

FUNDACJA  
LIDEREK  
BIZNESU

Kobiety we  
władzach spółek  
giełdowych w Polsce  
2016



**Czas na zmiany**



FUNDACJA  
LIDEREK  
BIZNESU

Warszawa, maj 2016  
Copyright by Fundacja Liderów Biznesu

**Autor:**

Agnieszka Słomka-Gołębiowska

**Raport został przygotowany przez zespół Fundacji Liderów Biznesu  
pod kierownictwem Anny Sirockiej.**

**Opracowanie redakcyjne:**

Maria Bnińska

**Druk:**

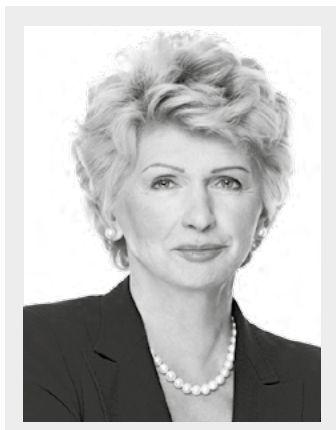
MGA Metro Group Advertising

[www.liderkibiznesu.pl](http://www.liderkibiznesu.pl)

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

Kobiety we  
władzach spółek  
giełdowych w Polsce  
2016

Czas na zmiany



Szanowni Państwo,

Raport Fundacji Liderów Biznesu „Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce. Czas na zmiany.” jest wynikiem drugiego badania obecności kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Naszym celem jest nie tylko przedstawienie faktycznego obrazu rzeczywistości, pozwalającego na merytoryczną dyskusję, ale także analiza czynników wpływających na to, że kobiety nie są wystarczająco reprezentowane we władzach spółek publicznych.

Niestety, w porównaniu z poprzednim badaniem, możemy jasno stwierdzić, że - mimo przyjęcia przez GPW nowego Kodeksu Dobrych Praktyk, obejmującego między innymi zapisy o różnorodności zarządów i rad nadzorczych - w okresie od poprzedniego wydania raportu nie nastąpiły praktycznie żadne zmiany.

W zarządach spółek notowanych na Rynku Głównym GPW w 2015 roku jest 12,05% kobiet w porównaniu z 11,43% w 2014 roku. Wzrost dotyczy także rad nadzorczych, bo kobiet jest w nich 14,49% - w 2014 roku było to 12,9%. W przypadku spółek notowanych na rynku NewConnect udział kobiet w zarządach praktycznie się nie zmienił (w 2014 roku było to 13,65%, a w 2015 - 13,43%), natomiast zwiększył się udział w radach nadzorczych i wynosi 21,54% (w 2014 roku 20,33%).

Większa obecność kobiet we władzach przedsiębiorstw, poprzez bardziej zrównoważone zarządzanie, oznacza lepszy proces decyzyjny, lepszy nadzór nad działalnością spółki, wyższy poziom przestrzegania norm etycznych, sprawniejszy system zarządzania ryzykiem, a w efekcie wyższe wyniki finansowe.

65% wszystkich kobiet w Polsce ma ukończone studia wyższe. Są równie dobrze wykształcone jak mężczyźni, a ponad 60% polskich biegłych rewidentów to kobiety. Mamy więc, jako kraj, potencjał, którego nie wykorzystujemy.

Mamy nadzieję, że opublikowane w tym Raporcie dane zachęcą Państwa do refleksji oraz do aktywnego działania na rzecz zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w kierownictwie spółek publicznych i z udziałem Skarbu Państwa.

Jest wiele dróg dojścia do celu, jakim jest większy udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych przedsiębiorstw. Można tworzyć programy szkoleniowe i mentoringowe. Konieczne są też przejrzyste procedury rekrutacyjne oraz awansu wewnątrz spółek. Możemy też działać poprzez rekomendacje i regulacje.

Inicjatywy na rzecz zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu firmami notowanymi na GPW powinny podjąć same spółki, wyznaczając sobie kwoty oraz terminy ich osiągnięcia. Bardzo ważna w tym procesie jest postawa akcjonariuszy oraz interesariuszy, jako stron trzecich zainteresowanych działalnością spółek publicznych. Nie bez znaczenia są także dobre praktyki firm rekrutacyjnych, które powinny wprowadzać różnorodność do procesów rekrutowania członków zarządów i rad nadzorczych.

Raport Światowego Forum Gospodarczego w Davos dotyczący różnorodności wskazuje, że jeżeli nic się zmieni w naszych działaniach, świat potrzebuje jeszcze 117 lat, aby zrównać szanse kobiet i mężczyzn.

Spróbujmy razem osiągnąć ten cel wcześniej.

Alicja Kornasiewicz  
Przewodnicząca Rady Programowej  
Fundacji Liderów Biznesu

Iwona Kozera  
Fundator  
Fundacja Liderów Biznesu



Szanowni Państwo,

Równość kobiet i mężczyzn, obejmująca także prawo do równego udziału w gremiach decyzyjnych – politycznych, społecznych i biznesowych – jest niekwestionowaną zasadą konstytucyjną. W przypadku biznesu jest to nie tylko imperatyw etyczny, ale też – co potwierdzają badania – czynnik wpływający pozytywnie na proces zarządzania i wyniki ekonomiczne. W ostatnich latach podjęto w Polsce szereg inicjatyw, które mają prowadzić do bardziej zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w zarządzaniu firmami. Jedną z nich jest Karta Różnorodności zapoczątkowana w Polsce w 2012 roku, pod patronatem Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania. Prowadzone są badania i szkolenia, powstają podręczniki i przewodniki dla firm. W praktyce jednak kobiety są wciąż wyraźnie niedoreprezentowane na najwyższych stanowiskach decyzyjnych. Punktem wyjścia do podjęcia dalszych działań, prowadzących do zrównoważonego udziału obu płci w gremiach decyzyjnych, jest analiza obecnej sytuacji i kształtujących ją czynników.



Analizę taką, w odniesieniu do spółek publicznych, daje raport „Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce. Czas na zmiany” Fundacji Liderów Biznesu. Przedstawia on udział kobiet w organach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2012-2015, co pozwala też na próbę wyznaczenia trendów i kierunków zmian w badanym obszarze. Dane dotyczące liczbowego i procentowego udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek przedstawiono w podziale na Rynek Główny i New Connect. Zaprezentowano też dane obejmujące kobiety na najwyższych stanowiskach decyzyjnych: prezesów zarządu, przewodniczących i wiceprzewodniczących rad nadzorczych. Szczegółowej analizie poddano skład zarządów i rad nadzorczych największych spółek należących do indeksu giełdowego WIG 30 oraz spółek z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa – określonych w raporcie jako trendsetterzy na polskiej giełdzie. Raport przynosi dużą dawkę uporządkowanych i cennych informacji. Prowadzi do ogólnej oceny, że udział kobiet we władzach spółek w latach 2012-2015 pozostaje na podobnym, niskim poziomie, chociaż odnotowano pewne zmiany, takie jak rosnąca liczba spółek z udziałem co najmniej trzech kobiet w ich gremiach decyzyjnych.

Ostatnia część raportu jest próbą odpowiedzi na pytanie „jak zwiększyć obecność kobiet we władzach spółek publicznych?”. Przegląd rozwiązań stosowanych w innych krajach na poziomie spółek, grup spółek oraz instrumentów regulacyjnych, takich jak kwoty może stanowić podstawę do debaty nad wyborem najlepszych rozwiązań dla polskich spółek giełdowych. Trudno bowiem nie zgodzić się z tezą zawartą w podtytule raportu: czas na zmiany. Choć Polska, z udziałem kobiet we władzach spółek publicznych na poziomie nieznacznie poniżej 18%, plasuje się na piętnastym miejscu w Unii Europejskiej, wynik ten nie może zadowalać. Pełne wykorzystanie potencjału coraz większej liczby kompetentnych, doświadczonych i z aspiracjami do pełnienia ról przywódczych kobiet i stworzenie im możliwości wykorzystania tego potencjału to jeden z najistotniejszych warunków zrównoważonego rozwoju.

Wojciech Kaczmarczyk

Sekretarz Stanu, Pełnomocnik Rządu  
do Spraw Społeczeństwa Obywatelskiego



# Spis treści

I.	Streszczenie	6
II.	Wprowadzenie	13
II.	Udział kobiet we władzach spółek giełdowych w Polsce: fakty i liczby	16
IV.	Trendsetterzy na polskiej giełdzie: spółki WIG30 i spółki z udziałem Skarbu Państwa a kwestia różnorodności we władzach spółek	22
V.	Jak zwiększyć obecność kobiet we władzach spółek publicznych?	35
VI.	Wykaz materiałów pomocniczych	52





**I.**  
**Streszczenie**







# I. Streszczenie

Szereg analiz biznesowych<sup>1</sup> i badań empirycznych<sup>2</sup> jednoznacznie potwierdza, że zwiększenie udziału kobiet na najwyższych stanowiskach w spółkach publicznych jest jednym z ważniejszych czynników poprawiających wyniki.

Obecność kobiet we władzach usprawnia proces podejmowania decyzji, co może wpływać pozytywnie na wyniki spółki. Kobiety są bardziej otwarte w dialogu z różnymi stronami zainteresowanymi działalnością danej spółki. Rady nadzorcze, w których udział kobiet jest wyższy, są skrupulatniejsze w wykonywaniu swoich obowiązków i aktywniejsze w nadzorowaniu spółki, choć mają większą awersję do ryzyka.<sup>3</sup> Wyższy udział kobiet we władzach to skuteczniejszy nadzór oraz sprawniejszy system zarządzania ryzykiem, co w efekcie daje poprawę wyników finansowych. Bardziej zrównoważone pod względem płci rady i zarządy oznaczają również lepszy ład korporacyjny i wyższy poziom przestrzegania norm etycznych, co też może mieć wpływ na wyniki spółki.

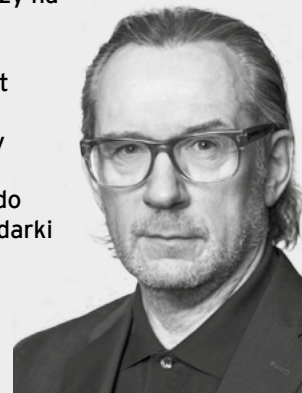
---

**Im większy udział kobiet w organach spółek, tym lepszy proces decyzyjny, solidniejszy nadzór nad działalnością spółki, wyższy poziom przestrzegania norm etycznych, a także sprawniejszy system zarządzania ryzykiem, w efekcie wyższe wyniki finansowe.**

---

Moim zdaniem kobiety w gremiach kierowniczych wnoszą stabilniejszą i empatyczną perspektywę do procesów zarządczych. Mają też naturalnie mniejszą skłonność do ryzyka. Jako że istotą zarządzania jest sztuka wyboru pomiędzy z reguły niedoskonałymi rozwiązaniami, różnorodność punktów widzenia oraz zdolność do uzgodnienia różnych dynamik działania jest kluczem do sukcesu. Właśnie dlatego potrzeba więcej kobiet w zarządach. Mimo to nie jestem zwolennikiem „kontyngentów zatrudnieniowych”. W dzisiejszych czasach, kiedy wyzwania strategiczne i konkurencyjne są niezmiernie wymagające, chyba nie stać akcjonariuszy na luksus parytetów i rezygnacji z zatrudniania, w danych okolicznościach, najbardziej kompetentnych ludzi na określone stanowisko. Uważam, że w Polsce generalnie jest aura społeczna sprzyjająca awansowaniu kobiet i nie obserwuję zjawisk świadomego utrudniania realizacji kobiecych karier. Co trzeba zrobić, by było ich więcej? Promować czytelne procesy rekrutacyjne i aktywniej kontynuować publiczną debatę wokół korzyści wynikających z różnorodności. Może to oznaczać dłuższe dochodzenie do rezultatu, ale sądzę, że da to lepszy i długoterminowy skutek dla gospodarki i pozycji kobiet.

Cezary Stypułkowski  
Prezes Zarządu mBank



<sup>1</sup> McKinsey & Company, *Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, Women Matter Raport 2013; EY, *Women: The next emerging market. Supporting women to fulfill their potential*, 2013.

<sup>2</sup> Przegląd 140 badań przeprowadzonych w oparciu o dane za lata 1989-2014 z 90.000 spółek z 35 krajów opracowany przez Post C., Byron K.: *Women on Boards and Firm Financial Performance: a Meta-Analysis*, Academy of Management Journal, 2014.

<sup>3</sup> Adams, R., Ferreira D.: *Women in the board room and their impact on governance and performance*, Journal of Financial Economics 94, 2009.



Z wielu dostępnych informacji prasowych i analiz wynika, że rola kobiet w biznesie rośnie, ale nieproporcjonalnie do ich udziału w życiu społecznym i gospodarczym. Pomimo że 60% absolwentów wyższych uczelni w krajach Unii Europejskiej stanowią kobiety, mężczyźni mają nad nimi druzgocącą przewagę pod względem obecności na najwyższych stanowiskach w sektorze przedsiębiorstw.<sup>4</sup> W Polsce wskaźnik kobiet, które ukończyły studia wyższe jest jeszcze wyższy i od kilku lat kształtuje się na poziomie około 65%.<sup>5</sup>

Im większy udział kobiet w organach spółek, tym lepsze wykorzystanie istniejących zasobów ludzkich. Sięganie do szerszej puli talentów w ramach zasobów organizacyjnych poprzez angażowanie kobiet na wyższe stanowiska w spółce oznacza podnoszenie jej konkurencyjności wobec innych podmiotów z tej samej branży. Zwiększenie obecności kobiet w zarządach i radach nadzorczych pozwala wzbogacić kapitał ludzki organizacji, na który składa się szereg elementów, m.in.: edukacja, kompetencje i doświadczenia poszczególnych członków tych ciał. Badania pokazują, że kobiety, zasiadając we władzach spółek publicznych, są równie dobrze wykwalifikowane jak mężczyźni, przy czym częściej legitymują się dyplomem studiów MBA i międzynarodowym doświadczeniem zawodowym. Ponadto w Polsce legitymują się także kwalifikacjami biegłego rewidenta, gdyż 65% wszystkich osób z uprawnieniami biegłego rewidenta to kobiety. Z drugiej strony istnieje mniejsze prawdopodobieństwo posiadania przez nie doświadczenia pracy na stanowisku dyrektora generalnego (CEO) czy dyrektora zarządzającego (COO).<sup>6</sup> Różnorodność członków władz spółek zwiększa innowacyjność spółki poprzez wzbogacenie ich kapitału społecznego, a więc kompetencji, wiedzy i doświadczenia. Bez wątplenia kapitał ludzki kobiet wchodzących w skład zarządu czy rady nadzorczej różni się od tego, jakim dysponują mężczyźni, ale przynosi wymierne korzyści ekonomiczne w postaci zwiększenia konkurencyjności. Nie stać nas na zmarnowanie tego.

<sup>4</sup> Komisja Europejska, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, Bruksela, Październik 2015.

<sup>5</sup> GUS, *Liczba i odsetek absolwentek uczelni wyższych w roku 2014*, 2015.

<sup>6</sup> Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S.: *Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?* *European Management Journal*, 26(1), 2008.



---

Im większy udział kobiet we władzach spółek, tym lepsze wykorzystanie istniejących zasobów ludzkich, co przekłada się na podnoszenie innowacyjności spółki poprzez wzbogacenie kapitału społecznego rady, a więc jej kompetencji, wiedzy i doświadczenia. W efekcie spółka jest bardziej konkurencyjna.

---

Im więcej kobiet na stanowiskach decyzyjnych, tym lepszy ogląd ekonomicznych zachowań konsumentów oraz ich wyborów. To prowadzi do zwiększenia udziału w rynku poprzez tworzenie produktów i usług lepiej dopasowanych do potrzeb i preferencji konsumenckich. Szacuje się, że globalnie kobiety kontrolują około 70% wydatków na dobra konsumpcyjne.<sup>7</sup>

#### Różnorodność kluczowa do rozwoju firm

Nie jesteśmy tu po to, by łamać reguły, jesteśmy tu po to, by je tworzyć. Choć słowa Emmeline Pankhurst pochodzą sprzed stu lat, z czasów pionierskiej walki o równouprawnienie płci, od których zmieniło się dosłownie wszystko, nadal - gdy myślimy o obecnej sytuacji i roli kobiet w biznesie - wydają się być aktualne. W dzisiejszych czasach również tworzymy nowe reguły działania. W świecie kryzysu wartości i niepewności, w obliczu zmian zachodzących na globalnym rynku, coraz większej roli innowacyjności, szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki. Kapitał ludzki, zwłaszcza ten oparty na różnorodności, jest kluczowy dla rozwoju i sukcesu firm. Dlatego rolą świadomych liderów jest mądre wspieranie i moderowanie różnorodności, by nie była postrzegana jedynie przez pryzmat statystyk, ale stanowiła stały element kultury organizacyjnej. Odnosząc się do wyników badań przedstawionych w niniejszym raporcie - nadal widzimy przestrzeń do świadomego działania, przekładającego się na realny udział kobiet na najwyższych stanowiskach w organizacjach. Receptą na zmianę status quo powinno być wyróżnianie ludzi, którzy są ciekawi świata, działają z pasją, energią i zaangażowaniem. Przestrzeń pomiędzy organizacjami „dziś” a organizacjami „jutra” w sposób naturalny wypełnić mogą zarówno liderki, jak i liderzy zdolni do inspirowania, motywowania i „zarażania” innych potrzebą zmian na lepsze w wymiarze osobistym i organizacyjnym. Co każdy z nas może robić, by te procesy przyspieszać? Moim zdaniem przede wszystkim jak najczęściej wychodzić z własnej strefy komfortu, zadając sobie pytanie, co robię, by tak potrzebną obecnie różnorodność wspierać.

Sławomir Jędrzejczyk  
Wiceprezes Zarządu PKN ORLEN ds. Finansowych



---

<sup>7</sup> Komisja Europejska, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, Bruksela, Październik 2015.



Niezależnie od siły dowodów pokazujących wpływ zwiększającego się udziału kobiet we władzach spółek na ich wyniki, istnieje szereg argumentów społecznych i regulacyjnych przemawiających za zrównoważonym pod względem płci kierownictwie spółek. Czynniki demograficzne w krajach rozwiniętych sprawiają, że będzie coraz więcej kompetentnych i doświadczonych kobiet, aspirujących do najwyższych stanowisk. To one będą wspierać dostosowanie gospodarki do nowych potrzeb starzejącego się społeczeństwa. A trend regulacyjny, istniejący w wielu krajach i wprowadzający obowiązkowe kwoty, zmienia warunki rozwoju kobiecych karier. Jak wynika z analiz przeprowadzonych na potrzeby niniejszego Raportu największy wzrost udziału kobiet w radach jest widoczny w krajach Unii Europejskiej, które wprowadziły obowiązkowe kwoty, za których nieprzestrzeganie grożą sankcje. Są też kraje, które osiągnęły wysokie zróżnicowanie organów spółek, chociaż nie mają ustawowo regulowanych kwot, jak np.: Wielka Brytania, Szwecja, Finlandia i Dania. Tam poziom uczestnictwa kobiet we władzach firm jest ustalany dobrowolnie, ale spółki muszą dokładnie informować i podawać do wiadomości publicznej, czy zrealizowały wyznaczone cele dla polityki różnorodności. Raport Światowego Forum Gospodarczego w Davos<sup>8</sup> za rok 2015 dotyczący polityki różnorodności wskazuje, że świat potrzebuje jeszcze 117 lat, aby zrównać szanse kobiet i mężczyzn w dostępie do edukacji, usług medycznych oraz w osiągnięciu tych samych dochodów czy reprezentacji politycznej co mężczyźni.

---

**Czynniki demograficzne w krajach rozwiniętych sprawiają, że będzie coraz więcej kobiet kompetentnych i doświadczonych, aspirujących do najwyższych stanowisk, które mogą wspierać dostosowanie gospodarki do nowych potrzeb starzejącego się społeczeństwa.**

---

Powinno się zadbać o to, żeby kompetentne kobiety, z aspiracjami osiągnięcia najwyższych stanowisk w spółkach, miały w Polsce co najmniej porównywalne możliwości rozwoju kariery. Szersze wykorzystanie talentów wzmocni polską gospodarkę i zapewni jej nowe bodźce do rozwoju.

---

<sup>8</sup> World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2015, Davos, 2016.



W EY ogromną wagę przywiązujemy do roli kobiet w organizacji, a właściwe proporcje płci są jednym z naszych priorytetów. Globalnie aż 52% naszych pracowników to kobiety. Choć, jako kierujący lokalną praktyką, muszę przyznać, że w Polsce mamy w tym temacie sporo do nadrobienia. Przed nami wciąż wiele pracy nad większą reprezentacją kobiet na wyższych stanowiskach w firmie.

Wiem, że ten problem dotyczy nie tylko EY. Udział kobiet w najwyższych władzach spółek w Polsce rośnie, ale za wolno, zwłaszcza porównując ze zmianami, które w ostatnich 10 latach zaszły w polityce. Dziś mamy już naprawdę sporą reprezentację kobiet w parlamencie i rządzie, a premierem jest już po raz trzeci kobieta.

Nie jestem jednak za parytetami w biznesie - w zarządach czy radach nadzorczych. Uważam, że najważniejszy jest profesjonalizm, kompetencje, wiedza i determinacja w dążeniu do sukcesu. Kierownictwo firm jest natomiast od tego, aby taki potencjał i kompetencje w porę zauważyć i rozwijać, stwarzając odpowiednie warunki do awansu.

Związek między dobrymi wynikami spółek a obecnością kobiet w ich władzach jest już dawno udowodniony - zróżnicowanie kadry zarządzającej zwiększa efektywność firmy i podnosi jej rentowność. Ale nie chodzi tu tylko o same wyniki finansowe, ale całościowy potencjał rozwoju firmy. Z wielu rzeczy, które wnoszą kobiece przywództwo i które obserwuję, to m.in.: otwartość na innowacje, partnerskie relacje z podwładnymi oraz łatwość w motywowaniu ich do osiągnięcia wspólnego celu, a także stabilność zespołów, lepsza analiza ryzyka, a co za tym idzie mniejsza podatność firmy na kryzysy. Kobiety doskonale sprawdzają się w sytuacjach kryzysowych, do zespołów wnoszą nastawienie na mediację i szukanie rozwiązań. Te wszystkie cechy kobiecego przywództwa służą zwiększaniu konkurencyjności firmy.

Temat równouprawnienia powinien przestać być postrzegany wyłącznie w wymiarze społeczno-politycznym i wreszcie nabrać kontekstu ekonomicznego. Musi być częściej podejmowany przez liderów opinii, nie tylko w sferze opisowej i deklaratywnej.

Jacek Kędzior  
Partner Zarządzający EY





Udział kobiet w organach spółek giełdowych w latach 2012-2015 niemal się nie zmieniał. W roku 2015 wskaźnik ten dla rad nadzorczych był znacząco wyższy niż dla zarządów. Udział kobiet na stanowiskach członków zarządu spółek giełdowych w 2015 roku nie zmienił się w stosunku do lat ubiegłych. Ponadto największe spółki giełdowe i spółki z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa nie były dotychczas trendsetterami w zakresie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółek. Podmioty te wykazywały w latach 2012-2015 największy udział kobiet w radach nadzorczych, ale był to poziom zbliżony do przeciętnego poziomu dla całego rynku. Zaangażowanie kobiet w zarządach w spółkach WIG30 i z udziałem Skarbu Państwa było niższe niż średni poziom dla całego rynku. W latach 2012-2015 zwiększyła się liczba spółek, we władzach których zasiadały przynajmniej trzy kobiety. Zmiany te wiązały się z poprawą pozycji kobiet w radach, na co wskazuje rosnąca w 2015 roku liczba spółek, w których jedna z trzech kobiet była przewodniczącą rady. Jednocześnie analiza danych pokazuje, że liczba spółek Rynku Głównego i Rynku NewConnect bez kobiet we władzach nie zmniejszała się w całym okresie badania. Oznacza to, że liczba kobiet w organach spółek zwiększała się w tych podmiotach, gdzie były już obecne. Większość spółek informuje tylko o jednej kobiecie piastującej stanowisko na najwyższych szczeblach organizacyjnych.

Na podstawie analizy przypadków poszczególnych krajów, w szczególności Unii Europejskiej, widać wyraźnie, że kwoty, jako instrument promowania obecności kobiet we władzach spółek, przynoszą wymierne rezultaty. Nie oznacza to, że jest to jedyna możliwa ścieżka dojścia do większego zaangażowania kobiet na najwyższych szczeblach w spółkach publicznych. Istnieje szereg innych instrumentów mających na celu stopniowe zwiększanie udziału kobiet we władzach spółek. Można je podzielić na trzy grupy: działania przeprowadzane w spółce, inicjatywy podejmowane dobrowolnie przez szersze grono spółek oraz rozwiązania opracowywane przez inne strony zainteresowane działalnością spółek publicznych. Jednak najważniejszym agentem przemian na rzecz promowania zwiększenia udziału kobiet we władzach spółek są mężczyźni zajmujący najwyższe stanowiska w organizacjach. Istotną rolę odgrywają również Dobre Praktyki dobrowolnie przyjmowane przez firmy rekrutacyjne. Działania takich firm mogą się przyczynić do wprowadzenia polityki różnorodności do agendy procesu zatrudniania członków zarządu i rady nadzorczej.

Agnieszka  
Słomka-Gołębiowska



## **II.** **Wprowadzenie**







## II. Wprowadzenie

Celem badania Fundacji Liderów Biznesu jest przedstawienie udziału kobiet w organach spółek publicznych w Polsce i analiza czynników mogących wpływać na obecny stan rzeczy. Zgromadzenie danych za lata 2012-2015 pozwala także przyjrzeć się trendom i kierunkom zmian dotyczących różnorodności oraz partnerstwa w biznesie. Badaniem objęto wszystkie spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Opracowane wskaźniki udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek publicznych przedstawiono w podziale na Rynek Główny i NewConnect. Dodatkowo zaprezentowano udział kobiet na najwyższych stanowiskach decyzyjnych: prezesów zarządu, przewodniczących i wiceprzewodniczących rad nadzorczych.

Zgodnie z najbardziej aktualnymi analizami, przeprowadzonymi w innych krajach, zbadano osobno spółki posiadające we władzach co najmniej trzy kobiety. Pokazano również spółki, które nie posiadają żadnej kobiety ani w zarządzie, ani w radzie nadzorczej.

W raporcie, jako punkt odniesienia dla pozostałych emitentów, zamieszczono szczegółową charakterystykę składu władz największych spółek należących do indeksu giełdowego WIG30 oraz spółek z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa.

Drugim obszarem analiz była próba zidentyfikowania czynników wpływających na obecność kobiet we władzach spółek giełdowych. W pierwszej kolejności zbadano, czy udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych jest zależny od branży oraz od wielkości firmy mierzonej poziomem kapitalizacji. Ponadto sprawdzono, czy powierzenie kobiecie stanowiska w organach spółek zależy od struktury własnościowej.

Biorąc pod uwagę, że większość spółek notowanych na GPW ma silnie skoncentrowany akcjonariat, analizowano udział kobiet we władzach spółek ze względu na rodzaj akcjonariusza większościowego: Skarb Państwa, akcjonariusz zagraniczny lub spółka kontrolowana przez kapitał rodzinny. Przedstawiono także wpływ wielkości rady i zarządu na poziom uczestnictwa kobiet.

Źródłem informacji o składzie organów spółek w latach 2012-2014 były coroczne sprawozdania finansowe, sprawozdania zarządu oraz rad nadzorczych z działalności. Dla roku 2015 były to strony internetowe według stanu z 27 listopada 2015 r. Strona internetowa Ministerstwa Skarbu Państwa posłużyła do pozyskania informacji na temat struktury spółek z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa. Zebrane dane pozwalają na pokazanie dynamiki zmian w zakresie udziału kobiet w organach spółek giełdowych.

Zrównoważony udział kobiet i mężczyzn we władzach spółek publicznych jest od kilku lat jedną z najbardziej dyskutowanych na świecie Dobrych Praktyk Ładu korporacyjnego. Mimo to w wielu krajach dostosowanie się do nich było powolne i nie przynosiło wyraźnych zmian w składzie rad i zarządów. W efekcie, podobnie jak z innymi Dobrymi Praktykami, dotyczącymi na przykład tworzenia w ramach rady wyspecjalizowanych komitetów wspierających jej działalność, po pewnym czasie następuje przeniesienie zasad Ładu korporacyjnego do bezwzględnie obowiązujących przepisów prawnych. Dlatego w większości krajów Unii Europejskiej, w przepisach prawnych znajduje się norma zobowiązującą do powoływania kobiet w skład



organów spółek, aby udział obu płci był zrównoważony. W niniejszym raporcie przedstawiono przegląd wprowadzanych regulacji dotyczących kwot, jako najczęściej stosowanego instrumentu zwiększania udziału kobiet we władzach spółek giełdowych i z udziałem Skarbu Państwa, w krajach wysokorozwiniętych i rozwijających się. Pokazano również inne sposoby osiągnięcia celu, oparte na Dobrych Praktykach, w zakresie prowadzenia polityki zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach decyzyjnych w spółkach, na przykładzie takich organizacji jak: mBank, Pelion, GE, Orlen, Totalizator Sportowy czy EY.

**II.**

## **Udział kobiet we władzach spółek giełdowych w Polsce: fakty i liczby**





## III. Udział kobiet we władzach spółek giełdowych w Polsce: fakty i liczby

### 1. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych w Polsce w podziale na Rynek Główny i NewConnect

W 2015 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie było notowanych ponad 900 spółek, w tym ponad 470 na Rynku Głównym. W zarządach zasiadały 2164 osoby, a w radach nadzorczych 4690 osób. Władza w spółkach giełdowych spoczywała w rękach 6854 osób, przy czym liczba kobiet nie przekroczyła tysiąca i wynosiła 870. Z roku na rok liczba kobiet w organach spółek giełdowych wzrastała, ale przyrost był nieznaczny - mniejszy niż 5% rok do roku. Na przykład w roku 2015 liczba kobiet na najwyższych stanowiskach decyzyjnych zwiększyła się o 48 w stosunku do roku 2014.

**Tabela 1. Liczebność zarządów i rad nadzorczych w latach 2012-2015 w spółkach giełdowych notowanych na Rynku Głównym (RG) i Rynku NewConnect (NC).**

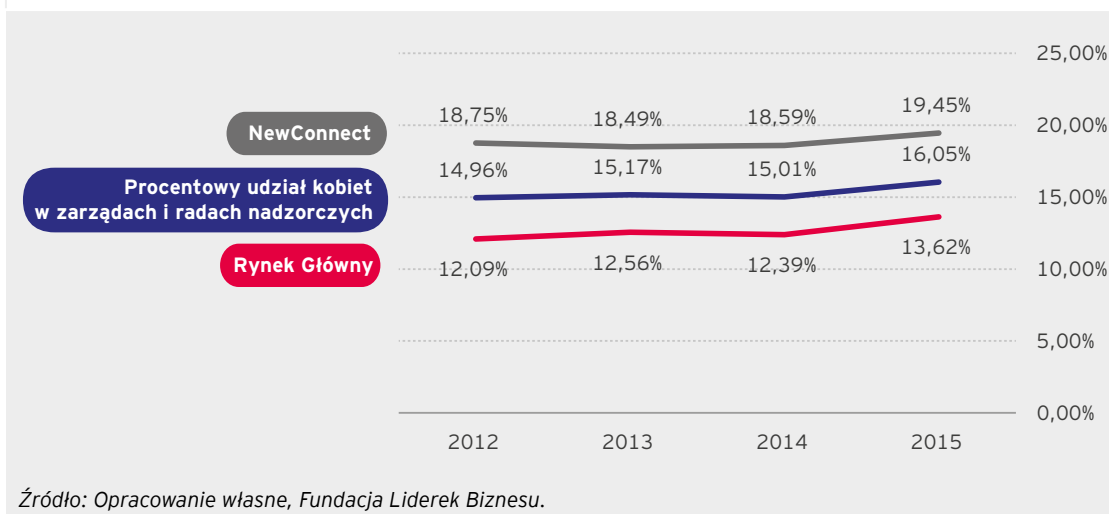
	2012		2013		2014		2015	
	RG	NC	RG	NC	RG	NC	RG	NC
Liczba spółek	437	429	448	445	471	431	479	428
Liczba członków zarządów	1298	737	1331	794	1365	747	1427	737
Liczba kobiet członków zarządów	110	71	122	82	124	80	139	74
Liczba kobiet na stanowisku prezesa zarządu	27	30	31	24	32	22	33	25
Liczba członków rad nadzorczych	2373	2036	2434	2159	2550	2125	2568	2122
Liczba kobiet członków rad nadzorczych	235	338	243	346	252	348	287	370
Liczba kobiet przewodniczących rad nadzorczych	30	58	35	61	37	54	46	59
Liczba kobiet wiceprzewodniczących rad nadzorczych	42	23	42	33	40	30	39	28

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderki Biznesu.



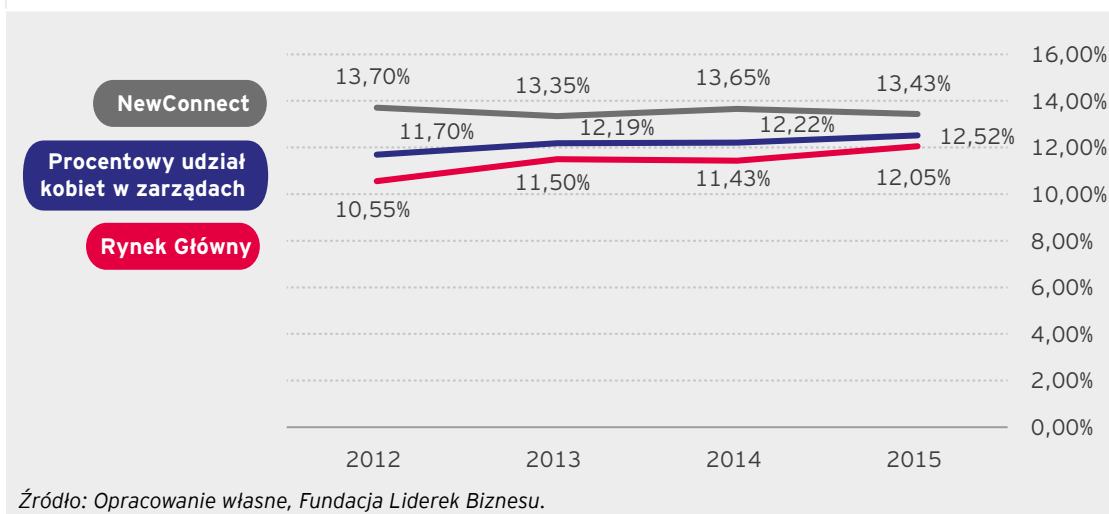
Wykres 1 pokazuje, że procentowy udział kobiet w organach spółek giełdowych był relatywnie stabilny, nieznacznie rosnący w latach 2012-2015. Na Rynku Głównym wzrósł z poziomu 12,09% w roku 2012 do 13,62% w roku 2015. Wyższy udział kobiet we władzach odnotowywały spółki z Rynku NewConnect - zwiększył się z 18,75% w roku 2012 do 19,45% w 2015 roku.

**Wykres 1. Procentowy udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.**



Udział kobiet na stanowiskach członków zarządu spółek giełdowych nie zmieniał się w latach 2012-2015 i oscylował wokół 12%. Niemniej jednak, jeśli spojrzymy na rynki oddzielnie, to na Rynku Głównym wskaźnik nieznacznie wzrósł i w roku 2015 osiągnął poziom 12,05%, a na Rynku NewConnect właściwie utrzymywał się na tym samym poziomie 13% (Wykres 2).

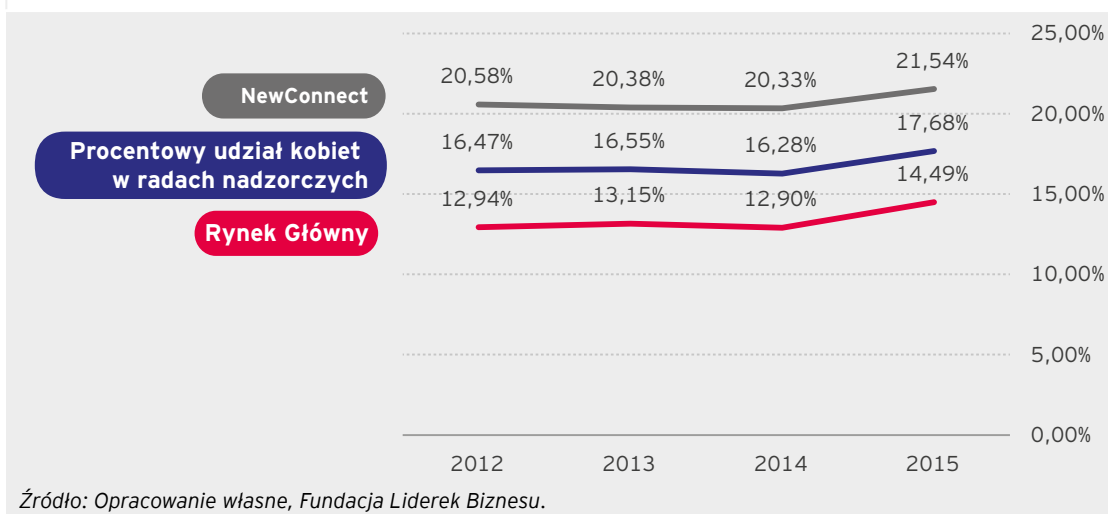
**Wykres 2. Procentowy udział kobiet w zarządach spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.**





Na obu rynkach - Głównym i NewConnect - zaobserwowano pozytywny trend jeśli chodzi o udział kobiet w radach nadzorczych. Wskaźniki dla Rynku NewConnect były zdecydowanie wyższe - niemal o jedną trzecią - w całym okresie badania. W roku 2015 udział kobiet w radach nadzorczych spółek z Rynku NewConnect wynosił 21,5%, podczas gdy dla Rynku Głównego osiągnął wartość 14,5% (Wykres 3).

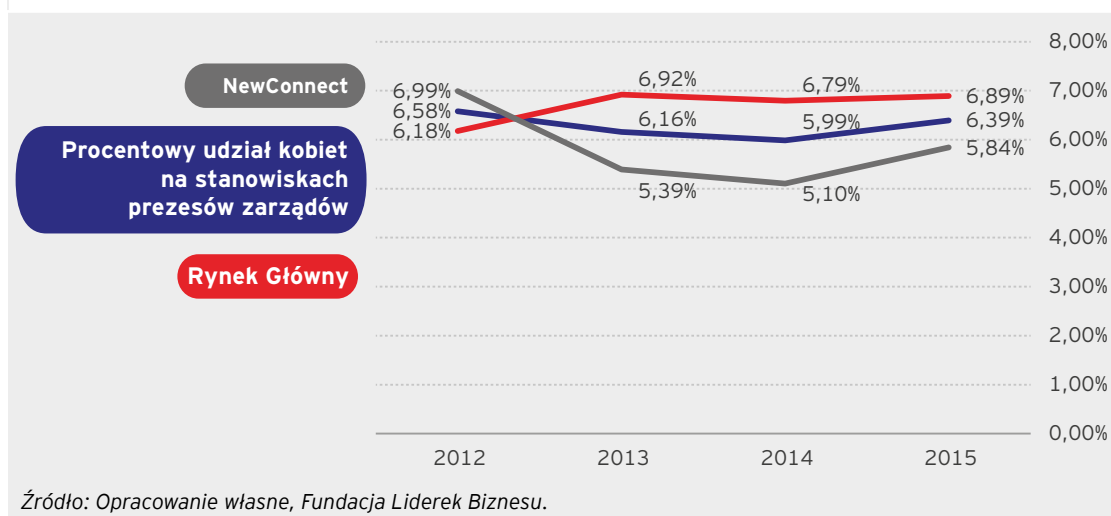
**Wykres 3. Procentowy udział kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.**





Wykres 4 pokazuje, że liczba kobiet na stanowisku prezesa zarządu w odniesieniu do ogólnej liczby prezesów spółek giełdowych była stabilna w całym okresie badania i wynosiła 6%. Nastąpiła jednak dość istotna zmiana. Od 2013 roku udział kobiet na stanowisku prezesa zarządu w spółkach Rynku Głównego zwiększał się, a na Rynku NewConnect w latach 2012-2014 spadał. Tymczasem w okresie 2010-2012, jak wynika z poprzedniego Raportu, wskaźnik ten był wyższy na rynku NewConnect niż na Rynku Głównym. Nadal jednak był to wyższy odsetek niż przeciętny udział kobiet na stanowisku prezesa zarządu w spółkach giełdowych w 28 krajach członkowskich Unii Europejskiej, który w roku 2015 wynosił 3,6% i w zasadzie utrzymywał się na tym poziomie od roku 2011.<sup>9</sup>

**Wykres 4. Procentowy udział kobiet na stanowiskach prezesów zarządów spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.**



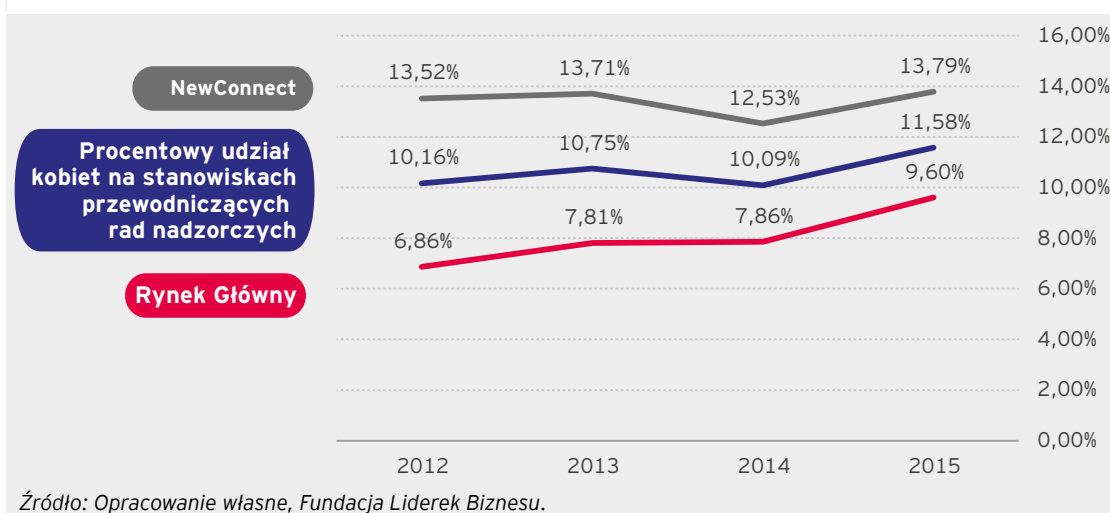
<sup>9</sup> Komisja Europejska, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, Bruksela, Październik 2015.





Procent kobiet, którym w latach 2012-2015 powierzono mandat przewodniczącego rady nadzorczej, w odniesieniu do ogólnej liczby przewodniczących rad nadzorczych spółek giełdowych, wahał się pomiędzy 10 a 12. Podobnie jak przy analizie pełnego składu rad nadzorczych kobiety częściej powoływano na stanowisko przewodniczącej rady nadzorczej w spółkach Rynku NewConnect niż w spółkach Rynku Głównego, choć różnice pomiędzy rynkami nie były duże. W roku 2015 niemal 14% przewodniczących rad nadzorczych spółek Rynku NewConnect było kobietami, a 9,6% w spółkach Rynku Głównego. Należy jednak zauważyć, że w przypadku tych drugich widoczny jest wyraźny trend rosnący (Wykres 5). Ten wskaźnik jest wyższy od przeciętnej w spółkach europejskich, która oscylowała wokół 7,1%. Jego wielkość w roku 2015 była i tak dwa razy większa niż w roku 2011.

**Wykres 5. Procentowy udział kobiet na stanowiskach przewodniczących rad nadzorczych spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015**



Udział kobiet w organach spółek giełdowych w latach 2012-2015 niemal się nie zmienił, a wskaźnik ten zarówno w odniesieniu do zarządów, jak i rad nadzorczych, pozostawał wyższy dla spółek Rynku NewConnect niż Rynku Głównego. Niezmienne pozostaje również to, że udział kobiet w radach nadzorczych spółek był większy niż w zarządach spółek publicznych na obu rynkach. Można jednak wskazać kilka trendów. Po pierwsze, różnice pomiędzy rynkami stawały się coraz mniejsze w odniesieniu do obecności kobiet w zarządach, czyli na stanowiskach bardziej decyzyjnych i atrakcyjniejszych finansowo niż mandat członka rady nadzorczej. Po drugie, udział kobiet na stanowiskach prezesów zwiększał się szybciej w spółkach Rynku Głównego niż Rynku NewConnect. Po trzecie, w przypadku mandatów przewodniczących rad nadzorczych wskaźnik wzrastał szybciej na Rynku Głównym niż na Rynku NewConnect.

## **IV.**

**Trendsetterzy na polskiej  
giełdzie: spółki WIG30 i spółki  
z udziałem Skarbu Państwa  
a kwestia różnorodności we  
władzach spółek**





## IV. Trendsetterzy na polskiej giełdzie: spółki WIG30 i spółki z udziałem Skarbu Państwa a kwestia różnorodności we władzach spółek

### 1. Największe spółki giełdowe

Największe spółki giełdowe, wchodzące w skład indeksu WIG30, są najczęściej punktem odniesienia dla pozostałych spółek publicznych, a także prywatnych, w zakresie stosowania Dobrych Praktyk ładu korporacyjnego, w tym również dotyczących różnorodności składu ich władz.

Tabela 2. Kobiety we władzach spółek WIG30 w latach 2012-2015.

	2012	2013	2014	2015
Liczba spółek	30	30	30	30
Liczba członków zarządu	166	172	173	170
Liczba kobiet w zarządach	12	14	13	19
% kobiet w zarządach	7,23%	8,14%	7,51%	11,18%
Liczba kobiet na stanowisku prezesa	2	1	1	1
% firm z kobietami na stanowisku prezesa	6,67%	3,33%	3,33%	3,33%
Liczba członków rad nadzorczych	229	232	240	232
Liczba kobiet w radach nadzorczych	27	34	39	42
% kobiet w radach nadzorczych	11,79%	14,66%	16,25%	18,10%
Liczba kobiet przewodniczących rad nadzorczych	5	6	5	8
% firm z kobietami przewodniczącymi rad nadzorczych	16,67%	20,00%	16,67%	26,67%
Liczba spółek bez kobiet we władzach	8	7	6	4
% spółek bez kobiet we władzach	26,67%	23,33%	20,00%	13,33%
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach	4	6	10	11
% spółek z min. 3 kobietami we władzach	13,33%	20,00%	33,33%	36,67%

**Trendsetterzy na polskiej giełdzie: spółki WIG30 i spółki z udziałem Skarbu Państwa a kwestia różnorodności we władzach spółek**

Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce 2016. Czas na zmiany.



	2012	2013	2014	2015
Liczba spółek, dla których są dane o niezależnych członkach rad nadzorczych	18	21	24	10
Liczba niezależnych członków rad nadzorczych	70	78	88	30
Liczba kobiet wśród niezależnych członków rad nadzorczych	7	9	11	3
% kobiet wśród niezależnych członków rad nadzorczych	10,00%	11,54%	12,50%	10,00%
Liczba spółek, dla których są dane o komitetach	27	26	26	7
Liczba komitetów rad nadzorczych	62	63	62	17
Liczba kobiet przewodniczących komitetów rad nadzorczych	5	9	7	2
% komitetów z kobietami jako przewodniczącymi	8,06%	14,29%	11,29%	11,76%
Liczba członków komitetów audytu	94	103	104	27
Liczba kobiet członków komitetów audytu	9	16	16	4
% kobiet wśród członków komitetów audytu	9,57%	15,53%	15,38%	14,81%
Liczba członków komitetów wynagrodzeń	76	78	84	30
Liczba kobiet członków komitetów wynagrodzeń	8	16	14	7
% kobiet wśród członków komitetów wynagrodzeń	10,53%	20,51%	16,67%	23,33%

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderów Biznesu



Tabela 3. Ranking spółek WIG30 według udziału kobiet we władzach, stan na koniec 2015 roku.

Nazwa Spółki	Udział kobiet we władzach (%)	Liczba kobiet w zarządzie	Liczba członków zarządu	Udział kobiet w zarządzie (%)	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej	Udział kobiet w radzie nadzorczej (%)
Alior Bank S.A.	42,86%	4	7	57,14%	2	7	28,57%
Tauron Polska Energia S.A.	35,71%	1	5	20,00%	4	9	44,44%
Enea S.A.	27,27%	1	3	33,33%	2	8	25,00%
Orange Polska S.A.	26,09%	2	8	25,00%	4	15	26,67%
Bank Pekao S.A.	25,00%	0	7	0,00%	4	9	44,44%
Lotos S.A.	25,00%	0	5	0,00%	3	7	42,86%
PGE S.A.	25,00%	0	4	0,00%	3	8	37,50%
KERNEL HOLDING S.A.	25,00%	2	8	25,00%	n/d	n/d	n/d
Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	22,22%	0	4	0,00%	2	5	40,00%
ING BSK S.A.	21,43%	3	7	42,86%	0	7	0,00%
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	16,67%	2	7	28,57%	1	11	9,09%
mBank S.A.	15,79%	1	7	14,29%	2	12	16,67%
PKO BP S.A.	15,38%	0	5	0,00%	2	8	25,00%
BZ WBK S.A.	15,00%	1	10	10,00%	2	10	20,00%
Boryszew S.A.	12,50%	0	3	0,00%	1	5	20,00%
JSW S.A.	12,50%	0	4	0,00%	2	12	16,67%
Energa S.A.	11,11%	0	3	0,00%	1	6	16,67%
Cyfrowy Polsat S.A.	8,33%	1	6	16,67%	0	6	0,00%
Eurocash S.A.	8,33%	1	7	14,29%	0	5	0,00%
GTC S.A.	8,33%	0	2	0,00%	1	10	10,00%
PGNIG S.A.	7,69%	0	5	0,00%	1	8	12,50%
PKP Cargo S.A.	7,69%	0	5	0,00%	1	8	12,50%
KGHM Polska Miedź S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%
PKN Orlen S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%
PZU S.A.	6,67%	0	6	0,00%	1	9	11,11%
Grupa Azoty S.A.	6,25%	0	7	0,00%	1	9	11,11%
Asseco Poland S.A.	0,00%	0	11	0,00%	0	6	0,00%
CCC S.A.	0,00%	0	3	0,00%	0	5	0,00%
LPP S.A.	0,00%	0	6	0,00%	0	5	0,00%
Synthos S.A.	0,00%	0	5	0,00%	0	4	0,00%

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderak Biznesu.



Kobiety w największych spółkach notowanych na GPW były obecne przede wszystkim w radach nadzorczych. W latach 2012-2015 widać nieznaczny wzrost ich udziału w radach nadzorczych spółek WIG30 (Tabela 2). Należy zauważyć, że liczba kobiet w radach nadzorczych zwiększała się, mimo że całkowita liczba członków zmniejszała się. Wskaźnik udziału kobiet w zarządach spółek WIG30 pozostawał niezmienny w latach 2012-2014, zwiększył się dopiero w roku 2015. Przy czym w 2012 roku tylko dwie kobiety pełniły funkcję prezesa zarządu jednej z największych spółek giełdowych, a w latach 2013-2015 była to jedna kobieta.

W 2015 roku, w porównaniu do roku poprzedniego, liczba kobiet w zarządach wzrosła o sześć. Zwiększył się także ich udział procentowy. Ale tylko w dwóch przypadkach powołano kobiety na miejsce ustępujących ze stanowiska mężczyzn. Dla czterech kolejnych zwiększono liczebność zarządu. Najwięcej kobiet, bo aż cztery, znalazło się w zarządzie Alior Banku. Niewiele mu ustępuje Bank ING, gdzie w zarządzie zasiadały trzy kobiety, w tym Małgorzata Kołakowska w fotelu prezesa. Była jedyną kobietą na stanowisku prezesa spółki wchodzącej w skład indeksu WIG30 w latach 2013-2015<sup>10</sup> (por. załącznik 1). W trzech spółkach w zarządzie zasiadały po dwie kobiety, a w kolejnych pięciu po jednej, przy czym w spółkach przemysłowych często kierowały pionem administracyjnym lub prawnym. Jedynie w bankach zarządzały działami uważanymi za bardziej eksponowane obszary działalności organizacji, takimi jak ryzyko czy finanse. W dziewiętnastu spółkach na trzydzieści w ogóle nie ma kobiet w zarządzie.

W spółkach, w których udział kobiet w zarządach był najwyższy, jednocześnie ich udział w radach nadzorczych był niski i nie przekraczał 25%. W 2015 roku liczba kobiet w organie nadzorczym była dwa razy większa niż w zarządzającym (Tabela 3). W dwudziestu jeden spółkach w radzie nadzorczej zasiadała przynajmniej jedna kobieta. W większości była to jedyna kobieta. W pięciu spółkach co najmniej trzy kobiety miały mandat członka rady nadzorczej. W latach 2012-2015 liczba spółek z trzema kobietami we władzach niemal się potroiła. Jednocześnie dwukrotnie zmniejszyła się liczba spółek bez kobiet, wynosząc w 2015 roku zaledwie cztery. Funkcję przewodniczącego rady nadzorczej kobiety pełniły w siedmiu z 30 największych spółek giełdowych. Liczba kobiet na tym stanowisku systematycznie rosła w całym okresie badania.

Powyższe wyniki wskazują, że pozycja kobiet w radach staje się silniejsza, co powinno przynieść korzyści ekonomiczne. Osoba sprawująca funkcję przewodniczącego rady ma duży wpływ na procedury doboru kandydatów do jej składu, jak również na kulturę organizacyjną, tym samym może stymulować tworzenie wartości dodanej wynikającej z obecności kobiet we władzach spółki. Odpowiednia liczba kobiet we władzach, za którą - zgodnie z badaniami - uważa się przynajmniej trzy kobiety, umożliwi generowanie istotnych korzyści ekonomicznych dla spółki, wynikających ze zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w jej organach.

Dane pokazują, że wzmocnienie w ostatnich latach nacisku regulacyjnego na niezależność rady nadzorczej nie przyczyniło się do zwiększenia udziału kobiet. Ponadto aktywność kobiet jest bardzo ograniczona w komitetach, które pełnią coraz ważniejszą funkcję wsparcia rady ze względu na dodatkowe obowiązki nakładane na jej członków przez przepisy prawne. Udział kobiet na stanowiskach przewodniczących komitetów był niewielki i stabilny w całym okresie badania (Załącznik 2).

<sup>10</sup> Małgorzata Kołakowska objęła stanowisko Global Head of Network, Wholesale Banking w Grupie ING od 1 kwietnia 2016 roku. Na stanowisku prezesa ING Banku Śląskiego zastąpi ją, po uzyskaniu akceptacji Komisji Nadzoru Finansowego, Brunon Bartkiewicz.



## 2. Spółki giełdowe z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa

Na koniec 2015, podobnie jak w latach poprzedzających, wśród podmiotów notowanych na giełdzie znalazło się 14 spółek, w których Skarb Państwa posiadał udziały przekraczające 25% akcji. Należą one do największych przedsiębiorstw działających w Polsce w reprezentowanych przez nie branżach, a przez to wyznaczają trendy oraz kierunki zmian w zakresie ładu korporacyjnego, w tym dążeń do zrównoważonego udziału obu płci we władzach spółek.

**Tabela 4. Kobiety we władzach spółek giełdowych z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa.**

	2012	2013	2014	2015
Liczba spółek	12	14	14	14
Liczba członków zarządu	58	69	66	62
Liczba kobiet w zarządach	5	3	2	3
% kobiet w zarządach	8,62%	4,35%	3,03%	4,84%
Liczba kobiet na stanowisku prezesa	1	0	0	1
% firm z kobietami na stanowisku prezesa	8,33%	0,00%	0,00%	7,14%
Liczba członków rad nadzorczych	101	108	117	115
Liczba kobiet w radach nadzorczych	15	21	23	25
% kobiet w radach nadzorczych	14,85%	19,44%	19,66%	21,74%
Liczba kobiet przewodniczących rad nadzorczych	3	4	4	7
% firm z kobietami przewodniczącymi rad nadzorczych	25,00%	28,57%	28,57%	50,00%
Liczba spółek bez kobiet we władzach	2	2	2	0
% spółek bez kobiet we władzach	16,67%	14,29%	14,29%	0,00%
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach	1	2	4	5
% spółek z min. 3 kobietami we władzach	8,33%	14,29%	28,57%	35,71%
Liczba spółek, dla których są dane o niezależnych członkach rad nadzorczych	5	8	12	4
Liczba niezależnych członków rad nadzorczych	20	24	43	11
Liczba kobiet wśród niezależnych członków rad nadzorczych	2	2	4	0
% kobiet wśród niezależnych członków rad nadzorczych	10,00%	8,33%	9,30%	0,00%
Liczba spółek, dla których są dane o komitetach	11	13	13	2
Liczba komitetów rad nadzorczych	32	34	35	6





	2012	2013	2014	2015
Liczba kobiet przewodniczących komitetów rad nadzorczych	4	7	6	2
% komitetów z kobietami jako przewodniczącymi	12,50%	20,59%	17,14%	33,33%
Liczba członków komitetów audytu	39	48	50	12
Liczba kobiet członków komitetów audytu	2	7	8	1
% kobiet wśród członków komitetów audytu	5,13%	14,58%	16,00%	8,33%

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderów Biznesu.

Sytuacja w spółkach giełdowych z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa była podobna do tej we wszystkich firmach wchodzących w skład WIG30, przy czym niektóre trendy są silniej zarysowane. Kobiety były obecne przede wszystkim w radach nadzorczych. Ich udział był podobny do największych spółek giełdowych i oscylował wokół jednej piątej wszystkich członków rad, ale liczba ta się niemal podwoiła w latach objętych badaniem (Tabela 4). W efekcie, we wszystkich spółkach giełdowych z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa, przynajmniej jedna kobieta zasiadała w radzie nadzorczej. W połowie spółek mandat członka rady posiadała tylko jedna kobieta, a trzy z czternastu podmiotów zaangażowały co najmniej trzy kobiety do rady nadzorczej. Ponadto połowę wszystkich przewodniczących rad stanowiły kobiety. Ich udział na tym stanowisku wzrósł dwukrotnie w latach 2012-2015. Liczba spółek z przynajmniej trzema kobietami we władzach wzrosła z jednej do pięciu, a tych, w których organach w ogóle nie ma kobiet spadła do zera. Warto odnotować, że cztery z pięciu podmiotów z udziałem Skarbu Państwa z największą liczbą kobiet we władzach reprezentowały branżę energetyczną.

**Tabela 5. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych z udziałem Skarbu Państwa w roku 2015.**

Nazwa Spółki	Udział kobiet we władzach (%)	Liczba kobiet w zarządzie	Liczba członków zarządu	Udział kobiet w zarządzie (%)	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej	Udział kobiet w radzie nadzorczej (%)
Polski Holding Nieruchomości S.A.	37,50%	1	2	50,00%	2	6	33,33%
Tauron Polska Energia S.A.	35,71%	1	5	20,00%	4	9	44,44%
Enea S.A.	27,27%	1	3	33,33%	2	8	25,00%
PGE S.A.	25,00%	0	4	0,00%	3	8	37,50%
Lotos S.A.	25,00%	0	5	0,00%	3	7	42,86%
PKO BP S.A.	15,38%	0	5	0,00%	2	8	25,00%
JSW S.A.	12,50%	0	4	0,00%	2	12	16,67%
Energa S.A.	11,11%	0	3	0,00%	1	6	16,67%
GPW w Warszawie S.A.	10,00%	0	3	0,00%	1	7	14,29%
PGNiG S.A.	7,69%	0	5	0,00%	1	8	12,50%

## Trendsetterzy na polskiej giełdzie: spółki WIG30 i spółki z udziałem Skarbu Państwa a kwestia różnorodności we władzach spółek

Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce 2016. Czas na zmiany.



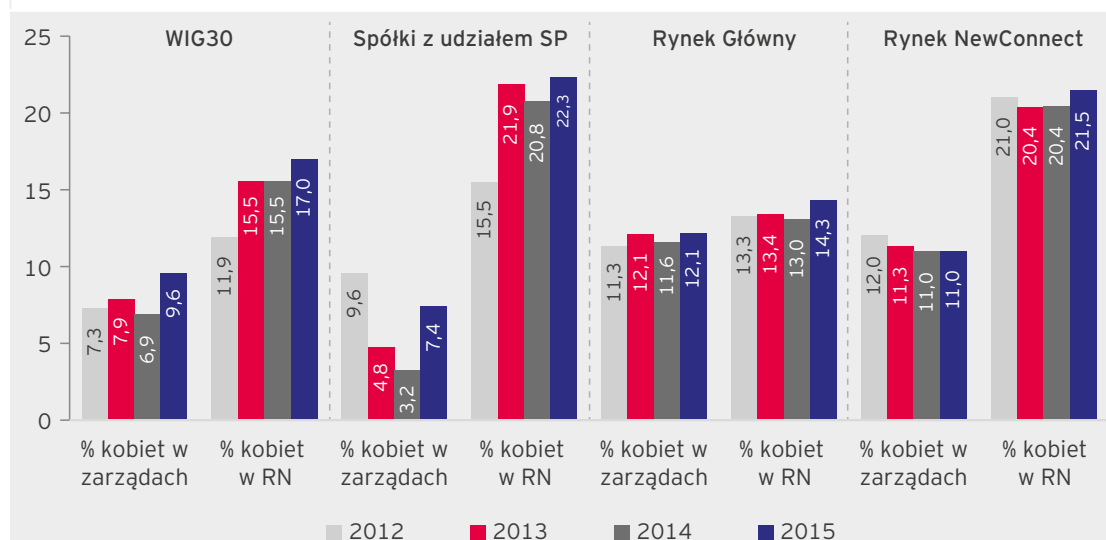
Nazwa Spółki	Udział kobiet we władzach (%)	Liczba kobiet w zarządzie	Liczba członków zarządu	Udział kobiet w zarządzie (%)	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej	Udział kobiet w radzie nadzorczej (%)
KGHM Polska Miedź S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%
PKN Orlen S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%
PZU S.A.	6,67%	0	6	0,00%	1	9	11,11%
Grupa Azoty S.A.	6,25%	0	7	0,00%	1	9	11,11%

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderów Biznesu.

W zarządach spółek z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa sytuacja wyglądała odwrotnie. W roku 2015 jedynie w trzech kobietach znalazły się w składzie kadry zarządzającej, a w jednej kobieta zasiadała w fotelu prezesa (zob. Załącznik 3). W latach 2013-2014 tylko dwie kobiety wchodziły w skład organu zarządzającego. Spółki, gdzie do zarządów mianowano kobiety, miały też największy udział kobiet w radzie nadzorczej (Tabela 5).

Dane nie potwierdzają, że kobiety wchodziły w skład rad nadzorczych jako kandydatki na niezależnych członków. W 2014 roku liczba niezależnych członków rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa w stosunku do roku poprzedniego wzrosła o 19 osób, z czego tylko dwie były kobietami. Niemal w połowie podmiotów z udziałem Skarbu Państwa kobiety pełniły funkcję przewodniczącego przynajmniej jednego komitetu. Jeśli w komitecie była chociaż jedna kobieta, to najczęściej pełniła funkcję przewodniczącej.

**Wykres 6. Porównanie przeciętnego\* udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek WIG30 i spółek z udziałem Skarbu Państwa z pozostałymi spółkami z Rynku Głównego i Rynku NewConnect.**



Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderów Biznesu.

(\* ) średnia arytmetyczna z odsetków kobiet w organach spółek.



Zgromadzone dane (Wykres 6) nie pozwalają jednak potwierdzić, że największe spółki giełdowe i spółki z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa były trendsetterami w zakresie Dobrej Praktyki Ładu korporacyjnego, jaką jest zrównoważony udział kobiet i mężczyzn w organach spółek. Widoczne jest natomiast zwiększanie udziału kobiet w radach nadzorczych. Podmioty z udziałem Skarbu Państwa wykazywały największy udział kobiet w radach nadzorczych w latach 2012-2015, ale był to poziom zbliżony do przeciętnego poziomu dla spółek Rynku NewConnect. Z kolei największe spółki giełdowe z indeksu WIG30 miały nieznacznie wyższy i szybciej rosnący wskaźnik udziału kobiet w radach nadzorczych niż średni wskaźnik dla wszystkich spółek Rynku Głównego.

Udział kobiet w zarządach w spółkach WIG30 i z udziałem Skarbu Państwa był niższy niż średni poziom dla obu Rynków: Głównego i NewConnect. Co więcej, wykazywał trend spadkowy w przypadku podmiotów Skarbu Państwa. A największe spółki giełdowe, wchodzące w skład indeksu WIG30, które powinny być wzorem do naśladowania dla pozostałych uczestników rynku kapitałowego, informowały, że udział kobiet w zarządach był niższy w całym okresie badania niż przeciętny wskaźnik dla Rynku Głównego.

### **3. Spółki z co najmniej trzema kobietami we władzach**

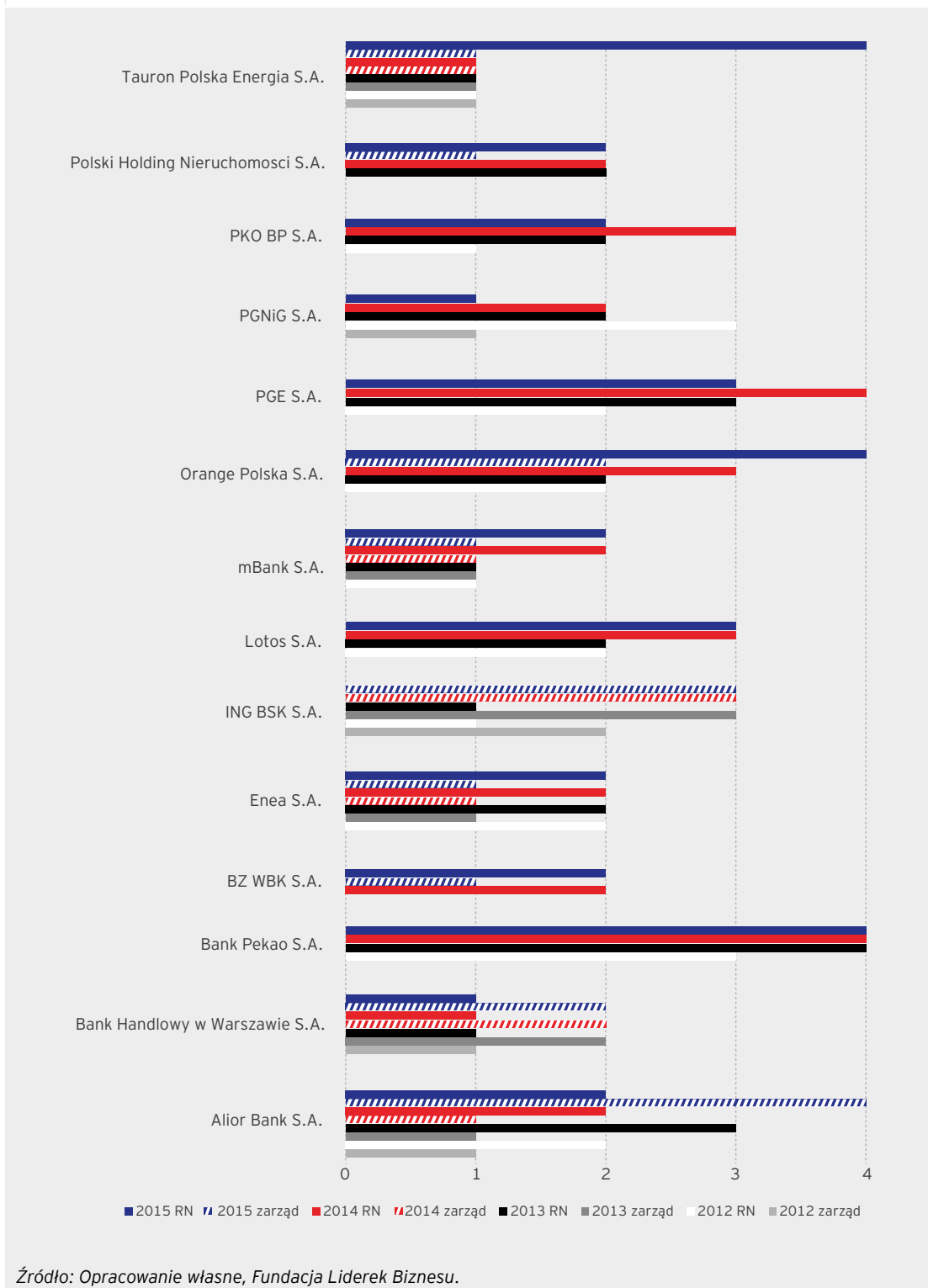
Naukowcy od lat podważają zasadność nominowania tylko jednej kobiety do władz spółki. Przynajmniej trzy kobiety w grupie to poziom, przy którym płeć nie jest już barierą komunikacji pomiędzy członkami. Wtedy jest bardziej prawdopodobne, że kobiety będą się czuły komfortowo w sprawowaniu swojej funkcji i aktywnie uczestniczyły w pracy rady. Jest szereg dowodów potwierdzających, że zróżnicowanie zarządu czy rady pod względem płci nadaje grupie nową dynamikę, ale pod warunkiem, że kobiet jest więcej niż dwie. W przeciwnym razie albo są niewidoczne albo ich stanowisko jest podważane czy bagatelizowane.<sup>11</sup>

W latach 2012-2015 zwiększyła się liczba spółek, we władzach których zasiadały przynajmniej trzy kobiety, zarówno na Rynku Głównym, jak i Rynku NewConnect (Tabela 6). Tempo tych zmian było jednak dużo mniejsze niż w przypadku największych spółek giełdowych wchodzących w skład indeksu WIG30 oraz podmiotów w udziałem Skarbu Państwa (Wykres 7). Zmiany te wiązały się z poprawą pozycji kobiet w radach, co pokazuje rosnąca w 2015 roku liczba spółek, w których jedna z trzech kobiet była przewodniczącą rady nadzorczej. Taki trend pojawił się również w spółkach Rynku Głównego.

<sup>11</sup> Erkut S., Kramer V., Konrad A.: *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference?* [w:] Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., Huse, M. (red.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, 350-66. Edward Elgar, Cheltenham, 2008.



**Wykres 7. Liczba kobiet w radzie nadzorczej i zarządzie w spółkach z co najmniej trzema kobietami we władzach w przynajmniej jednym roku w latach objętych badaniem, czyli 2012-2015 - spółki z WIG30 oraz spółki Skarbu Państwa.**





**Tabela 6. Spółki z udziałem co najmniej trzech kobiet we władzach w latach 2012-2015.**

	2012	2013	2014	2015
<b>Spółki z WIG30</b>				
Liczba spółek ogółem	30	30	30	30
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach	4	6	10	11
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest prezesem	2	1	1	1
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest przewodniczącą RN	2	3	2	4
Liczba spółek bez kobiet we władzach	8	7	6	4
Średni udział kobiet we władzach	10,38%	12,42%	12,70%	14,74%
<b>Spółki z udziałem Skarbu Państwa</b>				
Liczba spółek ogółem	12	14	14	14
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach	1	2	4	5
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest prezesem	1	0	0	1
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest przewodniczącą RN	0	1	1	4
Liczba spółek bez kobiet we władzach	2	2	2	0
Średni udział kobiet we władzach	13,12%	14,69%	14,32%	16,74%
<b>Rynek Główny</b>				
Liczba spółek ogółem*	411	422	442	449
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach	42	44	51	60
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest prezesem	10	10	10	9
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest przewodniczącą RN	9	9	13	18
Liczba spółek bez kobiet we władzach	147	142	163	149
Średni udział kobiet we władzach	12,76%	13,15%	12,88%	13,91%
<b>Rynek NewConnect</b>				
Liczba spółek ogółem*	404	432	423	420
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach	69	69	67	72
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest prezesem	15	6	7	11
Liczba spółek z min. 3 kobietami we władzach, z których jedna jest przewodniczącą RN	28	30	29	25
Liczba spółek bez kobiet we władzach	125	134	133	125
Średni udział kobiet we władzach	18,98%	18,48%	18,49%	19,26%

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderów Biznesu.

(\*) liczba spółek, dla których były dostępne dane.



W odróżnieniu od trendsetterów w obszarze ładu korporacyjnego, w całej grupie Rynku Głównego i Rynku NewConnect liczba spółek bez kobiet w składzie swoich organów nie spadała. Można przypuszczać, że udział kobiet we władzach rośnie dzięki zwiększaniu liczby kobiet na najwyższych stanowiskach w spółkach, gdzie kobiety już były obecne, lub dzieje się to w wyniku zwiększenia liczby członków organów spółek. Natomiast stanowisko prezesa zarządu, nawet w spółkach, gdzie można już mówić o odpowiednio dużej liczbie kobiet we władzach, było dla nich w zasadzie nieosiągalne w latach 2012-2015. Liczba spółek, w których organach zasiadały co najmniej trzy kobiety, a jedna z nich piastowała funkcję prezesa, była bardzo mała i niezmienna w całym okresie badania.

W ostatnich latach promowanie inicjatywy zróżnicowania organów spółek pod względem płci najczęściej sprowadzało się do analizy liczby kobiet lub ich udziału we władzach spółek. Większy nacisk powinno się jednak stawiać na powołanie do organów spółek co najmniej trzech kobiet, aby liczby nabierały znaczenia ekonomicznego. W przeciwnym wypadku może dojść do sytuacji znanej ze Stanów Zjednoczonych, gdzie promowanie kobiet na najwyższe stanowiska sprowadza się do nominowania jednej kobiety do władz spółki. Wówczas mamy najczęściej do czynienia z symbolem, a nie z istotną zmianą funkcjonowania organów spółki. Nie tylko jednak odpowiedni, 30-procentowy udział kobiet we władzach spółki, jest warunkiem koniecznym do generowania wartości dodanej z obecności kobiet na najwyższych stanowiskach decyzyjnych, ale również integracja nowopowoływanych kobiet z pozostałymi członkami organów.

## 4. Spółki bez kobiet we władzach

Tabela 7 pokazuje, że liczba spółek Rynku Głównego i Rynku NewConnect bez kobiet we władzach w całym okresie badania nie zmniejszyła się, a w latach 2013-2014 nawet wzrosła. W latach 2012-2015 na Rynku NewConnect było 40% takich spółek, a na Rynku Głównym aż 50%. Jedynie w grupie spółek WIG30 oraz z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa spadała liczba firm bez kobiet na najwyższych stanowiskach. W roku 2015 dotyczy to zarówno udziału, jak i liczby spółek bez kobiet w radach nadzorczych. Udział spółek bez kobiet w zarządach na Rynku NewConnect był dość stabilny w całym okresie badania, choć ich liczba rosła. W przypadku Rynku NewConnect w roku 2015 zmniejszyła się liczba spółek, w których w ogóle nie ma kobiet. Dane te można interpretować jako wskazanie, że przeciętny wzrost udziału kobiet w radach nadzorczych spółek Rynku Głównego i Rynku NewConnect wynika wyłącznie ze zwiększenia udziału kobiet w organach spółek, w których już zasiadały kobiety.



**Tabela 7. Spółki giełdowe bez udziału kobiet we władzach w latach 2012-2015.**

	2012	2013	2014	2015
<b>Spółki z WIG30</b>				
Liczba spółek ogółem	30	30	30	30
Liczba spółek bez kobiet we władzach	8	7	6	4
Udział (%) spółek bez kobiet we władzach	26,67	23,33%	20,00%	13,33%
Liczba spółek bez kobiet w zarządach	20	20	21	19
Udział (%) spółek bez kobiet w zarządach	66,67%	66,67%	70,00%	63,33%
Liczba spółek bez kobiet w RN	13	11	10	8
Udział (%) spółek bez kobiet w RN	43,33%	36,67%	33,33%	26,67%
<b>Spółki z udziałem Skarbu Państwa</b>				
Liczba spółek ogółem	12	14	14	14
Liczba spółek bez kobiet we władzach	2	2	2	0
Udział (%) spółek bez kobiet we władzach	16,67%	14,29%	14,29%	0,00%
Liczba spółek bez kobiet w zarządach	8	11	12	11
Udział (%) spółek bez kobiet w zarządach	66,67%	78,57%	85,71%	78,57%
Liczba spółek bez kobiet w RN	3	3	2	0
Udział (%) spółek bez kobiet w RN	25,00%	21,43%	14,29%	0,00%
<b>Rynek Główny</b>				
Liczba spółek ogółem*	411	422	442	449
Liczba spółek bez kobiet we władzach	147	142	163	149
Udział (%) spółek bez kobiet we władzach	35,77%	33,65%	36,88%	33,18%
Liczba spółek bez kobiet w zarządach	300	301	318	309
Udział (%) spółek bez kobiet w zarządach	72,99%	71,33%	71,95%	68,82%
Liczba spółek bez kobiet w RN	200	201	226	214
Udział (%) spółek bez kobiet w RN	48,66%	47,63%	51,13%	47,66%
<b>Rynek NewConnect</b>				
Liczba spółek ogółem*	404	432	423	420
Liczba spółek bez kobiet we władzach	125	134	133	125
Udział (%) spółek bez kobiet we władzach	30,94%	31,02%	31,44%	29,76%
Liczba spółek bez kobiet w zarządach	319	341	334	334
Udział (%) spółek bez kobiet w zarządach	78,96%	78,94%	78,96%	79,52%
Liczba spółek bez kobiet w RN	157	172	173	154
Udział (%) spółek bez kobiet w RN	38,86%	39,81%	40,90%	36,67%

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderki Biznesu.

(\*) liczba spółek, dla których były dostępne dane.

**V.**

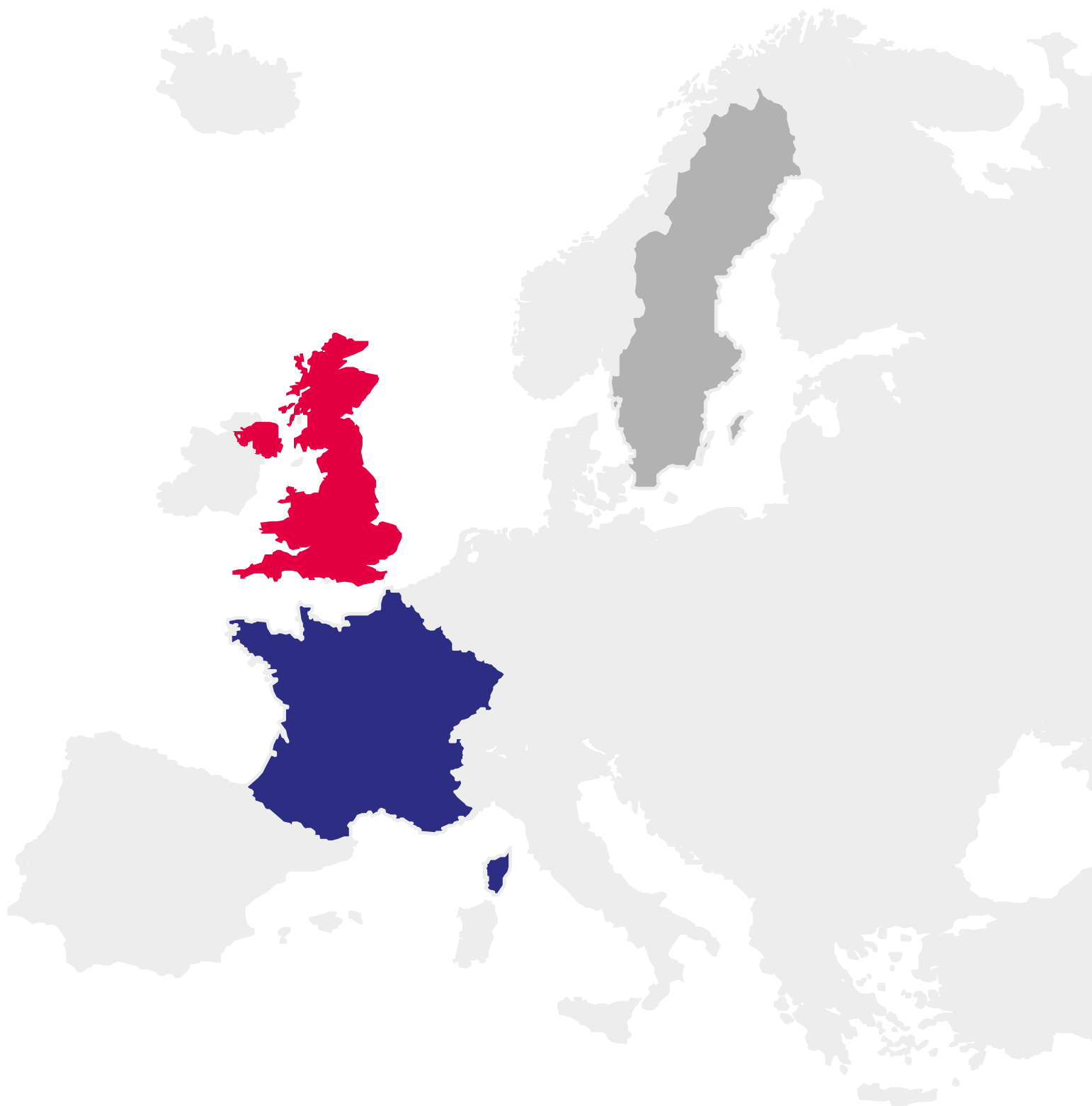
**Jak zwiększyć obecność  
kobiet we władzach spółek  
publicznych?**







## V. Jak zwiększyć obecność kobiet we władzach spółek publicznych?





## Dobre Praktyki



### Wielka Brytania

Wszelkie usprawnienia w zakresie ładu korporacyjnego są wdrażane jako Dobre Praktyki. W tym duchu utrzymano również przejrzyste i jasno sformułowane zalecenia dążenia do zrównoważonego udziału mężczyzn i kobiet w radach spółek. Pierwszy dokument brytyjskiego ładu korporacyjnego - Raport Marvyna Daviesa z roku 2011 - zalecał monitorowanie polityki różnorodności składu rady, a spółkom z indeksu FTSE100 osiągnięcie co najmniej poziomu 25% udziału kobiet w radach przed rokiem 2015. Pozostałe spółki giełdowe powinny same ustalać cel i raportować o efektach jego osiągnięcia.

## Programy dla kobiet



### Szwecja

Uruchomiono program Styrelsekraft - Board Power. Jego celem jest budowanie potencjału kobiet, by zwiększyć ich obecność na najwyższych stanowiskach w spółkach. Powołany do życia przez rząd szwedzki, w ramach inicjatywy upowszechniania przedsiębiorczości, Almi Företagspartner wspiera kobiety w rozwoju ich karier we własnych spółkach i tworzy platformy oraz sieć kontaktów z kobietami zajmującymi najwyższe stanowiska. W jego ramach oferuje się również szkolenia i programy mentoringowe. Badając skuteczność programu okazało się, że większość objętych nim kobiet została powołana do składu władz spółek.

## Kwoty



### Francja

To jeden z pierwszych krajów, który zdecydował się wprowadzić kwoty jako instrument zwiększenia udziału kobiet we władzach spółek. Zgodnie z przepisami prawnymi wprowadzonymi w roku 2011 zarówno kobiety, jak i mężczyźni muszą mieć po co najmniej 20% stanowisk do roku 2014 i 40% do 2017 roku. Nieosiągnięcie tego celu oznacza nałożenie takich sankcji jak: unieważnienie mandatu wszystkich członków nieodpowiednio powołanej rady i wstrzymanie wynagrodzeń do czasu rozwiązania problemu. Regulacje obejmują nie tylko spółki publiczne, ale i prywatne, zatrudniające powyżej 500 pracowników lub osiągające dochody wyższe niż 50 mln EUR. Przez pierwsze dwa lata obowiązywania nowej regulacji odsetek kobiet z mandatem niewykonawczego członka rady w największych spółkach giełdowych, wchodzących w skład indeksu CAC-40, wzrósł ponad dwukrotnie, osiągając w październiku 2013 roku poziom 29,7%. Ponadto rząd francuski podjął dalsze kroki, by promować inicjatywy zwiększania różnicowania rad spółek publicznych pod względem płci. Od 2013 roku ukazuje się ranking 120 spółek, których udział w obrotach giełdy francuskiej był największy, wedle kryterium zaawansowania na rzecz poprawy obecności kobiet we władzach.



### Instrumenty zwiększania udziału kobiet we władzach spółek.

Istnieje szereg instrumentów pozwalających zwiększyć obecność kobiet we władzach spółek, w ramach dobrowolnie przyjmowanych Dobrych Praktyk lub poprzez zastosowanie kwot udziału niedoreprezentowanej płci w organach spółek. Dobre Praktyki w zakresie promowania polityki różnorodności można podzielić na trzy grupy: działania prowadzone w spółce, inicjatywy podejmowane dobrowolnie przez szersze grono spółek oraz rozwiązania opracowane przez inne strony zainteresowane działalnością spółek publicznych.

### Działania na rzecz zwiększania udziału kobiet we władzach prowadzone w spółce

- A** Wprowadzenie progów udziału kobiet we władzach spółki, jako celu strategicznego bądź operacyjnego członków zarządu i rady nadzorczej, z którego są rozliczani w ocenie rocznej.
- B** Stworzenie specjalnych programów szkoleniowych, mentoringowych, networkingowych dla kobiet.



GE to jedna z nielicznych firm na świecie prowadząca działalność nieprzerwanie od ponad 130 lat. Zatrudniamy ponad 300.000 pracowników w ponad 170 krajach. Kobiety stanowią około 30% wszystkich pracowników. Jesteśmy niezwykle dumni, iż wskaźnik ten różni się tylko nieznacznie, gdy mówimy o najwyższym szczeblu zarządzającym – tutaj kobiety zajmują ok. 25% stanowisk.

W 2015 roku w rankingu magazynu Fortune „Most Powerful Women” znalazły się Beth Comstock, wiceprezes GE, oraz Rachel Duan, szefowa GE w Chinach. Przyznam, że także w Polsce odniosłyśmy sukces – Bloomberg Businessweek Poland nagroził szefów firm, którzy w 2015 roku wykazali się największymi sukcesami, wytrwałością, nowoczesnością oraz skutecznym konkurowaniem zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych. Wśród dwudziestu laureatów znalazły się cztery kobiety, w tym i ja.

Różnorodność jest częścią kultury GE. Istotą polityki różnorodności GE są sieci - stowarzyszenia (*GE Affinity Networks*) skupiające określone grupy pracowników – najstarszą z nich jest „*African-American Forum*”. *GE Affinity Networks* to 7 organizacji o zasięgu globalnym, działających w 45 krajach w 444 lokalnych oddziałach. Jedną z największych sieci jest „*Women’s Network*” (WN) – organizacja wspierająca rozwój zawodowy kobiet w GE. Sieć WN to 170 lokalnych oddziałów w 45 krajach (w tym i w Polsce). Rocznie w wydarzeniach organizowanych przez WN bierze udział ponad 140.000 pracowników.

Wspieranie rozwoju zawodowego kobiet jest jednym z filarów polityki różnorodności GE. *Women’s Network* prowadzi szereg inicjatyw, które długofalowo mają pomagać kobietom we właściwym prowadzeniu kariery zawodowej. Cztery kluczowe grupy programów wspierających to:

*myConnections* – program mentoringowy prowadzony indywidualnie lub w małych grupach. Istotą programu jest zaangażowanie oraz dostępność liderów GE.

*HealthAhead* – koncentruje się wokół problemów chorób serca występujących u kobiet. Przeprowadzane są liczne akcje propagujące zdrowy styl życia oraz konieczność regularnych badań.

*Commercial Women* – to inicjatywa promująca rozwój na stanowiskach związanych ze sprzedażą, marketingiem czy rozwojem biznesu. Podstawą programu są liczne szkolenia oraz międzynarodowa wymiana talentów.

*Women in Technology* – to nowatorski program promowania kobiet na stanowiskach inżynierskich i technologicznych. W ramach tej inicjatywy GE prowadzi też szereg działań związanych z zachęcaniem dziewcząt do wybierania technicznych ścieżek edukacji – na przykład poprzez *GE Girls Summer Program* działający od 2010 roku, w którym wzięło udział już ponad 400 uczennic.

*Women’s Network* to także ponad 1 mln USD przekazany na stypendia dla najzdolniejszych studentek kierunków technicznych (program prowadzony w USA, w ramach Stowarzyszenia Kobiet Inżynierów). W Polsce program *Women in Technology* realizowany jest przez nasz *Engineering Design Center*, który skupia blisko 2000 inżynierów (na czele którego także stoi kobieta!). W 2015 roku oddział WN zorganizował całodniowe spotkanie dla studentek kierunków technicznych – „Pani inżynier w pracy”.

Powstanie *Women’s Network* przyczyniło się do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich. GE jest laureatem szeregu rankingów: *Working Mother 100 Best Companies*, *Most Powerful Women*, *Women in Engineering*. Sukces *Women’s Network* to nie jednorazowe projekty, ale inicjatywy, które mają szansę wpisać się na stałe do kalendarza organizacji. Są prowadzone przez pracowników w ramach dodatkowych działań i od ich chęci zależy powodzenie projektu

Beata Stelmach  
Prezes GE Poland





- C** Przyjęcie przejrzystych procedur rekrutacyjnych powodujących, że kobiety zawsze są włączane do grona kandydatów na członków władz spółki.
- D** Uszczegółowienie zasad ładu korporacyjnego w zakresie polityki różnorodności w odniesieniu do władz spółki. Zasady ładu korporacyjnego powinny wyraźnie określać procedury eliminowania barier utrudniających zwiększanie udziału kobiet, poprzez odpowiednie praktyki przeglądu i sprawdzania kompetencji (zamiast opierania się wyłącznie na dotychczasowych doświadczeniach kandydatów). Ponadto należy zapewnić odpowiednią liczbę kobiet zarówno na etapie procedur rekrutacyjnych, jak i w składzie organów.

Czytając różnego rodzaju materiały prasowe czy konferencyjne dotyczące kwestii udziału kobiet we władzach spółek, nie mogę pozbyć się wrażenia, że dla wielu autorów jest to temat drugoplanowy, niemal zastępczy. Przyznam, że także ja wolałabym, żeby ten temat przestał być aktualny i żebym doczekała dnia, w którym kobiety będą - bez przypominania o sobie oraz o swoich zaletach - zapraszane do udziału we władzach różnych spółek. W tym wypadku przejrzyste procedury rekrutacyjne to warunek niezbędny, wręcz oczywisty - podobnie jeżeli chodzi o uszczegółowienie zasad ładu korporacyjnego. Spółki powinny być zobowiązane do promowania skutecznych rozwiązań na rzecz rozwoju polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością. Równe możliwości rozwoju pracowników, bez względu na ich płeć czy wiek, są niezwykle ważne. Sztuczne ograniczanie poszukiwań kobiet na najwyższe stanowiska w biznesie jest po prostu wielkim błędem. Należy zrobić wszystko co możliwe, żeby wyłowić najlepsze kandydatki. Przecież można je znaleźć w gronie tych z nas, które już od lat są menedżerkami najwyższego szczebla w wielkich firmach, jak i wśród tych, które do tej pory pracowały w fundacjach, urzędach i instytucjach.

Wszystkie powyższe elementy nie tylko wprowadzają i utrwalają pewne korzystne nawyki, ale są także gwarantem ochrony praw kobiet, a pod kątem stricte biznesowym - gwarantem dobrego funkcjonowania zarządów wszystkich spółek.

Warto, by kobiety jak najmocniej utożsamiały się z tymi wzorcami. Dużą rolę w tej kwestii odgrywa Fundacja Liderów Biznesu. Promujmy, zachęcajmy, prowadźmy zasadę otwartych drzwi, szukajmy wzorców i pokażmy je światu. Nigdy nie zatrzymujemy tych informacji dla siebie.

Barbara Sissons  
Członek Zarządu Totalizatora Sportowego



- E** Objęcie rekrutacją na najwyższe stanowiska większej liczby kobiet, niż tylko te, które albo piastują, albo mają doświadczenie pracowania na najwyższych stanowiskach we władzach spółek publicznych. Należy włączyć do procesu rekrutacji osoby z doświadczeniem na stanowiskach decyzyjnych w agencjach rządowych, organizacjach pozarządowych oraz akademickich.
- F** Identyfikowanie wśród kobiet wzorów do naśladowania i promowanie ich, by zwiększać szanse innych kobiet na awans.



## Inicjatywy podejmowane przez grupę spółek publicznych, by promować zwiększenie udziału kobiet w ich władzach

- A** Wyznaczanie progów udziału kobiet w organach spółek i terminów ich osiągnięcia.
- B** Dobrowolne przyjmowanie zasad zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w ramach oświadczeń o stosowaniu Dobrych Praktyk ładu korporacyjnego.
- C** Podpisywanie Karty Praw Kobiet, takich jak na przykład „Charter for more women in management” w Danii czy “Talent to the Top” w Holandii, deklarując tym samym gotowość do podejmowania konkretnych działań promujących obecność kobiet na najwyższych szczeblach organizacji.

Każda sytuacja, w której jakaś grupa społeczna jest systematycznie niedoreprezentowana w danym zawodzie powinna budzić przynajmniej refleksję. Niekiedy taki stan rzeczy znajduje sensowne uzasadnienie w konkretnych predyspozycjach, wykazywanych przez konkretną grupę społeczną, ale jeśli tak nie jest, to refleksja powinna zostać pogłębiona. W przypadku niedoreprezentowania kobiet w strukturach władz, w tym gospodarczych i we władzach spółek giełdowych, musimy dość jasno stwierdzić, że ich systematyczny udział na poziomie zaledwie kilkunastu procent jest zwyczajnym marnotrawstwem olbrzymiego potencjału intelektualnego.

Dr Mirosław Kachniewski  
Prezes SEG



## Instrumenty promowania zwiększenia udziału kobiet we władzach, stosowane przez inne strony zainteresowane działalnością spółek publicznych

- A** Tworzenie baz danych zawierających biogramy kobiet mogących być kandydatami na członków organów spółek publicznych.  
W Austrii, Belgii i Danii bazy danych z nazwiskami potencjalnych kandydatek do objęcia stanowisk we władzach spółek publicznych zostały utworzone po to, by zapewnić większą rozpoznawalność kompetentnych kobiet.
- B** Programy promujące przedsiębiorczość kobiet.
- C** Sieć kontaktów dla kobiet piastujących najwyższe stanowiska w organizacjach biznesowych, rządowych i akademickich, jako środowisk wsparcia i selekcji najlepszych kandydatów na członków władz spółek publicznych i prywatnych.



Chcąc zneutralizować czynniki wpływające na lukę w różnorodności w EY konsekwentnie stawiamy na tworzenie i promowanie warunków pracy, sprzyjających rozwojowi potencjału każdego z nas, niezależnie od płci, wieku czy wykształcenia. Promujemy politykę elastycznego czasu i miejsca pracy, zwracamy szczególną uwagę na potrzeby kobiet. Wśród licznych inicjatyw adresowanych dla kobiet są np.: globalna inicjatywa EY „Women Fast Forward”, Klub dla Dziewczyn Pełnych Energii oraz Annual Communications Meeting dla kobiet.

Efektom działań EY jest też sukces kobiet, które zakładały i aktywnie działają w Fundacji Liderki Biznesu. Ich aktywność obejmuje nie tylko promowanie różnorodności poza naszą firmą, ale także wewnątrz EY.

Jacek Kędzior  
Partner Zarządzający EY



### **Rola mężczyzn na wysokich stanowiskach decyzyjnych w spółce w upowszechnianiu Dobrych Praktyk**

.....czyli jak zaangażować mężczyzn zajmujących najwyższe stanowiska w spółkach do promowania kobiet jako członków zarządów i rad nadzorczych?

---

#### **Pozyskanie zaangażowania prezesa spółki**

#### **Mężczyźni w organizacji prowadzą politykę zmian na rzecz zwiększenia obecności kobiet na najwyższych stanowiskach decyzyjnych poprzez:**

- ▶ zmianę kultury organizacyjnej na promującą kobiety na wszystkich szczeblach organizacji,
  - ▶ zmianę procedur rekrutacyjnych,
  - ▶ budowanie i upowszechnienie strategii promowania kobiet na wysokie stanowiska; dawanie przykładu,
  - ▶ dawanie przykładu innym,
  - ▶ politykę komunikowania zmian w organizacji,
  - ▶ tworzenie struktury wsparcia: programy szkoleniowe, mentoringowe i networkingowe.
-





Lise Kingo, Dyrektorka Generalna UN Global Compact, wezwała wszystkich członków Global Compact (12.000 firm i instytucji na świecie) do zaprzestania organizacji oraz udziału w panelach dyskusyjnych, w których są wyłącznie mężczyźni. Jest to znamienne wystąpienie, wygłoszone w Nowym Jorku, w ramach ONZ-owskiej inicjatywy Women's Empowerment Principles (WEP). Apel Lise Kingo pokazuje z jak dużą determinacją UN Global Compact podchodzi do kwestii równouprawnienia płci, w tym równouprawnienia i próby osiągnięcia parytetu na najwyższych stanowiskach (członków zarządu, prezesów, rad programowych oraz rad nadzorczych).

Dzięki naszym staraniom kwestie osiągnięcia równości płci i wzmocnienia pozycji kobiet zostały zapisane jako niezależny Cel w ramach 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG's) wyznaczających mapę rozwoju świata na kolejne 15 lat. Cele Zrównoważonego Rozwoju odnoszą się do wszystkich 194 państw świata, więc 5 Cel SDG uwzględnia takie kwestie jak: (1) eliminację wszelkich form dyskryminacji kobiet i dziewcząt; (2) eliminację wszelkiej przemocy wobec kobiet i dziewcząt w sferze publicznej i prywatnej; (3) zapewnienie pełnego i efektywnego udziału kobiet w procesach decyzyjnych oraz równych szans na wszystkich szczeblach w polityce, gospodarce i sferze publicznej; (4) zwiększenia wykorzystania technologii w celu promowania kobiet czy (5) tworzenia ustawodawstwa mającego na celu promowanie równości płci.

W 2016 roku Global Compact w Polsce będzie się koncentrować na działaniach zmierzających do równouprawnienia kobiet i mężczyzn na kluczowych stanowiskach. Dane zbierane i podawane przez Fundację Liderów Biznesu pokazują, jak długą drogę musimy przebyć i jak wiele pracy wykonać, aby udział kobiet na najwyższych stanowiskach, w tym w spółkach Skarbu Państwa, osiągnął zadawalające rezultaty.

Jak mówi Sekretarz Generalny ONZ, Ban Ki-moon „nie można osiągnąć ustalonych celów zrównoważonego rozwoju bez pełnego zabezpieczenia praw kobiet, które stanowią połowę populacji świata. Firmy inwestujące w kobiety odnotowują szereg korzyści i zwrot inwestycji, więc oczywistym jest, że równość płci powinna być traktowana priorytetowo.

Kamil Wyszkowski  
Krajowy Przedstawiciel UN Global Compact w Polsce







Specyfika branży, w której Pelion S.A. działa od wielu lat niejako determinuje większy odsetek zatrudnianych kobiet. Zawody związane z farmacją, opieką medyczną oraz szeroko rozumianą ochroną zdrowia zwyczajowo częściej są wybierane przez kobiety, stąd proporcjonalnie wyższy odsetek jednej płci w ogólnej strukturze zatrudnienia. Z danych wynika, że w firmie pracuje obecnie aż 81% kobiet.

Od początku swojego istnienia Pelion S.A. dba o poszanowanie zasad różnorodności. W tym celu firma stosuje przejrzyste zasady zatrudniania oraz wyboru menedżerów i władz spółki. Wierzymy, że dbanie o różnorodność, zwłaszcza na stanowiskach menedżerskich, przynosi lepsze efekty dla firm. Wierzymy również, że dla zachowania równowagi w firmie istotne jest zróżnicowanie struktury wiekowej pracowników. Pelion wspiera zarówno ludzi młodych (do 30 roku życia), wchodzących na rynek pracy, jak i w sposób szczególny docenia doświadczenie osób powyżej 50 roku życia.

Kobiety odgrywają szczególną rolę w naszej firmie. Jednocześnie jesteśmy świadomi, że nie ogranicza się ona wyłącznie do obowiązków zawodowych. To także bycie rodzicem, czas na rozwój osobisty i realizację własnych zainteresowań. Właśnie dlatego Pelion aktywnie wdraża i doskonali rozwiązania, które wspierają kobiety w codziennych wyzwaniach. Jednym z nich jest program Pelion Wellness, opierający się m.in. na koncepcji work-life-balance. Chcemy wspierać karierę kobiet od podstaw, za które uznajemy satysfakcję i równowagę we wszystkich sferach życia.

Polityka różnorodności nie jest jedynie kwestią reprezentowanych przez firmę wartości, ale opiera się także na zobowiązaniach formalnych. Na straży równouprawnienia wszystkich członków zespołu czuwa Rzeczniczka ds. Etyki. Opracowany został także Kodeks Etyki, w którym funkcjonuje specjalny zapis: *Nasi pracownicy podejmują decyzje wobec innych osób dotyczące zatrudniania, oceny, awansu, wynagradzania, powierzania obowiązków bądź dostępu do określonych informacji wyłącznie w oparciu o przesłanki merytoryczne, takie jak: kwalifikacje czy efekty prac; nie dyskryminują innych ze względu na wygląd, rasę, narodowość, płeć, orientację seksualną, religię, wiek, poglądy polityczne, niepełnosprawność, itp.*

Ze stosunku wynagrodzenia mężczyzn do kobiet wynika, iż wysokość płac w Pelion S.A. nie jest zależna od płci, ale od osiągniętych wyników, zajmowanego stanowiska oraz kompetencji. To także stanowi o dobrych praktykach w polityce kadrowej firmy, czego dowodem są poniższe dane statystyczne nt. zatrudnienia kobiet:

- ▶ W zarządach (z powołaniami, bez powtórzeń): 38%
- ▶ W radach nadzorczych (bez powtórzeń): 42%
- ▶ Na stanowisku dyrektora i zastępcy dyrektora (w etatach): 44%
- ▶ Na stanowisku menedżera (w etatach): 81%
- ▶ Na stanowisku kierownika i zastępcy kierownika (w etatach): 81%
- ▶ Ogółem zatrudnionych (w etatach): 81%.

Jacek Szwajcowski  
Prezes Zarządu Pelion S.A.



## Znaczenie firm rekrutacyjnych w promowaniu Dobrych Praktyk i polityki różnorodności

### Dobre Praktyki firm rekrutacyjnych

- ▶ Aktywne wprowadzanie różnorodności do procesu rekrutowania członków zarządu i rady nadzorczej.
- ▶ Zachęcanie przewodniczącego rady i całego komitetu ds. nominacji do kładzenia większego nacisku, w procesie identyfikowania kandydatów na członków władz spółki, na kompetencje niż na wcześniejsze doświadczenia.
- ▶ Poszukiwanie nowych i kreatywnych sposobów poszerzania bazy talentów do zarządów i rad nadzorczych.
- ▶ Zapewnienie udziału kobiet na długiej i krótkiej liście kandydatów do organów spółki.
- ▶ Wsparcie kandydatek w całym procesie rekrutowania poprzez przyjmowanie roli ich rzeczniczka.



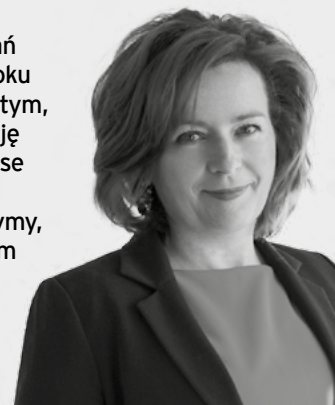
To, że różnorodność w wyższym kierownictwie spółek ma przełożenie na jej rezultaty ekonomiczne i stopień zrozumienia potrzeb klientów, jest dziś dowiedzionym empirycznie faktem, a nie tylko ideologią. W ciągu ostatnich pięciu lat wiele firm na świecie przekonało się i zdecydowało się na dobrowolne ujawnianie swoich statystyk zatrudnienia oraz podjęło inicjatywy zmierzające do zwiększenia liczby kobiet na najwyższych stanowiskach.

W Wielkiej Brytanii powstał Klub 30%, który mobilizuje społeczność biznesową do wsparcia rekomendacji Lorda Mervyna Daviesa z 2011 roku. Klub 30%, założony w 2010 roku, prowadzi kampanię na temat zwiększenia do 30% reprezentacji kobiet w zarządach stu największych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Dziś oddziały Klubu działają w USA, Kanadzie, Australii, Irlandii, Malezji, Hong Kongu i RPA. Wskazując cel wynikający ze wspólnego przekonania, że brak różnorodności jest ryzykiem i zagrożeniem, organizacja nakłada moralne zobowiązanie na liderów biznesu do zmiany tej sytuacji. W Stanach Zjednoczonych panuje przekonanie, że narzucenie odgórnych kontyngentów nie załatwi sprawy. Izby Reprezentantów poszczególnych stanów aktywnie wsparły inicjatywy zwiększenia liczby kobiet w zarządach i radach nadzorczych.

W 2010 roku Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd zobowiązała firmy do raportowania swoich polityk różnorodności. Podobnie w Wielkiej Brytanii, gdzie w 2011 roku Lord Mervyn Davies zgłosił inicjatywę obligującą sto największych spółek giełdowych, notowanych na giełdzie w Londynie, do czynienia wysiłków na rzecz 25% udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Rzeczywistość przerosła oczekiwania pomysłodawcy: zamiast oczekiwanych 25% w składach wyższego kierownictwa w stu największych spółkach giełdowych do roku 2015 udało się osiągnąć rezultat 26,1%. Ogromną rolę w efektywnej realizacji założeń promowania różnorodności twórcy wspomnianych inicjatyw przypisują firmom doradztwa personalnego typu executive search, które pomagają prezesom i radom nadzorczym w poszukiwaniu kandydatów na najwyższe stanowiska. Ich zadaniem powinno być wspieranie ciał nadzorczych spółek w budowaniu planów rozwoju, promocji i naboru kadry dyrektorskiej z zachowaniem zasad różnorodności płciowej. Przekłada się to bezpośrednio na każdy etap rekrutacji, od ustalenia profilu kandydata poprzez określenie szerokiej grupy osób, w ramach której na długich listach pojawi się nie mniej niż 30% kobiet. Firmy executive search powinny zarówno wspierać kandydatki w umiejętnym przedstawieniu swoich kompetencji profesjonalnych i osobowościowych, jak i klientów w odpowiedniej, nietendencjonalnej ewaluacji kandydatów.

Firma Stanton Chase od wielu lat inicjuje działania zmierzające do stworzenia kobietom większych szans niż obecnie w staraniu się o na najwyższe stanowiska zarządcze. Każde nasze biuro na świecie buduje bazę kobiet - dyrektorów i członków rad nadzorczych. Stanton Chase jest światowym sygnatariuszem zobowiązań Klubu 30% i aktywnym ich propagatorem w Polsce oraz na świecie. Co roku dwukrotnie przyznajemy naszym klientom nagrodę „Diversity Award” - tym, którzy aktywnie podejmują działania mające na celu systemową realizację polityki różnorodności w swoich firmach. Konsultanci firmy Stanton Chase na całym świecie zachęcają kobiety-menedżerów do realizacji własnych aspiracji poprzez prowadzone pro bono programy mentoringowe. Wierzymy, że połączenie tych działań każdego dnia zwiększa szanse kobiet na całym świecie na równoprawne awanse do zarządów i rad nadzorczych.

Beata Sokołowska-Pęk  
Dyrektor Zarządzający Stanton Chase, Global Co-Chair Diversity





### Kwoty jako metoda zwiększania udziału kobiet w organach spółek: doświadczenia innych krajów

W krajach Unii Europejskiej, w 2012 roku, co najwyżej jeden mandat na siedem, w radach największych spółek publicznych, przypadł kobiecie. Przeciętny udział kobiet w organach spółek europejskich wynosił 13,7% i niezbyt zwiększył się od roku 2010, kiedy kształtował się na poziomie 11,8%. Ta niewielka stopa wzrostu i tak była jedną z największych w historii promowania przez Komisję Europejską i Parlament Europejski inicjatyw prawnych dotyczących zrównoważonego udziału kobiet w procesie podejmowania decyzji biznesowych i gospodarczych. Agencje europejskie już w roku 1957 dostrzegły, że kwestie zrównoważonego udziału kobiet są ważne.<sup>12</sup> Rada Europejska wprowadzała liczne rekomendacje zachęcające do osiągnięcia równowagi w udziale obu płci w procesach decyzyjnych, a Parlament Europejski wzywał do wprowadzania kwot.

W ciągu kilku dekad skutecznego promowania parytetu płci w krajach Unii Europejskiej w różnych obszarach życia społecznego, właściwie nie odnotowano żadnego postępu jedynie w zakresie zrównoważonego udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek publicznych. Przez 50 lat roczna stopa wzrostu udziału kobiet na najwyższych stanowiskach wynosiła 0,6%. Ostatnio była nieco wyższa z uwagi na wprowadzenie przez kilka krajów (przede wszystkim Francję i Włochy<sup>13</sup>) obowiązkowych kwot.<sup>14</sup> Liczba kobiet na stanowiskach przewodniczących rad lub prezesów zarządu spadała. Co więcej, pomiędzy krajami członkowskimi występowały i występują ogromne różnice. W 2012 roku w Finlandii udział kobiet we władzach największych spółek sięgał 27%, podobnie na Łotwie, tymczasem na Węgrzech czy na Malcie nie był większy niż 3%.<sup>15</sup> Jest to po części skutek występowania różnych przepisów prawnych w poszczególnych krajach UE. 11 państw członkowskich (Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Portugalia, Słowenia i Włochy) wprowadziło w ostatnich latach instrumenty prawne, umożliwiające promowanie polityki różnorodności we władzach spółek. W 8 przepisy objęły przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo. Natomiast w pozostałych 16 państwach członkowskich UE nie przyjęto odpowiednich regulacji (por. Tabela 8).

Część krajów Unii Europejskiej wprowadziła regulacje wyznaczające kwoty udziału kobiet w radach nadzorczych. W Wielkiej Brytanii i Szwecji nie ma wymogów prawnych. Tymczasem Szwecję zawsze cechował wyższy niż przeciętny udział kobiet w procesie podejmowania decyzji w różnych obszarach, zarówno gospodarczych, jak i politycznych.

<sup>12</sup> Traktat Rzymski z roku 1957 zawiera postanowienie zakazujące dyskryminacji ze względu na płeć.

<sup>13</sup> Udział kobiet w zarządach spółek włoskich (wchodzących w skład indeksu FTSE MIB) prawie się podwoił w latach 2011-2012 w związku z wprowadzeniem przepisów prawnych zobowiązujących spółki publiczne i kontrolowane przez państwo do zwiększenia udziału kobiet w ich organach do 33% w 2015 roku.

<sup>14</sup> Przemówienie Wiceministra ds. sprawiedliwości, konsumentów i równouprawnienia płci Vivieni Reding.

<sup>15</sup> Komisja Europejska, *Women on Boards: Commission proposes 40% objective*, Bruksela, 14 listopada 2012.



**Tabela 8. Przegląd regulacji dotyczących kwot jako instrumentu promowania zwiększania udziału kobiet we władzach spółek giełdowych i spółek państwowych w krajach Unii Europejskiej.**

Kraj	Udział kobiet w radach (2015)*	Kwoty	Data przyjęcia regulacji	Data wejścia w życie kwot	Spółki objęte regulacją	Organy objęte kwotami	Sankcje
Francja	32,80%	40%	2011	2017	Spółki giełdowe lub duże spółki nienotowane	Rada dyrektorów lub rada nadzorcza	Tak
Łotwa	32,40%	Nie					
Finlandia	29,50%	Nie	2004		Spółki rządowe i kontrolowane przez Skarb Państwa	Organy spółki	Tak
Szwecja	29,40%	Nie					
Wielka Brytania	25,90%	Nie					
Włochy	25,80%	33,30%	2011/13	2012/13	Spółki giełdowe i kontrolowane przez Skarb Państwa	Rada	Tak
Dania	25,80%	Nie	2013		1,110 największych spółek	Rada nadzorcza i zarząd	Tak
Niemcy	25,40%	30%/50%	2015	2016/18	Spółki giełdowe	Rada nadzorcza	Brak
Holandia	23,80%	30%	2011	2016	Duże i średnie spółki giełdowe	Rada nadzorcza i zarząd	Brak
Belgia	23,40%	33%	2011	2017; 2019	Spółki państwowe i spółki giełdowe; małe i średnie spółki giełdowe	Rada nadzorcza	Tak
Słowenia	22,20%	40%	2004		Spółki państwowe	Rada	Brak
Chorwacja	20,30%	Nie					
Austria	17,80%	35%	2011	2018	Spółki z min. 50% udziałem Skarbu Państwa	Rada nadzorcza	Brak
Bulgaria	17,60%	Nie					
Polska	17,60%	Nie					
Hiszpania	16,80%	40%	2007	2015	Spółki zobowiązane do publikowania pełnego sprawozdania finansowego	Rada nadzorcza	Brak
Litwa	16,30%	Nie					
Słowacja	13,60%	Nie					
Irlandia	13,20%	Nie					
Czechy	11,60%	Nie					
Rumunia	11,30%	Nie					
Luxemburg	11,10%	Nie					
Węgry	11,10%	Nie					
Portugalia	10,70%	Nie					
Grecja	10,30%	33%	2012	2012	Spółki z udziałem Skarbu Państwa	Rada nadzorcza	

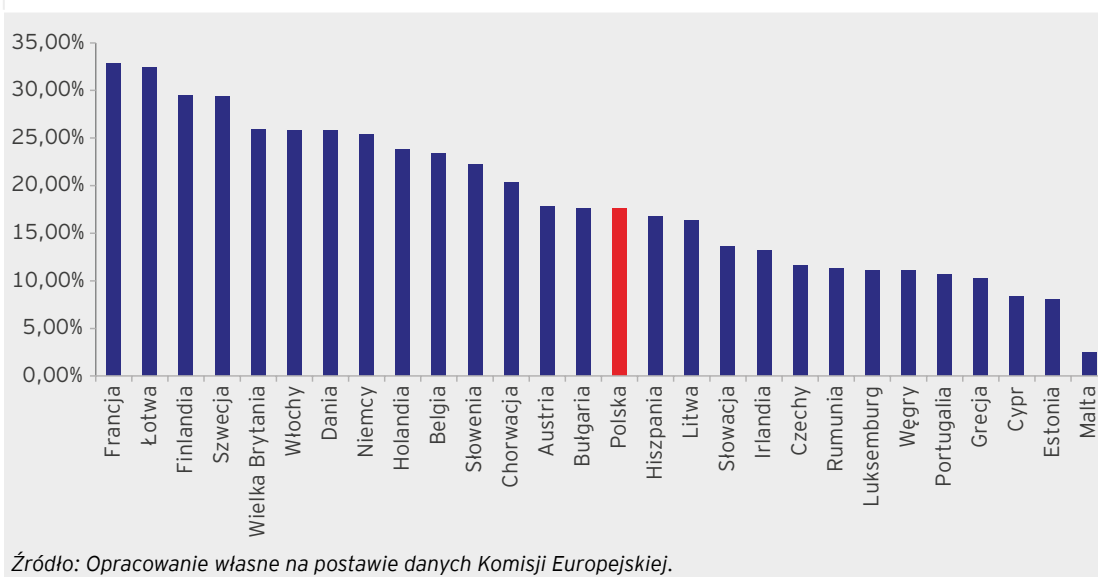


Kraj	Udział kobiet w radach (2015)*	Kwoty	Data przyjęcia regulacji	Data wejścia w życie kwot	Spółki objęte regulacją	Organy objęte kwotami	Sankcje
Cypr	8,40%	Nie					
Estonia	8%	Nie					
Malta	2,50%	Nie					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.Słomka-Gołębiowska: *Polityka wynagradzania kierownictwa banków - regulacje i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016 [w druku].

Dzięki obowiązującym kwotom Francja osiągnęła największą poprawę w zakresie zwiększenia udziału kobiet w składzie rady<sup>16</sup> (Wykres 8). Obok Francji na obowiązkowe kwoty, pod groźbą dotkliwych sankcji prawnych, zdecydowały się jeszcze Włochy i Belgia. Ten pierwszy kraj osiągnął ogromne postępy w zakresie zwiększania obecności kobiet we władzach spółek. Skutki regulacyjne są monitorowane, a wyniki upubliczniane.

**Wykres 8. Udział kobiet w radach spółek giełdowych w krajach Unii Europejskiej w roku 2015.**



Część krajów członkowskich, czyli Hiszpania, Holandia i Niemcy, wprowadziły regulacje z obowiązkowymi kwotami reprezentowania obu płci w radach dużych spółek publicznych, bez sankcji prawnych. Dane pokazują, że stopa wzrostu udziału kobiet w radach nadzorczych firm - na przykład w Hiszpanii - jest dużo niższa niż w krajach, gdzie zastosowanie kwot jest egzekwowane poprzez zagrożenie sankcjami. Inne kraje, jak np. Austria, Finlandia, Grecja i Słowenia, wprowadziły kwoty wyłącznie dla spółek, nad którymi kontrolę sprawuje Skarb Państwa. W większości krajów dochodzenie do wyznaczonych kwot jest rozłożone w czasie, na ogół na pięć lat. W niektórych krajach okres ten jest krótszy dla największych spółek giełdowych lub kontrolowanych przez Skarb Państwa.

<sup>16</sup> We Francji spółki mogą wybrać strukturę władz pomiędzy dwupoziomową, w której występują dwa odrębne organy: rada nadzorcza i zarząd tak jak w Polsce; a jednopoziomową z jednym organem władzy spółki - radą dyrektorów, obejmującą dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych.



W Portugalii i Irlandii, gdzie jest najniższy udział kobiet w radach, ani przepisy prawne, ani Dobre Praktyki nie promują zwiększenia zróżnicowania składu władz spółki ze względu na płeć. Regulacji prawnych nie posiada również Polska, podobnie jak inne kraje Środkowej Europy, gdzie w zasadzie publicznie nie dyskutuje się nad tym zagadnieniem, a stanowisko polskiego rządu w sprawie projektu Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej, dotyczącego poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych i członków rad nadzorczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie, mocno bagatelizowało istotę sprawy. Dobre Praktyki spółek notowanych na GPW, obowiązujące od roku 2016, po raz pierwszy wyraźnie zaakcentowały kwestie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółek. Nowe zasady ładu korporacyjnego wymagają ujawnienia na stronie internetowej spółki opisu polityki różnorodności w odniesieniu do władz spółki oraz jej kluczowych menedżerów. Taki opis powinien uwzględniać najważniejsze elementy polityki różnorodności jak: płeć, wykształcenie, wiek, doświadczenie zawodowe, a także wskazywać cele stosowanej polityki różnorodności i sposoby jej realizacji w danym okresie sprawozdawczym. W dalszym ciągu Dobre Praktyki spółek notowanych na GPW podlegają zasadzie *comply or explain*, czyli "zastosuj lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz".

Niezależnie od wysiłków podejmowanych przez niektóre rządy, jak i europejskie giełdy, by zwiększyć udział kobiet we władzach spółek, tempo zmian w większości państw członkowskich jest powolne. Wykres 8 pokazuje, że rekomendacje i Dobre Praktyki ładu korporacyjnego przyjmowane dobrowolnie, na zasadzie "zastosuj się lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz", były praktycznie nieskuteczne. Dopiero wprowadzenie regulacji kwotowych, których stosowanie zostało zabezpieczone sankcjami, zmniejszyło nierówności pomiędzy kobietami i mężczyznami w radach spółek publicznych w większości krajów członkowskich. W latach 2010-2015 kraje z regulacjami kwotowymi obwarowanymi sankcjami miały największy przyrost udziału kobiet w radach spółek giełdowych spośród wszystkich krajów członkowskich. Należą do nich Włochy ze wzrostem 21,2% oraz Francja ze wzrostem 20,5%. W tym samym okresie w Wielkiej Brytanii, która jest kolebką dobrowolnie przyjmowanych Dobrych Praktyk, dynamika wzrostu wynosiła 12,6%, a w Szwecji udział kobiet w radach pozostawał relatywnie na tym samym poziomie.<sup>17</sup>

Z uwagi na zróżnicowane podejście prawne krajów Unii Europejskiej, które może powodować ryzyko zakłócenia funkcjonowania jednolitego rynku, zaproponowano takie same przepisy prawne w formie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie.

<sup>17</sup> Velkova I: *Women Quotas for Women on Corporate Boards: The Call for Change in Europe*, Anchor Academic Publishing, Hamburg, 2015, str. 33





*„Nie lubię kwot jako instrumentu zwiększania udziału kobiet we władzach spółki, ale podobają mi się efekty, jakie przynosi ich stosowanie.”*

Viviane Reding

Komisarz UE ds. sprawiedliwości, praw podstawowych i obywatelstwa w latach 2010-2014

Kluczowym elementem projektu Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie, jest osiągnięcie 40-procentowego udziału przedstawicieli niedoreprezentowanej płci. Dotyczy to zatem członków rad nadzorczych spółek giełdowych. Ten poziom powinien być osiągnięty do 2020 roku, a w przypadku spółek nadzorowanych przez państwo do 2018 roku. Regulacje dotyczą dużych spółek notowanych na giełdzie, zatrudniających powyżej 350 pracowników lub osiągających dochody przekraczające 5 mln EUR. Kwalifikacje i doświadczenie zawodowe są jednak głównymi kryteriami decydującymi o przyznaniu mandatu członka rady. Odpowiednie zabezpieczenia zawarte w Dyrektywie pozwolą zagwarantować, że nie dojdzie do bezwarunkowego i automatycznego promowania przedstawicieli niedoreprezentowanej płci. Na przykład spółki będą zobowiązane do składania rocznych sprawozdań z osiąganych postępów. Dodatkowo każdy kraj członkowski powinien zapewnić odpowiedni system sankcji dla spółek, które nie dostosowują się do nowych przepisów prawnych. Zgodnie z zasadami lepszego stanowienia prawa, dyrektywa jest środkiem o charakterze tymczasowym i ma przestać obowiązywać w 2028 roku.

14 listopada 2012 roku Komisja przedstawiła wniosek dotyczący Dyrektywy w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie. Od roku 2013 Rada i Parlament Europejski są zaangażowane w negocjowanie propozycji Komisji. 20 listopada 2013 roku Parlament Europejski przyjął rezolucję w pierwszym czytaniu ogromną większością głosów, co potwierdza konsensus na rzecz zwiększenia reprezentacji kobiet we władzach dużych spółek. W propozycji pojawiły się również sankcje za niedostosowanie się, w postaci wykluczenia spółki z możliwości udziału w przetargach publicznych oraz konkursach na pozyskanie środków finansowych z europejskich funduszy strukturalnych. Propozycja Komisji powinna być przegłosowana przez Radę kwalifikowaną większością głosów. Niektóre z krajów członkowskich, tj. Niemcy, Wielka Brytania, Holandia i Czechy, wydają się być zdecydowane, aby głosować przeciw Dyrektywie.

Wśród krajów spoza Unii Europejskiej, które zdecydowały się na wprowadzenie kwot, jest Islandia. W roku 2010 wprowadziła 40% kwoty dla kobiet w radach. Idąc za przykładem Norwegii także Izrael, Kanada, Kolumbia i Malezja zastosowały ten instrument w radach spółek kontrolowanych przez państwo. Brazylia rozpoczęła procesy legislacyjne mające na celu zastosowanie kwot. W Indiach w 2013 roku znowelizowano prawo spółek, które istotnie zmienia ład korporacyjny oraz nakazuje wszystkim spółkom giełdowym przekazanie kobiecie co najmniej jednego mandatu w radzie.



Krajem, który osiągnął znaczące postępy w promowaniu obecności kobiet we władzach spółek, stosując dobrowolnie przyjmowane instrumenty, jest Australia. Zwiększyła udział kobiet na stanowiskach członków rad z 8,3% w roku 2008 do 18,3% w roku 2014 i tym samym zmniejszyła liczbę największych spółek giełdowych, w radach których w ogóle nie było kobiet, z 87 do 42. W tym okresie wdrożono kilka instrumentów wspierania obecności kobiet we władzach spółek, między innymi: programy mentoringowe prowadzone przez przewodniczących rady oraz obowiązek raportowania przez spółkę działań na rzecz zwiększenia udziału kobiet na najwyższych stanowiskach.

W Stanach Zjednoczonych również podjęto szereg dobrowolnych inicjatyw mających na celu promowanie udziału kobiet we władzach firm. W 2014 roku utworzono organizację Thirty Percent Coalition, która wzywała amerykańskich emitentów do wprowadzenia 30-procentowego udziału kobiet jeszcze przed rokiem 2015.<sup>18</sup> Niestety dotychczas w żaden sposób nie wpłynęło to na zwiększenie udziału kobiet w radach. W ostatnich latach udział ten nie zmienia się i kształtuje się poniżej poziomu krajów Unii Europejskiej.

Przykłady różnych krajów dowodzą, że w zasadzie można wyróżnić trzy drogi promowania zwiększania udziału kobiet we władzach spółek. Pierwsza, prowadząca śladami Norwegii, to twarde regulacje kwotowe z systemem sankcji prawnych. Druga, typowa dla Finlandii czy Wielkiej Brytanii, zobowiązuje spółki do wyznaczenia konkretnych celów obejmujących udział kobiet w organach spółek i do ujawniania stopnia zaawansowania ich realizacji. Wbrew pozorom jest to rozwiązanie instytucjonalne, wymagane pod groźbą sankcji, tyle że pozaprawnych. Między innymi jest to reputacja firmy i kontrola społeczna, prowadzone zgodnie z zasadą "nazywania rzeczy po imieniu i zawstydzania" (z ang. name and shame). Wreszcie jest trzecia droga - czyli zostawienie kwestii zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn we władzach spółek własnemu biegowi, co najczęściej nie daje znaczących zmian.

Kwoty, jako instrument promowania obecności kobiet we władzach spółek, przynoszą wymierne korzyści w tych krajach Unii Europejskiej, w których zostały wprowadzone. Nie oznacza to, że jest to jedyna możliwa ścieżka dojścia do większego zaangażowania kobiet na najwyższych szczeblach w spółkach publicznych. Skuteczność regulacji, jak również samoregulacji jest zależna od kontekstu społeczno-kulturowego, ponieważ kraje różnią się między sobą efektywnością stosowania poszczególnych sankcji. W niektórych krajach zagrożenie naruszenia reputacji firmy jest jedną z najtańszych, a zarazem najskuteczniejszych form sankcji. W innych okazuje się to niewystarczające i konieczne są sankcje prawne.

<sup>18</sup> Orsagh M: *Women on Corporate Boards: Global Trends for Promoting Diversity*, CFA Institute, 24 września, 2014.



**VI.**

**Wykaz materiałów  
pomocniczych**





## VI. Wykaz materiałów pomocniczych

1. Adams, R., Ferreira D.: *Women in the board room and their impact on governance and performance*, Journal of Financial Economics 94, 2009. Asch S.: *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment*. [w:] Guetzkow H., *Groups, Leadership, and Men*, Carnegie Press, Pittsburgh, 1951.
2. Deloitte, *Women in the boardroom. A global perspective*, 2015.
3. Erkut S., Kramer V., Konrad A.: *Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference?* [w:] Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., Huse, M. (red.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, 350-66. Edward Elgar, Cheltenham, 2008.
4. EY, *Women: The next emerging market. Supporting women to fulfill their potential*, 2013.
5. Komisja Europejska, *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, Bruksela, Październik 2015.
6. Komisja Europejska, *Women on Boards: Commission proposes 40% objective*, Bruksela, 14 listopada, 2012.
7. McKinsey & Company, *Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, Women Matter Report 2013.
8. Orsagh M: *Women on Corporate Boards: Global Trends for Promoting Diversity*, CFA Institute, 24 września, 2014.
9. Post C., Byron K.: *Women on Boards and Firm Financial Performance: a Meta-Analysis*, Academy of Management Journal, 2014.
10. PwC, *Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2014 roku*, Warszawa, 2015.
11. Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S.: *Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?* European Management Journal, 26(1), 2008.
12. Słomka-Gołębiowska A.: *Polityka wynagradzania kierownictwa banków - regulacje i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016 [w druku].
13. Velkova I: *Women Quotas for Women on Corporate Boards: The Call for Change in Europe*, Anchor Academic Publishing, Hamburg, 2015.
14. World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report 2015*, Davos, 2016.



### Spis tabel

Tabela 1.	Liczebność zarządów i rad nadzorczych w latach 2012-2015 w spółkach giełdowych notowanych na Rynku Głównym (RG) i Rynku NewConnect (NC).	17
Tabela 2.	Kobiety we władzach spółek WIG30 w latach 2012-2015.	23
Tabela 3.	Ranking spółek WIG30 według udziału kobiet we władzach, stan na koniec 2015 roku.	25
Tabela 4.	Kobiety we władzach spółek giełdowych z przynajmniej 25% udziałem Skarbu Państwa.	27
Tabela 5.	Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych z udziałem Skarbu Państwa w roku 2015.	28
Tabela 6.	Spółki z udziałem co najmniej trzech kobiet we władzach w latach 2012-2015.	32
Tabela 7.	Spółki giełdowe bez udziału kobiet we władzach w latach 2012-2015.	34
Tabela 8.	Przegląd regulacji dotyczących kwot jako instrumentu promowania zwiększania udziału kobiet we władzach spółek giełdowych i spółek państwowych w krajach Unii Europejskiej.	47

### Spis wykresów

Wykres 1.	Procentowy udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.	18
Wykres 2.	Procentowy udział kobiet w zarządach spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.	18
Wykres 3.	Procentowy udział kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.	19
Wykres 4.	Procentowy udział kobiet na stanowiskach prezesów zarządów spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015.	20
Wykres 5.	Procentowy udział kobiet na stanowiskach przewodniczących rad nadzorczych spółek giełdowych na Rynku Głównym i Rynku NewConnect w latach 2012-2015	21
Wykres 6.	Porównanie przeciętnego* udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek WIG30 i spółek z udziałem Skarbu Państwa z pozostałymi spółkami z Rynku Głównego i Rynku NewConnect.	29
Wykres 7.	Liczba kobiet w radzie nadzorczej i zarządzie w spółkach z co najmniej trzema kobietami we władzach w przynajmniej jednym roku w latach objętych badaniem, czyli 2012-2015 - spółki z WIG30 oraz spółki Skarbu Państwa.	31
Wykres 8.	Udział kobiet w radach spółek giełdowych w krajach Unii Europejskiej w roku 2015.	48



## Załącznik 1. Ranking spółek WIG30 według udziału kobiet we władzach, stan na koniec 2015.

Nazwa spółki	Udział kobiet we władzach (%)	Liczba kobiet w zarządzie	Liczba członków zarządu	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej	Udział kobiet w zarządzie (%)	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Udział kobiet w radzie nadzorczej (%)	Nazwiska i imiona kobiet we władzach	Prezes
Alior Bank S.A.	42,86%	4	7	2	7	57,14%	2	28,57%	Małgorzata Bartler; Joanna Krzyżanowska; Barbara Smalska; Katarzyna Sułkowska; Helene Zaleski; Małgorzata Iwanicz-Drozdowska	Wojciech Sobieraj
Tauron Polska Energia S.A.	35,71%	1	5	4	9	20,00%	4	44,44%	Anna Strzyżuk; Beata Chłodzińska; Anna Biesalska; Anna Mańk; Renata Wiernik-Gizicka	Remigiusz Nowakowski
Enea S.A.	27,27%	1	3	2	8	33,33%	2	25,00%	Dalida Gepfert; Małgorzata Niezgoda; Sandra Malinowska	Wiesław Piosik
Orange Polska S.A.	26,09%	2	8	4	15	25,00%	4	26,67%	Jolanta Dudek; Bożena Leśniewska; Henryka Bochniarz; Marie-Christine Lambert; Maria Pasło-Wisniewska; Valérie Théron	Bruno Duthoit
Bank Pekao S.A.	25,00%	0	7	4	9	0,00%	4	44,44%	Katarzyna Majchrzak; Laura Penna; Wioletta Rosołowska; Doris Tomanek	Luigi Lovaglio
Lotos S.A.	25,00%	0	5	3	7	0,00%	3	42,86%	Agnieszka Trzaskalska; Katarzyna Witkowska; Małgorzata Hirszel	Paweł Olechnowicz
PGE S.A.	25,00%	0	4	3	8	0,00%	3	37,50%	Anna Kowalik; Małgorzata Molas; Małgorzata Mika-Bryska	Marek Woszczyk
KERNEL HOLDING S.A.	25,00%	2	8	n/d	n/d	25,00%	n/d	n/d	Anastasia Usachova; Viktoria Lukanenko	Andrey Verevskiy
Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	22,22%	0	4	2	5	0,00%	2	40,00%	Dalida Gepfert; Magdalena Kaczmarek	Zbigniew Stopa
ING BSK S.A.	21,43%	3	7	0	7	42,86%	0	0,00%	<b>Małgorzata Kofalkowska;</b> Joanna Erdman; Justyna Kesler	Małgorzata Kofalkowska
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	16,67%	2	7	1	11	28,57%	1	9,09%	Barbara Sobala; Katarzyna Majewska; Anna Rulkiewicz	Sławomir S. Sikora
mBank S.A.	15,79%	1	7	2	12	14,29%	2	16,67%	Lidia Jabłonowska-Luba; Agnieszka Słomka-Golebiowska; Teresa Mokrysz	Cezary Stypukowski

prezes zarządu - **członka pogrubiona**  
 przewodnicząca rady nadzorczej - **członka czerwona**



Nazwa spółki	Udział kobiet we władzach (%)	Liczba kobiet w zarządzie	Liczba członków zarządu	Liczba kobiet w zarządzie (%)	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej	Udział kobiet w radzie nadzorczej (%)	Nazwiska i imiona kobiet we władzach	Prezes
PKO BP S.A.	15,38%	0	5	0,00%	2	8	25,00%	Małgorzata Dec-Kruczkowska; Ełżbieta Mączyńska-Ziemiacka	Zbigniew Jagiełło
BZ WBK S.A.	15,00%	1	10	10,00%	2	10	20,00%	Beata Daszyńska-Muzyczka; Danuta Dąbrowska; Marynika Woroszyńska-Sapieha	Gerry Byrne
Boryszew S.A.	12,50%	0	3	0,00%	1	5	20,00%	Małgorzata Krauze	Piotr Szeliga
JSW S.A.	12,50%	0	4	0,00%	2	12	16,67%	Agnieszka Trzaskalska; Izabela Felczak-Poturnicka	Tomasz Gawlik
Energa S.A.	11,11%	0	3	0,00%	1	6	16,67%	Paula Ziemiecka-Księżak	Roman Pionkowski
Cyfrowy Polsat S.A.	8,33%	1	6	16,67%	0	6	0,00%	Aneta Jaskólska	Tobiasz Solorz
Eurocash S.A.	8,33%	1	7	14,29%	0	5	0,00%	Katarzyna Kopaczewska	Luis Amaral
GTC S.A.	8,33%	0	2	0,00%	1	10	10,00%	Katharina Schade	Thomas Kurzmann
PGNiG S.A.	7,69%	0	5	0,00%	1	8	12,50%	Magdalena Zegarska	Piotr Woźniak
PKP Cargo S.A.	7,69%	0	5	0,00%	1	8	12,50%	Małgorzata Kryszkiewicz	Maciej Libiszewski
KGHM Polska Miedź S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%	Barbara Werthelecka-Kwater	Herbert Wirth
PKN Orlen S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%	Angelina Sarota	Wojciech Jasiński
PZU S.A.	6,67%	0	6	0,00%	1	9	11,11%	Aleksandra Mogaczewska	Dariusz Krzewina
Grupa Azoty S.A.	6,25%	0	7	0,00%	1	9	11,11%	Monika Kacprzyk-Wojdyga	Paweł Jarczewski
Asseco Poland S.A.	0,00%	0	11	0,00%	0	6	0,00%		Adam Góról
CCC S.A.	0,00%	0	3	0,00%	0	5	0,00%		Dariusz Milek
LPP S.A.	0,00%	0	6	0,00%	0	5	0,00%		Marek Plechocki
Synthos S.A.	0,00%	0	5	0,00%	0	4	0,00%		Tomasz Kalwat

Źródło: Opracowanie własne. Fundacja Liderów Biznesu.

prezes zarządu - **członka pogrubiona**  
przewodnicząca rady nadzorczej - **członka czerwona**



Załącznik 2. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych w spółkach WIG30 w latach 2012-2014.

Spółka	2012										2013										2014									
	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)						
Alior Bank	14,29	40,00	b/d	0,00	40,00	33,33	14,29	60,00	b/d	0,00	100,0	50,0	20,0	28,57	25,0	0,0	66,67	33,33	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	0,00	b/d					
Asseco Poland S.A.	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	0,00	b/d					
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	16,67	0,00	b/d	0,00	0,00	0,00	33,3	8,33	b/d	0,00	16,67	0,00	28,60	9,09	b/d	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	20,00	0,00					
Bank Pekao S.A.	0,00	37,50	20,00	0,00	20,0	50,00	0,00	44,44	40,00	0,00	20,00	50,00	0,00	44,44	40,00	0,00	20,00	50,00	0,00	0,00	40,00	0,00	20,00	50,00	0,00					
Boryszew S.A.	0,00	0,00	b/d	0,00	b/d	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	0,00	b/d					
BZ WBK S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	40,00	0,00	25,00	20,00	0,00	0,00	40,00	0,00	25,00	20,00	0,00					
CCC S.A.	0,00	20,00	b/d	0,00	20,0	b/d	0,00	20,00	25,00	0,00	20,0	b/d	0,00	20,00	b/d	0,00	20,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	20,00	20,00	b/d					
Cyfrowy Polsat S.A.	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Enea S.A.	0,00	20,00	0,00	0,00	25,0	25,00	25,0	25,00	0,00	50,00	20,00	20,00	25,00	25,00	0,00	50,00	20,00	25,00	0,00	50,00	0,00	50,00	20,00	25,00	0,00					
Energa S.A.	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	14,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	b/d				
Eurocash S.A.	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Grupa Azoty S.A.	0,00	22,22	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	22,22	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	22,22	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	0,00	b/d					
GTC S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	b/d	0,00	9,09	0,00	0,00	33,33	b/d	0,00	9,09	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00					
ING BSK S.A.	33,33	14,29	33,33	50,00	0,00	25,00	42,8	12,50	33,33	50,00	0,00	25,00	42,80	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	42,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
JSW S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
KGHM Polska Miedź S.A.	20,00	12,50	0,00	33,33	0,00	0,00	0,00	28,57	0,00	66,66	33,33	25,00	0,00	11,11	0,00	33,33	0,00	25,00	0,00	33,33	0,00	33,33	0,00	20,00	0,00					
Lotos S.A.	0,00	33,33	40,00	0,00	0,00	25,00	0,00	33,33	40,00	33,33	0,00	50,00	0,00	50,00	40,00	33,33	0,00	50,00	0,00	50,00	40,00	33,33	25,00	50,00	0,00					
LPP S.A.	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	b/d	0,00	0,00%	b/d	b/d	b/d	b/d	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	0,00	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	0,00	b/d					



Spółka	2012										2013										2014									
	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)	UKZ (%)	UKRN (%)	UKNRN (%)	UKPK (%)	UKKA (%)	UKKW (%)						
Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
mBank S.A.	0,00	10,00	25,00	0,00	25,00	0,00	14,3	14,30	25,00	0,00	25,00	0,00	14,30	16,67	25,00	0,00	0,00	0,00	14,30	16,67	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Netia S.A.	0,00	12,50	12,50	0,00	33,33	0,00	0,00	12,50	12,50	0,00	33,33	0,00	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d					
Orange Polska S.A.	0,00	15,38	16,67	0,00	25,00	0,00	0,00	13,33	16,67	0,00	25,00	0,00	0,00	20,00	16,67	0,00	25,00	0,00	20,00	16,67	0,00	25,00	25,00	25,00	25,00					
PGE S.A.	0,00	28,57	b/d	50,00	25,00	20,00	0,00	60,00	0,00	50,00	50,00	50,00	0,00	44,44	0,00	25,00	50,00	50,00	44,44	0,00	25,00	50,00	50,00	50,00	25,00					
PGNiG S.A.	25,00	33,33	b/d	0,00	b/d	0,00	0,00	25,00	b/d	0,00	b/d	b/d	0,00	28,57	0,00	0,00	b/d	b/d	28,57	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	b/d					
PKN Orlen S.A.	0,00	12,50	0,00	25,00	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00	25,00	0,00	25,00	0,00	11,11	0,00	20,00	0,00	25,00	11,11	0,00	20,00	0,00	0,00	20,00	20,00					
PKO BP S.A.	0,00	11,11	b/d	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	b/d	0,00	20,00	40,00	0,00	33,33	40,00	0,00	40,00	40,00	33,33	40,00	0,00	40,00	40,00	40,00	20,00					
PKP Cargo S.A.	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d					
PZU S.A.	0,00	0,00	b/d	0,00	0,00	0,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Synthos S.A.	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	b/d	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	b/d	0,00	0,00	b/d	b/d	b/d	b/d	0,00	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d					
Tauron Polska Energia S.A.	20,00	12,50	b/d	0,00	0,00	33,33	25,00	12,50	b/d	0,00	0,00	25,00	20,20	11,11	0,00	33,33	25,00	25,00	11,11	0,00	33,33	25,00	25,00	25,00	0,00					
TVN S.A.	0,00	9,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,18	0,00	33,33	20,00	66,67	0,00	20,00	0,00	33,33	20,00	66,67	20,00	0,00	33,33	20,00	20,00	66,67	66,67					
KERNEL HOLDING S.A.	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d	b/d					

UKZ - % udział kobiet w zarządzie, UKRN - % udział kobiet w radzie nadzorczej, UKNRN - % udział kobiet wśród niezależnych członków rady nadzorczej, UKPK - % udział kobiet w komitecie audytu, UKKW - % udział kobiet w komitecie wynagrodzeń, UKKA - % udział kobiet w przewodniczących komitetów, UKKA - % udział kobiet w komitecie wynagrodzeń.

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderrek Biznesu.



## Załącznik 3. Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych z udziałem Skarbu Państwa w roku 2015.

Nazwa spółki	Udział kobiet we władzach (%)	Liczba kobiet w zarządzie	Liczba członków zarządu	Liczba kobiet w zarządzie (%)	Liczba kobiet w radzie nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej	Udział kobiet nadzorczej (%)	Nazwiska i imiona kobiet we władzach	Prezes
Polski Holding Nieruchomosci S.A.	37,50%	1	2	50,00%	2	6	33,33%	Izabela Felczak-Poturnicka; Marzena Kusio	Izabela Felczak-Poturnicka
Tauron Polska Energia S.A.	35,71%	1	5	20,00%	4	9	44,44%	Anna Striżyk; Beata Chłodzińska; Anna Biesalska; Anna Mańk; Renata Wiernik-Gizicka	Remigiusz Nowakowski
Enea S.A.	27,27%	1	3	33,33%	2	8	25,00%	Dalida Gempfert; Małgorzata Niezgoda; Sandra Malinowska	Wiesław Piosik
PGE S.A.	25,00%	0	4	0,00%	3	8	37,50%	Anna Kowalik; Małgorzata Molas; Małgorzata Mika-Bryska	Marek Woszczyk
Lotos S.A.	25,00%	0	5	0,00%	3	7	42,86%	Agnieszka Trzaskalska; Katarzyna Witkowska; Małgorzata Hirszel	Paweł Olechnowicz
PKO BP S.A.	15,38%	0	5	0,00%	2	8	25,00%	Małgorzata Dec-Kruczkowska; Elżbieta Mączyńska-Ziemacka	Zbigniew Jagielło
JSW S.A.	12,50%	0	4	0,00%	2	12	16,67%	Agnieszka Trzaskalska; Izabela Felczak-Poturnicka	Tomasz Gawlik
Energa S.A.	11,11%	0	3	0,00%	1	6	16,67%	Paula Ziemiecka-Księżak	Roman Pionkowski
GPW w Warszawie S.A.	10,00%	0	3	0,00%	1	7	14,29%	Ewa Sibrecht-Ośka	Paweł Tamborski
PGNIG S.A.	7,69%	0	5	0,00%	1	8	12,50%	Magdalena Żegarska	Piotr Woźniak
KGHM Polska Miedź S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%	Barbara Wertelecka-Kwater	Herbert Wirth
PKN Orlen S.A.	7,14%	0	5	0,00%	1	9	11,11%	Angelina Sarota	Wojciech Jasiński
PZU S.A.	6,67%	0	6	0,00%	1	9	11,11%	Aleksandra Mogaczewska	Dariusz Krzewina
Grupa Azoty S.A.	6,25%	0	7	0,00%	1	9	11,11%	Monika Kacprzyk-Wojdyga	Paweł Jarczewski

Źródło: Opracowanie własne, Fundacja Liderów Biznesu.

prezes zarządu - **czcionka pogrubiona**  
przewodnicząca rady nadzorczej - **czcionka czerwona**



## **Kontakt**

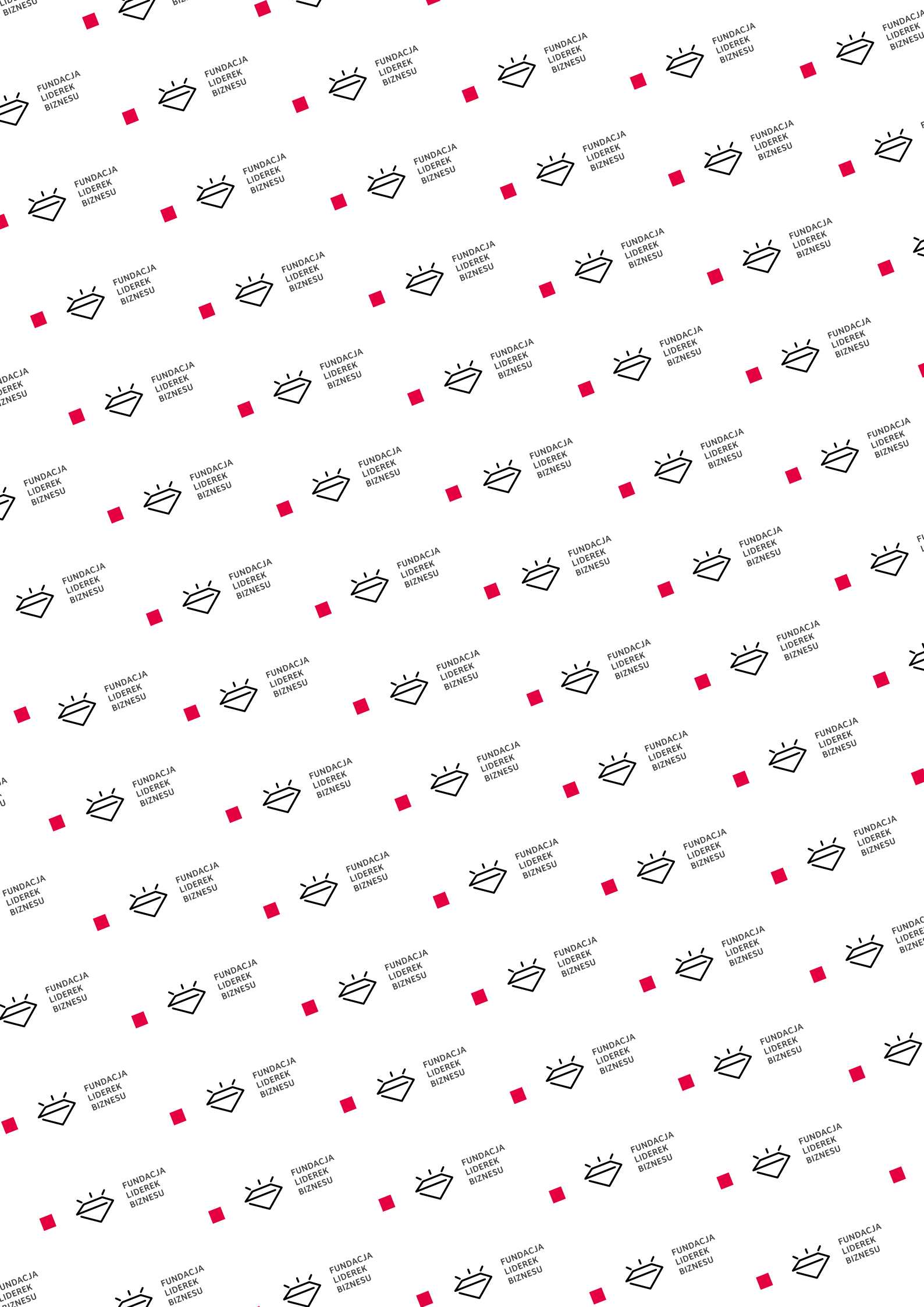
### **Biuro Fundacji:**

[fundacja@liderkibiznesu.pl](mailto:fundacja@liderkibiznesu.pl)

Tel. 022 557 6458 , 519 511 608

022 557 7219, 502 444 733

[www.fundacjaliderekibiznesu.pl](http://www.fundacjaliderekibiznesu.pl)





Patronat honorowy:



Network Poland