nun sürdürülebilirlik raporlama standartları ile daha da pekişmiş, ESG raporlamaları Avrupa Birliği kriterlerine daha yakın hale gelmiştir.



Etki: Temel Eğilimler

Uygulamada:

- **Finansal kurumlar** bu dönüşüme öncülük etmektedir. ING Türkiye, HSBC Türkiye, AXA, Allianz, Zurich, Sompo ve MAPFRE, grup genelinde geçerli ESG rehberlerini yerel raporlamaya entegre etmekte ve etkiyi yönetişim yapısına dahil etmektedir. Artık raporlamaları yalnızca finansal performansı değil, toplum yatırımlarını, kapsayıcı sigorta ürünlerini ve iş gücü eşitliği sonuçlarını da kapsamaktadır.
- **Lojistik ve altyapı sektörleri, Maersk ve DP World Türkiye** örneklerinde olduğu gibi, tedarikçi yönetimini güvenlik, işçi hakları ve kapsayıcılığı önceleyen sosyal sözleşmelere dayandırmaktadır. Bu çerçeveler, Türkiye'nin lojistik merkez rolünü destekleyerek tedarik zincirlerini daha dayanıklı ve sosyal açıdan sorumlu hale getirmektedir.
- **Üniversiteler ve bilgi ortakları,** ulusal trendin şekillenmesinde aktif rol oynamaktadır.
- **Koç Üniversitesi**, özel sektörle iş birliği yaparak etki metrikleri ve bağımsız değerlendirme sistemleri geliştirmekte, böylece akademik titizliği kurumsal sorumluluk stratejilerine entegre etmektedir.
- **Havacılık ve turizm sektörlerinde, SunExpress, Corendon Airlines ve Setur**, etki taahhütlerinde uluslararası güvenlik ve erişilebilirlik standartlarına atıfta bulunmaya başlamıştır. Bu da tüketiciye doğrudan dokunan sektörlerin, sosyal sözleşmeleri hizmet ve müşteri deneyimiyle ilişkilendirmeye başladığını göstermektedir.
- **Teknoloji ve savunma sektörlerinde, NETAŞ, Arena Bilgisayar ve Papilon Savunma**, siber güvenlik, gizlilik ve dijital etik çerçevelerini kullanarak etki stratejilerini küresel normlarla uyumlu hale getirmektedir. Bu adımlar özellikle AB bağlantılı ihracat gerekliliklerine yanıt olarak öne çıkmaktadır.

Genel olarak, bu gelişmeler anket bulgularındaki genel eğilimi doğrulamaktadır: şartnamelere (charter) katılım ve kamusal pozisyon alma artarken, yönetim kurulu düzeyinde etki gözden geçirme uygulamaları hâlâ geride kalmaktadır.

2025'te Ortaya Çıkan ESG ve Etki Trendleri

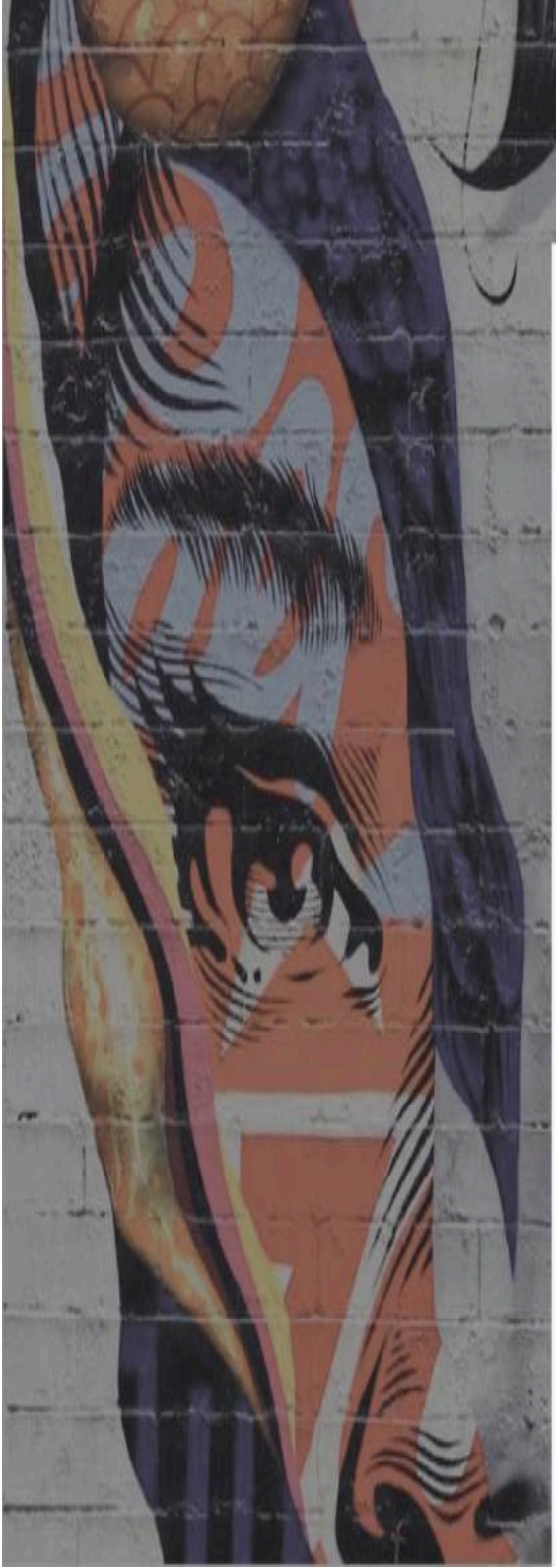
Tedarikçi kapsayıcılığı olgunlaşıyor.

Anket sonuçlarına göre, kapsayıcı tedarik politikaları **%28 ile "İleri (Leading)"** düzeyde yer almakta; bu da Türk kurumlarının tedarikçi kapsayıcılığı ve erişilebilirlik taahhütlerini giderek daha fazla kurumsallaştırdığını göstermektedir. Ancak, tedarikçi listelerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi %34 ile "Gelişmekte (Developing)" düzeyindedir. Bu durum, politika oluşturma ile uygulama arasındaki boşluğu ortaya koymaktadır: kurumlar kapsayıcı politikalarla tedarikçilerini seçiyor, ancak bu tedarikçilerin söz konusu ilkelere uygunlukları düzenli olarak değerlendirilmemektedir.

Maersk, DP World Türkiye, NETAŞ, Arena Bilgisayar ve Papilon Savunma gibi lojistik ve teknoloji firmaları, bir sonraki olgunluk aşamasına geçmek için güçlü konumdadır. Tedarik zinciri süreçlerine yapılandırılmış denetimler, erişilebilirlik kontrolleri ve düzeltici eylem planları entegre ederek politika–uygulama arasındaki farkı kapatabilirler. Bu adım, yalnızca kapsayıcı tedarikçiliği güçlendirmekle kalmayacak; Türkiye'nin küresel değer zincirlerindeki güvenilirliğini de artıracaktır – zira tedarikçi sorumluluğu artık pazarda tartışmasız bir beklentidir.

Yönetişim ritmi zayıf.

Yönetişim kurulu incelemeleri %35 ile "Başlangıç (Entry-Red)" düzeyinde kalmıştır. Bu, birçok Türk kuruluşunun komitelere ve çerçevelere sahip olmasına rağmen, bunları düzenli aralıklarla çalıştıracak denetim döngülerine veya hesap verebilirlik mekanizmalarına sahip olmadığını göstermektedir. İncelemeler genellikle düzensiz yapılmakta ve çalışan etki KPI'ları, tedarikçi uyum raporları veya düzeltici eylem çıktılarıyla ilişkilendirilmemektedir. Bu durum, yönetişim organlarının politika taahhütlerini ölçülebilir etkiye dönüştürme kapasitesini zayıflatmaktadır



Etki: Temel Eğilimler

ING Türkiye, HSBC Türkiye, AXA, Allianz, Zurich, Sompo ve MAPFRE gibi finansal kurumlar, bu alanda iyi uygulama örnekleri geliştirme potansiyeline sahiptir. Tedarikçi harcama oranları, şikâyet çözüm süreleri ve çalışan eşitliği çıktıları gibi net KPI'lara bağlı üç aylık denetim döngüleri oluşturarak yönetişimi aktif bir hesap verebilirlik aracına dönüştürebilirler. Bu gözden geçirmelerin ESG raporlamalarına entegre edilmesi, yönetişim organlarının yalnızca "kağıt üzerindeki gözetim" rolünden çıkıp, etkin etki liderliği rolüne geçmesini sağlayacaktır.

Dış ses (toplumsal iletişim) temkinli ama artıyor.
Anket, sosyal meselelerde dış iletişimin %32 ile "Gelişmekte (Developing)" düzeyinde olduğunu göstermektedir. Türk kurumları, dış paydaşlarla etkileşime daha fazla girmeye başlamış olsa da çoğu hâlâ itibar riskleri ile paydaş beklentileri arasında denge arayışındadır. Dış iletişim genellikle marka deneyimi ve müşteri güveni ile bağlantılı yürütülmekte, daha geniş bir toplumsal aktivizm çerçevesinde konumlanmamaktadır.
Bu dönüşüme öncülük edenler, tüketiciyle doğrudan temas eden sektörlerdir. **SunExpress, Corendon Airlines ve Setur**, sosyal mesajlarını güvenlik, erişilebilirlik ve kapsayıcılık temalarıyla ilişkilendirmekte; böylece etki taahhütlerinin hizmet deneyiminde görünür olmasını sağlamaktadır. Seyahatte erişilebilirlik, kapsayıcı pazarlama ve çalışan aidiyeti gibi konuları öne çıkararak, bu markalar sosyal iletişimin müşteri güveni ve uluslararası itibar inşasında nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. Bu temkinli ama istikrarlı dış sesleniş, Türk kurumlarının sosyal etkiyi sadece bir "uyum gereği" değil, marka güvenini ve rekabet gücünü destekleyen stratejik bir unsur olarak gördüğünü göstermektedir.

Etki çıktıları ileri bir yapı taşı oluşturuyor..
Etki Sütunu'nun "Yeşil (Green)" puanı, güçlü **eşitlik ve kapsayıcılık çıktılarından (%34)** kaynaklanmaktadır. Etki, artık yan bir gündem değil; doğrudan iş gücü politikalarını, müşteri güvenini ve ESG performansını şekillendiren bir ana metrik haline gelmiştir. **ING Türkiye, HSBC Türkiye ve Zurich**, etkiyi hem adil iş gücü uygulamalarına hem de kapsayıcı finansal ürünlere entegre etmektedir. **Maersk** ve **DP World Türkiye**, tedarik zincirlerinde yüksek etki standartlarını uygularken. **Koç Üniversitesi** bu süreçlerin kanıta dayalı takibini desteklemektedir. **SunExpress, Corendon Airlines** ve **Setur** ise erişilebilirlik ve kapsayıcı marka iletişimiyle öne çıkmaktadır. Bu gelişmeler, eşitliğin Türkiye'deki en güçlü etki göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır.
Bir sonraki adım, bu eşitlik kazanımlarını doğrudan tedarikçi harcamaları, şikâyet çözüm oranları ve topluluk yatırımı sonuçlarıyla ilişkilendirerek uzun vadeli değeri güvence altına almaktır.



Temalar Arası Bulgular

- **Politika ve uygulama arasındaki boşluk:** Türkiye'de kapsayıcılık politikalarının benimsenmesi güçlü (eşitlik çıktıları, kapsayıcı tedarikçi politikaları), ancak zayıf yönetişim rutinleri (denetim sıklığı, yönetim kurulu raporlaması) sürekli iyileşmeyi yavaşlatmaktadır.
- **Sektörel asimetri:** Çok uluslu ve regülasyona tabi sektörler (finans, lojistik) daha yüksek performans gösterirken; seyahat/perakende ve orta ölçekli teknoloji şirketleri erişilebilirlik ve müşteri güvenliği girişimleriyle arayı kapatmaktadır.
- **Veri ve raporlama disiplini:** Dış sözleşmelere (charter) katılım artarken, insan etkisi metrikleri (tedarikçi kapsayıcılığı yüzdesi, olay çözüm SLA'ları, erişilebilirlik uyum oranları) hâlâ net, düzenli ve kamuya açık bir şekilde raporlanmamaktadır. Bu alanlarda şeffaflık sağlanmadıkça, Etki Sütunu'nun Amber (Orta) düzeyden Green (İleri) düzeye geçişi sınırlı kalacaktır.

Genel Etki Sütunu Olgunluk Özeti

2025 Türkiye Etki Sütunu, uyumluluk temelli kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımından yönetişim odaklı ve KPI ile izlenen hesap verebilirlik modeline net bir geçişi göstermektedir. Eşitlik ve kapsayıcılık çıktıları (%34, İleri Düzey) olgunluğun en güçlü itici gücü konumundadır; bu ilerleme, tedarikçi kapsayıcılığındaki gelişmeler (%28, İleri Düzey) ve sosyal konularda kurumsal iletişim (%32, Gelişmekte) ile desteklenmektedir. Ancak, zayıf yönetişim incelemeleri (%35, Başlangıç Düzeyi) genel olgunluğu Amber (Orta Düzey) seviyesinde tutmakta ve daha güçlü bir denetim ritmine ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. ING Türkiye, HSBC Türkiye, Allianz, AXA, Zurich ve Maersk gibi küresel uyumlu şirketler, UNGC, GRI ve SBTi çerçevelerini stratejilerine entegre ederek etkiyi yönetişim ve yatırımcı güveniyle doğrudan ilişkilendirmektedir. Politika düzeyinde ilerleme güçlü olsa da, uygulama ve raporlama disiplini – özellikle tedarikçi denetimleri ve yönetim kurulu düzeyinde inceleme döngüleri açısından – hâlâ zayıftır. Türkiye'nin Amber'dan Green'e geçiş yapabilmesi için kurumların yönetişim rutinlerini kurumsallaştırması, etki verilerini güçlendirmesi ve eşitlik temelli hesap verebilirliği iş performansının merkezine yerleştirmesi gerekmektedir


Veri Tabloları ve
Görsel Özetler

Tablo 1, Türkiye'deki sektörler arası ESG liderlerini ortaya koymaktadır. Finansal hizmetler sektörü (ING, HSBC, Allianz, AXA, Zurich, Sompo, MAPFRE) en olgun raporlama uygulamalarını sergileyerek kapsayıcılık, eşitlik ve sürdürülebilirlik metriklerinde güçlü bir şeffaflık düzeyine ulaşmıştır. Lojistik liderleri (Maersk, DP World), tedarikçi kapsayıcılığını operasyonel süreçlerine entegre ederek sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde örnek teşkil etmektedir. Teknoloji firmaları (NETAŞ, Papilon,

Tablo 1: Kuruluşların ESG ve Yıllık Raporlama Öne Çıkan Bulguları

Kuruluş	2025 Etki Alanındaki Temel Bulgular
Maersk	Kapsayıcı tedarikçi standartlarını küresel lojistik operasyonlarına entegre eder; tedarik zincirlerinde kadınsı katılımı izler ve kapsayıcılık raporlarını yayınlar.
DP World Türkiye	Limanlarında güvenlik ve kapsayıcı hakları uygulanır; UNGC ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu raporlamalar yürütür.
ING Türkiye	ESG raporlarına adil ve güçlü KPI'larla şeffaflıkları; yeşil finansman ve sosyal krediyi müşterilerini ödüllendirir.
HSBC Türkiye	Adını ve eşitlik odaklı ESG metriklerini yayınlar; kapsayıcılık ve cinsiyet eşitliğini anonymous ölçümlerini.
AXA Sigorta Türkiye	Kapsayıcı sigorta ürünlerini geliştirdi; cinsiyet eşitliği ve sonuçlu yaşam çeşitliliğini konularında raporlarını yayınlar.
Allianz Türkiye	Tedarikçi kapsayıcılığı üzerine eğitimleri uygular; toplumsal yatırım ve iş gücü becerileri geliştirme konularını açıklar.
Zurich Sigorta Türkiye	Müşteri hizmetlerinde dijital erişilebilirliği sağlarken; çalışan ve ekosistem ESG raporlamalarına entegre eder.
Sompo Sigorta Türkiye	Çalışan kapsayıcılığı ve iş güvenliği göstergelerini izler, ikinci ölçek finansal açıklamaları yayınlar.
MAPFRE Sigorta Türkiye	ESG'yi küresel yerçevesinin fiziksel, sosyal etki göstergeleri ve çalışan bağlılığı konularında raporlamayı genişletti.
Koç University	ESG araştırmalarında stratejik ortak olarak rol alır; etki metriklerinin bağımsız değerlendirmesini sağlar.
SunExpress & Corendon Airlines	Havacılık hizmetlerinde erişilebilirliği artırır; güvenlik, iyi oluş ve kapsayıcı müşteri deneyimini ön çıkarır.
Yatırım	Kapsayıcı seçenekli ve katılım uygulamalarını raporlar; etkiyi müşteri güvenimini ile paralel olarak konumlandırır.
NETAŞ	Etki raporlamasını dijital etki ve etkiler güvenilir temellerine dayandırır; tedarikçi hesap verebilirliği çerçevelerini geliştirir.
Arena Bilgisayar	Sonuçlu kapsayıcı ve erişilebilir IT sağlayıcı konularında raporlamayı genişletti.
Papilon Savunma	Siyasetçilik teknoloji raporlamalarına insan hakları, gizlilik ve kapsayıcılık ilkelerini entegre eder.

İNAN

Tablo 2: Temel Zorluklar (2025)

Temel Zorluk	Açıklama
Yönetişim Riski	ESG kurtuları mevcut olsa da, gerçekte KPI'larla bağlantılı düzenli ve yapılandırılmış gözden geçirme süreçlerinden yoksundur.
Politika-Uygulama Boşluğu	Kurumlar kapsayıcı politikaları benimsemekte, ancak tedarikçi denetimleri, eğitim toplama veya raporlama döngülerinde uygulamayı sürdürememektedir.
Yapay Zekâ ve Dijital Etik	Sorumlu yapay zekâ kullanımı (ör. adalet denetimleri, etik veri uygulamaları) düşük olgunluk seviyesindedir ve bu durum risk yaratmaktadır
Eşitlik Verisi Açıklama Direnci	Kültürel ve yasal hassasiyetler nedeniyle demografik veya ücret verilerinin açıklanmasına yönelik isteksizlik, hesap verebilirliği sınırlamaktadır.
Sektörel Farklılıklar	Çok uluslu şirketler ve finans kuruluşları ESG olgunluğunda önde giderken, KOBİ'ler ve geleneksel endüstriler geride kalmaktadır.

Tablo 2, 2025 için öngörülen beş temel ESG zorluğu, Türkiye'nin etki politikalarında ilerleme kaydetmesine rağmen, yönetişim boşlukları, zayıf hesap verebilirlik mekanizmaları ve tutarsız raporlama uygulamalarının gelişimi yavaşlattığını göstermektedir. Dijital etik ve yapay zekâ denetiminin hızla yükselişi yeni bir karmaşıklık alanı yaratırken, iş gücü eşitliği verilerinin açıklanmasına yönelik kültürel isteksizlik de ilerlemeyi sınırlamaktadır. Sektörel farklılıklar, ilerlemenin çoğunlukla çok uluslu ve regülasyona tabi sektörlerde yoğunlaştığını; KOBİ'ler ve geleneksel endüstrilerin ise geride kaldığını göstermektedir. Bu zorlukların aşılması, Türkiye'nin Etki Sütunu'nu Amber (Orta Düzey) seviyesinden Green (İleri Düzey) seviyesine taşıyabilmesi açısından kritik öneme sahiptir

Sonuç

Türkiye'nin etki ekosistemi, eşitlik, tedarikçi kapsayıcılığı ve kamu etkileşimi alanlarında ölçülebilir ilerlemeler göstermektedir. Ancak, düzenli yönetişim incelemelerinin eksikliği, şeffaf raporlamanın sınırlılığı ve hesap verebilirlik mekanizmalarının yetersizliği, bu sütunun Amber düzeyinden Green olgunluğa geçmesini engellemektedir. Genel tablo nettir: politika düzeyinde güçlü bir benimseme vardır, fakat uygulama ve denetim alanlarında geri kalınmaktadır. İlerleme, ağırlıklı olarak çok uluslu şirketler ve regüle sektörlerde yoğunlaşırken, KOBİ'ler ve sanayi kuruluşları bu tempoya ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Türkiye'nin küresel ESG standartlarıyla ve yatırımcı beklentileriyle uyum sağlayabilmesi için kurumların; yönetişim boşluklarını kapatması, şeffaf raporlamayı normalleştirmesi ve etkiyi tüm sektörlerde karar alma döngülerine entegre etmesi gerekmektedir.

Öneriler

Yönetişim İncelemelerini Kurumsallaştırın

Şu anda Etki Sütunu'nun en zayıf alanı, yönetişim kurulu incelemelerinde (%35, Başlangıç – Kırmızı). Birçok şirketin kağıt üzerinde ESG komiteleri bulunsa da, bunlar ölçülebilir KPI'larla bağlantılı düzenli inceleme döngülerinden yoksundur. Kuruluşlar, tedarikçi kapsayıcılığı harcamaları, şikâyet çözüm süreleri ve çalışan eşitliği metrikleri gibi sonuçların izlendiği üç aylık ESG ve etki komitesi toplantıları düzenlemelidir. Bu sonuçların yönetim kurulu raporlamasına entegre edilmesi, ESG gözetimini sembolik bir ekleme olmaktan çıkarıp karar alma sürecinin doğal bir parçası haline getirecektir. Bu sistematik yaklaşım; hesap verebilirliği güçlendirir, yatırımcı güvenini artırır ve risklere daha hızlı yanıt verilmesini sağlar.

Politika–Uygulama Boşluğunu Kapatın

Türkiye'de kapsayıcı tedarik politikalarının benimsenmesinde (%28, İleri) kayda değer ilerleme vardır; ancak tedarikçi denetimleri (%34, Gelişmekte) yeterince yaygın değildir. Bu boşluğu kapatmak için şirketler yılda iki kez yapılandırılmış tedarikçi denetimleri gerçekleştirmelidir. Bu denetimler, erişilebilirlik, çalışma standartları ve eşitlik gerekliliklerini kapsamalı, ardından düzeltici eylem planları ve şeffaf takip raporları ile desteklenmelidir. Bu yaklaşım, kapsayıcılığı politikadan uygulamaya taşıyacak, itibar riskini azaltacak ve Türkiye'nin sorumlu tedarik zinciri merkezi olarak küresel güvenilirliğini artıracaktır.

Dijital Etik ve Yapay Zekâ Uygulamalarını Geliştirin

Yapay zekâ tabanlı işe alım (%27) ve dijital etik (%24) olgunluk düzeyleri düşük olduğundan, Türkiye önyargı riskleriyle karşı karşıyadır. Kuruluşlar, sektör çapında sorumlu YZ kullanım çerçeveleri geliştirmeli; adalet denetimleri, önyargı testleri ve hesap verebilirlik hatları oluşturmalıdır. İK, BT ve uyum ekiplerine YZ etiği konusunda eğitim verilmesi, çalışanların riskleri yönetebilmesini sağlar. Ayrıca, bu denetim sonuçlarının kamuya açık şekilde paylaşılması, paydaş güvenini güçlendirecektir. Türkiye, dijital etik alanına bugünden yatırım yaparak, küresel düzeyde sorumlu teknoloji benimsemede lider konuma gelebilir ve gelecekteki regülasyon risklerini en aza indirebilir.

Eşitlik Verisi Açıklamasını Normalleştirin

Eşitlik çıktıları Türkiye'nin güçlü yanlarından biridir (%34, İleri); ancak veri açıklama alışkanlığı tutarsız ve sınırlıdır. Şirketler, demografik ve ücret eşitliği verilerini her yıl yayımlamalı, bunu Sermaye Piyasası Kurulu standartları ve AB ESG kriterleriyle uyumlu hale getirmelidir. Başlangıçta anonimleştirilmiş ve toplulaştırılmış veriler paylaşılabilir; zamanla detaylandırma artırılabilir. Bu uygulama, sektörler arası karşılaştırılabilirliği güçlendirecek, çalışanlarda adalet algısını pekiştirecek ve yatırımcıların şeffaf raporlama beklentileriyle uyum sağlayacaktır.

Sektörel Kapsayıcılığı Genişletin

Etki olgunluğu, ağırlıklı olarak çok uluslu ve regülasyonlu sektörlerde (finans, lojistik) yoğunlaşmaktadır, buna karşın KOBİ'ler ve aile şirketleri gerisinde kalmaktadır. Bu farkı kapatmak için, ulusal iş dünyası birlikleri ve büyük kurumlar KOBİ'lere yönelik pratik ESG araç setleri, sektör özelinde şablonlar ve ortak öğrenme platformları geliştirmelidir. Ayrıca, kamu–özel sektör iş birlikleri ile KOBİ'lere basitleştirilmiş ESG raporlama modelleri sunulabilir.

Bu sayede ESG olgunluğu yalnızca belli sektörlerle sınırlı kalmayacak, Türkiye genelinde rekabet gücünü artıran kapsayıcı bir dönüşüm sağlanacaktır.

Dış Sesi Gerçek Eylemle Bağlayın

Sosyal konulardaki dış iletişim (%32, Gelişmekte) artmaktadır, ancak birçok kurum, mesajlarını eylemle desteklenmemesi durumunda itibar riski yaşamaktan çekinmektedir. Tüketiciyle doğrudan etkileşimde olan sektörler – havacılık, turizm, perakende – bu iletişimi somut girişimlerle ilişkilendirmelidir. Örneğin, hava yolu şirketleri erişilebilirlik KPI'larını veya kapsayıcı hizmet denetimlerini pazarlama kampanyalarıyla birlikte yayımlayabilir. Dış sesi ölçülebilir, gerçek eylemlerle bağlamak, markaların güvenilirliğini artıracak, müşteri sadakatini derinleştirecek ve onları rekabetçi pazarlarda farklılaştıracaktır.

Bu adımların bir bütün olarak uygulanması, Türkiye'nin Etki Sütunu'nu Amber (Orta) düzeyden Green (İleri) düzeye taşıyacaktır. Etki uygulamaları böylece sistematik, şeffaf ve sürdürülebilir hale gelirken, Türkiye'nin küresel ESG rekabet gücü de güçlenecektir.

İNAN

VAKA ÇALIŞMASI

Vodafone Türkiye

Vodafone Birincil Kaynak: Vodafone Sürdürülebilirlik Merkezi

Yönetici Özeti

Vodafone Türkiye, Vodafone Grubu'nun "Güvenilir, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir dijital toplum" stratejisiyle uyumlu şekilde çalışarak, etkisini "Topluma Değer Katmak, "Gezegeni Korumak" ve "Güven İnşa Etmek" ekseninde konumlandırmaktadır. Şirket, bağlantı, eşitlik ve dijital beceriler odaklı stratejisiyle ESG ilkelerini hem operasyonlarına hem de müşteri çözümlerine entegre etmektedir. Türkiye operasyonları, dijital uçurumun kapatılmasında, kadınların teknolojiye katılımının artırılmasında ve ölçülebilir sürdürülebilirlik çıktılarının üretilmesinde kilit rol oynamaktadır.

Etki Vizyonu ve Hedefleri

- Dijital kapsayıcılık: Vodafone Türkiye, dijital uçurumun kapatılması stratejisini 'kimseyi geride bırakmamak' ilkesi üzerine kurmuş ve dijital kapsayıcılık ile erişilebilirlik yoluyla toplumsal eşitliği desteklemeyi hedeflemektedir

- İklim eylemi: Vodafone Türkiye olarak, Vodafone Grubu'nun net sıfır emisyon hedefini benimseyen Vodafone Türkiye, iklim değişikliğiyle mücadeleyi çevresel sürdürülebilirlik stratejisinin merkezinde konumluyor. Yenilenebilir enerji ve düşük karbonlu çözümlerle operasyonlarını optimize ederken, müşterilerinin karbon ayak izini azaltmaları için IoT tabanlı yenilikçi teknolojileri kullanımlarına sunuyor.

- Eşitlik ve fırsat: Vodafone Türkiye, toplumsal cinsiyet eşitliğinin istihdam oranlarına yansımalarını önemsediğini belirtirken, önümüzdeki dönemde ki hedefini 50% kadın çalışan oranına ulaşması olarak belirlemiştir. Bu somut hedefe paralel olarak, Vodafone Türkiye'nin 2024 yılında tüm çalışanlarının %43'ünü kadınlar oluştururken, üst yönetimdeki kadın oranı ise %44 olarak gerçekleştiği dikkat çekiyor.

- Geleceğin becerileri: Vodafone Türkiye, gençlerin dijital dünyaya hızlı bir şekilde entegre olmalarını sağlamak ve geleceğin iş gücünde ihtiyaç duyacakları dijital becerileri kazandırmak amacıyla çeşitli programlar sunuyor. Yapay zekâ, veri analitiği, nesnelerin interneti (IoT) gibi ileri teknolojilere dayanan eğitimler ile gençleri geleceğin dijital dünyasına hazırlıyor.

- Sorumlu iş uygulamaları: Tüm operasyon ve tedarik zincirlerinde şeffaflık, gizlilik ve insan haklarına bağlılığı sürdürmek.

Etki Göstergeleri (KPIs) (Grup genelinde; Türkiye de bu hedeflerin bir parçasıdır.)

- İklim: Vodafone Türkiye, 2021 itibarıyla tüm şebeke ve ofislerimizde tükettiğimiz elektriği %100 yenilenebilir enerjiden karşılayarak, Kapsam 2 emisyonlarımızı sıfırlamış durumda.

- Karbon azaltımı: Vodafone Türkiye, 2023-2024 mali yılında baz yılı 2020'ye oranla Kapsam 1 ve 2 emisyonlarında %94,59 azalma sağlanmıştır. 2028'e kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını, 2040 yılına kadar da Kapsam 3 emisyonları dahil olmak üzere tüm emisyonlarını sıfırlamak için çalışmalarına devam etmektedir.

- Kapsayıcı etki: Vodafone Türkiye, 2024 itibarıyla yönetim kademelerinde %44 kadın oranına ulaşılırken, Vodafone Group tarafından %40 olarak belirlenen 2030 hedefinin de ilerisinde bir performans göstermektedir.

- Dijital kapsayıcılık: Vodafone Vakfı tarafından yürütülen "Yarını Kodlayanlar" projesi kapsamında, Türkiye'nin 81 ilinde 450 bine yakın çocuk ve gence kodlama ve yapay zeka eğitimleri verilmiştir. Vodafone Vakfı liderliğinde 2024 yılında hayata geçirilen "Yapay Zeka Yıldızları" projesi ile özellikle dezavantajlı bölgelerdeki gençlerin ve çocukların Yapay Zeka odaklında dijital yetkinliklerini güçlendirilmeye devam edilmektedir.

Programlar / Eğitimler

- "Dijital Benim İşim" (Türkiye): Kadın girişimcilere dijital okuryazarlık, e-ticaret eğitimi ve Vodafone platformlarına erişim desteği.

- Dijital ebeveynlik ve çevrimiçi çocuk güvenliği programlarıyla sorumlu dijital vatandaşlık bilincinin yaygınlaştırılması.

VAKA ÇALIŞMASI

VERİ SORUMLULUK REDDİ

Vaka çalışmaları, ankette ve ulusal düzeyde en yüksek performans gösteren kuruluşlardan seçilmiştir.
Bilgiler, şirketlerin en güncel ESG ve yıllık raporları ile kurumsal veri setlerinden elde edilen metriklerine dayanmaktadır. 2025–2026 dönemine ait bazı raporların henüz yayımlanmamış olabileceği dikkate alınmalıdır.

Vodafone Türkiye

- Kodlama ve Yapay Zeka Eğitimleri: Türkiye'nin 81 ilinde 450 bine yakın çocuk ve gence kodlama ve yapay zeka eğitimleri verilmiştir. Halen devam eden "Yapay Zeka Yıldızları" projesi ile özellikle dezavantajlı bölgelerdeki gençlerin ve çocukların Yapay Zeka odağında dijital yetkinliklerini güçlendirilmeye devam edilecektir.

- Kurum içi eğitimler: Tüm çalışanlara iç etik, gizlilik ve insan hakları üzerine zorunlu eğitimler verilirken, profesyonel gelişimlerini desteklemek ve yetkinliklerini daha da ileriye taşımak için geniş kapsamlı eğitim programları seçenekleri de sunulmaktadır.

Temel Zorluklar

- Sektörel eşitsizlikler: Kırsal bölgelerde süregelen bağlantı eksiklikleri.

- Tedarikçi denetimi: Yerel tedarikçilerin küresel ESG standartlarını sürekli karşılamasını sağlamak.

- Kamu güveni: Dijitalleşme hızlanırken gizlilik, güvenlik ve etik yapay zekâ kullanımını dengelemek.

Temel Başarılar

- ESG liderliği: Vodafone Grubu, FTSE4Good ve CDP A-list gibi birçok sürdürülebilirlik endeksinde yer almakta; Vodafone Türkiye de bu raporlamalara katkı sağlamaktadır. Şirket, 2009 yılından bu yana yayımladığı sürdürülebilirlik raporları ile sürdürülebilirlik performansını ve belirlediği hedefleri kamuoyu ile paylaşıyor. 2021 yılından beri bu raporları uluslararası standartlara uygun Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) raporu formatında sunmaya devam ediyor.

- Dijital kapsayıcılık etkisi: Türkiye'de on binlerce kadının dijital becerilerini geliştirerek ekonomik ve sosyal hayata katılımları sağlanmıştır.

- İklim başarıları: Şirket2023/2024 mali yılında, IoT hizmet çözümleri ile müşterilerinin 527.107 ton CO2e emisyon salımına engel olmalarına destek oldu. Ayrıca, geride kalan mali yılda şirket, şebeke kaynaklı elektronik atıklarının %100'ünü geri kazanım ve geri dönüştürme yoluyla ekonomiye kazandırmayı başardı.

- Kültürel liderlik: Çalışanlarına gelişimin desteklendiği, performansın takdir edildiği, adil ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sunan Vodafone Türkiye, istatistiklerle de bu iddiasını destekliyor. Şirketin 2024 Çevre, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) Raporu'nda, çalışanların %50'si 5 yıldan uzun, %30'unun da 10 yıldan uzun süredir şirket bünyesinde çalıştığı belirtilmektedir.

Gelecek Görünümü (Öneriler, resmi taahhüt değildir)

- Türkiye'nin tüm bölgelerinde kırsal bağlantı projelerini genişletmek.

- Türkiye'ye özgü ESG göstergelerini (teknoloji alanında kadın oranı, dijital beceri eğitimi alan kişi sayısı, yerel tedarikçi denetimleri) yayımlayarak şeffaflığı artırmak.

- Kadınlar için teknoloji programlarını mentorluk, burs ve liderlik fırsatlarıyla derinleştirmek.

- Yapay Zeka etiği çerçevelerini Türkiye'de uygulayarak gizlilik, adalet ve müşteri güvenini güçlendirmek.

- Tedarikçi ESG denetimlerini yılda iki kez gerçekleştirmek ve yerel eğitimlerle desteklemek.

Sonuç

Vodafone Türkiye, küresel etki hedeflerini yerel ihtiyaçlarla uyumlu hale getirme konusunda örnek bir model sunmaktadır. Dijital kapsayıcılık, iklim eylemi ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarındaki güçlü programlarıyla, Vodafone gezegene ve topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmeye devam etmektedir. Bir sonraki adım, Türkiye'de yönetişim ve raporlama şeffaflığını güçlendirmek olmalıdır. Böylece Vodafone Türkiye, kapsayıcı ve sorumlu dijital dönüşümün öncüsü olarak konumunu sağlamlaştırabilir.

VAKA ÇALIŞMASI

Garanti BBVA

Birincil Kaynak: Garanti BBVA Yıllık Raporları

Türkiye'nin önde gelen finans kuruluşlarından biri olan Garanti BBVA, etkiyi sürdürülebilirlik stratejisine ve ESG raporlamasına entegre etmektedir. BBVA Grubu'nun küresel taahhütleriyle uyumlu olarak, Garanti BBVA; iklim eylemi, kapsayıcı finans, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal yatırım önceliklerine odaklanmaktadır.
Kapsamlı raporlama ve şeffaf yönetişim anlayışıyla, Türkiye'de ESG ilkelerini bankacılık operasyonlarına entegre etmede öncü bir referans noktası haline gelmiştir.

Etki Vizyonu ve Hedefleri

- İklim Liderliği: 2050'ye kadar net sıfır taahhüdüyle uyumlu şekilde sürdürülebilir projeleri finanse etmek ve finanse edilen emisyonları azaltmak.
- Kapsayıcı Finans: Bankacılık hizmetlerine erişimi sınırlı topluluklar, KOBİ'ler ve kadın girişimciler için finansal erişimi artırmak.
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Türkiye'de işyerinde cinsiyet eşitliği konusunda en iyi kurumlar arasında yer alma konumunu sürdürmek.
- Şeffaflık ve Yönetişim: ESG metriklerini GRI, SASB, TCFD ve AB Taksonomisi ile uyumlu şekilde raporlamak.
- Toplumsal Katılım: Eğitim, finansal okuryazarlık ve kültürel girişimlere yatırım yaparak kalıcı sosyal etki yaratmak.

Etki Göstergeleri (FY24–FY25)

- Sürdürülebilir finansman: Toplamda 200 milyar TL'nin üzerinde sürdürülebilir finansman sağlandı.
- Yenilenebilir enerji finansmanı: Enerji proje finansmanının %85'i yenilenebilir kaynaklara ayrıldı.
- Toplumsal cinsiyet eşitliği: Çalışanların %40'ından fazlası kadın; Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer almaya devam ediyor.
- İklim raporlaması: Türkiye'de TCFD raporu yayımlayan ilk banka; Scope 1, 2 ve finanse edilen emisyon raporlaması sürüyor.
- Katılım: Finansal okuryazarlık ve KOBİ destek programlarıyla milyonlara ulaşıldı.

VAKA ÇALIŞMASI

VERİ SORUMLULUK REDDİ
Vaka çalışmaları, ankette ve ulusal düzeyde en yüksek performans gösteren kuruluşlardan seçilmiştir.Bilgiler, şirketlerin en güncel ESG ve yıllık raporları ile tanınmış kurumsal veri setlerinden elde edilmiştir. 2025–2026 dönemine ait bazı [illegible] henüz yayımlanmamış olabileceği [illegible] alınmalıdır.

Garanti BBVA

Programlar / Eğitimler

- Kadın Girişimciler Programı: Türkiye genelinde kadın liderliğindeki KOBİ'lere yönelik eğitim, mentorluk ve finansman desteği.
- Sürdürülebilirlik Akademisi (İç Eğitim): Çalışanlara iklim riski, sürdürülebilir finans ve kapsayıcılık üzerine eğitimler.
- Finansal Okuryazarlık Kampanyaları: Tasarruf, yatırım ve dijital bankacılık konularında topluma açık farkındalık programları.
- Kapsayıcılık ve Etki Eğitimi: Yöneticilere kapsayıcı liderlik ve işyeri eşitliği üzerine özel modüller

Temel Zorluklar

- Büyüme ve ESG hedeflerini dengeleme: Kredi genişlemesiyle finanse edilen emisyonların azaltımı arasındaki dengeyi kurmak
- ESG verilerinin derinliği: Küresel çerçevelerin ötesine geçerek Türkiye'ye özgü ESG göstergeleri yayımlamak.
- Sektörel eşitsizlikler: KOBİ'lerin ve dezavantajlı toplulukların yeşil finansa geçişini dışlanmadan desteklemek.
- Kültürel direnç: Finans sektöründe cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık konularında toplumsal farkındalığı artırmak.

Temel Başarılar

- ESG liderliği: DJSI Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi ve Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde kalıcı yer.
- Yenilenebilir enerji finansmanında öncülük: Türkiye'nin enerji dönüşümünde finansal liderlik.
- Kapsayıcı bankacılık etkisi: Binlerce kadın girişimciye finansman ve eğitim desteği sağlandı.
- İklim eyleminde şeffaflık: Türkiye'de TCFD uyumlu rapor yayımlayan ilk banka olarak sektöre öncülük etti.

Gelecek Görünümü (Öneriler, resmi taahhüt değildir)

- Türkiye'ye özgü ESG göstergelerini genişletmek (örneğin, yerel finanse edilen emisyonların dağılımı, KOBİ etki metrikleri).
- KOBİ'ler için yeşil dönüşüm ürünleri ve danışmanlık hizmetleriyle desteği derinleştirmek.
- Dijital kapsayıcılığı artırmak için erişilebilir fintech çözümlerini yaygınlaştırmak.
- YZ etiğini kredi skorlama ve müşteri analitiği süreçlerine entegre ederek adalet ve şeffaflığı korumak.
- Finansal okuryazarlık ve kadın girişimcilik programlarını metropol dışı bölgelere yaygınlaştırmak.

INAN

VAKA ÇALIŞMASI

Garanti BBVA

Sonuç

Garanti BBVA, küresel ESG çerçevelerini yerel önceliklerle bütünleştirerek ölçülebilir etki yaratan bir bankacılık modeli ortaya koymaktadır. Yenilenebilir enerji finansmanı, cinsiyet eşitliği ve toplum yatırımı alanlarındaki başarılarıyla Türkiye'nin ESG liderleri arasındadır. Momentumun sürdürülebilmesi için banka; Türkiye'ye özgü ESG göstergelerini keskinleştirmeli, KOBİ'lerin yeşil dönüşümünü desteklemeli ve finansal kapsayıcılığı büyük şehirlerin ötesine taşımalıdır. Bu adımlar, Garanti BBVA'nın etki odaklı bankacılıkta ulusal ve bölgesel ölçekte standart belirleyen bir kurum olarak konumunu güçlendirecektir.

05 Eşitlik



Giriş

CITIES Olgunluk Modeli kapsamında Eşitlik (Equity), altı stratejik sütundan biridir (Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik, Sosyal). Bu sütun, kurumların adalet önündeki sistemsel engelleri ne ölçüde ortadan kaldırdığını değerlendirir. Amacı, bireylerin cinsiyet, etnik köken, engellilik, sosyoekonomik geçmiş veya diğer kimlik özelliklerinden bağımsız olarak fırsatlara, kaynaklara, tanınmaya ve ilerlemeye eşit erişim sahibi olmalarını sağlamaktır.

Eşitlik, kapsayıcılığı aktif hale getirir – yalnızca temsiliyet değil, sistemsel adalet sağlar. Bu yaklaşım, politikalar, uygulamalar ve yönetişim yapılarını inceleyerek adaletin yalnızca teoride değil, ölçülebilir sonuçlarda da karşılık bulup bulmadığını değerlendirir.



Neden Eşitlik Önemlidir

Eşitlik hem bir sonuç hem de bir mekanizmadır:

- **Sonuç (Outcome):** Benzer grupların eşit sonuçlar elde etmesi – örneğin, eşit ücret, adil terfi, adil temsiliyet.
- **Mekanizma (Mechanism):** Günlük operasyonlara adaleti entegre eden yapılar, politikalar, denetimler ve yönetişim süreçleri.

Eşitlik sağlanmadığında, kapsayıcılık çabaları sembolik kalır; temsili az gruplar bulunur ama aynı hızda ilerleyemez. Eşitlikle birlikte kurumlar bütünlük, paydaş güveni ve sürdürülebilir performans sergiler.

INAN



Eşitliğin Merkeziliği

Eşitlik, tüm kapsayıcılık sistemlerinin merkezinde yer alır çünkü hem sonuç hem süreçtir:

- **Sonuç:** Eşdeğer gruplar benzer başarılar ve fırsatlar elde eder.
- **Süreç:** Adaleti kurumsal kültüre yerleştiren sistematik uygulamalar, denetimler ve yönetişim mekanizmaları işler.

Eşitlik olmadan, kurumlar görünürde kapsayıcı olabilir; ancak ilerleme hızı, fırsat erişimi ve ücret dengesi açısından adalet sağlanamaz. Eşitlik sayesinde kapsayıcılık somutlaşır, kurumlar etik bütünlüğünü kanıtlar, güveni güçlendirir ve kalıcı başarıyı destekler.

INAN



Eşitlik Nasıl Ölçülür

DIAL Global Index anketi doğrudan Eşitlik Sütunu'na karşılık gelir. Yanıtlar olgunluk puanlarına dönüştürülür ve Skor kartı (Puan Kartı) aracıyla kıyaslanarak güçlü yönler, boşluklar ve gelişim fırsatları belirlenir.

Eşitlik sütunu dört alt tema üzerinden değerlendirilir:

- **Yapısal Adalet:** Ücret skalaları, terfi politikaları gibi sistemlerin önyargıya karşı test edilmesi.
- **Fırsat Erişimi:** Liderlik gelişimi, mentorluk ve sponsorluğa katılımda temsil ve sonuç eşitliği.
- **Sonuç Eşitliği:** Benzer grupların tutunma, terfi ve ücret alanlarında benzer sonuçlara ulaşıp ulaşmadığının izlenmesi. Hesap Verebilirlik Sistemleri: Eşitliğin sürekli izlenmesini ve geliştirilmesini sağlayan şeffaf raporlama ve yönetim kurulu gözetimi

Eşitlik Nasıl Analiz Edilir ve Kıyaslanır

Nicel: Yıllık veriler; ücret eşitliği, ilerleme adaleti ve kademelere göre demografik temsiliyeti izler.

Nitel: Vaka çalışmaları; sistemsel engelleri, eşitsizlik deneyimlerini ve yönetim kurulu düzeyindeki hesap verebilirliği inceler.

Kıyaslama: Eşitlik sonuçlarını sektörler arası karşılaştırarak yöneticilerin hesap verebilirliğini güçlendirir

Özet

Eşitlik, CITIES Olgunluk Modeli'nin tüm diğer sütunlarının etkinliğini belirleyen temel unsurdur. Bu sütun, niyetten sistemsel adalete geçişi temsil eder – adaletin yalnızca bir ilke değil, yaşanan bir gerçeklik olmasını sağlar. Anket ve Skor kartı aracılığıyla kurumlar, eşitlik sonuçlarını ölçebilir, sistemsel engelleri tespit edebilir ve hesap verebilirliği yönetişim süreçlerine entegre edebilir. Bu da onları adil, sürdürülebilir ve yüksek performanslı çalışma ortamlarında lider konumuna taşır.


Eşitlik Anket Yanıtları

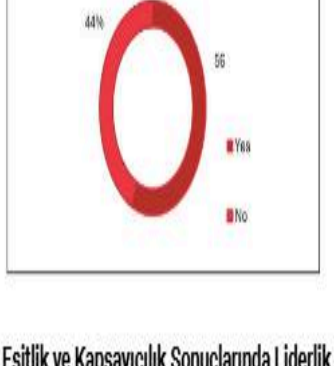
Eşitlik ve Kapsayıcılık Sonuçlarında Liderlik Hesap Verebilirliği

Yönetim kurulları ve üst düzey liderlerin, ölçülebilir eşitlik hedeflerinden ne ölçüde sorumlu oldukları.



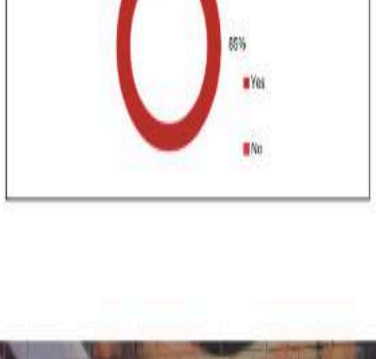
Eşitlik ve Kapsayıcılık Sonuçlarında Liderlik Hesap Verebilirliği

Yönetim kurulları ve üst düzey liderlerin, ölçülebilir eşitlik hedeflerinden ne ölçüde sorumlu oldukları.



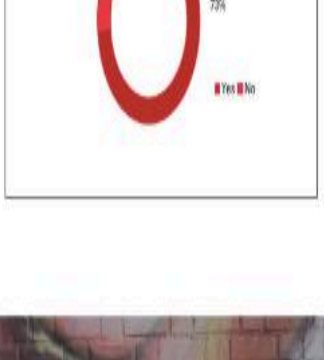
Eşitlik ve Kapsayıcılık Sonuçlarında Liderlik Hesap Verebilirliği

Yönetim kurulları ve üst düzey liderlerin, ölçülebilir eşitlik hedeflerinden ne ölçüde sorumlu oldukları.



Eşitlik ve Kapsayıcılık Sonuçlarında Liderlik Hesap Verebilirliği

Yönetim kurulları ve üst düzey liderlerin, ölçülebilir eşitlik hedeflerinden ne ölçüde sorumlu oldukları.



Eşitlik Verisi Öne Çıkan Bulgular

Özet

2025 DGI anketine göre Türkiye'de Eşitlik Sütunu %34 oranla Liderlik (Yeşil) seviyesinde konumlanmaktadır. Bu, adalet ve kapsayıcılığın yönetişim, raporlama ve tedarik zinciri uygulamalarına entegre edilmesinde önemli ilerlemeye işaret etmektedir. Ulusal düzeyde en güçlü gelişmeler; yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik, cinsiyete dayalı ücret farkı raporlaması ve tedarik zinciri adaleti alanlarında görülmektedir. Garanti BBVA, Akbank, Borusan Holding, ENKA ve SOCAR Türkiye gibi öncü kuruluşlar, ölçülebilir eşitlik sonuçları için referans noktaları oluştururken; Enerjisa ve Zorlu Enerji gibi enerji şirketleri ücret şeffaflığını güçlendirmektedir. Petkim ve Alarko Holding gibi sanayi ve enerji oyuncuları ise tedarikçi kapsayıcılığını satın alma süreçlerine dahil etmektedir.

Buna karşın bazı boşluklar sürmektedir. Etnik köken temelli ücret farkı raporlaması %20'nin altında kalmış olup (Kırmızı seviye) en zayıf alandır. Cinsiyet raporlaması sektörler arasında tutarsızdır. Yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik, yalnızca bazı kurumlarda eşitlik KPI'larının liderlik değerlendirmelerine doğrudan bağlanmasıyla sınırlıdır.
Genel olarak Türkiye, uyumluluk odaklı yaklaşımdan çıkarak eşitliği rekabetçilik ve ESG uyumunun stratejik bir ayağı haline getirmiştir. Ancak ilerlemenin sürdürülebilirliği, raporlama derinliğinin ve yönetişim standartlarının güçlendirilmesine bağlıdır.

Eşitlik: Temel Eğilimler

Küresel düzeyde eşitlik, artık isteğe bağlı bir raporlama konusundan, yönetişim odaklı bir hesap verebilirlik standardına dönüşmüştür. Öncü kuruluşlar, ücret şeffaflığı, kapsayıcı tedarik zincirleri ve liderlik sorumluluğunu işin merkezine yerleştirmektedir.
Türkiye bu dönüşümü yakından takip etmektedir. 2025 DGI sonuçları, Eşitlik Sütunu'nu %34 ile Liderlik seviyesinde (Yeşil) konumlandırarak, önceki yıllarda parçalı ve kültür odaklı kalan eşitlik yaklaşımına kıyasla belirgin bir gelişim göstermektedir.

En fazla ilerleme şu üç alanda gözlemlenmektedir. Yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik: Garanti BBVA, Akbank ve Halkbank gibi finans kurumları, eşitlik KPI'larını liderlik değerlendirmelerine entegre ederek ölçülebilir yönetişim yapıları kurmuştur. Cinsiyet temelli ücret farkı raporlaması: Enerjisa Enerji, Zorlu Enerji ve Aksa Enerji gibi şirketler, sürdürülebilirlik raporlarında bu verileri paylaşarak sektörde şeffaflık çıtasını yükseltmektedir. Tedarik zinciri adaleti: ENKA, Petkim, SOCAR Türkiye ve Alarko Holding gibi sanayi ve enerji devleri, KOBİ'ler, yerel tedarikçiler ve temsili az grupların adil erişimini sağlamak için kapsayıcı politikaları genişletmektedir.

Bununla birlikte, temel eğilimler dengesizlikler olduğunu da göstermektedir. Cinsiyet temelli ücret farkı raporlaması gelişme göstermekte ancak henüz evrensel bir uygulama haline gelmemiştir. Etnik köken temelli ücret farkı açıklamaları ise kültürel hassasiyetler ve standartlaştırılmış çerçevelerin eksikliği nedeniyle hâlâ başlangıç seviyesindedir (%20'nin altında, Kırmızı). Benzer şekilde, bazı yönetim kurulları eşitliği bir yönetişim önceliği olarak ele alırken, diğerleri hâlâ yapılandırılmış bir hesap verebilirlikten yoksundur ve bu durum sektörler arasında farklı olgunluk düzeylerine yol açmaktadır.

Sonuç olarak Türkiye, uyumluluk aşamasını geride bırakmış ve eşitliği rekabet gücü ile ESG bütünlüğünün stratejik bileşeni haline getirmiştir. Eşitlik raporlamasını kapsayıcılık sonuçlarına bağlayarak ve adaleti tedarik zincirlerine entegre ederek Türkiye'deki kurumlar AB seviyesindeki ESG standartlarına yaklaşmaktadır.
Ancak, etnik çeşitlilik verisi ve tutarlı ücret eşitliği raporlaması alanlarındaki eksikliklerin kapatılması, Türkiye'nin küresel liderlerle aynı temposta ilerlemesi için kritik olacaktır.

Eşitlik: Temel Eğilimler



2025 anketi, Türkiye'de yönetim kurulu ve üst düzey liderlik düzeyinde eşitlik sonuçlarına ilişkin hesap verebilirliğin, kurumları başlangıç seviyesinden liderlik seviyesine taşıyan belirleyici bir faktör olarak öne çıktığını göstermektedir. Şirketlerin %32'si Gelişmekte/Lider (Yeşil) kategorisinde yer almakta olup, bu durum eşitliğin artık yalnızca insan kaynakları birimlerinin sorumluluğunda değil, en üst yönetişim düzeylerinde ele alındığını gösteren küresel eğilimi yansıtmaktadır.

Uygulamada Garanti BBVA, liderlik değerlendirmelerine eşitlik KPI'larını entegre ederek öne çıkmaktadır. Banka, yöneticilerin primlerini cinsiyet eşitliği ve temsiliyet hedeflerindeki ilerleme ile doğrudan ilişkilendirerek eşitliği ölçülebilir bir performans unsuruna dönüştürmüştür. Benzer şekilde Akbank ve Borusan Holding, eşitlik sonuçları üzerinde doğrudan yönetim kurulu denetimi tesis etmiş ve bu uygulamaları yönetişim çerçevelerine kurumsal olarak entegre etmiştir. Böylece raporlama süreçleri, küresel ESG beklentileriyle uyumlu hale gelmiştir. Bu örnekler, eşitlik hedeflerinin artık isteğe bağlı yan projeler değil, kurumsal performans mimarisinin temel bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

Ancak yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirliğin benimsenmesi sektörler arasında farklılık göstermektedir. Finans kurumları (Garanti BBVA, Akbank, Halkbank) regülasyon baskısı ve yatırımcı denetimi sayesinde bu alanda öndeyken, enerji ve sanayi şirketleri (ENKA, Tekfen, Zorlu Enerji) daha kademeli ilerlemeler kaydetmektedir. Bu firmalar genellikle yönetim kurulu incelemelerini daha geniş ESG risk yönetimi kapsamında yürütmektedir. Bu dengesiz benimseme süreci, hem ilerleme ivmesini hem de zorlukları ortaya koymaktadır: bazı kurumlar güçlü hesap verebilirlik yapıları kurarken, diğerleri hâlâ orta kademe yöneticilere dayalı modellerle ilerlemekte ve bu durum ulusal eşitlik olgunluğunda boşluklar yaratmaktadır.

Sonuç olarak, liderlik düzeyinde hesap verebilirlik Türkiye'deki eşitlik olgunluğunun en önemli ayrıştırıcı faktörlerinden biri haline gelmiştir. Eşitlik KPI'larını yönetim kurulu ve C-seviye düzeyine entegre eden kurumlar, daha sürdürülebilir sonuçlar elde etme, AB ve küresel ESG standartlarıyla hizalanma ve yetenek ile sermaye çekmede rekabet avantajı kazanma olasılığı daha yüksek olanlardır. Buna karşılık, bu tür bir hesap verebilirlikten yoksun firmalar başlangıç seviyesinde sıkışma riski taşımakta ve eşitliği dönüştürücü bir unsurdan çok çevresel bir konu olarak ele almaya devam etmektedir.

Eşitlikte Temel Eğilimler

Cinsiyet ve Etnik Köken Temelli Ücret Farkı Verilerinin Raporlanması

2025 anketi, Türkiye'de cinsiyet temelli ücret farkı raporlamasının gelişim aşamasında (%28, Amber) olduğunu, etnik köken temelli ücret farkı raporlamasının ise hâlâ başlangıç seviyesinde (%20'nin altında, Kırmızı) kaldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, ilerlemenin görünür olmasına rağmen adil ücret uygulamalarına ilişkin şeffaflığın henüz tutarlı ve yaygın olmadığını göstermektedir.

Enerjisa Enerji ve Zorlu Enerji, sürdürülebilirlik raporlarında cinsiyet temelli ücret eşitliği metriklerine yer veren öncü kurumlar arasındadır. Bu açıklamalar yalnızca şeffaflığı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda yatırımcı beklentileri ve uluslararası ESG standartlarıyla uyum da sağlamaktadır. Özellikle tarihsel olarak adil iş gücü temsili sınırlı olan enerji sektöründe bu adım önemlidir. Buna karşılık, Anadolu Grubu ve Tekfen Holding gibi şirketler etnik köken temelli ücret farkı analizlerini pilot aşamada yürütmekte, ancak bu bulgular henüz kamuoyuyla paylaşılmamaktadır. Bu durum, Türkiye'de bu tür raporlamaların yeniliğini ve etnik köken temelli iş gücü verilerinin kültürel hassasiyetini yansıtmaktadır.

Etnik köken verilerinin sınırlı şekilde benimsenmesinin temelinde yapısal ve yasal zorluklar bulunmaktadır. Etnik kökene ilişkin demografik veriler tutarlı biçimde toplanmamaktadır. Cinsiyet eşitliği raporlamasına kıyasla daha az toplumsal ve hukuki emsal bulunmaktadır. Bu arada, cinsiyet temelli ücret raporlaması genişlese de sektörler arasında metodolojik tutarsızlıklar sürmekte, bu da karşılaştırılabilirliği ve ulusal düzeyde ilerlemenin izlenebilirliğini zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, cinsiyet temelli ücret farkı raporlaması ivme kazanmaktadır, öncü kurumlar ve artan yatırımcı baskısı bu süreci desteklemektedir. Ancak bu hâlâ ekonominin geneline yayılmış bir standart uygulama değildir. Etnik köken temelli ücret farkı raporlaması ise henüz yeterince gelişmemiştir; düzenleyici rehberlik veya standartlaştırılmış çerçeveler olmadan bu alandaki ilerleme yavaş olacaktır. Türkiye'nin AB direktifleri ve küresel en iyi uygulamalarla tam ESG uyumu yakalayabilmesi için, kurumların pilot analizlerden kamuya açık raporlamaya geçmesi, bunu net metodolojiler ve yönetişim denetimi ile desteklemesi gerekmektedir.

Tedarik Zincirinde Adalet

2025 anketi, Türkiye'de tedarik zinciri adaletini en güçlü eşitlik uygulamalarından biri olarak tanımlamaktadır; kurumların %28'i bu alanda Liderlik düzeyinde (Yeşil) faaliyet göstermektedir. Bu durum, eşitliğin tanımında önemli bir değişimi yansıtmaktadır – artık yalnızca iş gücü kapsayıcılığıyla sınırlı değil, aynı zamanda satın alma politikaları, tedarikçi ilişkileri ve daha geniş ekosistem uygulamalarını da kapsamaktadır.

- ENKA, sözleşmelerine doğrudan tedarikçi kapsayıcılığı maddeleri ekleyerek temsili az gruplardan gelen tedarikçilere adil erişim sağlamaktadır. Bu kurumsallaşma, geçici ve gönüllü kapsayıcı tedarikçi girişimlerinden bağlayıcı yönetişim mekanizmalarına geçişi temsil etmektedir.
- SOCAR Türkiye ve Petkim, tedarik zinciri bütünlüğünü sürdürülebilir tedarikçi denetimleri aracılığıyla güçlendirmektedir. Bu denetimler yalnızca çevresel standartları değil, aynı zamanda adil çalışma koşullarını, eşit muameleyi ve etik uygulamaları da değerlendirmektedir.
- Alarko Holding ise yerel KOBİ katılımını önceliklendirerek bölgesel işletmelerin büyük ölçekli ihalelere adil şekilde erişmesini sağlamaktadır. Bu uygulama, ekonomik fırsatların daha dengeli dağılmasına ve toplumsal dayanıklılığın güçlenmesine katkıda bulunmaktadır

Bu örneklerin ötesinde, eğilim genel olarak AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (CSDDD) gibi düzenlemelerle uyumluluk göstermektedir. Bu direktif, insan hakları ve eşitlik için tedarik zincirlerinde hesap verebilirlik talep etmektedir. Avrupa'ya ihracat yapan Türk şirketleri için, satın alma süreçlerinde adaleti tesis etmek artık yalnızca iyi bir uygulama değil, aynı zamanda pazar erişimi açısından zorunlu bir gereklilik haline gelmektedir.

Türkiye'de eşitlik giderek sistem düzeyinde bir yaklaşıma dönüşmektedir – tedarik zinciri yönetişimi, iş gücü metrikleriyle birlikte adaletin temel itici gücü olarak konumlanmaktadır. Bu dönüşüm, Türk şirketlerinin küresel ölçekte rekabet gücünü artırmakta ve eşitliğin artık yalnızca bir politika değil, kurumsal kültürün kalıcı bir parçası haline geldiğini göstermektedir.



Genel Eşitlik Sütunu Olgunluk Özeti

Sektörler Arası Temalar

- Eşitlik uygulamalarında sektörel farklılıklar güçlü biçimde devam etmektedir. Bazı sektörler cinsiyete dayalı ücret farkı raporlamasında daha hızlı ilerlerken, diğerleri yönetişim ve yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik alanlarına odaklanmaktadır.

- İhracat odaklı şirketler, küresel tedarik zincirlerinde rekabet gücünü koruma ihtiyacıyla, giderek artan biçimde AB ESG çerçeveleriyle uyum sağlamaktadır. Bu uyum, yalnızca pazar erişimini değil, aynı zamanda kurumsal itibar ve yatırımcı güvenini de güçlendirmektedir.

- Eşitlik raporlaması giderek kapsayıcılık sonuçlarıyla ilişkilendirilmektedir. Kurumlar artık yalnızca uyumluluk göstermekle yetinmeyip, eşitliği liderlik gelişimi, yetenek stratejileri ve kariyer ilerlem

2025 DGI anketi, Türkiye'nin Eşitlik Sütunu'nu %34 ile Liderlik düzeyinde (Yeşil) konumlandırmakta ve uyumluluktan stratejik entegrasyona doğru kesin bir geçişe işaret etmektedir. Bu dönüşüm, yönetişim, iş gücü raporlaması ve tedarik zincirleri boyunca adalet, kapsayıcılık ve şeffaflığın bütünsel olarak benimsenmesini yansıtmaktadır. En güçlü ilerleme alanları arasında yönetim kurulu hesap verebilirliği, cinsiyete dayalı ücret farkı açıklamaları ve tedarikçi kapsayıcılığı yer almaktadır. Bu gelişim, Garanti BBVA, Akbank, Borusan Holding, ENKA ve SOCAR Türkiye gibi kurumların öncülüğünde şekillenmiştir. Finansal kuruluşlar, eşitlik KPI'larını liderlik değerlendirmelerine entegre ederek hesap verebilirlikte yeni bir standart oluştururken, Enerjisa, Zorlu Enerji, Petkim ve Alarko Holding gibi enerji ve sanayi şirketleri, ücret şeffaflığı ve kapsayıcı satın alma uygulamaları konusunda öncü adımlar atmaktadır. Bununla birlikte bazı boşluklar sürmektedir: Etnik köken temelli ücret farkı raporlaması son derece sınırlıdır (%20'nin altında, Kırmızı). Cinsiyet temelli raporlama sektörler arasında tutarsızdır. Eşitliğe bağlı yönetişim uygulamaları sektör bazında büyük farklılıklar göstermektedir. Bu tutarsızlıklar, Türkiye'nin AB ESG beklentileriyle ulusal uyum sürecini yavaşlatma riski taşımaktadır.


Veri Tabloları ve
Görsel Özetler

Tablo 1: Eşitlik Sütunu Olgunluk Düzeyleri (2025 Anketi)

Eşitlik Sütunu Alanı	En Yüksek Yanıt Düzeyin Olgunluk Seviyesi	RAG Durumu
Eşitlik / Kapsayıcılık Sorguları	Liderlik – %34	YEŞİL
Cinsiyet Temelli Ücret Farkı Raporlaması	Gelişmekte – %30	KIRMIZI
Etnik Kökeni Temelli Ücret Farkı Raporlaması	Başlangıç – <%20	KIRMIZI
Liderlik Hesap Verebilirliği	Gelişmekte / Liderlik – %32	YEŞİL
Tedarik Zincirinde Adalet	Liderlik – %28	YEŞİL
Genel Değerlendirme: YEŞİL		

Tablo 2: Kuruluşların ESG ve Yıllık Rapor Öne Çıkanları (2025)

Kuruluş	2025 Eşitlik Öne Çıkan Özeti
Garanti BBVA	Üst düzey yöneticilerin ücretlerine eşitlik KPI'larını bağlıyor, cinsiyet temelli ücret farkı raporlarını ve yönetim kurulu hesap verebilirliğinde lider konumda.
Akbank	Eşitlik metriklerini üçüncülü yönetim kurulu denetimi kurdu, cinsiyet temsiliyeti ve ücret şeffaflığında ilerleme kaydetti.
Dereseri Holding	Eşitlik yükümlülüğünü ve tedarikçi kapsayıcılığını kurumsal yapıya entegre etti, dönüştürücü kimlik uygulamaları içeriyordu.
ENKA	Tedarikçi eşitliği maddelerini sözleşmelere dahil etti ve denetim mekanizmaları kurdu; KOBİ katılımını ve adil çalışma koşullarını teşvik ediyor.
SOCAR Türkiye	Adaletli tedarik zincirine entegre etti, yerel tedarikçi ve adil iş gücü sonuçlarını raporladı.
Energisa Enerji	Cinsiyet temelli ücret verilerini yayınladı, yönetim kurulu kabiliyeti eşitlik hedefleri doğrultusunda güçlendirdi.
Zorlu Enerji	Ücret şeffaflığını ve kapsayıcı iş gücü uygulamalarını geliştirdi, küresel ESG standartlarıyla uyumlu hale getirdi.
Petkim	Tedarikçi kapsayıcılığını genişletti, ESG raporlamasında cinsiyet dengesi verilerini yayınladı.
Alarko Holding	Yerel KOBİ eşitliğini önceliklendirdi. Altı net CSCOD rüknelliğiyle uyum sağladı.
Halkbank	Yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirliği artırdı, cinsiyet temsiliyeti ve ücret eşitliğinde ilerleme kaydetti.

Tablo 2, Türkiye'de eşitlik olgunluğundaki güçlü ivmeyi ortaya koymaktadır. Önde gelen kuruluşlar, adalet ve kapsayıcılığı hem yönetişim yapılarının hem de operasyonel süreçlerinin merkezine yerleştirmektedir. Garanti BBVA, Akbank ve Halkbank, yönetim kurulu hesap verebilirliği ve eşitlik KPI'larının liderlik değerlendirmelerine entegrasyonu konularında öncülük etmektedir. ENKA, SOCAR Türkiye, Petkim ve Alarko Holding, tedarikçi kapsayıcılığı ve AB ESG direktifleriyle uyum alanlarında güçlü ilerleme kaydetmektedir. Enerjisa Enerji ve Zorlu Enerji ise cinsiyet temelli ücret şeffaflığı konusunda ilerleyerek, ölçülebilir eşitlik sonuçlarına doğru bir geçişi temsil etmektedir. Genel olarak, önde gelen kuruluşlar eşitliği İK uyumluluğundan çıkarıp stratejik yönetişimin temel bileşeni haline getirmektedir. Bununla birlikte, sektörel tutarlılık ve tam şeffaflık konuları, Türkiye'nin ulusal düzeyde eşitlik olgunluğunu daha ileri taşımak için geliştirilmesi gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 3: Temel Zorluklar (2026)

Temel Zorluk	2025 Verilerinden Kanıt	Çıkarım / Sonuç
Etnik kökeni temelli ücret farkı verilerinin eksikliği	Net çıkarımlar dışında çok az açıklama mevcut	Hassas bir alan; düzenleyici teşvik ve rehberlik gerekiyor.
Cinsiyet temelli ücret raporlamasındaki tutarsızlık	Açıklamaların derinliği sektörler arasında değişiyor	Karşılaştırılabilirliği kısıtlıyor; daha güçlü ESG uyumu gerekiyor.
Tedarik zincirinde eşitlik boşlukları	KOBİ'leri genellikle tedarikçi kapsayıcılığı çerçevelerinin dışında kalıyor	Tedarik süreçlerinde eşitsizlik riski yaratıyor.
Yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirliğin dengesizliği	Bazı kurular kırmızı entegre edilmiş değerlendirmelerde denetim eksik	Piyasa olgunluğunda farklılıklar ve dengesizlikler yaratıyor.

Tablo 3, Türkiye'de genel ilerlemeye rağmen eşitlik olgunluğunu sınırlayan yapısal ve raporlama boşluklarını ortaya koymaktadır. En kritik zayıflık, etnik köken temelli ücret farkı verilerinin eksikliğidir; çok az kurum pilot çalışmaların ötesine geçebilmiş, bu alanın ilerleyebilmesi için düzenleyici rehberlik ve kültürel bir dönüşüm gerekmektedir. Cinsiyet temelli ücret raporlaması ise hâlâ tutarsız; sektörler arası metodoloji ve kapsam farkları, karşılaştırılabilirliği ve şeffaflığı azaltmakta, uluslararası ESG standartlarıyla uyumu yavaşlatmaktadır. Operasyonel düzeyde, tedarik zincirinde eşitlik boşlukları devam etmektedir. KOBİ'ler çoğu zaman tedarikçi kapsayıcılığı çerçevelerinin dışında bırakılmakta, bu durum tedarik süreçlerinde yapısal eşitsizlikleri pekiştirme riski yaratmaktadır. Son olarak, yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik dengesizdir: bazı kurumlar eşitlik KPI'larını yönetişim mekanizmalarına entegre ederken, diğerleri geride kalmakta, bu da piyasa olgunluğunda farklılıklar ve ulusal eşitlik hedeflerinde parçalanma yaratmaktadır. Genel olarak bu zorluklar, Türkiye'nin "Yeşil" (Green) bir derecelendirmeye ulaşmış olmasına rağmen, eşitlik alanının hâlâ parçalı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu boşlukların kapatılması, ilerlemenin sürdürülebilmesi ve yaklaşan küresel açıklama gerekliliklerinin karşılanması için kritik önem taşımaktadır.



Sonuç

Türkiye'de eşitlik olgunluğu yeni bir aşamaya geçmiştir; artık parçalı girişimlerden sistem düzeyinde yönetişime evrilmektedir. Önde gelen kuruluşlar, eşitlik KPI'larını en üst düzey karar mekanizmalarına entegre etmekte, cinsiyet temelli ücret farklarını sürdürülebilirlik raporlarında açıklamakta ve tedarik ilişkilerinde adaleti sağlamaktadır. Bu durum, Türkiye'nin AB ESG standartları ve küresel en iyi uygulamalarla daha güçlü bir uyum yakaladığını göstermektedir. Bununla birlikte, etnik köken raporlamasındaki zayıflık, değişken ücret farkı metodolojileri ve KOBİ'lerin sınırlı dahil edilmesi, uzun vadeli ilerlemeyi tehdit eden alanlardır. Sürdürülebilir bir dönüşüm için Türk şirketlerinin, yalnızca seçici iyi örnekleri uygulamakla kalmayıp, bütüncül, şeffaf ve düzenlemeyle desteklenen bir eşitlik ekosistemi inşa etmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, hem yatırımcı güvenini artıracak hem de ülkenin küresel rekabet gücünü güçlendirecektir.

Öneriler

Ücret Farkı Raporlamasını Standartlaştırın

Kurumlar, parçalı veya gönüllü açıklamaların ötesine geçerek ulusal ya da sektör bazlı ortak standartlara yönelmelidir. Cinsiyet ve etnik köken temelli ücret farklarını kapsayan, iş kategorileri, maaş aralıkları ve temsil oranlarını içeren tutarlı metodolojiler benimsenmelidir. Bu yaklaşım, yatırımcıların, düzenleyicilerin ve çalışanların güven duyacağı karşılaştırılabilir ve güvenilir veriler üretir. Önde gelen şirketler, detaylı ücret dağılımlarını gönüllü olarak yayımlayarak şeffaflığı rekabet avantajına dönüştürebilir.

Etnik Köken Verisi Çerçevelerini Geliştirin

Etnik köken raporlamasındaki hassasiyetleri aşmak için, kurumlar güvenli, etik ve anonim veri toplama çerçevelerine öncülük etmelidir. Bunun için düzenleyiciler, sektör birlikleri ve çalışan gruplarıyla iş birliği içinde gizliliğe saygı duyan, güven temelli mekanizmalar kurulmalıdır. Pilot projeler, verinin nasıl kullanılacağına dair şeffaf iletişim ve çalışan rızası süreçleri, kültürel bariyerleri aşmaya ve temsil edilmeyen gruplar için ölçülebilir kapsayıcılık standartları oluşturmaya yardımcı olacaktır.

Yönetim Kurulu Hesap Verebilirliğini Güçlendirin

Eşitlik, yalnızca İK merkezli bir inisiyatif değil, kurumsal yönetişimin temel bir önceliği haline getirilmelidir. Yönetim kurulları, yıllık değerlendirmelere eşitlik KPI'larını dahil etmeli, ilerlemeyi finansal ve ESG performanslarıyla birlikte izlemeli ve yönetici primlerini eşitlik sonuçlarına bağlamalıdır. Bu yaklaşım, kurumların sadece hesap verebilirliğini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda yatırımcılara ve paydaşlara eşitliği sürdürülebilirliğin merkezine koyduklarını gösterir.

Tedarikçi Kapsayıcılığı Politikalarını Genişletin

Tedarik zincirinde adalet, gönüllü bir çaba değil, yapısal bir iş uygulaması haline getirilmelidir. Kurumlar, KOBİ katılımı, kadın liderliğindeki işletmeler ve yerel tedarikçiler için ölçülebilir yıllık hedefler belirlemeli ve bu hedefleri şeffaf şekilde raporlamalıdır. Tedarikçi gelişim programlarıyla desteklenen adil satın alma süreçleri, hem topluluk ekosistemlerini güçlendirir hem de kurumsal dayanıklılığı artırır. ENKA ve Alarko Holding gibi şirketlerin modelleri, bu alanda ölçeklenebilir örnekler sunmaktadır.

Eşitliği Kapsayıcılık ve Yetenek Stratejileriyle Entegre Edin

Eşitlik çabaları, izole bir biçimde değil, kapsayıcılık ve yetenek yönetimi stratejileriyle bütünleşik şekilde yürütülmelidir. Ücret farkı raporlaması, yetenek gelişimi, halefiyet planlaması ve liderlik programlarıyla ilişkilendirilerek, kadınların ve temsil edilmeyen grupların kariyer basamaklarında adil biçimde ilerlemesi sağlanabilir. Eşitlik KPI'larının liderlik gelişim ve mentorluk programlarına bağlanması, verinin kültürel ve yapısal dönüşümü tetiklediği sistematik bir döngü yaratır.

AB ESG Standartlarıyla Uyum Sağlayın

Avrupa ve küresel pazarlarda rekabetçi kalmak isteyen kurumlar, AB'nin CSRD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi) ve CSDDD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi) gibi düzenlemelerine proaktif biçimde uyum sağlamalıdır. Bu standartlara yasal zorunluluk haline gelmeden önce uyum göstermek, Türk şirketlerini güvenilir uluslararası ortaklar haline getirir, finansmana erişimi kolaylaştırır ve yatırımcı güvenini artırır. Kurumlar, tedarik zinciri eşitliği, ücret şeffaflığı ve yönetişim hesap verebilirliğini ESG raporlamalarına entegre etmelidir

Bu adımlar bir araya geldiğinde, Türk kurumları için "daha adil, daha rekabetçi ve daha güvenilir" bir geleceğin yol haritasını oluşturur. Eşitlik, yalnızca bir uyum kriteri değil; güvenin, yetenek gelişiminin ve küresel rekabet gücünün stratejik itici gücü haline gelir.

VAKA ANALİZİ

YILDIZ ★ HOLDING

Yıldız Holding

Birincil Kaynak: B. Sürdürülebilirlik Raporu, 2024

Yönetici Özeti

Türkiye'nin en büyük çok uluslu gıda ve içecek gruplarından biri olan Yıldız Holding, eşitlik ve kapsayıcılığı sürdürülebilirlik stratejisinin merkezine yerleştirmiştir. 2024–2025 ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) raporlamaları, cinsiyet temelli ücret farklarını kapatma, adil tedarik zinciri uygulamalarını genişletme ve yönetişim düzeyinde eşitlik hesap verebilirliğini güçlendirme çabalarını ortaya koymaktadır.

Şirket, eşitliği yalnızca bir uyum yükümlülüğü olarak değil, AB bağlantılı pazarlarda küresel rekabet gücü açısından stratejik bir avantaj olarak konumlandırmaktadır.

Eşitlik Vizyonu ve Hedefleri

Vizyon: Eşitliğin liderlik kararlarına, iş gücü politikalarına ve küresel tedarik zincirlerine entegre edildiği adil ve kapsayıcı bir organizasyon yaratmak

Hedefler:

- 2026'ya kadar cinsiyet temelli ücret eşitliğinde tam şeffaflık sağlamak.
- Tedarikçi kapsayıcılığı programlarını yerel ve uluslararası pazarlarda genişletmek.
- Eşitlik denetimini yönetim kurulu düzeyine taşımak ve yıllık ESG raporlamasına entegre etmek.
- Kadın liderliği desteklemek, 2030 yılına kadar yönetici pozisyonlarında %35 kadın temsil oranına ulaşmak.

Temel KPI'lar

- Cinsiyet Temelli Ücret Farkı Raporlaması: 2024'te pilot aşama, 2025–2026'da tam açıklama planlanmakta.
- Yönetim Kurulu Hesap Verebilirliği: 2025 itibarıyla eşitlik KPI'ları yıllık yönetişim göstergelerine dahil edildi.
- Tedarik Zincirini Adaleti: 2025'te tedarik harcamalarının %20'si KOBİ'lere ve kapsayıcı tedarikçilere yönlendirilecek.
- Dönüştürücü Liderlik: Yönetim kademelerinde %28 kadın temsil oranı (2024 verisi).

Programlar ve Eğitimler

- Eşitlik Farkındalığı Eğitimi: Ücret adaleti, bilinçdışı önyargı ve kapsayıcı liderlik konularında şirket çapında atölye çalışmaları.
- Tedarikçi Gelişim Akademisi: KOBİ'lerin, kadın girişimcilerin ve yerel tedarikçilerin satın alma standartlarını karşılamasına yardımcı olmak üzere tasarlandı.
- Kadın Liderlik Programı: UN Women Kadınların Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) ile uyumlu mentorluk ve eğitim girişimleri.

Temel Zorluklar

- Tutarsız Cinsiyet Ücreti Verisi: Farklı iştirakler ve pazarlarda standardizasyonun sağlanması zor.
- Etnik Köken Raporlama Hassasiyetleri: Türkiye'de demografik veri toplama çerçeveleri sınırlı.
- Tedarikçi Kapsayıcılığı Açıkları: Bazı bölgelerde kapsayıcı tedarikçi kapasitesi yetersiz, bu da ilerlemeyi yavaşlatıyor.

İNAN

VAKA ANALİZİ

VERİ SORUMLULUK REDDİ

Bu vaka çalışmaları, ankette ve ülke genelinde öne çıkan en başarılı kuruluşlar arasından seçilmiştir. Bilgiler, şirketlerin en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri kaynaklarından elde edilmiştir.Bazı kuruluşların 2025–2026 raporları henüz yayımlanmadığından, açıklamalarda farklılıklar olabilir.

Yıldız Holding

Temel Başarılar

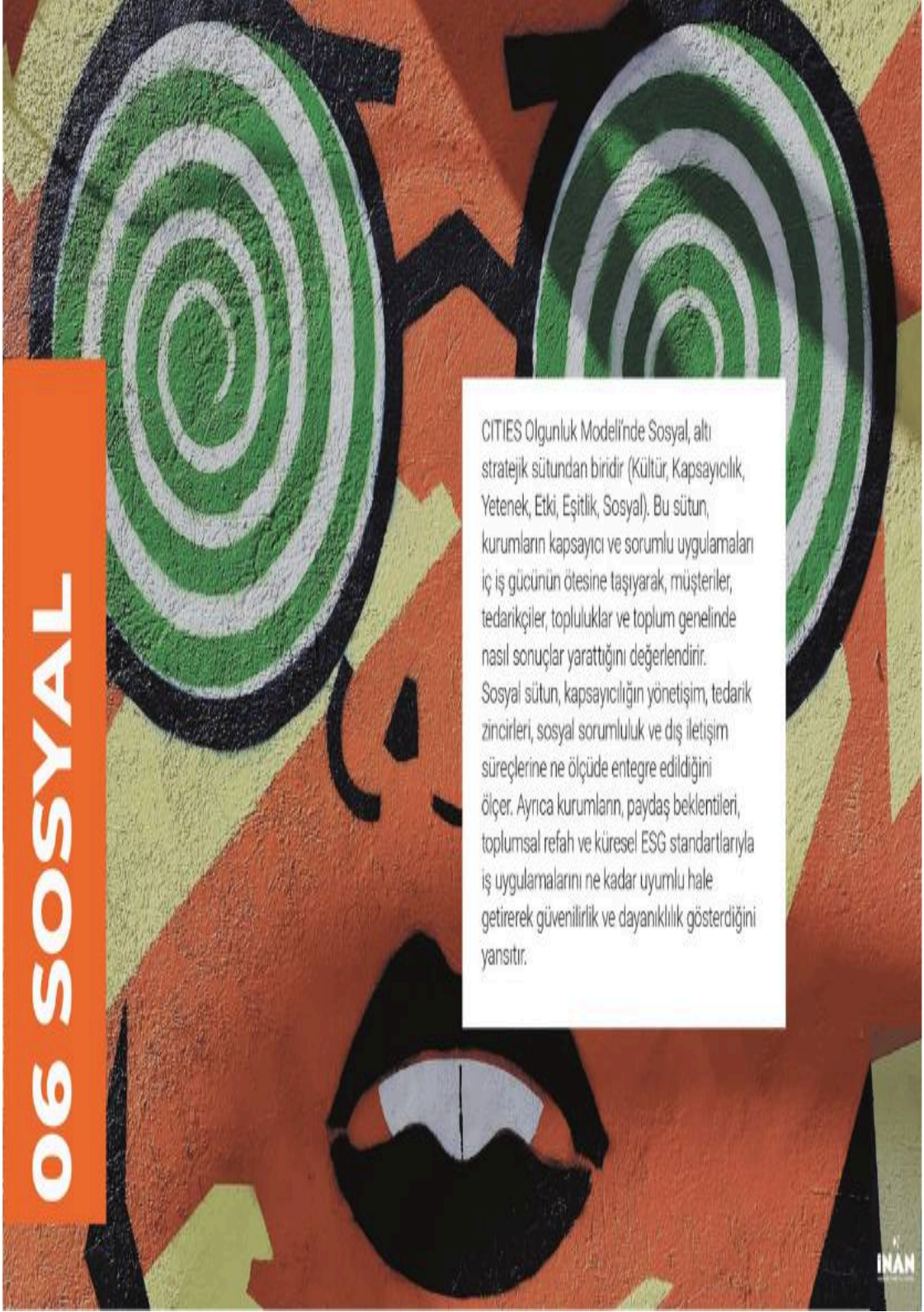
- 2024 ESG raporunda ilk cinsiyet temelli ücret eşitliği analizini yayımladı.
- Eşitlik KPI'larını yönetim kurulu denetimi ve üst yönetici performans göstergelerine entegre etti.
- 2023'ten bu yana KOBİ ve yerel tedarikçi katılımını %15 artırdı.
- 2024 Türkiye Eşitlik ve Kapsayıcılıkta En İyi İşverenler arasında yer aldı.

Gelecek Görünümü (Öneriler, resmi taahhüt değildir)

- Etnik köken temelli ücret farkı pilotlarını genişleterek gelecekteki açıklamalara zemin hazırlamak.
- Tedarikçi kapsayıcılığı raporlamasını güçlendirmek, bölgesel KOBİ katılımına ilişkin net metrikler geliştirme
- AB CSRD standartlarıyla uyumlu eşitlik raporlaması sağlamak ve küresel operasyonlarda tutarlılığı artırmak.
- Kadın liderlik programlarını ölçeklendirmek, üst yönetim pozisyonlarına yönelik halefiyet planlamasını hızlandırmak.

Sonuç

Yıldız Holding, bir Türk çokuluslunun eşitliği uyumun ötesine taşıyarak stratejik bir farklılaştırıcı haline getirebileceğini göstermektedir. Şirket, eşitliği yönetişim, şeffaflık ve tedarik zinciri yönetimiyle bütünleştirerek Türkiye'de ve küresel pazarlarda lider konuma gelmiştir. Ancak, ücret farkı raporlamasında tutarlılığın artırılması ve etnik köken ile tedarikçi eşitliği için daha yapılandırılmış çerçeveler oluşturulması, bu liderliği sürdürmek ve yaklaşan AB ESG beklentilerini karşılamak açısından kritik olacaktır.



06 SOSYAL

CITIES Olgunluk Modeli'nde Sosyal, altı stratejik sütundan biridir (Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik, Sosyal). Bu sütun, kurumların kapsayıcı ve sorumlu uygulamaları iç iş gücünün ötesine taşıyarak, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve toplum genelinde nasıl sonuçlar yarattığını değerlendirir. Sosyal sütun, kapsayıcılığın yönetişim, tedarik zincirleri, sosyal sorumluluk ve dış iletişim süreçlerine ne ölçüde entegre edildiğini ölçer. Ayrıca kurumların, paydaş beklentileri, toplumsal refah ve küresel ESG standartlarıyla iş uygulamalarını ne kadar uyumlu hale getirerek güvenilirlik ve dayanıklılık gösterdiğini yansıtır.



Neden Sosyal Sütun Önemlidir

Sosyal sütun, kapsayıcılığın yalnızca insan kaynakları veya iç kültürle sınırlı kalmayıp, toplumsal değere dönüştürülmesini sağlar.

Bu önem birkaç temel nedene dayanır:

- **Güven ve itibar**: Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve toplum nezdinde güvenilirlik inşa eder, itibar risklerini azaltır.
- **Dayanıklılık ve büyüme:** Sosyal öncelikleri tedarik zincirlerine ve yönetişime entegre etmek, uzun vadeli performansı ve paydaş güvenini artırır.
- **ESG uyumu**: Sosyal sütun, ESG'nin "S" bileşenini temsil eder; sermayeye erişim, yasal uyum ve yatırımcı güvenini şekillendirir.
- **Toplumsal katkı**: Kurumları, eşitsizlikle mücadele, iklim adaleti ve sosyal hareketlilik gibi alanlarda aktif çözüm ortakları haline getirir.

Sosyal Sütun Nasıl Ölçülür

DIAL Global Index anketi doğrudan Sosyal sütuna bağlıdır. Yanıtlar olgunluk skorlarına dönüştürülür ve güçlü yönleri, riskleri ve ilerleme fırsatlarını belirleyen Skor kartı adlı teşhis aracıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilir.

Sosyal sütun beş alt tema üzerinden ölçülür:

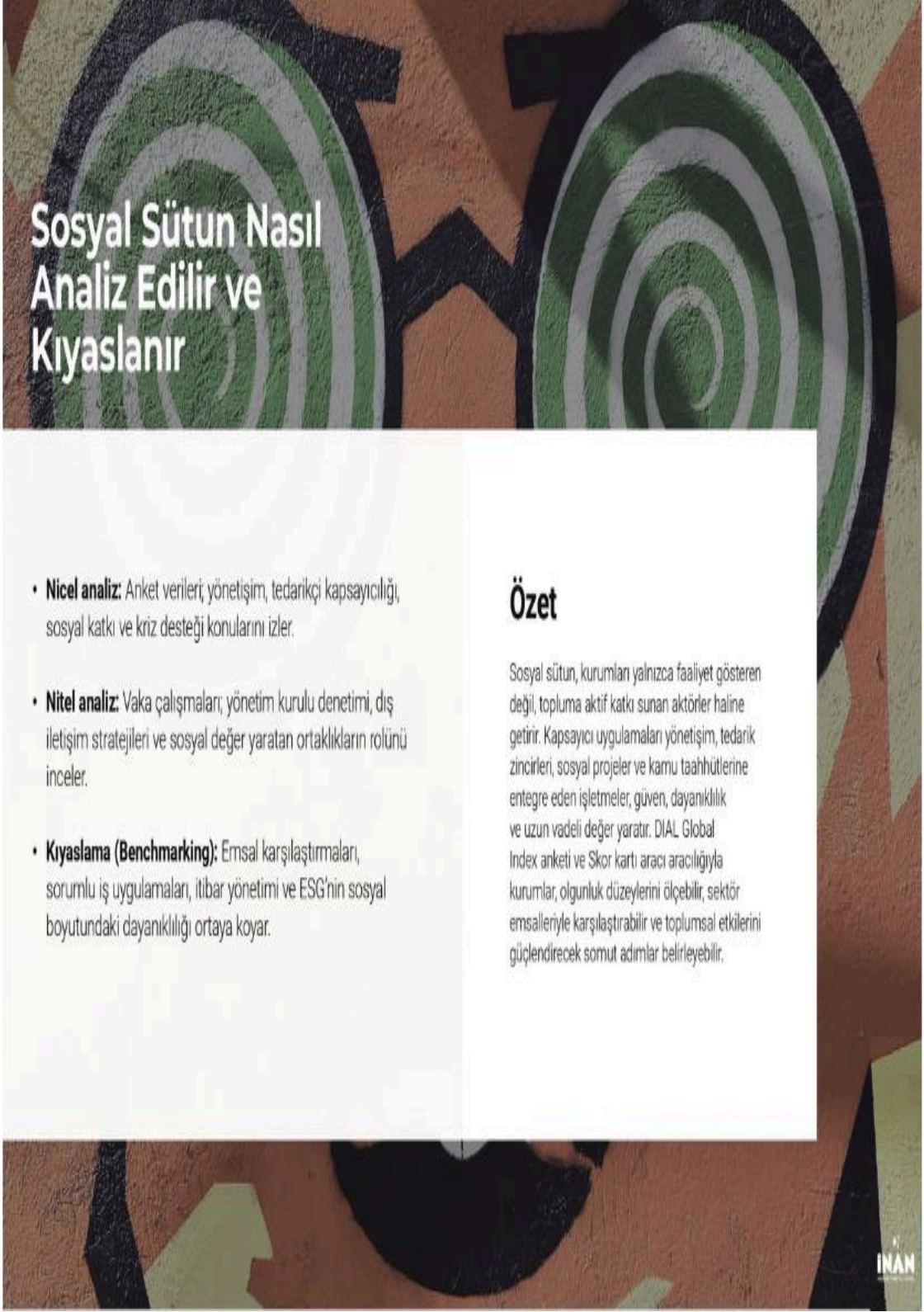
1. **Yönetişim ve Hesap Verebilirlik**: Yönetim kurulu düzeyinde denetim, üst düzey yöneticilerin hesap verebilirliği ve sosyal sonuçların strateji ve ESG raporlamasına entegrasyonu.

2. **Sorumlu Tedarik Zincirleri:** Tedarikçi kapsayıcılığı, adalet denetimleri, ikinci kademe tedarikçi sorumluluğu ve kapsayıcı satın alma uygulamaları.

3. **Kamu Duruşu ve İletişim:** Kurumların sosyal konularda dış paydaşlarla nasıl iletişim kurdukları, şeffaflık ile itibar dengesini nasıl yönettikleri.

4. **Filantropi ve Gönüllülük:** Çalışan bağış programları, gönüllülük çalışmaları ve ölçülebilir topluluk sonuçlarına bağlı ortaklıklar.

5. **Esenlik ve Çalışan Destek Programları**: Kriz yardımları, kapsayıcı yan haklar ve hem çalışan hem de toplum için refahı destekleyen programlar.

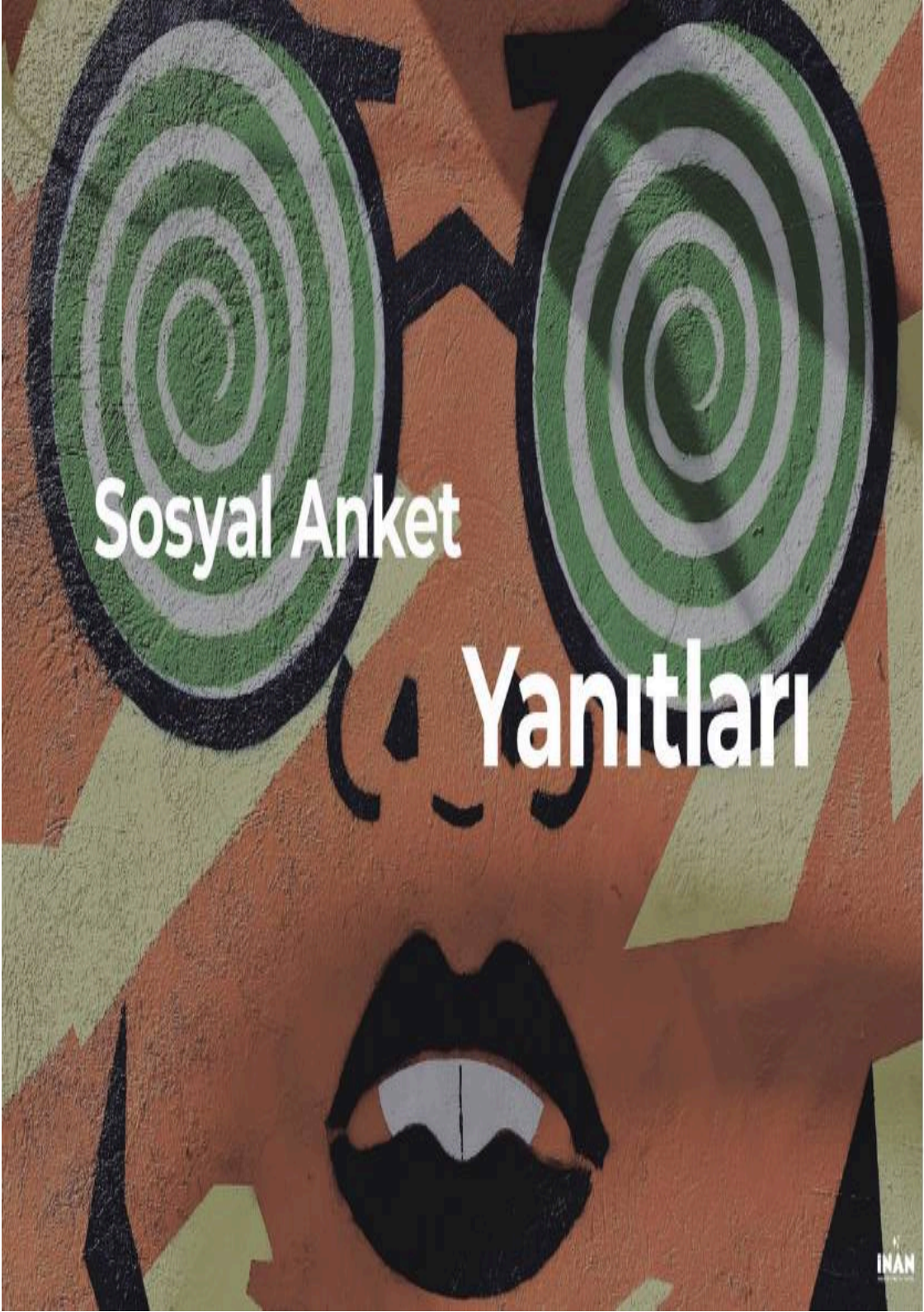


Sosyal Sütun Nasıl Analiz Edilir ve Kıyaslanır

- **Nicel analiz:** Anket verileri; yönetişim, tedarikçi kapsayıcılığı, sosyal katkı ve kriz desteği konularını izler.
- **Nitel analiz:** Vaka çalışmaları; yönetim kurulu denetimi, dış iletişim stratejileri ve sosyal değer yaratan ortaklıkların rolünü inceler.
- **Kıyaslama (Benchmarking):** Emsal karşılaştırmaları, sorumlu iş uygulamaları, itibar yönetimi ve ESG'nin sosyal boyutundaki dayanıklılığı ortaya koyar.

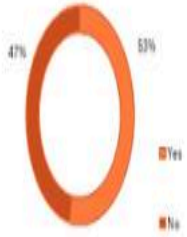
Özet

Sosyal sütun, kurumları yalnızca faaliyet gösteren değil, topluma aktif katkı sunan aktörler haline getirir. Kapsayıcı uygulamaları yönetişim, tedarik zincirleri, sosyal projeler ve kamu taahhütlerine entegre eden işletmeler, güven, dayanıklılık ve uzun vadeli değer yaratır. DIAL Global Index anketi ve Skor kartı aracı aracılığıyla kurumlar, olgunluk düzeylerini ölçebilir, sektör emsalleriyle karşılaştırabilir ve toplumsal etkilerini güçlendirecek somut adımlar belirleyebilir.


Sosyal Anket
Yanıtları

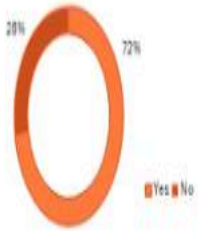
Sosyal Etki Üzerinde Yönetişim Denetimi

Sosyal etki ve kapsayıcılık sonuçlarından sorumlu bir yönetişim organına sahip kuruluşların oranı.



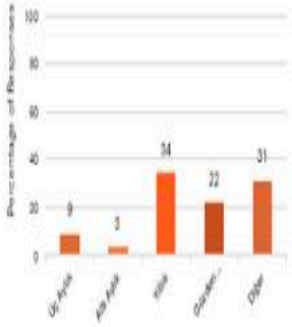
Hayırseverlik ve Gönüllülük Faaliyetlerinde Kurumsal Katılım

Hayırseverlik veya gönüllülük faaliyetlerine katılan kuruluşların oranı.



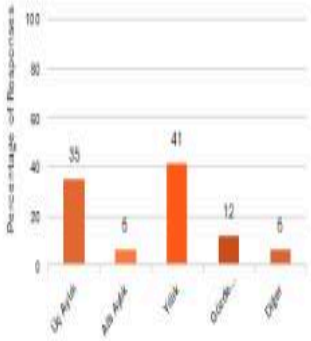
Tedarikçi Listelerinin Kapsayıcılık ve Sosyal Etki Açısından Gözden Geçirilmesi

Tedarikçi listelerini kapsayıcılık açısından düzenli olarak gözden geçiren kuruluşların yüzdesi.



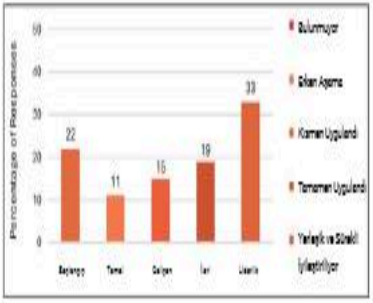
Yönetişim Organı İncelemeleri

Kuruluşların, sosyal etkiyi denetleyen yönetişim organlarının performansını inceleme sıklığı.



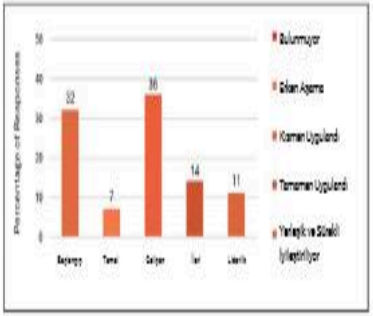
Kapsayıcı Tedarikçi Politikalarının Benimsenmesi

Tedarik ve tedarikçi politikalarına kapsayıcılığı entegre eden kuruluşların oranı.



Kuruluşların Sosyal Konularda İletişimi

Kuruluşların sosyal konulardaki (örneğin iklim adaleti, ırksal adalet) pozisyonlarını kamuya açık şekilde iletme oranı.



Sosyal Verilerin Öne Çıkan Bulguları

Özet

2025 DGI anketi, Türkiye'de Sosyal Sütun'un genel olarak "Gelişen / Amber" seviyesinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, tedarikçi politikaları ve topluluk etkileşimi alanlarında ilerleme kaydedildiğini, ancak yönetişim denetimleri ve sosyal hesap verebilirliğin tutarlılığı konularında zayıflıkların sürdüğünü ortaya koymaktadır. Sigorta ve bankacılık sektöründeki liderler – ING Türkiye, HSBC Türkiye, AXA Sigorta Türkiye, Allianz Türkiye ve Zurich Sigorta Türkiye – sosyal konularda şeffaflık ve sorumlu tedarik uygulamalarında öne çıkmaktadır. Buna paralel olarak, çok uluslu ilaç ve FMCG şirketleri (Philip Morris Türkiye, Pfizer Türkiye, Novartis Türkiye, Roche Türkiye) güçlü gönüllülük ve filantropi portföyleri oluşturmaktadır.
Ancak yönetişim denetimi zayıf kalmaktadır: kurumların yalnızca %35'i yönetim kurulu düzeyinde düzenli sosyal performans incelemeleri yapmaktadır (Kırmızı/Entry düzeyi)

ESG'nin sosyal boyutu artık geleneksel filantropi merkezli uygulamalardan çıkarak, yönetişim temelli ve etki odaklı stratejilere dönüşmektedir. Önde gelen şirketler, sosyal performansı artık yan bir konu olarak değil, iş modelinin merkezine entegre bir stratejik öncelik olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, aşağıdaki unsurlarla desteklenmektedir: Sosyal konuların kamusal raporlamalarda yer alması, Kapsayıcı tedarik uygulamalarının geliştirilmesi, Tedarik zincirlerinin insan hakları standartlarıyla uyumlu hale getirilmesi. Bu dönüşüm, şirketlerin değer zincirleri boyunca hesap verebilirlik göstermelerini zorunlu kılan AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (CSDDD) gibi düzenlemelerle güçlenmektedir.

Türkiye de bu küresel eğilimleri yansıtmaktadır, ancak olgunluk düzeyi hâlâ dengesizdir: Tedarikçi kapsayıcılığı politikaları güçlüdür – şirketlerin %28'i Lider (Yeşil) seviyesindedir. Buna karşılık yönetişim denetimleri zayıftır – şirketlerin %35'i Giriş (Kırmızı) seviyesindedir. Bu tablo, Türk şirketlerinin tedarik zinciri kapsayıcılığı ve sosyal konu iletişimi gibi alanlarda ilerleme kaydettiğini, ancak yönetişim gözetimi ve sistematik hesap verebilirlik eksikliğinin ilerlemeyi parçaladığını göstermektedir. Sonuç olarak, Türkiye'deki kurumların sosyal olgunluğu artmaktadır; ancak filantropi temelli yaklaşımlardan ölçülebilir etki ve hesap verebilirliğe dayalı yönetişim modellerine geçişin hızlandırılması gerekmektedir.



Sosyal: Temel Eğilimler

Toplumsal Konularda Kamuoyu Duruşu

Küresel ölçekte, önde gelen kuruluşlar artık sosyal konularda proaktif ve şeffaf iletişim yaklaşımına yöneliyor; kamuoyu karşısındaki duruşlarını yalnızca kurumsal itibar yönetiminin bir parçası olarak değil, ölçülebilir bir ESG uygulaması olarak ele alıyor. Unilever, Allianz ve Pfizer gibi şirketler dünya genelinde artık insan hakları, sosyal etki ve çalışan refahı üzerine nicel KPI'lar ve ilerleme raporlarıyla desteklenen net açıklamalar yayımlıyor. Bu eğilim, ESG alanında sembolik beyanlardan kanıta dayalı, izlenebilir taahhütlere geçişi temsil ediyor.

Türkiye'de 2025 anketi, sosyal konu iletişimini "Gelişen" (Developing) düzeyde (%32, Amber) konumlandırıyor; bu da ivme kazanıldığını ancak olgunluğa henüz tam olarak ulaşılmadığını gösteriyor. Kurumlar, paydaşlarını, topluluklarını ve tedarik zincirlerini etkileyen sosyal meselelere karşı duruş almanın önemini giderek daha fazla fark ediyor. Örneğin HSBC Türkiye ve ING Türkiye, stratejilerinin merkezine finansal okuryazarlık programlarını ve iklim adaleti kampanyalarını yerleştirerek hem küresel bankacılık standartlarıyla hem de ulusal sosyal ihtiyaçlarla uyum sağlıyor. Benzer şekilde Philip Morris Türkiye ve BAT Türkiye, çalışan refahı ve dönüşüm projeleri üzerine iletişim kurarak, tütün ve FMCG sektörlerindeki küresel dönüşüm temalarını (örneğin zarar azaltma stratejileri, geleceğin işi modelleri) Türkiye'ye uyarlıyor.

Ancak temel bir eksiklik, standartlaştırılmış KPI'lar ve takip mekanizmalarının eksikliğidir. Türk şirketleri giderek daha sesli hale gelse de, sosyal konulardaki duruşları genellikle nitel ve kampanya bazlı kalıyor; ölçülebilir, uzun vadeli etkiyle bağlantı zayıf. Örneğin, finansal kuruluşlar finansal okuryazarlık projelerini vurgulasa da, ulaşılan kişi sayısı, finansal kapsayıcılıktaki gelişme veya topluluk düzeyinde yaratılan sonuçlar gibi metrikler raporlanmadığında güvenilirlik sınırlı kalıyor.

Türkiye'nin küresel eğilimlerle tam uyum sağlayabilmesi için, kurumların beyan temelli yaklaşımlardan yönetişim ve hesap verebilirlik temelli yapılara geçmesi gerekiyor. Bu, açık sosyal KPI'larını (örneğin eğitim verilen kişi sayısı, çalışan refahı göstergeleri) belirlenmesi ve bu verilerin yıllık ESG raporlarında açıklanması anlamına gelir. Böylece, sosyal duruş yalnızca iletişimsel bir unsur olmaktan çıkıp, kurumsal performansın izlenebilir ve karşılaştırılabilir bir boyutu haline gelir.

Yönetişim Organları ve Denetim

Sosyal etkinin yönetişimi, artık basit CSR (kurumsal sosyal sorumluluk) raporlamasının ya da plansız filantropik faaliyetlerin çok ötesine geçmiş durumda. Önde gelen kuruluşlardan, sosyal performansı izlemek, uluslararası çerçevelere uyumu sağlamak ve sosyal KPI'ları kurumsal risk yönetimine entegre etmek için resmî denetim yapıları kurmaları bekleniyor. Bu eğilim, AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (CSDDD) gibi düzenlemelerle daha da güçleniyor. Her iki düzenleme de, yönetim kurullarının insan hakları, topluluk etkisi ve kapsayıcı tedarik zinciri uygulamaları konusunda nihai sorumluluğu üstlenmesi gerektiğini vurguluyor.

Türkiye'de ise 2025 anketi, kuruluşların yalnızca %35'inin Giriş (Kırmızı) seviyesinde olduğunu gösteriyor. Bu durum, sosyal sonuçların yönetişim düzeyinde denetlenmesinin hâlâ yetersiz ve tutarsız olduğunu ortaya koyuyor. Ancak genel zayıflığa rağmen, küresel en iyi uygulamalarla uyumlanmaya başlayan örnek lider kurumlar da mevcut. AXA Sigorta Türkiye ve Allianz Türkiye, yönetim kurulu düzeyinde ESG ve sürdürülebilirlik komiteleri kurarak sosyal performansı yan bir alan değil, kurumsal yönetişimin asli bir unsuru haline getirmiştir.

Generali Sigorta Türkiye ise bu konuda daha ileri bir adım atarak, sosyal KPI'ları risk ve uyum çerçevelerine entegre etmiştir. Bu yaklaşım sayesinde, çalışan refahı, sosyal etki ve kapsayıcılık göstergeleri artık geleneksel risk kategorileriyle birlikte izlenmektedir. Böylece yönetim kurulu ve üst düzey liderlik, sosyal sonuçları yalnızca itibar temelli bir alan olarak değil, iş açısından kritik bir faktör olarak değerlendirebilmektedir. Generali, sosyal KPI'ları uyum denetimleri ve kurumsal kontrol mekanizmalarıyla ilişkilendirerek, sosyal sorumluluğu ölçülebilir, yönetilebilir ve risk dayanıklılığıyla doğrudan bağlantılı bir yönetişim modeli haline getirmektedir.

Bu örnekler, Türkiye'de yapısal bir dönüşümün başlangıcına işaret etmektedir. Türk şirketleri sosyal hesap verebilirliği yönetişime entegre etmeye başlasa da, ilerleme sektörler arasında parçalı kalmaktadır.
AB veya küresel raporlama yükümlülükleri olan çok uluslu şirketler doğal olarak daha ileri aşamada yer alırken, birçok yerel şirket, sosyal etkiyi hâlâ CSR birimlerinin sorumluluğunda görmektedir. Sonuç olarak tablo nettir: Türkiye'de yönetim kurulu düzeyinde sosyal yönetişim yapıları yaygınlaşmadıkça, ülke küresel ESG uyumunda geri kalma riskiyle karşı karşıya kalacaktır – özellikle de AB regülasyonları, sosyal ve insan hakları alanında resmî yönetişim hesap verebilirliğini zorunlu hale getirirken.



Sosyal: Temel Eğilimler

Performans Değerlendirmesi ve İç Hesap Verebilirlik

Performans değerlendirmesi ve iç hesap verebilirlik, artık yalnızca geleneksel İK metrikleriyle sınırlı değil; sosyal sorumluluk ve toplumsal etki göstergelerini de kapsayacak şekilde genişliyor. Önde gelen çok uluslu şirketler, artık çalışan ve yönetici performans değerlendirmelerini; sosyal etki hedefleri, insan hakları uyumu ve tedarik zinciri adaleti gibi ölçülebilir ESG sonuçlarına bağlıyor. Bu yaklaşım, ESG performansının kurumsal "ana skor kartına" entegre edilmesini sağlıyor ve böylece hesap verebilirliğin yalnızca sürdürülebilirlik birimlerine değil, çalışanların tümüne yayıldığı bir sistem oluşturuyor.

Türkiye'de bu küresel eğilimler yeni yeni yerleşmeye başlasa da, benimsenme oranı hâlâ düzensiz.
Pfizer Türkiye, Roche Türkiye ve Sanofi Türkiye gibi ilaç firmaları, ana merkezlerinin küresel standartlarını yansıtarak sağlıkta eşitlik, hasta erişimi ve sorumlu pazarlama gibi göstergeleri daha geniş hesap verebilirlik çerçevelerine dahil ediyor. Ancak bu uygulamalar genellikle bölgesel veya grup düzeyinde yürütülüyor; Türkiye'ye özgü yerel raporlamalar sınırlı kalıyor, bu da ulusal düzeyde kıyaslanabilirliği zayıflatıyor.

Finans sektöründe ING Türkiye ve HSBC Türkiye, çalışan performansını finansal okuryazarlık, KOBİ güçlendirme ve sürdürülebilir finans projeleri gibi toplumsal etki girişimleriyle ilişkilendiriyor. Bu yaklaşım, sosyal etkinin çalışan KPI'larının bir parçası haline geldiği küresel uygulamalarla uyumlu. Ancak, Türkiye'deki diğer bankalar ve sigorta şirketleri arasında bu tür raporlama yapılan standartlaşmış değil. Dolayısıyla girişimler var olsa da ölçümleme, takip ve kamuya açık raporlama düzeyi kurumdan kuruma büyük farklılık gösteriyor.

Sigorta sektöründe Allianz Türkiye ve AXA Sigorta Türkiye, üst düzey yöneticiler için iklim dayanıklılığı ve toplum katılımı gibi alanlarda ESG bağlantılı performans ölçütleri geliştirmeye başladı; ancak bu uygulamalar henüz yaygınlaşmış değil. Perakende ve FMCG sektörlerinde faaliyet gösteren Philip Morris Türkiye ve BAT Türkiye gibi şirketler de iç hesap verebilirlik sistemlerini yalnızca uyum eğitimlerinden öteye taşıyarak, çalışan eşitliği ve toplum sağlığı gibi konularda ölçülebilir sosyal sonuçlara bağlama konusunda zorluk yaşıyor.

Genel olarak Türkiye, özellikle çok uluslu çerçeveler etkili olduğunda, küresel hesap verebilirlik trendlerini içselleştirmede ilerleme kaydediyor. Ancak ulusal düzeyde tutarlı bir ölçüm sistemi eksikliği, gelişimin hızını sınırlıyor. Sektör genelinde ortak kılavuzların ve göstergelerin bulunmaması, hesap verebilirliğin proje bazlı ve parçalı kalmasına neden oluyor. Bu durum, Türkiye'nin AB düzeyindeki ESG standartlarıyla uyum sağlama ve sistematik sosyal performansını gösterme kapasitesini yavaşlatıyor

Filantropi ve Gönüllülük

Filantropi ve gönüllülük faaliyetleri, artık plansız bağış kampanyalarından çıkıp, kurumsal ESG stratejilerine entegre edilen yapılandırılmış ve ölçülebilir programlara dönüşüyor. Önde gelen kuruluşlar, gönüllülük girişimlerini artık yalnızca yardım amaçlı değil, aynı zamanda iş öncelikleri, çalışan bağlılığı ve toplumsal ihtiyaçlarla uyumlu olacak şekilde tasarlıyor. Ayrıca, bu programların çıktıları da etki değerlendirmeleri ve yıllık ESG raporlamaları aracılığıyla ölçülüp raporlanıyor. Örneğin, global uygulamalarda finans kuruluşları, nitelikli gönüllülük saatlerini sosyal çıktılarla ilişkilendirirken; ilaç şirketleri, hasta eğitimi kampanyalarının halk sağlığı üzerindeki etkilerini değerlendiriyor.

Türkiye bu küresel eğilimleri pratikte yansıtıyor olsa da, ölçümleme sistematiği açısından hâlâ erken aşamada. Anket sonuçları, filantropi ve gönüllülüğün Türk şirketlerinde yaygın şekilde uygulandığını, ancak etki ölçümünün ölçeği ve tutarlılığının oldukça değişken olduğunu gösteriyor. Sağlık sektöründe Novartis Türkiye ve Sanofi Türkiye, hasta erişimi, hastalık farkındalığı ve sağlık eğitimi üzerine gönüllülük programları yürüterek sağlık okuryazarlığı ve erişim farklarını azaltmaya katkıda bulunuyor. Sigorta sektöründe MAPFRE Sigorta Türkiye ve Sompo Sigorta Türkiye, toplumsal dayanıklılık, yol güvenliği ve finansal okuryazarlık gibi alanlarda gönüllülük ve sosyal yatırım projeleri yürütüyor. Bu örnekler, Türk şirketlerinin sosyal programlarını sektörel uzmanlıklarıyla ilişkilendirmeye başladığını ve genel bağışlardan beceri temelli gönüllülüğe geçişin hızlandığını gösteriyor.

Ancak, global liderlerin aksine – ki bu şirketler ulaşılan faydalanıcı sayısı, davranış değişikliği oranı veya topluluk dayanıklılığındaki uzun vadeli gelişmeler gibi çıktı odaklı metrikler yayımlıyor – çoğu Türk şirketi hâlâ yalnızca faaliyet bazlı raporlama ile yetiniyor. Bu durum, projelerin etkisini kıyaslamayı zorlaştırıyor ve gönüllülük faaliyetlerinin ESG performansıyla ilişkilendirilmesini sınırlıyor.

Türkiye'nin küresel ESG trendleriyle tam uyum sağlaması için şirketlerin, faaliyet temelli raporlamadan ("X saat gönüllülük yapıldı") etki temelli hesap verebilirliğe geçmesi gerekiyor. Bu, filantropi ve gönüllülük programlarının finansal ya da çevresel göstergelerle aynı titizlikte tasarlanması, izlenmesi ve raporlanması anlamına gelir. Bu dönüşüm, yalnızca şeffaflık ve güvenilirliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal yatırımların toplum çalışanlar ve iş sürdürülebilirliği için ölçülebilir değer üretmesini sağlar.



Sosyal: Temel Eğilimler

Sorumlu Tedarik Zincirleri ve Kapsayıcı Tedarik Uygulamaları

Sorumlu tedarik zincirleri artık ESG stratejilerinin temel taşlarından biri haline geliyor. Şirketler, insan hakları, adil çalışma koşulları ve sosyal etki kriterlerini tedarik sözleşmelerine dahil ediyor ve uyumu sağlamak için düzenli tedarikçi denetimleri gerçekleştiriyor. Avrupa Birliği'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (CSDDD) bu dönüşümü daha da hızlandırarak, şirketlerden değer zincirleri boyunca sosyal ve çevresel uygulamalarda hesap verebilirlik talep ediyor. Küresel ölçekte öncü kuruluşlar, kapsayıcı tedariki artık yalnızca bir risk yönetimi aracı olarak değil, aynı zamanda eşitlik ve kapsayıcılığı güçlendiren bir kaldıraç olarak konumlandırıyor. Böylece, KOBİ'lerin, kadın girişimcilerin ve azınlık sahipli işletmelerin sözleşmelere adil erişimi güvence altına alınıyor.

Türkiye de bu küresel trendleri giderek daha fazla benimsemeye başladı.
2025 DGI anketi, Kapsayıcı Tedarikçi Politikalarının Türkiye'de görece güçlü bir alan olduğunu doğruluyor: %28'lik bir oranla "Lider" seviyesinde (Yeşil), ancak tedarikçi listesi incelemeleri %34 ile "Gelişmekte" (Amber) düzeyinde kalıyor. Bu durum, politikaların mevcut olduğunu ancak izleme ve denetim süreçlerinin henüz sistematik biçimde uygulanmadığını gösteriyor.

Türkiye'de bu alanda örnek oluşturan kurumlar mevcut:

Roche Türkiye ve Pfizer Türkiye, tedarikçi denetimlerini yalnızca finansal ve operasyonel metriklerle sınırlamayıp; eşitlik, çalışma koşulları ve uyum kriterlerini de kapsayacak şekilde genişletiyor. Böylece yerel uygulamalar, bu şirketlerin küresel ESG standartlarıyla uyumlu hale geliyor.
Allianz Türkiye ve AXA Sigorta Türkiye, AB standartlarıyla uyumlu sürdürülebilir tedarik yönergeleri uygulayarak, tedarikçilerinin çevresel, sosyal ve yönetişim kriterlerini karşıladığından emin oluyor. Bu yaklaşım, yalnızca mevzuata uyumu değil, aynı zamanda AB pazarlarındaki rekabet gücünü ve güvenilirliği de pekiştiriyor.

Sonuç oldukça net: Tedarik zinciri kapsayıcılığı, Türkiye'nin sosyal performans açısından en güçlü alanlarından biri haline geldi. Tedarik süreçlerine adalet ve kapsayıcılık ilkelerini entegre eden, denetim kapsamını genişleten Türk şirketleri, küresel pazarlarda güvenilir ortaklar olarak konumlanıyor. Ancak uluslararası standartların tam olarak yakalanabilmesi için bir sonraki adım, politikaların ötesine geçip uygulamayı sistematik, şeffaf ve ölçülebilir hale getirmek olmalı. Bu sayede kapsayıcı tedarik, yalnızca bir politika beyanı değil, sonuç odaklı ve hesap verebilir bir uygulama pratiği haline gelebilir.

INAN

Kesitsel Temalar

- **Sektörel farklılaşma:** Anket bulguları, bankacılık ve sigorta sektörlerinin genellikle toplumsal iletişim alanında daha güçlü olduğunu, kapsayıcılık, finansal okuryazarlık ve farkındalık kampanyaları yürütmede öne çıktığını gösteriyor. Buna karşılık, ilaç sektörü ise filantropi, sağlık eşitliği ve hasta erişimi alanlarında daha ileri düzeyde. Bu şirketler gönüllülük, toplum sağlığı eğitimi ve sosyal yatırım projeleri ile topluluk etkisine odaklanıyor. Bu fark, sektörlerin toplumsal performansını belirleyen bağlamsal dinamikleri yansıtıyor: finans sektörü farkındalık ve iletişime, sağlık sektörü ise topluluk etkisine öncelik veriyor.
- **Küresel uyum**: İhracat odaklı ve çok uluslu firmalar, küresel ESG standartlarını içselleştirmede en hızlı ilerleyen gruplar olarak öne çıkıyor. Özellikle AB tedarik zinciri ve durum tespiti (due diligence) kurallarına uyum, bu süreci hızlandırıyor. Anket sonuçları, %28 oranında Türk şirketinin kapsayıcı tedarikçi politikalarında "Lider" (Yeşil) seviyede olduğunu gösteriyor. Bu durum, tedarik zincirinde adaletin ve kapsayıcılığın Türkiye açısından ulusal bir güç alanı haline geldiğini kanıtlıyor
- **Entegrasyon açığı**: İletişim ve filantropide ilerleme kaydedilmesine rağmen, yönetişim denetimi hâlâ sistematik bir yapıya oturmuş değil. %35 oranında şirketin "Giriş" (Kırmızı) seviyede olduğu bu alan, sosyal stratejilerin hâlâ CSR veya sürdürülebilirlik departmanlarına sıkıştığını, yönetim kurulu düzeyinde sahiplenilmediğini gösteriyor. Bu durum, toplumsal girişimlerin parçalı kalmasına ve ölçülebilir sonuçlar üretememesine yol açıyor. En kritik bulgu şu: yönetim kurulu düzeyinde KPI'lar ve düzenli yönetişim incelemeleri oluşturulmadığı sürece, sosyal stratejiler stratejik bütünlük ve hesap verebilirlik kazanamayacak.

Genel Sosyal Sütun Olgunluk Özeti

2025 DGI anketi, Türkiye'nin Sosyal Sütunu'nu "Gelişmekte" (Amber) düzeyde konumlandırıyor. Bu sonuç, tedarikçi kapsayıcılığı ve toplumla etkileşimde ilerleme olduğunu, ancak yönetişim ve hesap verebilirlikte kalıcı boşluklar bulunduğunu gösteriyor. Finans ve sigorta liderleri (ING, HSBC, AXA, Allianz) şeffaflık ve ESG entegrasyonunda ilerleme kaydederken; ilaç ve FMCG şirketleri (Pfizer, Roche, Novartis, Philip Morris) gönüllülük ve sağlık eşitliği alanlarında güçlü performans sergiliyor. Buna karşın, şirketlerin %35'i yönetişim incelemelerinde "Giriş" (Kırmızı) seviyede kalıyor; bu da yönetim kurulu gözetiminin sınırlı ve KPI çerçevelerinin zayıf olduğunu gösteriyor. Kapsayıcı tedarik (28% Lider/Yeşil) Türkiye'nin güçlü tarafı olsa da, raporlama hâlâ tutarsız ve çoğunlukla niteliksel düzeyde. Bir üst olgunluk seviyesine geçmek için, Türk şirketlerinin şu adımları atması gerekiyor: Sosyal metrikleri yönetişim yapılarına entegre etmek, ESG çıktılarının üst yönetim hesap verebilirliğine bağlanmasını sağlamak, ve faaliyet odaklı yaklaşımlardan etki odaklı performans ölçümüne geçmek. Bu dönüşüm, Türkiye'nin sosyal boyutta ölçülebilir, güvenilir ve küresel düzeyde rekabetçi bir ESG ekosistemine ulaşmasının anahtarı olacaktır.

Tablo 1: Sosyal Sütun Olgunluk Seviyeleri (2025 Anketi)

Sosyal Sütun	En Yüksek Yanıta Göre Olgunluk Seviyesi	RAG (Durum Rengi)
Yönetişim Kurulu İncelemeleri	Giriş – %35	KIRMIZI
Kapsayıcı Tedarikçi Politikası	Lider – %28	YEŞİL
Tedarikçi Liderlik İncelemeleri	Gelişmekte – %34	AMBER
Toplumsal Konulara Bakış	Gelişmekte – %32	AMBER
Genel Analiz Sonucu = AMBER		

Tablo 2: Kurumların ESG ve Yıllık Rapor Öne Çıkanları (2025)

Kurum	2025 Sosyal Öne Çıkanlar Özeti
ING Türkiye	Sosyal KPI'lar performans sistemine entegre ediyor; finansal okuryazarlık ve KOBİ yaklaşımının dördüncü yönetişim denetimi çalışmakta.
HSBC Türkiye	Kapsayıcılık ve iklim adaletini teşvik ediyor; finansal okuryazarlık etki metriklerini genişletiyor. ESG çalışan değerlendirmelerine entegre ediyor.
AXA Sigorta Türkiye	Yönetim kurulu düzeyinde ESG komitesi bulunuyor. AB'ye uyumlu sürdürülebilir tedarik politikaları yürütüyor. ESG hedeflerini liderlik performansına bağlıyor.
Allianz Türkiye	Sosyal KPI'larda güçlü yönetim kurulu gözetimi. Aile duyarsızlığı ve kapsayıcı tedarikte liderlerin
Zurich Sigorta Türkiye	Şeffaf tedarikçi eşitliği uygulamaları, çalışmalık dair sosyal hesap verebilirlik ve raporlama yapıyor
Generali Sigorta Türkiye	Sosyal KPI'lar risk yönetimine entegre ediyor; yönetişim bağlantılı hesap verebilirlikte örnek model
MAPFRE Sigorta Türkiye	Finansal okuryazarlık ve toplumsal dayanıklılığı destekliyor; etki temelli ölçüm geliştirmesi gerekli
Sompo Sigorta Türkiye	Gümrük ve eğitim girişimlerine odaklanıyor; ESG-KPI entegrasyonu erken aşamada.
Philip Morris Türkiye	Çalışan refahı ve dönüşüm odaklı; yönetişim entegrasyonu sınırlı.
BAT Türkiye	Refah ve zarar azaltma üzerine odaklanıyor; teknik etki raporlaması eksik.
Novartis Türkiye	Yapılandırılmış gönüllülük ve sağlık eşitliği programları yürütüyor; yönetişim gözetimi orta düzeyde
Roche Türkiye	Kapsayıcı tedarikçi dönüşümü yapıyor; güçlü gönüllülük kültürü, etki ölçümü gelişiyor.
Pfizer Türkiye	Hasta erişimi ve sürekli tedarik zincirlerinde liderlik kaydediyor; yerel raporlama eksikliği var.
Sanofi Türkiye	Sağlık eşitliği ve eğitim konularına odaklanıyor; ölçülebilir sonuçlara doğru ilerleme gösteriyor.

2025 yılına ait Tablo 2 analizi, Türk kuruluşlarının daha hesap verebilir ve yapılandırılmış bir sosyal yönetişim modeline doğru ilerlediğini, ancak genel olarak hâlâ Gelişmekte (Amber) aşamasında olduklarını ortaya koymaktadır. Finans ve sigorta sektöründeki liderler – ING Türkiye, HSBC Türkiye, AXA Sigorta, Allianz Türkiye ve Generali Sigorta – şeffaflığı, topluluk katılımını ve yönetim kurulu düzeyinde ESG denetiminin entegrasyonunu ileriye taşımaktadır; ancak ölçülebilir KPI'lar (performans göstergeleri) hâlâ sınırlı durumdadır. Roche, Pfizer, Novartis ve Sanofi Türkiye gibi ilaç şirketleri, sağlıkta eşitlik ve gönüllülük alanlarında öne çıkmakta, ancak tutarlı bir etki ölçüm sistemine sahip değildir. Philip Morris Türkiye ve BAT Türkiye gibi hızlı tüketim (FMCG) firmaları ise güçlü sosyal söylemler üretmekte, ancak yönetişim entegrasyonunda zayıf kalmaktadır. Sektörler genelinde, tedarikçi kapsayıcılığı görece bir güçlü yön olarak öne çıkarken (%28 Lider düzeyinde), yönetişim kurulu incelemeleri geride kalmaktadır (%35 Giriş seviyesi). Genel olarak veriler, filantropi odaklı girişimlerden, sonuç ve etki odaklı hesap verebilirliğe doğru ulusal bir dönüşümü işaret etmektedir. Bu ilerlemenin sürdürülebilmesi için, kuruluşların resmî denetim mekanizmalarını, nicel KPI'ları ve AB uyumlu durum tespiti (due diligence) çerçevelerini yerleştirmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede sosyal performans, güvenilir, ölçülebilir ve uluslararası standartlarla uyumlu bir hâle gelecektir.

Tablo 3: Temel Zorluklar (2025)

Temel Zorluk	Açıklama	Etkisi
Zayıf yönetişim denetimi	Yönetişim organları sosyal performansı nadiren gözden geçiriyor (%35 Giriş seviyesi).	Sosyal sonuçlar için sistematik hesap verebilirliği sınırlandırıyor.
Tutarsız iletişim	Sosyal konulara ilişkin mesajlar sektörler arasında derinlik ve titizlik açısından farklılık gösteriyor.	Güvenilirliği ve karşılaştırılabilirliği zayıflatıyor.
Sınırlı tedarikçi incelemesi derinliği	Tedarikçi politikaları mevcut, ancak izleme süreçleri düzensiz.	Tedarikte adaletsizliklerin oluşturma riski taşıyor.
Ölçüm yapılmadan yürütülen filantropi	Girişimlerin çoğunda etki KPI'ları bulunmuyor.	Değer yaratmanın ölçmesi kapsamında sınırlandırıyor.

Tablo 3, Türkiye'nin sosyal sütununun yapısal ve raporlama boşlukları nedeniyle sınırlı kaldığını göstermektedir. En acil sorun, zayıf yönetişim denetimidir – çok az yönetim kurulu sosyal sonuçları düzenli olarak gözden geçirmekte, bu da sistematik hesap verebilirliği kısıtlamaktadır. Sosyal konulardaki tutarsız iletişim, kamuya yapılan açıklamaların finans, sigorta ve ilaç gibi sektörler arasında derinlik ve titizlik açısından değişkenlik göstermesi nedeniyle kurumsal güvenilirliği zayıflatmaktadır. Tedarikçi denetimlerinin sınırlı olması, politikalar mevcut olsa da uygulama ve izleme mekanizmalarının düzensizliğini ortaya koymakta, bu da tedarik zincirinde eşitsizlik riski yaratmaktadır. Son olarak, filantropi ve gönüllülük faaliyetleri yaygın olmasına rağmen çoğu zaman ölçülebilir KPI'lardan (performans göstergelerinden) yoksundur; bu durum, yaratılan etkinin sistematik biçimde kaydedilmesini ve raporlanmasını engellemektedir. Bu zorluklar bir araya geldiğinde, Türkiye'nin sosyal sütununun neden genel olarak Gelişmekte (Amber) seviyesinde kaldığı netleşmektedir: ilerleme görünür olsa da, daha güçlü yönetişim, etki ölçümü ve tutarlılık sağlanmadıkça ulusal performansın durağanlaşma riski bulunmaktadır.

İNAN



Sonuç

2025 DGI anketi, Türkiye'nin Sosyal Sütunu'nun hâlâ Gelişmekte (Amber) seviyesinde olduğunu doğrulamaktadır. Tedarikçi kapasiyciliği, filantropi ve toplumsal iletişim alanlarında kaydedilen ilerleme umut verici olsa da sağlam yönetişim denetiminin ve yapılandırılmış etki ölçümünün eksikliği sistematik performansı zayıflatmaktadır. Sigorta ve bankacılık sektöründeki liderler sosyal iletişim konusunda örnek teşkil ederken, ilaç firmaları toplum sağlığı girişimlerinde öne çıkmaktadır. Ancak genel olgunluk seviyesi, %35 ile giriş düzeyinde kalan yönetişim incelemeleri ve iletişim ile gönüllülük sonuçlarına yönelik standartlaştırılmış KPI'ların yokluğu nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Türkiye'nin küresel ESG eğilimleri ve AB düzenlemeleriyle tam uyum sağlayabilmesi için, kuruluşların inisiyatif bazlı sosyal sorumluluk faaliyetlerinden, yönetişim odaklı, etki temelli stratejilere geçmesi gerekmektedir. Bu geçiş, hesap verebilirliğin en üst yönetim düzeylerine yerleştirilmesini sağlayarak uzun vadede daha güçlü, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir sosyal etki yaratacaktır.

Öneriler

Yönetim Kurulu Düzeyinde Yönetişimi Güçlendirin

Kuruluşlar, sosyal sonuçları düzenli olarak gözden geçirecek resmî ESG veya sürdürülebilirlik komiteleri oluşturmalıdır. Bu komiteler, toplumsal etki, insan hakları uyumu ve kapsayıcı tedarikçilik gibi sosyal KPI'ları kurumsal risk yönetimine entegre etmelidir.
Faydası: Karar alma süreçlerinin en üst seviyesinde net bir hesap verebilirlik yaratır ve sosyal sonuçların finansal performans kadar stratejik öneme sahip olmasını sağlar.

Sosyal Raporlama Çerçevelerini Standartlaştırın

Şirketler, sektörler arası tutarlı sosyal raporlama standartları benimsemelidir. CSRD ve CSDDD gibi AB düzenlemeleriyle uyumlu açıklamalar yapmak, sosyal iletişim, gönüllülük ve tedarikçi uygulamalarının şeffaf ve karşılaştırılabilir biçimde raporlanmasını sağlar.
Faydası: Standartlaştırılmış raporlama güvenilirliği artırır, yatırımcı güvenini güçlendirir ve Türk şirketlerinin uluslararası kıyaslamalarla uyum içinde kalmasını sağlar.

Tedarikçi İzleme ve Şeffaflığı Genişletin

Kuruluşlar, kapsayıcı tedarik politikalarını benimsemenin ötesine geçmeli; düzenli tedarikçi denetimleri yapmalı ve KOBİ, kadın liderliğindeki ve yerel tedarikçilerin katılım oranlarını yayımlamalıdır.
Faydası: Bu yaklaşım, paydaşlarla güveni pekiştirir, tedarik süreçlerinde adaleti sağlar ve tedarik zincirinde eşitsizlik ya da uyumsuzluk risklerini azaltır.

Filantropi ve Gönüllülüğün Etkisini Ölçün

Şirketler, etkinlik odaklı raporlamadan etki odaklı ölçümlere geçmelidir. Örneğin, yalnızca gönüllü saatlerini kaydetmek yerine, ulaşılan kişi sayısı, finansal okuryazarlık artışı veya toplum sağlığındaki ölçülebilir iyileşmeler takip edilmelidir.
Faydası: Etkiyi ölçmek, filantropinin somut değer yaratmasını sağlar, güvenilirliği artırır ve gönüllüğü doğrudan ESG performansıyla ilişkilendirir.

Toplumsal İletişimi KPI'larla Güçlendirin

Şirketler, insan hakları özeni, sosyal uyum ve tedarik zinciri kapsayıcılığını operasyonlarına erken entegre etmeli, AB ESG direktifleriyle proaktif uyum göstermelidir.
Faydası: Erken uyum, rekabet gücünü geleceğe taşır, finansmana erişimi kolaylaştırır ve Türk firmalarını küresel tedarik zincirlerinde güvenilir ortaklar olarak konumlandırır.

VAKA ANALİZİ

Bosch Türkiye

Birincil Kaynaklar: Bosch 2024 Sürdürülebilirlik Raporu (Küresel), Bosch 2024 Faaliyet Raporu (Küresel), Bosch Türkiye Web Sitesi – Sorumluluğumuz Sayfası

Yönetici Özeti

Bosch Türkiye, Bosch Grubu'nun yıllık olarak GRI standartlarına göre yayımlanan küresel sürdürülebilirlik çerçevesi içinde faaliyet göstermektedir. Grup düzeyinde, insan hakları, sosyal etki, sağlık-güvenlik ve öğrenme gibi konular, Yönetim Kurulu düzeyinde faaliyet gösteren Kurumsal Sürdürülebilirlik Kurulu (CSB) tarafından yönetilmekte ve tedarik zinciri genelinde şeffaf biçimde raporlanmaktadır. Yerel düzeyde Bosch Türkiye, bu küresel standartları "Sorumluluğumuz" sayfası üzerinden paylaşmakta ve grup politikaları, denetimler ve insan odaklı programlar aracılığıyla uygulamaktadır. Böylece, sosyal performansın sahipliğini yönetişim seviyesine taşıyan bir yaklaşım Türkiye operasyonlarına da entegre edilmiştir.

Sosyal Vizyon ve Hedefler

Vizyon: İnsan hakları, adil çalışma, kapsayıcılık, sağlık ve öğrenme ilkelerini operasyonların ve tedarik zincirinin her aşamasına yerleştirerek, sorumlu hareket etmek ve yaşam kalitesini artırmak. Türkiye operasyonları, bu taahhütleri yerel platformlarında vurgulamakta ve küresel politikalarla uyumlu hale getirmektedir.

2025 KPI'ları (Ana Odak Alanları)

Bosch grup genelinde yayınladığı göstergelerle Türkiye operasyonlarının da paralel ilerlemesi beklenmektedir.

- İnsan Hakları ve Tedarikçi Sorumluluğu: Risk bazlı denetlenen tedarikçi oranı, düzeltici eylem tamamlama oranı.
- İnsan ve Kapsayıcılık: Eğitim katılımı, öğrenme saatleri, çıraklık programları, adil yönetim uygulamaları, sağlık ve güvenlik performansı.
- Yönetişim: Sosyal konuların ele alındığı CSB toplantı sıklığı, politika güncellemeleri ve uyum eylemleri.

Programlar ve Eğitimler

- İnsan hakları ve tedarikçi denetimleri, küresel tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olarak entegre edilmiştir; Türkiye operasyonları bu standartları yerel düzeyde uygulamaktadır.
- Eğitim, çıraklık ve sağlık-güvenlik programları, küresel raporda tanımlanmış ve ülke bazında uyarlanmaktadır.
- Yönetişim döngüsü, sosyal konuların Kurumsal Sürdürülebilirlik Kurulu (CSB) seviyesinde değerlendirilmesini sağlar.

VAKA ANALİZİ

Bosch Türkiye

Programlar ve Eğitimler

- İnsan hakları ve tedarikçi denetimleri, küresel tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olarak entegre edilmiştir; Türkiye operasyonları bu standartları yerel düzeyde uygulamaktadır.
- Eğitim, çıraklık ve sağlık-güvenlik programları, küresel raporda tanımlanmış ve ülke bazında uyarlanmaktadır.
- Yönetişim döngüsü, sosyal konuların Kurumsal Sürdürülebilirlik Kurulu (CSB) seviyesinde değerlendirilmesini sağlar.

Temel Zorluklar

- Etki ölçümünde boşluklar: Toplum ve eğitim programları yoğun etkinlik içerirken, sonuç odaklı raporlama sınırlı.
- Karmaşık tedarikçi ekosistemi: Geniş tedarik ağı içinde sosyal uyumu sağlamak zorlayıcı.
- İletişim parçalanması: Türkiye operasyonları küresel politikalara yönlendirme yapıyor, ancak yerel raporlama detayları sınırlı.

Temel Başarılar

- Güçlü yönetişim denetimi: Sosyal konuların CSB tarafından ele alınması, yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik sağlıyor.
- Sağlam tedarikçi denetim sistemi: Risk bazlı tedarikçi taraması Türkiye operasyonlarında uygulanıyor.
- İnsan gelişimine bağlılık: Çıraklık ve sürekli öğrenme programları uzun vadeli iş gücü dayanıklılığını güçlendiriyor.
- Sürekli sağlık ve güvenlik odağı: Şeffaf HSE (sağlık-güvenlik) takibi, güvenli çalışma ortamı sağlıyor.
- Küresel-yerel entegrasyon: Türkiye, Bosch'un küresel
- ESG çerçeveleriyle güçlü uyum göstererek uluslararası güvenilirliğini artırıyor.

Gelecek Perspektifi (Öneriler – Resmî taahhüt değildir)

- Türkiye'ye özgü sosyal KPI seti: İnsan hakları, öğrenme, sağlık-güvenlik ve kapsayıcılık konularını içeren kısa bir Türkiye eki hazırlanarak küresel raporla birlikte yayımlanmalı.
- Tedarikçi kapsayıcılığı ve denetimi: Türkiye düzeyinde tedarikçi tarama oranı, düzeltici eylem sonuçları ve KOBİ / kadın liderliğindeki işletme katılımı raporlanmalı.
- Kurul görünürlüğü: Küresel CSB kararlarının Türkiye'ye nasıl yansıdığı, gözden geçirme sıklığı ve hesap verebilirlik hatları açıklanmalı.
- İnsan gelişimi: Türkiye özelinde öğrenme saatleri, çıraklık sonuçları ve adil yönetim oranları yıllık olarak paylaşılmalı.
- Toplum etkisi ölçümü: Faaliyet sayılarından çok etki KPI'larına (yararlanıcı sayısı, beceri kazanımları, istihdam edilebilirlik) geçilmeli.

VAKA ANALİZİ

VERİ SORUMLULUĞU NOTU

Bu vaka çalışmaları, ankette öne çıkan kuruluşlar ile ulusal ölçekte en iyi performans gösteren firmalardan seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden derlenmiştir. Bazı kuruluşların 2025–2026 dönemine ait raporları henüz yayımlanmamış olabilir.

Bosch Türkiye

Sonuç

Bosch Türkiye'nin sosyal yaklaşımı, Bosch Grubu'nun CSB liderliğindeki yönetişim modeli ve GRI uyumlu şeffaflığı üzerine kuruludur. Türkiye iletişimi, küresel 2024 raporu ve "Sorumluluğumuz" platformu aracılığıyla bu çerçeveyi desteklemektedir. Artan paydaş beklentilerini karşılamak için Bosch Türkiye, küresel uyum gücünü koruyarak, buna Türkiye'ye özgü KPI tabloları ve yerel raporlama detayları ekleyebilir. Bu adım, yerel görünürlüğü ve hesap verebilirliği artırırken, küresel ESG standartlarıyla bütünleşmiş sosyal performans liderliğini güçlendirecektir.

VAKA ANALİZİ

Brisa Bridgestone Sabancı

Birincil Kaynaklar: Brisa Annual Report 2024, Sustainability Hub & Reports Index, Sustainability Report 2023, Corporate Governance & Sustainability Principles Compliance Report (2024)

Brisa, Sabancı Holding ve Bridgestone standartlarıyla desteklenen yönetişim odaklı bir ESG modeli içinde sosyal performansını konumlandırmakta, yıllık raporlar ve konu bazlı açıklamalar (CTP, TSRS-2) yayımlamaktadır. Şirket, bilim temelli hedefler, sorumlu değer zinciri uygulamaları ve çalışan programları alanlarında Türkiye operasyonları genelinde ilerleme kaydetmektedir. 2024 Yıllık Rapor sitesi, mevcut yılın performans ve uygulamalarını konsolide ederek Brisa'nın sürdürülebilirlik yolculuğunun kapsamlı bir görünümünü sunmaktadır.

Sosyal Vizyon ve Hedefler

Brisa, sürdürülebilirliğin "işinin merkezinde" olduğunu vurgulamakta ve grup politikalarıyla uyumlu biçimde insan hakları, sorumlu tedarik, toplumsal girişimler ve çalışan refahı/yetenek geliştirme alanlarına odaklanmaktadır. Yönetişim belgeleri ve iklim raporlaması, Türkiye operasyonlarına yansıyan yapılandırılmış hedef belirleme ve resmi denetim mekanizmalarını göstermektedir.

2025 KPI'ları

- İnsan ve Güvenlik: Eğitim katılım oranı / ortalama eğitim saati; çıraklık ve beceri kazanım oranı; LTIFR ve iş güvenliği iyileşmeleri.
- Tedarik Zinciri ve İnsan Hakları: Risk bazlı denetlenen tedarikçi oranı; düzeltici eylem kapanış oranı; KOBİ, yerel ve kadın liderliğindeki işletme payı.
- Toplum Etkisi: Yıllık raporda yer alan ölçülebilir çıktılar (yararlanıcı sayısı, finansal okuryazarlık veya yol güvenliği sonuçları).
- Yönetişim ve Raporlama: Yönetim kurulu/komite inceleme sıklığı; TSRS-2 ve CSRD uyumlu raporlama düzeni.

Programlar ve Eğitimler

- Tedarikçi sorumluluğu ve denetimleri, sürdürülebilirlik raporlaması ve uyum dokümanlarına entegre edilmiştir
- Çalışan eğitimi, yetkinlik geliştirme, teknik eğitim, çıraklık ve iş güvenliği programları, hem sürdürülebilirlik belgelerinde hem de yıllık rapor sitesinde yer almaktadır.
- İklim yetkinliği ve geçiş planlaması, operasyonel programlar ve tedarikçi beklentileriyle 2024 Climate Transition Plan kapsamında ilişkilendirilmiştir.

VAKA ANALİZİ

VERİ SORUMLULUĞU NOTU

Bu vaka çalışmaları, ankette öne çıkan kuruluşlar ile ulusal ölçekte en iyi performans gösteren firmalardan seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden derlenmiştir. Bazı kuruluşların 2025–2026 dönemine ait raporları henüz yayımlanmamış olabilir.

Brisa Bridgestone Sabancı

Temel Zorluklar

- Yerel görünürlükte parçalanma: Sosyal KPI'lar farklı dokümanlarda dağınık biçimde yer almakta; 2024–2025 için tek bir Türkiye ESG PDF raporu henüz yayımlanmamıştır.
- Sosyal çıktı derinliği: Toplumsal programlarda etkinlik anlatımları, ölçülebilir sonuçlardan daha baskındır.
- Tedarikçi kapsayıcılığı açıklığı: KOBİ/yerel/kadın liderliğindeki tedarikçilere ilişkin hedefler kamuya açık KPI'larda yeterince belirgin değildir.

Temel Başarılar

- Yapılandırılmış yönetişim ve uyum: Yıllık Governance & Sustainability Compliance Report ve TSRS-2 açıklamaları, şeffaflık ve denetimi güçlendirmektedir.
- İklim ve geçiş liderliği: 2024'te İngilizce yayımlanan Climate Transition Plan ve SBTi onaylı hedeflerde kaydedilen ilerleme, Brisa'yı Türkiye'de öncü konuma taşımaktadır.
- Tutarlı ESG raporlama döngüsü: Sürdürülebilirlik sitesi, yıllık rapor mikrositesi ve PDF'ler çok-belgeli, kanıta dayalı bir raporlama sistemi oluşturmuştur.

Gelecek Perspektifi (Öneriler – Resmî Taahhüt Değildir)

- Türkiye Sosyal KPI Ekî yayımlayın: İnsan, iş güvenliği, kapsayıcılık ve tedarikçi özen alanlarında grup metriklerini yansıtan yıllık yerel ek oluşturun.
- Kapsayıcı tedarik hedeflerini netleştirin: KOBİ, yerel ve kadın liderliğindeki tedarikçiler için harcama oranlarını ve denetim/kapanış verilerini açıklayın.
- Toplumsal etki raporlamasını çıktıya dönüştürün: Gönüllülük, yol güvenliği ve beceri programlarında ulaşılan sonuçları sayısal göstergelerle paylaşın.
- Kurul düzeyinde KPI bağlantısı kurun: Sosyal hedeflerin Yönetim Kurulu'nda nasıl izlendiğini yıllık Governance & Sustainability Compliance Report'ta belirtin.
- TSRS-2 / CSRD uyumunu koruyun: İklim ve sosyal durum tespiti arasındaki bağlantıları AB standartlarına uygun şekilde sürdürün.

VAKA ANALİZİ

VERİ SORUMLULUĞU NOTU

Bu vaka çalışmaları, ankette öne çıkan kuruluşlar ile ulusal ölçekte en iyi performans gösteren firmalardan seçilmiştir. Bilgiler, kuruluşların en güncel ESG ve yıllık raporlarından, ayrıca tanınmış kurumsal veri setlerinden derlenmiştir. Bazı kuruluşların 2025–2026 dönemine ait raporları henüz yayımlanmamış olabilir.

Brisa Bridgestone Sabancı

Sonuç

Brisa, insan, tedarik zinciri ve topluluk odaklı sosyal öncelikleri, yönetişim güdümlü ve raporlamaya dayalı bir ESG modeliyle entegre etmektedir. 2024–2025 dönemine ait belge seti (Yıllık Rapor sitesi, CTP, TSRS-2, Uyum Raporu), güçlü bir şeffaflık zemini sunmaktadır. Bir sonraki adım, Türkiye düzeyinde sosyal KPI'ların ve etki göstergelerinin konsolide edilmesi olacaktır. Böylece paydaşlar, Brisa'nın ilerlemesini iklim ve yönetişim raporlamasında olduğu gibi net, ölçülebilir ve yıl bazında takip edebilir.

Sonuç



Bu yılın DIAL Global Index raporu – Türkiye ve dünyadan 200'ün üzerinde yüksek performanslı kuruluşun verilerine dayanarak – kapsayıcılık, eşitlik ve sosyal hesap verebilirliğin kurumsal stratejiye ölçülebilir biçimde entegre edilmeye başladığını göstermektedir. 2025 sonuçları, kültür, kapsayıcılık ve eşitlik alanlarında olgunluğun ileri seviyelere taşındığını; yetenek, etki ve sosyal sütunlarda ise ilerlemenin sürmekle birlikte yapısal boşlukların devam ettiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, kuruluşların artık sembolik taahhütlerden çıkıp, veriye dayalı ve yönetişim temelli hesap verebilirliğe geçtiğini teyit etmektedir.

Ancak aynı zamanda kalıcı zorluklar da belirgindir: esnek çalışma ve yapay zekâ etiği uygulamalarında dengesiz ilerleme, iyilik hâli ve ücret eşitliği açıklamalarında boşluklar, sosyal ve etki yönetişiminde zayıf denetim döngüsü ve KOBİ'lerin çokuluslu şirketlere kıyasla daha yavaş uyum göstermesi gibi. Bu engeller, sistematik yönetişim, şeffaflık ve sektör genelinde benimsenme olmadan, ilerlemenin parçalı kalma riskini taşımaktadır.

Raporun ana mesajı nettir: Kapsayıcılık ve eşitlik artık isteğe bağlı ya da yalnızca İK'nın sorumluluğunda olan konular değil; yönetişimin merkezinde yer alan zorunluluklardır. Kurumsal dayanıklılık, rekabet gücü ve uzun vadeli değer yaratımının temel bileşenleridir.

DIAL Global Index, şeffaf ve veriye dayalı içgörüler sunarak, yönetim kurulları ve liderler için sistematik engelleri tespit etmeye ve hesap verebilirliği güçlendirmeye yarayan bir teşhis aracı sunmaktadır. CITIES Çerçevesi, kültür, kapsayıcılık, yetenek, eşitlik, etki ve sosyal performansı birbirine bağlı kaldıraçlar olarak ele almayı teşvik eder; eşitliği hem bir adalet çıktısı hem de bir yönetişim mekanizması olarak konumlandırır.

Peki kuruluşlar neden DIAL Global Index'i ve bulgularını önceliklendirmelidir?

Çünkü bu endeks yalnızca bir kıyaslama aracı değildir – aynı zamanda dönüşüm için uygulanabilir bir yol haritasıdır. Kuruluşların ilerlemeyi yapılandırılmış ve şeffaf biçimde izlemelerini sağlar; küresel ESG dinamikleriyle uyumlu, öncü uygulamalardan beslenen bir çerçeve sunar.

Bu yaklaşımı benimseyen kuruluşlar, kültürlerini geleceğe hazır hâle getirir, güveni güçlendirir ve sistemik boşlukları kapatır. Bugün bu ilkeleri yönetişimlerine entegre edenler, yarının sürdürülebilir büyümesini yönlendiren; otantik, yüksek performanslı ve toplumsal sorumluluğu merkezine alan iş dünyasının yeni standartlarını belirleyeceklerdir.

INAN



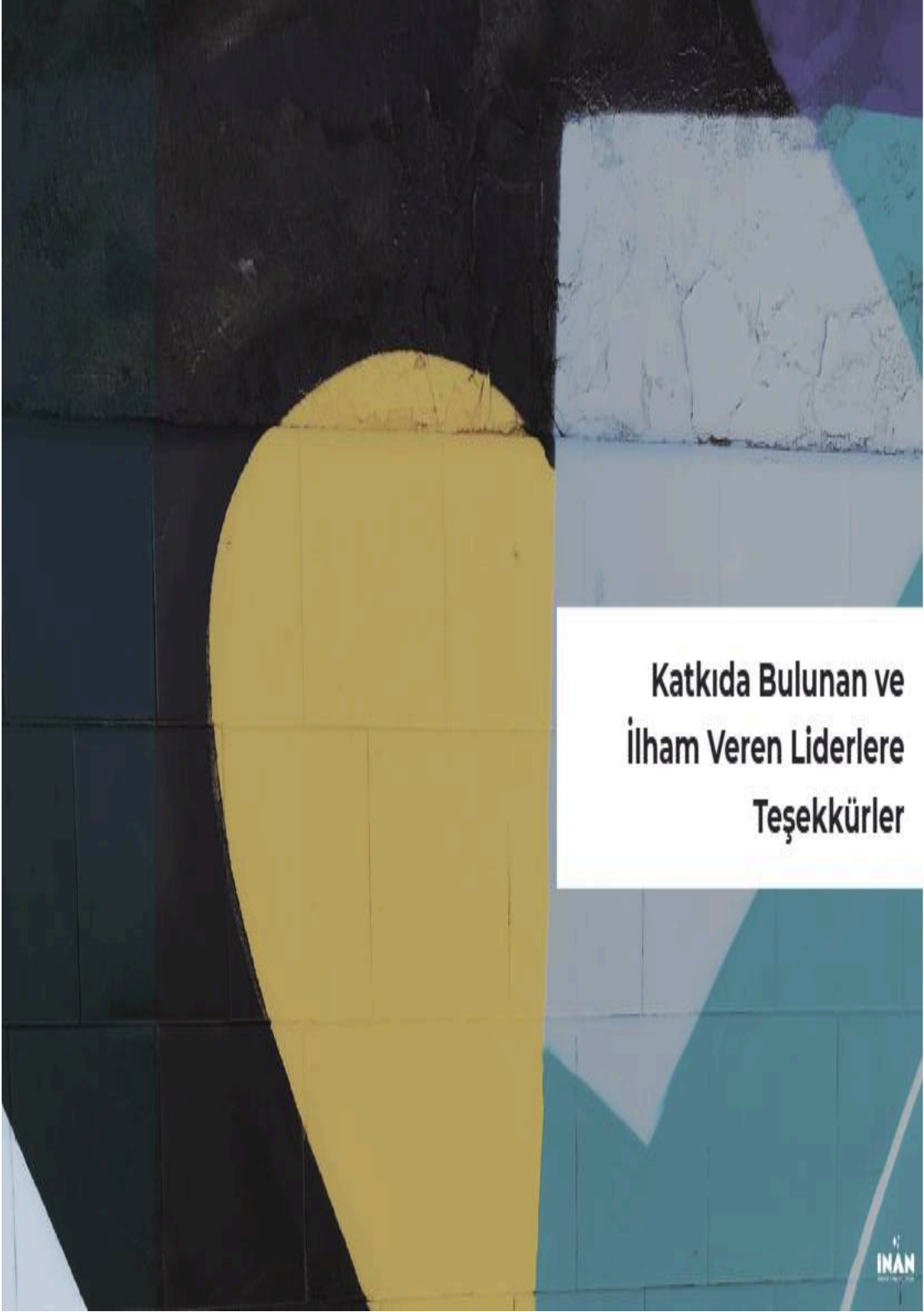
Neden kuruluşlar DIAL Global Index'i ve bulgularını önceliklendirmeli?

Çünkü bu endeks yalnızca bir kıyaslama aracı sunmakla kalmıyor; değişim için pratik bir çerçeve sağlıyor. Kuruluşların net yol haritaları oluşturmasına, ilerlemeyi yapılandırılmış ve şeffaf bir şekilde izlemesine olanak tanıyor; bunu yaparken küresel zorluklarla uyumlanıyor ve öncü uygulamalardan besleniyor.

Ayrıca kurumların kültürlerini geleceğe hazırlamalarına, güveni güçlendirmelerine ve sistemsel boşlukları kapatmalarına yardımcı oluyor.

Bu ilkeleri bugün hayata geçiren kuruluşlar, yalnızca sürdürülebilir büyüme sağlamayacak; aynı zamanda önümüzdeki yıllarda özgün, yüksek performanslı ve sosyal açıdan sorumlu iş yerleri için standardı da belirleyecekler. Tanısal analizlerimiz, skor kartı yaklaşımımız ve çözümlerimiz hakkında daha fazla bilgi almak için bizimle iletişime geçin.

INAN



Katkıda Bulunan ve İlham Veren Liderlere Teşekkürler

Bu yılki Global Index'in ve ondan önce gelen raporların şekillenmesinde emeği geçen tüm katkıda bulunanlara, güvenilir danışmanlarımıza, değerli paydaşlarımıza ve ilham veren düşünce liderlerine en içten teşekkürlerimizi sunuyoruz. Sarsılmaz desteğiniz, vizyonunuzu ve emeğinizi bu çalışmaya kattığınız için minnettarız. Hep birlikte, değişimin yönünü doğru tarafa çevirmeye devam ediyoruz – ve bunun mümkün olmasını sağlayan sizlere derin bir şükran borçluyuz.

Jocelle Fernandes
Director
Workforce Solutions, PwC

Judy Ellis
SVP, Global Head of EIB Consulting
AMS (TBC)

Bhushan Sethi
Partner, Joint Global Leader,
People & Organization
PwC

DeShaun Wise Porter
VP, Recruitment Pathways
& Global Recognition
Hilton

Stephanie Mehta
CEO
Mansueto Ventures
(Fast Company, Inc.)

Adonica Black
Global Senior Director, Talent &
Inclusion, Employer Brand & Early
Careers,
Aptiv

Luke Smith
Founder & Global CEO
Croud

Carlos Cubia
EVP, Chief Community Health & Impact
Officer
Corewell Health

Christoph Niebel
President,
Americas, AMS

Alex Jakobson
Workforce Transformation Principle
PwC

Desiree Barnes
Principal
BRKDN Strategies & Former Advisor
to Barack Obama

Ray Dempsey
Board Member & Advisor
Dial Global Impact Council

Sharon Bagshaw
Chief Client Officer UK&I, EMEA &
APAC,
AMS

Rosaleen Blair
Founder & Chair
AMS

Sandy Gould
Chief People Officer
GLAAD

Brandon Linn
Community Content and Strategy
Global VP of Brand
HiBob

Adrianne Smith
SVP and Senior Partner, Chief
Inclusion and Impact Officer
Fleishman Hillard

James Felton Keith
CEO
Inclusion Score

Asad Haider
Founder & CEO
August Leadership

Rima Safari
US Data, Analytics
and AI Practice Leader
PwC

James Hunt Davies
Vice President, Human Resources,
Jaguar Land Rover - North America

Matthew Rodger
Chief Growth & Commercial Officer
AMS

Brendan Vaughan
Editor in Chief
Fast Company

Lord Simon Woolley
Co-Chair
Dial Global Index

Andrew Flegg
Chief Technology Officer
Alfa Financial

Paul Modley
Managing Director of Equity,
Inclusion & Belonging
AMS

Wendy Doherty
Chief People Officer
TalkTalk

Ramyani Basu
Partner, Digital, Data & AI
Kearney

Tasneem Bhopalwala
Cultural Transformation & EDI Director
CIPD

Rajat Dhwan
Chief Digital & Technology Officer
Soho House

Elia Montorio
Corporate M&A Partner
Shoosmiths

Andrew Denton
CEO
Alfa Financial

Sarah Noble
Partner
Women at the Wheel

Vivienne Artz
CEO
FTSE Women Leaders Review

Adrian Shooter
Former Chief People & Culture Officer
PMI

Michael Caley-Cook
Senior EIB Manager
AMS

Dani Jordan
Chief Marketing Officer
Croud

Allison Cho
Manager - Workforce Transfomation
PWC

Pete Markey
Chief Marketing Officer
Cancer Research

Umran Beba
Partner
August Leadership

Bahar Taşkın Öztürk
Founder & Chair
INAN Association

Seda Kayrak Kızıltan
Executive Board Member
INAN Association

Prof. Dr. Türker Baş
Global Managing Martner
Happy Place to Work

Dr. Fatoş Karahasan
Academic Journalist
& Author

Özlem Sökmen
People & Organization Director
Novartis

Murat Yüksel
Country HR Director
Loreal Turkye

Hale Ökmen Atakli
CHRO
ING Turkye

Cenk Akıncılar
CHRO
QNB Turkye

Emre Baskan
Founder
Azor Brands & People Solutions

IN PARTNERSHIP WITH

INAN
Inclusion Awareness Network

GOLD PARTNERS

AMS

Alfa

BARCLAYS

August Leadership
SEARCH & LEADERSHIP ADVISORY

SILVER PARTNER

KEARNEY

BRONZE PARTNERS

WARNER BROS. DISCOVERY

HISCOX

yahoo!

croud

OUR HOST PARTNER

ING

Partner Turkey: INAN

Dial Global Team:

Cheska Jimenez
Denise Keating
Karen Daly-Gherabi
Kate Fletcher
Leila McKenzie Delis
Samantha Baja
Shahid Bashir
Zaib-Un Nissa Khawaja
Aqsa Nisar - August Leadership

INAN Team (Turkiye):

Bahar Taşkın Öztürk
İkra Günsoy
Beril Taşçı
Seda Kızıltan
İremnur Koç
Mine Öztürk
Çağla Büyükkoç Sütlüoğlu

DIAL Global
is proud to partner
in the Turkey with:

INAN

INAN olarak biz, fırsatların seçici değil evrensel olması gerektiğine inanıyoruz. Bu nedenle, insanların cinsiyet, etnik köken, engellilik durumu veya geçmişleri ne olursa olsun gelişebilecekleri daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir iş kültürü inşa etmeye yardımcı olmak için Dial Global ile ortaklık yapıyoruz. Türkiye genelinde kendi kapsayıcılık anketimizi yürüttükten sonra, artık daha büyük bir şeyin parçası olma zamanı geldiğini biliyorduk.
Vizyonumuz şu: Türkiye'den başlayarak bu tür şirketlerin sayısını dünya çapında artırmada öncü bir dernek olmak.
Sürdürülebilir bir iş yaşamı için, hangi engelle karşılaşırsak karşılaşalım, birbirimizden güç alarak bu yolda yürümeye devam edeceğiz.

Bahar Taskin Oztürk
Founder & Chair
INAN Inclusion Awareness



EKLER

VERİ SORUMLULUĞU AÇIKLAMASI

DIAL Global olarak, Kültür (Culture), Kapsayıcılık (Inclusion), Yetenek (Talent), Etki (Impact), Eşitlik (Equity) ve Sosyal (Social) alanlarında eğitimci ve savunucu bir rol üstleniyoruz. Bu raporda sunulan içgörüler, katılımcı kuruluşlardan alınan anket yanıtları ile güvenilir kaynaklardan elde edilen kamuya açık verilerin bir kombinasyonuna dayanmaktadır. Doğruluk ve kapsamlılık konusunda azami özen gösterilmekle birlikte, bulgular nihayetinde hem katılımcı kuruluşların katkılarını hem de kamuya açık veri setlerini yansıtmaktadır. Yukarıda yer alan listeler, FTSE, Nasdaq ve Global Inclusion endekslerinden alınan 2025 yıl ortası sabit bir listeye dayanmaktadır. Bu liste, henüz yayımlanmamış olan 2025/2026 dönemi en yüksek performans gösteren şirketler listesini temsil etmemektedir.

INAN

DGI Türkiye 2025'te kullanılan Vaka Çalışmaları Listesi:

- Koç Topluluğu - 2024 Sürdürülebilirlik Raporu
- L'Oréal Türkiye – L'Oréal Grup Sürdürülebilirlik Raporları (Türkiye programlarını içeren)
- Ford Otosan – 2024 Entegre Faaliyet Raporları
- AstraZeneca Türkiye – Sürdürülebilirlik ve Kapsayıcılık Kaynakları (Küresel ve Türkiye)
- Mercedes-Benz Türkiye – Mercedes-Benz Grup Sürdürülebilirlik Raporları ve Politikaları
- Novartis – Novartis 2024 Entegre Raporu
- Vodafone – Vodafone Sürdürülebilirlik Raporları
- Garanti BBVA – 2024 Garanti BBVA Entegre Faaliyet Raporları
- Yıldız Holding – 2024 Sürdürülebilirlik Raporları
- Bosch Türkiye – Bosch 2024 Sürdürülebilirlik Raporu (Küresel), Bosch 2024 Faaliyet Raporu (Küresel), Bosch Türkiye Web Sitesi – Sorumluluğumuz Sayfası
- Brisa - Brisa 2024 Faaliyet Raporu, Brisa 2023 Sürdürülebilirlik Raporu, Brisa Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Raporu (2024)



INAN
Inclusion Awareness Network

DIALGLOBAL™

Fulford House, Newbold Terrace, Leamington Spa,
Warwickshire, United Kingdom, CV32 4EA
www.dialglobal.org

DIALGLOBAL™ INDEX 2025