

香港交易及結算所有限公司
有關《企業管治守則》及相關《上市規則》條文檢討的諮詢文件
(2024 年 6 月)

平等機會委員會意見書

引言

平等機會委員會 (「平機會」) 支持香港交易及結算所有限公司 (「香港交易所」) 按照 2022 年生效的《主板上市規則》第 13.92 條，致力在 2024 年 12 月 31 日或之前逐步淘汰單一性別董事會。

2. 平機會支持香港交易所在 2024 年《企業管治守則》及相關《上市規則》條文檢討的諮詢文件 (「香港交易所的諮詢文件」) 提出的建議，提升性別平等和性別意識。同時，就管理多元、平等及共融方面的框架而言，香港證券市場的多元化程度可能落後於主要競爭對手，平機會因此建議把握香港交易所於 2022 年在企業管治多元化工作方面取得的動力，並呼籲香港交易所多走一步，規定發行人必須(i)定期評核董事會表現，(ii)就董事會及員工多元化政策制訂指標，並衡量政策對目標的影響，(iii)委派指定人員監督多元化政策，(iv)確保挑選董事會 (尤其是提名委員會) 的人選及高級管理人員的過程公正，(v)披露高級管理人員及全體員工的性別比例，以及(vi)持續向高級管理人員灌輸有關反歧視、平等機會及多元化的知識。

I. 平機會支持將建議最佳常規提升至守則條文，規定發行人至少每兩年進行一次董事會表現評核，並作出披露 (香港交易所的諮詢文件的問題 4)。

3. 平機會全力支持規定發行人至少每兩年進行一次董事會表現評核，並按《企業管治守則》B.1.4 作出披露的建議。平機會同意將現行的建議最佳常規提升至《企業管治守則》中的守則條文，將有助鼓勵發行人遵守守則。主要持份者知悉董事會積極評核表現，便會對該公司能夠為持份者的最佳利益行事有更大信心。

4. 實行普通法的部分其他司法管轄區的規管機構，同樣備有規則以規管上市公司評核董事會表現的次數及負責進行評核的人員。在英國，財務匯報局 (Financial Reporting Council) 刊發的《英國企業管治守則 2024》規定，必須每年正式並嚴格地評核董事會的表現，而富時 350 指數企業亦必須至少每三年委託外

部人士評核董事會表現。¹ 新加坡交易所（Singapore Exchange）規定發行人在其提名委員會監督下，每年正式評估董事會，並在年報中披露如何進行評估，² 而且建議發行人考慮委聘外部機構進行評估，務求評估能更客觀進行。³ 澳洲的做法是由澳洲證券交易所企業管治委員會（ASX Corporate Governance Council）建議在澳洲證券交易所上市的實體制定和披露程序，定期（最好是每年⁴）評估董事會的表現，而澳洲證券交易所上市規則明確規定，其實體須將企業管治委員會的建議作為常規的基準，或在未能符合建議時披露原因。⁵ 在印度孟買證券交易所（Bombay Stock Exchange）上市的公司受法律約束，必須委派獨立董事在每一個財政年度至少舉行一次會議，非獨立董事及管理層人員不得出席，以評核董事整體的表現。⁶

5. 哈佛法學院（Harvard Law School）的證據顯示，定期評核董事會表現有助加強與外部持份者的聯繫，更有效遵守監管規定，以及帶來更正面的機構文化。⁷ 發行人評核董事會表現、委任及重新委任董事，以及規劃繼任事宜時，可考慮董事個人特質及技能，以確保按用人唯才的原則委任董事，支持發展多元管理人才梯隊，並與同類司法管轄區的做法看齊。若制定良好的繼任規劃安排，便能避免發行人僅為符合《上市規則》的性別規定而象徵式地委任女性董事。

6. 此外，在界定董事表現的評核範圍時，平機會建議香港交易所參考同類司法管轄區的規則。例如，新加坡交易所規定發行人在評估董事會的組成時，必須在表現評核中考慮多元化因素。⁸ 英國的公司則必須評估董事會的表現、組成、多元化程度，以及董事如何有效合作以達到目標。⁹ 主要會計師事務所或業界人士提出的建議，有部分是值得向發行人推薦的可用參數，尤其是董事會及委員會的多元化程度、是否備有多元化政策、任期限制及提名 / 企業管治委員會的組成。其他參數

¹ UK Corporate Governance Code 2024, Provision 21. Retrieved from

https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2024_ofM100g.pdf.

² SGX Mainboard Rules. Code of Corporate Governance 2018. Board Matters. Retrieved from <https://rulebook.sgx.com/rulebook/board-matters-1>.

³ SGX Mainboard Rules. Code of Corporate Governance 2018. Practice Guidance 5: Board Performance. Retrieved from <https://rulebook.sgx.com/rulebook/practice-guidance-5-board-performance>.

⁴ Corporate Governance Principles and Recommendations (4th Edition), Recommendation 1.6. Retrieved from <https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-fourth-edn.pdf>.

⁵ ASX Listing Rules Chapter 4 - Periodic Disclosure, Rules 4.10.3. Retrieved from <https://www.asx.com.au/content/dam/asx/rules-guidance-notes-waivers/asx-listing-rules/rules/Chapter04.pdf>.

⁶ Securities and Exchange Board of India (Listing Obligations and Disclosure Requirements) Regulations, 2015 [Last amended on July 10, 2024], Provisions 25(3) and 25(4)(a). Retrieved from <https://www.sebi.gov.in/legal/regulations/jul-2024/securities-and-exchange-board-of-india-listing-obligations-and-disclosure-requirements-regulations-2015-last-amended-on-july-10-2024-84817.html>.

⁷ Kiel, G., & Beck, J. (2018, May 18). Board performance evaluations that add value. *The Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Retrieved from <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/05/18/board-performance-evaluations-that-add-value/>.

⁸ 見：註腳 3。

⁹ 見：註腳 1 · Principle L under Section 3.

包括改善多元化的行動計劃及時間表，例如避免基於性別的「集體思維」以改善決策過程，以及制定打擊性騷擾的舉報機制，亦有助在誠信、操守和企業責任的方向上，促進多元、平等及共融。

II. 平機會支持將有關每年檢討發行人董事會多元化政策實施的守則條文，提升為強制披露要求（香港交易所的諮詢文件的問題 12）。

7. 平機會支持將現時有關每年檢討發行人董事會多元化政策實施的守則條文，提升為強制披露要求的建議。鑑於香港所有發行人均已就其董事會多元化政策進行年度評核，平機會認為將相關守則條文提升為強制披露要求將可發出強烈信息，表明香港交易所致力推廣多元、平等及共融，並會規定發行人恪守現有的良好常規。

8. 就亞太區的情況而言，澳洲證券交易所的實體必須就一個匯報期為達致性別多元化而定立可計量目標，例如實體董事會、高級行政人員及員工的女性比例的具體目標數字，在特定時間內主要營運職位中的女性比例，以及達致《工作場所性別平等法》（Workplace Gender Equality Act）中性別平等指標的具體目標。¹⁰ 在新加坡交易所上市的所有公司，同樣必須在公司年報披露董事會多元化政策及所取得進展，包括實施董事會多元化政策的計劃及時間表。¹¹

9. 根據羅兵咸永道會計師事務所，新加坡每年對公司多元化策的評核模式，能確保多元化政策切合市場發展，並強制公司定立策略以達到多元化的目標和清楚解釋其進展。¹² 麥肯錫公司（McKinsey & Company）同樣透過行業範例說明如何可使用數據圖表和季度評核，以及適時重新評估共融及多元目標，以追蹤達到多元、平等及共融的進展。此外，定期評核現有政策，從進行更明確的董事會活動以至建立更強大的人才庫，都能為企業管治帶來好處。¹³

III. 平機會支持在《上市規則》增設規定，要求發行人就其全體員工（包括高級管理層）制定及披露多元化政策（香港交易所的諮詢文件的問題 11），並就如何設計

¹⁰ 見：註腳 4，Recommendation 1.5.

¹¹ 見：註腳 2，Provision 2.4.

¹² Pricewaterhouse Coopers. (2021). *Board diversity disclosures in Singapore: from intent to outcomes*. Retrieved from <https://www.pwc.com/sg/en/diversity/assets/board-diversity-disclosures-in-singapore.pdf>.

¹³ McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>.

全面的多元化政策提出建議。

10. 平機會支持在《上市規則》增設規定，要求發行人就其全體員工（包括高級管理層）制定及披露多元化政策的建議。在其他司法管轄區，澳洲證券交易所的實體¹⁴及新加坡交易所的發行人¹⁵現須按要求制定及披露多元化政策。在英國，金融行為監管局（Financial Conduct Authority）亦在其《披露指引及透明度規則》（Disclosure Guidance and Transparency Rules）訂明，規定英國的發行人必須在其企業管治政策聲明中，披露公司的高級管理人員的多元化政策、政策目標及匯報期內實施的政策；若沒有制定多元化政策，必須說明原因。¹⁶

11. 平機會認為，發行人的工作場所全面多元化政策，應包括反歧視及平等機會政策、反性騷擾政策，以及註明委任指定高級人員（例如總多元事務主任 / 人民與文化事務主管）以監督多元化政策。

建立反歧視及平等機會政策

12. 就香港的合規情況而言，全面的多元化政策應涵蓋四條反歧視條例的禁止歧視的理由及違法行為。該四條反歧視條例是《性別歧視條例》（香港法例第 480 章）、《殘疾歧視條例》（香港法例第 487 章）、《家庭崗位歧視條例》（香港法例第 527 章）及《種族歧視條例》（香港法例第 602 章）。發行人亦應把投訴處理程序納入政策，讓僱員及客戶提出投訴及保障證人免受使人受害的歧視。¹⁷ 政策可以重申員工的性別、婚姻狀況、懷孕狀況、餵哺母乳狀況、殘疾、家庭狀況或種族，均不會導致較差的待遇或影響員工的就業前景。全面的多元化政策可確保機構文化中融入反歧視的做法，為在工作場所曾經歷歧視及騷擾行為的受害人提供保障，在高級管理人員及員工之間有效實施透明的多元化政策，並在發生違法事情但能迅速妥當處理的情況下減低對聲譽造成的影響。此外，制定妥為設計的政策並加以定期檢視，可視為業務過程中違法行為的轉承責任抗辯理由。

13. 至於推廣良好常規方面，發行人宜制定平等機會政策，在工作場所推廣多元共融。發行人可以在年報內載述，公司增設了家庭友善措施以支援有照顧責任的

¹⁴ 見：註腳 4，Recommendation 1.5(a).

¹⁵ SGX Mainboard Rules, Rule 710A. Retrieved from <https://rulebook.sgx.com/rulebook/710a-0>.

¹⁶ Disclosure Guidance and Transparency Rules sourcebook, DTR7.2.8A(R). Retrieved from <https://www.handbook.fca.org.uk/handbook/DTR.pdf>.

¹⁷ Bobek, V., Maček, A., Bradler, S., & Horvat, T. (2018). How to reduce discrimination in the workplace: the case of Austria and Taiwan. *Našegospodarstvo/Our economy*, 64(3), 12-22.

僱員 (不論性別)，以及備有措施支援有若干健康問題的僱員。香港的僱主通常會在招聘廣告中向應徵者發出強烈的信息，註明自己是平等機會僱主。發行人也可仿效富時 100 指數企業及富時 250 指數企業的做法，考慮自定目標以達到董事種族多元。¹⁸

14. 為評估機構內的多元化及共融程度，香港交易所亦可考慮透過數據圖表或多項指標，協助發行人匯報以行業為本的良好常規，為發行人提供基準以便與業界競爭對手比較其表現。這個方法亦可為業界帶來有意義及以業界為本的轉變。例如，披露從事科學、科技、工程和數學業務的女性比例，有助推廣性別多元化。此外，倫敦證券交易所轄下的富時羅素 (FTSE Russell) 的多元共融指數採用了 24 項獨立指標，涵蓋四個主要範疇，以衡量全球 15 000 多家公司在多元、平等及共融方面的措施，並每季計算分數。有關指標主要關於性別比例、多元化程序及目標、爭議的數目、家庭友善措施，以及僱員的事業發展和培訓。¹⁹ 香港交易所可以參考這個例子，以制定數據圖表讓發行人匯報及披露資料。

反性騷擾政策

15. 制定清晰明確的反性騷擾政策，能遏止潛在騷擾者 (尤其是高級管理人員) 在工作場所性騷擾初級員工、實習人員、見習人員或暑期工。具體而言，《性別歧視條例》禁止任何性騷擾行為，無論該行為是以口頭或書面作出的。制定反性騷擾政策，不但可視為《性別歧視條例》下轉承責任抗辯理由的合理和切實可行的步驟，還可以定下明確的準則，表明不應容許以性方面的好處或性騷擾換取晉升機會。

16. Equileap 最近一份評估報告顯示，在 2023 年，香港只有 35% 的公司公布了反性騷擾政策，而日本 (68%)、澳洲 (65%) 和新加坡 (56%) 則有超過半數的公司公布了此類政策。²⁰ 平機會的 2021 年全港性騷擾調查發現香港接近八分之

¹⁸ The Parker Review Committee. (2023). *Improving the ethnic diversity of UK business: an update report from the Parker Review*. Retrieved from <https://parkerreview.co.uk/wp-content/uploads/2023/03/The-Parker-Review-March-2023.pdf>.

¹⁹ FTSE Russell. (2024). *Diversity and inclusion scores from LSEG – methodology*. Retrieved from https://www.lseg.com/content/dam/ftse-russell/en_us/documents/methodology/diversity-inclusion-rating-methodology.pdf.

²⁰ Equileap. (2024). *Gender equality report & ranking (2024 edition)*. Retrieved from https://equileap.com/wp-content/uploads/2024/02/Equileap_2024_Gender_Equality_Report_Developed_Markets.pdf.

一僱員曾遭受職場性騷擾。²¹ 因此，平機會建議香港交易所應規定發行人公布並實施清晰的反性騷擾政策，並點算備有此政策的發行人數目。

委任總多元事務主任監督多元化政策及事宜

17. 香港交易所應建立問責制度，要求發行人委任指定人員掌管多元、平等及共融事宜。在同類市場中，指定人員的職級普遍定為總多元事務主任或以上，但也可考慮委聘外部顧問擔任此崗位。此外，應在公司內設立員工及通報機制，以處理業務營運所有方面有關多元化的問題，包括公司的上游供應鏈常規、多元化招聘常規、培訓計畫的開發、合規、達致共融的弱勢社群比例(就殘疾、性別與種族方面)、銷售和市場營銷、可持續發展、資訊科技，以至為公司的產品及服務制定不同策略，以切合不同性別、年齡、種族與能力的消費者 / 客戶的需要。證據顯示，受監管的多元化政策能帶來更多創意、提升解難技巧，以及能更有效挽留員工。²² 香港交易所必須注意，就推廣設立指定多元化職責的需要而言，總多元事務主任基本上有別於人力資源監督。由於多元事務主任的職責遠遠不僅於處理內部員工事宜，因此把多元化政策納入人力資源管理範疇並不恰當。

18. 事實上，設有總多元事務主任一職的富時 500 指數企業有 59%，²³ 澳洲證券交易所 100 企業有 31%，孟買證券交易所 200 企業有 18%，新加坡交易所則有 16%。²⁴ 澳洲公司董事學會 (Australian Institute of Company Directors) 早於 2010 年便曾建議應由多元事務經理監督多元化政策，並向董事會匯報可計量目標。²⁵ 若香港希望緊貼國際市場發展，便必須至少確認多元、平等及共融為業務職能，是跨區域的首要工作。香港同時須要求發行人設定建立多元化通報機制的時間表，這在競爭激烈的情況下尤其重要，以期促進區域甚至全球市場發展。

²¹ 平等機會委員會 (2021)。《2021 年全港性騷擾調查》61 頁。網址：

https://www.eoc.org.hk/Upload/files/research-report/SH_ResearchReport_Chinese_11May2022.pdf.

²² Skvortsova, A. (2022, August 16). What makes a successful chief diversity officer? *HR Magazine*. Retrieved from: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/comment/what-makes-a-successful-chief-diversity-officer/>.

²³ Umoh, R. (2024, January 11). From tenure to turnover, here's how chief diversity officers compare to every single C-suite role. *Fortune*. Retrieved from <https://fortune.com/2024/01/10/diversity-officers-ceo-csuite-tenure-turnover-fortune500/>.

²⁴ Lim, S., & Flock, J. (2023, April 21). A global look at the chief diversity officer landscape. *Russell Reynolds Associates*. Retrieved from <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/a-global-look-at-the-chief-diversity-officer-landscape>.

²⁵ Australian Institute of Company Directors. (2010). *New corporate governance recommendations on diversity: tips for getting started*. Retrieved from https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/new_cg_recommendations_diversity_aicd_tips_started.pdf.

IV. 香港交易所建議增設守則條文，要求發行人的提名委員會至少有一名不同性別的董事（香港交易所的諮詢文件的問題 10）。

19. 平機會支持增設守則條文，要求發行人的提名委員會至少有一名不同性別的董事的建議。提名委員會應實施性別多元化，以防在事件初步階段可能出現性別偏見，確保在物色管理人員和進行繼任規劃的初步階段時達到程序公正，兩性享有平等機會。澳洲證券交易所企業管治委員會要求澳洲證券交易所的實體確保提名委員會的董事有適當多元性，以免陷入「集體思維」或其他認知偏見。²⁶ 除此之外，畢馬威會計師事務所曾進行研究，審視所有富時 100 指數企業的每一個提名委員會的組成，結果顯示提名委員會沒有女性的公司，其管理團隊的女性僱員平均只有 19%，比富時 100 指數企業的平均接近 29% 為低。²⁷ 由此可見，提名委員會的性別多元化是促使高級管理團隊達致性別平等的關鍵。若提名委員會的組成能達到性別多元化，會有助消除無意識的偏見和盲點，從而達致更共融和用人唯才的程序。

20. 就盈利能力和生產能力而言，麥肯錫公司曾在 2023 年就 23 個國家的 1 265 間公司進行研究，結果發現董事會性別多元化程度達到最高四分一水平的公司，比處於最低四分一水平的公司的財務表現高出多達 27%。²⁸ 另一項由 MSCI 進行的研究調查了 617 間 MSCI 全球綜合指數公司的人員管理常規及女性董事的比例，結果發現董事會中有較多女性的公司，其員工生產能力增長幅度較大。²⁹ 若提名委員會的性別多元化，將能加強有關策略優勢，公開展示該公司致力促進多元、平等及共融，以符合投資者、顧客及僱員越來越高的期望。

21. 順帶一提，麥肯錫公司的 2023 年研究也顯示，在董事會種族多元化方面處於最高四分一水平的公司，比處於最低四分一水平的公司表現較卓越的可能高 13%。因此，香港交易所或可考慮推廣種族多元為良好常規，能為業務帶來實際得益。

²⁶ 見：註腳 4，Recommendation 2.1.

²⁷ KPMG. (2020). *Nomination Committees: membership diversity*. Retrieved from <https://ridgewaypartners.com/wp-content/uploads/2020/04/KPMG-Ridgeway-Partners-nomination-committee-study.pdf>.

²⁸ McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more*, p15. Retrieved from <https://nsga.org/wp-content/uploads/2024/02/McKinsey-Diversity-Report-December-2023.pdf>.

²⁹ Eastman, M. T. (2018, March 6). *Women on boards: one piece of a bigger puzzle*. MSCI. Retrieved from <https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-one-piece-of-a/0872932779>.

V. 香港交易所建議修訂強制披露要求，要求發行人在《企業管治報告》中分開披露：(i)高級管理層的性別比例；以及(ii)全體員工（不包括高級管理層）的性別比例（香港交易所的諮詢文件的問題 13）。

22. 平機會支持修訂強制披露要求，要求發行人在《企業管治報告》中分開披露：(i)高級管理層的性別比例；以及(ii)全體員工（不包括高級管理層）的性別比例的建議。根據 Equileap 在 2023 年進行的報告，香港的上市公司中有 53% 沒有披露高級管理層有關女性比例的任何資料。³⁰ Equileap 的 2024 年報告反映香港的上市公司與實行普通法的其他司法管轄區相比，例如英國、澳洲及新加坡，在董事會、執行管理層、高級管理人員和員工四個級別上的女性比例均頗低。董事會、執行管理層、高級管理人員和員工的女性比例分別是 17%、18%、26% 及 40%。³¹ 為了使上市公司的性別比例更加平均，香港交易所宜要求發行人除了披露董事會性別比例外，還應披露更多有關不同工作級別的性別比例的詳情，以提高發行人的問責性及對公眾的透明度。強制性的披露規定亦有助激勵發行人改善性別比例，適時處理各級別的繼任規劃。

23. 事實上，平機會備悉香港交易所部分發行人已採取良好措施，制定自己的指標以衡量和披露其多元、平等及共融工作及目標，例如同一公司內所有級別的男女僱員人數及比例、管理級人員的男女僱員比例、按工種劃分的女性僱員比例、達到多元化相關關鍵績效指標的進展（包括多元、平等及共融培訓及工作坊的數目，以及工作場所共融程度）、下一個財政年度的性別相關關鍵績效指標等。一間發行人甚至在環境、社會及管治報告中披露按性別劃分的新入職僱員、僱員流失率、接受培訓的僱員、平均培訓時數，以及男女僱員的薪酬差距。所披露的資料以段落文字、圖表或棒形圖在發行人的年報或可持續發展的報告呈示。

24. 證券交易委員會（Securities and Exchange Commission）是美國負責規管上市公司的機構，最近亦考慮加強披露有關人力資本的資料，包括高層員工的人口統計及多元化程度資料，以便讓投資者了解公司取得和開發新的人才來源所進行

³⁰ Equileap. (2023). *Gender equality global report & ranking (2023 edition)*. Retrieved from https://equileap.com/wp-content/uploads/2023/03/Equileap_Global_Report_2023.pdf.

³¹ 見：註腳 20

的工作。³² 這個建議預計在 2024 年 10 月發出。³³

VI. 香港交易所建議訂明董事持續專業發展規定須涵蓋的特定主題 (香港交易所的諮詢文件的問題 2(d)) 及《企業管治守則》原則 C.1 及守則條文 C.1.1 作出相應修訂 (香港交易所的諮詢文件的問題 3)。

25. 平機會支持加入董事持續專業發展規定須涵蓋的特定主題的建議。由麥肯錫公司進行的一項研究顯示，美國及加拿大的公司考慮把「以多元、平等及共融為業務優先工作」列為管理層最關鍵的思維和能力之一。³⁴ 學術研究亦顯示定期進行防止偏見培訓，對避免僱用和審核程序出現偏見極為重要。³⁵ 香港交易所的競爭對手新加坡交易所，在其《主板規則》實務指南 (Practice Note under Mainboard Rules) 中清楚註明初任董事必須接受有關多元化事宜的強制性的培訓。³⁶ 平機會建議香港交易所修訂《主板上市規則》第 3.09G 條，在董事的培訓主題明確增加有關平等機會、多元、反歧視 (包括遵守香港四條反歧視條例) 及反性騷擾的議題。

26. 平機會支持《企業管治守則》原則 C.1 及守則條文 C.1.1 的建議修訂，原因是有關內容強調所有董事必須參與持續專業發展的原因——發展並更新其知識及技能，確保他們對發行人的業務、運作及管治政策均有適當的理解，以及完全知道本身在法規及普通法、《上市規則》、法律及其他監管規定下的職責。平機會建議香港交易所在原則 C.1 提及更多有關對反歧視常規及多元化政策的理解，以提醒董事有責任確保僱員享有多元共融的工作環境。

平等機會委員會

2024 年 8 月

³² Cooley LLP. (2024, July 10). *SEC's spring 2024 agenda delays most actions until 2025*. Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=28620c4a-d336-4aef-89c7-1ab23150f978>.

³³ U.S. Securities and Exchange Commission. (2023). *Recommendation of the SEC Investor Advisory Committee's Investor-as-Owner Subcommittee regarding human capital management disclosure*. Retrieved from <https://www.sec.gov/files/spotlight/iac/20230921-recommendation-regarding-hcm.pdf>.

³⁴ Field, E., Krivkovich, A., Kügele, S., Robinson, N., & Yee, L. (2023, October 5). *Women in the workplace 2023*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.

³⁵ Correll, S. J. (2017). "SWS 2016 feminist lecture: reducing gender biases in modern workplaces: a small wins approach to organizational change." *Gender & Society*, 31(6), 725-750.

³⁶ SGX Mainboard Rules. Practice note 2.3 training for directors with no prior experience. Retrieved from <https://rulebook.sgx.com/rulebook/practice-note-23-training-directors-no-prior-experience>.