



# KADINLARLA TOPLUMSAL KALKINMAYI DESTEKLIYORUZ

Yönetim Kurullarında eşit cinsiyet temsilinin toplumsal ve ekonomik faydası konusunda tüm paydaşları ikna etmek ve kadınları bu yolda geliştirmek misyonu ile çalışıyoruz.

## WE SUPPORT SOCIAL DEVELOPMENT WITH WOMEN

We work with the mission of convincing all stakeholders about the social and economic benefits of equal gender representation in the Board of Directors and developing women in this way.

**T**üm dünyada, cinsiyet eşitliğinin konuşulduğu ve bu eşitliği sağlamak adına yapılan çalışmaların yoğun bir şekilde rağbet gördüğünü hepimiz biliyoruz. Aslında yaşam döngüsü içerisinde kadın, her oluşumun ana merkezinde yer almaktadır ve kadın-erkek eşitliği her kesim tarafından kabul edilmesi gereken bir gerçektir. “Kadınlar donanımlı ve hazır olmadığı için yönetim kurulu üyeliği pozisyonlarına gelemiyor” şeklinde bir söylem tamamen yanlıştır. Ülkemizin her noktasında eğitilmiş, donanımlı, başarılı ve aydınlık iş kadınları mevcuttur. İşte bu kadınları, verdikleri eğitimler ve desteklerle hem iş dünyasında hem de yönetici konumuna gelmelerinde Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin (YKKD) büyük önemi bulunmaktadır. Bizler de bu sayımızda, YKKD başkanı Sayın Hande Yaşargil ile derneğin yapısını, ne zaman kurulduğu, amacını ve yaptıkları çalışmaları konuştuk.

#### **Hande hanım, önce sizi tanıyabilir miyiz?**

Karar mercilerindeki kadınların varlığını artırmak amacıyla yola çıkan Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin Yönetim Kurulu Başkanıyım. Türkiye'de Mentor Danışmanlık'ın kurucusu ve İngiltere'de lider koçluk şirketlerinden The Alexander Partnership'in ortağıyım. Pek çok uluslararası ve ulusal şirkete 'Üst Düzey Yönetici Koçluğu', 'Şirket İçi Mentorluk Sistemleri' ve 'Liderlik Gelişim Sistemleri' konusunda danışmanlık veriyorum. 2010'dan bu yana "INSEAD Business School bünyesinde Paris, Abu Dhabi ve Singapur kampüslerinde, çeşitli yönetici gelişim programlarında lider koç olarak görev yapmaktayım. Uzun yıllar Peryön'de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve EMCC Türkiye'de Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptım. Bilgi Üniversitesi MBA Programında ve Koç Üniversitesi Executive MBA Programında Liderlik dersleri verdim.

#### **Nasıl başladı bu YKKD oluşumu?**

2011 senesinde Forbes Türkiye Dergisinin Genel Yayın Yönetmeni arkadaşım Burçak Güven ile birlikte başlattığımız "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı" ülkemizin önde gelen iş insanlarının desteği ile oldukça ses getirdi. Yönetim Kurullarında kadın temsil oranının artırılması desteklemek üzere bu role "hazır" kadın havuzunun geliştirilmesi amacıyla başlattığımız Yönetim Kurulunda Kadın Programı, aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite ettiği, Türkiye'nin ilk ve tek sertifika programı. Programın ana unsurlarından bir diğeri de ülkenin en etkin iş insanları ve kanaat önderlerinden Mentorluk alma imkanı tanıyan şirketler arası Mentorluk sistemi. 18 ay süren her dönemde Mentorlarımız yeni bir kadın Menti ile çalışıp onların Yönetim Kurulu rollerine hazırlanmasında önemli bir rol

**W**e all know that gender equality is talked about all over the world and that efforts to achieve this equality are in high demand. In fact, in the life cycle, women are at the center of every formation and gender equality is a reality that should be accepted by all segments. The statement that "women cannot come to the positions of board members because they are not equipped and ready" is completely wrong. There are educated, well-equipped, successful and bright business women in every corner of our country. The Women's Association in the Board of Directors (YKKD) has a great importance in helping these women become managers and in the business world with the training and support they provide. In this issue, we talked to the President of YKKD, Hande Yaşargil, about the structure of the association, when it was founded, its purpose and their work.

#### **Can we get to know you first?**

I am the Chairman of the Board of the Association of Women in the Board of Directors, which set out to increase the presence of women in decision makers. I am the founder of Mentor Danışmanlık in Turkey and a partner of The Alexander Partnership, one of the leading coaching companies in the UK. I provide consultancy to many international and national companies on 'Senior Executive



**HANDE YAŞARGİL** | YKKD Başkanı | YKKD President

üstlenmektedirler. Bugüne kadar 197 üst düzey kadın yöneticinin Mentri olarak katıldığı Yönetim Kurulunda Programı 5. Dönemi Ocak 2022’de başlıyor. 30 Eylül 2021 tarihinde kadar Ön Başvuruları alacağız.

Böylesi bir ivme ile, her yeni döneminde pek çok önemli kurum, lider kadın ve destekçi mentoru kapsayan geniş bir ekosisteme sahip bu programı sürdürülebilir kılmak adına, ikinci döneminin bitiminde, Ocak 2017’de dernekleştik. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’ni kurduk. Temel amacımız, yönetim kurullarında kadın temsiliğini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemek. YKKD olarak bir yandan bu özgün programı devam ettirirken, yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılması yönünde iletişim, iş birliği, farkındalık ve bilgi paylaşım platformu olarak çalışmalarını hayata geçiriyoruz. Yönetim Kurullarında eşit cinsiyet temsiliğinin toplumsal ve ekonomik faydası konusunda tüm paydaşları ikna etmek ve kadınları bu yolda geliştirmek misyonu ile çalışıyoruz.

### **Türkiye’de ve Dünya’da Yönetim Kurullarında kadınların oranıyla ilgili son durumu değerlendirir misiniz?**

Nüfusun ve yeteneğin %50 si kadınsa, üst karar mercilerinde kadının varlığı da %50 olmalı. Kadının temsil hakkı için başka bir neden aramamıza gerek olmadığını düşünüyorum. Rakamsal veriler, hem dünyada hem de ülkemizde daha gidecek yolumuz olduğunu anlatıyor. Türkiye’de Borsaya kote şirketlerin toplam 2698 Yönetim Kurulu koltuğunun sadece 458’i kadınlara ait, yani oran %17. Üstelik bu koltuklardaki kadınların önemli bir kısmı aile mensubu veya hissedar olarak bu görevde. Bu araştırma, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından 2012’den beri yapılmakta. 9 sene önce de bu oran %11’di, yani yalnızca 6 puanlık yol kat edildi. 400 BIST şirketi içinden 134 şirketin Yönetim Kurulunun tamamı erkeklerden oluşuyor. Avrupa’ya baktığımızda Yönetim Kurullarında Kadın oranı ülkemize göre daha yüksek, örneğin Fransa ve İtalya kota uygulaması desteği ile oranlarını %40’ın üzerine çıkararak anlamlı bir noktaya getirdi. Kota uygulaması olmadan kritik eşik diye tanımladığımız %30’un üzerini gören İsveç ve İngiltere de güzel örnekler. Avrupa kota ve belli yasal düzenlemeler ile sistematik bir çözüm bularak oranlarda önemli ölçüde yol kat etti. Bizim de savunduğumuz ana fikir, tam da buradan tetikleniyor; kota ya

Coaching, ‘In-Company Mentoring Systems’ and ‘Leadership Development Systems’. Since 2010, I have been working as a lead coach in various executive development programs at the Paris, Abu Dhabi and Singapore campuses of INSEAD Business School. I served as the Vice Chairman of the Board of Directors at Peryön and the Founding Chairman of the Board of Directors at EMCC Turkey for many years. I taught Leadership courses in Bilgi University MBA Program and Koç University Executive MBA Program.

### **How did this YKKD formation begin?**

The “Intercompany Mentoring Program for More Women in Boards of Directors”, which we started in 2011 with my friend Burçak Güven, the Editor-in-Chief of Forbes Turkey Magazine, made quite a splash with the support of the leading business people of our country. The Women in the Board of Directors Program, which we started with the aim of expanding the pool of women “ready” for this role in order to support increasing the representation of women in the Boards of Directors, is also Turkey’s first and only certificate program accredited by reputable academic institutions in the field of Board Membership. Another of the main elements of the program is the intercompany Mentoring system, which provides the opportunity to receive Mentorship from the country’s most influential business people and opinion leaders. During each 18-month period, our Mentors work with a new female Mentee and play an important role in preparing them for Board roles. The 5th Term of the Program in the Board of Directors, in which 197 senior female executives have participated as Mentees, will be held in January 2022. We will receive Pre-Applications until September 30, 2021.

With such momentum, we became an association in January 2017, at the end of its second term, in order to make this program sustainable, which has a wide ecosystem that includes many important institutions,

leading women and supportive mentors in each new term. We established the Women’s Association in the Board of Directors. Our main goal is to support social development by increasing the representation of women in the boards of directors. As YKKD, while continuing this unique program, we are working as a communication, cooperation, awareness and information sharing platform to increase the representation of women in the boards of directors.

**KARAR VERİCİLERİN,  
KURUMLARININ  
YENİ DÖNEM YÖNETİM  
KURULLARINI  
OLUŞTURURKEN MUTLAKA  
KADIN ADAYLARI  
DEĞERLENDİRMESİ VE  
KRİTİK EŞİĞİ SAĞLAYACAK  
ORANDA KADIN ÜYE  
SAYISINA ULAŞMASI BİZİ  
ÇÖZÜME GÖTÜRECEK.**

**WHEN THE DECISION  
MAKERS FORM THE NEW  
TERM BOARD DIRECTORS  
OF THEIR INSTITUTIONS,  
THE EVALUATION OF FEMALE  
CANDIDATES AND REACHING  
THE NUMBER OF WOMEN  
MEMBERSHIPS, THAT WILL  
PROVIDE THE CRITICAL  
THRESHOLD, WILL BRING  
US TO THE SOLUTION.**



da ülkenin dinamikleri gözetilerek bir düzenleme yapılması şart. Ancak bu konu bireylerin ve kurumların kendi inisiyatifine bırakılmamalı. Çünkü sorun bireyde değil, sistemde. Çözüm de sistemde aranmalı. Kotayı sistemi düzeltmek için bir müdahale olarak görüyorum. Bugün halka açık şirketlere uygulanan %30 Bağımsız YK Üyesi kotasından mutsuz muyuz? Eğer bekleseydik şirketler ihtiyaç olarak hissedip bu orana ulaşır mıydı? Bu nedenle sistematik müdahale şart diyoruz. Bir başka deyişle ifade edeyim; %30 kadın kotasını değil %70 erkek çitasını savunuyorum.

#### **Bu konuda son dönemde YKKD olarak yaptığınız çalışmalar var mı?**

Türkiye'nin belkemiği olan şirketlerin Yönetim Kurullarını iyi çalıştırmamız gibi bir sorumluluğumuz da var. Bu kurulları iyi çalıştıracak unsurlar ise denge ve çeşitlilik. Önemli büyüklükte bir lider kadın yetenek havuzu var, ancak kullanmıyoruz ve gecikiyoruz. Gitgide zorlaşan ekonomik koşullarda, ülkemizin bu konuda bekleme lüksü yok. %50 orana ulaşma yolunda sistemi sorgulamak şart. Ancak o zaman gerçekten karar merciinde ve her noktada "Kadınlar var" diyebiliriz. İlerleme için özel sektör, kamu, STK, uluslararası örgütler gibi tüm paydaşların birlikte çalışmasının önemli olduğunu düşünüyorum. Hep birlikte çalışarak ülkemiz için en uygun modeli bulacağımıza şüphem yok. Bu mesele sadece bir kadın meselesi gibi görülmemeli; yetenek havuzunun değerlendirilmesi, kaynakların etkin kullanımı ve dolayısıyla ekonomik ve toplumsal fayda olarak ele alınmalı. Bu nedenle, en az kadınlar kadar erkekler de sorumluluk alıp konuyu sahiplenmeli. Bugün atmamız gereken somut adımlar ve reçete de çok açık önümüzde duruyor.

We work with the mission of convincing all stakeholders about the social and economic benefits of equal gender representation in the Board of Directors and developing women in this way.

#### **Can you evaluate the latest situation regarding the ratio of women in the Boards of Directors in Turkey and in the world?**

If 50% of the population and talent are women, the presence of women in the top decision-making bodies should also be 50%. I don't think we need to look for any other reason for women's right to representation. The numeric data tells us that we still have a long way to go, both in the world and in our country. Only 458 of the 2698 Board of Directors seats of listed companies in Turkey belong to women, that is, 17%. Moreover, a significant number of women in these seats are in this position as family members or shareholders. This research has been conducted by the Sabancı University Corporate Governance Forum since 2012. 9 years ago, this rate was 11%, so only 6 points were covered. The Board of Directors of 134 companies out of 400 BIST companies are all men. When we look at Europe, the rate of women in the Board of Directors is higher than in our country, for example, with the support of France and Italy quota application, they have increased their rates over 40% and brought them to a meaningful point. Good examples are Sweden and England, which see above 30%, which we define as the critical threshold, without quota application.. Europe has come a long way in terms of finding a systematic solution with quotas and certain legal regulations. The main idea that we also advocate is triggered from here; It is necessary to make a regulation considering the quota or



Artık harekete geçme zamanı geldiğini düşünerek, YKKD olarak bir çağrı yapmaya karar verdik. Bu çağrı için de özellikle yönetim kurullarının oluşturulmasına giden süreci seçtik. Biliyorsunuz, şirketler yönetim kurulu üyelerini, ağırlıklı olarak Mart-Mayıs döneminde gerçekleştirecek genel kurullarda seçiyorlar. Özellikle de genel kurul hazırlıklarının yapıldığı ve adayların belirlendiği bu dönemde bu çağrıyı yaptık. Danışma Kurulu Başkanımız Murat Özyeğin ile birlikte 300'ün üzerinde Yönetim Kurulu Başkanına Kasım ayında mektup gönderdik ve kendilerine genel kurullarında Yönetim Kurulları koltuklarında kadınlara yer açmaları için çağrıda bulunduk. Bu çağrı hareketinin sonuçlarını görmekten memnunuz. Sadece son altı ayda 39 mezunumuzun ülkemizin 31 kıymetli kurumunun Yönetim Kurulu koltuklarına bağımsız üye, danışman, grup şirketi Yönetim Kurulu Üyesi olarak ve 17 Sivil Toplum Örgütüne Yönetim Kurulu Üyesi olarak atandığını görüyoruz. Kadınlar üst mercilerde daha fazla söz sahibi olabildiğinde toplumun daha ileriye gideceğini biliyoruz. Kadınları sadece üst rollere hazırlamak değil, aynı zamanda iş dünyasının önde gelen liderleriyle birebir toplantılar yaparak mezunlarımızın yönetim kurullarına atanmalarına destek olmaya çalışıyoruz. Bu sayede, bir yandan kadın liderlerin yönetim kurulu koltuklarına gelmelerinin önünü açarken, diğer yandan Türkiye'nin öncü şirketlerinin yönetim kurullarındaki çeşitliliğe de katkıda bulunuyoruz.

Yönetim kurullarına girmeye hazır 200 kadın yöneticimizin özgeçmişleriyle yer aldıkları albümümüz hem basılı hem dijital formatta hazır. Her biri birbirinden kıymetli yöneticilerden oluşan bu güçlü havuzumuza güvenerek yaptığımız çağrının karşılık bulacağına inanıyoruz. Zira iş dünyasının artık yönetim kurullarına kadın atamamak

the dynamics of the country. However, this issue should not be left to the initiative of individuals and institutions. Because the problem is not in the individual, but in the system. The solution must also be sought in the system. I see the quota as an intervention to fix the system. Are we unhappy with the 30% Independent Board Member quota applied to publicly traded companies today? If we waited, would companies feel it as a need and reach this rate? For this reason, we call systematic intervention a must. Let me put it in other words; I do not support the 30% women's quota, but the 70% men's bar.

#### **Is there any work you have done as YKKD on this subject in the last period?**

We also have a responsibility to ensure that the Boards of Directors of companies that are the backbone of Turkey, are well run. The elements, that will make these boards work well, are balance and diversity. There is a significant pool of female lead talent, but we are not using it and we are lagging. In the increasingly difficult economic conditions, our country does not have the luxury of waiting on this issue. On the way to reach 50% rate, it is necessary to question the system. Only then can we really say that "There are women" in the decision maker and at every point. I think it is important for all stakeholders, such as the private sector, the public, NGOs, and international organizations, to work together for progress. I have no doubt that we will find the most suitable model for our country by working together. This issue should not be seen as just a women's issue; Evaluation of the talent pool should be considered as the effective use of resources and therefore economic and social benefit. For this reason, men as well

için bir mazereti kalmadı. Biz bu çağrıyla kadın temsili- nin, eşitliğin öneminin ve bu kaynağın kullanımının şir- ketlerin gelişimine ne kadar büyük bir katkı sağlayacağı- nın altını çiziyoruz.

### **Yaptığımız çalışmalardan sonra yönetime giren kadınları göz önüne alırsak YKKD'nin faydaları neler oldu?**

Programımızı başlattığımız 2012 senesinden bugüne, kadınların kendi arasındaki farkındalığı ciddi anlamda artırdığımızı gördük. Başta “ben hiç eşitsizlik yaşamadım” diyen liderler sonradan hafızalarını tazele- diklerinde, yıllardır iş hayatında yaşadıkları haksız durumları fark ettiler. Yaşadıkları haksızlık üst kademelerde daha da fark edil- ir hale geliyor, çünkü bir kadın iş hayatın- da yükseldikçe çevrenizde aynı mevkideki hemcinslerinizin azaldığını daha rahat gö- rüyor. Kadınların destek almaya ve dayanı- şma içinde olmaya daha hevesli olması da önemli bir konu. Mentorluk süreci ile destek almayı, buradaki mevkidaşları ile aynı zor- lukları yaşadıklarını keşfetmeleriyle dayanı- şmayı, destek vermeyi ve destek istemeyi öğreniyorlar. On yıllık bir çalışmanın so- nunda iş dünyasının en tepesinde 200 kişi- lik bir kız kardeşlik grubu oluştu. Evet Yö- netim Kurullarındaki oranları değiştirme hedefimiz bize göre biraz yavaş ilerliyor ol- sa da pek çok farklı kazanımımız var.

Tüm dünyanın, toplumsal, siyasi ve ku- rumsal süreçlerinde hiç şüphesiz dijital dö- nüşüm, sürdürülebilirlik ve çeşitlilik artık “olsa iyi olur” değil “olmazsa olmaz” kav- ramlar olacak, bu konulara önem verme- yen kurumlar itibarlarını devam ettireme- yecekler ve öncelik verenler ise bu dönemin kazananı olacaklar. Biz ülkemizin bu konu- da en önlere olabilecek potansiyele sahip olduğunu biliyor ve bunun için çalışıyoruz.

Sadece YKKD programından mezun ol- muş ve 1 sene içinde mezun edeceğimiz top- lam 200 mentimiz var. Ülkemizde elbette bu sayının çok daha üzerinde, hazır, yetişmiş, Yönetim Kurullarına hazır kadınlar olduğunu biliyoruz. Yani bu bir arz değil, talep meselesi. Erk'in sahibi ise bizim baktığımız noktadan yani Yönetim Kurulu perspektifin- den, büyük oranda erkekler. Ne zaman ki onlar bu eşitsizliği değiştirme yolunda somut bir adım atarlarsa başarıya ula- şacağız. Şirketleri ile ilgili büyüme hedeflerini, sürdürüle- bilirlik hedeflerini, finansal performanslarını nasıl bir tut- ku ile takip ettiklerini biliyoruz. Bu meseleye de aynı heves ve adanmışlıkla yaklaşırlarsa çözüme gidecek yol o kadar

as women should take responsibility and own the issue. The concrete steps and prescription we need to take today are very open before us.

Considering that now is the time to act, we as YKKD de- cided to make a call. For this call, we especially chose the process leading to the formation of the boards of di- rectors. As you know, companies elect their board mem- bers mainly at the general meetings that will take place in the March-May period. We made this call especially in this period when the preparations for the general as- sembly were made and the candidates were determined. Together with our Chairman of the Advisory Board, Murat Özyeğin, we sent letters to more than 300 Chairman of the Board of Directors in November and called for them to make room for women in the seats of the Board of Directors in their general assemblies. We are pleased to see the results of this call move. Just in the last six months, we see that 39 of our graduates have been appointed to the Board of Direc- tors of 31 valuable institutions of our coun- try as independent members, consultants, Board Members of group companies and as Board Members to 17 Non-Governmental Organizations. We know that society will go further when women can have a greater say in higher authorities. We try not only to prepare women for senior roles, but also to support our graduates to be appointed to the boards of directors by holding one- on-one meetings with the leading busi- ness leaders. In In this way, while paving the way for women leaders to come to the board of directors, we also contribute to the diversity of the boards of directors of Turkey's leading companies.

Our album, which includes 200 female executives ready to join the board of direc- tors, is available in both print and digital formats. We believe that our call will be answered by trusting this powerful pool of executives, each of whom is more valu- able than the other. Because the business world no longer has an excuse for not appointing women to the boards of directors. With this call, we underline the importance of women's representation, equality and how the use of this resource will contribute to the development of companies.

Considering the women who entered the administration after your work, what were the benefits of YKKD?

Since 2012, when we started our program, we have seen

**ON YILLIK BİR ÇALIŞMANIN SONUNDA İŞ DÜNYASININ EN TEPESİNDE 200 KİŞİLİK BİR KIZ KARDEŞLİK GRUBU OLUŞTU. YÖNETİM KURULLARINDAKİ ORANLARI DEĞİŞTİRME HEDEFİMİZ BİZE GÖRE BİRAZ YAVAŞ İLERLİYOR OLSA DA PEK ÇOK FARKLI KAZANIMIMIZ VAR.**

**AFTER TEN YEARS OF WORK, A 200-STRONG SORORITY GROUP WAS FORMED AT THE TOP OF THE BUSINESS WORLD. YES, ALTHOUGH OUR GOAL OF CHANGING THE RATIOS IN THE BOARD OF DIRECTORS IS PROGRESSING A BIT SLOW FOR US, WE HAVE MANY DIFFERENT GAINS.**

kısalacak. Biz verimlilikte, gelirden rakamlar artсын diye değil; tersi bir durum, kadınların olmadığı yönetim kurulları zaten düşünülemediği için yola çıktık. Bütün yetenekler bir arada kullanılmadığı sürece her çözüm eksik olacaktır.

### **YKKD olarak Anadolu tarafında aktif misiniz? Burada da çok sayıda yönetici olabilecek eğitilmiş kadın iş insanı mevcut. Bu konuda planınız nedir?**

Bugün borsaya kote şirketlerin Yönetim Kurullarında Kadın oranını takip edebiliyoruz. Şayet daha geniş skalada geleneksel aile şirketlerini de ölçümleme imkanı olsaydı bu oranın daha da aşağıda olduğunu gördük. İçerisinde bulunduğumuz coğrafyanın gerçeği bu. Kadının sadece iş dünyasında değil, toplumda her kademe varlığının artması için çalışmamız gerektiği aşikar. YKKD olarak, Anadolu'ya açılım yeni dönemdeki en önemli odaklarımızdan biri. Bu kapsamda çeşitli fon projelerine başvuru yapıyoruz ve yanımıza destekçi olarak özellikle yerelde kuvvetli olan iş dünyası örgütlerini alıyoruz. "Anadolu'nun Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri"ni ortaya çıkarmayı ve ülkenin her yerinde meselemizle ilgili farkındalık yaratmayı amaçlıyoruz. Bölgesel eşitsizlikleri ortadan kaldırmak, kadınlara imkanlara eşit erişim şansı sunmak ve toplum için fayda yaratmak biz ve benzer tüm oluşumların ajandasının olmazsa olmazı. Biz de İstanbul'da yaklaşık 10 yıldır edindiğimiz deneyimi Anadolu'ya taşımak için sabırsızlanıyoruz.

Anadolu odağımıza ek olarak özgün programımızı yine tepe kadın yöneticileri Yönetim Kurullarına hazırlama odağı ile devam ettireceğiz. 'Gelişim' çalışmalarımızın yanı sıra 'Yerleştirme' konusunda da faaliyetlerimizi zenginleştirmeyi hedefliyoruz. 10 komitemizle, Yönetim Kurullarında kadın temsil oranının artırılması yönünde iletişim, iş birliği, farkındalık ve bilgi paylaşım odaklı çalışmalarımızı yoğunlaştırıyoruz. Kadınları bu yolda geliştirirken, Yönetim Kurullarında eşit cinsiyet temsilinin toplumsal ve ekonomik faydası konusunda tüm paydaşları ikna etme misyonumuzu sürdüreceğiz.

Nüfusun ve yeteneğin yarısının kadın olduğu bir dünyada eğer Yönetim Kurullarında yeterince kadın yok ise, bu uygun kadın olmadığını değil, sistemin iyi çalışmadığını ve sürecin bir yerinde kadınların takıldığını gösteriyor. Sistemin yarattığı bu sorunu tek başına kadınlar çözemez,

that we have significantly increased the awareness among women. When the leaders, who at first said "I have never experienced inequality", then refreshed their memories, they realized the unfair situations they had been experiencing in business life for years. The injustice that they experienced, becomes more noticeable in the upper echelons, because as a woman rises in business life, she sees it more easily that your peers in the same position decrease. It is also an important issue that women are more willing to receive support and be in solidarity. Through the mentoring process, they learn to receive support, to show solidarity, to support and to ask for support as they discover that they are experiencing the same difficulties as their counterparts here. After ten years of work, a 200-strong sorority group was formed at the top of the business world. Yes, although our goal of changing the ratios in the Board of Directors is progressing a bit slow for us, we have many different gains.

In the social, political and institutional processes of the whole world, digital transformation, sustainability and diversity will no longer be "it better be" but "the be-all and end-all" concepts, institutions that do not attach importance to these issues will not be able to maintain their reputation and those who give priority will be the winners of this period. We know that our country has the potential to be at the forefront in this regard and we are working towards it.

We have a total of 200 mentees who have just graduated from the YKKD program and will graduate in 1 year. Of course, we know that there are more than this number of women in our country who are ready, trained and ready for the Board of Directors. So it's not a supply issue, it's a demand issue. The owner of Erk, on the other hand, is mostly men, from the perspective of the Board of Directors. We will

succeed when they take a concrete step towards changing this inequality. We know how passionately they follow the growth targets, sustainability targets and financial performances of their companies. If they approach this issue with the same enthusiasm and dedication, the way to a solution will be shorter. We do not want to increase the numbers in productivity and income; The opposite is the case, we set out because the boards of directors without women would not be considered. Every solution will be incomplete unless all abilities are used together.

**YKKD OLARAK, ANADOLU'YA AÇILIM YENİ DÖNEMDEKİ EN ÖNEMLİ ODAKLARIMIZDAN BİRİ. BU KAPSAMDA ÇEŞİTLİ FON PROJELERİNE BAŞVURU YAPIYORUZ VE YANIMIZA DESTEKÇİ OLARAK ÖZELLİKLE YERELDE KUVVETLİ OLAN İŞ DÜNYASI ÖRGÜTLERİNİ ALIYORUZ.**

AS YKKD, OPENING TO ANATOLIA IS ONE OF OUR MOST IMPORTANT FOCUSES IN THE NEW PERIOD. IN THIS CONTEXT, WE APPLY TO VARIOUS FUND PROJECTS AND TAKE ON BUSINESS ORGANIZATIONS THAT ARE PARTICULARLY STRONG LOCALLY AS SUPPORTERS.



gene sistemin kendisi çözmelidir. Dolayısıyla YKKD bir yandan yönetim kurullarına güçlü aday hazırlayan bir platform olup, diğer yandan bu sorunun çözümünde aktif rol oynayan, sistemin etkin çalışması için paydaşları bir araya getiren ve çözüm yollarını diyaloga açan güçlü bir organizasyon olarak her geçen gün büyümekte.

Dünyadaki örnekler baktığımızda kota, ödül sistemleri, kadın gelene kadar Yönetim Kurulu koltuğunu boş bırakmak gibi bazı uygulamalar görüyoruz. Biz kısa zamanda büyük işler başarabilen bir ülkemiz, eminim Türkiye için en ideal çözümü hep birlikte bulacağız. Bu sorunu tüm paydaşlarla ortak bir karar verip çözmeliyiz. Şirketler kendi inisiyatifleri ve düzenleyici kurumların yönlendirmelerinin yanı sıra, bizim gibi organizasyonların adayları hazırlaması ve kadınların bunu kendilerine hedef olarak koymasıyla; el ele bu sistemi çalıştıracamız.

**As YKKD, are you active on the Anatolian side? Here, there are many educated female business people who can become managers, too. What is your plan about this?**

Today, we can follow the rate of women in the Board of Directors of listed companies. If it were possible to measure traditional family companies on a larger scale, we would see this rate even lower. This is the reality of the geography we live in. It is obvious that we need to work to increase the presence of women not only in the business world, but also at all levels in society. As YKKD, opening to Anatolia is one of our most important focuses in the new period. In this context, we apply to various fund projects and take on business organizations that are particularly strong locally as supporters. We aim to reveal “Anatolia’s Women Members of the Board of Directors” and to raise awareness about our issue all over our country. Eliminating regional inequalities, providing women with equal access to opportunities and creating benefits for society are essential in the agenda of us and all similar organizations. We look forward to carrying the experience that we have gained in Istanbul for nearly 10 years to Anatolia.

In addition to our Anatolian focus, we will continue our unique program with the focus of preparing top female executives for the Board of Directors. In addition to our ‘development’ activities, we aim to enrich our ‘Placement’ activities. With our 10 committees, we intensify our efforts focused on communication, cooperation, awareness and information sharing in order to increase the representation of women in the Boards of Directors. As we develop women on this path, we will continue our mission of convincing all stakeholders about the social and economic benefits of equal gender representation on Boards.

In a world where half the population and talent are women, if there aren’t enough women on Boards, it’s not that there aren’t enough women, but that the system isn’t working well and that women are stuck somewhere in the process. Women alone cannot solve this problem created by the system, the system itself must solve it. Therefore, on the one hand, YKKD is a platform that prepares strong candidates for the board of directors, and on the other hand, it is growing day by day as a strong organization that plays an active role in the solution of this problem, brings together the stakeholders for the effective operation of the system and opens the solutions for dialogue.

When we look at the examples in the world, we see some practices such as quota, reward systems, leaving the seat of the Board of Directors empty until the woman arrives. We are a country that can achieve great things in a short time, I am sure we will find the most ideal solution for Turkey together. We need to make a joint decision and solve this problem with all stakeholders. With companies’ own initiatives and the guidance of regulatory bodies, organizations like ours prepare candidates and women set them as targets; We will run this system hand in hand.