



# Minister Aktywów Państwowych

## Wytyczne dla Spółek z udziałem Skarbu Państwa dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego kobiet oraz praktyczne wskazówki w zakresie implementacji Dyrektywy (UE) 2022/2381 tzw. Women on Boards

Unia Europejska przyjęła Dyrektywę 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków tzw. Dyrektywę Women on Boards, której celem jest zwiększenie reprezentacji kobiet w organach zarządzających i nadzorczych spółek. Dyrektywa zobowiązuje państwa członkowskie do wprowadzenia przepisów prawnych oraz instrumentów wspierających osiągnięcie określonych poziomów równowagi płci w zarządach i radach nadzorczych.

W kontekście spółek z udziałem Skarbu Państwa, wdrożenie wytycznych Dyrektywy jest szczególnie istotne z uwagi na wymogi przejrzystości, odpowiedzialności społecznej oraz pełnienie roli lidera we wprowadzaniu zmian prospołecznych i równych szans. Jednak spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny podejmować dużo szersze działania ukierunkowane na budowanie i wdrażanie długofalowych strategii wspierających rozwój zawodowy kobiet na wszystkich szczeblach kariery. Wzmocnienie pozycji kobiet w tych spółkach jest bowiem kluczowe dla budowy nowoczesnej, opartej na równości i różnorodności gospodarki oraz przyczynia się do wzrostu wartości polskich przedsiębiorstw.

Niniejszy dokument powstał w oparciu o materiał przygotowany we współpracy z pozarządowymi organizacjami promującymi i wspierającymi rozwój zawodowy kobiet. Opracowane przez MAP wytyczne mają na celu przedstawienie praktycznych wskazówek dotyczących realizacji założeń Dyrektywy Women on Boards oraz wytycznych w zakresie wspierania rozwoju zawodowego kobiet w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Jest to kolejny element służący budowaniu kultury organizacyjnej spółek w nadzorze MAP oraz podwyższania standardów nadzoru właścicielskiego.

Wytyczne kierowane są do spółek publicznych oraz dużych przedsiębiorców, w których prawa z akcji/udziałów wykonuje Minister Aktywów Państwowych, zaś pozostałe Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny czerpać z niniejszego dokumentu inspiracje oraz wdrażać zawarte w nim rozwiązania adekwatnie do skali i rodzaju prowadzonej działalności, możliwości (w tym finansowych) oraz potrzeb. Odstępstwo od stosowania przedmiotowych wytycznych jest uzasadnione w przypadku wystąpienia obiektywnych przesłanek, w tym w szczególności wynikających ze specyfiki branży, w której działa spółka oraz obowiązujących spółkę przepisów prawa i powinno być każdorazowo uzasadnione wraz z podaniem działań zmierzających do pełnego zastosowania wytycznych w określonym czasie.

Skróty użyte w niniejszym tekście posiadają następujące znaczenie:

1. **Dyrektywa Women on Boards** - Dyrektywa (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków (Dz. Urz. UE L 315/44 z 07.12.2022, s. 44)
2. **SSP** - spółki z udziałem Skarbu Państwa – publiczne oraz będące dużym przedsiębiorcą, w których prawa z akcji//udziałów wykonuje Minister Aktywów Państwowych

## Długofalowe wspieranie rozwoju zawodowego kobiet

Działania na rzecz wsparcia rozwoju zawodowego kobiet powinny być prowadzone w szczególności w następujących obszarach:

1. **Zbieranie danych oraz wyznaczanie celów (KPI) dla zarządów**
2. **Transformacja roli obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (HR)**

### 3. Tworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinom

#### Zbieranie danych oraz wyznaczanie celów (KPI) dla zarządów

Jednym z istotnych narzędzi korporacyjnych, umożliwiających realizację określonych polityk właścicielskich jest wyznaczanie zarządom przez rady nadzorcze celów zarządczych. Obszar wspierania rozwoju zawodowego kobiet powinien mieć swoje stałe miejsce w celach wyznaczanych zarządom spółek z udziałem Skarbu Państwa. Spółki powinny zatem dokonać szczegółowej diagnozy stanu faktycznego w obszarze równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, a Rady Nadzorcze wyznaczać konkretne cele (KPI) na dany rok i wymagać od zarządów ich realizacji.

Propozycja ankiety oceny równości płci w spółce oraz przykładowe KPI dla zarządów z niej wynikające stanowią załączniki nr 1 i 2 do niniejszych wytycznych i mogą zostać wykorzystane jako narzędzia pomocnicze dla realizacji tych działań. Załączony projekt ankiety stanowi ramowy wzór, który każdorazowo należy dostosować do specyfiki danej spółki.

Kluczowe zagadnienia do przeprowadzenia diagnozy stanu faktycznego oraz katalog otwarty KPI, do wykorzystania przez rady nadzorcze, to m.in.:

1. Udział kobiet i mężczyzn na poszczególnych poziomach w strukturze organizacyjnej oraz polityka awansów z rekomendacją minimum 33% osób z niedostatecznie reprezentowanej płci na najwyższych stanowiskach.
2. Równość wynagrodzeń:
  - a. średnia różnica procentowa wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami na tych samych stanowiskach powinna zostać zmniejszona do 5% lub mniej w ciągu 2 lat (lub w krótszym okresie);
  - b. procent kobiet, które otrzymały podwyżki w porównaniu do mężczyzn, powinien odpowiadać proporcjonalnie populacji kobiet i mężczyzn w organizacji;
  - c. równość płci w awansach powinna być osiągnięta poprzez brak luki płacowej w zakresie wysokości podwyżek wynagrodzenia związanych z awansem.
3. Kultura organizacyjna oraz polityki HR (promowanie urlopów związanych z rodzicielstwem, polityki przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym):
  - a. 100% kobiet powinno mieć możliwość powrotu na równorzędne stanowisko po urlopie macierzyńskim;
  - b. co najmniej 30% pracowników, w tym co najmniej 50% kobiet, może korzystać z elastycznych form pracy;
  - c. rekomendowane jest stosowanie inkluzywnego języka w komunikacji wewnętrznej.
4. Rekrutacja:
  - a. udział kobiet na stanowiskach specjalistycznych i technicznych powinien wzrosnąć o 25% w ciągu najbliższych 2-3 lat, z możliwością odstępstw, jeśli występują obiektywne przesłanki związane ze specyfiką stanowiska pracy/branży;
  - b. 50% nowo zatrudnionych pracowników powinny stanowić osoby z niedostatecznie reprezentowanej płci, z możliwością odstępstw, jeśli występują obiektywne przesłanki związane ze specyfiką stanowiska/branży;
  - c. rozkład awansów powinien odpowiadać proporcjonalnie populacji kobiet i mężczyzn w organizacji.
5. Polityki proaktywne:
  - a. polityka równowagi płci powinna być opracowana i zatwierdzona przez walne zgromadzenie spółki oraz wdrożona z czasowymi założeniami do końca 2025 roku;
  - b. postępy w zakresie równości płci powinny być monitorowane i raportowane przez zarząd co roku.

## Transformacja roli obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (HR)

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach często sprowadzany był do obsługi procesów rekrutacji, prowadzenia dokumentacji pracowniczej oraz systemu płac. W celu przeprowadzenia długofalowej i oddolnej zmiany w postrzeganiu roli tego obszaru zarządzania, niezbędne jest odpowiednie umiejscowienie Chief Human Resources Officer (CHRO) w strukturze organizacyjnej i danie mu realnych narzędzi do wprowadzenia zmiany (w tym np. powołanie Pełnomocnika ds. Różnorodności). Nie oznacza to automatycznego przyjęcia zasady powierzenia funkcji CHRO kobiecie. Główne cele tej inicjatywy to holistyczne podejście do rozwoju pracowników i przekształcenie roli HR w strategicznych partnerów dla rozwoju spółki, a także stworzenie środowiska, które wspiera pracowników na każdym etapie ich kariery. Zarządzanie obszarem zasobów ludzkich powinno dostarczać realnego wsparcia w rozwoju kariery w spółce oraz stwarzać warunki do realizacji założonych celów, w tym parytetów. Dobrą praktyką jest przypisanie jednemu z członków zarządu odpowiedzialności za kwestie równouprawnienia i wdrażania Dyrektywy.

Kluczowe zagadnienia w ramach tego obszaru to:

1. Określenie roli Chief Human Resources Officer:
  - a. odpowiednie umocowanie w strukturze organizacyjnej spółki, w tym przypisanie adekwatnego zakresu odpowiedzialności oraz budżetu na działania związane z poprawą równowagi płci;
  - b. uwzględnienie w zakresie obowiązków odpowiedzialności za opracowanie i realizację polityki równowagi płci, monitorowanie sytuacji kobiet i mężczyzn w zakresie równego dostępu do rekrutacji, szkoleń, podwyżek i awansów, monitorowanie luki płacowej;
  - c. określenie celów indywidualnych ustalonych w oparciu o priorytety polityki równowagi płci.
2. Stworzenie profesjonalnych programów rozwoju kariery pracowników (talent management) z obowiązkowym uwzględnieniem parytetów:
  - a. wprowadzenie programów mentoringowych (także we współpracy z innymi podmiotami);
  - b. wprowadzenie programów rozwojowych również dla osób na niższych stanowiskach, tak aby wewnątrznie identyfikować talenty i je rozwijać;
  - c. tworzenie grup networkingowych w organizacji, które mogą wspierać się nawzajem.
3. Zmiany w procesie rekrutacji:
  - a. przegląd procesu rekrutacji pod kątem identyfikacji potencjalnych barier w zatrudnieniu oraz opracowanie przejrzystej polityki rekrutacyjnej;
  - b. wprowadzenie na I etapie rekrutacji narzędzi/zmian w systemie rekrutacji oraz wytycznych dla biorących udział w rekrutacji, umożliwiających anonimizację podań o pracę (blind recruitment); do czasu wprowadzenia anonimizacji zapewnienie pełnej obiektywności procesu przy zastosowaniu innych alternatywnych rozwiązań;
  - c. zmiana sposobu przygotowywania ogłoszeń (formy żeńskie jako pierwsze, koncentracja na obowiązkach i odpowiedzialnościach, a nie na latach doświadczenia itd.);
  - d. współpraca ze szkołami branżowymi i technicznymi uczelniami wyższymi, m.in. w celu zwiększenia zainteresowania kobiet rozwojem zawodowym w przemyśle;
  - e. mieszane zespoły rekrutujące (co najmniej jedna kobieta w komisji rekrutacyjnej) stosujące jednolite podejście do rozmów (standaryzacja pytań, ocena odpowiedzi w skali w I etapie każdej rekrutacji);

- f. na krótkiej liście rekrutacyjnej na dane stanowisko powinna znajdować się przynajmniej jedna osoba z niedoreprezentowanej płci, z możliwością odstępow, jeśli występują obiektywne przesłanki związane ze specyfiką branży/stanowiska.
- 4. Dbanie o równowagę reprezentacji płci w wystąpieniach publicznych (ogłoszenia wyników finansowych, konferencje branżowe etc.).
- 5. Wprowadzenie akcji edukacyjnych przeciwdziałających nieuświadomionym uprzedzeniom:
  - a. uwzględnienie szkoleń w zakresie przeciwdziałania nieuświadomionym uprzedzeniom w programach szkoleniowych / programach rozwojowych menedżerów;
  - b. regularne szkolenia dla wszystkich pracowników na temat różnorodności, równości i przeciwdziałania uprzedzeniom.
- 6. Informatyzacja procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w celu stworzenia użytecznej bazy danych wewnętrznych talentów:
  - a. systemy, które pozwolą gromadzić i analizować dane o pracownikach, umiejętnościach i talentach;
  - b. wsparcie w procesie rekrutacji oraz naboru do programów rozwojowych;
  - c. planowanie sukcesji w firmie na stanowiska kierownicze z uwzględnieniem osób płci niedostatecznie reprezentowanej;
  - d. obowiązek monitorowania danych HR.
- 7. Wprowadzenie i ogłoszenie przejrzystych ścieżek kariery w organizacji z uwzględnieniem parytetów:
  - a. przygotowanie i publikacja dokumentów przedstawiających przejrzyste ścieżki rozwoju zawodowego od chwili zatrudnienia;
  - b. promowanie rekrutacji wewnętrznej, budowanie programów sukcesyjnych i programów talentowych;
  - c. w spółkach z wysoką nierównowagą płci przeprowadzenie tzw. *market mapping* (analiza potencjału rynku/kandydatów gotowych do podjęcia pracy).

## Tworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinom

W celu wsparcia rozwoju zawodowego kobiet od niższych szczebli kariery, należy stworzyć miejsce pracy przyjazne rodzinom. W tym obszarze należy się skupić na stworzeniu kultury organizacyjnej i modelu pracy, które pozwolą łączyć karierę z rodzicielstwem. Istotne jest również zwiększenie świadomości mężczyzn zatrudnionych w spółce na temat praw, możliwości i benefitów przysługujących ojcom.

Kluczowe zagadnienia w ramach tworzenia miejsca pracy przyjaznego rodzinom to:

1. Wprowadzenie i wspieranie elastycznego modelu pracy (ruchomy czas pracy, praca zdalna/hybrydowa) na stanowiskach, na których to jest możliwe.
2. Wsparcie rodziców w obszarze organizacji opieki nad dzieckiem w godzinach pracy.
3. Edukacja menedżerek i menedżerów, których nastawienie jest kluczowe w budowaniu równości rodzicielskiej w organizacji.
4. Upowszechnienie stylu zarządzania ludźmi uwzględniającego dbałość o *work-life balance*.
5. Stworzenie procesu wspierającego rodziców powracających do pracy (na kształt popularnych procesów onboardingowych dla pracowników).
6. Zachęcanie ojców do większego zaangażowania w wychowanie dzieci m.in. poprzez korzystanie z uprawnień rodzicielskich.
7. Wypracowanie rozwiązań pomagających zastąpić ojca podczas nieobecności z powodu urlopu rodzicielskiego.
8. Wprowadzenie kampanii informacyjnych nt. przysługujących uprawnień rodzicielskich. Promowanie "role models" i dobrych praktyk wewnątrz organizacji.

9. Stymulowanie działań oddolnych, np. tworzenie grup wsparcia i sieci pracowniczych dedykowanych rodzicom.

Przykładowy katalog rekomendacji, z których mogą czerpać SSP w zależności od możliwości (w tym finansowych), potrzeb oraz charakteru i skali prowadzonej działalności:

1. Benefity:
  - a. Przedszkole lub żłobek lub kąpiel dla dzieci w siedzibie firmy lub dofinansowanie do niani, żłobka czy przedszkola (gdy nie ma możliwości zorganizowania przez pracodawcę punktu opieki na terenie zakładu pracy);
  - b. Dofinansowanie wakacji dla dzieci, ułatwiające rodzicom sfinansowanie opieki nad dziećmi, gdy placówki edukacyjne mają przerwę wakacyjną;
  - c. Dofinansowanie „na start” po urodzeniu dziecka lub inna forma „wyprawki”;
  - d. Wyrównanie (do 100% podstawy wymiaru) wynagrodzenia za urlop związany z rodzicielstwem;
  - e. Skrócenie dnia pracy dla kobiet w ciąży do 6 godzin za 100% wynagrodzenia.
2. Pełnopłatny dodatkowy urlop rodzicielski.
3. Wspieranie powrotów rodziców po urloпах związanych z rodzicielstwem:
  - a. Organizacja spotkań typu „bądźmy w kontakcie”, w których mogą wziąć udział osoby przebywające na urloпах związanych z rodzicielstwem;
  - b. Re-onboarding osób powracających z urloпов rodzicielskich, konsultacje z doradcą kariery;
  - c. Możliwość powrotu w mniejszym wymiarze, ale za 100% wynagrodzenia;
  - d. Indywidualne spotkania z Mentorką lub Mentorem - osobą, która z sukcesem powróciła do pracy po nieobecności związanej z rodzicielstwem. Mentorkami i Mentorami są pracowniczki oraz pracownicy firmy, którzy chcą dzielić się swoim doświadczeniem;
  - e. Stworzenie sieci pracowniczych/grup wsparcia dla aktywnych zawodowo rodziców.
4. Promowanie urloпов dla ojców, zwłaszcza na wyższych stanowiskach menedżerskich tak, aby pokazywać osobiste zaangażowanie kadry kierowniczej.
5. Zmniejszanie luki płacowej:
  - a. Osoby na urloпах związanych z rodzicielstwem powinny być brane pod uwagę podczas rocznych przeglądów wynagrodzeń;
  - b. Budowanie dedykowanego funduszu na coroczne wyrównywanie luki płacowej (konieczność przeprowadzenia corocznego audytu).

Rekomendacje z tego obszaru powinny być postrzegane wspólnie z obszarem transformacji roli obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą się one wiązać ze zmianami wewnętrznych przepisów w spółkach oraz wyznaczenie konkretnych osób odpowiedzialnych za ich wdrażanie. Stąd też tak istotna jest funkcja CHRO, opisana wyżej.

## Polityka równowagi płci – praktyczne wskazówki

Zarząd SSP powinien opracować i przedłożyć do przyjęcia przez walne zgromadzenie/zgromadzenie wspólników spółki politykę równowagi płci.

Rekomenduje się, aby polityka równowagi płci określała w szczególności:

1. zasady procesu doboru osoby na określone stanowisko w organie, mające na celu doprowadzenie do sytuacji, gdy łączna liczba stanowisk w organach spółki zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci jest mniejsza niż 33 % liczby wszystkich stanowisk w organach spółki oraz osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmują stanowiska w każdym z organów spółki;
2. zasady wskazywania kandydatów do organów spółek;
3. programy rozwoju kariery dla kobiet i mężczyzn;
4. strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

Poniżej zaproponowane dobre praktyki kształtowania składów organów powinny zostać wdrożone – w ramach przyjętej polityki równowagi płci – w SSP oraz ich podmiotach zależnych / powiązanych.

Nie wyklucza to przyjęcia indywidualnych polityk kształtowania organów na poziomie każdej spółki z grupy kapitałowej. Pozostałe wdrażane polityki wewnętrzne w poszczególnych Spółkach z udziałem Skarbu Państwa – tam, gdzie jest to możliwe – powinny być spójne z postanowieniami polityki równowagi płci i mogą rozszerzać / doprecyzowywać w sposób pozytywny i niedyskryminujący jej postanowienia. Warto zatem wprowadzić obowiązek pełnego wdrożenia polityki równowagi płci na poziomie całej grupy kapitałowej, co mogłoby zminimalizować ryzyko różnic interpretacyjnych.

## Polityka równowagi płci

Zarząd SSP, przy współpracy z działem HR, powinien przygotować politykę równowagi płci w organach spółki, uwzględniającą podejmowanie w szczególności poniższych działań.

Prace przygotowawcze:

- a. Należy zweryfikować rozkład płci w istniejących radach nadzorczych i zarządach w ramach grupy kapitałowej SSP w celu oceny stanu obecnego (identyfikacja niedostatecznie reprezentowanej płci / ocena dotychczasowego podejścia w obszarze polityki równowagi płci w organach spółki).
- b. Identyfikacja możliwych do podjęcia działań długoterminowych zmierzających do tworzenia puli talentów wewnątrz organizacji, z której będzie możliwe czerpanie talentów również na najwyższe stanowiska w spółce.
- c. Osoby zasiadające w radach nadzorczych i zarządach SSP, jak również pracownicy Ministerstwa Aktywów Państwowych realizujący zadania z zakresu nadzoru właścicielskiego powinny poszerzać i aktualizować swoją wiedzę w zakresie różnorodności, w tym w szczególności powinny zapoznać się z materiałami omawiającymi takie zagadnienia jak:
  - a. genezę przyjęcia i cele Dyrektywy,
  - b. stereotypy i bariery dotyczące kobiety w pracy, środki im przeciwdziałające,
  - c. zjawisko uświadomionych i nieuświadomionych uprzedzeń oraz

- d. główny cel Dyrektywy, jakim jest zwiększenie udziału kobiet na najwyższych szczeblach organizacji z uwagi na korzyści gospodarcze<sup>1</sup> i finansowe za tym idące (business case)<sup>2</sup>.

Lista rekomendowanych opracowań poruszających ww. zagadnienia stanowi załącznik nr 3 do niniejszego dokumentu.

Polityka równowagi płci powinna zostać przekazana do zaopiniowania radzie nadzorczej, a następnie po uwzględnieniu ewentualnych uwag zostać przekazana do zatwierdzenia przez walne zgromadzenie/zgromadzenie wspólników spółki.

Przyjęta polityka równowagi płci powinna podlegać cyklicznemu (nie rzadziej niż raz w roku) przeglądowi przez zarząd i radę nadzorczą pod kątem prawidłowości jej stosowania i realizacji celów.

## **Dobre praktyki procesu rekrutacji do zarządów i rad nadzorczych**

Praktyki powinny być stosowane zgodnie z ustawą z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym oraz wewnętrznymi dokumentami korporacyjnymi spółki (statut/umowa, uchwały Walnego Zgromadzenia/ Zgromadzenia Wspólników).

W SSP, do których zastosowanie mają przepisy ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i niektórych uprawnieniach pracowników, dotyczące uprawnienia wybierania przez pracowników/pracowników i rolników lub rybaków swoich przedstawicieli w radzie nadzorczej i zarządzie, SSP powinny zapewnić aby ww. uprawnieni posiadali informacje dotyczące obowiązków określonych w Dyrektywie, w tym sankcji wobec spółek z tytułu ich nieprzestrzegania. Dobre praktyki procesu rekrutacji powinny uwzględniać ww. przepisy oraz zostać opracowane z poszanowaniem swobody głosowania w wyborach na przedstawicieli pracowników.

### **I. ANALIZA POTRZEB ORAZ ZAPLANOWANE PROCESU REKRUTACJI**

1. Przygotowując proces naboru do organów spółki należy przeanalizować aktualną strategię danej spółki oraz kluczowe cele biznesowe, aby określić, jakiego typu osoba będzie i mogła się przyczynić do realizacji długoterminowych planów spółki.
2. Dobrą praktyką jest model kompetencji wypracowany dla każdej spółki i spójny z ogólnym modelem kompetencji organizacji oraz strategią biznesową – ustalone odrębnie dla zarządu i dla rady nadzorczej. Model powinien określać wymagania minimalne na dane stanowisko i stanowić punkt wyjścia w przygotowaniu danego postępowania rekrutacyjnego/naboru. Zakres minimalny modelu powinien uwzględniać również kompetencje uniwersalne (np. behawioralne), kompetencje specyficzne dla organu/roli, kompetencje specyficzne dla branży/regionu itp. oraz zakładać różnorodność członków/ów organu (w zgodzie z wdrożoną polityką różnorodności), i w całości powinien pokrywać pożądany zestaw kompetencji (jego członkinie/owie powinny/i posiadać odmienne, uzupełniające się profile).

Powyższy model powinien być okresowo przeglądany i aktualizowany (minimum raz na 3 lata). Należy uwzględnić zarówno umiejętności techniczne, jak i zdolności przywódcze, niezbędne do skutecznego pełnienia roli na danym stanowisku.

---

<sup>1</sup> R. Adams Women on boards: The superheroes of tomorrow?, The Leadership Quarterly Volume 27, Issue 3, June 2016, 371-386.

<sup>2</sup> Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) podaje ostrożne szacunki, że w połowie 2021 r. fundusze uwzględniające kwestie różnorodności pozyskały kapitał o łącznej wartości 6 mld USD. <https://www.eib.org/en/stories/investing-gender-lens> Z kolei analiza danych Morningstar z 2023 r. wskazuje kwotę ok 3,6 mld USD ulokowaną w funduszach ETF uwzględniających kwestie równości płci <https://citywire.com/selector/news/equities-for-equity-inside-europe-s-gender-diversity-funds/a2411079>.

3. Na podstawie zidentyfikowanych potrzeb (ewentualnej analizy ekspertyzy rynkowej, jeżeli została zlecona), należy określić kluczowe kompetencje, doświadczenie, oraz potencjał rozwojowy, jakie powinny/i posiadać kandydatki i kandydaci na poszukiwane stanowisko. Przy czym, profil kandydatki/ta powinien być zgodny z modelem kompetencyjnym.
4. Następnie, należy opracować plan poszukiwania kandydatek/ów – określić w jakich segmentach rynku, branżach, typach spółek czy geograficznych obszarach można znaleźć osoby posiadające niezbędne kompetencje.

Dotychczasowe doświadczenie zawodowe na podobnym stanowisku nie powinno być wyłącznym czynnikiem przy analizie mocy predykcyjnej przyszłych sukcesów kandydata/ki na nowe stanowisko. W przypadku rad nadzorczych, które są organem wieloosobowym, największe znaczenie ma czy cała rada posiada odpowiednie kompetencje, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje i charakter do wykonywania swojego mandatu.

Zarząd, również co do zasady jest organem wieloosobowym, ale z uwagi na operacyjną odpowiedzialność za dany obszar należy zbadać kompetencję, doświadczenie i potencjał oraz cechy charakteru istotne do osiągnięcia sukcesu na nowym stanowisku (dla danej funkcji w ramach zarządu).
5. MAP bądź rada nadzorcza dla realizacji celów Dyrektywy może zdecydować o rozszerzeniu składu danego organu SSP (zarządu albo rady nadzorczej).
6. Rada nadzorcza, aby skutecznie realizować cele Dyrektywy może przedłożyć walnemu zgromadzeniu propozycję:
  - a. odejścia od kadencji wspólnej i ustanowienia częściowego odnawiania (staggered boards) zarządu i rady nadzorczej,
  - b. skrócenia indywidualnych kadencji członków/ów zarządu i rady nadzorczej lub
  - c. uzupełnienia składu rady nadzorczej.
7. Rada nadzorcza bierze pod uwagę ważne rozróżnienie między udziałem przedstawicieli płci niedostatecznie reprezentowanej w podejmowaniu decyzji na poziomie zarządu czy rady nadzorczej, a reprezentacją, określaną jako procentowy udział przedstawicieli płci niedostatecznie reprezentowanej w danym organie spółki<sup>3</sup>. Należy mieć bowiem na uwadze, że posiadanie równej liczby przedstawicieli płci nie oznacza automatycznie równości w podejmowaniu decyzji w spółce.

Dlatego powinno dążyć się do stanu, w którym przynajmniej jedno z następujących stanowisk jest obsadzone przedstawicielem płci niedostatecznie reprezentowanej: przewodnicząca/y rady nadzorczej, prezeska/es zarządu, dyrektorka/r finansowa/y – CFO, czy przewodnicząca/y komitetu audytu<sup>4</sup>.
8. Rada nadzorcza, identyfikuje kluczowe stanowiska w zarządzie i dba, aby były na nie pozyskiwane przedstawicielki płci niedostatecznie reprezentowanej.

Rada nadzorcza dąży do tego, żeby przedstawicielki/le płci niedostatecznie reprezentowanej nie zajmowały/li tylko stanowisk, gdzie względne wynagrodzenie, tj. stosunek całkowitego wynagrodzenia do poziomu najlepiej opłacanej osoby w firmie (zwykle CEO), jest najniższe w zarządzie.

Polityka równowagi płci powinna w tym zakresie zapobiegać potencjalnie nieuzasadnionym różnicom w zakresie wynagrodzenia przyznawanego członkiniom/om organów SSP w ramach istniejących regulacji prawnych (analiza potencjalnie występującej luki płacowej). Na poziomie polityki równowagi płci takie nieuzasadnione praktyki powinny

---

<sup>3</sup> Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37: 145–164.

<sup>4</sup> Przykład rozwiązania wdrożonego w Wielkiej Brytanii, gdzie co najmniej jedna z osób zajmujących wyższe stanowiska w zarządzie (przewodniczący/a, dyrektor/ka generalny/a (CEO), dyrektor/ka finansowy/a (CFO) lub starszy/a niezależna/a dyrektor/ka (SID) powinna być kobietą - [https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-finalises-proposals-boost-disclosure-diversity-listed-company-boards-executive-committees#:~:text=At%20least%2040%25%20of%20the,SID\)%20should%20be%20a%20woman.](https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-finalises-proposals-boost-disclosure-diversity-listed-company-boards-executive-committees#:~:text=At%20least%2040%25%20of%20the,SID)%20should%20be%20a%20woman.)



zostać wyeliminowane, poprzez odpowiednie zapisy – przykładowo, że w ramach ustalonego regulacyjnie przedziału dostępnego wynagrodzenia dla danego organu SSP, ewentualne różnice mogą wynikać jedynie z wpływu danej funkcji w organie na potencjalne wyniki finansowe spółki. Innymi słowy, rekomendowane jest zabezpieczenie sytuacji, w których osoba należąca do niedostatecznie reprezentowanej płci w organie SSP jest opłacana niżej, niż osoba płci przeciwnej na równoległym stanowisku / posiadająca takie same funkcje i takie różnice nie wynikają z regulacji prawnych.

9. Dobrą praktyką jest również dywersyfikacja profilu zawodowego (w zakresie doświadczenia, posiadanych specjalizacji i kompetencji) członków/ów rady nadzorczej.

Zakres stosowania planu sukcesyjnego w ramach polityki różnorodności płci:

1. Rada nadzorcza lub komitet ds. nominacji nadzoruje proces sukcesji na kluczowe stanowiska kierownicze, który jest przedstawiany przynajmniej raz w roku na posiedzeniu komitetu lub rady nadzorczej, celem sformułowania odpowiednich zaleceń.
2. Rada nadzorcza lub komitet ds. nominacji przynajmniej raz w roku omawia wraz z prezesem zarządu listę sukcesorów na stanowiska członkini/ów zarządu, członków/ów kadry zarządzającej (zarząd minus 1) oraz członków/ów zarządu spółek zależnych w grupie kapitałowej.

## II. POZYSKIWANIE KANDYDATEK I KANDYDATÓW

1. Przy rekrutacji do organów SSP dobrą praktyką jest branie pod uwagę (np. jako dodatkowy atut) kandydatek i kandydatów uwzględnionych na listach sukcesyjnych opracowanych w ramach danej SSP.
2. SSP publikuje ogłoszenia w ramach otwartych konkursów lecz nie powinna się do tego ograniczać. Zdarzają się bowiem sytuacje, w których poszczególne ogłoszenia o konkursach na dane stanowisko są mało widoczne publicznie, co może ograniczać liczbę kandydatek/ów potencjalnie zainteresowanych wzięciem udziału w takim procesie. Ogłoszenia o otwartych rekrutacjach mogą również przyciągać osoby o wysokim poziomie motywacji, ale nie zawsze osoby z najwyższymi kompetencjami.

Rozwiązaniem takiej sytuacji, może być:

- a. identyfikacja talentów wewnątrz spółki oraz grupy kapitałowej, jak również przeprowadzanie weryfikacji talentów na rynku – umożliwi to proaktywne zaproszenie kandydatek/ów o sprawdzonych rynkowo kompetencjach do procesu rekrutacyjnego;
- b. SSP powinny proaktywnie zachęcać osoby o dużych kompetencjach do wzięcia udziału w rekrutacji;
- c. SSP mogą korzystać również z ekspertyzy własnej lub rynkowej, w tym z pomocy różnych stowarzyszeń branżowych/organizacji wspierających przywództwo kobiet oraz doradców zewnętrznych (w tym firm executive search).

W praktyce konkursy w SSP wymagają formy papierowej i zebrania dużej liczby dokumentów. To wymaga czasu i może demotywować kandydatek/ów. Należy umożliwić składanie dokumentów drogą elektroniczną.

## III. ZASADY TWORZENIA DŁUGICH LIST KANDYDATEK/ÓW (LONGLISTY)

1. Dobrą praktyką jest dążenie do tego, aby longlista obejmowała co najmniej 15 kandydatek i kandydatów na dane stanowisko. Przy czym, longlista każdorazowo powinna być dostosowana do wielkości podmiotu i specyfiki jego działalności. Niezależnie jednak od liczby osób uwzględnionych w longliście, co najmniej 33% powinny stanowić osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci. Jest to ważne pod kątem poszerzenia i wzbogacenia puli kandydatów analizowanych pod dane stanowisko talentów.
2. Gremium wybierające kandydatki i kandydatów, uwzględniając wymogi ustawowe dot. m.in. wymaganego stażu pracy (wynikające z Ustawy o zasadach zarządzania mieniem

państwowym) powinno w ramach prowadzonych postępowań kwalifikacyjnych oceniać również potencjał oraz kompetencje, tak by największy staż na danym stanowisku nie był przeważającym czynnikiem przy ocenie kandydatów. Ścieżka kariery kobiet może być przesunięta w czasie przykładowo z uwagi na wykorzystane urlopy macierzyńskie / rodzicielskie (nawet od 5 do 8 lat). Dodatkowo, z uwagi na istniejące bariery w ścieżce kariery kobiet, wiele z nich nie miało jeszcze szansy objąć stanowiska w zarządach czy radach nadzorczych, ale mają ku temu potencjał.

Uwzględnienie potencjału umożliwi identyfikację osób, które mogą nie mieć długiego stażu na analogicznym stanowisku, ale wykazują zdolności przywódcze, strategiczne myślenie oraz inne kompetencje niezbędne do skutecznego pełnienia funkcji zarządczych.

3. Dopuszczalna jest sytuacja gdy długie listy kandydatur będą się w większości składały z osób należących do płci niedostatecznie reprezentowanej, by realnie zwiększyć reprezentację kobiet w zarządach i radach nadzorczych.

#### **IV. SKŁAD KOMISJI REKRUTACYJNEJ**

Każda komisja rekrutacyjna powinna składać się z przedstawicielek/li obu płci, tak aby zagwarantować różnorodność perspektyw i równy rozkład głosów w zakresie płci.

#### **V. PROWADZENIE ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ**

1. Komisja rekrutacyjna powinna optymalnie korzystać z technik zadawania pytań behawioralnych, jak również pytań symulacyjnych (co dana osoba zrobiłaby, kiedy objęłaby rolę).
2. Pytania w procesie rekrutacyjnym powinny być wystandaryzowane tak, by móc łatwiej porównywać odpowiedzi poszczególnych kandydatów i kandydatek. Zgodnie z Dyrektywą, badane obszary mogą dotyczyć zwłaszcza doświadczenia zawodowego związanego z zarządzaniem i nadzorem, doświadczenia międzynarodowego, wielodyscyplinarności, zdolności kierowniczych i komunikacyjnych, umiejętności budowania sieci kontaktów, znajomości merytorycznej danego obszaru. Każdorazowo warto pytać o największe sukcesy i porażki.
3. Jednocześnie, część pytań pogłębiających powinno być dostosowane do profilu doświadczenia kandydatów i kandydatek, koncentrując się na obszarach, które wymagają głębszej analizy w kontekście danej osoby, np. czy posiada kompetencje do odnajdywania się w sytuacjach wymagających innowacyjnego podejścia i zarządzania zmianą.
4. Dla osoby, która nie pełniła jeszcze funkcji w zarządzie, kluczowym elementem oceny powinno być zbadanie jej potencjału poprzez analizę największej odpowiedzialności, jaką do tej pory pełniła, myślenia strategicznego i tego co mogłaby i chciała wnieść do roli na poziomie zarządu.
5. Dobrą praktyką rynkową jest włączanie w opiniowanie kandydatur lub organizowanie spotkań z kandydatami/kami wspólnie z wewnętrznymi lub zewnętrznymi ekspertami/ami od HR, executive search lub rekrutacji.
6. ]W miarę możliwości, spotkania z kandydatkami i kandydatami zakwalifikowanymi do etapu rozmów kwalifikacyjnych powinny trwać minimum godzinę.

#### **VI. ZASADY TWORZENIA KRÓTKICH LIST KANDYDATEK/ÓW (SHORTLISTY)**

1. Krótka lista to osoby, które przeszły już proces selekcyjny, czyli w ramach longlisty zostały zidentyfikowane, a ich doświadczenie przeanalizowane. Z longlisty wybierana jest krótka lista, składająca się z najlepszych kandydatur reprezentujących obie płcie.
2. Krótka lista to minimum 4 osoby, z czego co najmniej 40% reprezentujące przedstawicieli płci niedostatecznie reprezentowanej. Rekomenduje się jednak, by komisja rekrutacyjna – jeżeli zachodzi taka możliwość - spotkała się z minimum 5 osobami kandydującymi, by mieć większy komfort wyboru.

3. Dopuszczalna jest sytuacja, że krótkie listy kandydatur będą się w większości składały z osób należących do płci niedostatecznie reprezentowanej, by realnie zwiększyć reprezentację niedostatecznie reprezentowanej płci w zarządach i radach nadzorczych.
4. Jeżeli dana spółka nie osiągnęła jeszcze minimalnych celów Dyrektywy w zakresie wyboru przedstawicieli płci niedostatecznie reprezentowanej – w przypadku dwóch kandydatur posiadających równorzędne kwalifikacje, pierwszeństwo przyznaje się kandydatowi należącemu do płci niedostatecznie reprezentowanej, chyba że za wyborem kandydata płci przeciwnej przemawiają inne zasady prawne (np. konieczność wzmocnienia innych niedostatecznie reprezentowanych grup społecznych, np. osoby z niepełnośprawnosćiami, mniejszości etnicznej itp.).
5. Dodatkowym atutem powinny być również przedstawione przez kandydatki i kandydatów referencje poprzednich przełożonych. Takie referencje powinny podlegać weryfikacji przez radę nadzorczą/komitet ds. nominacji.

## VII. POUFNOŚĆ I TRANSPARENTNOŚĆ W PROCESIE REKRUTACJI

1. Transparentność procesu rekrutacyjnego powinna oznaczać, że jego etapy i zasady prowadzenia są z góry znane, ale nie powinna wiązać się z ujawnianiem danych osobowych kandydatek i kandydatów biorących w nim udział.
2. Poufność na etapie długiej i krótkiej listy jest kluczowa, aby zapewnić ochronę tożsamości kandydatek/ów, tj. zapewnić, że osoby o odpowiednich kompetencjach będą chciały brać udział w procesach i będą czuły się bezpiecznie.
3. Jest bardzo ważne, by zminimalizować ryzyko spotkania się przez osoby kandydujące „na korytarzu” lub by mogły one zostać rozpoznane przez osoby postronne podczas prowadzenia procesów rekrutacyjnych. Można uniknąć takich sytuacji poprzez zapewnienie odpowiednich przerw między spotkaniami lub przeprowadzania ich w miejscach neutralnych, poza siedzibą spółki

## VIII. POZOSTAŁE POSTANOWIENIA

- 1) Jeżeli w toku prowadzonych działań rekrutacyjnych danej SSP nie uda się osiągnąć odpowiedniej proporcji i liczby przedstawicieli płci niedostatecznie reprezentowanej na długiej i krótkiej liście, rekomendowany jest wymóg skorzystania ze wsparcia eksperckiego, tj. współpracy z firmami executive search, stowarzyszeniami branżowymi, organizacjami wspierającymi przywództwo kobiet.
- 2) W przypadku gdy SSP spełnia co najmniej dwa z poniższych trzech kryteriów:
  - a. łączna liczba stanowisk w organach spółki zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci jest mniejsza niż 33% liczby wszystkich stanowisk w organach spółki oraz osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci nie zajmują stanowisk w każdym z organów spółki;
  - b. nie posiada planu sukcesji;
  - c. w jakimkolwiek procesie rekrutacji na członkinie/a organów w okresie ostatnich 3 lat obrotowych nie sporządziła longlisty kandydatek/ów zgodnej z opisem powyżej,- zobowiązana jest do niezwłocznego przeglądu brzmienia i praktycznego stosowania polityki równowagi płci w spółce.

## Załącznik nr 1

### Ankieta do Oceny Równości Płci w Firmie

#### I. Przywództwo i Zarządzanie

##### 1. Procent kobiet na stanowiskach kierowniczych (executive level):

Jaki jest procent kobiet w zarządzie spółki? Ile kobiet zasiada w zarządzie firmy?

- Czy prezes zarządu jest kobietą?
  - Tak
  - Nie
- Jaki jest procent kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych w firmie? (rozumianych jako jeden poziom poniżej zarządu: B-1)

##### 2. Równowaga płci w Radach Nadzorczych spółek zależnych:

- Ile kobiet zasiada w radach nadzorczych spółek zależnych? Proszę podać liczbę i procentowy udział.
- Jaki jest średni procent udziału kobiet w radach nadzorczych wszystkich spółek zależnych?
- Czy firma posiada politykę doboru kandydatek / kandydatów do składu RN spółek-córek promującą udział kobiet w RN?
  - Tak
  - Nie

##### 3. Polityka awansów:

- Jaki odsetek stanowiły kobiety wśród wszystkich osób otrzymujących awans w ostatnim roku kalendarzowym?
- Czy firma posiada politykę promującą awans kobiet na stanowiska kierownicze?
  - Tak
  - Nie
- Czy firma wyznaczyła cele procentowe dla reprezentacji kobiet na poziomie zarządu i najwyższych stanowisk kierowniczych?
  - Tak
  - Nie
- Jeśli tak, jakie są cele i terminy ich realizacji?

#### II. Równość Wynagrodzeń

##### 4. Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn :

- Jaka jest procentowa różnica pomiędzy medianą wynagrodzenia zasadniczego brutto kobiet i mężczyzn (nieskorygowana)?
  - Proszę podać różnicę procentową wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami, z podziałem na kategorie stanowisk:
    - stanowiska specjalistyczne (młodsza/y, starsza/y specjalistka/ta, referent/ka itp),
    - stanowiska menedżerskie (menedżer/ka, kierowniczka/kierownik, koordynatorka/koordynator),
    - stanowiska dyrektorskie
- Czy firma prowadzi regularne, co najmniej coroczne, analizy wynagrodzeń pod kątem równości płci?
  - Tak
  - Nie
  - Jeśli tak, proszę opisać zakres i częstotliwość analiz
- Czy firma posiada plan działania na rzecz zmniejszenia luki płacowej między płciami?
  - Tak
  - Nie

- Jeśli tak, proszę opisać założenia i harmonogram planu
5. **Podwyżki wynagrodzeń:**
- Jaki procent kobiet w porównaniu do mężczyzn otrzymało jakąkolwiek podwyżkę w ostatnim roku?
    - Procent kobiet: \_\_\_\_%
    - Procent mężczyzn: \_\_\_\_%
  - Czy rozkład podwyżek w populacji pracowników jest analizowany pod kątem równości płci?
    - Tak
    - Nie
  - Jaki procent kobiet w porównaniu do mężczyzn dotknęła redukcja poziomu stanowiska lub wynagrodzenia w ostatnim roku?
    - Procent kobiet: \_\_\_\_%
    - Procent mężczyzn: \_\_\_\_%
6. **Podwyżki przy awansie:**
- Jaka jest procentowa różnica pomiędzy medianą podwyżki wynagrodzenia zasadniczego kobiet i mężczyzn w przypadku osób promowanych na wyższe stanowisko w ostatnim roku kalendarzowym:
    - stanowiska specjalistyczne,
    - stanowiska menedżerskie,
    - stanowiska dyrektorskie)
  - Proszę opisać, jakie są ewentualne różnice w podejściu do podwyżek przy awansie między kobietami a mężczyznami.
7. **Powrót po urlopie macierzyńskim:**
- Ile kobiet wróciło na to samo stanowisko lub na stanowisko równorzędne po urlopie macierzyńskim w ciągu ostatniego roku?
    - Proszę podać liczbę oraz procent kobiet, które wróciły na podobne stanowiska: \_\_\_\_ (liczba), \_\_\_\_% (procent)
  - Ile kobiet pozostało w zatrudnieniu w okresie 12 miesięcy po urlopie macierzyńskim (dla osób, którym 12 miesięcy od zakończenia urlopu wypadało w ciągu ostatniego roku)?
    - Proszę podać liczbę oraz procent kobiet: \_\_\_\_ (liczba), \_\_\_\_% (procent)
  - Czy spółka uwzględnia kobiety przebywające na urlopie macierzyńskim / rodzicielskim w procesie podwyżkowym w trakcie trwania nieobecności?
    - Tak
    - Nie
  - Ile % kobiet otrzymało wyrównanie wynagrodzenia po powrocie z urlopu macierzyńskiego w ciągu ostatniego roku?
  - Czy firma oferuje wsparcie dla kobiet po powrocie z urlopu macierzyńskiego (np. mentoring, elastyczne formy pracy)?
    - Tak
    - Nie
    - Jeśli tak, proszę opisać założenia programu wsparcia i rodzaj podejmowanych działań

### III. Kultura Organizacyjna i Polityki HR

#### 8. Urlop rodzicielski:

- Czy spółka oferuje ponadkodeksowe uprawnienia z tytułu urlopu macierzyńskiego i ojcowskiego (proszę opisać)?
- Ile mężczyzn skorzystało z urlopu ojcowskiego (liczba pracowników oraz % mężczyzn, którym urodziło się dziecko w ostatnim roku kalendarzowym)

- Czy spółka oferuje ponadkodeksowe uprawnienia w zakresie elastycznych form pracy dla pracowników z dziećmi (np. elastyczny czas pracy, praca zdalna)?
  - Tak
  - Nie
  - Jeśli tak, proszę opisać

**9. Polityki antydyskryminacyjne:**

- Czy firma posiada formalną politykę przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć?
  - Tak
  - Nie
- Czy pracownicy przechodzą szkolenia z nieświadomych uprzedzeń (unconscious bias)?
  - Tak
  - Nie
- Czy firma prowadzi coroczne szkolenia z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi i molestowaniu seksualnemu?
  - Tak
  - Nie

**IV. Rekrutacja i Promocja Talentów**

**10. Rekrutacja:**

- Jaki procent nowo zatrudnionych pracowników w ciągu ostatniego roku stanowiły kobiety?
- Czy firma podejmuje działania wspierające rekrutację kobiet, np:
  - dedykowane kampanie Employer Branding
  - identyfikacja barier w zatrudnieniu kobiet
  - przegląd i dostosowanie procesów rekrutacyjnych
  - wdrożenie polityki rekrutacyjnej
  - inne (proszę opisać)

**12. Reprezentacja kobiet na stanowiskach specjalistycznych i technicznych:**

- Jaki jest procent kobiet zatrudnionych na stanowiskach:
  - menedżerskich
  - specjalistycznych i technicznych
  - wykonawczych / robotniczych
  - funkcjach wsparcia (HR, finanse, administracja)
  - pozostałych
- Czy firma posiada polityki rekrutacyjne skierowane na zwiększenie liczby kobiet w zawodach specjalistycznych i technicznych?
  - Tak
  - Nie

**V. Inkluzywność i Rozwój Talentów**

**13. Grupy wsparcia:**

- Czy w firmie działają grupy wsparcia lub sieci pracowników wspierające rozwój zawodowy kobiet?
  - Tak
  - Nie

**VI. Polityki Proaktywne**

**15. Działania korygujące różnice płci:**

- Czy firma posiada politykę równości płci (Gender Equality Policy) określającą plan na rzecz równości płci, w tym w zakresie wynagrodzeń, rekrutacji i awansów?
  - Tak

- Nie
- Czy firma monitoruje postępy w zakresie zwiększania udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych?
  - Tak
  - Nie
- Czy dane te są regularnie raportowane do zarządu?
  - Tak
  - Nie
- Czy w oparciu o wyniki monitorowania danych opracowywane są plany działania dla HR / zarządu?
  - Tak
  - Nie

**16. Cele związane z promowaniem równości płci:**

- Czy spółka uwzględnia w celach indywidualnych menedżerów / dyrektorów cele związane z działaniami na rzecz równości płci?
  - Tak
  - Nie

## Załącznik nr 2

### Przykład KPI dla Zarządu Spółki – Równość Płci

#### I. Przywództwo i Zarządzanie

##### 1. Procent kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych

- KPI: Procent kobiet na najwyższych stanowiskach kierowniczych
- Cel: 33% w ciągu najbliższych 3 lat
- Obecny stan: X%

#### II. Równość Wynagrodzeń

##### 4. Różnica w wynagrodzeniach między kobietami a mężczyznami

- KPI: Średnia różnica procentowa wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami na tych samych stanowiskach
- Cel: Zmniejszenie luki płacowej do 5% lub mniej w ciągu 2 lat
- Obecny stan: X%

##### 5. Procent kobiet otrzymujących podwyżki

- KPI: Procent kobiet, które otrzymały podwyżki w porównaniu do mężczyzn
- Cel: Równość płci w podwyżkach (rozkład podwyżek odpowiadający proporcjonalnie populacji kobiet i mężczyzn w organizacji)
- Obecny stan: X% kobiet / X% mężczyzn

##### 6. Podwyżki przy awansie

- KPI: Równość podwyżek wynagrodzenia przy awansie (kobiety vs mężczyźni)
- Cel: Równość płci w awansach (brak luki płacowej w zakresie wysokości podwyżek wynagrodzenia związanych z awansem)
- Obecny stan: X%

#### III. Kultura Organizacyjna i Polityki HR

##### 7. Powrót kobiet po urlopie macierzyńskim

- KPI: Procent kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim na równorzędne stanowisko
- Cel: 90% lub więcej kobiet wracających na równorzędne stanowisko po urlopie macierzyńskim
- Obecny stan: X%

##### 8. Procent pracowników korzystających z elastycznych form pracy

- KPI: Procent kobiet i mężczyzn korzystających z elastycznych form pracy (praca zdalna, elastyczne godziny pracy)
- Cel: Co najmniej 30% pracowników korzystających z elastycznych form pracy, w tym co najmniej 50% kobiet
- Obecny stan: X%

#### IV. Rekrutacja i Promocja Talentów

##### 9. Procent kobiet na stanowiskach technicznych i specjalistycznych

- KPI: Procent kobiet zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych i technicznych (np. IT, inżynieria)
- Cel: Zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach specjalistycznych i technicznych o 25% w ciągu najbliższych 2-3 lat
- Obecny stan: X%

##### 10. Procent kobiet wśród nowo zatrudnionych

- KPI: Procent kobiet wśród nowo zatrudnionych pracowników w ciągu ostatniego roku
- Cel: 50% kobiet wśród nowo zatrudnionych pracowników (w zależności od branży)
- Obecny stan: X%

##### 11. Równowaga płci w awansach

- KPI: Procent kobiet i mężczyzn awansowanych w firmie
- Cel: Równość płci w awansach (rozkład awansów odpowiadający proporcjonalnie populacji kobiet i mężczyzn w organizacji)
- Obecny stan: X% kobiet / X% mężczyzn



## **V. Inkluzywność i Rozwój Talentów**

### **12. Liczba grup wsparcia dla kobiet**

- **KPI:** Liczba formalnych grup wsparcia lub sieci pracowników wspierających rozwój zawodowy kobiet
- **Cel:** Przynajmniej 1 aktywne grupy wsparcia dla kobiet w firmie
- **Obecny stan:** X grup

### **13. Szkolenia z nieświadomych uprzedzeń i przeciwdziałania dyskryminacji**

- **KPI:** Procent pracowników uczestniczących w szkoleniach z nieświadomych uprzedzeń i przeciwdziałania dyskryminacji
- **Cel:** 100% menedżerów przeszkolonych do końca 2025 roku
- **Obecny stan:** X%

## **VI. Polityki Proaktywne**

### **14. Plany działania na rzecz równości płci**

- **KPI:** Opracowanie i wdrożenie polityki równości płci
- **Cel:** Polityka równości płci z czasowymi założeniami wdrożona do końca roku
- **Obecny stan:** Plan wdrożony/Plan w przygotowaniu

### **15. Monitoring postępów w zakresie równości płci**

- **KPI:** Częstotliwość monitorowania i raportowania postępów w zakresie równości płci przez zarząd
- **Cel:** Roczne raportowanie postępów do zarządu
- **Obecny stan:** X raportów rocznie

## Załącznik nr 3

### REKOMENDOWANE OPRACOWANIA:

- 1) Badanie McKinsey: „Women Matter: Time to Accelerate” – pokazuje, że firmy z większą różnorodnością płciową mają wyższą rentowność <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf>
- 2) Badanie MSCI: „Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards” – dowodzi, że firmy z kobietami w zarządach mają wyższą stabilność finansową <https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-global-trends/0263383649>
- 3) Badanie o barierach dla kobiet w biznesie, stereotypach. 30% Club Poland – Niech nas usłyszą – głos kobiet w korporacjach <https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2023/03/Raport-30-Club-Poland-UNGICNP-Niech-nas-uslysza.pdf>
- 4) <https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/1/atp-safelinks.html>
- 5) <https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2021/12/Raport-30-Club-Poland-Investor-Group.pdf>
- 6) <https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2024/07/CFA-SP-Udzial-kobiet-we-wladzach-a-efektywnosc-spolek.pdf>
- 7) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>
- 8) Why do so many incompetent men win at work? <https://www.ft.com/content/3641f914-3433-11e9-bb0c-42459962a812>
- 9) Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It) – prof. Tomas Chamorro-Premuzic;
- 10) Gender quotas and the crisis of the mediocre man | LSE Business Review [https://eprints.lse.ac.uk/69193/1/Besley\\_Gender%20quotas\\_2017.pdf](https://eprints.lse.ac.uk/69193/1/Besley_Gender%20quotas_2017.pdf)
- 11) Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>
- 12) Research: When Women Are on Boards, Male CEOs Are Less Overconfident (hbr.org) <https://hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident>
- 13) The Theresa May Effect: When A Female Leader Deemed Inept Is Replaced By A Far More Incompetent Man (forbes.com) <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2019/10/23/the-theresa-may-effect-when-a-female-leader-deemed-inept-is-replaced-by-a-far-more-incompetent-man/>
- 14) <https://www.deloitte.com/pl/pl/our-thinking/industry-thinking/raport-women-in-the-boardroom-the-polish-perspective.html>
- 15) <https://www.pageexecutive.com/exclusive-ebook-women-boards-europe>
- 16) <https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/s/raporty-newsletter/>