

State bodies, investors and civil society make case for more women on boards of Turkish firms



European Bank
for Reconstruction and Development

Action plan for greater equality in boardrooms



www.ebrd.com/news



Date: 18/05/2021

Contact: Olga Rosca

Tel: +90 549 812 4132

Email: olga.rosca@ebrd.com

Twitter: [@olgarosca](https://twitter.com/olgarosca)

#equality #CorporateGovernance

#WomenEmpowerment

[Devlet kurumları, yatırımcılar ve sivil toplum Türk şirketlerinin yönetim kurullarında daha fazla kadının yer alması için harekete geçti](#)

- **Joint action to increase the number of women on boards of Turkish firms**
- **Inclusion of women on boards linked to stronger corporate governance**
- **Successful, competitive companies pave the way for a resilient, inclusive economy**

State institutions, development banks, business associations and professional women's networks in [Turkey](#) are taking action to increase the [inclusion](#) of women on the boards of local companies.

The partners have developed a roadmap that sets out actions to promote greater representation of women in corporate decision-making. The document links presence of women on boards to stronger corporate governance, improved financial performance and better corporate environmental and social outcomes.

Turkey's listed companies are lagging their global peers, in terms of inclusion of women on boards, with almost 40 per cent of boards in 2019 consisting of men only.

[Melsa Ararat, Professor of Corporate Governance at Sabanci University](#), who is coordinating the effort, said: "The enthusiastic contribution of the participating institutions in developing the roadmap is reassuring for successful implementation. Each participant has their own perspective and justification for promoting a higher ratio of female directors on corporate boards and in leadership. Among these reasons are improving boards' effectiveness by refreshing the entrenched boards and encouraging women's effective participation in the economy by including women in the upper echelons of business organisations. We envisage an entirely inclusive process and invite all interested parties to join the implementation efforts."

The roadmap was developed with EBRD funding and in partnership with the [Ministry of Family and Social Services](#), the [Capital Markets Board of Turkey](#), [Borsa Istanbul](#) and the [International Finance Corporation \(IFC\)](#); business associations [TUSIAD](#), [TOBB](#), [the 30% Club](#), [the United Nations Global Compact](#) Turkey Network and the [Corporate Governance Association](#) of Turkey; and professional women's networks the Women's Entrepreneurs Association [KAGIDER](#), [Women Corporate Directors](#) and [Sabanci University's](#) Independent Women Directors Platform.

The partnering institutions, which have joined forces as a steering group to implement the roadmap, have agreed to:

- create awareness about the benefits of multifaceted boards
- increase and make visible the pool of women candidates who are "board ready" through training, certification and board apprenticeship
- make a "director nomination toolkit" available to companies to ensure that nomination processes take into account the skills and competency requirements that can be met by "board-ready" women

- identify regulatory and legal tools to support and encourage better boards through the inclusion of talented and competent women on boards.

These actions aim to create an environment that is conducive to women's corporate leadership in Turkey. The implementation will ensure that boardrooms include professionals who offer a mix of skills, experience and backgrounds, building successful, competitive companies and, by extension, resilient, inclusive economies.

The roadmap also calls for greater transparency in reporting, proposing the creation of an investable index and a disclosure project to collect data on the inclusion of men and women on boards of both listed and privately held Turkish companies.

[Arvid Tuerkner, EBRD Managing Director for Turkey](#), said: "The EBRD promotes access to economic opportunities for all as a means to ensure sustainable and inclusive growth. As part of this, we believe that the enabling environment for women's participation in the economy at all levels including decision-making roles at board level should be enhanced. Beyond the obvious moral imperative, greater diversity among board directors was shown to improve decision-making and overall business performance. As a leading institutional investor in Turkey, we are committed to supporting gender diversity on boards at all times and especially as we are preparing for a more inclusive post-pandemic future."

Arnaud Dupoizat, the IFC's Country Manager for Turkey and Russia, added: "We were extremely happy to join this important initiative with the EBRD and Sabanci University Corporate Governance Forum. The IFC is a strong advocate of gender balance on corporate boards. The presence of women on boards has long surpassed being a social imperative and has proven to be good for business, including evidence of a positive correlation in addressing climate change risks. We see representation of women on corporate boards as a key ingredient of the environmental, social and governance agenda in Turkey and encourage Turkish private-sector stakeholders to use this comprehensive roadmap to pave the way for increased female participation in the boardroom."

The roadmap was well received and supported by Turkey's business associations.

TOBB President Rifat Hisarciklioğlu said: "The only way for our country to take its place among the countries that achieve sustainable development is to increase the representation of women in all areas. At TOBB, we make great efforts to make women play a greater role in all areas of society. In 2007, we established the TOBB Women Entrepreneurs Board to make women more active in business life. Today, as one of the largest networks of women entrepreneurs in the world, with more than 7,000 members, our board conducts activities to increase the number of female entrepreneurs in our country and to empower women in their business lives. In this sense, increasing the number of women working professionally and seeing more women represented in the managerial ranks are among our priorities. We are ready for all kinds of cooperation in implementing the roadmap to be prepared in cooperation with the public and private sectors."

TÜSİAD President Simone Kaslowski added: "TUSIAD believes that the equal participation of women and men in economic life, decision-making mechanisms, politics and society is a determining factor in a country's democracy and development level. We are implementing many projects for the private sector with the aim of empowering women in the economy and business life. Research reveals that companies that open up more space for women on boards and in senior management are more successful in creating high value-added, corporate performance and efficiency in decision-making processes. We believe that the cooperation of the public and private sectors, civil society and international investment institutions is very important to implementing holistic practices, with a roadmap for removing the barriers that prevent women from reaching high-level decision-making positions and ensuring gender equality in all areas of business life."

Capital Markets Board of Turkey Chairman Ali Fuat Taşkesenlioğlu commented: "We value and support the efforts to include different opinions and experiences on boards of directors and especially to increase the representation of women within the framework of the contribution of capital markets to sustainable development. Providing equal opportunities to women to increase women's representation and participation in the business world is important in terms of productivity and long-term financial value."

Having set a target in its strategic plan for all company boards to have at least one female director by 2022, the Turkish Ministry of Family and Social Services issued the following statement: "As the Ministry, we attach great importance to increasing the representation of women on the boards of companies. As a matter of fact, we see that there is a clear direction on this issue in the 11th Development Plan. We also included concrete

action on this issue in the Women's Empowerment Strategy Document and Action Plan that we have established institutionally. In the next period, as the Ministry, we will continue to support all kinds of activities that will enable women to take a higher place in management and decision-making mechanisms in the private sector.”

Ece Börü, a Board Member, representing the Corporate Governance Association of Turkey, said: “A board requires a diversity of skills and views and representation of women to make decisions that are truly effective, with a lasting impact. This cultural change will improve boards’ overall performance. Useful methods for creating a diverse board includes establishing networks and offering support to women in the corporate world. Targeted training, development programmes, apprenticeships and effective policy development are useful approaches to facilitating gender balance on boards. Models supporting gender equality at board level bring about high-performing and sustainable governance.”

Ann Cairns, Global Chair of 30% Club, stated: “I am delighted that the 30% Club Turkey Chapter has contributed to the development of the roadmap to promote the inclusion of women on corporate boards and business leadership in Turkey. Women’s participation in business decision making is associated with better social and environmental corporate performance, higher and sustained participation of women in the work force and appreciation of the values equality and inclusion by the society through spill over effects.”

Devlet kurumları, yatırımcılar ve sivil toplum Türk şirketlerinin yönetim kurullarında daha fazla kadının yer alması için harekete geçti

Yönetim kurullarında daha fazla kadın üye için eylem planı

Türkiye'deki devlet kurumları, kalkınma bankaları, iş dernekleri ve profesyonel kadın ağları yerel şirketlerin yönetim kurullarında kadın oranının artırılması amacıyla eyleme geçiyor.

Katılımcılar şirket karar organlarında daha fazla kadın temsiliyeti sağlanmasını teşvik etmeye yönelik eylemler içeren bir yol haritası geliştirdi. Yol haritası, şirket yönetim kurullarında ve üst yönetimde farklı görüş ve deneyimlerin yer alması hedefini kurumsal yönetimin güçlendirilmesi ve finansal, çevresel ve sosyal performansın iyileştirilmesi amacıyla ilişkilendiriyor.

Türkiye'de borsaya kayıtlı şirketler yönetim kurullarında cinsiyet dengesi açısından küresel emsallerinin gerisinde yer almaktadır. Türkiye'de yönetim kurullarının yaklaşık %40'ı yalnızca erkeklerden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın eşgüdümünü sağlayan Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu direktörü Dr. Melsa Ararat şunları söyledi: "Katılımcı kurumların yol haritasının geliştirilmesi için hevesle sağladığı katkılar uygulamanın başarılı olacağına dair güven vermekte. Her katılımcının şirketlerin yönetim kurullarında ve lider kadrolarında kadınların temsil oranının iyileştirilmesine yönelik bakış açıları ve gerekçeleri farklı. Bu gerekçelerin arasında kemikleşmiş yönetim kurullarının tazelenerek daha etkili hale getirilmesi ve kadınların şirketlerin üst karar organlarında yer alması yoluyla kadınların iş hayatına etkili bir şekilde katılımının teşvik edilmesi yer alıyor. Uygulama sürecinin tamamıyla kapsayıcı olmasını öngörüyoruz ve yol haritasının geliştirilmesine katılan veya katılmayan ilgili tüm tarafları uygulama çabalarına katılmaya davet ediyoruz."

Yol haritası EBRD, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı; Sermaye Piyasası Kurulu; Borsa İstanbul; Uluslararası Finans Kuruluşu (IFC); iş örgütleri TÜSİAD, TOBB, Yüzde 30 Kulübü Türkiye, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Ağı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve profesyonel kadın ağları Kadın Girişimcileri Derneği KAGİDER, *Women Corporate Directors* ve Sabancı Üniversitesinin Bağımsız Kadın Direktörler Platformu ile ortaklık içerisinde geliştirilmiştir.

Yol haritasının uygulanması için Yönlendirme Grubunda yer alarak güçlerini birleştiren kurum ve girişimler aşağıdakileri gerçekleştirmek konusunda anlaşmaya varmıştır:

- yönetim kurullarında farklı görüş ve deneyimlerin ve kadınların yer almasının yararları hakkında farkındalığın artırılması;
- eğitim, sertifika ve çıraklık programları vasıtasıyla "yönetim kurulunda yer almaya hazır" kadın aday havuzunun genişletilmesi ve görünür kılınması;
- şirketler için yönetim kuruluna aday gösterme süreçlerinin "yönetim kurulunda yer almaya hazır" kadınların sunacağı beceri ve yetkinlikleri hesaba katmasını temin eden bir "yönetim kurulu üyesi aday belirleme araç seti" nin hazırlanması; ve
- yetkin ve yetenekli kadınların temsili vasıtasıyla daha etkin yönetim kurullarının tesis edilmesini desteklemek ve teşvik etmek amacıyla uygulamaya konulabilecek düzenlemelerin ve yasal araçların tespit edilmesi.

Bu eylemler Türkiye'de kadınların iş hayatında lider rollerde yer almasını kolaylaştıracak bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Uygulama sürecinin amacı, başarılı ve rekabet gücü yüksek şirketlerin oluşması ve bu sayede daha dayanıklı ve kapsayıcı ekonomilerin inşa edilmesi için yönetim kurullarının en uygun beceri, deneyim ve bakış açılarını bir araya getirecek profesyonellerden oluşmasını sağlamaktır.

Yol haritası, hem halka açık hem de kapalı şirketlerin karar alma mekanizmalarındaki cinsiyet dağılımı verilerinin toplanmasını amaçlayan bir kamuya açıklama projesi ve bu verilere dayanan yatırım yapılabilir bir endeksin kurulmasını önermektedir.

Bankayı temsilen yol haritası üzerinde çalışan EBRD Türkiye Direktörü Arvid Tuerkner şu değerlendirmede bulunmuştur: "Pandemi sonrası geleceğe hazırlanırken kapsayıcılık Türkiye'deki iş liderlerinin önceliklerinden biri olmalıdır. Türkiye'de önde gelen bir kurumsal yatırımcı olarak EBRD, kadınların Türkiye'de yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmesi çerçevesinde çalışmaktadır. Kadınların temsili karar alma sürecine zenginlik katmakta, işe alım ve yükselme sürecinin kalitesini ortaya koymakta ve karar alıcıların etkinliğini artırmaktadır. Bunun yanında, iş gücü ve ürün ve hizmetlerin kapsayıcılığı ve sosyal uyumunu güçlendirerek sürdürülebilirliğe önemli katkıda bulunmaktadır."

IFC'nin Türkiye ve Rusya Ülke Müdürü Arnaud Dupoizat şunları ekledi: "Bu önemli girişime EBRD ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ile katılmaktan son derece mutlu olduk. IFC, kurumsal yönetim kurullarında cinsiyet dengesinin güçlü bir savunucusudur. Farklı cinsiyetlerin temsili, sosyal bir zorunluluk olmayı uzun zamandır geride bıraktı ve iklim değişikliği risklerinin ele alınması ile olumlu ilişkisinin kanıtı da dâhil olmak üzere işletmeler için iyi olduğu kanıtlandı. Şirket yönetim kurullarındaki cinsiyet eşitliğini Türkiye'deki çevresel, sosyal ve yönetim gündeminin önemli bir bileşeni olarak görüyor ve Türk özel sektör paydaşlarını, yönetim kuruluna kadınların katılımının artmasının önünü açmak için bu kapsamlı yol haritasını kullanmaya teşvik ediyoruz."

TOBB adına Başkan Rifat Hisarcıklıoğlu "Kurulumuz, bugün 7 bini aşkın üyesiyle dünyanın en geniş kadın girişimci ağlarından birisi olarak, ülkemizde kadın girişimci sayısının artırılması ve kadınların iş yaşamlarında güçlenmeleri yönünde faaliyetler gerçekleştiriyor. Bu anlamda profesyonel olarak çalışan kadınların sayısının artırılması ve yönetim kademelerinde daha fazla kadının temsil edilmesi önceliklerimiz arasında yer alıyor. Kamu ve özel sektör işbirliğiyle hazırlanacak yol haritasının uygulanması noktasında her türlü işbirliğine hazırız" şeklinde görüşlerini bildirdi.

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü şu değerlendirmede bulundu: "Bakanlık olarak kadınların şirketlerin yönetim kurullarında temsiline artırılmasını oldukça önemsiyoruz. Nitekim 11. Kalkınma Planında bu konuya ilişkin açık bir yönlendirme olduğunu da görüyoruz. Biz de kurumsal olarak oluşturduğumuz Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planında bu konuya yönelik somut bir faaliyete yer verdik. Bundan sonraki süreçte de Bakanlık olarak, kadınların özel sektörde yönetim ve karar alma mekanizmalarında daha yüksek oranda yer almalarını sağlayacak her türlü çalışmayı desteklemeye devam edeceğiz."

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Ali Fuat Taşkesenlioğlu "Yönetim kurullarında farklı görüş ve deneyimlerin yer alması ve özellikle kadın temsiline artması çalışmalarını sermaye piyasalarının sürdürülebilir kalkınmaya katkısı çerçevesinde değerlendiriyor ve destekliyoruz. İş dünyasında kadın temsili ve katılımını artırma amacıyla kadınlara eşit fırsatların sunulması çalışmaları, verimlilik ve uzun vadede finansal değer bakımından önem taşımaktadır" görüşünü paylaştı.

TÜSİAD adına Başkan Simone Kaslowski konu ile ilgili görüşlerini "TÜSİAD olarak kadınların ve erkeklerin ekonomik yaşama, karar alma mekanizmalarına, siyasete ve toplumsal hayata eşit katılımının bir ülkenin

The EBRD is a multilateral bank that promotes the development of the private sector and entrepreneurial initiative in 38 economies across three continents. The Bank is owned by 68 countries as well as the EU and the EIB. EBRD investments are aimed at making the economies in its regions **competitive, inclusive, well-governed, green, and integrated**. Follow us on the [web](#), [Facebook](#), [LinkedIn](#), [Instagram](#), [Twitter](#) and [YouTube](#).

demokrasi ve kalkınma düzeyinde belirleyici bir faktör olduğuna inanıyoruz. Kadınların ekonomide ve çalışma hayatında güçlenmeleri hedefiyle özel sektöre yönelik projeler hayata geçiriyoruz. Araştırmalar, kadınlara yönetim kurullarında ve üst yönetimde daha çok alan açan şirketlerin yüksek katma değer yaratma, kurumsal performans ve karar alma süreçlerindeki etkinlik bakımından daha başarılı olduğunu gösteriyor. Türkiye’de kadınların iş hayatında üst düzeyde rol almaları önündeki engelleri ortadan kaldırmak ve iş hayatının her alanında cinsiyet eşitliğini sağlamak için kamu, özel sektör, sivil toplum ve uluslararası yatırımcı kurumların iş birliğiyle bütüncül uygulamaları bir yol haritası ile hayata geçirmenin önemine inanıyoruz” sözleri ile paylaştı.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Ece Börü: “Bir yönetim kurulunun gerçek anlamda etkili kararlar alabilmesi ve kalıcı değer yaratabilmesi için farklı yetkinlik ve bakış açılarına ve cinsiyet dengesine sahip olması önem taşıyor. Bu yönde bir kültür değişikliği yönetim kurullarının genel performansını da artırıyor. Kurul üyeleri arasında cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında ise iletişim ağlarının kurulması ve kurumsal hayattaki kadınların desteklenmesi en etkin yöntemler olarak öne çıkıyor. Kararlı politikalar, hedefe yönelik eğitim, gelişim ve deneyim kazandırma programları ile yönetim kurullarında bakış açısı çeşitliliğini ve cinsiyet eşitliğini destekleyen modellerin yüksek performanslı ve sürdürülebilir bir yönetişimi de beraberinde getireceğine inanıyoruz” dedi.

%30 Kulübü Küresel Başkanı Anne Cairns; “Türkiye’de şirket yönetim kurullarında ve üst yönetimde kadınların daha fazla yer almasını teşvik eden Yol Haritasının geliştirilmesinde %30 Kulübü Türkiye ekibinin de katkı vermiş olmasından büyük memnuniyet duydum. Kadınların iş kararlarına katılımı şirketlerin sosyal ve çevresel performansını ve kadınların işgücüne sürdürülebilir katılımını arttırdığı gibi toplumda da eşitlik ve kapsayıcılık ideallerinin yayılmasına hizmet eder” dedi.