



Borsada İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurullarında ve Üst Yönetimlerinde Cinsiyet Çeşitliliğinin Artırılması

Emeline Denis

<https://dx.doi.org/10.1787/4f7ca695-en>

OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Belgeleri No. 28

Türkçeye çevrilmiş bir OECD yayını

KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMA BELGESİ SERİSİ

OECD Çalışma Belgeleri, OECD'nin veya üye ülkelerin resmi görüşlerini temsil ettiği şekilde aktarılmalıdır. İfade edilen görüşler ve kullanılan argümanlar yazarlara aittir. Çalışma Belgeleri, yazar(lar)ın ortaya koyduğu ön sonuçları veya devam eden araştırmalarını açıklar ve OECD'nin üzerinde çalıştığı geniş bir konu yelpazesinde tartışmayı teşvik etmek için yayımlanır. Çalışma Belgeleri hakkındaki yorumlar CorporateGovernance&CorporateFinance@oecd.org adresine veya Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Finans Bölümü, Mali ve Kurumsal İşler Müdürlüğü, OECD, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, Fransa adresine gönderilebilir.

OECD Kurumsal Yönetim Çalışma Belgeleri, sermaye piyasasındaki gelişmeler, devlet mülkiyeti ve özelleştirme politikaları da dahil olmak üzere ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim konularında güncel analiz ve bilgiler sunmaktadır. Çalışma belgesi serisi, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'nin, OECD personelinin ve harici danışmanların gerçekleştirdiği özenle seçilmiş çalışmaları geniş bir kitleye ulaştırmak üzere hazırlanmaktadır.

OECD KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMA BELGELERİ

www.oecd.org/daf/corporateaffairs/wpadresinde yayımlanmaktadır.

Bu belge ve burada yer alan herhangi bir harita, herhangi bir bölgenin statüsüne veya egemenliğine, uluslararası hudut ve sınırların belirlenmesine ve bir bölgenin, şehrin veya alanın adına halel getirmez.

İsrail'e ilişkin istatistiki veriler ilgili İsrail makamları tarafından ve kendilerinin sorumluluğunda sağlanmaktadır. Bu verilerin OECD tarafından kullanılması, Golan Tepeleri, Doğu Kudüs ve Batı Şeria'daki İsrail yerleşim birimlerinin uluslararası hukuk kapsamındaki statüsüne halel getirmez.

İlk olarak OECD tarafından İngilizce olarak şu başlık altında yayınlanmıştır: *Enhancing Gender Diversity on Boards and in Senior Management of Listed Companies*, Kurumsal Yönetim © OECD 2022, <https://dx.doi.org/10.1787/4f7ca695-en>

Bu çeviri OECD tarafından yapılmamıştır ve resmi bir OECD çevirisi olarak değerlendirilmemelidir. Çevirinin kalitesi ve çalışmanın orijinal dilindeki metniyle tutarlılığı tamamen yazarın veya çeviriyi gerçekleştirenlerin sorumluluğundadır. Orijinal çalışma ile çeviri arasında herhangi bir tutarsızlık olması durumunda, sadece orijinal çalışmanın metni geçerli kabul edilecektir.

© 2023 Bu çeviri için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).

Borsada İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurullarında ve Üst Yönetimlerinde Cinsiyet Çeşitliliğinin Artırılması

Yazar

Emeline Denis

Dünyanın çeşitli bölgelerindeki ülkeler, liderlik ve istihdamda cinsiyet eşitliğinin önündeki engelleri ele almaya yönelik küresel çabalar kapsamında, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini artırmaya yönelik adımlar atmaktadır; bu adımların da yönetim kurulu dinamikleri ve kurumsal yönetim üzerinde de olumlu etkileri olabilmektedir. Bu çalışma, borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetiminde cinsiyet çeşitliliğini artırmaya yönelik ilerlemenin yanı sıra mevcut politika ve uygulamalara ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır. 50 ülkeyi kapsayan bu rapor, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için kullanılan ana araçlar olarak kota ve hedeflerin etkilerine odaklanmakta ve liderlik pozisyonlarına ilişkin kanalları güçlendiren tamamlayıcı girişimlerin önemini değerlendirmektedir.

Yayımlanmasına, OECD Mali ve Kurumsal İşler Direktörlüğü Yöneticisi Carmine Di Noia tarafından onay verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurulları, lider kadro, kurumsal açıklama, kurumsal yönetim.

JEL Sınıflandırma(lar): G3, J1, M0, M2, M5.

* Bu çalışma, Mali ve Kurumsal İşler Direktörlüğü Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Finansman Bölümü'nden Daniel Blume'un gözetiminde Emeline Denis tarafından kaleme alınmıştır. OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'ndeki tartışmalardan yararlanan çalışma delegelerin yanı sıra Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Finansman Bölümü'nden Serdar Çelik ve Marie-Estelle Rey'in yorumlarına yer vermektedir.

İçindekiler tablosu

Giriş	5
OECD ve G20 ülkelerindeki gelişmelere genel bakış	6
Yönetim kurullarında ve üst yönetimde cinsiyet çeşitliliği konusunda ilerleme	6
Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için kota ve hedeflerin kullanılması	7
Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğini geliştirmeye yönelik tamamlayıcı girişimler	15
Liderlik pozisyonu kanalının güçlendirilmesi	19
Sonuçlar	23
Ek A. Yönetim kurullarında ve yönetimde cinsiyet kompozisyonu (2013, 2017, 2021)	24
Kaynakça	26
Şekiller	
Şekil 1. Uygulanan kota ve hedeflere göre borsada işlem gören en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranı (2013, 2017 ve 2021'de)	8
Şekil 2. Politika seçeneğine göre borsada işlem gören en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranındaki toplam değişim, 2010-21	9
Şekil 3. Borsada işlem gören en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranının değişimi 2010-21, yüzde puan olarak,	10
Şekil 4. Seçilmiş ülkelerde icracı olan ve olmayan üyeler arasında kadınların oranı (2021, 2017, 2013)	11
Şekil 5. Politika seçeneklerine göre 2021 yılında borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranı	16
Şekil 6. Yönetim kurullarında ve üst düzey yönetimde cinsiyet kompozisyonuna ilişkin verilerin açıklanmasına yönelik hükümler	18
Şekil 7. Yönetim kurullarındaki kadınların oranına kıyasla yönetimdeki kadınların oranı (2021, 2017, 2013'te) (2021'de)	20
Tablolar	
Tablo 1. Kadınların borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarına katılımını zorunlu kılan kotaların 14 ülkede uygulanmasına genel bakış	12
Tablo 2. Kadınların borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarına katılımını teşvik eden hedeflerin 15 ülkede uygulanmasına genel bakış	14
Tablo 3. Seçilmiş altı ülkede cinsiyete dayalı ücret farkı raporlama sistemleri	21
Tablo A.1. Kadınların, 2013, 2017 ve 2021 yıllarında 50 ülke hukuk sisteminde borsaya kayıtlı en büyük şirketlerin yönetim pozisyonlarındaki ve yönetim kurullarındaki payı	24

Giriş

Dünyanın çeşitli bölgelerindeki ülkeler, liderlik ve istihdamda toplumsal cinsiyet eşitliğinin önündeki engelleri ele almaya yönelik küresel çabalar kapsamında borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetimlerinde toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin geliştirilmesini sağlayacak adımlar atmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışma OECD ve G20 ülkelerinde uygulanan politika ve düzenleme yaklaşımlarını, kota ve hedeflerle ilgili deneyimler de dahil olmak üzere, ele almaktadır. Ardından, özel sektörde liderlik rollerinde kadınları desteklemek için daha geniş bir dizi eylemi ele alarak, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek ve liderlik pozisyonlarına ilişkin kanalları güçlendirmek için tamamlayıcı girişimlerin önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışma iki amaçla hazırlanmıştır. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin ("G20/OECD İlkeleri") gözden geçirilmesi sırasındaki tartışmalara yönelik bilgi sunmaya hizmet edip OECD'nin 2013 tarihli Eğitim, İstihdam ve Girişimcilikte Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Tavsiye Kararı'nın ("OECD Toplumsal Cinsiyet Tavsiye Kararı") uygulanmasındaki ilerlemeyi de izler. Bu da diğerlerinin yanı sıra:

I. Bütüncül bir hükümet yaklaşımı ve uygun mevzuat, politikalar, izleme ve kamuoyu bilinçlendirme kampanyaları gibi araçlar vasıtasıyla şu TAVSİYEDE BULUNUR. Üyeler:

C. Kadınların karar alma pozisyonlarındaki temsilini şu şekilde artırmalıdır:

1. Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetimlerinde cinsiyet çeşitliliğini geliştiren ihtiyari hedefler, açıklama gereklilikleri ve özel girişimler gibi tedbirlerin teşvik edilmesi; bu tür çabaların kadınların yönetim kurullarına etkin katılımını destekleyecek ve nitelikli aday havuzunu genişletecek diğer tedbirlerle tamamlanması; özel şirketlerde liderlik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmeye yönelik ihtiyari hedefler, açıklama gereklilikleri veya yönetim kurulu kotaları da dahil olmak üzere farklı yaklaşımların maliyet ve faydalarının izlenmeye ve analiz edilmeye devam edilmesi.

Kurumsal Yönetim Komitesinin, G20/OECD İlkelerinin 2015 güncellemesi sırasında, yönetim kurullarında ve üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin artırılması hedefine yeni bir referans eklemeye karar vererek OECD'nin bu Cinsiyet Tavsiyesini dikkate aldığını belirtmek gerekir. VI.E.4 sayılı Tavsiye Kararı, yönetim kurullarının performanslarını değerlendirmek ve doğru arka plan ve yetkinliklerinin bulunup bulunmadığını tespit etmek için düzenli değerlendirmeler yapmalarını gerektirmektedir. Bu tavsiye kararının ek açıklamalarında şu hususlar da belirtilmektedir:

Yönetim kurulları, grup düşüncesinden kaçınmak ve yönetim kurulu tartışmalarına düşünce çeşitliliği getirmek için doğru geçmiş ve yetkinliğe ulaşıp ulaşmadıklarını da göz önünde bulundurmalıdır. Ülkeler, yönetim kurullarında ve üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğini geliştirmeye yönelik ihtiyari hedefler, açıklama gereklilikleri, yönetim kurulu kotaları ve özel girişimler gibi tedbirleri değerlendirmek isteyebilir."

OECD ve G20 ülkelerindeki gelişmelere genel bakış

Yönetim kurullarında ve üst yönetimde cinsiyet çeşitliliği konusunda ilerleme

G20/OECD ülkeleri, yönetim kurulunun şirkete stratejik rehberlik sağlama yeteneğinin kısmen, uygun bir geçmişe ve yetkinliklere sahip üyelerle oluşturulması gereken kompozisyonuna bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu öneri, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin yönetim kurulu dinamikleri ve yönetim üzerinde olumlu yayılma etkileri yarattığını öne süren araştırmalara dayanmaktadır. Kadınlar genellikle "yaşlı erkek ağlarında" yeterince temsil edilmediğinden, daha çok sayıda kadın üye yönetim kuruluna daha bağımsız görüşler getirebilirken izleme işlevini grup düşüncesine karşı koyarak güçlendirebilir. Cinsiyet çeşitliliğinin bulunduğu yönetim kurulları daha geniş bir geçmiş, deneyim, bakış açısı ve sorun çözme becerisi geliştirme eğilimindedir; bu da çıkar çatışmalarının ele alınmasının daha yakından incelenmesini teşvik etmek de dahil olmak üzere yönetici davranışlarının daha iyi izlenmesine katkıda bulunabilir (OECD, 2012^[1]).

Yönetim kurullarındaki kadınların oranı 2013 OECD Toplumsal Cinsiyet Tavsiye Kararı'ndan bu yana önemli ölçüde artmış olsa da, kadınlar dünya genelinde borsaya kayıtlı şirketlerdeki yönetim kurulu üyelerinin yalnızca dörtte birini oluşturmaya devam etmektedir. Elli ülkede borsaya kayıtlı şirketlerden oluşan bir örneklemi kapsayan verilere göre,¹ kadınlar yönetim kurulu üyeliklerinin 2017'de %20'sini, 2013'te %14,5'ünü, 2021'de ise %25,1'ini temsil etmiştir (Ek A). Son yıllarda bazı cesaret verici ilerlemelere rağmen, 2021 yılında 50 ülkenin sadece 20'sinde kadınlar yönetim kurulu üyelerinin en az üçte birini oluştururken yönetim kurulu düzeyinde her bir cinsiyetin en az %40'ı sadece dört ülkede bulunmuştur (Fransa, İzlanda, Yeni Zelanda ve Norveç). Bu 50 ülkenin beşte ikisinde (20) erkekler hala kadınlardan en az dörtte bir oranında daha fazladır (yani %20'den azı kadındır). Genel olarak, 50 ülkeden 26'sı borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini geliştirmeye yönelik hükümler getirmiştir,² ancak bu hükümler farklı asgari eşikler, beklenen uyumdan önceki uygulama süreleri ve uyumsuzluk durumunda yaptırımlar içermektedir (Tablo 1, Tablo 2).

Şirket yönetimindeki kadınların yüzdesi genel olarak yönetim kurullarındaki kadınlardan daha yüksek olmakla birlikte, CEO gibi liderlik pozisyonlarındaki kadınların yüzdesi çok daha düşüktür. Kadınların yönetim pozisyonlarına katılımına ilişkin veriler, 2013'te ortalama %30,9'dan 2021'de %34,6'ya çıkarak, kadınların yönetim kurullarına katılımına göre çok daha yavaş bir ilerleme göstermektedir. Aynı zamanda, AB'de borsaya kote büyük şirketlere ilişkin bir incelemede kadın CEO'ların oranı 2013'teki sadece %2,4'lük orana göre 2021'de artış gösterse de %7,1 ile çok daha düşük kalmıştır. Fortune 500 şirketleri, 2013 ile 2021 arasında %4'ten %8,1'e çıkarak benzer sonuçlar elde etmiştir.

¹ Kapsanan ülkeler arasında tüm OECD, G20 ve Finansal İstikrar Kurulu Üyeleri ile Malezya ve Peru yer almakta olup, *OECD Corporate Governance Factbook*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm> adresinde belirtilen aynı ülkeler grubu için yapılan çalışma temel alınarak hazırlanmıştır.

² Sadece kamu iktisadi teşebbüsleri için geçerli olan hükümler bu rapor için dikkate alınmamıştır.

Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için kota ve hedeflerin kullanılması

50 ülkeden on dördü, özel şirketlerin yönetim kurullarında kadın katılımı için "en az bir" ile %40 arasında değişen ve uygulanabilirliği farklılıklar gösterebilen zorunlu kotalar belirlemiştir. Dört ülke yönetim kurullarında en az %40 oranında kadın olmasını şart koşarken (Fransa, İzlanda, İtalya ve Norveç), altı ülke %20 ile %35 arasında, dört ülke ise "en az bir" kadın üye olmasını şart koşmaktadır (Hindistan, İsrail, Kore ve Malezya).^{3,4} Hedeflenen kuruluşlar ülkeye göre değişmektedir. Bazı ülkeler borsaya kote şirketlere kota uygularken, Fransa (borsaya kote şirketlerin, anonim şirketlerin ve limited ortaklıkların yönetim kurullarını hedeflemektedir) veya Almanya (ortaklaşa belirlenen borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarını hedeflemektedir) gibi diğerleri belirli kurumsal biçimleri hedeflemektedir. Bununla birlikte ortak bir kriter, çalışan sayısı ve/veya varlık düzeyine dayalı olarak şirket büyüklüğü iken kotalar yalnızca belirli eşiklerin üzerindeki şirketler için geçerlidir. Asgari yönetim kurulu büyüklüğü Avusturya, Almanya ve İzlanda gibi bazı ülkelerde kotaların uygulanması için ek bir eşik olarak da kullanılmaktadır (Tablo 1).

Uyumsuzluğa yönelik yaptırımlar, kotalar getiren hemen hemen tüm yarı bölgelerinde mevcuttur, ancak çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Belçika, Fransa, Portekiz, Hindistan, İsrail ve İtalya'da uyumlu olmayan firmalar para cezasına çarptırılabilir, feshedilebilir veya yönetim kurulu üyelerine ödeme yapmaları yasaklanabilir. İtalya'da, uyumsuzluk durumunda, para cezalarının uygulandığı aşamalı bir uyarı sistemi, yönetim kurulunun nihai olarak görevden alınmasıyla sonuçlanabilir. Uyumsuz şirketlerin önce uyarıldığı, ardından "adının duyurulup ayıplandığı" ve nihayetinde para cezasına çarptırıldığı Portekiz'de de yaptırımlar artmaktadır. Avusturya, Fransa, Almanya ve Hollanda'da, kanuna aykırı olarak yapılan yeni yönetim kurulu üyesi atamaları hükümsüz sayılmaktadır. Norveç'te %40'lık kotaya uyulmaması, nihai olarak listeden çıkarılmaya yol açabilir.

Diğer 15 ülke ise kendi kurumsal yönetim kodlarında, şirketler kanunlarında veya listeleme kurallarında, uy ya da açıkla esasına göre uygulanabilen ve genellikle kotalardan daha yüksek bir eşikte belirlenen hedefler getirmiştir. Altı ülke %40 veya daha yüksek hedefler belirlerken, yedi ülke yönetim kurullarında en az %25 ila %33 arasında kadın olmasını tavsiye etmektedir.⁵ İrlanda'da hedef, borsaya kayıtlı en büyük şirketler için borsaya kayıtlı diğer şirketlere göre daha yüksek bir eşik olarak belirlenmişken Singapur ve Birleşik Krallık'ta ise zaman içinde artan eşiklerle belirlenmiştir (Tablo 2). Amerika Birleşik Devletleri'nde NASDAQ listeleme kurallarında, beş veya daha az yönetim kurulu üyesi olup çeşitliliği temsil eden en az bir üyeye hedefi karşılayabilen şirketler hariç olmak üzere, kote edilen şirketlerin en az iki farklı üyeye sahip olması için uy ya da açıkla hedefi bulunmaktadır⁶ (NASDAQ, 2022_[2]). Birçok ülkede, kodlar veya şirketler kanunu,

³ Amerika Birleşik Devletleri federal düzeyde bir kota belirlememiş olsa da, 2018 yılında kabul edilen bir Kaliforniya eyalet yasası, merkezi Kaliforniya'da bulunan borsaya kayıtlı şirketlerin 2021 yılı sonuna kadar yönetim kurulunda, yönetim kurulu büyüklüğüne bağlı olarak bir ila üç kadın bulundurmasını zorunlu kılarak yaptırıma bağlamıştır. Ancak yasa 2022 yılının başlarında anayasaya aykırı bulunmuştur (National Law Review, 2022_[43]).

⁴ Şirket yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet dengesine ilişkin bir AB teklifi üzerinde Haziran 2022'de siyasi anlaşmaya varıldığını da belirtmek gerekir. Teklife göre, 30 Haziran 2026'dan itibaren, AB'de faaliyet gösteren büyük şirketler, icracı olmayan üyeler arasında "yetersiz temsil edilen cinsiyetin" %40'ını veya tüm üyeler arasında (hem icracı hem de icracı olmayan üyeler dahil) %33'lük bir payı sağlamak zorunda olacaktır. Uyulmaması halinde para cezaları ve itiraz edilen yönetim kurulu üyelerinin atamasının iptali de dahil olmak üzere yaptırımlar da öngörülmektedir (EC, 2022_[41]).

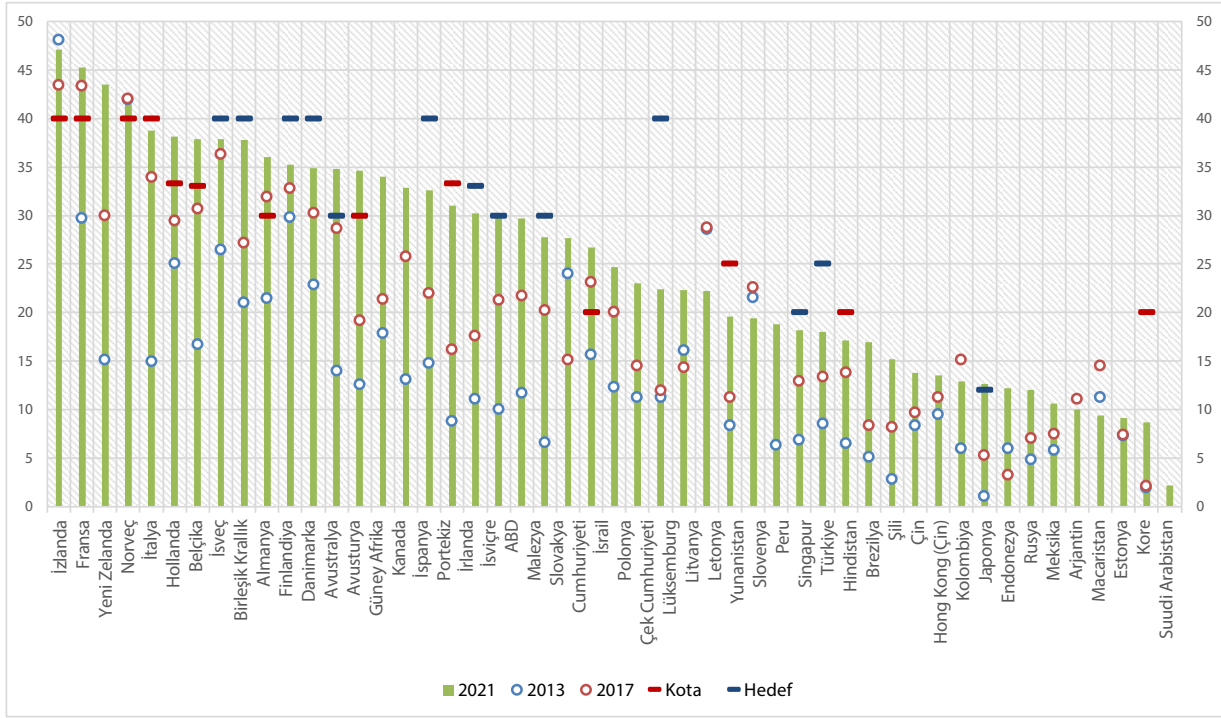
⁵ Japonya, Tokyo Menkul Kıymetler Borsası'nın ilk bölümünde (yaklaşık 2.000 şirketten oluşmaktadır) halka açık şirketlerin yönetim kurullarında en az %12 kadın oranı hedefiyle kendine özgü bir kategoride bulunmaktadır.

⁶ NASDAQ'ın ABD piyasaları için sadece bir listeleme yeri olduğu ve bu nedenle bu hedefin ABD'deki hukuk sistemi genelinde geçerli olmadığı unutulmamalıdır. NASDAQ'ın listeleme kuralına göre "çeşitlilik", "kendini aşağıdaki kategorilerden bir veya daha fazlasında tanımlayan bir birey" olarak tanımlanmaktadır: kadın, yetersiz temsil edilen azınlık veya LGBTQ+". Kural ayrıca, iki kadın üye dahil ederek çeşitlilik hedefini karşılayabilecek olan Küçük Raporlama Şirketleri ve Yabancı İhraççılar ile bir farklı üyeler dahil ederek çeşitlilik hedefini karşılayabilecek beş veya daha az üyeli tüm şirketler için ek esneklik sağlamaktadır.

şirketlerin bir hedef tarih belirlenmesini, bir politika oluşturmasını ve kurumsal yönetim uyum raporlarında yıllık bazda kaydedilen ilerlemeyi değerlendirip raporlamasını gerektirmektedir. Bir şirket belirlenen bir hedefi karşılayamadığında genellikle bir ceza uygulanmazken, Danimarka ve Almanya'da bir hedef belirlenmemesi ve/veya bir politika oluşturulmaması para cezasıyla sonuçlanabilmektedir.⁷ Buna karşılık, İspanya'da uyumlu şirketlerin kamu sözleşmelerinin ihalesinde öncelikli olduğu bir teşvik sistemi mevcuttur (de Cabo vd., 2019^[3]).

Zorunlu kılınan eşiklere ulaşılma olasılığı, tavsiye edilen eşiklere ulaşılma olasılığından daha yüksektir. 2021 itibariyle, dokuz ülke zorunlu kotalarına ulaşmış ve/veya bu kotayı aşmışken, sadece üç ülke önerilen hedeflerine ulaşmış/aşmıştır (Şekil 1). Dört ülkenin zorunlu kotalarının gerisinde kalması, yakın zamanda uygulamaya koymaya açıklanabilirken, aynı açıklama önerilen hedeflerinin gerisinde kalan tüm ülkeler için geçerli değildir (Tablo 2). Yürürlükteki hüküm ne olursa olsun, çoğu ülke 2013'ten bu yana önemli ilerleme kaydetmiştir.

Şekil 1. Uygulanan kota ve hedeflere göre borsada işlem gören en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranı (2013, 2017 ve 2021'de)



Not: Kosta Rika için veri mevcut değildir. 2013 yılı verileri Arjantin ve Suudi Arabistan için, 2017 yılı verileri Peru ve Suudi Arabistan için mevcut değildir. Uygulanabilir eşik ve uygulama süreleri de dahil olmak üzere münferit politikalara ilişkin ayrıntılar Tablo 1 ve Tablo 2'de yer almaktadır. Hindistan, İsrail ve Kore, borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında "en az bir" kadın olmasını zorunlu kılan bir kota getirmiştir; bu kota bu şekilde %20 olarak belirtilmiştir, ancak yönetim kurulunun büyüklüğüne bağlı olarak şirketler arasında farklılık gösterebilir. Malezya yakın zamanda, 2022'den itibaren geçerli olacağı için bu şekilde belirtilmeyen bir kota getirmiştir. Amerika Birleşik Devletleri için, en az iki farklı yönetim kurulu üyesi hedefi, yalnızca NASDAQ'a kote belirli şirketler için geçerli olduğundan dahil edilmemiştir. Yönetim kurullarındaki kadınların oranı, 2013 ve 2017'de 2021'dekinden daha yüksek olan ülkeler için bu durum, şirketlerin piyasa değerindeki ve/veya işlem gören pay hacimlerindeki değişiklikleri zaman içinde yansıtabilecek örneklem kompozisyonuyla açıklanabilir.

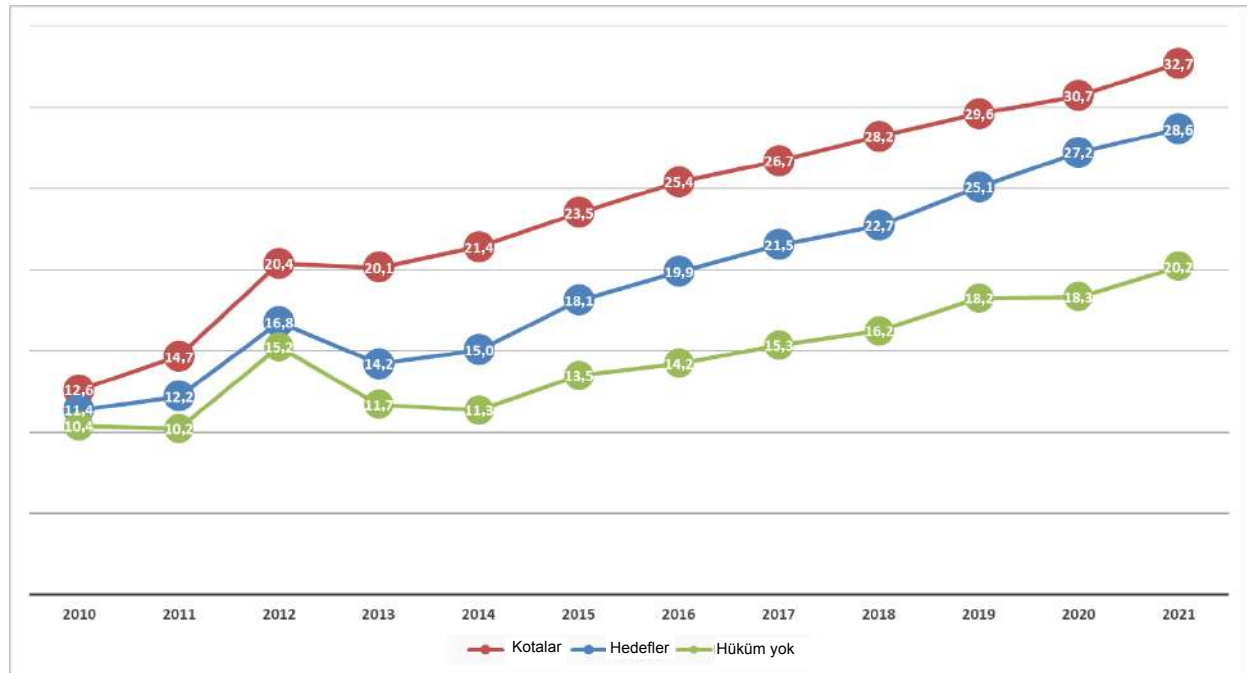
Kaynak: Yazar, (EIGE, 2021^[4]), (MSCI, 2022^[5]), (MSCI, 2015^[6]) verilerine dayanmaktadır, her bir ülkedeki borsaya kayıtlı en büyük şirketlerin bir alt kümesini kapsamaktadır ve masa başı araştırmasıyla desteklenmiştir. Ayrıntılar için bkz. Ek A.

⁷ Danimarka'da bu husus Şirketler Kanunu'nun 139. Maddesinde düzenlenmiştir:

<https://www.retsinformation.dk/eli/Ita/2022/568>

Genel olarak, borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında kadınların temsilinde kaydedilen iyileşmeler, en belirgin şekilde bağlayıcı kotalar ve/veya ihtiyari hedefler koyan ülkelerde yaşanmıştır (Şekil 2). 2021 yılında, bağlayıcı kotaların uygulandığı 13 ülkede yönetim kurullarındaki kadınların oranı ortalama %32,7 iken bu oran 2010 yılından bu yana 20,1 puan artmıştır. Bu ülkelerdeki ilerleme en belirgin şekilde 2012 yılında gerçekleşmiş ve bir önceki yıl %14,7 olan temsil oranı %20,4'e yükselmiştir. İhtiyari hedeflerin bulunduğu 13 ülkedeki ilerleme, kota uygulayanları yakından takip etmiş, kadınların oranı 2021'de %28,6'ya ulaşarak 2010'dan bu yana 17,3 puanlık bir artış göstermiştir. Hiçbir bir hükmün bulunmadığı 21 ülkede yönetim kurullarındaki kadınların oranı 2021 yılında sadece %20,2 iken bu oran dönem boyunca 9,8 puanlık daha mütevazı bir ilerleme kaydetmiştir.

Şekil 2. Politika seçeneğine göre borsada işlem gören en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranındaki toplam değişim, 2010-21



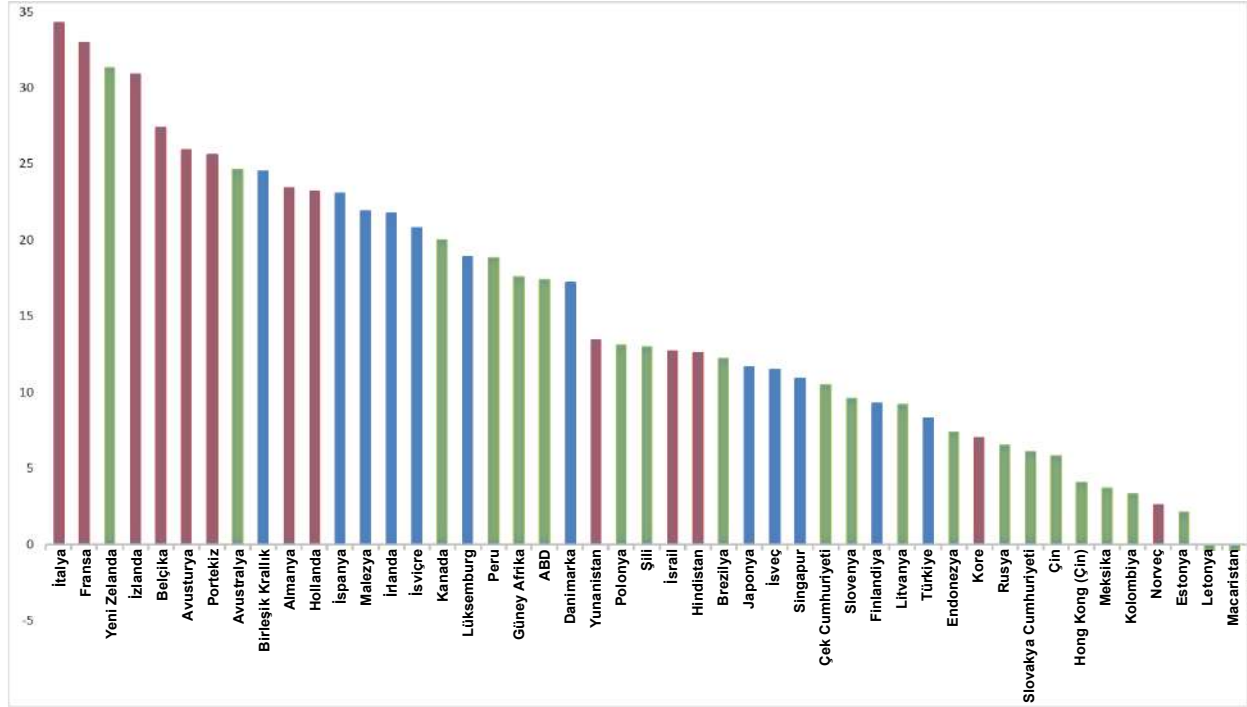
Not: Arjantin, Kosta Rika ve Suudi Arabistan için veriler mevcut değildir. Almanya ve Malezya'nın hem kotası hem de hedefi olmasına rağmen, bu ülkeler daha iddialı eşiklerin bulunduğu kategorilerde yalnızca bir kez sayılmaktadır (yani Almanya "kota" kategorisinde, Malezya ise "hedef" kategorisinde). Çeşitlilikle ilgili olarak belirlenen hedefler sadece NASDAQ'a kote belirli şirketler için geçerli olduğundan, Amerika Birleşik Devletleri "hüküm yok" kategorisinde sayılmıştır.

Kaynak: Yazar, (2021^[4]), Gender Equality Statistic Database, <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>; MSCI. (2022^[5]), Women on Boards: Progress Report 2021, <https://www.msci.com/www/women-on-boards-2020/women-on-boards-progress-report/02968585480>; and MSCI (2015^[6]), Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity, <https://www.msci.com/www/research-paper/research-insight-women-on/0263428390> verilerine dayanmaktadır.

Yönetim kurullarında daha yüksek kadın oranlarını zorunlu kılan kotalar kısa vadede önemli ilerleme sağlamış olsa da, kanıtlar daha fazla ilerlemenin zaman içinde sürdürülmesinin zor olabileceğini göstermektedir. 2010'dan bu yana neredeyse tüm ülkelerde yönetim kurullarında görev yapan kadınların oranında en azından bir miktar artış görülürken (2010'da %11 olan ortalama oran 2021'de %25,1'e yükselerek iki kattan fazla artmıştır), bu dönemde en büyük artış yaşanan ülkelerin çoğunda kotalar uygulanmıştır. Örneğin, Fransa'da kadınların yönetim kurullarındaki temsili 2010'da %12,3'ten 2021'de %45,3'e, Almanya'da 2010'da %12,6'dan 2021'de %36'ya, İtalya'da ise 2010'da %4,5'ten 2021'de %38,8'e yükselmiştir; bu da kotaların yönetim kurulu kompozisyonundaki değişiklikleri yönlendirmede etkili olabileceğini göstermektedir (Şekil 3). Zorunlu tedbirlerin uygulanacağı beklentisi de şirketleri harekete geçirebilmektedir (Deloitte, 2016^[7]).

Bununla birlikte, daha yüksek zorunlu eşiklere ulaşıldığında, şaşırtıcı olmayan bir şekilde, eşik seviyesinin üzerinde daha fazla ilerleme sağlamak daha zor hale gelebilir.

Şekil 3. 2010-21 yılları arasında borsada işlem gören en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranındaki değişim, yüzde puan olarak



Not: Arjantin, Kosta Rika ve Suudi Arabistan için veriler mevcut değildir. Kabul edilmiş kotaları olan hukuk sistemleri kırmızı, kabul edilmiş hedefleri olanlar mavi, bir kotası veya hedefi olmayanlar ise yeşil renkle gösterilmiştir. Çeşitlilikle ilgili olarak belirlenen hedefler sadece NASDAQ'a kote belirli şirketler için geçerli olduğundan, Amerika Birleşik Devletleri "hüküm yok" kategorisinde sayılmıştır.

Kaynak: Yazar, EIGE (2021^[4]), Gender Equality Statistic Database, <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>; MSCI (2022^[5]), Women on Boards: Progress Report 2021, <https://www.msci.com/www/women-on-boards-2020/women-on-boards-progress-report/02968585480>; and MSCI (2015^[6]), Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity, <https://www.msci.com/www/research-paper/research-insight-women-on/0263428390> verilerine dayanmaktadır.

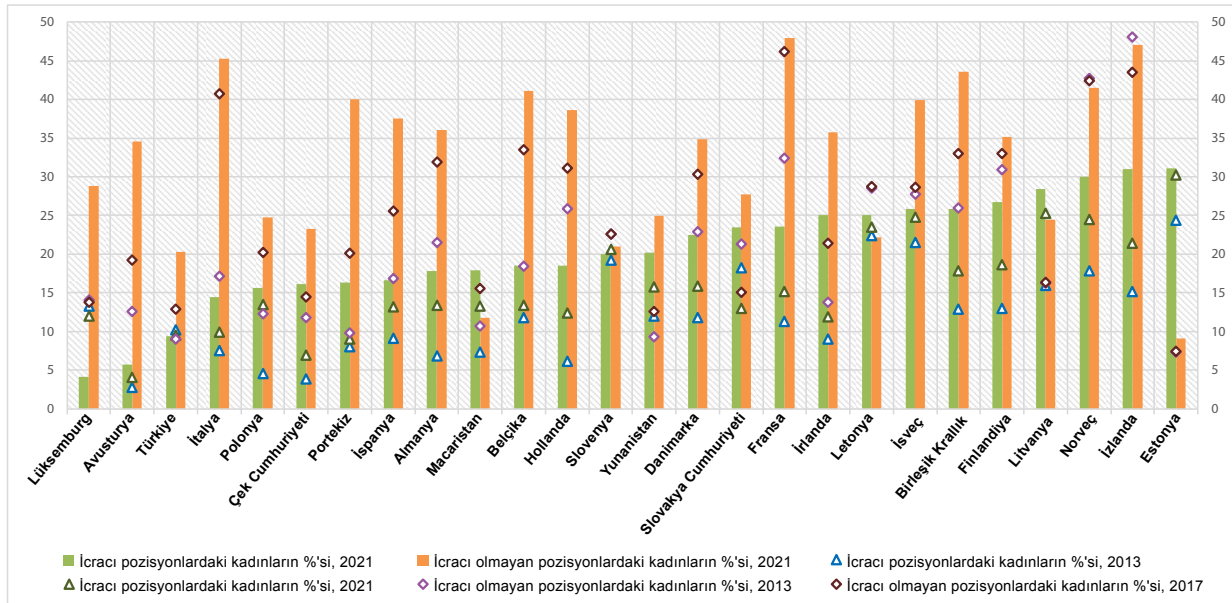
Bazı araştırmalar da kota ve hedeflerin bazen istenmeyen yan etkilere yol açtığını ve yönetim kurullarında görev alabilecek kadınların liderlik pozisyonlarına erişmelerini engelleyebilecek ile ilgili sorunları çözmek için tek başına yeterli olmayabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, bir ülkedeki deneyimlerin incelenmesi sonucunda, yönetim kurullarındaki kadınların oranının artmasının nihai olarak daha çok kadının yönetim kurulunda görev almasına değil, daha çok kadının birden çok yönetim kurulunda görev almasına ("altın etekler" veya yönetim kurullarının örtüşmesi etkisi)⁸ yol açtığı tespit edilmiştir (Rigolini ve Huse, 2020^[8]). Çalışmalarda şirketlerin daha fazla kadın üye atayıp atamadığına veya zorunlu eşığe uyumu kolaylaştırmak için yönetim kurulu büyüklüğünü azaltma kararı alıp almadığına dair karışık kanıtlar da tespit edilmiştir (Seierstad ve Huse, 2017^[9]). Bağlayıcı olmayan hedeflerin etkisi istenmeyen yan etkilere de yol açabilir; bir çalışmada, bir ülkede bir hedefin uygulamaya konmasının, liyakate dayalı daha geniş çeşitliliği desteklemek ve tüm nitelikli kadınların

⁸ Bununla birlikte, başka bir ülke, kotalar ilk uygulandığında bazı "altın etek" etkileri tespit ettiklerini, ancak kota seviyelerindeki sonraki artışların yönetim kurulu üyelerinin bu şekilde örtüşmesine neden olmadığını bildirmiştir; bu durum, yönetim kurulları daha çeşitli hale geldikçe, nitelikli aday havuzuyla bunları belirlemeye yönelik ağlarının da gelişebileceğini gösterebilir.

yönetim kurulu odasına erişimini kolaylaştırmak yerine, aileyle ilgili atamaların önünü açtığı tespit edilmiştir⁹ (Kopenhag Üniversitesi, [10]). Başka bir ülkede gerçekleştirilen bir çalışma, yüksek zorunlu kotaların şirket yönetim kurullarında yer almayan kadınları etkilemediğini ve bu nedenle şirketlerdeki cinsiyet uçurumlarını azaltmaya yardımcı olmadığını ortaya koymuştur (Maida ve Weber, 2019, [11]). Bazı ülkeler, kota ve hedeflere ilişkin düzenlemelerin yukarıdaki endişelerin bazılarını gidermek için bir yönetim kurulu üyesinin aynı anda görev yapabileceği yönetim kurulu sayısını sınırlamak veya hakim pay sahiplerine bağlantılı üyeleri hedef veya kota kapsamında sayılmaktan hariç tutmak gibi hükümler içerebileceğini belirtmiştir.

2013'ten bu yana ülkelerdeki yönetim kurullarındaki kadınların oranının genel olarak artmasına rağmen, yönetim kurullarındaki icracı pozisyonlar hala nadiren kadınlar tarafından doldurulmaktadır; bu da bazı ülkelerin son yıllarda kadınların yönetim kurullarına katılımını hedefleyen hükümler getirmesine neden olmuştur. 2017 yılında kadınlar, AB ülkelerinde borsaya kayıtlı büyük şirketlerin en üst iki karar alma organında ortalama %25,4 oranında bağımsız üye pozisyonuna sahipken, icracı pozisyonların yalnızca %15,7'sinde yer almıştır. Kadınların ortalama %32,2'sinin icracı olmayan pozisyonlarda, %20,4'ünün ise icracı pozisyonlarda yer aldığı 2021 yılında rakamlar iyileşme gösterse de, bu eşitsizlik ülkelerin çoğunda önemli olmaya devam etmektedir ve birkaç istisna dışında neredeyse tüm ülkelerde mevcuttur. Sonuç olarak, birkaç ülke yakın zamanda kadınların yönetim kurullarında temsilini destekleyen kotalar veya hedefler getirmiştir. Örneğin, Almanya 2021 yılında eşit belirleme ilkesine tabi borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadının yer almasını zorunlu kılan bir yasa çıkarmış, Fransa ise 2022 yılında benzer hükümler içeren (yani borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadının yer almasını zorunlu kılan) ve 1.000'den fazla çalışanı olan şirketlerin üst düzey yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri arasında kadınların en az %30 oranında yer almasını zorunlu kılan bir yasa çıkarmıştır. Finlandiya ve İsviçre de yakın zamanda uyum veya açıklama temelinde hedefler belirlemiştir (Tablo 1 ve Tablo 2).

Şekil 4. Seçilmiş ülkelerde icracı olan ve olmayan yönetim kurulu üyeleri arasında kadınların oranı (2021, 2017, 2013)



Not: Veriler sadece AB ülkeleri, İzlanda, Norveç ve Türkiye için mevcuttur.

Kaynak: Yazar, EIGE (2021, [4]), Gender Equality Statistic Database, <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs> verilerine dayanmaktadır.

⁹ Bununla birlikte, yakın zamanda yapılan bir başka çalışma, bir ülkede kota uygulamasının, içeriden değil bağımsız kadın üyelerin atanmasına yol açtığını ortaya koymuştur (Harvard Business Review, 2021, [35]).

Genel olarak, AB ve ABD'de her on şirketten birinden daha azında kadın yönetim kurulu başkanı veya CEO bulunması nedeniyle, borsada işlem gören büyük şirketlerde çok az sayıda kadın en üst pozisyonlara ulaşmaktadır. Yönetim kurulu başkanı ve CEO pozisyonlarındaki kadınların oranı 2013'ten bu yana artmış olsa da nispeten marjinal kalmaya devam etmektedir. 2021 yılında, kadınlar AB ülkelerinde borsaya kayıtlı büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının ortalama %10,3'ünü (2013'teki %6,4'e kıyasla), CEO'ların ise %7,1'ini (2013'teki %2,4'e kıyasla) oluşturmuştur (EIGE, 2021^[4]). ABD'de de benzer eğilimler gözlenmektedir; Fortune 500 şirketlerinde kadın CEO'ların oranı 2013 yılında %4 iken 2021 yılında %8,1 kadın olmuştur (Pew Research Center, 2021^[12]).

Tablo 1. Kadınların borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarına katılımını zorunlu kılan kotaların 14 ülkede uygulanmasına genel bakış

	Politika/uygulama için hedeflenen eşik	Devreye alındığı/yürürlüğe girdiği tarih	Yaptırımlar
Avusturya	Üye sayısı altından az olan yönetim kurulları ve toplam çalışanlarının %20'sinden azı yetersiz temsil edilen cinsiyetten olan şirketler (yani "tek cinsiyetli" şirket) hariç olmak üzere, borsaya kote şirketlerin ve 1.000'den fazla çalışanı olan şirketlerin gözetim kurullarında her bir cinsiyet için en az %30 kota	1 Ocak 2018'den itibaren tüm yeni atamalara uygulanmak üzere 2017'de getirilmiştir (o tarihten önce atanan yönetim kurulu üyeleri için geçerli değildir)	Evet (yasaya aykırı olarak yapılan atamalar hükümsüz sayılır)
Belçika	Bir yönetim kurulu üyesinin her ayrıldığı sefer, kota dolana kadar yerine bir kadının geçmesi şartıyla borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında en az %33 kadın kotası	2011'de getirilmiştir, 2017 (borsaya kote büyük şirketler için) ve 2020 (borsaya kote diğer şirketler için) itibarıyla ulaşılacaktır	Evet (üçte birinden azı kadın olan yönetim kurullarının üyeleri, pozisyonlarından kaynaklanan menfaatlerini kaybederek yaptırıma tabi tutulacaktır. Bir yıl sonra kotaya hala ulaşamamışsa, yeni bir kurul atanacaktır. Hem mali hem de maddi menfaatler, kurul yasaya uyduğunda yeniden tahsis edilecektir)
Fransa	Ciroları veya toplam varlıkları 50 milyon Euro'nun üzerinde ya da çalışan sayısı 500'ün üzerinde olan borsaya kote olan ve olmayan tüm şirketlerin yönetim kurullarında üç yıl üst üste en az %40 kadın kotası. 2014'e kadar %20'lik ilk adımla birlikte 2017'ye kadar %40 kotaya uyum sağlanması beklenmektedir	2011'de getirilmiştir, 2017'ye kadar ulaşılacaktır	Evet (uyulmaması durumunda yeni yönetim kurulu üyelerinin ataması hükümsüz sayılır. Uyulmaması, yönetim kurulu huzur haklarının şirket tarafından ödenmemesi sonucunu da doğurur)
	1.000'in üzerinde çalışanı olan şirketler için üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında en az %30 kadın kotası (Mart 2026'ya kadar), daha sonra %40 kota (Mart 2029'da getirilecek, Mart 2031'e kadar ulaşılacaktır)	2022'de, Mart 2026'ya kadar ulaşılacak üzere %30 kota getirilmiştir. Daha sonra 2029 için %40'luk kota getirilmiştir ve bu kotaya 2031'e kadar ulaşılacaktır	Evet (şirketlerin 1 Mart 2026'dan itibaren %30'luk kotaya uymak için iki yılı olacaktır. Şirketlerin 1 Mart 2029'dan itibaren %40'luk kotaya uymak için iki yılı olacak ve uymayanlar için şirketin maaş bordrosunun %1'ine varan mali yaptırımlar 1 Mart 2031'den itibaren yürürlüğe girecektir)
Almanya	Borsaya kote şirketlerin gözetim kurullarında eşit ortak karara tabi olacak şekilde en az %30 kadın kotası.	2015'te getirilmiştir	Evet (asgari katılım şartını ihlal eden atamalar geçersizdir)
	Geçiş döneminin sona ermesinden sonra boşalan ilk yönetim kurulu pozisyonundan itibaren geçerli olmak üzere, yani yeni atamaların yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin bekleyen yeniden atamaları için de geçerli olmak üzere, borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında (üçten fazla üyeden oluşmaları durumunda) eşit ortak belirlemeye tabi olarak en az bir kadın ve bir erkek kotası	2021'de getirilmiş olup, yürürlüğe girmesini müteakip 12 aylık bir geçiş döneminden sonra uygulanabilir	
Yunanistan	Borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında yetersiz temsil edilen cinsiyet için en az %25 kota	Temmuz 2021'de yürürlüğe girmiştir	Evet (şirkete ve/veya yönetim kurulu üyelerine kinama veya 3 milyon Euro'ya kadar para cezası)
İzlanda	50'nin üzerinde çalışanı olan halka açık limited ve özel limited şirketlerin üçten fazla kişiden oluşan yönetim kurullarında her iki cinsiyetin de en az %40 kotayla temsil edilmesi	2010'da getirilmiştir, 2013 yılına kadar ulaşılacaktır	Hayır

	Politika/uvoulama için hedeflenen esik	Devreye alındığı/yürürlüğe girdiği tarih	Yaptırımlar
Hindistan	Borsaya kote şirketlerin ve ödenmiş sermayesi 100 crore veya daha fazla rupi (14 milyon ABD doları) veya cirosu 300 crore veya daha fazla rupi (42 milyon ABD doları) olan borsaya kote olmayan halka açık şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın yönetim kurulu üyesi kotası	2013'te getirilmiştir, 2015 yılına kadar ulaşılacaktır	Evet (50.000 INR [Hint rupisi] para cezası)
İsrail	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında her cinsiyetten en az bir kişi kotası (yönetim kurulunda görev yapan hakim ortaklar veya yakınları dahil değildir)	1999'da getirilmiştir, uyum tarihi yoktur	Evet (2011 yılından bu yana, menkul kıymetler düzenleyicisi bu gerekliliği ihlal eden herhangi bir şirkete parasal yaptırım uygulama yetkisine sahiptir)
İtalya	Ağustos 2012'den sonraki ilk yönetim kurulu atamasında borsaya kote şirketlerin yönetim kurulu koltuklarının her bir cinsiyet için en az %20'si ve ikinci dönem için en az %33'lük kota, üçüncü dönem yönetim kurulu atamaları ile sona erer	2011'de getirilen ve 2012'de yürürlüğe giren bu uygulama, başlangıçta yönetim kurulu atamalarının üçüncü döneminde sona erecek şekilde planlanmıştır	Evet (uyulmaması durumunda, şirketler İtalyan Şirketler ve Borsa Komisyonu (CONSOB) tarafından aşamalı olarak uyarılır, 100.000 Euro ile 1 milyon Euro arasında değişen para cezalarına tabi tutulurlar ve gelecekteki yönetim kurulu atamaları geçersiz kılınabilir)
	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında, birbirini izleyen altı yönetim kurulu atama dönemi için geçerli olmak üzere en az %40 kadın kotası	2019'da getirilmiştir, 18 yıllık genişletilmiş bir uygulama ile 2020'de yürürlüğe girecektir	
Kore	Varlıkları 2 trilyon won'un (1,77 milyar ABD doları) üzerinde olan borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın kotası	2020'de getirilmiştir, Ağustos 2022'de yürürlüğe girecektir	Hayır
Malezya	Borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın	Piyasa değeri 2 milyar RM ve üzerinde olan PLC'ler için Eylül 2022'den itibaren, diğer PLC'ler için ise Haziran 2023'ten itibaren geçerli olmak üzere 2021 yılında getirilmiştir.	YOK
Hollanda	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında en az %33,3 oranında kadın ve erkek kotası. Büyük halka açık ve özel limited şirketlerin de yönetim kurullarında ve üst düzey yönetim personeli arasında cinsiyet çeşitliliğini artırmak için uygun ve iddialı hedef oranlar belirlemeleri gerekmektedir. Şirketlerin kaydettikleri ilerleme hakkında her yıl rapor vermeleri gerekecektir	2021 yılında kabul edilen yasa 1 Ocak 2022 tarihinde yürürlüğe girecek ve yürürlüğe girmesinden sekiz yıl sonra sona erecektir	Evet (uyumsuzluk durumunda, yeni atamalar geçersiz ve hükümsüz ilan edilecektir)
Norveç	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında en az %40 kadın kotası	2003'te getirilmiştir, 2008'e kadar ulaşılacaktır	Evet (listeden çıkarmalar)
Portekiz	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında 1 Ocak 2018'den sonraki ilk seçimli genel kurul toplantısından itibaren en az %20, 1 Ocak 2020'den sonraki ilk seçimli genel kurul toplantısından itibaren en az %33,3 kadın kotası	2018'de getirilmiştir	Evet (uyumsuzluk durumunda, şirketlerin bunu düzeltmek için seçimli bir genel kurul toplantısı düzenlemek üzere 90 günü vardır. Bunu yapmadıkları takdirde, Vatandaşlık ve Cinsiyet Eşitliği Komisyonu, İşgücü ve İstihdamda Eşitlik Komisyonu ve Portekiz Menkul Kıymetler Piyasası Komisyonu'nun web sitelerinde "adının duyurulup ayıplanması" şeklindeki kınama, kamuya açık hale getirilir. Kınama cezasının verildiği tarihten itibaren 360 gün içinde uyumsuzluğun devam etmesi, uyumsuzluğun devam ettiği her dönem için ilgili yönetim veya denetim organının toplam bir aylık ücretini geçmemek üzere bir para cezası verilir)

Not: Dikkate alınan ülkeler, kotaların mevcut olduğu OECD Kurumsal Yönetim Bilgi Kitabı kapsamındaki 50 ülke ile sınırlıdır (tüm OECD, G20 ve FSB üyeleri ile Malezya ve Peru dahildir)(<https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>). Kamu iktisadi teşebbüslerine (KİT'ler) uygulanan hükümler bu tablonun dışında tutulmuştur.

Kaynak: Yazar, masa başı araştırmasına dayanmaktadır.

Tablo 2. Kadınların borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarına katılımını teşvik eden hedeflerin 15 ülkede uygulanmasına genel bakış

	Politika/uygulama için hedeflenen eşik	Devreye alındığı/yürürlüğe girdiği tarih	Yaptırımlar
Avustralya	ASX 200 Endeksi'ndeki şirketlerin yönetim kurullarında kadınların en az %30 oranında yer almasına yönelik ihtiyari hedef (Australian Institute of Company Directors tarafından belirlenmiştir)	2015'te getirilmiştir, 2018'e kadar ulaşılabilecektir	Hayır
	ASX 300 şirketlerinin yönetim kurullarında en az %30 kadın oranı hedefi	ASX İlkeleri 2018'de revize edilmiştir	Hayır
Danimarka	Yönetim kurullarında her iki cinsiyetten de %40 veya %60 oranında bulunmayan borsaya kote şirketler, büyük halka açık ve özel limited şirketler ve devlete ait kamu limited şirketleri, yetersiz temsil edilen cinsiyet için yüzdeyi ve ulaşılabilecek zaman dilimini (dört yılı geçmeyecek şekilde) gösteren hedefler belirlemek ve şirketlerin üst yönetim kademelerinde cinsiyet temsilinin nasıl iyileştirileceğine dair bir politika hazırlamakla yükümlüdür. Şirketler ayrıca hedefe ulaşıp ulaşılmadığını da rapor etmelidir	2013'te getirilmiştir. Yeni mevzuat 1 Ocak 2023 tarihinde yürürlüğe girecektir	Evet (hedef ve/veya böyle bir hedefe ulaşmak için bir politika belirlenmemesi para cezasına neden olabilir, ancak bir şirketin belirlenen bir hedefe ulaşmaması durumunda herhangi bir ceza yoktur)
Finlandiya	Borsaya kote büyük ve orta ölçekli şirketlerin yönetim kurullarında kadın ve erkeklerin en az %40 oranında yer alması hedefi. Şirketler kendi hedeflerine karar vermeli ve ilerlemeyi ölçüp raporlamalıdır	2015'te getirilmiştir, 2020'ye kadar ulaşılabilecektir	Hayır
	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında (üçten fazla üyeden oluşması durumunda) geçiş döneminden sonra boşalan ilk yönetim kurulu pozisyonundan itibaren; yani yeni atamaların yanı sıra kurul üyelerinin bekleyen yeniden atamaları için de geçerli olmak üzere en az bir kadın ve bir erkek kotası	2021'de getirilmiş olup, yürürlüğe girmesini müteakip sekiz aylık bir geçiş döneminden sonra uygulanacaktır	Evet (asgari katılım şartını ihlal eden atamalar geçersizdir)
Almanya	Gözetim kurulu ve yönetim kurulunun yanı sıra, birlikte belirlenen veya borsada işlem gören şirketlerin yönetim kuruluna bağlı göre yapan iki üst düzey yönetici kademesi için hedefler belirlenmelidir. Zorunlu kotasının geçerli olması halinde hedef, yönetim ve/veya gözetim kurulu için geçerli değildir (yukarıya bakınız). Hedef sıfır olarak belirlenmişse, karar gerekçelendirilmelidir	2015'te getirilmiştir, 2021'de değiştirilmiştir	Evet (hedeflerin belirlenmemesi veya açıklanmaması durumunda)
İrlanda	ISEQ 20 şirketlerinin yönetim kurullarında en az %33, borsada işlem gören diğer şirketlerde ise %25 kadın üye hedefi. 2019'un sonuna kadar yönetim kurullarının tamamının erkeklerden oluşmaması hedefi	2019'da getirilmiştir, 2023'e kadar ulaşılabilecektir	Hayır
Japonya	Tokyo Menkul Kıymetler Borsası'nın (yaklaşık 2.000 şirketten oluşmaktadır) birinci bölümünde kote edilen şirketlerin yönetim kurullarında en az %12 kadın oranı hedefi	2014'de getirilmiştir, 2022'ye kadar ulaşılabilecektir	Hayır
Lüksemburg	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında yetersiz temsil edilen cinsiyetin en az %40'a ulaşması hedefi	2014'te getirilmiştir, 2019'a kadar ulaşılabilecektir	Hayır
Malezya	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında en az %30 kadın oranı hedefi	2011'de getirilmiştir, 2016'ya kadar ulaşılabilecektir	Hayır
Singapur	Borsaya kote en büyük 100 şirketin yönetim kurullarında 2020 yılına kadar en az %20, 2025 yılına kadar en az %25, 2030 yılına kadar en az %30 kadın üye hedefi	2017'de Yönetim Kurulu Çeşitlilik Konseyi tarafından getirilmiştir	Hayır
İspanya	Büyük kamu ve özel sektör şirketlerin yönetim kurullarında her bir cinsiyetin en az %40 oranında yer alması hedefi	2007'de getirilmiştir, 2015'e kadar ulaşılabilecektir	Hayır (ancak cinsiyet çeşitliliğinin olmaması kamu ihalelerinin değerlendirilmesini etkileyecektir)
İsveç	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında en az %40 kadın oranı hedefi	2016'da getirilmiştir, 2020'ye kadar ulaşılabilecektir	Hayır
İsviçre	Uy ya da açıkla temelinde, borsada işlem gören büyük şirketlerin gözetim kurullarında en az temsil edilen cinsiyetin en az %30, yönetim kurullarında ise en az %20 olması hedefi. Uyumsuzluk durumunda, şirket yıllık raporunda nedenlerini belirtmek ve iyileştirme için önlemler sunmakla yükümlüdür	2021'de getirilmiştir	Hayır

	Politika/uygulama için hedeflenen eşik	Devreye alındığı/yürürlüğe girdiği tarih	Yaptırımlar
Türkiye	Borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında uy ya da açıkla esasına göre en az %25 kadın üye hedefi. Şirketlerden bir hedef tarih belirlemeleri ve bir politika oluşturmaları, kaydedilen ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirmeleri ve kurumsal yönetim uyum raporlarında raporlamaları beklenmektedir	2013'te getirilmiştir (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri)	Hayır
Birleşik Krallık	FTSE'ye kayıtlı en büyük 100 şirketin yönetim kurullarında en az %25 kadın üye hedefi	2011'de getirilmiştir, 2015'e kadar ulaşılacaktır	Hayır
	FTSE'ye kayıtlı en büyük 350 şirketin yönetim kurullarında en az %33 kadın üye hedefi	2016'da getirilmiştir, 2020'ye kadar ulaşılacaktır	Hayır
	FTSE'ye kayıtlı 350 şirketin yönetim kurullarında en az %40 kadın ve siyahi yönetim kurulu üyesi hedefi	2022'de getirilmiştir, 2025'e kadar ulaşılacaktır	Hayır
ABD	NASDAQ'a kayıtlı şirketler için uy ya da açıkla temelinde en az iki farklı yönetim kurulu üyesi hedefi; bunlardan yalnızca birinin kadın olması gerekecektir. NASDAQ'a kayıtlı beş veya daha az yönetim kurulu üyesi şirketler için, uy veya açıkla esasına göre en az bir farklı üye	2023'e kadar en az bir, 2025 yılına kadar ise en az iki farklı üye (kadın olması şart değil) hedefiyle 2021'de getirilmiştir	Hayır (bir şirketin açıklama gerekliliğine uyması şartıyla)

Not: Dikkate alınan ülkeler, hedeflerin mevcut olduğu OECD Kurumsal Yönetim Bilgi Kitabı kapsamındaki 50 ülke ile sınırlıdır (tüm OECD, G20 ve FSB üyeleri ile Malezya ve Peru dahildir) (<https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>). Kamu iktisadi teşebbüslerine (KİT'ler) uygulanan hükümler bu tablonun dışında tutulmuştur.

Kaynak: Yazar, masa başı araştırmasına dayanmaktadır.

Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğini geliştirmeye yönelik tamamlayıcı girişimler

Raporlanmış bir hükmün bulunmadığı bazı ülkeler de 2010 yılından bu yana önemli ilerlemeler kaydetmiştir; bu da kota veya hedeflerin yanı sıra hükümet ağırları, sektör girişimleri ve ilgili listeleme kuralları gibi ek girişimlerin önemini vurgulamaktadır (Şekil 5). Örneğin Avustralya, kota kullanmadan ve %30 hedefinin 2018'de uygulanmasından önce, en iyi 100 yönetim kurulu odasında %30 cinsiyet çeşitliliğine ulaşma yolunda önemli ilerleme kaydeden birkaç ülkeden biridir. Bu durum, İşyeri Cinsiyet Eşitliği Ajansı (WGEA) gibi hükümet ağırları ve sektör girişimleri tarafından gösterilen çabalardan kaynaklanabilir. Güney Afrika, 2021'de yönetim kurullarındaki kadınların üçte birinden fazlasıyla (%34) ve 2017'den bu yana 12,6 puanlık bir artışla (%21,4), kota veya hedef kullanmadan da önemli bir ilerleme kaydetmiştir, ancak listeleme kuralları, borsaya kote şirketlerin yönetim kurulunun veya aday gösterme komitesinin bir yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği politikasının olmasını gerektirmektedir.¹⁰ Yeni Zelanda da 2021'de yönetim kurullarında en yüksek kadın oranlarının bulunduğu ülkelerden biriyken (%43,5) ve bir kota veya hedef kullanmadan böyle bir eşişe ulaşan tek ülkedir. Bu tür ilerlemeler, derneklerin ve Women on Boards New Zealand gibi bağımsız kuruluşların savunuculuk girişimleri tarafından desteklenmiş olabilir (OECD, 2020_[13]; 2021_[14]).

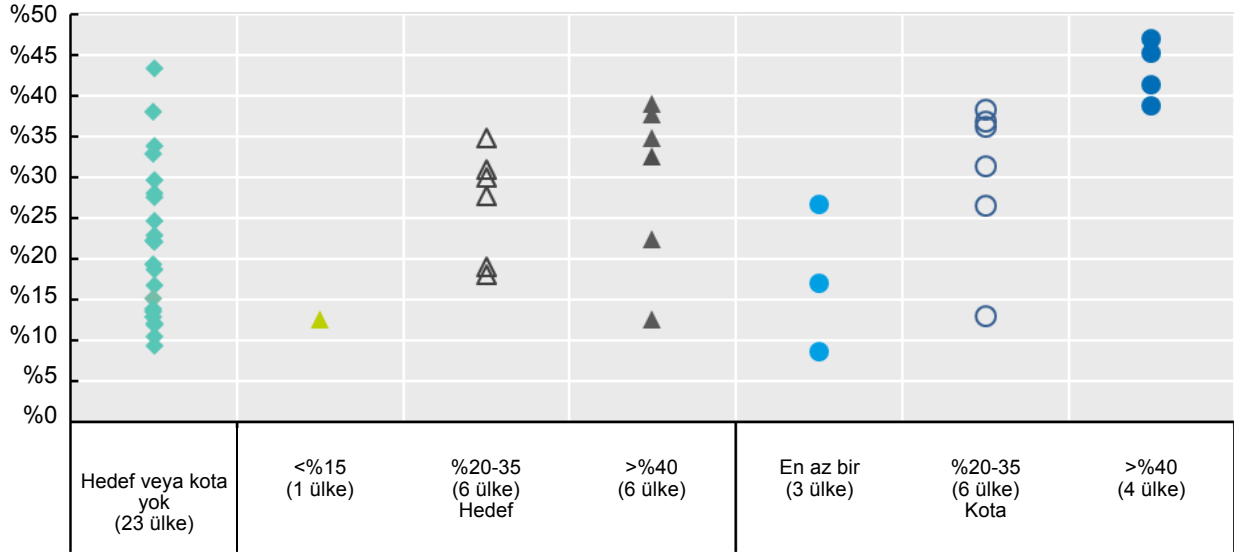
Kota ve hedeflerin benimsendiği ülkelerde de tamamlayıcı girişimler mevcutken bunlar esas olarak ilerlemeyi destekleyen bir kaldıraç olarak çeşitliliğin artırılmasıyla ilgilidir. Örneğin İspanya'da İşveren Örgütleri Konfederasyonu (CEOE) 2013 yılında kadınların mesleki ve liderlik becerilerini güçlendirmeye yönelik bir programı kapsayan Promociona projesini başlatmış ve kadın yetenekleri belirleyip teşvik ederek liderlik pozisyonlarındaki kadın mevcudiyetini artırmayı

¹⁰ Güney Afrika ayrıca borsaya kote şirketlerin yıllık raporlarında yönetim kurulu üye adayları ve atamalarında politikanın nasıl değerlendirildiğini ve uygulandığını açıklamalarını şart koşturmuştur. Şirketler, yönetim kurulları için cinsiyet çeşitliliği hedeflerini ihtiyari olarak kabul etmişlerse, bu hedeflere ulaşma konusundaki ilerlemeleri hakkında da rapor vermeleri gerekmektedir. Halihazırda borsaya kote şirketler için devam eden bir yükümlülük olmasının yanı sıra, King Kodu'na uyum, özellikle yönetim kurulu kompozisyonuyla ilgili olarak, borsaya kote olma başvurusunda bulunanlar tarafından kote olma öncesi beyanlarda da açıklanmalıdır (OECD, 2021_[14]).

amaçlamıştır.¹¹ İtalya'da, kota yasasının uygulanmasının ardından, ana sanayi birliği olan Confindustria, kadın yönetim kurulu adaylarının özgeçmişlerini paylaşmalarına ve Confindustria ile ortak olan üniversiteler tarafından sunulan yönetim kurslarına katılmalarına olanak sağlamak için "Head of the Board" adlı özel bir sicil başlatmıştır. Birleşik Krallık'taki Finansal Raporlama Konseyi, 2018 yılında Kurumsal Yönetim Kodlarını revize ederek şirketleri, *diğer eylemlerin yanı sıra* aday gösterme komitesinin odağını genişletmeye teşvik etmiş ve komiteye üst yönetime halef olmak için çeşitliliğin artırılmasını denetleme sorumluluğu vermiştir (FRC, 2018,^[15]). Portekiz'de ise IPCG, 2020 yılında Kurumsal Yönetim Kodunu revize ederek, şirketlerin yönetim organlarının yeni üyelerinin profiline ilişkin standartlar ve gereklilikler belirlemelerini ve özellikle cinsiyet çeşitliliğine dikkat etmelerini tavsiye etmiştir.

Kadınların yönetim ve liderlik pozisyonlarında tarihsel olarak düşük temsil edildiği bölgelerde, savunuculuk ve farkındalık yaratma girişimleri şeklindeki kamu-özel girişimleri önemli bir rol oynayabilir. Özellikle Asya ile Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da (MENA) hükümetler ve borsalar, borsaya kayıtlı şirketlerin çabalarını bu tür girişimler yoluyla ortaklaşa harekete geçirmeye çalışmaktadır. Örneğin Japonya'da Ekonomi Bakanlığı ve Tokyo Menkul Kıymetler Borsası, yönetim kurullarında ve üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınları aktif olarak teşvik eden borsaya kayıtlı şirketleri vurgulamak için ortaklaşa "Nadeshiko Markaları" etiketlerini başlatmıştır. Suudi Arabistan'da Sermaye Piyasası Kurumu ve Kadını Güçlendirme Ajansı tarafından kadınların yönetim kurullarında yer almasını desteklemek amacıyla şirketlere, kadınları aday gösterme mekanizmaları hakkında bilgi veren ve yönetim kurullarında çeşitliliğin önemi konusunda farkındalığı artıran yönergeler geliştirilmiştir. Singapur'da, borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarında kadınların temsilini teşvik etmek amacıyla Yönetim Kurulu Çeşitlilik Konseyi kurulmuştur (OECD, 2020,^[13]).

Şekil 5. Politika seçeneklerine göre 2021 yılında borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranı



Not: Kosta Rika için veri mevcut değildir. Çeşitlilikle ilgili olarak belirlenen hedefler yalnızca NASDAQ'a kayıtlı belirli şirketler için geçerli olduğundan, Amerika Birleşik Devletleri "hedef veya kota yok" kategorisinde sayılmıştır. Malezya'nın hem kotası hem de hedefi olmasına rağmen, daha iddialı bir eşiğe sahip olduğu için "hedef" kategorisi altında yalnızca bir kez sayılmıştır.

Kaynak: (EIGE, 2021,^[4]), (MSCI, 2022,^[5]) ve (MSCI, 2015,^[6]) verilerine dayanan OECD analizi. Ayrıntılar için bkz. Ek A.

¹¹ Bugüne kadar 600'den fazla İspanyol şirkettinden 834 yönetici katılmıştır. *Promociona* projesinin başarılı bir şekilde uygulanmasının ardından, yüksek potansiyele sahip kadınlara mesleki kariyerlerinde ilerlemeleri ve kuruluşlarda yüksek sorumluluk gerektiren pozisyonlara gelmeleri için gerekli araç ve becerileri sağlamak amacıyla 2019 yılında *Progesa* girişimi başlatılmıştır (OECD, 2020,^[13]).

Çevresel, sosyal ve yönetimsel (ÇYS) konularla ilgili son piyasa ve düzenleme eğilimleri doğrultusunda, şirketlerin yatırımcıların yatırım ve oylama kararlarına yönelik bilgiler sağlamak için çeşitlilikle ilgili gelişmiş açıklamalar sunmaları da daha çok beklenmektedir. Genel olarak, daha çok sayıda ülke, borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetimde cinsiyet kompozisyonunu açıklamasını zorunlu kılmakta veya tavsiye etmektedir. Yönetim kurullarına yönelik bu tür hükümler 2018 sonunda 50 ülkenin %49'unda bulunurken bu oran 2020 sonu itibarıyla %60'a yükselmiştir¹². Üst yönetimin yapısına ilişkin açıklama çok daha az yaygındır ve 2020'de ülkelerin yalnızca %28'inde zorunlu tutulmuş/tavsiye edilmiştir (Şekil 6). Bununla birlikte, insan sermayesi yönetimine ilişkin açıklama gerekliliklerinin geliştirilmesine yönelik ivme son yıllarda artmaktadır. Örneğin ABD'de İnsan Sermayesi Yönetimi Koalisyonu adlı bir grup yatırımcı 2017 yılında Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'na (SEC) insan sermayesi uygulamalarının öneminin kabul edilmesi için dilekçe vermiştir (SEC, 2017^[16]). SEC, 2020 yılında S-K Yönetmeliği'nde değişiklikler yaparak borsada işlem gören şirketlerin, insan sermayesi kaynaklarına ilişkin bir açıklama yapmasını, bu tür açıklamaların şirketin işinin anlaşılması için önemli olduğu ölçüde zorunlu kılmıştır (SEC, 2020^[17]).¹³ Kanada da Federal Dağıtım Şirketleri için 2020 yılının başında yürürlüğe giren çeşitliğe yönelik açıklama gerekliliklerini başlatmış ve yönetim kurulu ve üst yönetim kompozisyonunun cinsiyet açısından olduğu gibi yerli halklar, engelliler ve görünür azınlıkların üyelerini de kapsayacak şekilde yıllık olarak açıklanmasını ve çeşitliğe yönelik uygulanabilir politikalarının bir özetini zorunlu kılmıştır.

2021 yılında, dünya genelinde birçok borsa, yönetim kurulu çeşitliliğine ilişkin genişletilmiş açıklama gerekliliklerini yürürlüğe koymuş veya teklif etmiştir. Hong Kong Menkul Kıymetler Borsası, Nisan 2021'de çeşitlilik standartlarını geliştirmek ve cinsiyet çeşitliliğini desteklemek için kurumsal yönetim kodunda ve listeleme kurullarında değişiklikler önerirken, Tokyo Menkul Kıymetler Borsası kodunu, Haziran 2021'de çeşitliliğe yönelik açıklamalarının artırılmasını gerektirecek şekilde revize etmiştir (HKEX, 2021[18]; JPX, 2021^[19]). Birleşik Krallık Finansal Davranış Otoritesi, Temmuz 2021'de borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarının ve icra komitelerinin çeşitliliği konusunda yatırımcılara şeffaflığı artırmaya yönelik öneriler hakkında bir istişare başlatırken Singapur Menkul Kıymetler Borsası ise Ocak 2022'de listeleme kurallarını, ihraççıların bir yönetim kurulu çeşitlilik politikasının olmasını ve yıllık raporlarda ilgili hedefler, planlar ve zaman çizelgeleri hakkında açıklama yapmalarını gerektirecek şekilde güncelleştir (FCA, 2021^[20]; SGX, 2022^[21]). ABD'de NASDAQ'ın 2021 yılında onaylanan 5606 sayılı Kuralı, NASDAQ'a kote şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin toplam sayısını ve bu yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet, önceden tanımlanmış ırk ve etnik köken kategorileri ve LGBTQ+ statüsü bakımından kendilerini nasıl tanımladıklarını standart bir matris halinde açıklamalarını zorunlu kılmaktadır (NASDAQ, 2022^[22]).

Genel olarak, yatırımcıların şirketlerin kapsamlı insan sermayesi yönetimi (HCM) ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) verilerini açıklamaları uyguladıkları baskı, daha fazla kamu denetimi sağlayabilir ve bunun karşılığında şirket yönetim kurullarında ve yönetiminde çeşitliliğin teşvik edilmesine yardımcı olabilir. ABD'de yatırımcılar son zamanlarda şirketlerin HCM ve DEI bilgilerini açıklamalarına yönelik baskıyı artırmıştır.^[14] Kurumsal yatırımcılar bu eğilimde önemli bir rol oynamıştır.

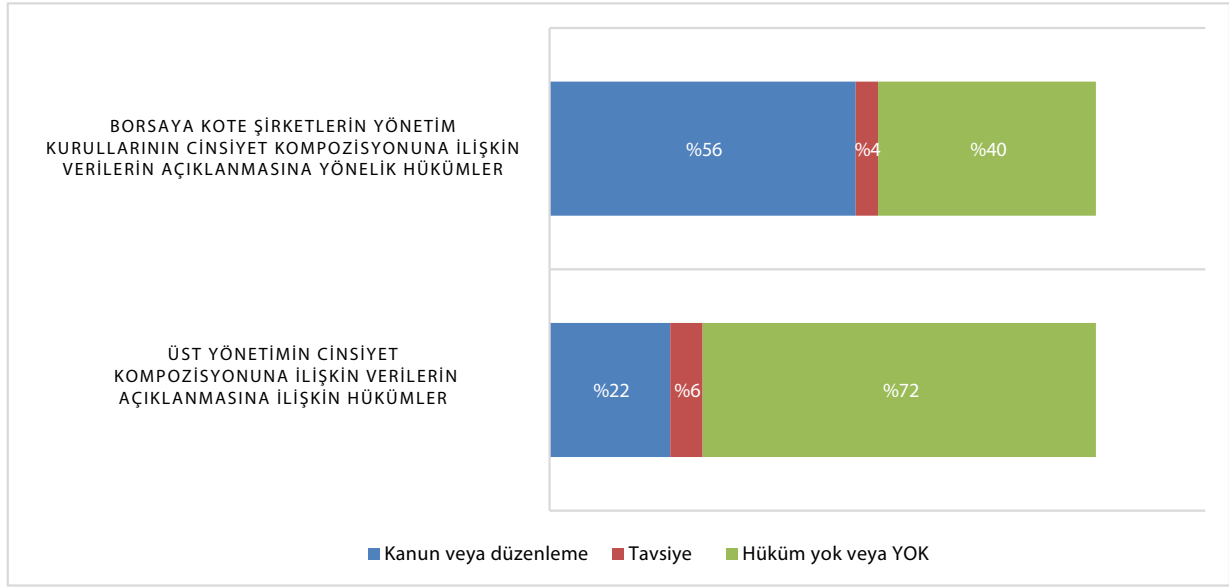
¹² Bu tür hükümlerin yürürlükte olduğu 30 ülkeden 28'i açıklamayı kanun veya düzenlemeyle zorunlu kılarken, Avustralya ve Yeni Zelanda'da sadece yönetmelikle tavsiye edilmektedir (OECD, 2021^[14]).

¹³ Buna ek olarak Temmuz 2020'de, ABD Ticaret Odası ve Amerikan Bankacılar Birliği'nin de aralarında bulunduğu bir ticaret örgütleri koalisyonu, ABD Temsilciler Meclisi tarafından kabul edilmiş olan ve şirket yönetim kurulu üyeleri ile icrai görevlilerinin kendi tanımladıkları ırk, etnik köken ve cinsiyetlerinin vekaleten açıklanmasına yetkilendiren bir tasarıyı desteklemek üzere ABD Senatosu Bankacılık Komitesi'ne bir mektup göndermiştir (ABD Ticaret Odası, 2020^[38]). 2021 Kurumsal Yönetimin Geliştirilmesi ve Yatırımcının Korunması Yasası, diğerlerinin yanı sıra, halka açık şirketler hakkında ek maddi bilgilerin açıklanmasını ve bir Sürdürülebilir Finans Danışma Komitesi kurulmasını öngörmektedir (ABD Kongresi, 2021^[37]).

¹⁴ Yakın tarihli bir araştırmaya göre, ABD'de DEI ile ilgili pay sahipleri teklifleri, 2021-2022 döneminde hem sayı hem de destek bakımından artış göstermiş, 2020'de 90 teklif ve oylamaya sunulan teklifler için ortalama sadece %25 destek varken, Haziran 2021'e kadar 130 teklif sunulmuş ve oylamaya sunulan teklifler için ortalama %42 destek sağlanmıştır. Bu tekliflerin birçoğu, bir şirketin iş gücünün ırksal, etnik ve ikili cinsiyet yapısına ilişkin nicel bilgiler de dahil olmak üzere, şirket tarafından Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu'na (EEOC) gizli olarak bildirilen verilerin kamuya açıklanması taleplerini içermiştir (EY, 2021^[39]).

şirketlerin Tazminat Komitesi Başkanına karşı oy kullanacağını duyurmuştur (State Street, 2021^[23]). 2017 yılında State Street, çeşitliliği teşvik etmede başarısız olan 400'ü aşkın şirkette yöneticilerin yeniden seçilmesine karşı oy kullanmıştır (WSJ, 2017^[24]). Bu da, yönetim kurullarında çeşitliliğin teşvik edilmesinde etkili olabilir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde, ülke düzeyinde bir kota olmamasına rağmen, 2019'da MSCI ACWI Endeksi kapsamındaki şirketlerin sadece %1'inin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşmaktadır; bu oran 2018'de %1,9 ve 2017'de %2,6 olmuştur. Benzer şekilde, 2019 yılında Kanada'da 2019 MSCI ACWI Endeksi kapsamındaki 92 şirketten yalnızca birinin kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır (MSCI, 2019^[25]).

Şekil 6. Yönetim kurullarında ve üst düzey yönetimde cinsiyet kompozisyonuna ilişkin verilerin açıklanmasına yönelik hükümler



Kaynak: OECD (2021^[14]), OECD Corporate Governance Factbook 2021, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

Liderlik pozisyonu kanalının güçlendirilmesi

Kadınlar yönetim pozisyonlarında yönetim kurulu üyeliğine kıyasla çok daha yüksek bir paya sahipken, şu anda ikisi arasında bir korelasyon yok gibi görünmektedir (Şekil 7). 2021 yılında, ülkelerin %71'inde yönetim pozisyonlarının en az üçte birini kadınlar oluştururken, ülkelerin yalnızca %41'inde en az üçte bir oranında kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Aynı yıl yelpazenin diğer ucunda, sadece iki ülkede yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı %15'in altındayken, ülkelerin %24'ünde ise yönetim kurullarındaki kadınların oranı %15'in altında kalmıştır. Yönetimdeki kadınların oranı 2013-21 döneminde çok az ilerleme kaydederek nispeten durağan kalırken, ülkeler arasında kadın yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin oranı arasında da bir korelasyon yok gibi görünmektedir. 2021'de kadınların yönetim kurullarına katılımının yüksek olduğu ülkeler, çoğu durumda yönetimdeki kadınların oranının yüksek olduğu ülkeler değilken bunun tersi de geçerlidir. Bu durum, ülkeler arasında yönetimdeki kadınları kapsayan örneklemelerin yönetim kurullarındaki kadınları kapsayan örneklemelerden çok daha büyük olması nedeniyle kusurlu vekillerden kaynaklanıyor olsa da, bu durum liderlik pozisyonlarına yönelik kadın yetenek havuzunun bazı ülkelerde yeterince gelişmemiş olabileceğini de gösterebilir.

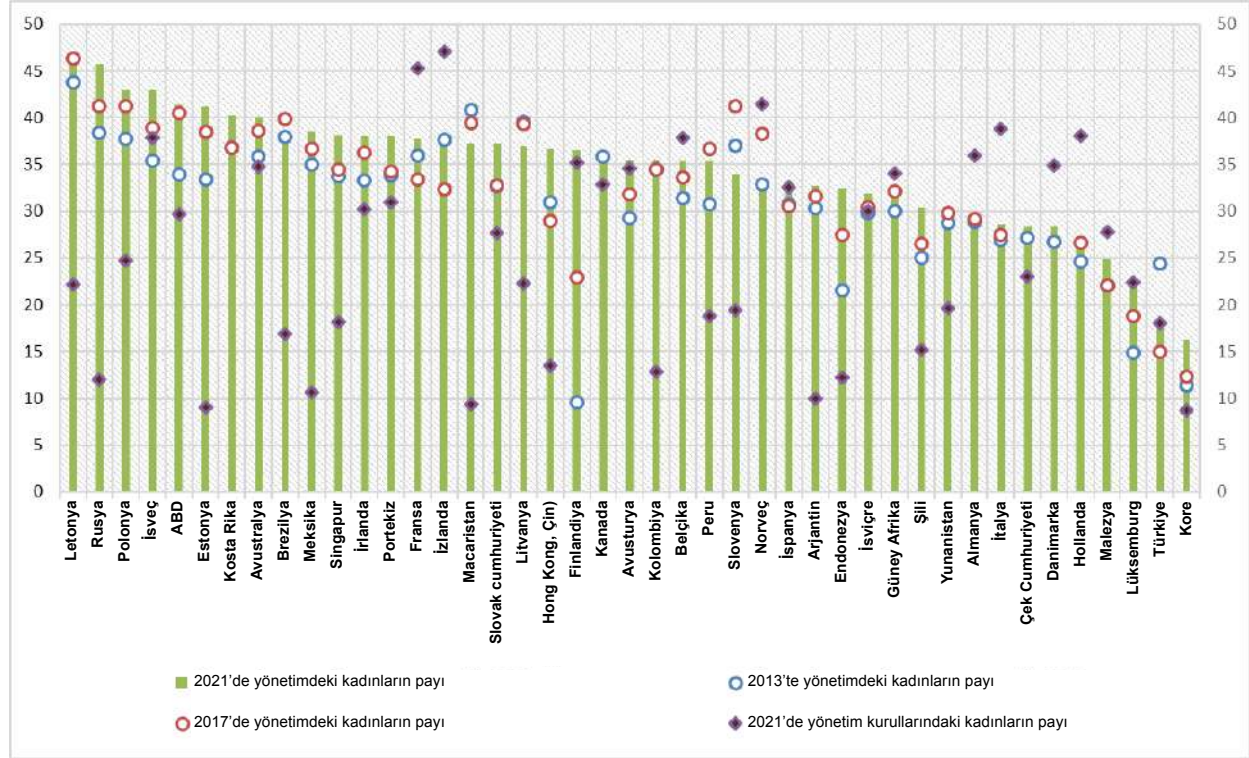
Yönetim kurullarındaki kadınların oranının düşük olmasının, nitelikli kadın aday havuzunun daha küçük olmasıyla açıklanabileceği ileri sürülebilirse de, bazı kanıtlar bu hipotezin geçerli olmayabileceğini göstermektedir. MSCI Dünya Endeksi şirketlerinin 2015 yılı itibariyle yönetim kurullarında görev yapan kadın ve erkek üyelerin¹⁵ niteliklerini, liderlik deneyimleri ve eğitim geçmişlerine göre karşılaştıran bir çalışma, erkek üyelerin kadın meslektaşlarına kıyasla daha sık icracı yöneticilik deneyimine sahip olduğunu (erkek üyeler için %58,3'e karşılık kadın üyeler için %49,6), icracı olmayan yöneticilik deneyimine ilişkin farkın erkek ve kadın üyeler arasında önemsiz olduğunu (erkekler için %41,8 ve kadınlar için %42,6) ve kadın üyelerin erkek meslektaşlarına kıyasla önemli ölçüde daha yüksek eğitim derecelerine sahip olduğunu ortaya koymuştur (MSCI, 2015_[6]).

Buna karşılık, bazı çalışmalar da kadın CEO'su olan veya yönetim kurullarında daha fazla kadın bulunan şirketlerin kadın yetenek havuzuna daha iyi eriştiğini ortaya koymuştur. 2015 yılı itibariyle, kadın CEO'ların bulunduğu MSCI Dünya Endeksi şirketlerinin %57'sinin yönetim kurulunda en az üç kadın yer alırken, erkek CEO'ların bulunduğu şirketlerin sadece %30,3'ünün yönetim kurulunda üç veya daha fazla kadın yer almaktadır.¹⁶ Bu fark, yönetim kurulu aday havuzunun, kadın bir CEO ile daha geniş ve daha çeşitli olabileceği ve şirket kültürünün genel olarak kadın liderliğine daha uygun olabileceği gerçeğiyle açıklanabilir. Bir kadın CEO'nun atanması, kadınların en üst liderlik kademelerine yükselmesinin önündeki kurumsal bir engeli de kırabilir (MSCI, 2015_[6]). Bazı çalışmalar, erkeklerin ve kadınların yönettiği şirketler arasında kadın yeteneğinin kullanımında önemli bir fark olduğunu da ortaya koymuştur. 2016 yılında, MSCI ACWI Endeksi'nde yer alan finans sektöründeki 91 şirket arasında, erkek CEO'ların bulunduğu şirketler, mevcut yetenek havuzlarının gösterdiğinden %19 daha fazla erkek istihdam etmişken yönetim kurulunda hiç kadın bulunmayan şirketlerin arz ve kullanım oranları arasındaki ortalama fark, üç veya daha fazla kadın üyenin bulunduğu şirketlerinkinden üç kat daha büyüktür (MSCI, 2016_[26]).

¹⁵ Toplamda, 12.194 erkek ve 2.506 kadın üyenin sahip olduğu 17.682 yönetim kurulu koltuğu analiz edilmiştir. Bunlar arasında 111 Fransız şirketindeki 951 yönetim kurulu koltuğunu dolduran 273 kadın üye ve 528 erkek üye; 7 Norveç şirketindeki 89 yönetim kurulu koltuğunu dolduran 33 kadın üye ve 55 erkek üye; 111 Birleşik Krallık şirketindeki 1.174 yönetim kurulu koltuğunu dolduran 260 kadın üye ve 792 erkek üye ve 591 ABD şirketindeki 6.267 yönetim kurulu koltuğunu dolduran 936 kadın üye ve 4.191 erkek üye yer almaktadır.

¹⁶ Bu pozitif ilişki, 2015 yılında MSCI Dünya Endeksi'ndeki ülkeler arasında en yüksek kadın CEO oranına sahip Singapur'daki şirketlerde de gözlemlenmiştir; erkek CEO'lar tarafından yönetilen şirketlerin yönetim kurullarında %8'den az kadın bulunurken, kadın CEO'ların yer aldığı yönetim kurullarında %22'nin üzerinde kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.

Şekil 7. Yönetim kurullarındaki kadınların oranına kıyasla (2021, 2017, 2013) yönetimdeki kadınların oranı (2021)



Not: Çin, Hindistan, İsrail, Yeni Zelanda, Suudi Arabistan ve Birleşik Krallık için hem yönetim kurullarındaki hem de yönetim pozisyonlarındaki kadın payına ilişkin veriler mevcut değildir. 2021 yılı için Avustralya, Hong Kong (Çin), Japonya, Malezya, Rusya, Türkiye ve Suudi Arabistan'da kadınların yönetim pozisyonlarındaki payına ilişkin veri mevcut değildir; bu nedenle bu ülkeler için 2020 verileri kullanılmıştır.

Kaynak: Yazar, (ILO, 2021^[27]), (EIGE, 2021^[4]), (MSCI, 2022^[5]) ve (MSCI, 2015^[6]) verilerine dayanmaktadır. Ayrıntılar için bkz. Ek A.

Üst yönetimin kompozisyonunun açıklanması ülkelerde, yönetim kurulu kompozisyonunun açıklanmasına kıyasla nispeten nadir bir uygulama olmaya devam ederken (Şekil 6), bazı ülkeler, herkese eşit fırsatlar sunmak için tüm çalışanları hedefleyen cinsiyete dayalı ücret farkı raporlama sistemlerinin bir araç olarak uygulanmasına yönelik mevzuat çabalarına odaklanmıştır (Tablo 3). Örneğin, Avustralya'da 2012 tarihli İşyeri Cinsiyet Eşitliği Yasası, 100 veya daha çok çalışanı olan kamu sektörü dışındaki işverenlerin İşyeri Cinsiyet Eşitliği Kurumu'na "Cinsiyet Eşitliği Göstergelerini" açıklayan yıllık dosyalama yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Fransa'da, gelecekteki kariyerini seçme özgürlüğüne ilişkin 2018 tarihli kanunla, cinsiyetler arası ücret farklılıklarını değerlendirmek üzere beş kriterden oluşan Cinsiyet Eşitliği Endeksi uygulamaya girmiştir. 50'den fazla çalışanı olan şirketlerin her yıl 100 üzerinden Endeks puanlarını web sitelerinde açıklamaları gerekmektedir. Eğer 100 üzerinden 75'ten az ise, uyum için üç yıl tanınır aksi takdirde maaş bordrolarının %1'ine kadar mali yaptırım uygulanmaktadır. İsviçre'de 2018 yılında değiştirilen Fırsat Eşitliği Yasası, en az 100 çalışanı olan şirketlerin, bağımsız bir organ tarafından gözden geçirilmesi ve yıllık hesaplarının ekinde yayımlanması gereken bir iç ücret eşitliği analizi yapmasını gerektirmektedir.¹⁷

¹⁷ İşverenlerin ayrıca denetimin sonuçlanmasından itibaren bir yıl içinde eşit ücret analizinin sonucunu çalışanlara yazılı olarak bildirmesi gerekmektedir.

Tablo 3. Seçilmiş altı ülkede cinsiyete dayalı ücret farkı raporlama sistemleri

	Avustralya	Fransa	Güney Afrika	İspanya	İsveç	Birleşik Krallık
Raporlar, bunları izleyen bir devlet kurumuna veya organına sunulmakta mıdır?	Evet	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Evet
İşverenlerin cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını ele almak için eylem planları oluşturulmaları zorunlu mu?	Hayır (ancak alınan önlemler belirtilmelidir)	Evet (bir işverenin Endeks puanı eşliği karşılayamazsa)	Hayır (ancak işverenler, orantısız ücret farklılıkları tespit edildiğinde önlem almalıdır)	Evet	Hayır (ancak herhangi bir ücret uyumsuzluğu giderilmelidir)	Hayır (Galler kamu sektörü hariç)
Eylem planları takip gerektirmekte midir?	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır
Yaptırım ve cezalar	Uyumlu olmayan işverenler devlet desteğinden ve kamu ihalelerinden dışlanabilir, ancak bu her zaman uygulanmamıştır	İşverenlere maaş bordrolarının %1'ine kadar ceza kesilebilirken anlaşmalar hükümet müfettişleri tarafından izlenmektedir	İş Mahkemesi uyumsuzluk için para cezaları verebilse de az sayıda müfettiş ile zayıf izleme	Cezalar 180.000 Euro'nun üzerine çıkabilirken uymayan işverenler kamu ihalelerinden dışlanabilmektedir	Cezalar mevcut olmasına rağmen zayıf izleme	Para cezaları mevcuttur ancak nadiren kullanılmaktadır, bildirimde bulunmayan şirketlerin adları paylaşılabilir
Şirketlerin cinsiyete dayalı ücret farkı verilerini raporlamasını gerektiren asgari çalışan sayısı	100+ çalışanı olan şirketler	50+ çalışanı olan şirketler	50+ çalışanı olan şirketler	50+ çalışanı olan şirketler (2022'den itibaren)	Tüm şirketler (10+ raporlama yapmalıdır)	250+ çalışanı olan şirketler
İşveren sektörü	Özel sektör	Özel sektör	Kamu sektörü ve özel sektör	Kamu sektörü ve özel sektör	Kamu sektörü ve özel sektör	Kamu sektörü ve özel sektör

Kaynak: King's College London'dan uyarlanmıştır (2021^[28]), Bridging the gap? Altı ülkede cinsiyete dayalı ücret farkı raporlamasına ilişkin bir analiz, <https://www.kcl.ac.uk/gjwl/assets/bridging-the-gap-full-report.pdf>.

Devletler, ellerindeki çeşitli araçlarla şirketleri ilerlemeyi hızlandırmaları yönünde teşvik edebilirken, şirketler de kadınların liderlik pozisyonlarında ilerlemeleri için daha elverişli bir ortamı teşvik edecek tedbirler uygulayabilir. Örneğin, bazı hükümetler sertifikalar, mutabakat zabitleri, ödüller ve normlar gibi araçlarla özel sektördeki mükemmel toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarını vurgulayarak ilerlemeyi teşvik etmeye çalışmıştır (Kutucuk 1). Benzer şekilde şirketler, çeşitlilik ve kapsayıcılık komitelerinin kurulması, özel işe alım uygulamaları, terfi ve elde tutma politikaları ve süreçlerinin yanı sıra eğitim, mentörlük ve ağ oluşturma programları gibi kadın yetenek kanallarını güçlendirecek uygulamaları hayata geçirebilir (OECD, 2020^[13]).

Kutucuk 1.Şirketleri harekete geçip ilerlemeyi hızlandırmaya teşvik edecek devlet araçları

- **Sertifikalar:** Arjantin'de Çalışma, İstihdam ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı şirketler için bir toplumsal cinsiyet eşitliği sertifikası oluşturmuştur. Bu sertifika, bakanlığın desteğiyle bir teşhis ve planlama süreci tamamlayan ve sonuç olarak kadınların çalışma koşullarını ve fırsatlara erişimini iyileştirecek uygulamaları kapsayan bir eylem planı uygulayan şirketlere verilmektedir. Benzer şekilde, Japonya'da Sağlık, Çalışma ve Refah Bakanlığı, devletin şirketleri kadınların iş yerine katılımını ve ilerlemesini teşvik etme çabaları kapsamında belirli standartları karşılayan ve bu alandaki mükemmellikleriyle tanınan şirketlere 'Eruboshi' sertifikası vermeye başlamıştır.
- **Mutabakat Zabitleri:** Kore'de, kadın çalışanların terfi ettirilmesine yönelik planlar sunan özel şirketler, bakanlıkla bir Mutabakat Zaptı imzalayabilmekte ve cinsiyet çeşitliliğini geliştirmelerine yardımcı olmak için destek (danışmanlık hizmetleri gibi) alabilmektedir. Ayrıca Kore, bir dizi aile dostu politikayı (doğum izni ve çocuk bakım desteği, esnek çalışma saatleri, vb.) uygulayan özel işletmelere ve kamu kurumlarına Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Aile Bakanlığı tarafından sertifika verilen bir aile dostu sertifikasyon sistemi işletmektedir.
- **Ödüller:** Avustralya'da, WGEA Cinsiyet Eşitliği için Tercih Edilen İşveren ödülü, hükümet tarafından 2014 yılında Avustralya'daki iş yerlerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik aktif taahhüdü teşvik etmeyi, tanımayı ve desteklemeyi amaçlayan bir takdir programı olarak uygulamaya konmuştur. Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri'nde, Dışişleri Bakanlığı'nın Kadınların Ekonomik Güçlendirilmesi için Kurumsal Mükemmellik Ödülü, kadınların ekonomik güçlenmesini desteklemeyi taahhüt eden şirketleri onurlandırmaktadır.
- **Normlar:** Meksika'da İşgücü Eşitliği ve Ayrımcılık Yasağı Normu işe alım, ücret, terfi ve eğitim süreçlerine toplumsal cinsiyet bakış açısını dahil eden ve kadınlar için güvenli bir ortam yaratan şirketleri kamuya açık bir şekilde tanıyıp sertifikalandırarak iş kültüründe değişimi teşvik etmek amacıyla 2015 yılında oluşturulmuştur. Mayıs 2020 itibarıyla, %67'si kamu sektörü kuruluşları ve %33'ü özel şirketler olmak üzere 411 kuruluş sertifikalandırılmıştır.

Kaynak: OECD (2020[13]), Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector çalışmasına dayalı OECD analizi, <https://www.oecd.org/corporate/OECD-G20-EMPOWER-Women-Leadership.pdf>.

Sonuçlar

50 ülkenin, OECD Toplumsal Cinsiyet Tavsiye Kararı ve G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin borsaya kote şirketlerde yönetim kurulları ve üst düzey yönetimde cinsiyet çeşitliliğine ilişkin tavsiyelerinin uygulanmasında kaydettiği ilerleme hakkındaki bir inceleme, bu hedefi desteklemek için çok çeşitli politika ve girişimlerin benimsendiğini göstermektedir. Bunun sonucunda kadınların borsaya kote büyük şirketlerin yönetim kurullarına katılımının 2013'te ortalama %14,5'ten 2021'de %25,1'e yükselmiş ve kadınların yönetim ve üst düzey liderlik pozisyonlarındaki payında daha mütevazı artışlarla bir dereceye kadar ilerleme kaydedilmiştir.

Bu sonuçlar, OECD Toplumsal Cinsiyet Tavsiye Kararı'nın toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik daha kapsamlı taahhüdünün oldukça gerisinde kalsa da, kaydedilen ilerleme son on yılda önemli bir değişimi temsil etmektedir ve bazı ülkeler diğerlerinden çok daha fazla ilerleme kaydetmiştir.

Bu inceleme, ortalama olarak, borsaya kote şirketlerde yönetim kurulu kompozisyonu için kota veya hedefler uygulamaya başlayan ülkelerin, yani incelenen 50 ülkeden 26'sının, diğer ülkelere göre yönetim kurulunda daha yüksek düzeyde cinsiyet çeşitliliği sağladığını göstermektedir. Aynı zamanda, kanıtlar kota ve hedeflerin kendi başlarına yeterli olmayabileceğini de göstermektedir, zira bu tür girişimler bazı durumlarda, en azından başlangıçta, birden çok yönetim kurulunda görev yapan küçük bir grup kadınla "altın etek" etkisine veya aile bağlantılı atamalarda artışa yol açmıştır. Ayrıca, yönetim kurullarındaki kadınların oranıyla yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı arasında güçlü bir bağlantı yok gibi görünmektedir.

Bu tür deneyimler, nitelikli aday havuzunu genişletmek ve daha eşit bir oyun alanını desteklemek için kadın yetenek kanalını ve daha genel olarak iş gücündeki kadınların koşullarını geliştirmeye yönelik tamamlayıcı girişimlerin önemine daha çok odaklanılmasını sağlamıştır. Bu odaklanma kamuyu aydınlatma açıklamalarının çevresel, sosyal ve yönetsel (ÇSY) raporlama kapsamında artış gösteren açıklamalar da görülmektedir. Ülkelerin çoğundaki açıklama gereklilikleri yönetim kurulu yapısına odaklanırken, daha çok sayıda ülke de cinsiyet çeşitliliği politikaları, yönetim ve icra pozisyonlarındaki kadınlar ve cinsiyete dayalı ücret farklılıkları hakkında raporlamayla ilgili gereklilikler oluşturmuştur.

Bazı ülkeler kota veya hedef kullanmadan kurumsal yatırımcıların baskısı, kamu-özel ortaklığındaki farkındalık yaratma ve savunuculuk girişimleri, devletlerin öncülüğündeki teşvik programlarının yanı sıra özel sektör öncülüğündeki girişimler de dahil olmak üzere önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ayrıca, ilerlemenin farklı aşamalarındaki farklı **ülke hukuk sistemlerinin** farklı tedbirleri uyarlaması gerekebileceğine dair bazı kanıtlar da mevcuttur; örneğin, diğer tedbirlerin tam olarak başarılı olmasından önce kültürel bir değişim ve liderlik pozisyonlarındaki kadınlara açıklık sağlanması için bunlara daha fazla vurgu yapılması gerekebilir.

Bu bulgular ışığında, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin gözden geçirilmesi sırasında dikkate alınması gereken bir husus, yönetim kurulunda çeşitliliği doğru bir şekilde ortaya koyan geçmiş ve yetkinliğin sağlanmasına ilişkin mevcut tavsiyenin ve ilgili açıklamanın istenen ilerlemeyi sağlamak için yeterli olup olmadığıdır. G20/OECD İlkelerindeki metnin sadece cinsiyet çeşitliliği ile ilgili değil, aynı zamanda yaş, yönetim kurulundaki görev süresi, deneyim veya yönetim kurulu çeşitliliğinin değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek diğer demografik özellikler gibi bir dizi ek faktörle ilgili olarak genişletilmesi ve güçlendirilmesi düşünülebilir. Ayrıca, kadınların iş gücüne katılımının artırılmasını ve kadın yetenek kanalının geliştirilmesini destekleyecek tamamlayıcı tedbirlerin önemi de göz önünde bulundurulabilir.

Ek A. Yönetim kurullarında ve yönetimde cinsiyet kompozisyonu (2013, 2017, 2021)

Kadınların yönetici pozisyonlarına katılımı: Yönetici pozisyonlarındaki kadın istihdam oranına ilişkin veriler, yönetimdeki kadın sayısını yönetimdeki istihdamın bir yüzdesi olarak aktarmaktadır.

Kadınların yönetim kurullarına katılımı: "Yönetim kurulu üyeleri", tek kademeli sistemdeki bir şirket açısından yönetim kurulu veya iki kademeli sistemdeki bir şirket açısından gözetim kurulu dahil olmak üzere söz konusu şirketteki en yüksek karar alma organının tüm üyelerini ifade eder.

Tablo A.1. Kadınların, 2013, 2017 ve 2021 yıllarında 50 ülke hukuk sisteminde borsaya kayıtlı en büyük şirketlerin yönetim pozisyonlarındaki ve yönetim kurullarındaki payı

	Kadınların yönetici pozisyonlarına katılımı				Kadınların borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarına katılımı			
	% 2013	% 2017	% 2021	Değişim 2013-21 (yüzde puanı)	% 2013	% 2017	% 2021	Değişim 2013-21 (yüzde puanı)
Arjantin	30,3	31,6	32,7	2,4	YOK	11,1	10	YOK
Avustralya	35,8	38,6	YOK	YOK	14	28,7	34,8	20,8
Avusturya	29,3	31,8	35,5	6,2	12,6	19,2	34,6	22
Belçika	31,4	33,6	35,4	4	16,7	30,7	37,9	21,2
Brezilya	38	39,9	38,7	0,7	5,1	8,4	16,9	11,8
Kanada ¹	35,8	YOK	35,6	-0,2	13,1	25,8	32,9	19,8
Şili	25	26,5	30,4	5,4	2,8	8,2	15,2	12,4
Çin	YOK	YOK	YOK	YOK	8,4	9,7	13,8	5,4
Kolombiya	34,5	34,5	35,5	1	6	15,1	12,9	6,9
Kosta Rika	36,8	36,8	40,2	3,4	YOK	YOK	YOK	YOK
Çek Cumhuriyeti	27,2	YOK	28,4	1,2	11,3	14,5	23	11,7
Danimarka	26,7	26,3	28,2	1,5	22,9	30,3	34,9	12
Estonya	33,4	38,5	41,2	7,8	7,3	7,4	9,1	1,8
Finlandiya	29,6	22,9	36,5	6,9	29,8	32,8	35,2	5,4
Fransa	36	33,4	37,8	1,8	29,7	43,4	45,3	15,6
Almanya	28,9	29,2	29,2	0,3	21,5	31,9	36	14,5
Yunanistan	28,8	29,8	29,6	0,8	8,4	11,3	19,6	11,2
Hong Kong (Çin)	31	29	YOK	YOK	9,5	11,3	13,5	4
Macaristan	40,8	39,4	37,3	-3,5	11,3	14,5	9,4	-1,9
İzlanda	37,6	32,3	37,6	0	48,1	43,5	47,1	-1
Hindistan	YOK	YOK	YOK	YOK	6,5	13,8	17,1	10,6
Endonezya	21,6	27,5	32,4	10,8	6	3,3	12,2	6,2
İrlanda	33,3	36,3	38	4,7	11,1	17,5	30,2	19,1
İsrail	32,8	34,3	YOK	YOK	15,7	23,1	26,7	11
İtalya	27	27,5	28,6	0,3	15	34	38,8	23,8
Japonya	11,2	13,2	YOK	YOK	1,1	5,3	12,6	11,5

	Kadınların yönetici pozisyonlarına katılımı				Kadınların borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarına katılımı			
	% 2013	% 2017	% 2021	Değişim 2013-21 (yüzde puanı)	% 2013	% 2017	% 2021	Değişim 2013-21 (yüzde puanı)
Kore	11,4	12,3	16,3	4,9	1,9	2,1	8,7	6,8
Letonya	43,8	46,3	45,9	2,1	28,6	28,8	22,2	-6,4
Litvanya	39,6	39,3	37	-2,6	16,1	14,3	22,3	6,2
Lüksemburg	14,9	18,8	21,9	7	11,3	12	22,4	11,1
Malezya	22,1	22,1	YOK	YOK	6,6	20,2	27,8	21,2
Meksika	35	36,7	38,5	3,5	5,8	7,5	10,6	4,8
Hollanda	24,6	26,6	26	1,4	25,1	29,5	38,1	13
Yeni Zelanda	YOK	YOK	YOK	YOK	15,1	30	43,5	28,4
Norveç	32,9	38,3	33,5	0,6	42	42,1	41,5	-0,5
Peru	30,8	36,7	35,4	4,6	6,3	YOK	18,8	12,5
Polonya	37,8	41,3	43	5,2	12,3	20,1	24,7	12,4
Portekiz	33,8	34,3	38	4,2	8,8	16,2	31	22,2
Rusya	38,4	41,3	YOK	YOK	4,8	7	12	7,2
Suudi Arabistan	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	2,2	YOK
Singapur	33,7	34,5	38,1	4,4	6,9	12,9	18,2	11,3
Slovakya Cumhuriyeti	32,7	32,8	37,3	4,6	24	15,1	27,7	3,7
Slovenya	37	41,2	34	-3	21,6	22,6	19,4	-2,2
Güney Afrika	30	32,1	31,6	1,6	17,9	21,4	34	16,1
İspanya	30,8	30,6	33,3	2,5	14,8	22	32,6	17,8
İsveç	35,4	38,9	43	7,6	26,5	36,3	37,9	11,4
İsviçre	29,8	30,4	31,9	2,1	10	21,3	30	20
Türkiye	14,4	15	YOK	YOK	8,5	13,4	18	9,5
Birleşik Krallık	33,9	36,1	YOK	YOK	21	27,2	37,8	16,8
ABD	33,9	40,5	41,4	2,5	11,7	21,7	29,7	18
Ortalama toplam	30,9	32,2	34,6	2,2	14,5	20	25,1	11,4

Notlar: yp = yüzde puanı. Yönetimdeki kadınlara ilişkin veriler ILOSTAT veri tabanından elde edilmiştir (ILO, 2021^[27]).

AB ülkeleri, İzlanda, Norveç ve Türkiye'deki yönetim kurullarının cinsiyet kompozisyonuna ilişkin veriler, Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri Veri Tabanı'ndan (EIGE, 2021^[4]) ilgili ülkede piyasa değeri veya ticaret hacmine göre birincil şirketler endeksinde bulunan en büyük 50 üye için elde edilmiştir (yalnızca söz konusu ülkede kayıtlı olan şirketleri kapsayacak şekilde).

2017-21 yılları için AB dışı hukuk sistemlerindeki yönetim kurullarının cinsiyet kompozisyonuna ilişkin veriler, MSCI ACWI endeksi kapsamındaki ülkeler için yönetim kurullarında kadınların koltukların oranına atıfta bulunan (MSCI, 2022^[5])'den elde edilmiştir.

2010-15 yılları arasında AB dışı hukuk sistemlerindeki yönetim kurullarının cinsiyet kompozisyonuna ilişkin veriler MSCI Dünya Endeksi kapsamındaki şirketlerin yönetim kurullarında kadınların koltukların oranına atıfta bulunan (MSCI, 2015^[6])'ten elde edilmiştir. Bu gruptaki ülkeler için 2012 yılına ait veri bulunmamaktadır. 1 Kanada için yönetimle ilgili ILO verileri 2016 ve 2020 için ILOSTAT veri tabanında mevcut olmasa da, Corporations Canada 2021'de Federal Dağıtım Şirketleri (genellikle halka açık şirketler) için yönetim kurullarında ve üst yönetimdeki kadınların açıklanmasına ilişkin yıllık raporlamaya başlamıştır. Bu şirketlerdeki üst düzey yöneticilerin %25'inin kadın olduğunu bildirmiştir. Tablo A.1 üst yönetimden ziyade yönetimdeki kadınlara odaklandığından ve kullanılan tanım ve örneklem ILO örnekleme için kullanılanlardan farklı olabileceğinden, bu tabloya dahil edilmemiştir.

Kaynak: OECD analizi şunlara dayanmaktadır: ILO (2021^[27]), ILOSTAT explorer, https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer53/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_0552_OCU_RT_A; EIGE (2021^[4]), Cinsiyet Eşitliği İstatistik Veri Tabanı, <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>; MSCI (2022^[5]), Women on Boards: Progress Report 2021, <https://www.msci.com/www/women-on-boards-2020/women-on-boards-progress-report/02968585480>; and MSCI (2015^[6]), Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity, <https://www.msci.com/www/research-paper/research-insight-women-on/0263428390>.

Kaynakça

- de Cabo, R. vd. (2019), "Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment", *European Management Journal*, Cilt. . 375, ss. ss. 611-624, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>. [3]
- Deloitte (2016), *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, Fourth edition, <https://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>. [7]
- EC (2022), *Commission welcomes political agreement on Gender Balance on Corporate Board*, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3478. [41]
- EIGE (2021), *Gender Equality Statistic Database*, <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>. [4]
- EY (2021), *Panorama de la Gouvernance 2021: les nouvelles tendances*, https://www.ey.com/fr_fr/assurance/panorama-de-la-gouvernance-2021. [34]
- EY (2021), *What boards should know about ESG developments in the 2021 proxy season*, https://www.ey.com/en_us/board-matters/esg-developments-in-the-2021-proxy-season. [39]
- FCA (2021), *FCA consults on proposals to boost disclosure of diversity on listed company boards and executive committees*, <https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-consults-proposals-boost-disclosure-diversity-listed-company-boards-executive-committees>. [20]
- Fortune (2021), *The female CEOs on this year's Fortune 500 just broke three all-time records*, <https://fortune.com/2021/06/02/female-ceos-fortune-500-2021-women-ceo-list-roz-brewer-walgreens-karen-lynch-cvs-thasunda-brown-duckett-tiaa/>. [40]
- FRC (2018), *Revised UK Corporate Governance Code 2018 highlights*, <https://www.frc.org.uk/getattachment/524d4f4b-62df-4c76-926a-66e223ca0893/2018-UK-Corporate-Governance-Code-highlights.pdf>. [15]
- Harvard Business Review (2021), *What Happened When India Mandated Gender Diversity on Boards*, <https://hbr.org/2021/02/what-happened-when-india-mandated-gender-diversity-on-boards>. [35]
- HKEX (2021), *Consultation Paper: Review of Corporate Governance Code and Related Listing Rules*, <https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Market-Consultations/2016-Present/April-2021-Review-of-CG-Code-and-LR/Consultation-Paper/cp202104.pdf?la=en>. [18]
- ILO (2021), *ILOSTAT explorer*, https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer53/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_0_552 [27]

OCU RT A.

- JPX (2021), *Enhancing Corporate Governance*, <https://www.jpx.co.jp/english/equities/listing/cg/>. [19]
- King's College London (2021), *Bridging the gap? An analysis of gender pay gap reporting in six countries*, <https://www.kcl.ac.uk/giwl/assets/bridging-the-gap-full-report.pdf>. [28]
- Maida, A. ve A. Weber (2019), "Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform" CEPR Discussion Paper No. DP13476, <https://ssrn.com/abstract=3324211>. [11]
- MSCI (2022), *Women on Boards: Progress Report 2021*, <https://www.msci.com/www/women-on-boards-2020/women-on-boards-progress-report/02968585480>. [5]
- MSCI (2020), *Women on Boards: 2020 Progress Report*, <https://www.msci.com/www/women-on-boards-2020/women-on-boards-2020-progress/02212172407>. [29]
- MSCI (2019), *Women on boards: 2019 progress report*, <https://www.msci.com/www/research-paper/women-on-boards-2019-progress/01667826614>. [25]
- MSCI (2016), *The tipping point: Women on boards and financial performance*, <https://www.msci.com/www/research-paper/the-tipping-point-women-on/0538947986>. [26]
- MSCI (2015), *Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity*, <https://www.msci.com/www/research-paper/research-insight-women-on/0263428390>. [6]
- NASDAQ (2022), *Board diversity matrix disclosure requirements and examples*, https://listingcenter.nasdaq.com/assets/Board%20Matrix%20Examples_Website.pdf. [22]
- NASDAQ (2022), *NASDAQ'S Board Diversity Rule*, <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/Board%20Diversity%20Disclosure%20Five%20Things.pdf>. [2]
- National Law Review (2022), *Los Angeles Superior Court Invalidates California Law Requiring Gender Diversity on Company Boards*, <https://www.natlawreview.com/article/los-angeles-superior-court-invalidates-california-law-requiring-gender-diversity>. [43]
- OECD (2021), *OECD Corporate Governance Factbook 2021*, <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>. [14]
- OECD (2020), *Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector*, <https://www.oecd.org/corporate/OECD-G20-EMPOWER-Women-Leadership.pdf>. [13]
- OECD (2019), *OECD Corporate Governance Factbook 2019*, <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Corporate-Governance-Factbook-2019.pdf>. [33]
- OECD (2017), *2013 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1787/9789264279391-en>. [30]
- OECD (2016), *2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264252820-en>. [31]
- OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>. [32]
- OECD (2012), *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing, Paris, [1]

- <https://doi.org/10.1787/9789264179370-en>.
- Pew Research Center (2021), *The Data on Women Leaders*, [12]
<https://www.pewresearch.org/social-trends/fact-sheet/the-data-on-women-leaders/>.
- Profeta, P. vd. (2014), "Gender Quotas on Boards across Countries", *Women Directors*, [36]
 ss. ss. 68-100, https://doi.org/doi.org/10.1057/9781137427489_4.
- Rigolini, A. ve M. Huse (2020), "Women and Multiple Board Memberships: Social Capital and Institutional Pressure", *Journal of Business Ethics*, Cilt. Cilt. 169, ss. [8]
 443-459, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04313-6>.
- SEC (2020), *SEC Adopts Rule Amendments to Modernise Disclosures of Business, Legal Proceedings, and Risk Factors Under Regulation S-K*, [17]
<https://www.sec.gov/news/press-release/2020-192>.
- SEC (2017), *Rulemaking petition to require issuers to disclose information about their human capital management policies, practices and performance*, [16]
<https://www.sec.gov/rules/petitions/2017/petn4-711.pdf>.
- Seierstad, C. ve T. Opsahl (2011), "For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway", *Scandinavian Journal of Management*, Cilt. . 27, ss. 44-54, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.10.002>. [42]
- Seierstad, C. ve M. Huse (2017), "Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned", *Gender Diversity in the Boardroom*, ss. . 11-45. [9]
- SGX (2022), *SGX Rulebook*, <http://rulebook.sgx.com/rulebook/710a>. [21]
- State Street (2021), *Summary of Material Changes to State Street Global Advisors' 2021 Proxy Voting and Engagement Guidelines*, [23]
<https://www.ssga.com/library-content/pdfs/global/proxy-voting-and-engagement-guidelines.pdf>.
- U.S Chamber of Commerce (2020), *Letter sent to the U.S. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs*, [38]
https://www.uschamber.com/assets/archived/images/200727_coalition_h.r.5084_senatesm_allbusiness.pdf.
- U.S. Congress (2021), *H.R.1187 – Corporate Governance Improvement and Investor Protection Act*, [37]
<https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/1187/text?q=%7B%22search%22%3A%5B%22HR+1187%22%5D%7D&r=1&s=1>.
- University of Copenhagen (2021), *Companies recruit more female board members through family ties*, [10]
https://news.ku.dk/all_news/2021/10/companies-recruit-more-female-board-members-through-family-ties/.
- WSJ (2017), *State Street Votes Against 400 Companies Citing Gender Diversity*, [24]
<https://www.wsj.com/articles/state-street-votes-against-400-companies-citing-gender-diversity-1501029490>.