

## AB'de Kadınların Üst Yönetimde Temsili: 2022/2381 Sayılı AB Direktifi ve Yenilikleri

### Öz

AB'de günümüzde kadınların hala şirketlerin liderlik gerektiren üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmedikleri ve mesleğe ilişkin edindikleri eğitim, bilgi, donanım ve deneyime rağmen, 'cam tavanı' aşamadıkları görülmektedir. AB Komisyonu, bu durumu iyileştirmek amacıyla, 2012 yılında bir Direktif Tasarısı sunmuş olsa da, üye devletlerin bir uzlaşmaya varması on yılı bulmuştur. Nihayetinde, 2022/2381 sayılı Şirket Yönetim Kurullarında Cinsiyet Dengesinin İyileştirilmesine İlişkin Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, Aralık 2022'de yürürlüğe girmiştir. İlgili Direktif, üye devletlerde halka açık büyük ölçekli şirketlerin

yönetim kurullarındaki cinsiyet dengesinin sağlanması bakımından, cinsiyet kotası başta olmak üzere pek çok yenilik getirmektedir. Bu çalışmada, cinsiyet ayrımcılığı ve pozitif ayrımcılık kavramları, AB Hukuku ve Avrupa Birliği Adalet Divanı Kararları ışığında incelenmiş; üye devletlerin şirket yönetim kurullarındaki cinsiyet dengesinin sağlanmasına ilişkin ulusal politika ve kuralları, güncel istatistiki veriler çerçevesinde sunulmuştur. Ardından, Direktif'in hükümleri ile getirdiği yenilikler ve beklenen katkısı irdelenerek, sosyal taraflar olan Avrupa İş Dünyası ile Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun Direktif'e dair görüşlerine yer verilmiştir.

### Anahtar Sözcükler:

AB hukuku, cinsiyet ayrımcılığı, pozitif ayrımcılık, yönetim kurulları, cinsiyet kotası.

## Representation Of Women In Top Management Within The EU: Directive (EU) 2022/2381 And Its Novelties

### Abstract

Currently, it's still seen that women in the European Union have not been sufficiently represented in companies' top management positions which requires leadership and have not overcome the 'glass ceiling' despite of the

education, knowledge, achievements, experience they have acquired with regard to their professions. Though the European Commission had put forward a Directive proposal in 2012 with a view to improve this situation, it

\*Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü Avrupa Birliği Hukuku Anabilim Dalı, gozde.kaya@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3256-6952.

took ten years for the member states finally to reach a compromise. Eventually, Directive 2022/2381 of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Directors of Listed Companies entered into force in December 2022. This Directive brings forward many novelties including particularly the introduction of gender quotas in terms of ensuring the gender balance on corporate boards of listed companies within the member states. In this study, the concepts of gender discrimination and positive discrimi-

nation are examined under both EU Law and case law of the European Court of Justice; national policies and rules introduced by the member states for ensuring the gender balance on corporate boards of listed companies are submitted in light of current statistical data. Accordingly, the articles of the Directive, its novelties and its expected contribution are analyzed in details and the opinions of the social partners Business Europe and European Trade Union Confederation concerning the Directive, are put forward.

#### Keywords:

EU Law, gender discrimination, positive discrimination, corporate boards, gender quota.

## Giriş

Avrupa Birliği'nde çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasaklayan pek çok hukuksal düzenleme bulunmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılığa ilişkin hukuksal düzenlemeler hem kadın hem erkek çalışanları kapsamakta olsa da uygulamada bu ayrımcılığa daha ziyade kadınlar maruz kalmaktadırlar. AB Hukuku'nun birincil ve ikincil kaynaklarında yer alan kurallar uyarınca işyerinde çalışanlar arasında haklı bir gerekçe bulunmaksızın cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır. Böylelikle kadın çalışanlar aleyhine gerek işverenler gerekse üye devletler tarafından aynı ya da eşdeğerde işi yapan erkek meslektaşlarına kıyasla daha az lehte davranışta bulunulması engellenmiştir.

Ancak tüm bu hukuksal düzenlemelerin varlığına rağmen, günümüzde AB'ye üye devletlerde uygulamada kadınların özellikle özel sektörde şirketlerin liderlik gerektiren üst düzey pozisyonlarında ve yönetiminde hala yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Şirketlerde üst yönetim pozisyonlarında görev yapabilmek için gereken eğitim, bilgi, beceri, nitelik ve mesleki deneyime sahip kadınların "cam tavanı" aşmak için hala -iş yaşamının kendi zorluklarının yanı-

sıra- ciddi bir mücadele vermek zorunda oldukları tespit edilmektedir.

Avrupa Komisyonu, bu konuya ilişkin olarak AB kanun koyucuları olan AB Bakanlar Konseyi ile Avrupa Parlamentosu'na 2012 yılında, bir Direktif Tasarısı sunmuştur. Ancak tasarıya ilişkin müzakereler üye devletlerin aralarındaki anlaşmazlıklar nedeniyle oldukça çetin geçmiş ve yaklaşık on yıl boyunca devam etmiştir. Avrupa Parlamentosu, tasarıya ilişkin müzakere pozisyonunu Kasım 2013'te belirlemiş olsa da Bakanlar Konseyi'nde üye devletlerin bir uzlaşmaya varması ancak 14 Mart 2022'de mümkün olmuş ve Konsey nihayet, tasarıya ilişkin genel yaklaşımını kabul etmiştir. Konsey ve Parlamento arasında 7 Haziran 2022'de tasarının resmi olmayan metni üzerinde uzlaşmaya varılmış ve tasarı metni her iki kurum tarafından 23 Kasım 2022'de imzalanmıştır. Böylelikle, 2022/2381 sayılı Şirket Yönetim Kurullarında Cinsiyet Dengesinin İyileştirilmesine İlişkin Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi<sup>1</sup>, 7 Aralık 2022'de AB'nin Resmî Gazetesi'nde

<sup>1</sup> Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, OJ L 315, 7.12.2022.

yayımlanarak, akabinde yürürlüğe girmiştir.<sup>2</sup>

2022/2381 sayılı Direktif, AB kurumlarının son dönemde kabul ettiği, en dönüm noktası niteliği taşıyan hukuksal düzenlemelerden biridir. Nitekim, Direktif, AB'ye üye devletlerde kayıtlı ve halka açık büyük ölçekli şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üyelerin temsili ve cinsiyet dengesinin sağlanması bakımından cinsiyet kotası başta olmak üzere çok önemli yenilikler getirmektedir. Bu çalışmada, öncelikle cinsiyet ayrımcılığı ve pozitif ayrımcılık kavramları uluslararası belgeler ve AB Hukuku'nun birincil ve temel ikincil hukuk kaynaklarıyla, Avrupa Birliği Adalet Divanı'nın içtihat hukuku ışığında incelenecektir. Bunu takiben, AB'ye üye devletlerde kadınların şirketlerin yönetim kurullarındaki temsiline ilişkin mevcut ulusal düzenleme ve politikalara, güncel istatistik veriler temelinde yer verilecektir. Çalışmanın ana kısmında 2022/2381 sayılı Direktif, getirdiği yenilikler kapsamında detaylıca incelenecek ve ardından Direktif'in beklenen katkısı ile sosyal taraflar olan Avrupa İş Dünyası ve Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun Direktif'e ilişkin yaklaşım ve görüşlerine değinilecektir.

## I. Kavramsal Çerçeve

AB Hukuk düzeninde ayrımcılık konusu, hem AB'nin birincil ve ikincil hukuk kaynakları, hem de Avrupa Birliği Adalet Divanı'nın (ABAD) zengin içtihat hukuku çerçevesinde geniş bir koruma alanına sahiptir.<sup>3</sup> AB'de ayrımcılığın yasaklan-

ması, ilk olarak ekonomik bütünleşme amacıyla örtüşür şekilde, ekonomik bir temelde doğmuştur. Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun (AET) gelişimini ve dönüşümünü takiben, zamanla bu kavramın sosyal boyutu da ön plana çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle ayrımcılık yasağına ilişkin kurallar, öncelikli olarak AET'nin İç Pazar'ın tamamlanması hedefi çerçevesinde üye devletlerdeki işletmelerin birbirleriyle adil bir şekilde rekabet etmelerinin sağlanması amacıyla yönelik olarak düzenlenmişlerdir. Günümüzde ise bu kurallar, İç Pazar'ın adil ve etkin bir şekilde işleyişinin sürdürülmesi ve rekabetin bozulmasının önlenmesi bakımından birer araç olarak hizmet etmektedirler.<sup>4</sup>

## 1. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet ayrımcılığı, bir kişiye cinsiyetine ya da cinsiyetine özgü niteliklerine dayanılarak, aynı ya da benzer durumda bulunan emsal kişilere göre haklı bir neden bulunmaksızın farklı ve daha az lehte davranışta bulunulmasını ifade etmektedir. Kadınlara karşı yapılan ayrımcılık, Birleşmiş Milletler'in (BM) Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşmesi'nde (CEDAW)<sup>5</sup> kapsamlı şekilde tanımlanmıştır. Bu Sözleşme temelinde kadınlara karşı ayrımcılık kavramı, "Kadınların medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın ile erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi

2 "Directive (EU) 2022/2381 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures", Erişim: <https://www.europeansources.info/record/proposal-for-a-directive-of-the-european-parliament-and-of-the-council-on-improving-the-gender-balance-among-non-executive-directors-of-companies-listed-on-stock-exchanges-and-related-measures/> (Erişim tarihi: 02.01.2023) 2022/2381 sayılı Direktif, AB Resmi Gazetesi'nde yayımlanmasını takiben 20.gün itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

3 Kaya, Gözde: Avrupa Birliği İş Hukuku'nda Cinsiyet Ayrımcılığı, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı Akademik Araştırmalar Serisi-1, Ankara, 2012, s. 97; Onaran-Yüksel, Melek: Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği, BETA Basım A.Ş. İstanbul, 2000, s. 104.

4 Tobler, Christa: Indirect Discrimination, A Case Study into the Development of the Legal Concept of Indirect Discrimination under EC Law, E.M. Meijers Instituut, Intersentia, Antwerpen, 2005, s. 36; Kaya, s. 97.

5 BM'nin Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşmesi, 1980'de imzaya açılmış; 1981'de yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin İngilizce metni için bkz. Erişim: <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm#article1> (Erişim tarihi: 02.03.2023). Sözleşmenin Türkçe metni için bkz. Erişim: <https://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/08/03/KadınlarKarşıAyrımcılığınÖnlenmesi-Sozlesmesi.pdf> (Erişim tarihi: 02.03.2023).

*bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama anlamına gelecektir.*" şeklinde düzenlenmiştir (md.1).

Cinsiyete dayalı ayırım yasağının, AB Hukuk düzeninde ilk olarak ortaya çıkışı ise Avrupa Birliği'nin İşleyişine İlişkin Antlaşma'nın (ABİA) 157. maddesinin ikinci fıkrası (AET Antlaşması eski md. 119) ile kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret eşitliğine ilişkin eski 75/117 sayılı Direktif'in<sup>6</sup> birinci maddesinde, kadın ve erkek çalışanlar için ücrette eşitliğin sağlanması temelinde gerçekleşmiştir. Böylelikle, çalışma yaşamında kadın ve erkek çalışanlar arasında eşit ya da eşdeğerde iş için ücrette ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır.<sup>7</sup> Bunun yanı sıra, eşitlik ilkesinin Avrupa Birliği Antlaşması'nın (ABA) 2. maddesinde öngörüldüğü üzere, Birliğin kurucu değerlerinden biri olduğu ve kadın erkek eşitliğinin egemen olduğu bir toplumda üye devletler arasında ortak bir değer olarak benimsendiği hatırlatılmalıdır. Yine ABA md. 3/3'te Birliğin kadın erkek eşitliğini destekleyeceği belirtilmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığı, AB'nin insan hakları kataloğu olarak nitelendirilen AB Temel Haklar Şartı'nın (ABTHŞ) ayrımcılığı genel olarak yasaklayan 21. maddesinde -diğer ayrımcılık sebeplerinin yanı sıra- hüküm altına alınmıştır. Şart'ın 23. maddesinde ise özel olarak kadın erkek eşitliği düzenlenmiştir.

AB Hukuk düzeninde, cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılması hem doğrudan hem dolaylı ayrımcılığı içerecek şekilde yasaklanmıştır. Cinsiyete dayalı doğrudan ayrımcılık, AB'nin ikincil hukuk kaynaklarında 2006/54 sayılı Birleştirilmiş Direktif'te<sup>8</sup> tanımlandığı şekliyle, bir kimseye cinsiyeti

göz önünde bulundurulmak suretiyle, kıyaslanabilir durumdaki bir diğer kimseden daha az lehte davranılması anlamına gelir (md.2/1-a). Çalışma yaşamında bu ayrımcılık türüyle, özellikle işe girişte, çalışma koşullarının uygulanmasında, ücretlendirmede, mesleki eğitim ve ilerleme ile iş ilişkisinin sona ermesinde daha sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu ayrımcılığın temelinde ise kadın ve erkeğin, toplumsal cinsiyet rolleri kaynaklı basmakalıp düşünce ve önyargılar yatmaktadır. Örneğin; kadın çalışanlar işe alınırken, ileride aile içi geleneksel rolleri nedeniyle işi terk edebilecekleri gerekçesiyle yerlerine aynı niteliğe sahip erkek çalışanlar tercih edilmekte ya da erkek çalışanlarla aynı işi yapmalarına rağmen, onlardan daha düşük ücret elde etmektedirler.<sup>9</sup> Kadınlar, toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle aile ve çalışma yaşamını dengelemede güçlük çekmekte, bazen kendi tercihleri bazen de işverenlerinin yönlendirmesiyle işgücü piyasasında yeterli bir hukuki koruma sağlamayan, daha düşük statülü, kariyer olanakları sınırlı, pasif ve düşük ücretli, "kadın işi" olarak adlandırılan meslek ve işlerde çalışmaktadırlar.<sup>10</sup> Öte yandan işgücü piyasasında daha üst düzeyde sorumluluk, yönetim ve yetki gerektiren, niteliği, hukuki koruması ve ücreti daha yüksek ve sürekliliğe sahip işler ise "erkek işi" olarak nitelendirilerek erkek çalışanlar için ayrılmıştır.<sup>11</sup>

9 Onaran-Yüksel, s. 96; Kaya, ss.107-108.

10 Halaçlı, Bekirhan, Hacer Simay Karaalp-Orhan: "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği: İşveren Yönlü Bir Analiz", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 61, 2022, s. 69; Koray, Meryem: "Kadının" Adına Gündem Oluşturmak", Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 23, Sayı. 3, Eylül 1990'dan ayrı bası, Ankara, 1990, s. 81; Kökkılınç, Ayşe Gül ve Gözde Kaya, "AB Hukukunda Kadın Erkek Arasında Ücret Eşitliği İlkesi: Güncel Gelişmeler Üzerine Bir İnceleme", SİCİL İş Hukuku Dergisi, Sayı. 48, 2022/II, s. 94.

11 Halaçlı, Karaalp-Orhan, s. 69; Landmesser, J.M., A.J. Orłowski and M.A. Rusek: "Gender Pay Gap Across the Income Distribution: Analysis for the EU", Proceedings of the 10th Polish Symposium on Physics in Economy and Social Sciences [FENS 2019] Acta Physica Polonica A. No.1, Vol.138, 2020, s. 31; Kökkılınç ve Kaya, s. 94. AB'ye üye devletlerde, kadınların üst yönetimde daha az temsiline ilişkin nedenlerin ülke bazında şematik incelemesi için bkz. Raguz I. Vrdoljak: "Gender Diversity In Corporate Boards In EU: Trends And Challenges", Polish

6 Council Directive 75/117/EEC of 10 February 1975 on the approximation of the laws of the Member States relating to the application of the principle of equal pay for men and women, OJ L 45, 19.2.1975. Bu Direktif, 2006/54 sayılı Direktif ile iptal edilerek yürürlükten kaldırılmıştır.

7 Kaya, s. 103.

8 Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast), OJ L 204, 26.7.2006.

AB Hukuku'nda cinsiyete dayalı dolaylı ayırmacılık ise, 2006/54 sayılı Direktif'te, meşru bir amaçla objektif şekilde gerekçelendirilemeyen ve amaca ulaşmak için uygun ve elverişli olmayan, görünürde tarafsız olan bir hüküm, ölçüt ya da uygulamanın, bir cinsiyettekileri diğer cinsiyettekilere göre belirli bir mağduriyete uğratması şeklinde tanımlanmıştır (md. 2/1-b). Burada esasen tarafsız nitelikte bir hükmün ya da eşit bir uygulamanın, somut olayın derinliğine inildiğinde, belirli bir grup üzerinde aksi yönde olumsuz bir etki bırakması söz konusudur.<sup>12</sup> Ayrımcılığın varsayılması için, bu etkinin mutlaka ortaya çıkmış olması gerekmez, böyle bir etkinin ortaya çıkması ihtimali de yeterlidir.<sup>13</sup>

Dolaylı ayrımcılığın unsurları, ABAD'ın *Jenkins*<sup>14</sup> Kararı'nda açıklığa kavuşturulmuştur. Davan, kısmi süreli çalışanların tam süreli çalışanlara kıyasla saat ücretinin daha düşük olması hususunu incelediği davada, işveren tarafından çoğunluğunu ya da tamamını kadın çalışanların oluşturduğu kısmi süreli çalışanlara yapılan farklı ücret ödemesinin nedeninin kadın çalışanların ücretlerini dolaylı yoldan düşürmek olması durumunda, cinsiyete dayalı dolaylı ayrımcılık yapılmış sayılacağına hükmetmiştir.<sup>15</sup> Uygulamada dolaylı ayrımcılığın ispatının, doğrudan ayrımcılığa göre daha zor olduğu belirtilmelidir.

## 2. Pozitif Ayrımcılık ve Cinsiyet Kotası

Doktrinde olumlu ayrımcılık olarak da ifade

Journal of Management Studies, Vol. 16, No. 1, 2017, s. 273.

12 Gill, Tess and Karon Monaghan: "Justification in Direct Sex Discrimination Law: Taboo Upheld", Industrial Law Journal, Vol. 32, No. 2, 2003, ss. 115-116; Kaya, s. 109.

13 Schiek, Dagmar and Victoria Chege: European Union Non-Discrimination Law, Comparative Perspectives on Multidimensional Equality Law, Routledge-Cavendish, UK, 2009, s. 44.

14 Case 96/80, *J.P. Jenkins v Kingsgate (Clothing Productions) Ltd*, ECLI:EU:C:1981:80.

15 Case 96/80 *Jenkins*, para. 15; Tillotson, John and Nigel Foster: Text, Cases and Materials on European Union Law, Cavendish Publishing Limited, 4<sup>th</sup> edition, Great Britain, 2003, ss. 359-360; Kaya, ss. 109-110.

edilen pozitif ayrımcılık, toplumun dezavantajlı durumda bulunan ya da daha az temsil olunan kadınlar, engelliler, yaşlılar vb. grupların çalışmaya yaşamında korunması ve diğer kişilerle eşit konuma getirilmesini amaçlar. Çünkü bazı durumlarda, ayrımcılık yapılmasının yasaklanması, tek başına maddi eşitliğe ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Pozitif ayrımcılık çerçevesinde dezavantajlı grupların korunması için gerek devlet gerekse işverenler tarafından alınan ve fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik bu önlemler, ayrımcılık yasağı kapsamına girmemektedir.

Pozitif ayrımcılık kurumu, CEDAW'ın 4. maddesinde hüküm altına alınmıştır. Bu madde uyarınca "*Kadın ve erkek eşitliğini fiilen sağlamak için bu sözleşmede belirtilen cinsten bir ayırım olarak mütalaa edilmeyecek ve hiçbir şekilde eşitsiz veya farklı standartların muhafazası sonucunu doğurmayacaktır. Bu önlemlere, fırsat ve muamele eşitliği hedeflerine ulaşıldığı zaman son verilecektir.*"

AB birincil hukukunda ise pozitif ayrımcılık, ABİİA'nın 157. maddesinin dördüncü fıkrasında düzenlenmiştir. Bu fıkra uyarınca, "*Çalışma yaşamında erkekler ve kadınlar arasında uygulamada tam eşitliği sağlamak için, eşit davranma ilkesi, üye devletlerin yetersiz temsil edilen cinsiyetin mesleki faaliyette bulunmasını veya mesleki kariyerlerindeki dezavantajların engellenmesini veya telafi edilmesini kolaylaştırmaya yönelik belirli yararlar sağlayan önlemleri muhafaza veya kabul etmelerini engellemez.*" Benzer nitelikte bir hüküm, ABTHŞ'nin 23. maddesinde de öngörülmüştür.

Pozitif ayrımcılığa, AB ikincil hukukunda ise 2006/54 sayılı Direktif'in 3. maddesinde yer verilmiştir. Bu çerçevede, "*Üye devletlerin çalışma yaşamında kadın erkek eşitliği ilkesinin tam olarak uygulanabilmesinin sağlanması için Avrupa Topuluğu Antlaşması'nın (ATA) 141. maddesinin dördüncü fıkrası kapsamında birtakım önlemler alabilecekleri ya da bunları sürdürebilecekleri*" ifade edilmiştir. ATA md. 141/4'ün günümüzde, yukarıda incelenen ABİİA md. 157/4'e karşılık geldiği belirtilmelidir.



Kadın çalışanların, işgücü piyasasında özellikle mesleki kariyer ve mesleki eğitimlerine ilişkin olarak alınan pozitif önlemler aracılığıyla, erkek çalışanlara göre daha az istihdam edilmeleri ya da kariyer olanaklarından daha az faydalanmalarına ilişkin problemlerin engellenmesi amaçlanmaktadır.<sup>16</sup> Nitekim ABAD, *Abrahamsson*<sup>17</sup> Kararı'nda da buna dikkat çekmiştir.<sup>18</sup>

Kadınlar için gerek toplumsal yaşamda gerekse çalışma yaşamında uygulanan pozitif ayrımcılık önlemlerinin başında cinsiyet kotaları gelmektedir. Cinsiyet kotaları, ülkeler tarafından daha sıklıkla kadınların siyasal yaşamda karar alma mekanizmalarında erkeklerle eşit ve adil bir şekilde temsilinin sağlanması amacıyla getirilen ve siyasal süreçteki anlamıyla kadınların (ya da bir cinsiyetin) seçim çevrelerindeki toplam adaylıkların içerisindeki oranlarına ya da parlamentoda onlara tahsis edilen sandalye sayısına ilişkin oranlara karşılık gelen sayısal hedeflerdir.<sup>19</sup> Cinsiyet kotaları, siyasal yaşamın dışındaki diğer alanlarda, cinsiyete dayalı dengesizliklerin telafi edilebilmesi amacıyla kadınların ekonomik yaşam bağlamında gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde işletmelerin üst yönetimlerinde karar alma mekanizmalarına katılımı, uluslararası kuruluşlarda, spor ve bilimsel faaliyetlerde temsili ile katılımı, işgücü piyasasında mesleki eğitime ve işe giriş dahil olmak üzere pek çok alanda ve farklı seviyelerde uygulanabilmektedir.<sup>20</sup>

AB Hukuku'nda pozitif ayrımcılığa ilişkin önlemlere başvurulması, üye devletler bakımından zorunlu olmamakla birlikte, yapısal ve sistematik eşitsizliklerle mücadeledeki en kapsamlı yollardan biridir. Yine de bazı üye devletler bu önlem-

lerin alınmasını -kota örneğinde olduğu gibi- zorunlu tutabilir.<sup>21</sup> Kotalar, anayasa ya da yasalarla zorunlu olarak öngörülebileceği gibi, bunların dışında gönüllülük esasına dayanılarak da uygulanabilir.<sup>22</sup>

AB'de çalışma yaşamında gerek işe girişte gerekse mesleki ilerlemede daha dezavantajlı durumda olan ve daha az temsil olunan cinsiyet lehine birtakım hedeflerin ya da cinsiyet kotalarının öngörülmesi mümkün olup, bunlar pozitif ayrımcılığa ilişkin önlemler çerçevesinde değerlendirilir. Ancak söz konusu önlemler, mutlak erişilmek istenen amaca uygun ve amaçla orantılı olmalıdır.<sup>23</sup> Çünkü AB Hukuku'nda pozitif ayrımcılık, maddi eşitliğe ulaşma hedefi çerçevesinde, eşit davranma ilkesinin bir istisnasını oluşturmaktadır.<sup>24</sup> Bu sebeple de AB Hukuku'ndaki her istisna hükmünde olduğu gibi, dar kapsamda yorumlanmalıdır. ABAD'a göre, çalışma yaşamında pozitif ayrımcılık kapsamında öngörülen hedefler ya da kotalar, ancak kişilerin belirli özelliklerinin somut olayda objektif bir biçimde değerlendirilmiş olması koşuluyla kabul edilebilecektir.<sup>25</sup> Nitekim, Divan bu görüşünü çeşitli kararlarında sıklıkla tekrar etmiştir.

ABAD, işyerinde eşit niteliklere sahip kadın ve erkek çalışanın bulunması durumunda kadına adaya "doğrudan" bir öncelik verilmesini ön-

16 Szyszczak, Erika: "Positive Action after Kalanke", *The Modern Law Review*, Vol. 59, No. 6, Nov. 1996, s. 876; Kaya, s. 117.

17 Case C-407/98, *Katarina Abrahamsson and Leif Anderson v Elisabet Fogelqvist*, ECLI:EU:C:2000:367.

18 Case C-407/98 *Abrahamsson*, para. 48.

19 Dündar Sezer, Tijen: "Parlamento Seçimlerinde Cinsiyet Kotaları", *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı. 159, 2021, ss. 60-61.

20 "Gender Quotas", *Glossary & Thesaurus*, EIGE, European Institute for Gender Equality, Erişim: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1203> (Erişim tarihi: 07.01.2023).

21 Roosve, Art-Peeter: "Defining Positive Action", içinde *Exploring Positive Action as a Means to Fight Structural Discrimination in Europe*, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2021, s. 13. Erişim: <https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2022/04/Exploring-positive-action-as-a-means-to-fight-structural-discrimination-in-Europe.pdf> (Erişim tarihi: 10.01.2023).

22 Dündar Sezer, s. 62.

23 Burri, Suzanne and Sacha Prechal: *EU Gender Equality Law*, Office for the Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008, s. 17; Kaya, s.117.

24 Sjöbstad, Margrethe: "Framework and Conditions for Positive Action", içinde *Positive Action Measures. The Experience of Equality Bodies*, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2014, s. 13. Erişim: [https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive\\_action\\_measures\\_final\\_with\\_cover.pdf](https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive_action_measures_final_with_cover.pdf) (Erişim tarihi: 10.01.2023).

25 Burri and Prechal, s. 17; Kaya, ss.117-118.

gören ulusal düzenlemeyi incelediği *Kalanke*<sup>26</sup> Davası'nda, davaya konu Alman hukuku düzenlemesinin kadın adayın terfi işleminde ona kesin ve koşulsuz bir garanti sağlaması nedeniyle, amacını aştığına ve erkek çalışan aleyhine eşitlik ilkesini ihlal ettiğine karar vermiştir.<sup>27</sup> Divan, davada özellikle, ilgili ulusal hukukun, kadın adaya "doğrudan" öncelik tanımış olması hususu üzerinde durmuş ve AB Hukuku'nun buna izin vermediğini belirtmiştir.<sup>28</sup> Konusu *Kalanke*'ye benzer nitelikte olan *Marschall*<sup>29</sup> Davası'nda ise Divan, davaya konu ulusal düzenlemenin bir koruma hükmü ihtiva etmesi nedeniyle, somut olayda ayrımcılık oluşmadığına hükmetmiştir. İlgili koruma hükmü gereğince, aynı niteliklere sahip bir kadın ve erkek adayın iş başvurusu yapmış olması durumunda, eğer işe erkek adayın alınmasını gerektirecek birtakım kişisel sebepler varsa, kadın adaya öncelik verilmemektedir.<sup>30</sup>

## II. Kadınların AB'ye Üye Devletlerde Şirketlerin Üst Yönetiminde Temsili

AB'de karar alma mekanizmalarında kadınların temsili, 1990'lı yılların başından itibaren Birliğin kadın erkek eşitliği politikasının öncelik verdiği konulardan biri olmuştur. İlk olarak kadınların siyasal karar alma süreçlerinde temsili üzerine odaklanılmış, ancak bir süre sonra Avrupa Komisyonu belgelerinde kadınların ekonomik yaşamda karar alma mekanizmalarındaki sınırlı katılımı vurgulanmaya başlamıştır.<sup>31</sup> Kadın erkek

eşitliği, AB Hukuku'nda garanti altına alınan temel haklardan ve Birliğin temel değerlerinden biri olmasına rağmen, uygulamaya bakıldığında, kadınların AB genelinde şirketlerin üst yönetim pozisyonlarında hala yeterince yer almadığı görülmektedir. Kadınlar günümüzde AB üyesi gelişmiş ülkelerde dahi, hala mesleki kariyerlerinin önünde duran ve görünmeyen birtakım engelleri oluşturan "cam tavan" sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bilindiği üzere, 1970'lerde ABD'de ortaya çıkmış bir kavram olan cam tavan, davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan ve kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerine engel olan, görünmez nitelikteki yapay engelleri ifade etmektedir.<sup>32</sup>

Kadınlar, 2022 yılı itibarıyla AB-27'de kayıtlı, halka açık büyük ölçekli şirketlerin kurullarındaki icrada görevli olmayan üyelerin sadece %34,1'ini oluşturmaktadır.<sup>33</sup> Bu oran, aynı tür şirketlerde icrada görevli olan kadın üyeler için ise 2021 yılı verileriyle, %20,2 civarında seyretmektedir. Diğer bir ifadeyle, AB genelinde şirket kurullarındaki icrada görevli olan kadın üyelerin sayısı, icrada görevli olan tüm üyelerin ancak beşte birine karşılık gelmektedir.<sup>34</sup>

Norveç, AB üyesi olmamakla birlikte, 2003 yılında halka açık şirketlerde her iki cinsiyetin yö-

26 Case C-450/93, *Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen*, ECLI:EU:C:1995:322.

27 Kaya, s. 118.

28 Perkins, Nancy L.: "European Court of Justice: Judgment of the Court in *Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen* (Permissible Affirmative Action Programs in the European Union)", *International Legal Materials*, Vol. 35, No. 2, 1996, s. 265.

29 Case C-409/95, *Hellmut Marschall v Land Nordrhein-Westfalen*, ECLI:EU:C:1997:533.

30 Kaya, s. 119.

31 Elomäki, Anna: "Gender Quotas for Corporate Boards: Depoliticizing Gender and the Economy", *Nordic Journal of Feminist and Gender Research* Vol. 26, No. 1, 2018, s. 57.

32 Wirth, Linda: *Breaking Through the Glass Ceiling, Women in Management*, International Labour Office, Geneva, 2001, s. 1, Erişim: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09\\_102\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf) (Erişim tarihi: 19.01.2023). Şahin, Kader, Burçin Eser, Tuğba Kaplan, Gamze Özdündar: "Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici Temsili: Türkiye'de Yönetim Kurulları Yapısının Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 14, Sayı 4, 2018, s. 1149.

33 Shreeves, Rosamund: "Gender Balance On Boards, Legislative Train 01.2023, 6 A New Push For European Democracy", *European Parliament*, 20 January 2023, s.1; Erişim: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/gender-balance-on-boards/report?sid=5601> (Erişim tarihi: 20.01.2023).

34 "Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021", *European Institute for Gender Equality, Gender Statistics Database*, 19 April 2022, s.2, Erişim: <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-business-and-finance-2021> (Erişim tarihi: 22.01.2023).

neticileri için %40 oranında bir kota getiren ilk Avrupa ülkesi olmuştur.<sup>35</sup> Bu uygulamanın ardından Norveç'te 2003 yılı itibarıyla %6,8 oranında olan yönetim kurullarındaki kadın üye oranı, 2012'ye gelindiğinde %40'lara çıkmıştır.<sup>36</sup> Norveç, bu yükümlülüğü yerine getirmeyen şirketler için borsa kotundan çıkarılmaya dek varan ciddi yaptırımlar öngörmüştür.<sup>37</sup> AB üyesi olmayan bir diğer ülke olan İzlanda'da durum benzer olup, her iki ülke 2019 yılı itibarıyla %45,5 (İzlanda) ve %41,2 (Norveç) civarında seyreden oranlarla Avrupa'da başı çeken ülkeler arasındadır.<sup>38</sup>

AB'ye üye ülkeler arasında ise bu konuya ilişkin olarak getirilen ulusal düzenlemeler ve alınan önlemler birbirinden hayli farklılık göstermektedir. Tüm Birlik çapında özellikle 2000 ile 2010 yılları arasında şirket kurullarında yer alan kadın üye sayısı çok az bir gelişim göstermiştir. Ancak Norveç'in başlattığı kota uygulaması, AB ülkelerine de ilham vermiştir.<sup>39</sup> 2010 ile 2015 yıllarını kapsayan dönemde özellikle Fransa, İtalya ve Almanya'da, bu ülkelerin ulusal mevzuatlarında cinsiyet kotası düzenlemesinin getirilmesini takiben, oranlarda hızlı bir yükselme gerçekleşmiştir.<sup>40</sup> Üye ülkelere genel olarak bakıldığında, 2011 yılı itibarıyla Avrupa ülkelerinin çoğunda %13 civarında seyreden yönetim kurullarındaki kadın üye sayısının, 2020'lere gelindiğinde, yasal

düzenlemeyle kota getiren ülkelerde %36,4'lere; farklı birtakım esnek önlemlere yer veren ülkelerde %30,3'lere ulaştığı, ancak bu konuda hiçbir önlem almamış ülkelerde ise %16,6 civarında kaldığı görülmektedir.<sup>41</sup>

2022 yılı itibarıyla AB ülkeleri arasında kadınların şirket yönetim kurullarındaki temsil oranı %48,7 ile en yüksek olan ülke Fransa'dır.<sup>42</sup> Ancak AB ülkeleri arasında ulusal hukukunda bu yönde bir düzenleme getiren ilk ülke 2007 yılında İspanya<sup>43</sup> olmuştur. İspanya'nın cinsiyet kotası düzenlemesi şirketler için tavsiye niteliğinde olup, 2015 yılı için %40'luk bir kota hedefi öngörmüştür. Ancak 2016 yılında dahi, bu hedefin sadece %20 civarında gerçekleştiği görülmüştür.<sup>44</sup>

Fransa, 2011 yılında ulusal hukukunda şirketlerin 2017 yılına dek %40 hedefine ulaşmaları için bir kota düzenlemesi getirmek suretiyle bu hedefi gerçekleştirmiştir.<sup>45</sup> Fransa'nın, kadın ve erkek çalışanlar arasında aynı ya da eşdeğerde iş için eşit ücret ilkesinin 1957'de Roma Antlaşması'na girmesine vesile olan ülke olması bakımından, bu durum esasen şaşırtıcı değildir. Fransa, Topluluğun kurulduğu dönemde dahi kadın er-

35 Bos, Barbara: "Examples of Positive Action Measures", içinde Positive Action Measures. The Experience of Equality Bodies, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2014, s. 30, Erişim: [https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive\\_action\\_measures\\_final\\_with\\_cover.pdf](https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive_action_measures_final_with_cover.pdf) (Erişim tarihi: 10.01.2023); Roosve, Art-Peeter, s. 14; Holland, Roberta: "EU Parliament Mulls Gender Quotas for Public Co. Boards", Compliance Week, July 2013, s. 11.

36 Şahin, et al., s. 1152.

37 Dobson, John and Mahdi Rastad: "Women on Boards: EU Board Gender Quotas, and Why the US Should Avoid Them", Business & Professional Ethics Journal, Vol. 37, No. 1, Spring 2018, s. 3.

38 Vukovic, Ana Horvat: "Gender Quotas in Corporate Decision-making Bodies-Regulatory Promotion of Equality of Results in the EU", the Theory and Practice of Legislation, Vol. 9, No. 1. 2021, s. 5.

39 Elomäki, s. 53.

40 "Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021", European Institute for Gender Equality, s. 1.

41 Ibid, s. 2.

42 Lecerf, Marie: "Gender Balance on Corporate Boards", At A Glance, European Parliament Plenary-November II 2022, Erişim: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/738208/EPRS\\_ATA\(2022\)738208\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/738208/EPRS_ATA(2022)738208_EN.pdf) (Erişim tarihi: 23.01.2023); Shreeves, "Gender Balance On Boards, Legislative Train 01.2023, 6 A New Push For European Democracy".

43 Detaylı bilgi için bkz. Verge, Tania, Emanuela Lombardo: "The Differential Approach to Gender Quotas in Spain: Regulated Politics and Self-Regulated Corporate Boards", European University Institute Working Papers, Law 2015/24, Department of Law, Erişim: [https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/35807/LAW\\_2015\\_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/35807/LAW_2015_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Erişim tarihi: 24.01.2023).

44 Gabaldon Patricia, Daniela Gimenez: "Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-Mandatory Quota", içinde Gender Diversity in the Boardroom, Seierstad, Cathrine, Patricia Gabaldon, Heike Mensi-Klarbach, (Eds.) Palgrave Macmillan, October 2017, ss. 47-74.

45 "Sorular ve Cevaplar: Kadın Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Konusunda AB Neler Yapıyor?", Avrupa Komisyonu Fact Sheet, AB Türkiye Delegasyonu, 8 Mart 2018, s.6, Erişim: [https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality\\_BC.pdf](https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality_BC.pdf) (Erişim tarihi: 24.01.2023).



kek eşitliğine ulusal mevzuatında yer vermiş olması bakımından, Topluluğun diğer ülkelerinden daha ileri bir konumdaydı. Dolayısıyla, Fransa'nın günümüzde de bu alandaki liderliğini koruduğu görülmektedir. 2011 yılında Fransa'nın yanı sıra, İtalya, Hollanda ve Belçika; 2015'te Almanya; 2017'de ise Avusturya ve Portekiz ulusal hukuklarında şirketler için %30 ya da %40 oranında cinsiyet kotası getirmişlerdir.<sup>46</sup> Hatta Almanya, Ağustos 2021'de, 2015 yılına ait kanunu yürürlükten kaldıran ve daha etkili sonuçlar getirmesi beklenen yeni bir düzenleme daha kabul etmiştir.<sup>47</sup>

Günümüzde Fransa'yı %40'ın üzeri ve buna yakın oranlarla yine İtalya, Hollanda, İspanya, Finlandiya, Belçika, İsveç, Almanya, İrlanda, Danimarka ve Avusturya takip etmektedir.<sup>48</sup> Bu ülkelerin çoğunda kadınlar, şirket yönetim kurullarının en az üçte birini oluşturmaktadırlar.<sup>49</sup> Fransa, Almanya, Belçika, Avusturya, Hollanda ve İtalya'da şirketlerin yönetim kurullarında zorunlu cinsiyet kotası uygulanmaktadır.<sup>50</sup> Bu alanda en hızlı gelişmeyi gösteren üye devletlerin ise, esasen en katı ulusal düzenlemelere sahip olan ül-

keler olması dikkat çekicidir. Bu ülkelere Belçika, İtalya ve Fransa örnek olarak verilebilir.<sup>51</sup> Nitekim şirket yönetim kurulları için cinsiyet kotası ön-gören ülkelerin bir kısmı -bu üç ülke gibi- güçlü yaptırımları bulunan 'katı kota' sistemi uygulamaktayken, İspanya ve Yunanistan gibi ülkeler ise herhangi bir yaptırım gücü bulunmayan 'yumuşak kota' sistemi uygulamaktadır.<sup>52</sup> Bununla birlikte Danimarka, Finlandiya, Letonya, Slovenya, İsveç gibi ülkeler şirket yönetim kurulları için herhangi bir cinsiyet kotası uygulamamakla birlikte, aldıkları yumuşak hukuk niteliğindeki önlemlerle yüksek ve ortalamanın üzerinde oranlar yakalamışlardır.<sup>53</sup> Yumuşak hukuk önlemleri alan diğer ülkeler arasında Lüksemburg, Portekiz, İrlanda, Macaristan ve Polonya da sayılabilir.<sup>54</sup> Bu ülkelerde şirketler, genellikle 'uy ya da açıkla' (comply-or-explain) yaklaşımı temelinde, cinsiyet eşitliğini tüm kurullarında kendilerinin belirleyecekleri hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeyi taahhüt etmektedirler. Bunu gerçekleştirememeleri halindeyse, bunun nedenlerini açıklamak durumundadırlar. Bazı yazarlar, yumuşak hukuk niteliğindeki bu önlemleri de yumuşak kota olarak değerlendirmektedir.<sup>55</sup>

Öte yandan, diğer bir grubu oluşturan Bulgaristan, Kıbrıs, Litvanya, Slovakya, Malta, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Hırvatistan ve Romanya gibi ülkeler de cinsiyet kotası uygulamamaktadır. Ancak bu ülkelerin büyük çoğunluğu ulusal

46 Chondrogiannis, Thodoris, Nikolas Leontopoulos, Paulo Pena and Harald Schumann: "Greece Has Been Blocking an EU Law Promoting Gender Balance-Is This About to Change?"; Investigate Europe, 21 April 2021, Erişim: <https://www.investigate-europe.eu/en/2021/greece-has-been-blocking-an-eu-law-promoting-gender-balance-is-this-about-to-change/> (Erişim tarihi: 02.02.2023).

47 "Germany: Second Law Establishing Gender Quotas to Increase Number of Women in Company Leadership Positions Enters into Force"; Erişim: <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-09-12/germany-second-law-establishing-gender-quotas-to-increase-number-of-women-in-company-leadership-positions-enters-into-force/> (Erişim tarihi: 03.02.2023).

48 Lecerf, Marie: "Gender Balance on Corporate Boards"; Shreeves, "Gender Balance On Boards, Legislative Train 01.2023, 6 A New Push For European Democracy".

49 "Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021", European Institute for Gender Equality, s. 1.

50 Detaylı bilgi için bkz. Campbell, Kevin and Leszek Bohdanowicz: "Regulation of the Gender Composition of Company Boards in Europe: Experience and Prospects"; içinde Women on Corporate Boards: An International Perspective, M. Aluchna and G. Aras (Eds.), Routledge, Abingdon, Oxon, 2018, Stirling Online Research Repository, ss. 7-10; Erişim: <https://core.ac.uk/download/427558257.pdf> (Erişim tarihi: 03.02.2023).

51 Lecerf, Marie: "Gender Balance on Corporate Boards"; Shreeves, "Gender Balance On Boards, Legislative Train 01.2023, 6 A New Push For European Democracy"; Houser, Kimberly A. & Jamillah Bowman Williams: "Board Gender Diversity: A Path to Achieving Substantive Equality in the United States", William & Mary Law Review, Vol. 63, 2021, ss. 537-538.

52 De Cabo, Ruth Mateos, Siri Terjesen, Lorenzo Escot, Ricardo Gimeno: "Do 'Soft Law' Board Gender Quotas Work? Evidence from a Natural Experiment", European Management Journal, 37, 2019, s. 612.

53 Campbell and Bohdanowicz, ss. 7-10.

54 Nuyens, Hedwige and Maria Boerner: Gender Balance Quota and Targets in the European Union, European Women on Boards, ss. 4-8; Erişim: <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/05/Overview-Gender-balance-quota-and-targets-in-Europe-April-2022.pdf> (Erişim tarihi: 05.02.2023).

55 Ibid, ss. 4-8.

mevzuatlarında cinsiyet eşitliğine ilişkin daha ziyade genel nitelikte hükümler öngörmek ve eşitlik planları uygulamakla yetinmişler; bu konuda spesifik herhangi bir önlem de almamışlardır.<sup>56</sup> Dolayısıyla -Hırvatistan hariç- bu ülkelerde kadınların temsil oranları da nispeten daha az seviyelerde seyretmektedir.<sup>57</sup> Özellikle Malta, Çek Cumhuriyeti ve Estonya'da büyük ölçekli şirketlerin yönetim kurullarındaki kadınların oranı %10'un dahi altında kalmaktadır.<sup>58</sup>

Cinsiyet kotası uygulamayan üye devletlerin başvurdukları gönüllülük esasına dayanan yumuşak hukuk araçları oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bunlar arasında yönetim kurullarında cinsiyet dengesini destekleme amacıyla getirilen ulusal hükümler, şirketler tarafından kadınların üst yönetimde temsili için bazı sayısal hedefler getiren ya da kadın yönetici sayısını artırmayı teşvik eden sözleşmelerin akdedilmesi, işletmeler tarafından bağımsız olarak konulan gönüllü hedefler, kadınların yönetim kurullarında daha çok yer almalarını destekleyen işe alım, mesleki eğitim, rehberlik ve profesyonel çevre edinme amaçlı programlar, kadın adayları teşvik eden veri tabanları, kadın girişimciliğini teşvik eden programlar ile sosyal taraflar ve işletmeleri bu konuda daha duyarlı hale getiren kampanyalar sayılabilir.<sup>59</sup> Çek Cumhuriyeti ve Slovakiya'da kadın çalışanların bilişim sektörüne girişini özendirmeye yönelik olarak alınan önlemler de bu örneklerle eklenebilir.<sup>60</sup>

Kadınların kurullarda daha fazla temsili için yasal düzenlemeyle cinsiyet kotası getiren ülkelerde, bu düzenlemelerin tümünün ya da büyük bir kısmının icrada görevli olmayan kurul üyelerini kapsadığı belirtilmelidir. Dolayısıyla, bu düzenlemelerden icrada görevli olunan pozisyonlar etkilenmemektedir.<sup>61</sup> Dolayısıyla durum, icrada görevi bulunan kadın yöneticiler bakımından daha da geri seviyelerdedir. Örneğin 2021 yılı itibarıyla tüm AB genelinde halka açık şirketlerdeki genel müdürlerin sadece %8,5'ini kadınlar oluşturmaktadır.<sup>62</sup>

AB kurumlarının yönetimlerindeki cinsiyet dengesi incelendiğinde, AB'nin kendisinin de bu değişime uyum sağladığı görülmektedir. Ancak ilerleme oldukça yavaş seyretmektedir. 2019 yılında Ursula Von der Leyen, Avrupa Komisyonu'nun Avrupa bütünleşmesi tarihindeki ilk kadın başkanı olarak göreve başlamıştır. Von der Leyen Komisyonu'nda görev yapan komisyonerlerin %47'si kadındır ve cinsiyet dengesi neredeyse sağlanmıştır. Avrupa Parlamentosu'na ise 2022 yılında üçüncü kadın başkan olan Roberta Metsola seçilmiştir.<sup>63</sup> 2019'da Avrupa Merkez Bankası'na da ilk kez bir kadın başkanın atanmış olması memnun edici bir gelişmedir. Ancak yine de bu kurumun yirmi beş kurul üyesinden sadece ikisinin kadın üye olması dikkat çekicidir. Avrupa Yatırım Bankası'nda ise kadın üyelerin yirmi yedi kişilik yönetim kurulunun sadece altı koltuğunu alabildikleri görülmektedir. Daha az üyesi olan Avrupa Yatırım Fonu'nun yönetiminde ise cinsiyet dengesi idealdir ve yönetim kurulunun üç erkek, iki kadın üyesi bulunmaktadır.<sup>64</sup> İlk kadın Avrupa Ombudsmanı olarak 2013 yılından beri görev yapmakta olan Emily O'Reilly'nin de

56 Vukovic, s. 5; Campbell and Bohdanowicz, ss. 7-10.

57 Campbell and Bohdanowicz, ss. 7-10.

58 "Sorular ve Cevaplar: Kadın Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Konusunda AB Neler Yapıyor?", Avrupa Komisyonu Fact Sheet, s.6; Campbell and Bohdanowicz, ss. 7-10.

59 Szydło, Marek: "Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance", *European Law Journal*, Vol. 21, No. 1, January 2015, ss. 100-101.

60 Bartzeliotis, Konstantinos: "Overview of the Grounds and Fields in which Positive Action is being Implemented", içinde *Exploring Positive Action as a Means to Fight Structural Discrimination in Europe*, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2021, s. 60, Erişim: <https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2022/04/Exploring-positive-action-as-a-means-to-fight-structural-discrimination-in-Europe.pdf> (Erişim tarihi: 10.01.2023).

61 "Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021", European Institute for Gender Equality, s. 2.

62 Preamble of Directive 2022/2381, para. 18.

63 Belova, Gabriela and Albena Ivanova: "EU Institutions: Revisiting Gender Balance and Women's Empowerment", *Laws*, 12(1) 3, 2023, ss. 9-10; Erişim: <https://www.mdpi.com/2075-471X/12/1/3> (Erişim tarihi: 10.02.2023).

64 "Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021", European Institute for Gender Equality, s. 4.

2019 yılında tekrar seçildiği belirtilmelidir.<sup>65</sup> Avrupa Komisyonu, üye devletlere örnek olabilmek amacıyla, 2020-2025 yılları arasında kapsayan yeni AB Cinsiyet Eşitliği Stratejisi'nde konunun öneme tekrar değinmiştir. 2022 tarihli 'Komisyon için yeni bir İnsan Kaynakları Stratejisi' başlıklı Bildirisi'nde ise Komisyon, 2024 yılına dek, kadın erkek eşitliğini tüm yönetim seviyelerinde uygulamaya geçireceği taahhüdünde bulunmuştur.<sup>66</sup>

### III. 2022/2381 sayılı Şirket Yönetim Kurullarında Cinsiyet Dengesinin İyileştirilmesine İlişkin Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi

2022/2381 sayılı Direktif'in hukuksal dayanağını, Avrupa Parlamentosu ve Bakanlar Konseyi'ne, istihdam ve meslek konularında kadın erkek eşitliğinin uygulanmasına yönelik düzenleme yapma yetkisi veren ABİİA'nın 157. maddesinin üçüncü fıkrası; çalışma yaşamında daha az temsil olunan cinsiyet lehine pozitif ayrımcılığa ilişkin önlemler alma yetkisi veren ABİİA'nın 157. maddesinin dördüncü fıkrası ile ABTHŞ'nin kadın erkek eşitliğini düzenleyen 23. maddesi oluşturmaktadır.

#### 1. Direktif'in Kabulüne Giden Süreç

2022/2381 sayılı Direktif'e ilişkin Komisyon tasarısı, AB karar alma mekanizmasının temel kurumları olan Bakanlar Konseyi ve Avrupa Parlamentosu'na 2012 yılında sunulmuş olsa da üye devletler arasındaki anlaşmazlıkların çözümü, ancak on yılın sonunda gerçekleşebilmiştir.

Avrupa Komisyonu başkanı Ursula Von der Leyen, göreve gelmesinin ardından, bu Direktif

tasarısına ilişkin üye devletler arasındaki anlaşmazlıklara son vermenin kurumun politik öncelikleri arasında olduğunu ifade etmiştir. Bunun aynı zamanda, Avrupa Komisyonu'nun yukarıda değinilen, Cinsiyet Eşitliği Stratejisi'nin önceliklerinden biri olduğu da vurgulanmıştır.<sup>67</sup>

Nitekim, geline nokta hem AB düzeyinde hem de üye devletler düzeyinde -birkaç üye devlet haricinde- kadınların üst yönetim pozisyonlarında temsili için hedeflenenin çok gerisinde kalmıştır. Pek çok üye devlet bağlayıcılığı bulunmayan yumuşak hukuk araçlarıyla cinsiyet dengesi hedefine ulaşmaya çalışmakta olup, hedefe ulaşamamanın da herhangi bir cezai yaptırımını bulunmamaktadır. Bazı araştırmalara göre ulusal hukuk düzenlerinde kota uygulamasını yumuşak kota şeklinde benimseyen üye devletlerle, kota uygulaması benimsemeyip, gönüllülük esası ve diğer yumuşak önlemler aracılığıyla bu hedefi gerçekleştirmeye çalışan üye devletlerin kadınların üst yönetimde temsili bakımından istatistiki oranları birbirine oldukça benzerdir. Bu da yaptırım gücü bulunmayan hukuksal düzenlemelerin, kadınların yönetim kurullarındaki temsili arttırmada yeterli bir katkı sağlayamadığını göstermektedir.<sup>68</sup> Bu sebeptendir ki, Komisyon, AB düzeyinde bağlayıcı bir hukuksal düzenleme yapma gereği duymuştur.

Komisyon tarafından sunulan 2022/2381 sayılı Direktif Tasarısı'na, 2012 yılında ilk itiraz Almanya'dan gelmiştir.<sup>69</sup> Almanya, uzun yıllar boyunca ilgili Direktif tasarısını reddetmiş ve kadınların liderlik pozisyonlarındaki sayılarının teşvik edilmesinin üye devletlerin kendi ulusal düzenlemeleri aracılığıyla gerçekleşmesi gerektiğini

67 Roosve, Art-Peeter, s. 15.

68 Dobson, John, Denise Hensley, Mahdi Rastad: "Toward Gender Diversity on Corporate Boards: Evaluating Government Quotas (Eu) Versus Shareholder Resolutions (Us) from the Perspective of Third Wave Feminism", *Philosophy of Management*, 17, 2018, s. 337; Houser and Williams, s. 538.

69 Christ, Lea: "Can You Lead a Horse to Water and Make It Drink? Positive Discrimination: The EU Quota for Women on Boards", DWF, Erişim: <https://dwfgroup.com/en/news-and-insights/insights/2022/6/positive-discrimination-eu-quotas> (Erişim tarihi: 17.02.2023).

65 Belova and Ivanova, s.9; European Ombudsman Official Web Site, Erişim: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/emily-oreilly> (Erişim tarihi: 10.02.2023).

66 Preamble of Directive 2022/2381, para. 12.

savunmuştur.<sup>70</sup> Direktif tasarısına Almanya'nın yanı sıra, bazı İskandinav ve Baltık ülkelerinden de itiraz gelmiştir. Danimarka, Hollanda, İsveç ve Polonya'da bu önlemlerin AB düzeyinde bağlayıcı bir hukuksal düzenlemeyle alınmasına karşı çıkmışlardır.<sup>71</sup> AB'den 2020 yılında ayrılan eski üye İngiltere'de tasarıya şiddetle karşı çıkmıştır. Bu ülkelerin bir kısmı, ulusal hukuk düzenlerinde halihazırda bu konuya ilişkin hukuksal düzenlemelerin mevcut olması nedeniyle itiraz etmiştir. Direktif tasarısına muhalefet eden gruba daha sonraları Macaristan, Hırvatistan, Yunanistan ve Slovakya'da dahil olmuştur.<sup>72</sup>

Ancak 2022 yılında Komisyon Başkanı Von der Leyen ve dönemin AB Konseyi Başkanı Fransa'nın uğraşlarıyla, tasarı üye ülkeler arasındaki anlaşmazlıkların çözümü önceliğiyle, tekrar Bakanlar Konseyi'nin gündemine alınmıştır. Nihayetinde, özellikle Almanya'nın ve Hollanda'nın tasarıya ilişkin olumsuz tutumlarını değiştirmeleri neticesinde, Konsey'deki anlaşmazlıklar sona ermiştir.<sup>73</sup>

## 2. Direktif'in Kapsam ve İçeriği

Öncelikle 2022/2381 sayılı Direktif'in kapsam bakımından üye devletlerdeki halka açık büyük ölçekli şirketlere uygulanacağı belirtilmelidir. Direktif, mikro, küçük ve orta boy işletmelere uygulanmayacaktır (md.2). Buradaki mikro, küçük ve orta boy işletmeden kastedilen, çalışan sayısı 250'nin altında olan ve yıllık cirosu 50 milyon

Avro'yu ya da yıllık toplam bilançosu 43 milyon Avro'yu geçmeyen işletmelerdir (md. 3/8). Böylelikle, bu işletmeler ilgili düzenlemeden muaf tutulmuşlardır. Direktif'in kapsamına giren halka açık şirket ise, merkezi üye devletlerden birinde kayıtlı olan ve hisseleri, 2014/65 sayılı Direktif'in<sup>74</sup> ilgili hükümleri gereği bir ya da birden fazla üye devletin düzenlenmiş piyasalarında ticari işlem görmek için kabul edilmiş işletmeleri ifade eder (md. 3/1).

Direktif'in en büyük yeniliği, üye devletlerin kendilerinde kayıtlı, halka açık şirketlerin aşağıdaki iki koşuldaki birini yerine getirmelerini sağlamak zorunda olmalarıdır. Bu çerçevede Direktif'in 5. maddesinin ilk fıkrası gereği ilgili şirketler:

*“(a) Bünyelerindeki icrada görevli olmayan yönetici pozisyonlarının en az % 40'ını daha az temsil edilen cinsiyetin üyelerine tahsis etmek ya da;*

*(b) Bünyelerindeki icrada görevli olan ve icrada görevli olmayan dahil olmak üzere tüm yönetici pozisyonlarının en az % 33'ünü daha az temsil edilen cinsiyetin üyelerine tahsis etmek”*

koşullarından birini yerine getireceklerdir. Üye devletlere, şirketlerin bu hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak için 30 Haziran 2026'ya dek süre tanınmıştır. Direktif'in 2012 yılına ait tasarısında, icrada görevli olmayan yönetici pozisyonlarının %40'ına ilişkin koşulun, kamu sektöründeki işletmeler için 2018; özel sektördeki işletmeler için ise 2020 yılına dek yerine getirilmesi öngörülmüştü.<sup>75</sup> Ancak Direktif'in yeni yürürlüğe giren metninde bu tür bir ayırım yer almamaktadır. Direktif'in önsözünde, Direktif kapsamına giren kamu sektöründeki işletmelerin, özel sektör işletmeleri için örnek bir model oluşturabileceği belirtilmiştir.<sup>76</sup>

70 “Germany to Lobby Against EU Gender Quota”, Spiegel International, 06.03.2013, Erişim: <https://www.spiegel.de/international/europe/germany-to-lobby-against-eu-gender-quota-a-887174.html> (Erişim tarihi: 20.02.2023).

71 “EU's Von der Leyen in New Push for Women's Quota on Company Boards”, Reuters, 13.01.2022, Erişim: <https://www.reuters.com/business/eus-von-der-leyen-new-push-womens-quota-company-boards-2022-01-12/> (Erişim tarihi: 21.02.2023).

72 Chondrogiannos, Thodoris, et al., “Greece Has Been Blocking an EU Law Promoting Gender Balance-Is This About to Change?”

73 De La Baume, Maia: “Germany to Back EU's Women Quota Plan After a Decade”, Politico, 17.02.2022, Erişim: <https://www.politico.eu/article/germany-will-adopt-women-on-board-directive-eu-proposal-after-10-years-of-deadlock/> (Erişim tarihi: 19.02.2023).

74 Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments and amending Directive 2002/92/EC and Directive 2011/61/EU (recast) Text with EEA relevance. OJ L 173, 12.6.2014, ss. 349-496.

75 Shreeves, “Gender Balance On Boards, Legislative Train 01.2023, 6 A New Push For European Democracy”.

76 Preamble of Directive 2022/2381, para.36.

Üye devletler, 5. maddenin ilk fıkrasının b bendine tabi olmayan halka açık şirketlerin, icrada görevli olan yöneticileri arasındaki cinsiyet dengesini iyileştirmeye yönelik bağımsız birtakım sayısal hedefler tayin etmelerini sağlayacaklardır. Direktif'te aynı zamanda, 5. maddede belirtilen hedeflere ulaşabilmek için öngörülen sayıların, icrada görevli olmayan yönetici pozisyonlarının %40'ına ya da tüm yönetici pozisyonlarının %33'üne en yakın olan sayı olacağı ve her iki durumda da %49 oranını geçmeyeceği hüküm altına alınmıştır. Bu sayıların Direktif'in ekinde düzenlendiği belirtilmiştir (md. 5/2-3).

Direktif'te yönetici pozisyonlarına aday olacak kişilerin nasıl belirleneceği de düzenlenmiştir. Üye devletler, 5. maddede belirtilen hedeflere ulaşamayan şirketlerin yönetici pozisyonlarına atama ya da seçim için aday seçme süreçlerini adapte etmelerini sağlayacaklardır. Adaylar, her adayın nitelikleri karşılaştırılarak yapılacak bir değerlendirme sonucunda seçilecektir. Bu sebeple, iş ilanının hazırlığı, seçim öncesi süreç, listenin son haline getirilmesi ve yönetici adayı havuzunun oluşturulmasını içeren tüm seçim süreci boyunca ayrımcılık içermeyen, kesin, tarafsız ve açık şekilde ifade edilmiş ölçütler uygulanacaktır (md.6/1).

Yönetici pozisyonlarına atama ya da seçim için aday seçme sürecinde, üye devletlerden, liyakat, yeterlilik ve mesleki performans bakımından adayların eşit olması durumunda önceliğin daha az temsil olunan cinsiyetin adayına verilmesini temin etmeleri beklenmektedir. Bu durumun istinasını, diğer cinsiyetin adayının spesifik durumunu dikkate alan ve ayrımcı olmayan, objektif bir değerlendirmeye dayanan farklı çeşitlilik politikalarının yürütülmesi çerçevesinde, önceliğin diğer cinsiyetin adayına verilmesini gerektiren hukuken daha önemli durumlar oluşturmaktadır (md. 6/2). Bu hükmün, ABAD'ın bu konudaki yerleşik içtihadını esas aldığı belirtilmelidir. Nitekim, kota uygulamasına konu olacak sektör kadınların daha az temsil edildiği bir sektör olmalı, kadın adaylara ancak erkek adaylarla eşit nitelik-

lere sahip olmaları halinde bir öncelik tanınmalı ve bu durumda dahi kadın adaylara 'doğrudan ve koşulsuz' nitelikte bir öncelik tanınmamalıdır. İstisnai durumlarda her adayın kişisel durumunu dikkate almayı gerektirecek bir 'koruma hükmü' devreye sokulmalıdır.<sup>77</sup>

Üye devletler ilgili şirketlerin yönetici adaylarının talebi üzerine, seçimde hangi nitelik ölçütlerinin temel alındığına, adayların bu ölçütler temelinde objektif şekilde karşılaştırılmalarını içeren değerlendirmeye ve istisnai hallerde önceliğin daha az temsil olunan cinsiyetten olmayan adaya verilmesini gerekli kılan spesifik durumlara ilişkin bilgi vermelerini sağlayacaktır (md. 6/3).

Direktif'te ispat yükü bakımından daha az temsil olunan cinsiyete kolaylık tanınmıştır. Daha az temsil olunan cinsiyetin adayının başarısız olması durumunda, ilgili adayın mahkeme ya da yetkili diğer bir makam önünde yönetici pozisyonuna atama ya da seçimi için seçilen, diğer cinsiyete mensup adayla eşit niteliklere sahip olduğunun varsayılabilmesini tesis etmesi üzerine, 6. maddenin ikinci fıkrasının ihlal edilmediğinin ispatı ilgili şirkete düşecektir. Üye devletlerin, bu durumun temini için ulusal yargı sistemlerinde gereken önlemleri almaları gerektiği belirtilmiştir (md. 6/4).

Direktif'te aynı zamanda halka açık büyük ölçekli şirketlere, Direktif'te yer alan hususlarla ilgili olarak yetkili makamlara düzenli şekilde rapor sunma yükümlülüğü getirilmiştir. Bu bağlamda, üye devletler, şirketlerden yetkili makamlara, kurullarındaki icrada görevli olan ve olmayan yöneticilerinin cinsiyet dağılımı ve 5. maddede belirtilen hedeflere ulaşabilmesi için aldıkları önlemlere ilişkin olarak yılda bir kez bilgi vermelerini talep edeceklerdir. İlgili şirketin 5. maddede belirtilen hedeflere ulaşamamış olması durumunda, bunun nedenlerinin ve bu hedeflere ulaşılması için alınan ya alınması düşünülen önlemlerin detaylı bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (md. 7/1-2).

<sup>77</sup> Roosve, Art-Peeter, s. 15.



Önem arz eden bir diğer konu da ilgili şirketler tarafından Direktif'te belirtilen yükümlülüklerle hiç ya da gereği gibi uyulmaması durumunda uygulanacak cezai yaptırım mekanizmasına ilişkindir. Üye devletler, şirketlerin bu yükümlülüklerle uymasını sağlayacak her türlü idari ve adli mekanizmayı işletecek; yaptırımlar etkili, ölçülü ve caydırıcı nitelikte olacaktır. Yaptırımlar para cezası ödenmesine ya da yargı makamları tarafından şirketin, yönetici seçimine ilişkin Direktif hükümlerine aykırı olan kararının iptaline ya da hükümsüz kılınmasına yönelik olabilir. Üye devletlerin, yaptırım mekanizmasına ilişkin belirleyecekleri ulusal düzenlemelerini 2024 yılı sonuna dek Komisyon'a bildirmeleri gerekmektedir (md. 8/1). Bazı görüşlere göre, Direktif'in cezai yaptırım mekanizması, yeterince güçlü değildir. Nitekim, ölçülülük ilkesine uyulmak kaydıyla, daha ciddi nitelikte ve caydırıcı yaptırımlar ön-görülebilirdi.<sup>78</sup>

Üye devletlerin, diledikleri taktirde, sınırları dahilinde kurulmuş olan halka açık şirketler için daha dengeli bir cinsiyet dağılımı tesis etmeye yönelik, Direktif'te yer alan hükümlerden daha yüksek bir koruma sağlayacak ulusal düzenlemeler yapabilecekleri belirtilmelidir (md. 9). Dolayısıyla, ilgili Direktif, yapısı gereği uyulması zorunlu olan asgari kuralları içermektedir.

Son olarak Direktif'te, üye devletlerin, şirket kurullarında cinsiyetlerin dengeli dağılımını destekleyecek, analiz edecek ve süreci gözlemleyecek bir ya da daha fazla kurumu görevlendirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Bu kurum ya da organlara örnek olarak ise 2006/54 sayılı Direktif'in 20. maddesi uyarınca görevlendirilmiş olan eşitlik kurumları verilmiştir (md. 10).

Bunun yanı sıra, Direktif yürürlüğe girmeden önce, Direktif'te öngörülen hedeflere çok yaklaşılmış olan ya da ulusal mevzuatlarında halihazırda eşit derecede etkili hükümlere yer vermiş olan üye devletlere, 6. maddede yer alan yönetici ataması ya da seçimi için getirilen koşulların uygulanmasını kendileri için askıya alma hakkı tanınmıştır (md. 12).

Üye devletlere, bu Direktifi ulusal hukuklarında yürürlüğe koymak için verilen süre iki yıl olup, 2024 yılı sonuna kadardır.

Üye devletlere, bu Direktifi ulusal hukuklarında yürürlüğe koymak için verilen süre iki yıl olup, 2024 yılı sonuna kadardır.

### 3. Direktif'in Beklenen Katkısı

2022/2381 sayılı Direktif'in, üye devletlerdeki ekonomik yaşama pek çok açıdan katkı sağlama-sı beklenmektedir. Nitekim, şirketlerin üst yönetim pozisyonlarında cinsiyet dengesi tesisinin ekonomik yararları Uluslararası Çalışma Örgütü, Dünya Bankası ve OECD gibi kuruluşlar tarafından da vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalar, karar alma mekanizmalarında cinsiyet çeşitliliği stratejisi uygulayan şirketlerin daha şeffaf bir şekilde yönetildiğine ve piyasada daha uzun süre varlıklarını koruduklarına işaret etmektedir.<sup>79</sup>

Öncelikle, üye devletlerde ve nihai olarak Birlik çapında bir ekonomik büyümenin ve rekabet avantajının elde edilebilmesi için, şirketlerin yönetimlerinde çeşitlilik stratejisinin uygulanması ve buna bağlı olarak kadın ve erkeklerin karar alma süreçlerinde tüm mesleki bilgi ve becerilerine başvurulabilmesi önem arz etmektedir. Büyük ölçekli şirketlerde yönetim süreçlerinde çeşitlilik stratejisinin uygulanması, yöneticilerin yeteneklerinin en verimli şekilde kullanımına, karar alma süreçlerinde kalitenin ve takım performansının yükselmesine ve işletme kültürünün dönüşümüne olumlu katkılar sağlamaktadır.<sup>80</sup> Şirketlerde yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği sağlanmasının işletmenin yenilikçiliğini<sup>81</sup> ve kurulun bağımsızlığını artırması, yöneticilerin daha etkili gözlenmesini sağlaması ve farklı kaynakları şirketlere daha fazla getirme olanağı

78 Vasiljevic, Snjezana and Ana-Maria Sunko: "EU Law and Gender-Balanced Boards: Making Equality Effective", Croatian Yearbook of European Law and Policy, 13(13), 2017, s. 45; Erişim: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3418259](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3418259) (Erişim tarihi: 15.02.2023).

79 Lecerf, "Gender Balance on Corporate Boards".

80 Vukovic, s. 16.

81 Pala-Laguna Reyes, Luisa Esteban-Salvador: "Gender Quota for Boards of Corporations in Spain", European Business Organization Law Review, 17, 2016, s. 396.

ortaya çıkarması bakımından, şirket için daha iyi bir performans yaratması beklenmektedir.<sup>82</sup>

Yapılan bazı araştırmalar, üst yönetimde cinsiyet çeşitliliği sağlanmasının, daha proaktif bir işletme modelinin, daha dengeli bir karar alma sürecinin, toplumun gerçekliklerini, tüketicilerin ve hissedarların ihtiyaç ve isteklerini daha iyi yansıtacak mesleki standartların, farklı ve çeşitli bakış açılarının bütünleştirildiği kolektif bir düşünce yapısının oluşumuna katkı sağlayacağını göstermiştir.<sup>83</sup> Yönetimlerinde kadınların da yer aldığı şirketlerin daha eşitlikçi bir yapıya sahip olduğunu, yıl bazında daha iyi bir performans gösterdiklerini ve hissedarların gelirlerinin ciddi şekilde artmasını sağladıklarını ortaya koyan farklı çalışmalar da mevcuttur.<sup>84</sup> Bazı görüşlere göre ise, piyasadaki kadın tüketicilerin sayısının erkeklerden daha fazla olması ve satın alma kararlarını veren ya da bunlara etki edenlerin daha ziyade kadınlar olması nedeniyle yönetimlerinde kadınların yer aldığı şirketler, piyasayı daha iyi yansıtan ürünler ya da hizmetler sunabilmektedir.<sup>85</sup> Kadın yöneticilerin sosyal, çevresel ve etik konulara daha duyarlı olduğunu belirten görüşler de bulunmaktadır.<sup>86</sup>

Avrupa Komisyonu, 2000'li yıllarından başından itibaren cinsiyet eşitliğine ilişkin kabul ettiği çeşitli belgelerde, ekonomik yaşamdaki karar alma süreçlerinde cinsiyetlerin dengeli dağılımının sağlayacağı ekonomik yararlar üzerine odaklanmaktadır. Komisyon'a göre, kadın ve erkeğin ekonomik karar alma mekanizmalarına denge-

li katılımı, daha üretken ve yaratıcı bir çalışma ortamı ve çalışma kültürünün ortaya çıkmasına katkı sağlayacak ve işletmelerde daha iyi bir ekonomik performansa yol açabilecektir.<sup>87</sup> Komisyon, Mart 2021'de kabul ettiği 'Avrupa Sosyal Haklar Sütunu Eylem Planı' başlıklı Bildirisi'nde, 2030 yılı itibarıyla tüm Birlik genelindeki aktif işgücünün istihdam oranını en az %78'e çıkarmayı hedeflediğini ve bunun gerçekleşmesi için de kadınların işgücü piyasasına daha fazla katılımına ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Komisyon'a göre, kadınların ekonomik yaşamdaki karar alma süreçlerine katılımının artırılması, kadınların öncelikli olarak ilgili şirketlerde ve akabinde ekonominin diğer sektörlerinde daha fazla istihdam edilmelerine olanak sağlayacak bir yayılım etkisi gösterecektir.<sup>88</sup>

AB'de üniversitelerde lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin %60'ını kadınlar oluşturmaktadır. Bu sebeple Komisyon, Birliğin yaşlanan Avrupa nüfusuna bağlı olarak yakın gelecekte karşılaşması muhtemel demografik ve ekonomik zorluklarla daha iyi mücadele edebilmesinin, eğitilmiş kadın çalışanlar havuzundan daha etkin şekilde fayda sağlamasıyla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Komisyon'a göre, kadınların şirketlerin yönetim kurullarında daha fazla temsili, üye ülkelerin ekonomilerinin gelişmesi ve nihai olarak Birliğin üçüncü ülkelerle rekabet avantajı sağlanabilmesi bakımından hayli önem taşımaktadır.<sup>89</sup>

Öte yandan, bazı görüşlere göre ise, Komisyon tarafından yukarıda belirtilen argümanlar yeterince ikna edici değildir. Özellikle, şirketler tarafından kasıtlı olarak daha iyi eğitime, mesleki deneyime ve beceriye sahip kadın adaylar yerine daha az niteliğe sahip erkek adayların tercih edilmesi gibi bir durum söz konusu değildir çünkü bu açık bir şekilde söz konusu şirketlerin kendi ekonomik çıkarlarının aleyhine işleyecektir. Bu sebeple, şirket yönetim kurullarında insan kaynağından yeterince etkili şekilde yararlanılmadığı

82 Şahin et al., s. 1153.

83 Preamble of Directive 2022/2381, para. 16; Pala-Laguna, Esteban-Salvador, ss. 396-397.

84 Masselot, Annick and Anthony Maymont: "Gendering Economic and Financial Governance Through Positive Action Measures-The Compatibility of the French Real Equality Measure with the European Union Framework", Maastricht Journal of European and Comparative Law, Vol.22, Issue 1, 2015, ss. 59-60.

85 Górriz, Carlos: "Women on Boards: A European Proposal", Global Jurist, 14 (1-3), 2014, s. 32.

86 Nicolò Giuseppe, Giovanni Zamponi, Giuseppe Sannino and Serena De Iorio: "Sustainable Corporate Governance and Non-financial Disclosure in Europe: Does the Gender Diversity Matter?", Journal of Applied Accounting, Vol. 23, No.1, 2022, s. 233.

87 Elomäki, s. 58.

88 Preamble of Directive 2022/2381, para.10.

89 Ibid, para. 16.

iddia ediliyorsa, yönetim kurulunda yer alan erkek üyelerin, atanamayan kadın adaylardan daha az eğitilmiş, deneyimli ya da daha az nitelikli olduğu ispatlanmalıdır. Bu görüşlere göre, bu konuda yeterince ikna edici delil bulunmamaktadır. Yönetici pozisyonlarına atanacak bireylerin daha eğitilmiş, deneyimli ya da daha nitelikli olup olmaması cinsiyete göre farklılık gösteren bir durum değildir. Keza, aynı yanılğı, yönetici erkeklerin daha eğitilmiş ve nitelikli olduğunun iddia edilmesi halinde de söz konusu olacaktır.<sup>90</sup> Bu sebeple bir yöneticinin atanmasında temel alınması gereken kriter cinsiyetinden ziyade, o görev için gereken niteliklere sahip olup olmadığı ve uygunluğudur. Dahası, bu görüşlere göre, cinsiyet kotası uygulamaları, kadın adaylara öncelik vermesi nedeniyle, uygulamada erkek yönetici adayları aleyhine 'ters ayrımcılık' yaratabilecek riski de barındırmaktadır. Öte yandan, bu durum bir dereceye kadar kadınlar aleyhine de ayrımcılık yaratabilecektir çünkü, gerçekten mesleki nitelikleri ve deneyimi nedeniyle göreve atanmış kadın yöneticiler, salt cinsiyet kotası sayesinde göreve gelmiş oldukları önyargısıyla karşılaşabileceklerdir.<sup>91</sup>

Diğer bazı görüşlere göre ise, Komisyon, yukarıda değinilen bakış açısıyla kadın erkek eşitliğini bir temel hak olma boyutundan çıkartarak, sayısal olarak ölçülebilen ve şirketlerin ekonomik çıktıları doğrultusunda amaç edinilen bir niteliğe dönüştürmektedir. Böylelikle, kadın erkek eşitliği, salt ekonomik büyüme ve rekabetin artırılması için gerekli bir araç olarak düşünölmeye sevk edilmektedir. Bu suretle, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasından ziyade, bütünüyle cinsiyet dengesinin getireceği ekonomik yararlar odaklanılmaktadır.<sup>92</sup>

## 4. Direktif'e İlişkin Olarak Sosyal Tarafların Görüşleri

Avrupa İş Dünyası ile Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu, 2022/2381 sayılı Direktif ve getirdiği yeniliklerle ilgili olarak birbirinden farklı görüşler sunmaktadırlar.

### 4.1. Avrupa İş Dünyası'nın Görüşü

Avrupa İş Dünyası (Business Europe), Direktif'in 2012 yılındaki tasarısına ilişkin sunduğu ilk görüşünde ve takip eden görüşlerinde, şirketlerin tüm seviyelerde kadın çalışan ve yöneticilerinin sayılarının artırılması gerektiği konusunda prensip olarak Komisyon ile hemfikir. Şirketlerin üst yönetiminde çeşitliliğin artmasının yaratıcılığa, yenilikçiliğe ve iyi yönetime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.<sup>93</sup> Bununla birlikte, Avrupa İş Dünyası cinsiyet kotalarının, söz konusu sayısal hedeflere ulaşılsa dahi, kadınların üst düzey pozisyonlarda daha az temsil edilmelerinin ardındaki sosyal, kültürel ya da eğitime dayalı, gerçek nedenlere etki etmek ve temel sorunları çözmek için yeterli bir araç olmadığını belirtmektedir.<sup>94</sup> Bu sebeple AB düzeyinde hukuken bağlayıcı bir kota düzenlemesinin esasen kadınların şirketlerin üst yönetimine atanmaları ya da kariyerlerinde ilerlemeleri için doğru yol olmadığı görüşündedir. Avrupa İş Dünyası'na göre, şirketlerin gösterdiği performans ve ekonomik başarı, yönetim kadrosunun cinsiyet çeşitliliğinden ziyade, nitelikleri ve becerileri başta olmak üzere pek çok etkene bağlıdır. Dolayısıyla, şirketlerin, hedeflerine ulaşabilmek için en uygun niteliğe ve etkinliğe sahip bireyleri kurullara atayabilmede

90 Szydlo, Marek: "Constitutional Values Underlying Gender Equality On The Boards Of Companies: How Should The EU Put These Values Into Practice?", *The International and Comparative Law Quarterly*, Vol. 63, No. 1, January 2014, ss. 173-175.

91 Koch, Raphael: "Board Gender Quotas In Germany And The EU: An Appropriate Way of Equalising The Participation Of Women And Men?", *Deakin Law Review*, Vol.20, No.1, 2015, ss. 56-57.

92 Elomäki, ss. 53-68; Cullen, Pauline and Mary P. Murphy: "Leading the Debate for the Business Case for Gender

Equality, Perilous for Whom?", *Gender, Work and Organization*, Vol. 25, No. 2, March 2018, ss. 113-114.

93 "Gender Balance in Boards of Directors", *Business Europe Position Paper*, 25 May 2012, s. 1, Erişim: <https://businessseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2012-00664-E.pdf> (Erişim tarihi: 10.02.2023).

94 Oliveira, Pedro and Linn Oetterli: "Our comment, Women on Boards: a Long Journey Reaching its End", *Newsletters, Business Europe Headlines No.2022-09*, Erişim: <https://www.businessseurope.eu/publications/businessseurope-headlines-no-2022-09> (Erişim tarihi: 15.02.2023).

bağımsız olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.<sup>95</sup>

Bu sebeple, Avrupa İş Dünyası, şirket kurullarında çeşitliliğin sağlanması için bağlayıcı hukuksal düzenlemeler yerine, gönüllülük esasına dayanan önlemlerin alınmasının daha etkili olacağını belirtmektedir. Avrupa İş Dünyası, Finlandiya ve İsveç'in AB'ye üye ülkeler arasında şirket kurullarındaki kadın yönetici sayısını en hızlı artıran ülkelerden olduğunu ve bunu zorunlu kotalara başvurmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde, İngiltere'de de şirket kurullarındaki kadın yöneticilerin sayısı, gönüllülük esasına dayanan önlemlerin artırılması sayesinde bir yıl içinde %10'dan %15'e çıkmıştır.<sup>96</sup> Böylelikle, İngiltere 2022 yılında tüm Avrupa'da kadınların şirketlerin üst yönetiminde Fransa'dan sonra %39,1 ile en yüksek oranla temsil edildiği ikinci ülke olmuştur.<sup>97</sup> İngiltere, 'uy ya da açıkla' yaklaşımıyla gönüllülük esasını uygulayarak başarılı olan ülkelere en iyi örnek olarak verilebilir. Nitekim, şirketler ilgili hedeflere ulaşmak için kendilerine en uygun olan rotayı tayin etme serbestisine sahip olmuşlar, ancak buna uyulmaması halinde, gerekçelerini sunma yükümlü altında olmuşlardır.<sup>98</sup>

Avrupa İş Dünyası'na göre, AB seviyesindeki bir hukuksal düzenleme, üye devletlerin bağımsız spesifik durumlarına uyan en etkili önlemi belirleme yetkilerini kısıtlayabilecektir. Özellikle de çeşitli sektörlerdeki ya da şirketlerdeki birbirinden hayli farklı koşulları ve şirket yönetim kurullarının işleyiş sürecini göz ardı eden ve tümü için standart bir kota düzenlemesi getiren bir yakla-

şımdan (one-size-fits-all) kaçınılması gerektiği vurgulanmaktadır.<sup>99</sup> Nitekim, bazı şirketlerde, ilgili işkolunda çalışan kadınların sayısının az olması nedeniyle, yönetim pozisyonu için yetiştirilecek kadın aday sayısı da çok sınırlı olacaktır.<sup>100</sup> Dahası, üye devletlerde şirket kurullarına atanma usullerinin birbirlerinden farklı olduğu ve kurullara atanma usullerinin Direktif'te olduğu üzere AB düzeyinde detaylı şekilde belirlenmesinin, üye devletlerin ulusal düzeydeki şirketler hukuku kurullarına müdahalede bulunulması riskini de beraberinde getirdiği belirtilmiştir.<sup>101</sup> Dolayısıyla, şirketlerin kendi hedefleri doğrultusunda belirleyeceği ve uygulayacağı gönüllü önlemler, ulaşılmak istenen amaç bakımından daha uygun ve sürdürülebilir nitelikte olacaktır.<sup>102</sup>

Özetle, Avrupa İş Dünyası, kadınların şirketlerde tüm seviyelerde sayılarının artırılmasına ilişkin girişimleri desteklediğini vurgulamakta olup, bunun zorunlu mekanizmalar yerine gönüllülük esasına dayanan önlemler aracılığıyla<sup>103</sup> ve AB Hukuku'nda önceliği üye devletlere ve yerel aktörlere veren subsidiarite ilkesi (yetki ikamesi) gözetilmek suretiyle yapılması gerektiğini ifade etmektedir.<sup>104</sup> Bu sebeple, Avrupa İş Dünyası, AB çapında şirket kurullarının oluşturulmasında cinsiyete dayalı bağlayıcı hedefler öngören ve tüm şirketler için standart bir kota düzenlemesi getiren yaklaşıma katılmamaktadır.<sup>105</sup>

## 4.2. Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun Görüşü

Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC),

95 "Gender Balance in Boards of Directors", Business Europe Position Paper, s. 3.

96 Ibid, s. 1.

97 Jennifer Rankin: "EU Agrees 'Landmark' 40 % Quota for Women on Corporate Boards", Guardian, 7 June 2022, Erişim: <https://www.theguardian.com/business/2022/jun/07/eu-agrees-landmark-40-quota-for-women-on-corporate-boards> (Erişim tarihi: 18.02.2023).

98 Campbell and Bohdanowicz, s.18; Kalaitoglou, Konstantina: "Gender Diversity in UK Boardrooms: Is 'Comply or Explain' Bringing about a Cultural Change?", Legal Compass, The Journal, 11 September 2020, Erişim: <https://www.thelegalcompass.co.uk/post/gender-diversity-in-uk-boardrooms-is-comply-or-explain-bringing-about-a-cultural-change> (Erişim tarihi: 18.02.2023).

99 "Gender Balance in Boards of Directors", Business Europe Position Paper, s. 1.

100 Ibid, s. 3.

101 Oliveira and Oetterli: "Our comment, Women on Boards: a Long Journey Reaching its End".

102 Gender Balance in Boards of Directors", Business Europe Position Paper, s. 4.

103 "Gender Quotas on Boards", 4 July 2016, Business Europe, Erişim: <http://www.buinesseurope.eu/policies/corporate-and-legal/corporate-governance/gender-quotas-boards>. (Erişim tarihi: 19.02.2023).

104 Oliveira and Oetterli: "Our comment, Women on Boards: a Long Journey Reaching its End".

105 "Gender Balance in Boards of Directors", Business Europe Position Paper, s. 3.

Direktif'in tasarı metnine ilişkin 2020 yılında sunduğu görüşünde, Avrupa Komisyonu'nun 2010 yılından bu yana şirket kurullarındaki cinsiyet dengesinin iyileştirilmesi yönünde pek çok girişimde bulunmasına rağmen, sadece gönüllülük esasına dayalı olan bu girişimlerin uygulamada yeterince etkili sonuçlar doğurmadığına işaret etmektedir. Bu sebeple de ETUC, Direktif'in bağlayıcı birtakım kriterler ve esaslar getirmesi noktasında, Avrupa Komisyonu'nu desteklemektedir. ETUC'a göre, kadın yöneticilerin mesleki deneyimleri ve bu konudaki veriler, bu alandaki iyileştirmenin ancak AB düzeyinde bağlayıcı bir hukuksal düzenleme yapılması ve kapsamlı ve uyumlu bir yaklaşım kabul edilmesi suretiyle gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir.<sup>106</sup>

Bunun yanı sıra, ETUC, Direktif'te yer verilen sayısal hedeflerin kadın yöneticilerin sadece şirket kurullarındaki temsili değil, tüm seviyelerdeki kıdemli yönetici pozisyonlarını da kapsayacak şekilde öngörülmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. ETUC'un diğer bir önerisi ise, Direktif kapsamının halka açık büyük ölçekli şirketlerin ötesinde genişletilerek, orta ölçekli şirketleri de içermesi yönündedir. Bu çerçevede küçük ve orta ölçekli işletmelerin Direktif'e kademeli olarak -bir geçiş dönemi vasıtasıyla- uyum sağlamaları öngörülebilir. ETUC, aynı zamanda, şirketlerin yönetim kurullarına atanacak kadın üyelerin, farklı özgeçmiş ve deneyimlere sahip bireyler arasından seçilmesi gerektiği düşüncesindedir. Üye devletlerin, kadın çalışanların ileride yönetici pozisyonları için kendilerini yetiştirebilecekleri olanaklara ve eğitime sürecin başından itibaren sahip olabilmeleri için gerekli önlemleri almaları ve kota çerçevesinde atanabilecek kadın adayların yelpazesinin ve sayılarının sınırlı olması gerektiği vurgulanmıştır.<sup>107</sup>

ETUC, sosyal tarafların, Direktif'in öncelikle halka açık büyük şirketlere ve bunu takiben halka açık olmayan şirketler ile orta ölçekli şirketlere uygulanması için sosyal diyalog tesis etmeleri ve sürecin özellikle kadın yöneticilerin şirket kurullarındaki temsili için çok sınırlı olduğu ya da hiç olmadığı üye ülkeler bakımından gözlenebilmesi için ortak mekanizmalar kurmaları yönünde desteklenmeleri gerektiğini belirtmiştir. ETUC aynı zamanda kota uygulamasında, üst pozisyonlarda yer alacak kadın yöneticilerin, kadın çalışanları temsil eden adaylar ile şirket hissedarlarını temsil eden adaylar arasında bir denge sağlanmak suretiyle belirlenmesi hususuna dikkat çekmiştir.<sup>108</sup>

ETUC'a göre, kadınların üst yönetimde yer almalarına ilişkin bu Direktif, kadınlara ilişkin diğer politikalarla bütünleştirilmiş bir yaklaşımla ele alınmadığı sürece, uygulama sürecinde yeterince etkin sonuçlar doğurmayacaktır. Direktif'in başarılı olabilmesi için, kadın ve erkek çalışanların ekonomik, sosyal ve kültürel kaynaklara erişiminin eşit şekilde sağlanması, ücretli ve ücretsiz işlerin paylaşımındaki eşitsizliklerin giderilmesi şarttır. Bunun yanı sıra, özellikle ücret farkı başta olmak üzere kadınların emeğinin daha az değerli görülmesine ve ayrımcı işleme daha fazla maruz kalmalarına yol açan toplumsal cinsiyet temelli önyargı ve sorunlarla daha etkin şekilde mücadele edilmesi gerekmektedir.<sup>109</sup>

## Değerlendirme ve Sonuç

Kadın erkek eşitliği, hem AB Hukuku'nda hem de üye devletlerin ulusal hukuklarında korunan başlıca temel haklardan biridir. Ancak AB'ye üye devletlerin -ortalamanın üzerindeki bir kısım üye devlet hariç- büyük bir kısmında, uygulamada hala çalışma yaşamında kadınların, özellikle halka açık büyük ölçekli şirketlerin yönetim ku-

<sup>106</sup> "Enhancing Gender Balance in Company Boardrooms" ETUC Resolution Adopted at the Executive Committee Meeting of 23 September 2020, ss.3-4, Erişim: [etuc.org/en/document/enhancing-gender-balance-company-boardrooms-etuc-resolution](http://etuc.org/en/document/enhancing-gender-balance-company-boardrooms-etuc-resolution). (Erişim tarihi: 19.02.2023).

<sup>107</sup> "Enhancing Gender Balance in Company Boardrooms" ETUC Resolution Adopted at the Executive Committee

Meeting of 23 September 2020, s. 4.

<sup>108</sup> "Enhancing Gender Balance in Company Boardrooms" ETUC Resolution Adopted at the Executive Committee Meeting of 23 September 2020, s. 4.

<sup>109</sup> Ibid, s. 5.



rullarında yeterince temsil edilmediği görülmektedir. AB'ye üye devletlerin, halka açık büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki cinsiyet dengesinin sağlanmasına ilişkin olarak getirdikleri ulusal düzenlemeleri ve politikaları birbirinden hayli farklıdır. Bu bağlamda, bazı üye devletlerin ulusal hukuk düzenlerinde zorunlu cinsiyet kotaları öngören katı kota sistemi uyguladığı; epey sayıda üye devletin herhangi bir cezai yaptırım bulunmayan yumuşak kota sistemi ya da gönüllülük esasına dayanan yumuşak hukuk araçları/önlemleri uyguladığı; bazı üye devletlerin ise bu konuda ulusal hukuklarında sadece eşitliğe ilişkin genel nitelikte hükümler öngördüğü ve spesifik olarak herhangi bir önlem almadıkları tespit edilmiştir. Üye devletler arasında %40 oranındaki cinsiyet dengesini sağlayanlar ya da yaklaşanlar, bu konuda ulusal hukuk sistemlerinde zorunlu kota düzenlemesi öngören devletlerdir. Temsil oranının, yumuşak kota/yumuşak önlem uygulayan üye devletlerden, önlem almayan üye devletlere doğru gidildikçe, düştüğü görülmektedir.

Avrupa Komisyonu, kadınların tüm Birlik çapında şirketlerin üst yönetimindeki temsil oranlarının yetersiz olduğu ve iyileştirilmesi gerektiği yönündeki görüşünde haklıdır. Üye devletlerin günümüze dek öngörmüş oldukları bağlayıcı gücü bulunmayan yumuşak hukuk araçlarının yeterince etkin sonuçlar doğurmadığı da ortadadır. Çalışmada detaylıca incelenen 2022/2381 sayılı Direktif'in üye devletlerin arasında on yıl süren çetin müzakerelerin sonucunda, yürürlüğe girmesi memnun edici bir gelişmedir. Direktif'in başta şirketlerin yönetim kurullarında cinsiyet dengesinin sağlanması amacıyla getirilen %40'lık cinsiyet kotası olmak üzere hem üye devletler hem de şirketler bakımından getirdiği kriterler ve yükümlülükler, daha az temsil olunan cinsiyetin nihai olarak fırsat eşitliğine ulaşabilmesini hedeflemektedir.

Bununla birlikte, cinsiyet kotası gibi pozitif ayrımcılığa ilişkin bu düzenlemelerin hem toplumsal yaşamda hem de ekonomik yaşamda kadın erkek eşitliğini etkin bir biçimde yaşama

geçirebilmek için tek başına yeterli olmayacağı belirtilmelidir. Esasen sorunun kaynağını özellikle kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyet kaynaklı rollerinin eşitsiz dağılımı, buna ilişkin önyargılar ve düşünceler ile her iki cinsiyetin eğitim başta olmak üzere pek çok diğer ekonomik, sosyal ve kültürel kaynaklara erişimlerindeki eşitsizlikler oluşturmaktadır. Bu eşitsizlikler giderilmeksizin, Direktif'teki gibi salt sayısal birtakım hedefler aracılığıyla yeterince etkin yol alınabilmesi pek de mümkün görünmemektedir. Öte yandan, AB çapında bu yönde bir düzenlemenin yapılması, önceliği her zaman üye devlet ve yerel aktörlere veren subsidiarite ilkesi ve şirketlerin yöneticilerini bağımsız şekilde belirleyebilme yetkilerinin sınırlandırılması bakımından tartışmalıdır.

Bunun yanı sıra, Direktif'te şirket yönetim kurullarına yapılacak atamalar için eşit niteliğe ve deneyime sahip adaylar arasından önceliğin kadınlara verilmesine ilişkin temel hükmün, uygulamada ABAD kararlarında görüldüğü üzere, erkek adaylar aleyhine 'ters ayrımcılık' yaratabilme riski bulunmaktadır. Nitekim, bu oldukça hassas bir dengedir ve en ufak bir hata ya da eksiklikte, diğer cinsiyet aleyhine ayrımcı bir işlem oluşabilecektir. Bu sebeple, üye devletler ve şirketler tarafından bu duruma uygulamada oldukça dikkatli şekilde yaklaşılması gerekmektedir. Oysa ki Direktif'te yer alan cinsiyet kotası hedeflerine ulaşılabilmesi için Direktif kapsamına giren şirketlere tanınan azami süre 30 Haziran 2026'dır. Direktif'in üye devletlerin ulusal hukuk sistemlerine aktarımları için öngörülen azami sürenin iki yıl olduğu düşünüldüğünde, kanaatimizce şirketlere serbest piyasa ekonomisinin dinamikleri içerisinde kadın ve erkek yönetici adaylarının fırsat eşitliğini yönetim kurulu gibi önemli karar alma organlarında adil bir şekilde uygulamaya geçirmek için daha uzun bir geçiş süreci tanınması hem her iki cinsiyete üye adaylar hem de şirketler için daha sağlıklı sonuçlar yaratırdı. Nihayetinde bu düzenlemenin uygulamadaki gerçek etkisini ancak zaman ve üye devletler ile söz konusu şirketlerin bu konudaki işbirliği ve uyumu gösterecektir.

## KAYNAKÇA

- Bartzeliotis, Konstantinos: "Overview of the Grounds and Fields in which Positive Action is being Implemented", içinde Exploring Positive Action as a Means to Fight Structural Discrimination in Europe, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2021, ss.56-64, Erişim: <https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2022/04/Exploring-positive-action-as-a-means-to-fight-structural-discrimination-in-Europe.pdf> (Erişim tarihi: 10.01.2023).
- Belova, Gabriela and Albena Ivanova: "EU Institutions: Revisiting Gender Balance and Women's Empowerment", *Laws*, 12(1) 3, 2023, ss. 1-16; Erişim: <https://www.mdpi.com/2075-471X/12/1/3> (Erişim tarihi: 10.02.2023).
- Bos, Barbara: "Examples of Positive Action Measures", içinde Positive Action Measures. The Experience of Equality Bodies, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2014, ss. 29-41; Erişim: [https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive\\_action\\_measures\\_final\\_with\\_cover.pdf](https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive_action_measures_final_with_cover.pdf) (Erişim tarihi: 10.01.2023).
- Burri, Suzanne and Sacha Prechal: *EU Gender Equality Law*, Office for the Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008.
- Campbell, Kevin and Leszek Bohdanowicz: "Regulation of the Gender Composition of Company Boards in Europe: Experience and Prospects", içinde *Women on Corporate Boards: An International Perspective*, M. Aluchna and G. Aras (Eds.), Routledge, Abingdon, Oxon, 2018, Stirling Online Research Repository, ss. 50-66, Erişim: <https://core.ac.uk/download/427558257.pdf> (Erişim tarihi: 03.02.2023).
- Chondrogiannos, Thodoris, Nikolas Leontopoulos, Paulo Pena and Harald Schumann: "Greece Has Been Blocking an EU Law Promoting Gender Balance-Is This About to Change?", *Investigate Europe*, 21 April 2021, Erişim: <https://www.investigate-europe.eu/en/2021/greece-has-been-blocking-an-eu-law-promoting-gender-balance-is-this-about-to-change/> (Erişim tarihi: 02.02.2023).
- Christ, Lea: "Can You Lead a Horse to Water and Make It Drink? Positive Discrimination: The EU Quota for Women on Boards", *DWF*, Erişim: <https://dwfgroup.com/en/news-and-insights/insights/2022/6/positive-discrimination-eu-quotas> (Erişim tarihi: 17.02.2023).
- Cullen, Pauline and Mary P. Murphy: "Leading the Debate for the Business Case for Gender Equality, Perilous for Whom?", *Gender, Work and Organization*, Vol. 25, No. 2, March 2018, ss. 110-126.
- De Cabo, Ruth Mateos, Siri Terjesen, Lorenzo Escot, Ricardo Gimeno: "Do 'Soft Law' Board Gender Quotas Work? Evidence from a Natural Experiment", *European Management Journal*, 37, 2019, ss. 611-624.
- De La Baume, Maia: "Germany to Back EU's Women Quota Plan After a Decade", *Politico*, 17.02.2022, Erişim: <https://www.politico.eu/article/germany-will-adopt-women-on-board-directive-eu-proposal-after-10-years-of-deadlock/> (Erişim tarihi: 19.02.2023).
- "Directive (EU) 2022/2381 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures", Erişim: <https://www.europeansources.info/record/proposal-for-a-directive-of-the-european-parliament-and-of-the-council-on-improving-the-gender-balance-among-non-executive-directors-of-companies-listed-on-stock-exchanges-and-related-measures/> (Erişim tarihi: 02.01.2023).
- Dobson, John, Denise Hensley, Mahdi Rastad, "Toward Gender Diversity on Corporate Boards: Evaluating Government Quotas (Eu) Versus Shareholder Resolutions (Us) from the Perspective of Third Wave Feminism", *Philosophy of Management*, 17, 2018, ss. 333-351.
- Dobson, John and Mahdi Rastad, "Women on

- Boards: EU Board Gender Quotas, and Why the US Should Avoid Them”, *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 37, No. 1, Spring 2018, ss. 1-12.
- Dündar Sezer, Tijen: “Parlamento Seçimlerinde Cinsiyet Kotaları”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı. 159, 2021, ss. 51-122.
  - Elomäki, Anna: “Gender Quotas for Corporate Boards: Depoliticizing Gender and the Economy”, *Nordic Journal of Feminist and Gender Research* Vol. 26, No. 1, 2018, ss. 53-68.
  - European Ombudsman Official Web Site, Erişim: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/emily-oreilly> (Erişim tarihi: 10.02.2023).
  - “Enhancing Gender Balance in Company Boardrooms” ETUC Resolution Adopted at the Executive Committee Meeting of 23 September 2020, Erişim: [etuc.org/en/document/enhancing-gender-balance-company-boardrooms-etuc-resolution](https://etuc.org/en/document/enhancing-gender-balance-company-boardrooms-etuc-resolution). (Erişim tarihi: 19.02.2023)
  - “EU’s Von der Leyen in New Push for Women’s Quota on Company Boards”, *Reuters*, 13.01.2022, Erişim: <https://www.reuters.com/business/eus-von-der-leyen-new-push-womens-quota-company-boards-2022-01-12/> (Erişim tarihi: 21.02.2023).
  - Gabaldon Patricia, Daniela Gimenez: “Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-Mandatory Quota”, içinde *Gender Diversity in the Boardroom*, Seierstad, Cathrine, Patricia Gabaldon, Heike Mensi-Klarbach, (Eds.) Palgrave Macmillan, October 2017, ss. 47-74.
  - “Gender Quotas”, *Glossary & Thesaurus*, EIGE, European Institute for Gender Equality, Erişim: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1203> (Erişim tarihi: 07.01.2023).
  - “Gender Quotas on Boards”, 4 July 2016, *Business Europe*, Erişim: <http://www.businesseurope.eu/policies/corporate-and-legal/corporate-governance/gender-quotas-boards>. (Erişim tarihi: 19.02.2023).
  - “Germany: Second Law Establishing Gender Quotas to Increase Number of Women in Company Leadership Positions Enters into Force”, Erişim: <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-09-12/germany-second-law-establishing-gender-quotas-to-increase-number-of-women-in-company-leadership-positions-enters-into-force/> (Erişim tarihi: 03.02.2023).
  - “Germany to Lobby Against EU Gender Quota”, *Spiegel International*, 06.03.2013, Erişim: <https://www.spiegel.de/international/europe/germany-to-lobby-against-eu-gender-quota-a-887174.html> (Erişim tarihi: 20.02.2023).
  - “Gender Balance in Boards of Directors”, *Business Europe Position Paper*, 25 May 2012, Erişim: <https://businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2012-00664-E.pdf> (Erişim tarihi: 10.02.2023)
  - Gill, Tess and Karon Monaghan: “Justification in Direct Sex Discrimination Law: Taboo Upheld”, *Industrial Law Journal*, Vol. 32, No. 2, 2003, ss. 115-122.
  - Górriz, Carlos: “Women on Boards: A European Proposal”, *Global Jurist*, 14 (1-3), 2014, ss. 31-66.
  - Halaçlı, Bekirhan, Hacer Simay Karaalp-Orhan: “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği: İşveren Yönlü Bir Analiz”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61, 2022, ss. 65-90.
  - Houser, Kimberly A. & Jamillah Bowman Williams, “Board Gender Diversity: A Path to Achieving Substantive Equality in the United States”, *William & Mary Law Review*, Vol. 63, 2021, ss. 497-560.
  - Holland, Roberta: “EU Parliament Mulls Gender Quotas for Public Co. Boards”, *Compliance Week*, July 2013.
  - Jennifer Rankin: “EU Agrees ‘Landmark’ 40% Quota for Women on Corporate Boards”, *Guardian*, 7 June 2022, Erişim: <https://www.theguardian.com/business/2022/jun/07/eu-agrees-landmark-40-quota-for-women-on-corporate-boards> (Erişim tarihi: 18.02.2023).
  - Kalaitsoglou, Konstantina: “Gender Diversity in

- UK Boardrooms: Is 'Comply or Explain' Bringing about a Cultural Change?", *Legal Compass, The Journal*, 11 September 2020, Erişim: <https://www.thelegalcompass.co.uk/post/gender-diversity-in-uk-boardrooms-is-comply-or-explain-bringing-about-a-cultural-change> (Erişim tarihi: 18.02.2023).
- Kaya, Gözde: Avrupa Birliği İş Hukuku'nda Cinsiyet Ayrımcılığı, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı Akademik Araştırmalar Serisi-1, Ankara, 2012.
  - Koch, Raphael: "Board Gender Quotas In Germany And The EU: An Appropriate Way of Equalising The Participation Of Women And Men?", *Deakin Law Review*, Vol.20, No.1, 2015, ss. 53-74.
  - Koray, Meryem: "Kadının" Adına Gündem Oluşturmak", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 23, Sayı. 3, Eylül 1990'dan ayrı bası, Ankara, 1990.
  - Kökkılınç, Ayşe Gül ve Gözde Kaya, "AB Hukukunda Kadın Erkek Arasında Ücret Eşitliği İlkesi: Güncel Gelişmeler Üzerine Bir İnceleme", *SİCİL İş Hukuku Dergisi*, Sayı. 48, 2022/II, ss. 86-108.
  - Landmesser, J.M., A.J. Orlowski and M.A. Rusek: "Gender Pay Gap Across the Income Distribution: Analysis for the EU", *Proceedings of the 10th Polish Symposium on Physics in Economy and Social Sciences [FENS 2019] Acta Physica Polonica A. No. 1, Vol. 138, 2020.*
  - Lecerf, Marie: "Gender Balance on Corporate Boards", *At A Glance, European Parliament Plenary-November II 2022*, Erişim: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/738208/EPRS\\_ATA\(2022\)738208\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/738208/EPRS_ATA(2022)738208_EN.pdf); (Erişim tarihi: 23.01.2023).
  - Masselot, Annick and Anthony Maymont: "Gendering Economic and Financial Governance Through Positive Action Measures-The Compatibility of the French Real Equality Measure with the European Union Framework", *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, Vol. 22, Issue 1, 2015, ss. 57-80.
  - Nicolò Giuseppe, Giovanni Zampone, Giuseppe Sannino and Serena De Iorio: "Sustainable Corporate Governance and Non-financial Disclosure in Europe: Does the Gender Diversity Matter?", *Journal of Applied Accounting*, Vol. 23, No. 1, 2022, ss. 227-249.
  - Nuyens, Hedwige and Maria Boerner: Gender Balance Quota and Targets in the European Union, *European Women on Boards*, Erişim: <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/05/Overview-Gender-balance-quota-and-targets-in-Europe-April-2022.pdf> (Erişim tarihi: 05.02.2023).
  - Onaran-Yüksel, Melek: Karşılaştırmalı Hukuk İşığında Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği, BETA Basım A.Ş. İstanbul, 2000.
  - Oliveira, Pedro and Linn Oetterli: "Our comment, Women on Boards: a Long Journey Reaching its End", *Newsletters, Business Europe Headlines No.2022-09*, Erişim: <https://www.besnesseurope.eu/publications/besnesseurope-headlines-no-2022-09> (Erişim tarihi: 15.02.2023).
  - Pala-Laguna Reyes, Luisa Esteban-Salvador: "Gender Quota for Boards of Corporations in Spain", *European Business Organization Law Review*, 17, 2016, ss. 1-26.
  - Perkins, Nancy L.: "European Court of Justice: Judgement of the Court in Eckhard Kalanke v Freie Hansestadt Bremen (Permissible Affirmative Action Programs in the European Union)", *International Legal Materials*, Vol. 35, No. 2, 1996, ss. 265-273.
  - Raguz I. Vrdoljak, "Gender Diversity In Corporate Boards In EU: Trends And Challenges", *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 16, No. 1, 2017, ss. 269-279.
  - Roosve, Art-Peeter: "Defining Positive Action", içinde Exploring Positive Action as a Means to Fight Structural Discrimination in Europe, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2021, ss.12-20; Erişim: <https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2022/04/Exploring-positive-action-as-a-means-to-fight-structural-discrimination-in-Europe.pdf> (Erişim tarihi: 10.01.2023).
  - Schiek, Dagmar and Victoria Chege: *European*

- Union Non-Discrimination Law, Comparative Perspectives on Multidimensional Equality Law, Routledge-Cavendish, UK, 2009.
- Shreeves, Rosamund: "Gender Balance On Boards, Legislative Train 01.2023, 6 A New Push For European Democracy", European Parliament, 20 January 2023, Erişim: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/gender-balance-on-boards/report?sid=5601> (Erişim tarihi: 20.01.2023).
  - "Sorular ve Cevaplar: Kadın Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Konusunda AB Neler Yapıyor?", Avrupa Komisyonu Fact Sheet, AB Türkiye Delegasyonu, 8 Mart 2018, Erişim: [https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality\\_BC.pdf](https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality_BC.pdf) (Erişim tarihi: 24.01.2023).
  - "Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021", European Institute for Gender Equality, Gender Statistics Database, 19 April 2022, Erişim: <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-business-and-finance-2021> (Erişim tarihi: 22.01.2023).
  - Szydło, Marek: "Constitutional Values Underlying Gender Equality On The Boards Of Companies: How Should The EU Put These Values Into Practice?", The International and Comparative Law Quarterly, Vol. 63, No. 1, January 2014, ss. 167-196.
  - Szydło, Marek, "Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance", European Law Journal, Vol. 21, No. 1, January 2015, ss. 97-115.
  - Szyzszak, Erika: "Positive Action after Kalanke", The Modern Law Review, Vol. 59, No. 6, Nov. 1996, ss. 876-883.
  - Sjøbstad, Margrethe: "Framework and Conditions for Positive Action", içinde Positive Action Measures. The Experience of Equality Bodies, Equinet Report, European Network of Equality Bodies, Belgium, 2014, ss.13-26; Erişim: [https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive\\_action\\_measures\\_final\\_with\\_cover.pdf](https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2018/01/positive_action_measures_final_with_cover.pdf) (Erişim tarihi: 10.01.2023).
  - Şahin, Kader, Burçin Eser, Tuğba Kaplan, Gamze Özdündar: "Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici Temsili: Türkiye'de Yönetim Kurulları Yapısının Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 14, Sayı 4, 2018, ss. 1147-1166.
  - Tillotson, John and Nigel Foster: Text, Cases and Materials on European Union Law, Cavendish Publishing Limited, 4<sup>th</sup> edition, Great Britain, 2003.
  - Tobler, Christa: Indirect Discrimination, A Case Study into the Development of the Legal Concept of Indirect Discrimination under EC Law, E.M. Meijers Instituut, Intersentia, Antwerpen, 2005.
  - Vasiljevic, Snjezana and Ana-Maria Sunko: "EU Law and Gender-Balanced Boards: Making Equality Effective", Croatian Yearbook of European Law and Policy, 13 (13), 2017, ss. 27-51; Erişim: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3418259](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3418259).
  - Verge, Tania, Emanuela Lombardo: "The Differential Approach to Gender Quotas in Spain: Regulated Politics and Self-Regulated Corporate Boards", European University Institute Working Papers, Law 2015/24, Department of Law, Erişim: [https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/35807/LAW\\_2015\\_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/35807/LAW_2015_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Erişim tarihi: 24.01.2023).
  - Vukovic, Ana Horvat: "Gender Quotas in Corporate Decision-making Bodies-Regulatory Promotion of Equality of Results in the EU", the Theory and Practice of Legislation, Vol. 9, No. 1. 2021, ss. 3-23.
  - Wirth, Linda: Breaking Through the Glass Ceiling, Women in Management, International Labour Office, Geneva, 2001, Erişim: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09\\_102\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf) (Erişim tarihi: 19.01.2023).