



Czas decyzji. CEO & Board Insight Women on Boards w praktyce - przewodnik transformacyjny dla zarządów i rad nadzorczych

Przewodnik ekspercki opracowany w ramach Platformy HR
funkcjonującej przy Pracodawcach RP



PRACODAWCY RP

Warszawa maj 2025

Czas decyzji. CEO & Board Insight Women on Boards w praktyce - przewodnik

1. Czy jesteś gotowy na przyszłość zarządu?

IWONA SZMITKOWSKA

Global Power 100 Women in Staffing
PRACODAWCY RP Doradca Zarządu ds. rynku pracy,
Przewodnicząca Platformy HR I HR Strategic Advisor,
CEO FollowFutureGroup

2. „Złam Kod” - wyzwania i mity

IZABELLA ŻYGLICKA

Założycielka Kancelarii Żyglicka i Wspólnicy.
Doradczyni Prezesa Pracodawców RP

3. Jak wybrać najlepszy model wdrożenia?

IWONA SZMITKOWSKA

4. Różnorodność jako dźwignia rozwoju biznesu

LUCYNA SZASZKIEWICZ

CEO 1Strike.io and BOARD MEMBERS ADVISOR, ESG
Program Impementation KPMG, Cyber Risk Managment
Strategies, Secure AI implementations, IVLP Alumni

5. Jak liczyć % kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej?

DR MARCIN WOJEWÓDKA

Radca Prawny Wojewódka i Wspólnicy
oraz Instytut Emerytalny

7. Najczęstsze błędy we wdrażaniu dyrektywy

ANETA MICHALEWSKA

General Counsel (EMEA),
Radca prawny.
Ekspertka w zakresie prawa pracy (sektor HR, rekrutacja,
outsourcing), compliance i prawa korporacyjnego.
Wspiera zarządy oraz liderów w strategicznym zarządzaniu
ryzykiem i wdrażaniu regulacji."

8. Jak przygotować atrakcyjną ofertę dla kandydatek?

JOANNA LIKSZA

Kierowniczka Studiów Podyplomowych Compensation
& Benefits, Product Manager Moduł Wynagrodzenia,
Członek Zarządu, Lider Klubu cbHR

KATARZYNA OKSIŃSKA

HR Director, C&B, Payrol,
Dyrektor Departamentu HR w Centralnym Ośrodku
Informatyki

9. CEO Manifest – Liderzy Deklarują Zmianę



„Aby wdrożenie unijnej dyrektywy Women on Boards mogło stać się dla spółek realną szansą rozwojową, potrzebna jest profesjonalizacja postępowań rekrutacyjnych do zarządów i rad nadzorczych. Najmniej pożądanym scenariuszem byłoby bowiem przypadkowe zatrudnianie w organach spółki przedstawicieli płci niedoreprezentowanej, celem „odhaczenia” wymogów regulacyjnych. Obecnie nominacje, w szczególności w średnich i mniejszych firmach, nierzadko bywają wynikiem networkingu - „kogo znasz”, a nie skutkiem analizy kwalifikacji i osiągnięciach, które wyróżniają daną osobę spośród szerokiego i zróżnicowanego grona kandydatów. Stwarza to realne problemy, szczególnie w kontekście pozyskiwania kobiet. Po pierwsze, praktyka pokazuje, że kobiety mają mniejszy dostęp do sieci networkingowych. Po drugie, stosunkowo nieformalne procesy nominacji są bardziej podatne na stronnictwo i uwzględnianie stereotypów.

Kluczowym jest zatem opracowanie skutecznych systemów rekrutacyjnych. Odpowiedzialna rekrutacja to ustalenie przejrzystych i uczciwych kryteriów oraz zadbanie, aby pula kandydatów była jak najszersza i najbardziej zróżnicowana. Zespół selekcyjny również powinien być różnorodny, co dodatkowo ograniczy wpływ nieświadomego uprzedzenia czy faworytyzmu. Warto wcześniej uruchomić udrożniony model rekrutacyjny, aby wyeliminować potencjalne przyszłe błędy w postaci uzupełniania wymaganych parytetów z tzw. łapanek.”

IZABELA OLSZEWSKA

Członkini Rady Nadzorczej Banku Millennium,
była członkini Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych

”

“Trzeba otwarcie komunikować możliwości rozwoju.
Jasno mówić o dostrzeganym potencjale.
Kobiety często nie otrzymują takiego sygnału
i dlatego nie aplikują.
Budowanie puli liderek nie zaczyna się od rekrutacji
do zarządu. Zaczyna się od pierwszych awansów,
od delegowania odpowiedzialnych zadań,
od okazywania zaufania.”

BEATA JAROSZ

VP Warsaw Stock Exchange, Supevisory Board Member,
Co-founder and CEO at Future Collars.
Forbes' Poland 100 Most Powerful Women

”

„Pipeline to nie CV w szufladzie.
To proces, który trzeba zbudować – świadomie,
z wyprzedzeniem, z czasem na rozwój.
Zarząd nie powstaje w ogłoszeniu o pracę.
On się zaczyna od kultury organizacyjnej.
Od tego, czy kobiety w ogóle
chcą tu pracować.”

MACIEJ HERMAN

CEO at LOTTE Wedel

Czy jesteś gotowy na nową przyszłość zarządu?

IWONA SZMITKOWSKA

Global Power 100 Women in Staffing | PRACODAWCY RP Doradca Zarządu ds. rynku pracy,
Przewodnicząca Platformy HR | HR Strategic Advisor, CEO FollowFutureGroup|

Wdrażanie różnorodności w organach kierowniczych to nie jest debata o „parytecie”. To pytanie o odporność firmy na przyszłość, o jakość decyzji w niepewnych warunkach, o gotowość do transformacji, zanim zmusi nas do niej rynek, regulator albo interesariusz instytucjonalny.

Dyrektywa „Women on Boards” tworzy ramy prawne, ale liderzy – zarządy i rady nadzorcze – decydują, czy pozostaną reaktywni, czy staną się architektami nowego modelu przywództwa. Rzecz nie w tym, czy warto wdrożyć różnorodność. Pytanie brzmi: czy Twoja organizacja potrafi to zrobić mądrze, szybko i na swoich warunkach?

System naczyń połączonych, nie dwa bieguny

Coraz więcej kluczowych decyzji – dotyczących transformacji cyfrowej, bezpieczeństwa danych, zrównoważonego rozwoju czy ekspansji zagranicznej – zapada nie tylko w zarządzie, ale w interakcji z radą nadzorczą. To już nie dwa osobne byty, lecz układ wzajemnej odpowiedzialności strategicznej.

Brak różnorodności na obu poziomach prowadzi do poznawczej i decyzyjnej jednorodności – tzw. decisional blind spots, które kosz-



Zarząd i rada nadzorcza to jeden system decyzyjny. Różnorodność w jednym bez drugiego nie wystarczy.

tują organizacje utracone szanse, błędy oceny ryzyka, a niekiedy kryzysy reputacyjne.

Rada nadzorcza, która chce być partnerem, a nie tylko strażnikiem, musi być równie świadomie zbudowana jak zarząd.

10 pytań o gotowość systemową (dla zarządu, rady i właścicieli)

To nie lista zgodności. To pytania, które ujawniają, czy firma buduje przyszłościowe przywództwo.

- Czy różnorodność we władzach jest zapisana w strategii firmy – nie tylko w politykach HR i ESG?
- Czy proces sukcesji obejmuje nazwiska kobiet kandydatów do zarządu i RN – nie tylko stanowiska?
- Czy struktury decyzyjne realnie odzwierciedlają zróżnicowanie klientów, inwestorów i rynków?

” O fałszywym
wrażeniu „braku
kandydatek”

„Nie brakuje
kandydatek.
Brakuje firm,
do których kobiety
chcą aplikować.”

MACIEJ HERMAN

- Czy tryb powoływania członków RN umożliwia dywersyfikację – czy raczej ją zamraża?
- Czy rada aktywnie wspiera zarząd i HR w budowie pipeline'u liderów?
- Czy spółka regularnie audytuje kompetencje przyszłości w zarządzie i RN – nie tylko zgodność z CV?
- Czy komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna buduje narrację nowoczesnego, inkluzywnego przywództwa?
- Czy inwestorzy i partnerzy analizują skład RN i zarządu pod kątem różnorodności? I co wtedy widzą?
- Czy członkowie RN i CEO są sponsorami zmian – czy tylko wykonawcami obowiązków formalnych?
- Czy zarząd i RN tworzą zespół uczący się – gotowy do korekty własnych wzorców decyzyjnych?

Interpretacja

- 8–10: Wysoka gotowość do transformacji przywództwa.
- 5–7: Potrzebna redefinicja ról i priorytetów w zarządzie i RN.
- 0–4: Ryzyko dryfu strategicznego. Czas na interwencję właścicielską lub rewizję składu.

Gdzie jesteśmy jako system decyzyjny?

Polska, 2024 (WIG140)

- 14% kobiet w zarządach
- 21% kobiet w radach nadzorczych
- Tylko 6 prezesek
- 28 firm bez żadnej kobiety ani w zarządzie, ani RN

UE – kraje wdrażające dyrektywę

- Francja: 45–48% kobiet w RN, <20% w zarządach (ustawa Copé-Zimmermann + Rixain)

- Włochy: 43% kobiet w RN
- Niemcy: min. 1 kobieta w zarządzie pow. 3 osób (ustawa FöPoG II); 40% w RN
- Norwegia: 40% kobiet w RN od 2008 r. (model sankcyjny)

Wniosek

Rady nadzorcze w UE szybciej reagują na regulację. Ale bez równoległej zmiany w zarządach firmy nie zmieniają stylu przywództwa – tylko strukturę formalną.

Jesteś w punkcie startowym - jakie masz opcje?

Każda firma startuje z innego poziomu. Liczy się nie tyle punkt wyjścia, co świadomość własnej pozycji i decyzja, jakiej zmiany się podejmie.

1. Transformacja prowadzona świadomie

Zarząd i RN mają wspólną politykę różnorodności, zarządzają sukcesją, mierzą efekty. W tej firmie RN nie tylko głosuje – ona kształtuje kulturę przywództwa.

2. Świadomość bez wdrożenia

Strategiczny potencjał istnieje, ale nie przełożono go na działania. Brakuje mapy drogowej i liderów transformacji. Pierwszy krok, to wspólny audyt zarządu i RN.

3. Reaktywność wymuszona regulacją

Decyzje podejmowane pod presją przepisów lub rynku. W RN dominują osoby z lojalnością historyczną wobec CEO. Potrzebna zmiana ram właścicielskich.

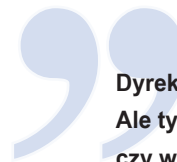
**O innowacyjności
i efektywności**

„Badania pokazują, że różnorodne zespoły są o 15–20% bardziej efektywne. My to widzimy – pomysły są bardziej innowacyjne, decyzje dojrzałe.”

MACIEJ HERMAN

Co warto zapamiętać

- Dyrektywa obejmuje dwa organy – zarząd i RN. Transformacja jednostronna nie zmienia systemu przywództwa.
- Różnorodność to nie HR, to jakość decyzji. A zatem zarządza kompetencją, nie wizerunkowa kampania.
- Zmiana nie zaczyna się od liczby kobiet. Zaczyna się od decyzji, kto ma wpływ – i jak ten wpływ jest projektowany.
- Gotowość RN do sponsorowania zmian jest dziś równie ważna jak kompetencje operacyjne CEO.
- Najlepsze firmy nie czekają na przepisy. One używają regulacji jako dźwigni do budowy nowego modelu zarządzania.



**Dyrektywa może wymusić obecność kobiet.
Ale tylko zarząd i rada mogą zdecydować,
czy wnoszą one realny wpływ.**

Czy Twoja firma jest wśród nich?

Ten przewodnik powstał po to, by pomóc Ci zdecydować – świadomie, celowo, na własnych warunkach.



Złam kod - wyzwania i mity

IZABELLA ŻYGLICKA

Założycielka Kancelarii Żyglicka i Wspólnicy

Doradczyni Prezesa Pracodawców RP

WPROWADZENIE

Obecność kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek pozostaje istotnym wyzwaniem, mimo licznych deklaracji równości i inkluzywności w środowisku biznesowym. Choć kobiety stanowią istotną część siły roboczej i coraz częściej odnoszą sukcesy w biznesie, na najwyższych szczeblach władzy gospodarczej ich reprezentacja jest nadal nieproporcjonalnie niska.

W 2023 roku w Polsce kobiety stanowiły jedynie 27% członków zarządów i 28% prezesów firm. To nie jest wynikiem braku kompetencji – to efekt utrwalonych barier systemowych, stereotypów społecznych oraz ograniczeń strukturalnych. Badania przeprowadzone na 140 największych spółkach giełdowych wchodzących w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80 w latach 2010–2019 pokazały, że udział kobiet we władzach tych firm rzadko przekraczał próg 30%, uznawany za graniczny dla realnego wpływu mniejszości na decyzje.

Choć coraz więcej organizacji dostrzega wartość różnorodności, w praktyce nadal powielane są mity i błędne przekonania, które nie znajdują potwierdzenia w danych. Czas je obalić i... złamać kod, który wciąż zamyka kobietom drzwi do zarządów.

MIT 1 „Nie mamy wystarczającej liczby kandydatek.”

Rzeczywistość

To przekonanie jest całkowicie nieprawdziwe. Według danych na dzień 31 grudnia 2023 roku kobiety założyły w Polsce ponad 883 tysiące jednoosobowych działalności gospodarczych. Stanowią 34% wszystkich samozatrudnionych, a aż 48% kobiet deklaruje posiadanie kompetencji potrzebnych do prowadzenia firmy – to jeden z najwyższych wskaźników w Unii Europejskiej.

Jednak mimo tak wysokich kompetencji, w 2019 roku kobiety stanowiły zaledwie 13,8% członków władz polskich spółek giełdowych. Problem nie leży w braku umiejętności czy doświadczenia, ale w systemowych barierach awansu.

Analiza

Do najważniejszych przeszkód należą m.in. efekt podobieństw poznawczych – osoby zasiadające we władzach (głównie mężczyźni) częściej wybierają kandydatów podobnych do siebie. Na przeszkodzie awansom kobiet stoją także niższa samoocena i większy lęk przed porażką, mimo obiektywnie wysokich kwalifikacji.

” O nieformalnych zasadach dostępu

„Wiele kobiet wciąż myśli: po co się starać, skoro i tak nie mam szans? Bo nie mam koneksji, bo wszystko jest już ustalone za kulisami.”

BEATA JAROSZ

Co więcej, kobiety częściej angażują się w rozwój firmy poprzez inwestowanie w kapitał ludzki, budowanie kultury organizacyjnej oraz działania na rzecz środowiska, co jest wartością dodaną, nie przeszkodą.

MIT 2 „Zróżnicowane zarządy spowalniają podejmowanie decyzji.”

Rzeczywistość

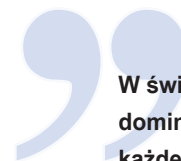
Badania jasno pokazują, że jest odwrotnie. Dane z raportu CFA Society Poland wskazują, że spółki z wysokim udziałem kobiet (powyżej 30%) osiągają wyższą marżę zysku netto oraz charakteryzują się niższą zmiennością kursu akcji. Zróżnicowane zespoły nie tylko nie spowalniają podejmowania decyzji – podnoszą ich jakość i zmniejszają ryzyko błędów wynikających z jednolitego myślenia.

Wyniki badań na 140 największych spółkach giełdowych w Polsce wykazały, że:

- spółki z największym udziałem kobiet osiągały wyższą efektywność i stabilność,
- punkt przełomowy pojawia się przy przekroczeniu 30% udziału kobiet – od tego momentu różnorodność zaczyna istotnie wpływać na procesy decyzyjne.

Analiza

Zróżnicowane zarządy są bardziej analityczne, mniej podatne na impulsywne decyzje i odporniejsze na tzw. groupthink. Obecność kobiet poprawia jakość dyskusji strategicznych i zwiększa szanse na wychwycenie ryzyk. Już udział dwóch kobiet w zarządzie znacząco



W świecie, w którym przez dekady jeden profil dominował w zarządach, każde działanie naprawcze może być odbierane jako „zagrożenie”.

wpływa na wyniki ESG. Dane obalają mit, że różnorodność oznacza kompromis. Wręcz przeciwnie – to strategiczny zysk.

MIT 3 „To wymóg regulacyjny, a nie realna potrzeba biznesowa.”

Rzeczywistość

Różnorodność w zarządach to dzisiaj nie tylko wymóg formalny, ale przede wszystkim istotne kryterium inwestycyjne z obszaru ESG. Coraz więcej funduszy inwestycyjnych, banków i ubezpieczycieli analizuje skład płciowy władz spółek przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

W świetle regulacji unijnych, do 2026 roku spółki giełdowe będą zobowiązane do zapewnienia co najmniej 40% udziału przedstawicieli niedostatecznie reprezentowanej płci we władzach. Jednak zmiana już teraz napędzana jest głównie przez rynkowe korzyści: wyższą efektywność, lepszy wizerunek i większe zaufanie inwestorów.

Firmy z bardziej zróżnicowanymi zarządami

- w 58% deklarują pozytywne nastawienie do zrównoważonego rozwoju,
- w 47% wdrażają realne działania ESG,
- wykazują większą stabilność i lepsze relacje z inwestorami.



O sile edukacji jako narzędziu zmiany

„Ludzie nie opowiadali niestosownych żartów ze złej woli – tylko z braku świadomości. Dopiero kiedy wprowadziliśmy program edukacyjny, coś się zmieniło. I jestem pewien, że to zostaje w głowie – także po pracy.”

MACIEJ HERMAN

Analiza

Spółki zarządzane przez kobiety częściej podejmują działania na rzecz środowiska, kultury organizacyjnej i transparentnych relacji z interesariuszami. To realnie przekłada się na większe zaufanie inwestorów, stabilniejszy rozwój i ograniczenie ryzyka. Ignorowanie kwestii różnorodności prowadzi do większego ryzyka błędów strategicznych i ograniczonej perspektywy rozwoju.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Wnioski od autorki

Jako współniczka-założycielka kancelarii i kobieta od lat wspierająca inne kobiety w biznesie, wierzę w siłę twardych danych i merytoryki. Liczby nie kłamią: różnorodność nie jest modą ani dodatkiem – to solidna przewaga konkurencyjna.

Statystyki i analizy jednoznacznie wskazują, że spółki z mieszanymi zespołami zarządczymi są bardziej efektywne, stabilniejsze, lepiej oceniane przez inwestorów oraz atrakcyjniejsze dla nowoczesnych pracowników.

Kobiety są przygotowane. Teraz czas, aby organizacje również były gotowe.

REKOMENDACJE DLA ZARZĄDÓW I RAD NADZORCZYCH

- Wprowadzenie progu 30% jako minimum strategiczne – to punkt krytyczny, od którego obecność kobiet we władzach zaczyna przekładać się na decyzje i wyniki. Może być implementowany jako wewnętrzny KPI (kluczowy wskaźnik wydajności) lub powiązany z premiami menedżerskimi.
- Transparentne procesy awansowe i rekrutacyjne – obowiązek różnorodnych short-list kandydatów (co najmniej jedna kobieta w każdym procesie). Monitorowanie liczby kobiet na etapach rekrutacji i nominacji.
- Mentoring i programy liderek – inwestowanie w wewnętrzne zasoby, wyłanianie kobiet z potencjałem przywódczym, wsparcie ich na drodze do awansu (np. poprzez coaching, szkolenia, shadowing).
- Szkolenia antydyskryminacyjne i antybiasowe dla zarządów i HR – przeciwdziałanie efektowi „rekrutacji podobnych do siebie” (ang. similarity bias), który sprzyja utrwalaniu dominacji jednej płci.
- Współpraca z organizacjami wspierającymi kobiety w biznesie – m.in. Fundacją Liderki Biznesu, CFA Women in Investment



Jak wybrać najlepszy model wdrożenia

IWONA SZMITKOWSKA

Global Power 100 Women in Staffing | PRACODAWCY RP Doradca Zarządu ds. rynku pracy,
Przewodnicząca Platformy HR | HR Strategic Advisor, CEO FollowFutureGroup

Dyrektywa (UE) 2022/2381 wprowadza wiążące wymogi dotyczące udziału kobiet we władzach spółek giełdowych. Do 30 czerwca 2026 r. duże firmy muszą osiągnąć 33% udziału kobiet we wszystkich stanowiskach dyrektorskich lub 40% w organach nie wykonawczych.

Dla CEO, członków zarządów i właścicieli oznacza to konieczność wyboru modelu wdrożenia – od minimalistycznego podejścia skupionego wyłącznie na zgodności z przepisami, po głęboką transformację kultury organizacyjnej. Poniżej przedstawiam porównanie tych modeli, poparte aktualnymi danymi i przykładami z Polski oraz UE (zwłaszcza krajów, które już wdrożyły dyrektywę), a także praktyki uznawane za najsukuteczniejsze. Rozdział kończy się scenariuszami wdrożeniowymi i checklistą zaleceń dla zarządów operacyjnych, ułatwiając podjęcie strategicznych decyzji bez ogólników i stereotypów.

Ewolucyjny, transformacyjny czy compliance – modele zwiększania różnorodności

Model ewolucyjny (stopniowy)

Zakłada naturalne, stopniowe zwiększanie udziału kobiet dzięki wewnętrznym awansom i zmianom pokoleniowym. Firma nie narzuca

szokowych zmian – zamiast tego inwestuje w rozwój talentów i czeka, aż sukcesja wewnętrzna przyniesie bardziej zrównoważony zarząd. Takie podejście minimalizuje ryzyko wewnętrznego oporu, ponieważ zmiany zachodzą płynnie. Wadą jest jednak tempo. Doświadczenia pokazują, że tam gdzie polegano wyłącznie na samoregulacji, przyrost udziału kobiet był bardzo powolny (średnio ok. 0,7 punktu proc. rocznie). Przykładowo w Polsce dotąd dominował model ewolucyjny – bez twardych kwot udział kobiet w zarządach spółek giełdowych osiągnął jedynie 24% (II połowa 2024 r.) przy średniej UE 35%, a wiele firm nadal nie ma ani jednej kobiety we władzach. Takie poziomy znacząco odbiega od wymogów dyrektywy, co wskazuje, że sama ewolucja może nie wystarczyć, by osiągnąć cele do 2026 r.

Model transformacyjny

Traktuje różnorodność jako priorytet strategiczny wymagający szybkiej i zdecydowanej zmiany. Firma podejmuje działania wykraczające poza minimum ustawowe – np. ustanawia własny cel parytetu 50/50 w zarządzie, dokonuje "rashowych" awansów utalentowanych kobiet na wysokie stanowiska lub rekrutuje z rynku kilku liderów, aby natychmiast podnieść reprezentację. Takie podejście bywa konieczne w organizacjach, które mają dużą lukę do nadrobienia lub chcą wyprzedzić regulacje i zyskać przewagę wizerunkową.



O potrzebie sankcji

„W Norwegii nic się
nie zmieniło,
póki nie było sankcji.
Sama ustawa
nie wystarczyła.”

MACIEJ HERMAN

Zalety

Szybkie rezultaty (skokowy wzrost udziału kobiet) oraz sygnał dla otoczenia, że firma poważnie traktuje ESG i nowoczesne przywództwo.

Wyzwania

Transformacja wymaga silnego przywództwa i zmiany kultury organizacyjnej – nagłe zwiększenie liczby kobiet we władzach bez przygotowania może spotkać się z oporem lub skutkować problemem „tokenizmu” (postrzegania nowych liderok jako symboliczne). Mimo to, wiele danych wskazuje, że zdecydowane działania przynoszą efekty.

W krajach z twardymi kwotami wzrost udziału kobiet w organach był ponad trzykrotnie szybszy niż tam, gdzie stawiano tylko na miękkie zachęty. Przykładem transformacyjnego podejścia może być Francja czy Włochy dekadę temu – wprowadzono tam ustawowe 40/33% kwoty i w ciągu kilku lat udział kobiet w radach nadzorczych skoczył z kilkunastu do ponad 40%.

Podobnie Norwegia, pionierka kwot, zwiększyła odsetek kobiet w radach z ~4% w 2002 r. do 40% w 2009 r. dzięki rygorystycznej reformie i groźbie sankcji (łącznie z rozwiązaniem spółki). To pokazuje, że nawet jeżeli transformacja budziła początkowo opór, zdecydowane kroki mogą przełamać wieloletni status quo.

Model compliance (minimalistyczny)

Koncentruje się wyłącznie na spełnieniu wymogów prawnych, bez szerszych aspiracji dotyczących różnorodności. Firma identyfikuje lukę do 33%/40% i zapelnia brakujące miejsca kobietami, by uniknąć kar. Może to oznaczać powołanie jednej czy dwóch kobiet do zarządu lub rady nadzorczej tuż przed upływem terminu. Taktyka

ta zapewnia zgodność z dyrektywą przy minimalnej ingerencji w dotychczasowe struktury i układ sił – jest więc często postrzegana jako „najbezpieczniejsza” przez decydentów obawiających się zaburzeń. Jednak koszty takiego podejścia to utracone potencjalne korzyści biznesowe i ryzyko negatywnej percepcji.

Po pierwsze, organizacja może zostać odebrana jako realizująca „sztukę dla sztuki”, co podkopuje autentyczność działań DEI. Po drugie, brak zmian systemowych oznacza, że kobiety dołączone w ramach minimum mogą nie otrzymać realnego wsparcia ani szans wpływu (grozi im syndrom „token women”).

Ponadto przepisy unijne wymuszają pewną transparentność – firmy będą musiały raportować skład organów i podejmowane działania – więc podejście czysto compliance może być łatwo rozpoznane przez interesariuszy. Warto pamiętać, że niewywiązanie się z wymogów grozi poważnymi sankcjami (np. w Polsce projektowane przepisy przewidują kary finansowe sięgające 10% rocznych przychodów firmy), zatem ograniczenie się do minimalizmu i ewentualne potknięcie w realizacji celu może słono kosztować.

Europejskie podejścia – lekcje z Norwegii, Francji, Włoch, Niemiec i Polski

Wdrożenie dyrektywy o kobietach we władzach nie odbywa się w próżni – wiele krajów UE (i nie tylko) ma już za sobą różne ścieżki dochodzenia do większej równowagi płci. Norwegia była pionierem: już w 2003 r. uchwaliła kwotę 40% kobiet w radach dyrektorów spółek publicznych, dając firmom kilka lat na dostosowanie się.

Rezultat to niemal całkowite wykonanie planu – od 2008 r. wszystkie norweskie firmy notowane mają wymagane minimum kobiet w radach.



O transformacji społecznej i wpływie na przyszłość

„W Norwegii parytety zmieniły nie tylko firmy – zmieniły wybory edukacyjne dziewcząt. Zaczęły iść na kierunki STEM, biznesowe, bo ktoś im po prostu otworzył drzwi.”

MACIEJ HERMAN

Sukces ten okupiono jednak stanowczymi środkami (twarde prawo z sankcją rozwiązania spółki) i nie od razu przełożył się na szerszą obecność kobiet w zarządach operacyjnych. Norweskie doświadczenie pokazało bowiem, że łatwiej zadbać o parytet w organach nadzorczych niż w codziennym kierownictwie firmy – początkowo wiele nowo powołanych kobiet pełniło funkcje niezależnych członków rad, niekoniecznie mając wpływ na bieżący biznes. Mimo to Norwegia zainspirowała inne kraje do działania.

We Francji i Włoszech zastosowano podejście mieszane. Z jednej strony wprowadzono ustawowe kwoty dla rad nadzorczych (np. francuska ustawa Copé-Zimmermann wymagała 40% kobiet w radach dużych spółek, co osiągnięto w ciągu ~5 lat), z drugiej – zaczęto dyskutować o potrzebie szerszych zmian kulturowych. Dziś we Francji kobiety stanowią blisko 45–48% członków rad nadzorczych największych firm, a we Włoszech ok. 45%.

Oba kraje uznawane są za sukces wdrożenia kwot, choć trzeba zauważyć, że na poziomie zarządów wykonawczych odsetek kobiet nadal jest niższy. We Francji rozwiązano to kolejnym krokiem – przyjęto prawo (tzw. ustawa Rixain z 2021 r.) nakładające na duże przedsiębiorstwa obowiązek osiągnięcia 30% kobiet na stanowiskach kierowniczych do 2026 i 40% do 2029 r. Oznacza to, że francuskie firmy muszą zadbać o pipeline liderek, a nie tylko o kobiety w radach. Włochy, po sukcesie kwot w radach, również dyskutują nad sposobami zwiększenia liczby kobiet w rolach menedżerskich (np. programy mentoringowe na szczeblu krajowym).

Niemcy początkowo stawiały na samoregulację – przez lata apelowano do spółek, by dobrowolnie zwiększały udział kobiet. To dało efekty poniżej oczekiwań (jeszcze w 2015 r. udział kobiet w radach nadzorczych dużych firm wynosił ~25%, a w zarządach poniżej

10%). W 2016 r. wprowadzono zatem ustawową kwotę 30% kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych (dotyczyła ok. 100 największych firm). Dziś odsetek kobiet w niemieckich radach nadzorczych sięga 40%, co stawia Niemcy w europejskiej czołówce. Jednak na szczeblu zarządów sytuacja długo pozostawała mało satysfakcjonująca – w 2022 r. kobiety to zaledwie 15,6% członków zarządów w 200 największych spółkach Niemiec.

Rząd zareagował w 2021 r. nowelizacją prawa (tzw. FüPoG II), która wprowadziła obowiązek, by w zarządzie każdej dużej spółki (powyżej 3 osób) zasiadała przynajmniej jedna kobieta. Już w pierwszym roku objęło to ~60 firm – w ich przypadku udział kobiet w zarządach podskoczył do 19%.

Choć to wciąż daleko od parytetu, eksperci zauważają, że „nawet przy wsparciu prawa osiągnięcie pełnej równości to bieg długodystansowy, nie sprint”. Innymi słowy, trwała zmiana wymaga zarówno regulacji, jak i czasu oraz konsekwencji.

Polska do tej pory nie miała ustawowych kwot dotyczących kobiet we władzach spółek (poza pewnymi rekomendacjami w kodeksach dobrych praktyk dla giełdy). W efekcie należy obecnie do krajów o najniższej reprezentacji kobiet na szczytach firm.

Z końcem 2023 r. tylko 5% spółek giełdowych miało kobietę na stanowisku prezesa zarządu, a w radach nadzorczych przewodniczącą miało 14% firm (i odsetek ten spadł r/r). Aż 28 spośród 140 największych spółek notowanych nie miało ani jednej kobiety ani w zarządzie, ani w radzie nadzorczej. Te statystyki obrazują skalę wyzwania. Jednocześnie pojawiają się pozytywne sygnały – ogólny udział kobiet we władzach spółek z GPW rośnie (choć powoli) i wynosi średnio ~24%, przy czym w największych podmiotach (WIG20) jest wyższy, ok. 23%, a w mniejszych spółkach znacząco niższy (WIG80: 15%)forbes.pl.

O nieformalnych zasadach dostępu

„Część kobiet nie wierzy, że do rady nadzorczej można wejść bez układów. A istnieją przecież niezależne organizacje wspierające kandydatki.”

BEATA JAROSZ

Wynika to m.in. z faktu, że kilka dużych firm w ostatnich latach zdecydowało się postawić na kobiety na kluczowych stanowiskach (np. w bankowości czy sektorze finansowym pojawiły się prezeski i dyrektorki finansowe). Niemniej, bez systemowych działań większość rynku pozostaje w tyle za Europą. Implementacja dyrektywy 2022/2381 ma to zmienić – trwają prace nad nowelizacją prawa (dla spółek publicznych powyżej 250 pracowników), która wprowadzi wymóg 33% kobiet we wszystkich stanowiskach dyrektorskich (zarówno w zarządzie, jak i radzie nadzorczej).

Firmy będą mieć kilkanaście kwartałów na dostosowanie się – najpóźniej w połowie 2026 r. powinny osiągnąć wymagany poziom. Dla wielu polskich organizacji będzie to skok na głęboką wodę. Czy podojdą do tego jedynie jako do obowiązku, czy jako szansy na transformację – zależy od decyzji dzisiejszych CEO i rad nadzorczych.

„Mimo wprowadzenia prawnych kwot, osiągnięcie parytetu płci to raczej maraton niż sprint” – komentuje dr Katharina Wrohlich z instytutu DIW Berlin. Ta obserwacja z rynku niemieckiego jest uniwersalna. Nawet najlepsze przepisy nie zastąpią konsekwentnej pracy u podstaw w firmach.

Co działa? Sukcesja wewnętrzna, rekrutacja zewnętrzna, mentoring, polityki różnorodności

Skuteczne zwiększenie udziału kobiet w zarządach wymaga działań wielotorowych. Doświadczenia firm wskazują na kilka kluczowych obszarów:

Równość nie wdraża się sama.
Jeśli nie ma właściciela tematu,
nie będzie też efektów.

Sukcesja wewnętrzna

Najbardziej trwałe efekty daje zbudowanie wewnętrznej „rury talentów” – identyfikacja obiecujących liderek na średnich i wyższych szczeblach i przygotowanie ich do awansu. Firmy powinny okresowo przeglądać plany sukcesji pod kątem różnorodności: czy dla każdego kluczowego stanowiska jest potencjalna kandydatka? Czy kobiety otrzymują porównywalne szanse na projekty strategiczne i ekspozycję co mężczyźni? W praktyce oznacza to m.in. usuwanie nieuświadomionych biasów przy ocenie potencjału (np. poprzez kalibrację ocen z udziałem HR), programy rozwoju przywództwa dedykowane kobietom oraz jasne komunikowanie, że organizacja wspiera awans liderki. Sukcesja wewnętrzna to model bardziej ewolucyjny – wymaga czasu, ale też zmniejsza ryzyko, że po osiągnięciu celu formalnego nastąpi regres. Ważne, by zarząd monitorował wskaźniki pipeline’u (np. odsetek kobiet w kadrze kierowniczej średniego szczebla, w programach talentowych itp.) i reagował, jeśli są niewystarczające.

Rekrutacja zewnętrzna

W krótkim horyzoncie czasowym wiele firm, zwłaszcza z sektorów tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn, nie zdoła wypełnić luki kadrowej wyłącznie awansami wewnętrznymi. Stąd konieczne może być zatrudnienie liderki z rynku. Dobra wiadomość jest taka, że baza utalentowanych kobiet o odpowiednich kompetencjach stale rośnie – kobiety stanowią ponad połowę absolwentów wyższych uczelni w UE i zajmują coraz więcej wysokich stanowisk, także poza korporacjami (np. w sektorze startupów czy administracji publicznej).

W praktyce scenariusz rekrutacji zewnętrznej powinien zakładać włączenie kryteriów różnorodności do każdego procesu rekrutacyjnego na poziom zarządu i bezpośrednio poniżej.



O pozornym wypełnianiu wymogów

„To nie może być tylko liczba. To musi być zmiana. Prawdziwa, systemowa. W innym wypadku ludzie to natychmiast wyczują – i się wycofają.”

MACIEJ HERMAN

Standardem staje się wymóg, by w puli finalnych kandydatów na stanowisko menedżerskie była przynajmniej jedna kobieta – to proste założenie przeciwdziałania zjawisku rekrutacji „po znajomości” w homogenicznych, męskich sieciach. Firmy mogą także rozważyć skorzystanie z wyspecjalizowanych agencji executive search skupiających się na wyszukiwaniu kandydatek spełniających określone kryteria.

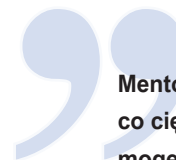
Warto podkreślić, że zatrudnienie zewnętrzne kobiet na wysokie pozycje musi iść w parze z działaniami integracyjnymi – nowa osoba powinna otrzymać realne wsparcie, jasny mandat do działania i akceptację reszty zarządu. Tylko wtedy świeża perspektywa przełoży się na efekty biznesowe, a nie zakończy szybką rotacją.

Mentoring i sponsoring

Mentoring to sprawdzone narzędzie przełamywania barier w rozwoju liderek – polega na połączeniu obiecującej menedżerki z doświadczonym mentorem (często członkiem zarządu), który dzieli się wiedzą, doradza w planowaniu kariery i otwiera drzwi do swojej sieci kontaktów. Jeszcze dalej idzie sponsoring, gdzie senior leader aktywnie promuje swoją podopieczną przy obsadzie stanowisk czy w strategicznych projektach.

Brak dostępu do nieformalnych sieci i mentora to jedna z głównych przeszkód w pięciu się kobiet po szczeblach korporacyjnych. Firmy, które wdrożyły formalne programy mentoringowe dla kobiet, odnotowują wyższy odsetek awansów liderek i większe ich utrzymanie w organizacji.

Przykładem dobrej praktyki może być uruchomienie programu cross-mentoringu w ramach całej grupy kapitałowej lub stowarzyszenia branżowego – menedżerki z różnych spółek parowane są z prezesami/dyrektorami z innych firm, co poszerza horyzonty i kontakty obu stron. Mentoring powinien obejmować również wsparcie w



**Mentoring zaczyna się od pytania:
co cię powstrzymuje? I kończy na: co jeszcze
mogę dla ciebie otworzyć?**

newralgicznych momentach kariery, np. powrót do pracy po urlopie rodzicielskim (niektóre firmy, jak Deloitte Polska, prowadzą dedykowane programy „Mentoring dla rodziców” wspierające młode matki w kontynuacji kariery). Te miękkie inicjatywy budują kulturę inkluzywności i dają sygnał, że głos kobiet jest w organizacji ważny.

Polityki różnorodności i kultura organizacyjna

Na najwyższym poziomie konieczne jest osadzenie dążeń do równowagi płci w ramach formalnych polityk firmy. Oznacza to m.in.: przyjęcie jawnej polityki różnorodności (np. dokumentu lub kodeksu, który definiuje cele i zobowiązania zarządu w tym zakresie), wyznaczenie osób odpowiedzialnych za jej realizację (np. diversity officer raportujący bezpośrednio do prezesa) oraz uwzględnienie celów D&I w systemie oceny i wynagradzania kadry kierowniczej. Coraz więcej europejskich firm wiąże realizację celów ESG, w tym zwiększanie udziału kobiet we władzach, z premiami dla menedżerów – co istotnie zwiększa motywację do działania.

Kluczowe są także polityki HR sprzyjające różnorodności, np. przejrzyste kryteria awansu i oceny (ograniczające pole do uprzedzeń), elastyczne formy pracy umożliwiające godzenie obowiązków rodzinnych z karierą czy urlopy rodzicielskie zachęcające ojców do większego zaangażowania (co pośrednio odciąża pracujące matki).

Nie bez znaczenia jest ogólny klimat organizacji: czy kultura „dopasowania się” ustępuje kulturze doceniania różnych stylów pracy i perspektyw?



O wpływie
różnorodności
na kulturę
organizacyjną

„W pracy spędzamy
połowę życia.
Jeśli w firmie mamy
kulturę opartą na
otwartości i szacunku,
to to się przenosi
– na dom,
na sąsiedztwo,
na społeczeństwo.”

MACIEJ HERMAN

Czy język komunikacji wewnętrznej jest inkluzywny? Czy zarządcy przykładem – np. czy CEO publicznie popiera inicjatywy na rzecz różnorodności, czy członkowie kadry zarządzającej uczestniczą w szkoleniach z biasów? Takie działania często nie są bezpośrednio narzucane przez prawo, ale determinują trwałość efektów. Widać to na przykładzie firm skandynawskich (gdzie kultura równości jest silna nawet bez formalnych parytetów) kontra firm, które spełniły wymagania „na papierze”, ale nie zmieniły swojej kultury – w tych drugich udział kobiet bywa chwiejny i spada, gdy tylko uwaga regulatorów słabnie.

Podsumowując, najlepsze rezultaty osiągają organizacje, które łączą twarde działania (rekrutacja, awanse) z miękkimi (kultura, mentoring), traktując różnorodność jako element strategii biznesowej, a nie jednorazowy projekt HR.

Scenariusze wdrożenia – rekomendacje dla zarządów

Kontekst właścicielski determinuje scenariusz

Nie ma jednego modelu wdrożenia — są tylko dobre lub złe decyzje w kontekście właścicielskim. Inny margines decyzyjny ma spółka prywatna zarządzana przez rodzinę, inny – podmiot kontrolowany przez fundusz PE, a jeszcze inny – firma notowana na GPW, objęta raportowaniem ESEF.

Trzy scenariusze wdrożenia zwiększenia udziału kobiet w zarządach, wraz z ich implikacjami.

Każdy zarząd powinien rozważyć, który model najlepiej pasuje do sytuacji firmy, pamiętając, że podejście nie musi być czysto jednoznaczne – często praktykuje się elementy wielu modeli jednocześnie.

Typ organizacji	Największe wyzwanie	Zalecany kierunek
Spółka prywatna	Brak impulsu zewnętrznego	Strategia sukcesji i mentoring liderów
Spółka giełdowa (WIG140)	Presja inwestorów, niska rotacja	Planowa wymiana, polityka różnorodności
Spółka z udziałem SP	Obowiązek zgodności z dyrektywą	Publiczne cele i rotacja według wskaźników
Spółka portfelową funduszu	Zobowiązania inwestorskie (ESG/IFC)	Cele zapisane w umowach funduszy

Compliance minimum

- Firma koncentruje się na punktowym spełnieniu wymogów dyrektywy. Analizuje aktualny skład władz, po czym powołuje brakującą liczbę kobiet – np. poprzez rozszerzenie zarządu o dodatkową członkinię lub obsadzenie wakatów kandydatką z rady nadzorczej czy rynku. Nie są planowane dalsze inicjatywy D&I poza tym działaniem. Plusy, to szybkie osiągnięcie zgodności z prawem, prosty komunikat dla akcjonariuszy (“działamy zgodnie z przepisami”). Minusy, to ryzyko postrzegania jako ruch pozorowany – jeżeli nowo powołane kobiety nie będą miały realnego wpływu, firma nie odczuje korzyści biznesowych. Ponadto brak zaplecza (pipeline'u) oznacza, że w razie odejścia którejś z liderów firma może mieć problem z utrzymaniem parytetu w kolejnych latach. Ten scenariusz bywa wymuszonym wyborem dla firm, które odwołują działania do ostatniej chwili – warto jednak, by nawet one potraktowały go jako pierwszy krok i załączek dalszych zmian, a nie sufit aspiracji.

” O roli mentoringu i modeli

„Dzięki mentoringowi kobiety zaczęły mówić o swoich wątpliwościach – o braku pewności siebie, o obawach przed zadawaniem pytań. Mentoring dał im słowa i narzędzia do działania.”

BEATA JAROSZ

Podejście ewolucyjne (umiarkowane)

- Zarząd świadomie przyjmuje strategię „krok po kroku”: stawia sobie za cel spełnienie minimum 33% do 2026 r., ale rozkłada go na etapy i integruje z planem sukcesji. Na przykład, jeśli w zarządzie jest obecnie 10% kobiet, to celem może być osiągnięcie ~20% w 2025 i 33% w 2026, głównie poprzez awanse wewnętrzne i stopniową wymianę kadry (przy odejściach czy emeryturach priorytetowo szuka się kandydatek). Równolegle firma wdraża polityki wspierające, o których była mowa wyżej – tak aby organicznie zwiększyć udział kobiet. To podejście zakłada, że zmiana nastąpi z minimalnymi zakłóceniami dla biznesu i będzie społecznie akceptowalna (postrzegana jako „naturalna kolej rzeczy”). Plusy, to mniejsze ryzyko błędów personalnych, więcej czasu na przygotowanie organizacji, rozwój lojalnych kadr kobiecych, które znają firmę.

Minusy, to że wymaga konsekwencji i ścisłego monitoringu – istnieje pokusa, by odkładać temat (“osiągniemy za rok”), a wtedy może zabraknąć czasu przed 2026. Ponadto przy zbyt wolnym tempie firma może zostać negatywnie oceniona przez inwestorów na tle szybciej transformujących się konkurentów.

Scenariusz ewolucyjny jest zalecany firmom, które już teraz mają pewne podstawy (np. co najmniej kilkunastoprocentowy udział kobiet we władzach, dostępny pipeline kandydatek) i kulturę sprzyjającą różnorodności – wtedy istnieje duża szansa, że cele zostaną osiągnięte metodami organicznymi.

Podejście transformacyjne (ambitne)

- Zarząd traktuje wdrożenie dyrektywy jako okazję do przeprowadzenia szerszej zmiany organizacyjnej. Już w krótkim terminie wyznacza cel wyższy niż wymagane minimum – np. 40% kobiet we władzach przed 2026 r. – i mobilizuje zasoby, by go zrealizować. Może to oznaczać jednocześnie powołanie kilku kobiet na różne stanowiska (np. nowa członkini zarządu ds. operacyjnych, kobieta w roli dyrektora finansowego itp.), a także przegląd składu najwyższej kadry pod kątem “miejsc do odświeżenia”. Taki shock therapy idzie w parze z intensywną komunikacją wewnętrzną: zarząd wyjaśnia, że zmiana jest strategicznie potrzebna, oraz uruchamia programy wsparcia, by nowi i dotychczasowi liderzy szybko zintegrowali się jako zespół.

Plusy, to firma może wyprzedzić konkurencję w różnorodności, co przy obecnej presji ESG przełoży się na lepszy odbiór przez inwestorów, banki czy partnerów biznesowych. Szybkie wprowadzenie nowych osób o świeżym spojrzeniu może też zainicjować pozytywną transformację biznesową (np. cyfryzację, nowe modele pracy – często zauważa się korelację między większą obecnością kobiet a wyższą innowacyjnością zespołu).

Minusy, to ryzyko turbulencji – nagła zmiana może wywołać napięcia, zwłaszcza jeśli część dotychczasowej kadry poczuje się zagrożona utratą parasola ochronnego. Konieczne jest zatem uważne zarządzanie zmianą. Jasne kryteria ocen (by uciąć spekulacje o nominacjach “ze względu na płeć”), zaangażowanie cenionych autorytetów (np. członków



O roli mentoringu i modeli

„Zorganizowaliśmy spotkania z kobietami z zarządów – żeby pokazać, że to jest możliwe. Że nie trzeba być superbohaterką.”

BEATA JAROSZ

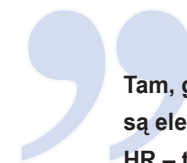
radę nadzorczą popierających decyzje) oraz szybkie „wygrane” – np. pierwsze sukcesy nowych liderów, które pokażą wartość dodaną ich obecności. Scenariusz transformacyjny jest odpowiedni dla organizacji, które mają dużą dysproporcję do skorygowania lub aspirują do miana lidera rynku pod względem zrównoważonego ład korporacyjnego. Dla takich firm działanie połowiczne mogłoby oznaczać pozostanie w tyle – stąd decyzja, by potraktować dyrektywę jako katalizator głębokiej przebudowy zarządu.

Na koniec, niezależnie od obranego scenariusza, warto kierować się kilkoma nadrzędnymi zasadami. Poniższa checklista podsumowuje rekomendacje dla CEO i rad nadzorczych, które pomogą wdrożyć zmiany sprawnie i trwale:

Podsumowanie – Checklista dla zarządów

- **Analiza stanu i luki**
Oceń bieżący udział kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej. Ustal, ile kobiet brakuje do osiągnięcia 33% (lub 40% na RN) – na poziomie całej spółki oraz poszczególnych jednostek biznesowych. Zidentyfikuj obszary największych braków (np. czy któryś pion nie ma żadnej kobiety na stanowisku dyrektorskim).
- **Wybór strategii wdrożenia**
Na forum zarządu i rady nadzorczej zdecyduj, czy firma ograniczy się do minimum wymaganego prawem, czy potraktuje różnorodność jako priorytet strategiczny. Ustal docelowy model działania (compliance vs. ewolucja vs.

transformacja) – zrozumcie wspólnie implikacje każdego z podejść i wybierzcie świadomie.



Tam, gdzie sukcesja, rekrutacja i mentoring są elementem strategii, a nie dodatkiem HR – tam różnorodność staje się trwałą przewagą, nie wymogiem do odhaczenia.

- **Ustawienie celów i odpowiedzialności**
Wyznacz mierzalne cele pośrednie – np. konkretny % kobiet w zarządzie do końca każdego roku przed 2026. Przypisz odpowiedzialność za ich realizację (np. każdemu członkowi zarządu cel dot. różnorodności w swoim pionie). Zaplanuj system monitoringu. Kwartalne przeglądy postępów na posiedzeniach zarządu. Pamiętaj o obowiązku raportowania składu organów – już teraz warto publikować te dane wraz z omówieniem działań, co zademonstruje transparentność.
- **Działania natychmiastowe (quick wins)**
Zidentyfikuj szybkie kroki, które możesz podjąć od razu. Np. uaktualnij procedury rekrutacyjne (wprowadź wymóg różnorodnej puli kandydatów), skorzystaj z okazji do powołania kobiety na wakuujące stanowisko zanim zrobi to konkurencja, zaproponuj dołączenie kobiety do zarządu jako dodatkowego członka (jeśli statut na to pozwala) jeszcze przed formalnym wymogiem. Wczesne ruchy zapewnią czas na ich zakorzenienie się w organizacji.



O zmianie w czasie

„Na początku nie było łatwo. Kobiety były nieufne, mężczyźni sceptyczni. Jednak po kilku miesiącach mentoringu widoczna była pozytywna zmiana w postawach jednych i drugich.”

BEATA JAROSZ

- **Rozwój i wsparcie liderek**
Uruchom lub wzmocnij programy rozwoju dla kobiet w firmie. Zadbaj o mentoring – przypisz każdej obiecującej menedżerke mentora ze ścisłego kierownictwa. Rozważ programy szkoleniowe z umiejętności przywódczych adresowane do kobiet (np. akademie liderek). Promuj kulturę allyship – zachęcaj obecnych menedżerów (też mężczyzn) do aktywnego wspierania koleżanek. (np. poprzez rekomendacje do projektów, udzielanie informacji zwrotnej, publiczne docenianie sukcesów).
- **Komunikacja wewnętrzna i zaangażowanie załogi**
Przygotuj plan komunikacji zmian. Ogłoś cele różnorodności całej firmie – wyjaśnij, dlaczego są ważne (podkreśl biznesowe atuty, unikaj moralizowania). Świętuj osiągnięte kamienie milowe (np. awans pierwszej kobiety do zarządu działu, wyróżnienia dla liderki). Angażuj pracowników w inicjatywy – np. powołaj ERG (Employee Resource Group) dla kobiet i sprzymierzeńców, której sponsorować będzie członek zarządu. Dzięki temu wszyscy poczują się częścią zmiany, a nie jej biernymi obserwatorami.

Wybór modelu wdrożenia powinien być świadomą decyzją strategiczną zarządu.

Niezależnie od drogi, kluczem jest autentyczne przywództwo i konsekwencja. Ustanowienie jasnej wizji (po co to robimy), zbudowanie poparcia w organizacji oraz dostosowanie struktur i procesów tak, by różnorodność mogła się utrwalić. Firmy, które już przeszły tę drogę, wskazują, że efekty wykraczają poza spełnienie dyrektywy – bardziej zróżnicowane zespoły podejmują lepsze decyzje i szybciej reagują na zmiany rynkowe. W świecie CEO oznacza to po prostu sprawniejszy, bardziej innowacyjny biznes. Wyzwanie różnorodności warto więc przekuć w szansę na wzmocnienie przewagi konkurencyjnej swojej organizacji.

Różnorodność jako dźwignia rozwoju biznesu

LUCYNA SZASZKIEWICZ

CEO 1Strike.io and BOARD MEMBERS ADVISOR, ESG Program Implementation
KPMG, Cyber Risk Management Strategies, Secure AI implementations, IVLP Alumni

Przyszłość Nadzoru Korporacyjnego. Odpowiedzialność, Odporność i Innowacja w Erze ESG, Cyberbezpieczeństwa i AI

Polski krajobraz biznesowy, charakteryzuje się wykładniczym wzrostem... zamiast wycen spółek to niestety - wymagań regulacyjnych oraz licznych zawirowań, ostatnio szczególnie w obszarze ESG.

Obserwujemy znaczące nasilenie zagrożeń w cyberprzestrzeni oraz niebezpieczny rozwój obaw i niepewności opartych o wdrożenia kolejnych narzędzi i aplikacji opartych o modele generatywnej sztucznej inteligencji.

Czynniki te, osadzone dodatkowo w napięciach geopolitycznych redefiniują rolę różnorodności i wymagania wobec najwyższych organów zarządzających i nadzorczych.

Różnorodność na szczytach organizacji przestaje być opcją czy odmienianym przez wszystkie przypadki postulatem społecznym, stając się fundamentalnym czynnikiem warunkującym strategiczną odporność, zdolność do innowacji i w konsekwencji, wyniki finansowe.

Fundament to coś, czego nie da się zastąpić, usunąć, poprawić, to baza mająca wpływ na stabilność całej struktury konstrukcyjnej każdej organizacji.

1. Nowe oczekiwania wobec rad nadzorczych - Rada nadzorcza jako partner strategiczny

Tradycyjna funkcja rady nadzorczej — kontrolna i nadzorująca — staje się niewystarczająca. Nowoczesna rada nadzorcza to strategiczny partner zarządu, który staje się epicentrum zmian, aktywnie wspiera rozwój organizacji, integrując: potencjalne szanse i nadzór nad ryzykami, celami strategicznymi i efektywnością operacyjną, dziś nierozdzielnie powiązaną z cyberbezpieczeństwem, różnorodnością oraz sztuczną inteligencją.

W Radach nadzorczych muszą znaleźć się osoby lub interdyscyplinarne składy, zdolne do dostosowania organizacji do nowych regulacji (jak np. CSRD, NIS2, AI Act, DORA), ale także rozumieć ich wpływ na modele biznesowe, reputację i wartość przedsiębiorstwa.



**Tradycyjna funkcja rady nadzorczej
- kontrolna i nadzorująca staje się
niewystarczająca. Nowoczesna rada
nadzorcza to strategiczny partner zarządu**



O długofalowym podejściu

„To nie jest projekt. To proces. Taki, który trzeba powtarzać, aktualizować, prowadzić stale. Edukacja, warsztaty, rozmowy – to musi się dziać co roku. Inaczej nic się nie zmieni.”

MACIEJ HERMAN

Dlaczego różnorodność w zarządach i radach ma znaczenie?

Różnorodność kompetencji i doświadczeń

Zarządy i rady nadzorcze to miejsca, gdzie zapadają kluczowe decyzje. To tam kształtuje się kierunek całej organizacji. A jednak, mimo że cały świat wokół nas jest coraz bardziej złożony i różnorodny, często w tych gremiach spotykamy... echo własnych przekonań. To efekt pułapki zatrudniania osób „podobnych do siebie” - naturalnej, ale bardzo niebezpiecznej tendencji, która ogranicza świeże spojrzenia i pomysły.

Podstawą problemu braku różnorodności jest naturalna - ludzka, nieświadoma tendencja do faworyzowania osób podobnych do siebie - similarity bias (homofilia).

Psychologia społeczna wyjaśnia, że ludzie czują się bardziej komfortowo i ufają tym, którzy dzielą z nimi podobne cechy, wartości, pochodzenie czy doświadczenia

W kontekście zarządów i rad nadzorczych oznacza to, że obecny Zarząd czy członkowie Rady często wybierają nowych kandydatów, którzy „nadają na tych samych falach”, co prowadzi do:

- Ograniczenia różnorodności poznawczej - wszyscy myślą podobnie, co zmniejsza zdolność do krytycznej analizy i innowacji
- otwierania własnych przekonań i błędów - confirmation bias wzmacnia istniejące schematy decyzyjne, utrudniając adaptację do zmian

SEDNO PROBLEMU, to jak similarity bias działa na poziomie decyzyjnym?

Similarity bias nie tylko sprawia, że wybieramy osoby podobne do siebie – on także subtelnie kształtuje sposób, w jaki interpretuje-

my informacje i oceniamy pomysły. Członkowie zarządu, którzy są do siebie podobni, mają tendencję do potwierdzania własnych przekonań (confirmation bias) i ignorowania sygnałów sprzecznych z ich światopoglądem. To prowadzi do tzw. groupthink – sytuacji, w której chęć utrzymania harmonii i jedności w grupie tłumi krytyczne głosy i alternatywne rozwiązania. W efekcie, decyzje stają się mniej trafne, a organizacja traci zdolność do szybkiego reagowania na zmiany.

Skutki dla organizacji

Zamknięcie w echo chamber

Zarządy, które rekrutują „sobie podobnych”, tworzą środowisko, w którym opinie i pomysły są powielane, a odmiennosc jest postrzegana jako ryzyko lub zagrożenie. To nie tylko kwestia braku różnorodności demograficznej czy płciowej, ale przede wszystkim brak różnorodności myślenia, komunikacji, budowania relacji i doświadczenia.

W praktyce oznacza to, że innowacje są tłumione, a organizacja staje się mniej konkurencyjna.

Nierówność szans i utrata talentów

Similarity bias powoduje, że osoby spoza dominującej grupy – kobiety, mniejszości, osoby z nietypowym doświadczeniem – mają trudniejszy dostęp do najwyższych stanowisk. To nie tylko problem etyczny, ale też biznesowy: firmy tracą potencjał, który mogliby wnieść ci, którzy myślą inaczej i działają inaczej, lepiej diagnozują i adresują potrzeby nieoczywistych grup docelowych i nisz rynkowych.

Zwiększone ryzyko błędów strategicznych

Homogeniczne rady są bardziej podatne na błędy poznawcze, które prowadzą do złych decyzji – od przeszacowania własnych kompetencji, przez ignorowanie ryzyka, po opóźnione reagowanie

” O sile stereotypów i braku odwagi

„Kobiety często same się ograniczają – perfekcjonizm, brak wiary w siebie. Czekają na zaproszenie do stołu, zamiast same przy nim usiąść.”

BEATA JAROSZ

na zmiany rynkowe. To może skutkować poważnymi kryzysami, których można było uniknąć, gdyby w zarządzie znalazły się świeże perspektywy, odmienne głosy.

Zubożenie kultury organizacyjnej

Podtrzymywanie similarity bias wpływa na morale i zaangażowanie pracowników. W organizacji, gdzie awanse i uznanie trafiają głównie do „tych podobnych”, pozostali czują się niedocenieni i wykluczeni. To rodzi frustrację, rotację i spadek produktywności.

Kiedy w zespole są ludzie o różnych doświadczeniach, światopoglądach czy stylach myślenia i komunikacji, którzy znajdują się na różnych krańcach spektrum skłonności do ryzyka, pojawia się przestrzeń na kreatywność i zdrową dyskusję, dające szansę na realizację ambitnych celów strategicznych i efektywność finansową.

To właśnie takie zespoły są w stanie szybciej dostosować się do zmian i wyprzedzić konkurencję.

Badania McKinsey („Diversity Wins”, 2020) pokazują, że firmy z większą różnorodnością w zarządach mają o 25% większe szanse na ponadprzeciętne wyniki finansowe.

Różnorodność to też kwestia zaufania – interesariusze: inwestorzy, klienci, a nawet przyszli pracownicy coraz częściej patrzą na skład zarządu jako na wskaźnik tego, czy firma jest otwarta, nowoczesna i gotowa na wyzwania.

Ignorowanie tych trendów to ryzyko, którego nie warto podejmować.



W zarządach i radach przyszłości liczyć się będzie nie tylko doświadczenie, ale zdolność patrzenia szeroko i myślenia poza schematami.

2. Różnorodność jako siła strategiczna w zmieniającym się otoczeniu

Nowe uwarunkowania regulacyjne a rola rad nadzorczych. Presja regulacyjna.

Cyberbezpieczeństwo – nowy obowiązek rad nadzorczych

Nowelizacja Kodeksu Spółek Handlowych w Polsce z dn. 13.10.22 nałożyła na rady nadzorcze konkretne obowiązki związane z nadzorem nad cyberbezpieczeństwem.

Członkowie rad muszą otrzymywać regularne raporty od zarządów dotyczące ryzyka cybernetycznego oraz aktywnie weryfikować wdrażane środki ochrony oraz – w razie potrzeby – korzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów.

To istotna zmiana, ponieważ infrastruktura krytyczna i systemy informatyczne firm są coraz częstszym celem ataków hakerskich, a niedostateczna kontrola w tym zakresie skutkuje poważnymi stratami, przede wszystkim ze względu na brak ciągłości operacyjnej i utratę reputacji oraz odpowiedzialnością prawną dla członków rady.

Rady nadzorcze muszą więc stać się bardziej świadome technologicznych zagrożeń, uzupełnić kompetencje umożliwiające pełną gotowość do podejmowania decyzji w tym obszarze.

Sztuczna inteligencja – nowe wyzwania regulacyjne i nadzorcze

Według raportu PMR Market Experts z 2025 roku, w 2024 roku polskie firmy wydały na rozwiązania AI około 1,8 mld zł, a 8 na 10 przedsiębiorstw planuje zwiększyć budżety na AI w ciągu najbliższych dwóch lat. Ponadto 75% dużych i średnich firm dostrzega potencjał AI w swojej działalności, co wskazuje na dynamiczny wzrost wdrożeń w kolejnych latach.

” O weryfikacji
kompetencji
i zmianie sposobu
myślenia

„Większość
menedżerów nie potrafi
ocenić kompetencji
racjonalnie. Bazują
na intuicji, wrażeniu,
stereotypie. Dlatego
trzeba systemu,
a nie improwizacji.”

MACIEJ HERMAN

W obszarze sztucznej inteligencji Unia Europejska wprowadza kompleksowe regulacje, takie jak AI Act, które nakładają na państwa członkowskie, w tym Polskę, obowiązek ustanowienia organów nadzoru nad systemami AI. W Polsce planowane jest powołanie Komisji Rozwoju i Bezpieczeństwa Sztucznej Inteligencji, która będzie koordynować nadzór nad rynkiem AI, współpracować z organami krajowymi i unijnymi oraz monitorować wdrażanie regulacji.

”

„Rady nadzorcze muszą stać się bardziej świadome technologicznych zagrożeń, uzupełnić kompetencje umożliwiające pełną gotowość do podejmowania decyzji w tym obszarze.

Dla rad nadzorczych oznacza to konieczność posiadania kompetencji i świadomości dotyczącej AI – zarówno pod kątem ryzyka, jak i możliwości, jakie niesie ta technologia. Członkowie rad powinni rozumieć, jak AI wpływa na modele biznesowe, jakie niesie zagrożenia (np. związane z prywatnością, bezpieczeństwem, etyką) oraz jak spółka radzi sobie z regulacjami i nadzorem w tym obszarze. W praktyce może to oznaczać potrzebę angażowania ekspertów zewnętrznych lub tworzenia dedykowanych komitetów w ramach rady nadzorczej.

Wpływ różnorodności na szybkość i jakość decyzji strategicznych

Szybsze i bardziej elastyczne podejmowanie decyzji

Różnorodność wymusza dialog i konfrontację różnych opinii, co – choć może wydawać się czasochłonne – prowadzi do lepszej jakości decyzji. Zamiast podejmować decyzje w oparciu o jednowymiarowe

założenia, różnorodne zespoły testują hipotezy z wielu stron, co pozwala szybciej dostosować strategię do zmieniających się warunków. To z kolei przekłada się na większą elastyczność i odporność organizacji.

Różnorodność przeciwdziała grupowemu myśleniu

W jednorodnych składach zarządów i rad nadzorczych często dominuje grupowe myślenie, które prowadzi do niedostrzegania ryzyk i powielania błędnych założeń. Różnorodne zespoły są bardziej skłonne do zadawania trudnych pytań, podważania status quo i weryfikacji założeń strategicznych.

W efekcie organizacje zróżnicowane szybciej adaptują się do zmieniających się realiów i skuteczniej zarządzają innowacją.

Dane i badania

Według badań Boston Consulting Group, firmy o wysokim poziomie różnorodności w zarządzie osiągają o 19% wyższe przychody z innowacji w porównaniu do średniej rynkowej.

3. Od różnorodności do odporności strategicznej

Różnorodność perspektyw to naturalny filtr dla złożonych sygnałów rynkowych

Żaden pojedynczy punkt widzenia nie jest w stanie uchwycić całego spektrum zjawisk świata biznesu, kalejdoskopu zmian technologicznych, społecznych i regulacyjnych. Różnorodne zespoły zarządzające – złożone z osób o odmiennych doświadczeniach, branżowym backgroundzie, kulturze czy stylu myślenia – działają jak wielowymiarowy filtr. Każdy członek wnosi unikalny zestaw „anten” do wychwytywania sygnałów, które dla innych mogą być niewidoczne lub niezauważalne.



O zniekształconym obrazie kompetencji

„Nie chodzi o to, żeby zatrudniać niekompetentne kobiety.. Ale mi, że kobiet nie ma, że nie są gotowe, to po prostu nieprawda. Ich się po prostu nie widzi.”

BEATA JAROSZ

Członek rady nadzorczej z doświadczeniem w branży cyberbezpieczeństwa może szybciej dostrzec potencjał i zagrożenia związane z automatyzacją czy użyciem AI, podczas gdy ktoś z doświadczeniem w obszarze HR zauważy zmiany w oczekiwaniach pracowników i ich wpływ na kulturę organizacyjną. Razem tworzą pełniejszy obraz sytuacji.

Różnorodność poznawcza zwiększa zdolność do wykrywania „czarnych łabędzi”

Zmiany technologiczne i społeczne często mają charakter nieprzewidywalny i nieliniowy. Zespoły różnorodne poznawczo są lepiej przygotowane do wychwytywania tzw. „czarnych łabędzi” – rzadkich, ale przełomowych zdarzeń, które mogą diametralnie zmienić rynek.

Dzięki połączeniu różnorodnych przekonań i metod myślenia, takie zespoły tworzą bogaty ekosystem interpretacji i hipotez, który zwiększa szanse na wychwycenie subtelnych sygnałów ostrzegawczych, często niewidocznych dla homogenicznych grup. Różnorodność poznawcza przeciwdziała też iluzji wiedzy i nadmiernej pewności siebie, które są pułapkami ograniczającymi zdolność przewidywania w jednolitych zespołach – wprowadza sceptycyzm i krytyczne podejście do własnych założeń, co jest kluczowe w przygotowaniu na nieznane i nieprzewidywalne. W myśl koncepcji Nassima Taleba, różnorodne rady są bardziej otwarte na „antywiedzę” – świadome uwzględnianie tego, czego nie wiemy i nie potrafimy przewidzieć, co pozwala na eksplorację nowych pytań i scenariuszy wykraczających poza dotychczasowe schematy. Ta różnorodność kompetencji i doświadczeń tworzy wielowymiarowy system wczesnego ostrzegania, który odbiera sygnały z różnych obszarów – technologii, trendów społecznych, finansów, regulacji czy zachowań konsumentów – niczym zespół wielu anten, co umożliwia szybszą i bardziej precyzyjną reakcję na zmiany.

Wreszcie, zgodnie z teorią antykruchości Taleba, takie zróżnicowane i elastyczne systemy nie tylko wytrzymują kryzysy, ale potrafią się dzięki nim rozwijać, tworząc strategię oparte na adaptacji i wykorzystaniu niepewności jako źródła przewagi konkurencyjnej.

W efekcie rady nadzorcze, które świadomie inwestują w różnorodność poznawczą, stają się nie tylko strażnikami stabilności, ale przede wszystkim katalizatorami innowacji i długofalowego rozwoju organizacji.

Różnorodność jako źródło innowacji i przewagi konkurencyjnej

Firmy, które mają w zarządach i radach osoby reprezentujące różne środowiska i doświadczenia, są w stanie szybciej wprowadzać innowacje i adaptować się do nowych trendów. To dlatego, że różnorodne zespoły generują więcej pomysłów, a także potrafią lepiej przewidzieć, które z nich mają realny potencjał rynkowy. W efekcie, organizacje te szybciej wchodzą na nowe rynki, skuteczniej wdrażają technologie i lepiej odpowiadają na zmieniające się potrzeby klientów.

Różnorodność w zarządach i radach nadzorczych to potężne narzędzie do wychwytywania złożonych sygnałów zmian technologicznych i społecznych oraz do szybkiego reagowania na nie. Dzięki niej organizacje zyskują:

- wielowymiarową percepcję rynku,
- zdolność do wykrywania nieoczywistych zagrożeń i szans,
- lepszą jakość i elastyczność decyzji,
- przewagę innowacyjną,
- oraz większe zaufanie interesariuszy.

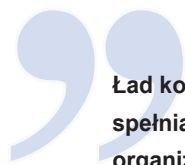
Różnorodność nie tylko zwiększa innowacyjność, ale także rezylencję - odporność organizacji na zmiany i zdolność odzyskiwania sprawności operacyjnej po kryzysach i incydentach.



O mierzeniu efektów

„Budowanie puli talentów to nie tylko szkolenia. To strategiczne podejście, które wymaga celów, mierzalnych wskaźników i osób odpowiedzialnych za realizację. Inaczej pozostanie tylko teorią.”

BEATA JAROSZ



Ład korporacyjny XXI wieku to nie sztuka spełniania norm, ale budowania odporności organizacji na wszystkie możliwe typy ryzyk.

Zespoły zróżnicowane lepiej identyfikują ryzyka wczesnego etapu i szybciej adaptują strategię do zmieniających się warunków rynkowych.

Nowe kompetencje: ESG, technologia, zarządzanie danymi.

Konieczność zmiany profilu kompetencyjnego

- Tradycyjne kompetencje rad nadzorczych muszą zostać uzupełnione o nowe umiejętności, w szczególności:
- Zrozumienie strategii klimatycznych i wymogów raportowania ESG (CSRD, Taksonomia UE),
- Zarządzanie cyberbezpieczeństwem (NIS2, DORA, KIS),
- Analiza ryzyk związanych z rozwojem i wdrażaniem sztucznej inteligencji (AI Act),
- Zarządzanie danymi i etyką danych.

Wielu ekspertów podkreśla, że niedostosowanie kompetencji rad do nowych wymagań regulacyjnych stanie się głównym ryzykiem dla firm w najbliższych latach.

Dobre praktyki w integracji zarządzania ryzykiem Scenariusze kryzysowe i testy odporności

Rady nadzorcze, które wdrażają skuteczne systemy zarządzania ryzykiem ESG, cyber i AI:

- Regularnie przeprowadzają scenariusze kryzysowe,
- Monitorują wskaźniki KPI dotyczące ryzyk środowiskowych, technologicznych i reputacyjnych,

- Posiadają dedykowane komitety ds. ryzyka lub ESG w radzie nadzorczej,
- Integrują nadzór nad ryzykiem w procesach decyzyjnych zarządu.

KLUCZOWE WYMOGI REGULACYJNE A KOMPETENCJE RAD NADZORCZYCH

Regulacja	Wymóg kluczowy	Implicacja dla rady nadzorczej
CSRD	Raportowanie ESG	Wiedza w zakresie ESG i finansów
NIS2	Cyberbezpieczeństwo i zarządzanie incydentami	Kompetencje IT, zarządzanie ryzykiem
AI Act	Zarządzanie ryzykiem AI	Znajomość technologii i etyki danych

4. Profesjonalizacja rad nadzorczych i zarządów jako fundament odporności

Nowe matryce kompetencji

Tradycyjne kompetencje rad nadzorczych — znajomość finansów i prawa — już nie wystarczają. Nowoczesne rady muszą budować matryce kompetencji, uwzględniające poniższe kategorie.:

- ESG i zrównoważony rozwój,
- zarządzanie ryzykiem technologicznym,
- rozumienie modeli biznesowych opartych na danych,
- etykę sztucznej inteligencji.

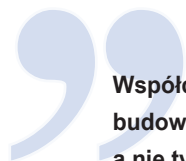
Celem jest nie tylko wypełnienie nowych obowiązków regulacyjnych, ale także budowanie organizacji bardziej odpornych na zmiany i bardziej innowacyjnych.



O pozornym otwarciu

„Mamy kobietę w zarządzie – ale dalej działamy po staremu. To tylko liczba, nie zmiana.”

MACIEJ HERMAN



Współczesny nadzór wymaga kompetencji w budowaniu odporności firmy, a nie tylko analizy wyników finansowych.

Przykład dobrych praktyk

Najbardziej zaawansowane firmy tworzą mapy kompetencji rad nadzorczych i zarządów, analizując nie tylko luki w wiedzy, ale również zróżnicowanie stylów myślenia, komunikacji i podejścia do ryzyka.

Jak profesjonalizować rady nadzorcze?

Tworzenie matryc kompetencji i programów rozwoju

Najlepsze praktyki obejmują:

- Określanie matrycy kompetencji członków rady nadzorczej (jakie kompetencje są wymagane w kontekście strategii i ryzyk firmy),
- Programy rozwoju dla członków rad, obejmujące m.in. szkolenia z ESG, cyberbezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem AI,
- Oceny efektywności rad (self-assessment oraz zewnętrzne audyty kompetencyjne).

Zarządzanie różnorodnością w praktyce.

Jak rekrutować do zarządów i rad nadzorczych?

Rekrutacja nowych członków zarządów i rad powinna być procesem opartym na:

- Przejrzystych kryteriach kompetencyjnych,
- Otwartym podejściu do różnorodności płci, wieku, doświadczeń i perspektyw kulturowych,
- Współpracy z profesjonalnymi firmami executive search,
- Uwzględnianiu potencjału na przyszłość, a nie tylko historii kariery.

Przykład praktyczny

Wiodące globalne organizacje (np. firmy notowane na giełdach w Londynie czy Frankfurtach) przyjęły obowiązkowe zasady dotyczące:

- Matryc kompetencji rad nadzorczych,
- Rocznych ocen efektywności działania rad,
- Ujawniania polityk różnorodności oraz wyników ich realizacji.

5. Różnorodność w praktyce. Wdrażanie zmian w zarządach i radach nadzorczych

Praktyczne wyzwania wdrażania różnorodności.

Od deklaracji do działania

Wiele organizacji deklaruje poparcie dla idei różnorodności, jednak realne zmiany w składach zarządów i rad nadzorczych zachodzą powoli. Przyczyn jest kilka:

- Brak przygotowanych kandydatek i kandydatów z odpowiednimi kompetencjami,
- Oporność organizacyjna wobec zmiany status quo,
- Niedostateczna profesjonalizacja procesów rekrutacji i nominacji,
- Brak długofalowej strategii sukcesji i rozwoju kompetencji wewnętrznych.

Praktyczne obserwacje jednak dowodzą, że w wielu przypadkach nie jest to zbieżne, z aktualnymi realiami.

Jak skutecznie wdrażać różnorodność?

Kluczowe działania

- Tworzenie planów sukcesji uwzględniających różnorodność płci, wieku, doświadczeń,
- Mentoring i sponsoring potencjalnych liderów i liderów,



O nieświadomym wykluczaniu kobiet

„Kiedy wprowadzaliśmy zapis dotyczący raportowania obecności kobiet w zarządach spółek giełdowych, podniósł się krzyk. Usłyszałam: ‘Giełda to nie Pani prywatna firma’. A prosił mi tylko o transparentne dane.”

BEATA JAROSZ

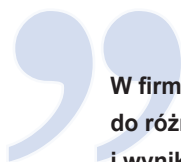
- Współpraca z firmami doradczymi przy procesach nominacyjnych,
- Ustanowienie KPI dotyczących różnorodności w zarządach i radach nadzorczych,
- Uwzględnianie różnorodności w strategii ESG firmy i jej publicznych raportach.

Świadome zarządzanie różnorodnością przekłada się nie tylko na spełnienie wymagań regulacyjnych, ale także na poprawę kultury organizacyjnej, lepsze przyciąganie talentów i wyższą efektywność operacyjną.

Dobre praktyki w organizacjach.

Przykłady wdrożonych rozwiązań

- Spółki giełdowe w Niemczech i Wielkiej Brytanii przyjęły wewnętrzne regulaminy dotyczące udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych.
- Coraz więcej funduszy inwestycyjnych (zwłaszcza ESG) wymaga od firm ujawniania danych o różnorodności w organach decyzyjnych.
- Największe firmy technologiczne wprowadzają formalne programy rozwoju liderów z myślą o przyszłych funkcjach w zarządzie.



W firmach, które strategicznie podeszły do różnorodności, wzrost innowacyjności i wyniku finansowego stał się mierzalny w ciągu 3 lat od wdrożenia zmian.

6. Podsumowanie. Różnorodność jako fundament odporności organizacji

Różnorodność to więcej niż wymóg regulacyjny

Rady nadzorcze i zarządy, które konsekwentnie inwestują w różnorodność kompetencji, doświadczeń i perspektyw, zyskują przewagę nie tylko w innowacyjności, ale i w odporności na kryzysy. Badania BCG pokazują, że firmy z bardziej zróżnicowanymi zarządami osiągają o 19% wyższe przychody z innowacji, a analizy McKinsey potwierdzają wyraźną korelację między różnorodnością a ponadprzeciętnymi wynikami finansowymi.

Jednorodne składy zarządzające wpadają w pułapkę grupowego myślenia, co ogranicza zdolność do krytycznej analizy i szybkiej adaptacji do zmian. Tymczasem różnorodność poznawcza działa jak system wczesnego ostrzegania – pozwala wychwycić subtelne sygnały rynkowe, skuteczniej zarządzać ryzykiem i szybciej wdrażać nowe technologie.

Rezylienne, sprawnie zarządzane organizacje nie walczą o przetrwanie i spełnienie regulacji czy oczekiwań społecznych, lecz pragmatycznie i konsekwentnie budują na fundamencie różnorodności i odporności - długofalową wartość organizacji.

Kluczowe wnioski z rozdziału

1. Nowa rola rad nadzorczych

Rady nadzorcze przekształcają się w strategicznych partnerów zarządów. Muszą aktywnie zarządzać ryzykami ESG, cyber i AI oraz integrować różnorodność jako element strategicznego nadzoru.

**O braku systemu
i improwizacji**

„Większość błędów
można wrzucić do
jednego worka: nie ma
procesu. Jest punktowe
działanie albo po prostu
wizerunek. To nie
działa.”

MACIEJ HERMAN

2. Różnorodność zwiększa wyniki i innowacyjność

Firmy z bardziej zróżnicowanymi zarządami osiągają wyższe wyniki finansowe, lepszą innowacyjność i większą stabilność w czasach kryzysu.

3. Profesjonalizacja procesów nominacyjnych

Świadome zarządzanie różnorodnością wymaga profesjonalizacji rekrutacji do zarządów i rad, tworzenia matryc kompetencji oraz wdrażania przejrzystych kryteriów oceny.

4. ESG, cyber i AI jako nowe filary ładu korporacyjnego

Nowoczesny nadzór wymaga holistycznego podejścia: łączenia zarządzania ryzykiem środowiskowym, technologicznym i reputacyjnym w jednej strategii odporności organizacji.

5

Dwa sposoby liczenia spełniania parytetów płci

MARCIN WOJEWÓDKA

Radca Prawny Wojewódka i Wspólnicy oraz Instytut Emerytalny

Przepisy wydają się jasne

Na pierwszy rzut oka przepisy Dyrektywy 2022/2381 w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków wydają się bardzo jasne i zrozumiałe. Art. 5 ust. 1 stanowi jednoznacznie, że do dnia 30 czerwca 2026 roku państwa członkowskie (a więc również Polska), zapewniają nałożenie na spółki giełdowe (czyli te notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych) odpowiednich parytetów płci. Z tym że dla prawidłowej realizacji Dyrektywy konieczne jest spełnienie przez daną spółkę we wskazanym terminie jednego z dwóch celów wskazanych w tym artykule.

Są te cele alternatywne, to jest wystarczające jest spełnienie jednego z nich. I tak w przypadku stanowisk dyrektorów niewyko-

Dla spełnienia wymogu 33% partycypacji niedostatecznie reprezentowanej płci Dyrektywa zakłada partycypację każdej z płci na poziomie od 25% do nawet 40% w zależności od liczby stanowisk w zarządzie oraz radzie nadzorczej w zależności od sumy liczby tych stanowisk.

nawczych powinno się zapewnić zajmowanie 40% stanowisk przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci. Natomiast w przypadku grupy wszystkich stanowisk dyrektorskich, w tym zarówno dyrektorów wykonawczych, jak i niewykonawczych, spełnienie celu może nastąpić poprzez zajmowanie co najmniej 33% stanowisk przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci. Do tej pory wygląda w miarę prosto.

Trzy definicje dyrektorów

Jednakże przysłowiowe schody zaczynają się tam gdzie wkraczają ścisłe prawnicze definicje. Otóż zawarty na początku Dyrektywy słowniczek pojęć wprowadza aż trzy zbliżone do siebie kategorie dyrektorskie.

Zdefiniowano bowiem to kim jest „dyrektor”, kim jest „dyrektor wykonawczy”, a także kim jest „dyrektor niewykonawczy”. I tak sam „dyrektor” oznacza każdego członka organu spółki, w tym członka, który jest przedstawicielem pracowników. Zaś „dyrektor wykonawczy” oznacza członka organu spółki w systemie monistycznym, który jest zaangażowany w bieżące zarządzanie spółką giełdową, lub - w przypadku systemu dualistycznego - członka organu spółki, który pełni funkcje zarządcze w spółce giełdowej. Czyli tłumacząc na polskie – członków zarządu spółki.

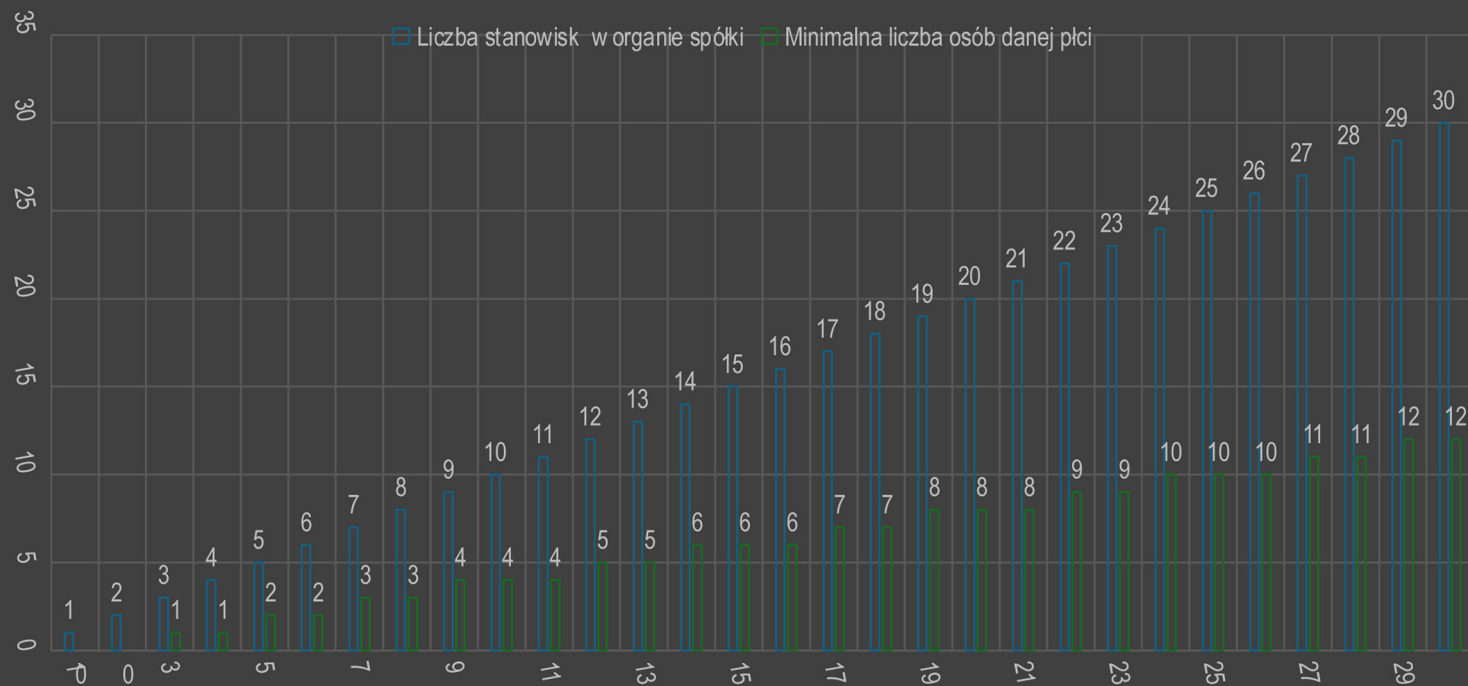


O nieskuteczności bez sankcji

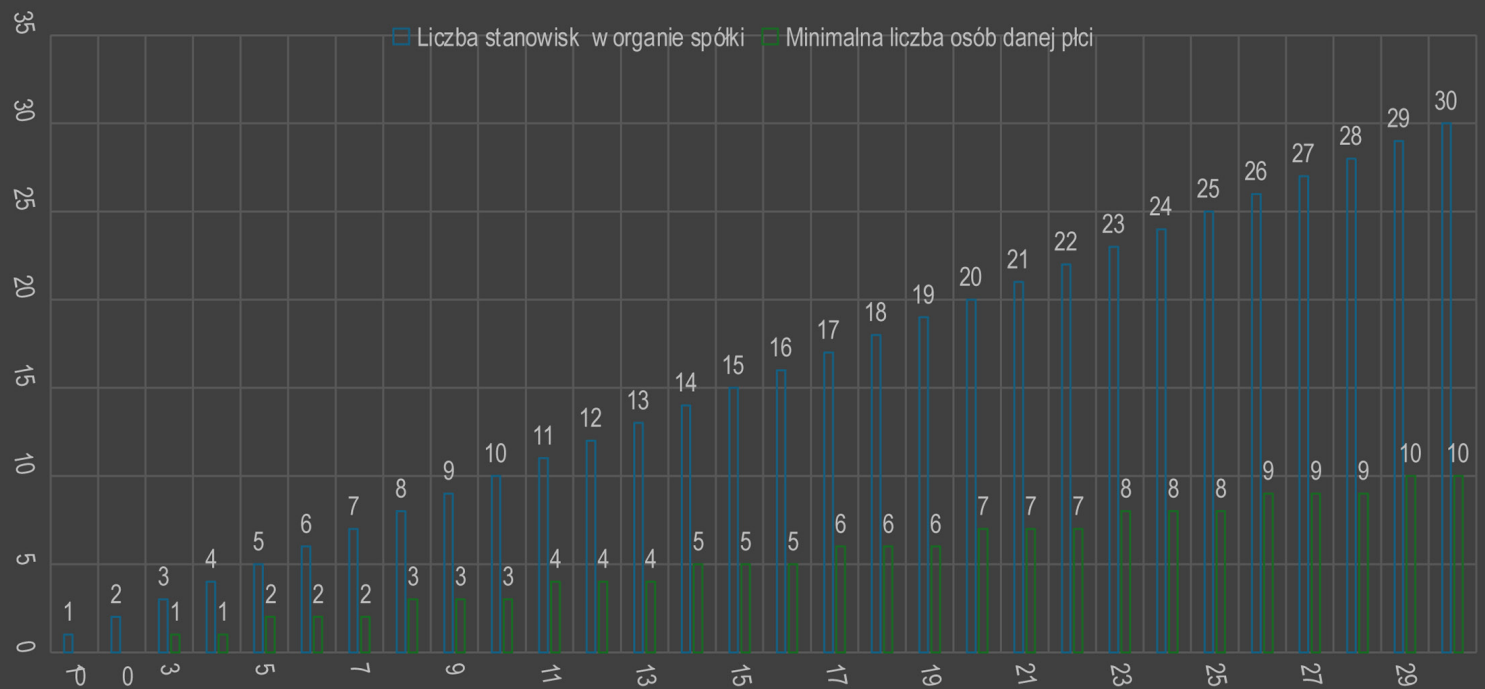
„Bez sankcji nie ma zmiany. Bo świadomość i chęci – choć ważne – nie wystarczą. Zmiana wymaga bodźców i ram.”

MACIEJ HERMAN

Parytet wg art. 5. 1a



Parytet w art. 5 ust. 1b - 33%





O masie krytycznej i osamotnieniu

„Byłam jedyną kobietą w zarządzie i jedną z kilku w radzie nadzorczej.

To było trudne.

Nie z powodu złej woli kolegów, ale braku przestrzeni, w której mój głos byłby równie ważny.”

BEATA JAROSZ

Natomiast „dyrektor niewykonawczy” jest członkiem organu spółki w systemie monistycznym niebędący dyrektorem wykonawczym lub - w przypadku systemu dualistycznego - członka organu spółki, który pełni funkcje nadzorcze w spółce giełdowej. Czyli w naszym polskim przypadku są to członkowie rad nadzorczych.

Koncepcja liczb docelowych

Jednocześnie w Załączniku do Dyrektywy zawarto docelowe liczby stanowisk dyrektorskich jakie powinny być zajmowane przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci. Przedmiotowe liczby zostały przez prawodawcę wskazane odrębnie dla sposobu spełnienia celów Dyrektywy w zależności od sposobu liczenia przyjętego w danej spółce, to jest wartości 40% uregulowanego w treści art. 5 ust. 1a lub wartości 33% to jest sposobu uregulowanego w art. 5 ust. 1b. Różnica polega na tym jakie stanowiska brane są pod uwagę w poszczególnych kategoriach.

Przedmiotowy Załącznik, a właściwie jego treść jest więc kluczowa dla całej koncepcji parytetów płci. Dlatego dobrze go znać i umieć się nim posługiwać. W istocie bowiem przestrzeganie przez adresatów wartości liczb tam wskazanych jest w uproszczeniu celem samej Dyrektywy.

Jak liczyć spełnienie parytetów ścieżką dyrektorów niewykonawczych – 40%

Celem ustalenia docelowej liczby osób danej płci w radzie nadzorczej spółki należy posłużyć się tabelą zawartą w treści Załącznika do Dyrektywy. W pierwszej kolejności należy ustalić jaka jest liczba stanowisk w danej radzie. Prawodawca przewidział możliwą liczbę tych stanowisk w zakresie od 1 do 30. W drugiej kolejności należy

ustalić jaka jest rzeczywista liczba osób danej płci zajmujących stanowiska w danym organie. I tak w przypadku stanowisk dyrektorów niewykonawczych (czyli innymi słowy członków rad nadzorczych należy posłużyć się kolumną środkową załącznika zatytułowaną jako „Minimalna liczba stanowisk dyrektorów niewykonawczych zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci niezbędna do osiągnięcia celu 40 % (art. 5 ust. 1 lit. a))”. Należy porównać czy rzeczywista liczba osób danej niedostatecznie reprezentowanej płci jest co najmniej równa tej wskazanej w środkowej kolumnie tabeli w Załączniku do Dyrektywy.



Załącznik do Dyrektywy, a właściwie jego treść jest kluczowa dla całej koncepcji parytetów płci. Dlatego dobrze go znać i umieć się nim sprawnie posługiwać

Przykładowo jeśli rada nadzorcza danej spółki liczy 4 osoby, to co najmniej 1 osoba powinna być płci innej niż pozostałe. Natomiast jeśli rada nadzorcza liczy 9 osób, to aż 4 spośród nich powinny należeć do jednej płci. W przypadku rady nadzorczej liczącej 13 osób, 5 spośród nich powinno różnić się co do płci od pozostałej grupy 8 osób.

Powyższe zestawienie wskazuje, że wraz ze wzrostem liczby stanowisk w radzie nadzorczej wzrasta w nieproporcjonalny i nieregularny sposób minimalna liczba osób danej niedoreprezentowanej płci. Przenosząc te liczby na procenty Dyrektywa zakłada w radach nadzorczych liczących od 3 do 30 osób partycypację każdej z płci na poziomie od 25% do nawet 44,4%. To dosyć znaczące zróżnicowanie, bo o prawie 19,5 punktów procentowych, jednakże wynika nie tylko z decyzji prawodawcy, ale także z zasad matematyki.

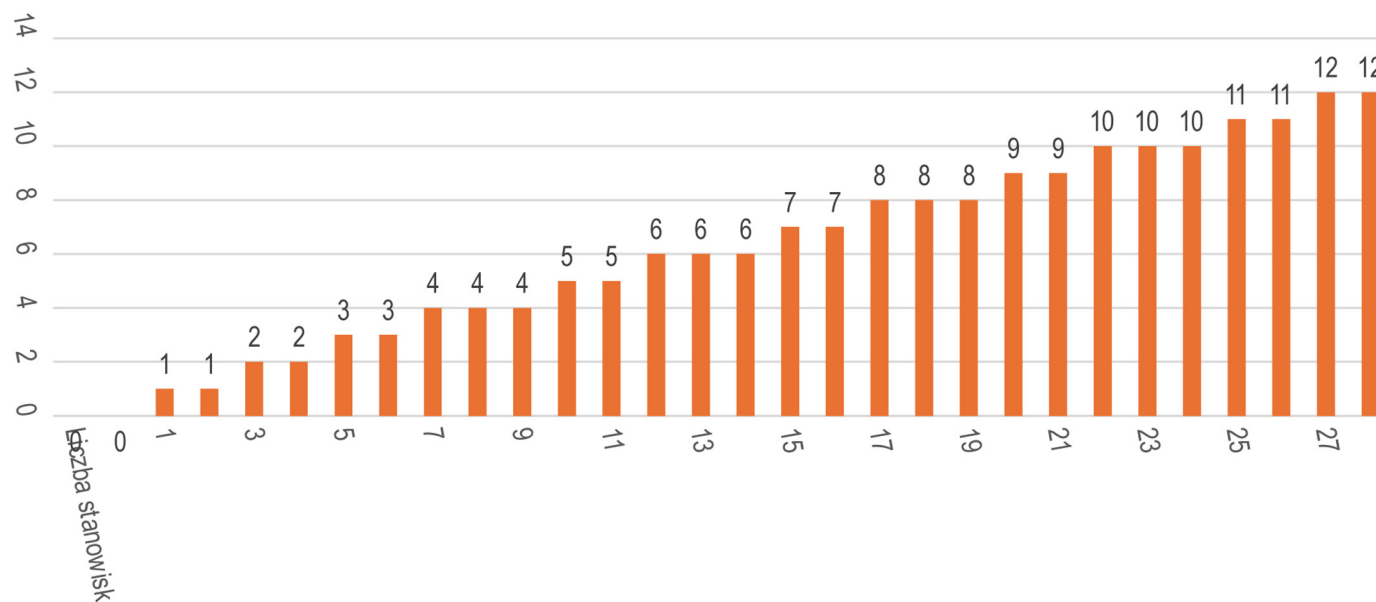


O różnorodności
jako dźwigni
rozwoju

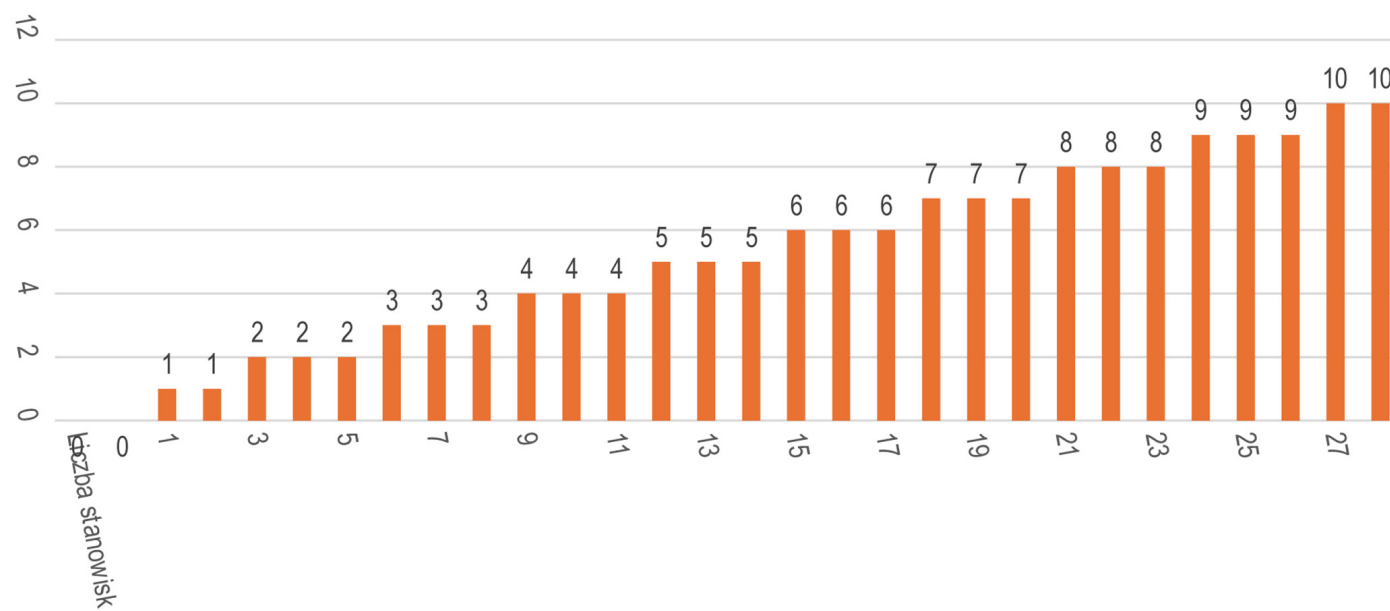
“Jeśli firma nie ma
polityki rozwoju kobiet,
to nawet najbardziej
utalentowane
kandydatki nie
awansują.
Zabraknie im wiary
i możliwości.”

BEATA JAROSZ

Minimalna liczba



Minimalna liczba





O stereotypach
i selekcji
„podobnych
do siebie”

„99% menedżerów nie
ocenia kompetencji
racjonalnie. Polegamy
na wrażeniach,
stereotypach,
przyzwyczajeniach.
Szukamy podobnych do
siebie.”

MACIEJ HERMAN

Jak liczyć spełnienie parytetów razem dla wszystkich organów spółki – 33%

Celem skorzystania z tej ścieżki to jest ustalenia docelowej liczby osób danej płci razem w zarządzie oraz radzie nadzorczej danej spółki należy posłużyć się dwoma skrajnymi kolumnami Załącznika do Dyrektywy

W pierwszej kolejności należy w lewej kolumnie (tak samo jak w przypadku samych rad nadzorczych) ustalić jaka jest liczba stanowisk w danym organie. Także w tym przypadku prawodawca przewidział możliwą liczbę tych stanowisk w zarządzie w zakresie od 1 do 30. W drugiej kolejności należy ustalić jaka jest rzeczywista liczba stanowisk dyrektorskich w danej spółce.

Przypomnijmy, że chodzi tu o stanowiska dyrektorskie to jest zarówno stanowiska dyrektorów wykonawczych, jak też stanowiska dyrektorów niewykonawczych.

W praktyce należy zsumować liczbę członków zarządu oraz liczbę członków rad nadzorczych. I dopiero taką sumę należy odnieść w lewej skrajnej kolumnie Załącznika do Dyrektywy. Należy wtedy porównać czy rzeczywista liczba osób danej niedostatecznie reprezentowanej płci jest co najmniej równa tej wskazanej w prawej kolumnie tabeli.

Celem zobrazowania powyższego należy wskazać, że jeśli przykładowo w danej spółce suma liczby stanowisk członków rady nadzorczej oraz zarządu wynosi 4 osoby, to dla spełniania warunku 33% co najmniej 1 osoba powinna być płci innej niż pozostałe. Natomiast jeśli zarząd oraz rada nadzorcza liczą razem 9 osób, to jedynie 3 spośród z nich powinno należeć do jednej płci. W przypadku organów spółki liczących razem 13 osób, 4 spośród nich powinno różnić się co do płci od pozostałej grupy 9 osób.

Powyższe zestawienie wskazuje, że wraz ze wzrostem liczby stanowisk razem w zarządzie oraz w radzie nadzorczej wzrasta w nieproporcjonalny i nieregularny sposób minimalna liczba osób danej niedoreprezentowanej płci. Przyrost ten jest jednakże wolniejszy niż w przypadku samych członków rad nadzorczych.

Przenosząc te liczby na procenty Dyrektywa zakłada dla spełnienia wymogu 33% w sumie stanowisk organów liczących od 3 do 30 osób partycypację każdej z płci na poziomie od 25% do nawet 40%.

Mimo, że jest to także dosyć znaczące zróżnicowanie, bo o 15 punktów procentowych, to jednakże spełnienie tego wymogu będzie co do zasady łatwiejsze przez spółki. Można więc się spodziewać częstszego stosowania tego rozwiązania w praktyce.

Problemy jakie mogą pojawić się w praktyce

Stosunkowo lakoniczne przepisy Dyrektywy nie zawierają odpowiedzi na różne pytania jakie mogą pojawić się w praktycznym jej wdrożeniu czy stosowaniu. Dlatego też mogą pojawić się różne wątpliwości na które trzeba będzie odpowiedzieć w praktyce.

Przykładowo czy dokonując wyboru przedstawiciela pracowników do danego organu danej spółki powinno się bezwzględnie przestrzegać parytetów. Podobnie w przypadku tzw. głosowania grupami albo wykonywania uprawnień osobistych posiadanych przez danego udziałowca.

Czy w takim przypadku wyłączać z wyliczeń osoby wyłanianie w inny niż standardowy sposób, czy też ograniczać uprawnienia czy to pracowników czy poszczególnych udziałowców. Tego rodzaju praktycznych problemów pojawi się zapewne dużo więcej. Czas pokaże jak uda się je zaadresować polskim pracodawcom.

**O błędach oceny
kompetencji**

„Ten koronny argument:
'liczą się tylko
kompetencje'
– to pułapka.
Bo 99% menedżerów
nie potrafi tych
kompetencji ocenić
racjonalnie.
Kierują się wrażeniem.”

MACIEJ HERMAN

Podsumowanie

Jak widać z powyższego zestawienia spełnienie celów Dyrektywy możliwe będzie na dwa sposoby. Jeden opierający się wyłącznie na nieznacznie wyższym (około 40%) parytecie jednej z płci w radzie nadzorczej danej spółki, a drugi to poziom 33%-owy, w którego przypadku będą brane pod uwagę tak osoby zarządzające, jak też nadzorujące działania w danej spółce. Można się spodziewać, że w większości przypadków spółki korzystać będą z tego ostatniego rozwiązania, chociaż jak zwykle tzw. diabeł tkwi w szczegółach.

Checklista – jak się przygotować

- Sprawdź czy jesteś objęty przepisami Dyrektywy
- Sprawdź od kiedy spoczywa na Tobie taki obowiązek
- Wybierz metodę liczenia parytetu 40% czy 33%
- Dokonaj wyliczenia zgodnie z zasadami opisanym powyżej



Jak uniknąć typowych błędów przy wdrażaniu Dyrektywy Women on Boards?

ANETA MICHALEWSKA

Radca prawny. Ekspertka w zakresie prawa pracy (sektor HR, rekrutacja, outsourcing), compliance i prawa korporacyjnego.

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat różnorodność w zarządach i radach nadzorczych przeszła drogę od pojęcia niszowego do strategicznego.

Dyrektywa Women on Boards nadała temu zagadnieniu konkretne ramy regulacyjne — a zarządom i właścicielom firm konkretne obowiązki.

W tym rozdziale przyglądam się najczęściej popełnianym błędom w procesie wdrażania rozwiązań zgodnych z dyrektywą.

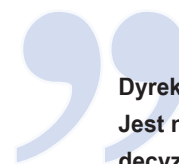
Część z nich to błędy „twarde” — dotyczące procesów nominacyjnych.

Inne — bardziej miękkie — mają swoje źródło w komunikacji, kulturze organizacyjnej lub braku odwagi liderów.

Wdrażanie dla compliance, nie dla wartości

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez zarządy i rady nadzorcze przy wdrażaniu Dyrektywy Women on Boards jest podejście czysto formalne:

- „Zróbmy to, co musimy”
- „Powiedzmy, że mamy politykę różnorodności”
- „Wpiszmy coś do strategii ESG i zamknijmy temat”



**Dyrektywa Women on Boards nie jest celem.
Jest narzędziem do tworzenia lepszych
decyzji, lepszych zespołów i lepszych
organizacji.**

Takie podejście prowadzi do tego, że zmiana jest powierzchowna, a jej efekt krótkotrwały.

Bez realnego zaangażowania, bez zmiany sposobu myślenia i bez zrozumienia korzyści płynących z różnorodności — dyrektywa staje się obowiązkiem, a nie szansą.

Przesunięcie odpowiedzialności na HR

Częstym mechanizmem obronnym w organizacjach jest delegowanie całego tematu różnorodności na dział HR.

W praktyce oznacza to, że zarząd i rada nadzorcza traktują temat jako „miękki”, drugorzędny, społeczny — zamiast jako strategiczny i właścicielski.

To błąd — bo skuteczne wdrożenie różnorodności zaczyna się od decyzji i osobistego przykładu zarządu i właścicieli.

” O barierach w głowach i w wychowaniu

„Wiele ograniczeń
nosimy w sobie.
Nie byłam
wychowywana
na liderkę.
Miałam być posłuszna
i odpowiedzialna.”

BEATA JAROSZ

Mylenie różnorodności z tokenizmem

Wiele firm myli wdrażanie różnorodności z „odhaczeniem” obecności jednej kobiety w zarządzie.

To tzw. tokenizm — symboliczna obecność kogoś tylko po to, by spełnić wskaźnik, bez realnego wpływu na decyzje.

Tokenizm szkodzi wszystkim:

- Osobie, która zostaje „wybrana” dla pozorów,
- Zespołowi, który traci zaufanie do procesu,
- Firmie, która nie wykorzystuje potencjału kompetencyjnego.



Tokenizm to nie wypełnienie wskaźnika.
To zafalszowanie intencji i marnowanie
potencjału.

Brak sukcesji, złe procesy i zła komunikacja

Brak planowania sukcesji

Jednym z najpoważniejszych ryzyk związanych z implementacją dyrektywy Women on Boards jest sytuacja, w której firma musi „na szybko” znaleźć kandydatkę do zarządu — bo wymaga tego przepis lub inwestor.

Bez planowania, bez wcześniejszego przygotowania, bez rozwijania talentów wewnętrznych.

To tworzy:

- ryzyko błędnej decyzji personalnej,
- konflikt organizacyjny,
- opór wobec samej idei różnorodności.

Tymczasem sukcesja powinna być procesem strategicznym - prowadzonym stale, z udziałem zarządu i rady nadzorczej.

Procesy rekrutacyjne bez jasnych kryteriów

Kolejnym błędem jest brak formalnych, przejrzystych kryteriów nominacji.

Jeśli decyzje personalne opierają się na tym, „kogo znamy” lub „kto był wcześniej”, a nie na opisie roli i wymogach kompetencyjnych - wdrażanie dyrektywy zamienia się w fasadę.

Dobry proces powinien zawierać:

- opis roli i odpowiedzialności,
- kryteria kompetencyjne,
- matrycę dopasowania do potrzeb firmy,
- transparentne ścieżki decyzyjne.

Bez tego — żadna nominacja nie będzie traktowana poważnie ani wewnątrz, ani na zewnątrz firmy.

Brak komunikacji do organizacji

Ostatni z typowych błędów to milczenie.

Zmiana w zarządzie lub radzie nadzorczej, związana z różnorodnością, powinna być zakomunikowana — nie tylko na zewnątrz (raport), ale i do wewnątrz organizacji.

Ludzie chcą wiedzieć:

- Dlaczego te zmiany są ważne,
- Co oznaczają dla przyszłości firmy,
- W jaki sposób są zgodne z wartościami i strategią firmy.

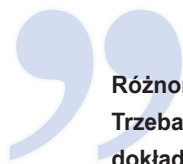
Brak komunikacji budzi niepewność.

A niepewność budzi opór.

” O barierach w głowach i w wychowaniu

„Wpojono mi pokorę.
Dziś rozumiem ją
inaczej: szanuję
innych, ale potrafię
zawalczyć
o swoje.”

BEATA JAROSZ



Różnorodność nie wydarzy się przypadkiem.
Trzeba ją zaplanować, wdrożyć i utrzymać,
dokładnie tak, jak każdą strategiczną decyzję

Rekomendacje: jak uniknąć najczęstszych błędów?

Co powinien zrobić zarząd?

- 1. Traktować Dyrektywę Women on Boards jako narzędzie strategiczne, a nie obowiązek formalny.
- 2. Nie delegować tematu różnorodności wyłącznie do HR — odpowiedzialność musi być właścicielska i zarządcza.
- 3. Zbudować plan sukcesji z myśleniem długoterminowym, który obejmuje identyfikację, rozwój i awans liderów wewnętrznych.
- 4. Zaprojektować formalne procesy nominacyjne: z opisem roli, matrycą kompetencji i przejrzystym procesem decyzyjnym.
- 5. Komunikować wewnętrznie każdą zmianę w zarządzie lub radzie, zwłaszcza jeśli dotyczy ona wdrażania polityki różnorodności.

Rekomendacje dla rad nadzorczych

- Uwzględnić różnorodność w matrycy kompetencji rady,
- Zadbać o to, by polityka sukcesji była wdrażana konsekwentnie,
- Monitorować jakość procesów rekrutacji i nominacji do zarządu,
- Raportować działania związane z wdrażaniem dyrektywy nie tylko liczbowo, ale jakościowo,
- Wspierać dialog wewnątrz organizacji — nie chować się za wymogiem compliance.

Checklista. Jak uniknąć najczęstszych błędów?

- Czy zarząd przyjął oficjalne stanowisko dotyczące wdrażania dyrektywy?
- Czy istnieje formalny plan sukcesji obejmujący kobiety-liderki?
- Czy każda nowa nominacja jest oparta na jawnych kryteriach kompetencyjnych?
- Czy zmiana w składzie zarządu lub rady jest komunikowana wewnętrznie?
- Czy zarząd i rada mają świadomość, że tokenizm szkodzi i jak go uniknąć?

Dobre praktyki wynagradzania członków zarządu i rad nadzorczych

JOANNA LIKSZA

Kierowniczka Studiów Podyplomowych Compensation & Benefits,
Product Manager Moduł Wynagrodzenia, Członek Zarządu, Lider Klubu cbHR

Wprowadzenie

Wdrożenie Dyrektywy Women on Boards to nie tylko kwestia dostosowania się do nowych przepisów, ale też realna szansa na popularyzację dobrych praktyk wynagradzania członków zarządu i rad nadzorczych w polskich organizacjach.

Wraz z pracami nad opracowaniem i przyjęciem polityki równowagi płaci w organach zarządzających spółek, toczą się w firmach prace nad przygotowaniem się do wdrożenia dyrektywy o transparentności wynagrodzeń. Obie te regulacje mają na celu wyrównanie szans kobiet na rynku pracy i ograniczenie w przyszłości dysproporcji — tak w liczebności, jak i w wynagrodzeniach między kobietami i mężczyznami.

Celem jest stworzenie równych szans i jednakowych możliwości w budowaniu pozycji lidera i liderki dla kobiet i mężczyzn w oparciu o obiektywne i neutralne płciowo kryteria.

Dobre Praktyki GPW jako drogowskaz

Zachęcamy, aby tworząc nowe miejsca pracy w zarządach i radach nadzorczych, kierować się dobrymi praktykami w przygotowaniu oferty dla kandydatek i kandydatów.



Wynagrodzenia powinny być postrzegane holistycznie — obejmujące pensję, benefity, programy rozwojowe i motywacyjne.

Drogowskazem mogą być zasady opracowywane od 2002 roku przez Komitet ds. Ładu Korporacyjnego GPW, aktualizowane zgodnie z najnowszymi trendami i regulacjami.

Wśród kluczowych zasad znajdujemy:

- Naczelną zasadę równości wynagrodzeń, zakazującą dyskryminacji płacowej ze względu na płeć,
- Konieczność przyjęcia polityki wynagrodzeń członków organów i kluczowych menedżerów,
- Definicję wynagrodzenia obejmującą zarówno płacę podstawową, jak i wszelkie świadczenia dodatkowe, finansowe i niefinansowe.

Holistyczne podejście do wynagrodzeń – model Total Rewards

Coraz częściej obserwujemy w polskich firmach wdrażanie polityk wynagrodzeń opartych na modelu Total Rewards, rozpropagowanym przez WorldatWork i rozwijanym w Polsce przez Klub Compensation & Benefits przy Uczelni Łazarskiego.



O uprzedzeniach i nieświadomych barierach

„Niektóre kandydatki nie chcą iść do zarządu, bo wiedzą, że będą musiały dwa razy bardziej udowadniać, że się nadają. Albo boją się, że będą traktowane instrumentalnie: 'jest, ale nie przeszkadza'.”

MACIEJ HERMAN

Model Total Rewards obejmuje sześć głównych obszarów

Wynagrodzenia finansowe

- Benefit,
- Świadczenia związane z rozwojem pracowników,
- Programy budowania dobrostanu i work-life balance,
- Uznanie,
- Motywację.

Celem systemu wynagrodzeń według Dobrych Praktyk GPW

- Pozyskiwanie,
- Utrzymywanie,
- Motywowanie osób o kluczowych kompetencjach do zarządzania i nadzoru.

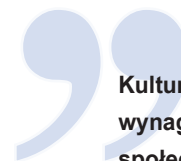
Jak tworzyć skuteczne pakiety wynagrodzeń dla członków zarządów i rad nadzorczych?

Przygotowując ofertę dla kandydatów i kandydatek należy:

- Uwzględnić zarówno aspekty finansowe, jak i niefinansowe,
- Skonstruować system wspierający długoterminowe cele firmy,
- Zastosować motywatory powiązane z wynikami i kulturą organizacyjną.

Przykładowe składniki efektywnego pakietu wynagrodzeń:

- Wynagrodzenie stałe,
- Wynagrodzenie zmienne krótkoterminowe (bonusy roczne),
- Wynagrodzenie zmienne długoterminowe (LTI, akcje, opcje na akcje),



Kultura zjada strategię na śniadanie - dlatego wynagrodzenia muszą uwzględniać także cele społeczne i kulturowe organizacji

- Świadczenia pozapłacowe (np. dodatkowe ubezpieczenia, programy rozwojowe, benefity zdrowotne).

2. Dobre praktyki wynagradzania członków zarządu i rad nadzorczych (cd.)

Budowanie skutecznych systemów motywacyjnych

W praktyce wynagradzania zarządów i rad nadzorczych coraz częściej stosuje się zaawansowane modele motywacyjne, które powiązane są bezpośrednio z długoterminową wartością organizacji.

Skuteczność systemów motywacyjnych

Badania Danuty Kopycińskiej i Radosława Wiśniewskiego („Systemy motywacyjne członków zarządów spółek giełdowych w Polsce: studium przypadku”, 2016) wskazują, że:

- Najbardziej skuteczne systemy wynagradzania są powiązane z wynikami finansowymi firmy i jej długoterminową wartością dla akcjonariuszy,
- Efektywny system motywacyjny powinien łączyć cele finansowe (KPI) z celami dotyczącymi kultury organizacyjnej i zaangażowania pracowników.

Wynagrodzenia członków rad nadzorczych - inne podejście

W przeciwieństwie do zarządów, wynagrodzenie członków rad nadzorczych:



O złudzeniu obiektywności

„Ten argument, że ‘najważniejsze są kompetencje’, jest całkowicie nietrafiony. To stereotyp – nie umiemy oceniać kompetencji niezależnie.”

MACIEJ HERMAN

- Nie powinno być uzależnione od wyników krótkoterminowych spółki,
- Nie powinno zależeć od liczby odbytych posiedzeń,
- Powinno być stałe, adekwatne do poziomu zaangażowania i odpowiedzialności.

Dodatkowe świadczenia mogą być związane z:

- Pracą w komitetach (np. audytu, wynagrodzeń),
- Wzmocnionym zaangażowaniem w prace strategiczne rady.

Programy LTI — wsparcie równości i długoterminowej wartości

Long-Term Incentives (LTI) — czyli programy wynagradzania za osiągnięcie celów w perspektywie dłuższej niż rok — stają się coraz popularniejszym elementem wynagrodzeń członków zarządów.



Naszą przewagą konkurencyjną w Europie jest kultura wolności, równości i solidarności - różnorodność w zarządach to jej praktyczna realizacja.

LTI jako narzędzie wdrażania zasad równowagi płci

- Umożliwiają rozłożenie w czasie wyrównywania różnic wynagrodzeń między kobietami i mężczyznami,
- Wzmacniają strategię długoterminową firmy,
- Stanowią wsparcie dla kultury zarządzania opartą na wartościach Unii Europejskiej: wolności, równości i solidarności.

Ograniczenia regulacyjne w podmiotach publicznych i spółkach Skarbu Państwa

KATARZYNA OKSIŃSKA

HR Director, C&B, Payroll ,
Dyrektor Departamentu HR w Centralnym Ośrodku Informatyki

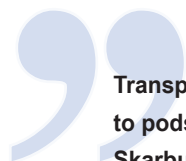
Wprowadzenie

Ograniczenia regulacyjne w podmiotach publicznych i spółkach Skarbu Państwa są istotnym elementem zapewnienia transparentności i efektywności zarządzania.

W kontekście wchodzącej w życie dyrektywy „Women on Boards”, warto przyjrzeć się zarówno obowiązującym regulacjom, jak i dobrym praktykom, które mogą wspierać jej implementację.

Wynagrodzenia w spółkach Skarbu Państwa - regulacje ustawowe

Wynagrodzenia w spółkach Skarbu Państwa są regulowane przez ustawę z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami.



Transparentne i regulowane wynagrodzenia
to podstawa zaufania społecznego do spółek
Skarbu Państwa.

Ustawa ta określa zasady wynagradzania członków organów zarządzających oraz organów nadzorujących.

Limity wynagrodzeń i dodatkowe świadczenia

Wynagrodzenia podstawowe

- Wynagrodzenia podstawowe członków zarządów oraz rad nadzorczych nie mogą przekraczać określonego limitu.
- Limit uzależniony jest od wielkości spółki oraz jej wyników finansowych.
- Może sięgać nawet piętnastokrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłaty nagród z zysku za czwarty kwartał roku poprzedzającego rok obrotowy (na podstawie danych GUS).

Premie i nagrody

- Premie i nagrody uzależnione są od realizacji celów finansowych i operacyjnych,
- W przypadku spółek realizujących zadania publiczne - oceniany jest także stopień realizacji misji i zadań publicznych,
- Wysokości nagród są ściśle limitowane ustawowo.

**” O strategicznym
podejściu do
sukcesji**

„Jeśli mamy osobę w organizacji, poziom poniżej zarządu i ona ma dobrą postawę, to mamy dwa lata, żeby ją przygotować. To jest spokojnie do zrobienia.”

MACIEJ HERMAN

Świadczenia pozapłacowe

W spółkach Skarbu Państwa możliwe jest przyznawanie świadczeń pozapłacowych takich jak:

- Samochody służbowe,
- Ubezpieczenia zdrowotne,
- Karty sportowe.

Jednakże:

- Świadczenia muszą być zgodne z polityką wynagrodzeń danej spółki,
- Zasady przyznawania benefitów muszą być transparentne,
- Muszą być zgodne z przepisami podatkowymi.

Promowanie przejrzystości i dobrych praktyk

Aby zapewnić zgodność z regulacjami oraz promować dobre praktyki:

- Spółki Skarbu Państwa powinny wprowadzać przejrzyste zasady wynagradzania i świadczeń dodatkowych,
- Informacje o wynagrodzeniach powinny być publicznie dostępne i regularnie aktualizowane,
- Powinno się prowadzić regularny monitoring wynagrodzeń i benefitów w celu zapewnienia zgodności z przepisami i unikania potencjalnych nadużyć.



W przejrzystości polityk wynagrodzeniowych kryje się siła spółek Skarbu Państwa wobec oczekiwań społecznych i regulacyjnych.

Podsumowanie

- Regulacje wynagrodzeń w spółkach Skarbu Państwa są ściśle określone ustawowo,
- Limity dotyczą zarówno wynagrodzenia podstawowego, jak i dodatkowych świadczeń,
- Transparentność, zgodność z przepisami i promowanie dobrych praktyk są kluczowe dla budowania zaufania i skuteczności zarządzania,
- Implementacja zasad wynikających z Dyrektywy Women on Boards wymaga dostosowania praktyk do standardów równości i przejrzystości.

MANIFEST SYSTEMOWEGO PRZYWÓDZTWA

Deklaracja zarządu i rady nadzorczej o odpowiedzialności za różnorodność decyzyjną

W dynamicznie zmieniającym się świecie odporność organizacji nie zależy wyłącznie od zasobów finansowych czy technologii. Zależy od jakości zespołu decyzyjnego – jego zdolności do czytania rzeczywistości z różnych perspektyw, podejmowania ryzyka z rozważą i przewidywania tego, co jeszcze nieoczywiste. Dlatego jako zarząd i rada nadzorcza niniejszym deklarujemy:

1. Traktujemy różnorodność jako zasób strategiczny

Nie jako wskaźnik w tabeli ESG, lecz jako warunek nowoczesnego, odpornego przywództwa. Wiemy, że jednolite zespoły mogą szybciej działać, ale różnorodne – podejmują lepsze decyzje w niepewności.

2. Nie ograniczamy się do zgodności z dyrektywą - budujemy nowy standard

Naszym celem nie jest „uzupełnienie składu”. Naszym celem jest transformacja jakości procesu decyzyjnego, która uwzględnia zróżnicowane style, doświadczenia i punkty widzenia.

3. Współodpowiadamy jako tandem decyzyjny

Zarząd i rada nadzorcza to system naczyń połączonych. Działamy jako partnerzy w projektowaniu kultury przywództwa, a nie jako niezależne bieguny. Różnorodność musi być obecna po obu stronach stołu.

4. Wyznaczamy cele – i bierzemy odpowiedzialność za ich realizację

Ustalamy mierzalne cele w zakresie udziału kobiet i innych grup niedoreprezentowanych w zarządzie i radzie. Publikujemy je, śledzimy postęp, wyciągamy wnioski.

5. Budujemy trwały system rozwoju liderów

Zmieniamy nie tylko skład, ale też system sukcesji, mentoringu, awansów i widoczności decyzyjnej. Dajemy liderkom przestrzeń, mandat i wsparcie.

6. Odważnie modelujemy zmianę - wewnątrz i na zewnątrz

Nasze decyzje będą widoczne. Traktujemy to jako przywilej wpływu – i zobowiązanie. Chcemy być firmą, która nie tylko reaguje, ale wyznacza kierunek.

Ta deklaracja nie kończy procesu. Ona go otwiera. Jako osoby odpowiedzialne za kształt systemu przywódczego naszej organizacji – dziś i jutro – podpisujemy ten manifest jako akt woli, decyzji i zobowiązania.

Miejsce i data:

CEO / Prezes Zarządu:

Przewodniczący/a Rady Nadzorczej:

MANIFESTO OF SYSTEMIC LEADERSHIP

Joint Declaration by the Management Board and Supervisory Board on Strategic Responsibility for Leadership Diversity

In a world shaped by volatility, complexity, and systemic risk, the resilience of any organization depends not only on its capital or technology – but on the quality of its leadership structure. Today, long-term value creation requires more than efficiency. It requires diverse minds, inclusive governance, and decision-making teams that challenge assumptions rather than reinforce them. That is why we, the Management Board and the Supervisory Board, jointly declare:

1. We view diversity as a strategic asset

Not as a formal metric or ESG checkbox, but as a core condition of modern, resilient leadership. Homogeneous teams may move faster. Diverse teams decide better under uncertainty.

2. We go beyond compliance – we commit to transformation

Our goal is not to „tick the box.” Our goal is to transform the way strategic decisions are made, embedding diversity of gender, experience, and leadership styles.

3. We act as a cohesive leadership system

The Management Board and Supervisory Board are not parallel tracks – they form an integrated governance ecosystem. Diversity must exist on both sides of the table to enable future-fit leadership.

4. We set measurable goals – and take responsibility for progress

We define transparent targets for the inclusion of women and underrepresented groups in leadership roles. We track, report, and adapt.

5. We build a sustainable leadership pipeline

We redesign succession, visibility, and sponsorship processes to ensure that emerging female leaders have access to influence, support, and strategic roles – not just development programs.

6. We model the change – inside and out

Our actions are visible. And we welcome that. We treat visibility as a privilege of influence – and a duty of leadership. We aim to be an organization that doesn't just comply, but sets the direction.

This declaration does not close a chapter – it opens one. As stewards of this organization's leadership system, now and in the future, we sign this manifesto as a commitment to deliberate, strategic, and accountable change.

Location, date:

CEO / President of the Management Board:

Chairperson of the Supervisory Board: