

**Raport**

**Women on Boards**

# Advantage

**Jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, podejmowanie decyzji i tworzenie innowacyjnych rozwiązań?**

@womenonboardspoland

Warszawa 1 marca 2026 r.

# Raport 2026

## Jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, jakość podejmowania decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w dużych organizacjach.



Oddajemy w Państwa ręce pierwszą edycję raportu Klubu Women on Boards poświęconego zagadnieniu: jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, jakość podejmowania decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w dużych organizacjach.

Raport powstał we współpracy z przedstawicielami firm: Veolia, Orange, Tauron, ORLEN, Polskie Sieci Elektroenergetyczne, Deloitte oraz Konfederacja Lewiatan i Futureship Institute. Zaangażowanie tych podmiotów – reprezentujących sektor telekomunikacyjny, energetyczny, paliwowy, doradczy oraz środowisko pracodawców – pozwala spojrzeć na analizowane zagadnienie z perspektywy różnych modeli biznesowych, poziomów regulacyjnych i kultur organizacyjnych.

Celem raportu nie jest prowadzenie dyskusji ideologicznej. Punktem wyjścia jest założenie fundamentalne: kompetencje nie mają płci. Jednocześnie z perspektywy zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego zasadne jest pytanie, czy struktura zarządu – w tym stopień jej różnorodności – wpływa na efektywność procesów decyzyjnych, zarządzanie ryzykiem, adaptacyjność organizacji oraz zdolność do generowania innowacji.

W warunkach rosnącej zmienności otoczenia rynkowego, presji regulacyjnej, transformacji energetycznej i cyfrowej oraz rosnących oczekiwań interesariuszy, jakość decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu ma bezpośrednie przełożenie na trwałość modeli biznesowych. Zarządy odpowiadają dziś nie tylko za wynik finansowy, lecz także za odporność operacyjną, reputację oraz długoterminową wartość dla akcjonariuszy i całego ekosystemu interesariuszy.

Raport analizuje w szczególności trzy obszary:

1. Optymalizację procesów – w jaki sposób zróżnicowane zespoły zarządcze wpływają na przejrzystość procedur, efektywność alokacji zasobów i kulturę odpowiedzialności.
2. Podejmowanie decyzji – jak różnorodność doświadczeń i perspektyw przekłada się na jakość deliberacji, zarządzanie ryzykiem i ograniczanie zjawiska myślenia grupowego.
3. Innowacyjność – czy i w jaki sposób inkluzywne przywództwo sprzyja tworzeniu nowych produktów, modeli biznesowych i rozwiązań organizacyjnych.

Pierwsza edycja raportu ma charakter opisu stosowanych praktyk i punktu wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz. W kolejnych odsłonach planujemy rozszerzenie zakresu badania o dane ilościowe, benchmarking międzynarodowy oraz studia przypadków, które pozwolą na jeszcze bardziej precyzyjne określenie wpływu struktury zarządów na mierzalne wskaźniki efektywności.

Raporty tego typu powstają z kilku powodów. Po pierwsze, aby dostarczyć decydom i radom nadzorczym rzetelnych danych umożliwiających optymalizację projektowanych rozwiązań. Po drugie, aby identyfikować dobre praktyki i modele zarządzania zwiększające konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Po trzecie, aby tworzyć platformę dialogu między biznesem, środowiskiem eksperckim i organizacjami pracodawców na temat przyszłości ładu korporacyjnego w Polsce.

Wierzymy, że systematyczna analiza roli kobiet w zarządach – prowadzona w sposób merytoryczny i oparty na danych – może stać się ważnym elementem budowania nowoczesnych, odpornych i innowacyjnych organizacji. Niniejsza publikacja stanowi pierwszy krok w tym kierunku.

Kamila Król

Prezeska klubu Women on Boards Poland

# SPIS TREŚCI

---

- 02. Wstęp
- 04. Executive Summary
- 05. Dyrektywa Women on Boards w Europie
- 09. Tauron
- 13. Polskie Sieci Elektroenergetyczne
- 16. Orange
- 19. Veolia
- 23. Konfederacja Lewiatan
- 25. Deloitte
- 28. Orlen
- 31. Futureship Institute

## KONTAKT

[biuro@womenonboards.pl](mailto:biuro@womenonboards.pl)



---

## Executive Summary

---

**Niniejszy raport analizuje implementację Dyrektywy 2022/2381 oraz jej znaczenie dla jakości ładu korporacyjnego i efektywności decyzyjnej spółek w Europie, ze szczególnym uwzględnieniem Polski. Punktem wyjścia jest założenie, że niedoreprezentowanie kobiet w organach zarządczych nie wynika z deficytu kompetencji, lecz z barier systemowych, które ograniczają pełne wykorzystanie dostępnego kapitału ludzkiego.**

Analiza porównawcza modeli wdrożeniowych w państwach europejskich wskazuje jednoznacznie, że najwyższą skuteczność osiągają systemy oparte na podejściu hybrydowym. Obejmują one: silny nadzór regulacyjny (np. przez Komisję Nadzoru Finansowego), realne sankcje administracyjne i korporacyjne, integrację z mechanizmami przejrzystości wynagrodzeń oraz obowiązek budowy pipeline'u talentów i raportowania w ramach standardów ESG. Model minimalistyczny, ograniczający się do formalnej transpozycji przepisów, wiąże się natomiast z ryzykiem niskiej efektywności oraz zwiększoną presją ze strony instytucji unijnych i inwestorów instytucjonalnych.

Raport podkreśla, że wdrożenie dyrektywy nie powinno być traktowane jako izolowany obowiązek regulacyjny, lecz jako element budowy nowoczesnej architektury governance. Doświadczenia państw o najwyższej skuteczności wskazują na cztery kluczowe filary: jednoznaczność odpowiedzialności instytucjonalną, egzekwowalne sankcje, powiązanie różnorodności z równością wynagrodzeń oraz wysoki poziom transparentności danych.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w analizie sektorowej. W branżach przechodzących głęboką transformację – takich jak energetyka czy telekomunikacja – różnorodność w zarządach zwiększa zdolność organizacji do zarządzania złożonością, ograniczania ryzyka myślenia grupowego oraz przewidywania trendów. Przykłady przedstawione przez Veolię, Polskie Sieci Elektroenergetyczne, TAURON oraz ORLEN pokazują, że w sektorze energetycznym – stojącym wobec wyzwań dekarbonizacji, digitalizacji i presji regulacyjnej – jakość decyzji zarządczych ma bezpośredni wpływ na stabilność systemową i bezpieczeństwo energetyczne. Równolegle w sektorze telekomunikacyjnym, reprezentowanym przez Orange Polska, transformacja cyfrowa i rozwój infrastruktury wymagają inkluzywnego podejścia do przywództwa oraz inwestycji w rozwój liderów.

Studia przypadków potwierdzają, że organizacje wdrażające podejście systemowe osiągają mierzalne efekty. Programy rozwojowe i pipeline'owe (np. inicjatywy liderstwa kobiet w Orange), strategiczne podejście do różnorodności jako elementu przewagi konkurencyjnej (TAURON), czy integracja DEI z ładem korporacyjnym (Deloitte Central Europe) pokazują, że skuteczność wynika z długoterminowej, konsekwentnej transformacji organizacyjnej, a nie działań o charakterze wizerunkowym.

Raport wskazuje również na rosnące znaczenie różnorodności w kontekście finansowym i regulacyjnym. Inwestorzy coraz częściej traktują strukturę zarządu jako wskaźnik jakości zarządzania i element oceny ryzyka w ramach standardów ESG. Tym samym różnorodność staje się czynnikiem wpływającym na koszt kapitału, reputację oraz dostęp do finansowania.

**Wnioskiem raportu jest teza, że różnorodność w zarządzaniu nie jest kwestią wizerunkową ani wyłącznie społeczną. Stanowi element budowania odporności organizacyjnej w warunkach rosnącej złożoności otoczenia gospodarczego. Włączanie kobiet do zarządów, rozumiane jako pełne wykorzystanie dostępnego kapitału ludzkiego, może wzmacniać efektywność procesów, jakość decyzji i zdolność do tworzenia innowacyjnych rozwiązań – niezależnie od sektora gospodarki.**

# Dyrektywa w Europie

## Wdrażanie Dyrektywy 2022/2381 w Europie: modele instytucjonalne, egzekucja i implikacje dla Polski



### Izabela Sztangret

Certyfikowana specjalistka w obszarze ESG dla MŚP, gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ), strategii zrównoważonego rozwoju oraz raportowania niefinansowego. Profesor w Katedrze Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (od 1.09.2019), aktywnie łącząca dorobek naukowy z praktyką doradczą i szkoleniową.

Członkini VSME Community w EFRAG, wspierającej prace nad dobrowolnym standardem raportowania zrównoważonego rozwoju dla nienotowanych MŚP. Zaangażowana w rozwój standardów i dobrych praktyk ESG jako członkini Rady Energetyki Rady Biznesu The Warsaw HUB (2022–2025), Chapter Zero Poland (od 26.05.2024) oraz Grupy roboczej ds. należytej staranności przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej (2024). Jurorka konkursu „Raporty Zrównoważonego Rozwoju” Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Recenzentka projektów dla NCBR oraz Science Fund of the Republic of Serbia.

Członkini licznych krajowych i międzynarodowych organizacji naukowych i eksperckich, m.in. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Katowicach, Global Academy of Business & Economic Research (USA), Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu, Global Science and Technology Forum (Singapur), Australian Academy of Business Leadership, Academy of Business and Retail Management (UK) oraz Centre for Business & Economic Research (UK).

## 1. Kontekst regulacyjny i znaczenie systemowe

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych<sup>1</sup> ustanawia minimalne wymogi dotyczące reprezentacji płci w organach dużych spółek notowanych w Unii Europejskiej. Państwa członkowskie zostały zobowiązane do zapewnienia, aby do 30 czerwca 2026 r. spółki objęte zakresem dyrektywy osiągnęły co najmniej:

- 40% udział osób płci niedostatecznie reprezentowanej wśród członków niewykonawczych, albo
- 33% udział wśród wszystkich członków organów.

Termin transpozycji przepisów do prawa krajowego upłynął 28 grudnia 2024 r.<sup>2</sup> Komisja Europejska monitoruje proces implementacji oraz może wszczynać postępowania w przypadku niewdrożenia lub niepełnej transpozycji. Dyrektywa WoB funkcjonuje równolegle z Dyrektywą (UE) 2023/970 w sprawie przejrzystości wynagrodzeń<sup>3</sup>, która wzmacnia zasadę równej płacy za tę samą pracę lub pracę o tej samej wartości. Oznacza to, że skuteczność regulacji należy analizować systemowo – jako element ekosystemu równości obejmującego reprezentację, wynagrodzenia, awans oraz raportowanie.

## 2. Modele wdrażania w Europie

### 2.1. Model regulacyjno-nadzorczy – Francja

Francja, która już w 2011 r. wprowadziła ustawowe kwoty (ustawa Copé-Zimmermann), osiągnęła poziom przekraczający 40% kobiet w radach spółek giełdowych. W ramach implementacji Dyrektywy 2022/2381 kompetencje monitorujące powierzono Autorité des marchés financiers (AMF)<sup>4</sup>. AMF odpowiada za analizę i monitorowanie równowagi płci w organach spółek notowanych. Model ten łączy sankcje administracyjne, obowiązki raportowe i presję rynkową.

### 2.2. Model rozszerzonego parytetu – Hiszpania

Hiszpania przyjęła Ley Orgánica 2/2024, conocida como „Ley de Paridad”<sup>5</sup>, rozszerzającą zasadę równowagi płci również na inne instytucje publiczne. Organem nadzorczym dla spółek giełdowych jest Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>6</sup>. Rozwiązanie hiszpańskie integruje zasadę równości w całym systemie instytucjonalnym.

### 2.3. Model sankcji korporacyjnej – Niemcy

Holandia wprowadziła mechanizm, zgodnie z którym powołanie członka rady nadzorczej naruszające wymogi równowagi płci może zostać uznane za nieważne. Monitoring prowadzi Sociaal-Economische Raad (SER)<sup>7</sup>. Sankcja ma charakter bezpośredni i „self-executing”, co wzmacnia skuteczność regulacji.

### 2.4. Model mieszany – Niemcy

Ustawa Zweites Führungspositionen-Gesetz (FuPoG II) z 2021 r.<sup>8</sup> rozszerzyła obowiązki reprezentacyjne również na poziom zarządów określonych spółek. Oznacza to przejście od koncentracji wyłącznie na radach nadzorczych do objęcia poziomu wykonawczego.

### 2.5. Model ustawowych kwot z nadzorem regulatora rynku – Włochy

Włochy wprowadziły ustawowe kwoty płci w organach spółek giełdowych na mocy ustawy nr 120/2011 (tzw. Golfo-Mosca Law)<sup>14</sup>. Początkowo próg wynosił 1/3 miejsc w organach, a w kolejnych nowelizacjach został podwyższony do 40%. Regulacja objęła również spółki kontrolowane przez państwo. Nadzór nad przestrzeganiem przepisów sprawuje Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB)<sup>15</sup>.

TABELA 1

## 3. Analiza ilościowa – równowaga płci w organach spółek giełdowych (benchmark UE)<sup>9</sup>

### 3.1. Trend 2014–2024: Polska na tle benchmarków

Wykres 1 przedstawia udział kobiet w najwyższym organie decyzyjnym największych spółek giełdowych (EIGE WMID) dla UE-27 i wybranych państw referencyjnych<sup>18</sup>. Polska osiąga 23,4% (październik 2024) wobec 34,7% w UE-27, a dystans do liderów (Francja, Włochy, Hiszpania, Niemcy) pozostaje znaczący. W latach 2014–2024 Polska zwiększyła udział kobiet o 8,8 p.p., podczas gdy Hiszpania o 24,4 p.p., a Włochy o 20,5 p.p.

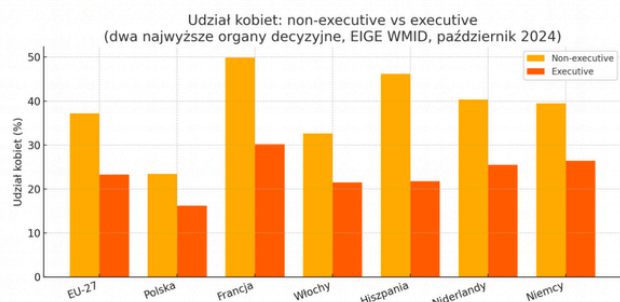
Tabela 1. Zestawienie porównawcze

Państwo	Instrument regulacyjny	Organ władzą / nadzorczy	Mechanizm egzekucji	Efekty / uwagi
Francja	Kwoty ustawowe (od 2011 r.) + implementacja Dyrektywy 2022/2381	Autorité des marchés financiers (AMF)	Sankcje administracyjne, presja rynkowa, obowiązki raportowe	Udział kobiet w radach >40%; silny nadzór regulatora rynku kapitałowego (AMF, 2024)
Hiszpania	Ley Orgánica 2/2024 („Parity Law”) – rozszerzony zakres	CNMV (dla spółek giełdowych)	Nadzór regulacyjny + obowiązki raportowe	Integracja zasady parytetu w sektorze publicznym i prywatnym
Niderlandy	Kwota + sankcja korporacyjna (nieważność powołania)	SER (monitoring), nadzór sądowy	Bezpośrednia sankcja prawna	Model self-executing, wysoka skuteczność proceduralna
Włochy	Ustawa Golfo-Mosca	CONSOB	Sankcje finansowe i możliwość rozwiązania organu	Znaczący wzrost reprezentacji kobiet po 2011 r.
Niemcy	FüPoG II (2021) – RN + minimalny wymóg w zarządach	Federalne ministerstwo ds. rodziny + nadzór korporacyjny	Sankcje administracyjne	Rozszerzenie na poziom executive

### 3.2. Struktura władzy: executive vs non-executive (październik 2024)

Wykres 2 pokazuje utrzymującą się dysproporcję pomiędzy udziałem kobiet w rolach non-executive i executive w dwóch najwyższych organach decyzyjnych spółek. Dla UE-27 udział kobiet w non-executive wynosi 37,2%, podczas gdy w executive 23,3%. W Polsce różnica jest wyraźna: 23,4% w non-executive i 16,2% w executive, co wspiera tezę o konieczności instrumentów pipeline’u (sukcesja, nominacje, rozwój) oraz powiązania z przejrzystością wynagrodzeń.

Wykres 2. Udział kobiet: non-executive vs executive (EIGE WMID, październik 2024).



### 3.3. Projekcja do 2026 dla Polski (wariant liniowy – transparentny)

Na podstawie zmiany 2014–2024 (+8.8 p.p. w 10 lat) średnie tempo wzrostu dla Polski wynosi ok. 0.88 p.p./rok. Przy kontynuacji tego tempa, projekcja udziału kobiet w 2026 r. wynosi ok. 25.2% dla ogółu członków organu (board members – analiza oparta jest na danych EIGE dotyczących największych spółek giełdowych (blue chips), dyrektywa obejmuje spółki notowane spełniające określone kryteria wielkości). Projekcja ma charakter orientacyjny i służy ilustracji skali wyzwania – w praktyce tempo może ulec zmianie wraz z wdrożeniem instrumentów regulacyjnych i rynkowych.

Tabela 3. Executive vs non-executive oraz luka do 40% w non-executive (wybrane państwa)

Kraj	Non-executive (%)	Executive (%)	Odchylenie od progu 40% non-exec (p.p.)
EU-27	37.2	23.3	2.8
Polska	23.4	16.2	16.6
Francja	49.9	30.2	0.0
Włochy	32.6	21.5	7.4
Hiszpania	46.2	21.8	0.0
Niderlandy	40.3	25.5	0.0
Niemcy	39.5	26.4	0.5

Uwaga: Board members ≠ non-executive

Wykres 1. Udział kobiet w organach – październik 2014 vs październik 2024 (EIGE WMID).

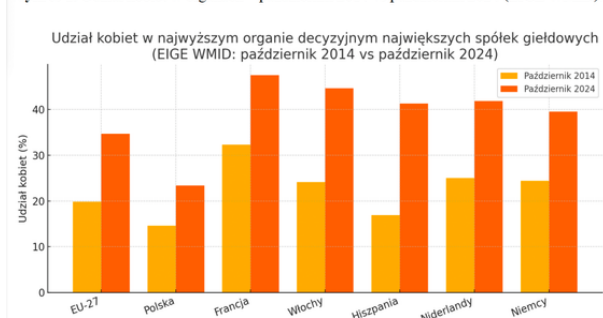


Tabela 2. Udział kobiet i zmiana 2014–2024 (wybrane państwa)

Kraj	2014 (%)	2024 (%)	Zmiana p.p.	Odchylenie od progu 33% (p.p.)
EU-27	19.8	34.7	14.9	-1,7 p.p. (nadwyżka)
Polska	14.6	23.4	8.8	9.6
Francja	32.3	47.5	15.2	0.0
Włochy	24.1	44.6	20.5	0.0
Hiszpania	16.9	41.3	24.4	0.0
Niderlandy	25.0	41.8	16.8	0.0
Niemcy	24.4	39.5	15.1	0.0

Wartości w 2014 dla wybranych państw wyliczono jako: poziom październik 2024 (Figure 1) minus zmiana 2014–2024 w p.p. (Figure 3).

## 4. Światowy benchmark systemowy – Islandia

Islandia zajmuje pierwsze miejsce w Global Gender Gap Index 2024 (oraz utrzymuje pozycję lidera w kolejnych edycjach) publikowanym przez World Economic Forum<sup>12</sup>. System islandzki obejmuje ustawowe wymogi reprezentacyjne oraz obowiązkową certyfikację równości wynagrodzeń (Equal Pay Certification)<sup>13</sup>, co stanowi przykład integracji ładu korporacyjnego z polityką równości płac.

4.1. Islandia od 2009 r. zajmuje pierwsze miejsce w Global Gender Gap Index, publikowanym corocznie przez World Economic Forum.

W edycjach 2024–2025 Islandia jako jedyny kraj przekracza 90% „zamknięcia luki płciowej” w syntetycznym indeksie 17.

Indeks ten obejmuje cztery obszary:

- udział ekonomiczny i możliwości,
- edukację,
- zdrowie,
- udział polityczny.

Benchmarkowość Islandii nie wynika z pojedynczego wskaźnika, lecz z trwałej, wieloletniej pozycji lidera w ujęciu systemowym.

4.2. Organisation for Economic Co-operation and Development

w raportach dotyczących równości i ładu korporacyjnego wskazuje Islandię jako przykład państwa, które skutecznie połączyło:

- regulacje dot. reprezentacji kobiet w organach,
- system certyfikacji równości wynagrodzeń,
- aktywną politykę rynku pracy.

OECD wskazuje Islandię jako przykład spójności działań regulacyjnych – spójności między prawem pracy, regulacjami korporacyjnymi i nadzorem.

4.3. Choć Islandia nie jest państwem członkowskim UE (jest członkiem EOG- Europejski Obszar Gospodarczy (ang. European Economic Area – EEA), rozwiązania islandzkie są przywoływane w analizach porównawczych Komisji Europejskiej jako przykład zaawansowanego modelu egzekucji równości płac.

# Women on Boards w Europie

## Trzy filary działań władz Islandii:

### A. Obowiązkowa certyfikacja równości wynagrodzeń

Islandia jako pierwsze państwo wprowadziła obowiązek "Equal Pay Certification (ÍST 85 Standard)", to nie jest jedynie raportowanie luki płacowej, to:

- obowiązek wdrożenia systemu wartościowania stanowisk,
- audyt zewnętrzny,
- sankcje administracyjne w przypadku braku certyfikatu.

W praktyce oznacza to przesunięcie z modelu „ujawniania” do modelu „dowodu zgodności”.

### B. Kwoty w organach spółek

Islandia wprowadziła ustawowe wymogi reprezentacyjne w radach dużych spółek już w 2010 r. (minimum 40%). Połączenie kwot z certyfikacją płac tworzy model, w którym:

- reprezentacja jest regulowana,
- a nierówności wynagrodzeń są kontrolowane systemowo.

### C. Stabilność efektów

- Islandia utrzymuje wysoką pozycję w rankingach nie incydentalnie, lecz przez ponad dekadę, to wskazuje, że zmiana ma charakter strukturalny, a nie jednorazowy.

W kontekście Dyrektywy 2022/2381 Islandia jest benchmarkiem dlatego, że pokazuje:

- jak łączyć regulacje organowe z równością płac,
- jak przejść od deklaracyjności do mechanizmu certyfikacyjnego,
- jak budować system odpowiedzialności instytucjonalnej.

W przeciwieństwie do części państw UE, gdzie regulacja dotyczy wyłącznie organów, Islandia wdrożyła model zintegrowany.

## II. Rekomendacje dla Polski – propozycje rozwiązań legislacyjnych i instytucjonalnych

Różnica 16,6 p.p. do progu 40% i 9,6 p.p. do 33% w Polsce wskazują, że bez wprowadzenia mechanizmów przyspieszających tempo wzrostu, osiągnięcie celu w 2026 r. jest mało prawdopodobne. Dane te potwierdzają, że sama transpozycja dyrektywy, bez wzmocnienia mechanizmów egzekucyjnych oraz działań wspierających rozwój pipeline'u talentów, może okazać się niewystarczająca dla osiągnięcia trwałej zmiany strukturalnej. W konsekwencji konieczne jest rozważenie instrumentów legislacyjnych i instytucjonalnych, które nie tylko zapewnią formalną zgodność z prawem UE, lecz także realnie przyspieszą tempo wzrostu reprezentacji kobiet w organach spółek i nadadzą konstruktywny charakter ścieżkom rozwoju zawodowego oraz stosownemu wynagradzaniu.

### 1. Architektura instytucjonalna wdrożenia Dyrektywy 2022/2381;

Wyznaczenie organu właściwego (kompetencja centralna).

Rekomendacja: Wskazanie jednego, jednoznacznego organu właściwego odpowiedzialnego za monitorowanie i egzekwowanie przepisów Dyrektywy 2022/2381 wobec spółek notowanych – rekomendowany model: Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) jako regulator rynku kapitałowego.

### Uzasadnienie porównawcze:

W państwach o najwyższej skuteczności (Francja – AMF, Hiszpania – CNMV, Włochy – CONSOB) nadzór powierzono regulatorom rynku kapitałowego. Rozwiązanie to:

- zapewnia bezpośrednią integrację z obowiązkami raportowymi spółek,
- wykorzystuje istniejące mechanizmy nadzorcze,
- wzmacnia presję inwestorów instytucjonalnych.

Implikacja legislacyjna:

- nowelizacja ustawy o ofercie publicznej / ustawy o obrocie instrumentami finansowymi poprzez dodanie kompetencji nadzorczych KNF,
- określenie trybu raportowania i kontroli.



### 2. Mechanizmy egzekucyjne; Sankcje administracyjne i korporacyjne.

Rekomendacja: Wprowadzenie wielopoziomowego mechanizmu sankcyjnego:

- sankcja administracyjna (kara pieniężna),
- sankcja reputacyjna (publiczne ogłoszenie naruszenia),
- sankcja korporacyjna (np. nieważność powołania członka organu, jeśli narusza wymóg równowagi).

Uzasadnienie: Model niderlandzki (sankcja korporacyjna) znacząco skraca ścieżkę egzekucyjną i eliminuje ryzyko „pozornej zgodności”.

Implikacja legislacyjna:

- zmiana Kodeksu spółek handlowych poprzez dodanie przepisu o skutku nieważności powołania,
- określenie procedury weryfikacyjnej.

### 3. Integracja z Dyrektywą 2023/970 (przejrzystość wynagrodzeń);

Obowiązek raportowania struktury wynagrodzeń na poziomie organów.

Rekomendacja: Rozszerzenie implementacji Dyrektywy 2023/970 o obowiązek ujawniania – w odniesieniu do członków organów – struktury wynagrodzeń (stałe, zmienne, LTI (Long-Term Incentives, czyli długoterminowe składniki wynagrodzenia zmiennego kadry zarządzającej)) w podziale na płeć.

Uzasadnienie: Dane Eurostatu dotyczą luki płacowej w ujęciu ogólnym, nie obejmując specyfiki wynagrodzeń kadry zarządzającej.

Bez przejrzystości w tym obszarze istnieje ryzyko utrzymania nierówności strukturalnych.

Implikacja legislacyjna:

- uzupełnienie przepisów transponujących Dyrektywę 2023/970,
- integracja z obowiązkami raportowymi w ramach sprawozdawczości niefinansowej.

### 4. Pipeline talentów (Pipeline talentów to systemowo zaprojektowany proces identyfikowania, rozwijania i przygotowywania osób

do obejmowania w przyszłości kluczowych ról decyzyjnych w organizacji, w tym funkcji zarządczych i organowych) i rozwój kariery; Obowiązek przyjęcia polityki równowagi płci.

Rekomendacja: Wprowadzenie obowiązku przyjęcia przez spółki objęte dyrektywą polityki równowagi płci obejmującej:

- proces nominacyjny,
- program sukcesji,
- działania mentoringowe i rozwojowe.

Uzasadnienie: Doświadczenia Wielkiej Brytanii (poza UE) pokazują, że wzrost udziału kobiet w radach nie gwarantuje wzrostu udziału w zarządach wykonawczych.

Implikacja:

- dodanie obowiązku ujawnienia polityki w rocznym sprawozdaniu z działalności,
- nadzór nad realizacją przez organ właściwy.

# Women on Boards w Europie

## Model rekomendowany dla Polski

**Analiza porównawcza wskazuje, że optymalnym rozwiązaniem jest model hybrydowy:**

- **nadzór regulacyjny (KNF),**
- **sankcje administracyjne i korporacyjne,**
- **integracja z przejrzystością wynagrodzeń,**
- **obowiązek polityki pipeline i raportowania ESG.**

Model minimalistyczny (wyłącznie formalna transpozycja) niesie ryzyko niskiej skuteczności oraz presji ze strony Komisji Europejskiej i inwestorów instytucjonalnych.

### Konkluzja strategiczna

Wdrażanie Dyrektywy 2022/2381 nie powinno być traktowane jako izolowany obowiązek regulacyjny, lecz jako element budowy nowoczesnej architektury ładu korporacyjnego w Polsce. Państwa, które osiągnęły najwyższą skuteczność, oparły swoje modele na:

- jednoznacznej odpowiedzialności instytucjonalnej,
- realnych sankcjach,
- powiązaniu reprezentacji z równością wynagrodzeń,
- przejrzystości danych.

Dla Polski oznacza to konieczność przyjęcia rozwiązania systemowego, a nie jedynie formalnego.

### Przypisy

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków, Dz.U. UE L 315 z 7.12.2022, s. 44–59. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>; (dostęp: 15.02.2026).
2. European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers (DG JUST), Gender balance on corporate boards – Women on Boards Directive. Brussels 2024–2025. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-on-boards\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-on-boards_en) (dostęp: 17.02.2026).
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, Dz.U. UE L 132 z 17.05.2023, s. 21–44. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>; (dostęp: 16.02.2026).
4. Autorité des marchés financiers (AMF), Women on Boards Directive: the AMF designated as competent authority for analysing and monitoring gender balance among directors of listed companies. Paris 2024. <https://www.amf-france.org/en/news-publications/news-releases/amf-news-releases/women-boards-directive-amf-now-competent-authority-analysing-and-monitoring-gender-balance-among>; (dostęp: 16.02.2026).
5. Ley Orgánica 2/2024, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, Boletín Oficial del Estado, Madrid 2024. <https://www.boe.es>; (dostęp: 14.02.2026).
6. Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Madrid. [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CodigoGov\\_buen\\_gobierno\\_EN.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CodigoGov_buen_gobierno_EN.pdf); (dostęp: 16.02.2026).
7. Sociaal-Economische Raad (SER), Monitor Male/Female Ratio at the Top of Large Companies 2023. The Hague 2023. <https://www.ser.nl/en/Publications/monitor-male-female-ratio>; (dostęp: 17.02.2026).
8. Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FuPoG II) vom 7. August 2021, Bundesgesetzblatt I, S. 3311. <https://www.bgbl.de>; (dostęp: 16.02.2026).
9. EIGE – Women and Men in Decision-making (WMID), „Gender balance in business and finance” (październik 2024). <https://cdn.table.media/assets/wp-content/uploads/2025/06/05190119/gender-balance-in-business-and-finance-MH0125031ENN.pdf>; (dostęp: 16.02.2026).
10. European Institute for Gender Equality (EIGE), Women and men in decision-making – database. Vilnius 2024. <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>; (dostęp: 14.02.2026).
11. Eurostat, Gender pay gap in unadjusted form (SDG\_05\_20). Luxembourg 2024 (data reference: 2023). [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table); (dostęp: 16.02.2026).
12. World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2024, Geneva 2024. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024>; (dostęp: 16.02.2026).
13. Government of Iceland, Ministry of Social Affairs and Labour, Equal Pay Certification (ÍST 85 Standard). Reykjavík. <https://www.government.is/topics/human-rights-and-equality/equality/equal-pay-certification/>; (dostęp: 15.02.2026).
14. Legge 12 luglio 2011, n. 120, Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 174 z 28.07.2011. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0162/sg>; (dostęp: 16.02.2026).
15. Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), Relazione Annuale 2023. Rome 2024. <https://www.consob.it/web/consob-and-its-activities/annual-report>; (dostęp: 14.02.2026).
16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>; (dostęp: 14.02.2026).
17. Act No. 13/2010 amending the Public Limited Companies Act No. 2/1995 (gender quota provision), Official Legal Gazette of Iceland (Stjórnartíðindi), 2010. Tekst skonsolidowany aktu dostępny poprzez bazę prawną Althingi (Parliament of Iceland): <https://www.althingi.is/lagas/nuna/1995002.html> Zmiana wprowadzona ustawą nr 13/2010 (40% quota requirement). Informacja legislacyjna (Althingi legislative history): <https://www.althingi.is/altext/138/s/0047.html>; (dostęp: 16.02.2026)
18. W analizie ilościowej przyjęto jako punkt odniesienia:  
A. średnia UE-27, (benchmark systemowy – średnia dla państw członkowskich UE)  
Stuży jako:
  - punkt odniesienia dla pozycji Polski,
  - miara przeciętnego tempa transformacji w UE,
  - tło dla oceny dystansu do celu 33% / 40%.

B. Państwa referencyjne (dobór celowy, porównawczy)

Wybrano kraje reprezentujące różne modele regulacyjne, o zróżnicowanej skuteczności:

a/ Francja: Model: twarde ustawowe kwoty i nadzór regulatora (AMF)

b/ Włochy: Model: ustawa Golfo-Mosca i sankcje CONSOB c/ Hiszpania: Model: Parity Law 2024 i nadzór CNMV d/ Niemcy: Model: kwoty i regulacje obejmujące także poziom executive (FuPoG II) e/ Niderlandy:

Model: sankcja korporacyjna (nieważność powołania) Dobór nie ma charakteru losowego, lecz analityczny.

Wybrane państwa:

- reprezentują różne modele regulacyjne,
- należą do największych gospodarek UE (wysoka reprezentatywność),
- stanowią bezpośrednie porównanie dla Polski pod względem struktury rynku



# Jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, jakość podejmowania decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w dużych organizacjach?

## Różnorodność jako fundament nowoczesnego zarządzania

Współczesne organizacje coraz lepiej rozumieją, że różnorodność jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na jakość decyzji, tempo innowacji i efektywność realizowanych procesów. Badania pokazują, że zespoły zarządcze łączące odmienne perspektywy i doświadczenia, zyskują większą odporność na ryzyka i zdolność przewidywania trendów. Dziś każdy liczący się podmiot na rynku stawia na różnorodność. W żadnym sektorze gospodarki, nawet w energetyce nie brakuje dziś kobiet z wysokimi kwalifikacjami, unikatowymi kompetencjami, doświadczeniem i potencjałem. Niestety, wciąż zdarza się, że nawet dużym podmiotom brakuje narzędzi, systemowego podejścia lub po prostu odwagi, by ten potencjał uruchomić i w pełni wykorzystywać.

## Strategia „TAURON Nowa Energia”

Ogłoszona w grudniu 2024 roku Strategia Grupy TAURON na lata 2025-2035 to dowód na to, że energia tworzona jest przez ludzi i dla ludzi. Transformacja energetyczna i świat Nowej Energii, który tworzymy z klientem w centrum uwagi to proces wymagający nie tylko inwestowania w nowoczesne, zeroemisyjne technologie, ale przede wszystkim właściwego nastawienia i działania zgodnie z wartościami Grupy. Nieprzypadkowo nasze wartości to: ODPOWIEDZIALNOŚĆ, (za bezpieczeństwo, komfort i rachunki naszych klientów, ale też za środowisko pracowników i lokalne społeczności), ZAANGAŻOWANIE (w realizację szerokokorozumianych wyzwań w zmieniającej się rzeczywistości z nastawieniem na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz w osiąganie ambitnych celów opisanych w naszej strategii), a także EFEKTYWNOŚĆ i ENERGIA (w odważnym i skutecznym działaniu). Strategia, którą konsekwentnie realizujemy każdego dnia, ma siedem priorytetów – jednym z nich jest budowa kultury organizacyjnej opartej o nasze wartości, o ESG i zorientowanej na tworzenie wartości. Dlatego w ślad za ogłoszeniem Strategii, w grudniu 2024 r. przyjęliśmy „Politykę równowagi płci, różnorodności, równych szans i inkluzji”. To wyraźny sygnał dla akcjonariuszy, inwestorów, pracowników, klientów i wszystkich interesariuszy, że Grupa TAURON ma odwagę, organizacyjną gotowość i stosuje konkretne systemowe rozwiązania umożliwiające m.in. rekrutowanie spośród pełnej puli talentów dając równe szanse kobietom i mężczyznom – stawiając na kompetencje, realne umiejętności i doświadczenie zawodowe.

## Równość wpisana w system zarządczy

Równe szanse w Grupie TAURON nie kończą się na procesie rekrutacyjnym. W 2025 roku Walne Zgromadzenie Wspólników, aktualizując katalog celów zarządczych, wśród kategorii celów wprowadziło - Realizację inicjatyw wspierających rozwój zawodowy kobiet – podkreślając istotność tego zagadnienia.

W konsekwencji wszystkie Spółki Zależne w Grupie TAURON, a także Dyrektorzy Wykonawczy TPE proponowali i realizowali realnie i trwale działania zmieniające organizację. Równolegle działał interdyscyplinarny Zespół składający się z przedstawicieli wszystkich jednostek biznesowych reprezentujących pełny łańcuch wartości Grupy. Zespół ten, obejmujący różnorodność perspektyw, możliwości i potrzeb, opracował kompleksową analizę stanu na moment przeprowadzania analizy - struktury zatrudnienia na wszystkich poziomach organizacji, a także badanie luki płacowej, aby mieć pełny obraz sytuacji w Grupie. Zebrane zostały również informacje o działaniach realizowanych w poszczególnych spółkach: programach rozwojowych, inicjatywach edukacyjnych, praktykach rekrutacyjnych czy projektach wspierających kobiety. Wyniki wraz z rekomendacjami i proponowanym harmonogramem ich wdrożenia przedstawiono Radzie Nadzorczej, która dała zielone światło do wdrażania kolejnych innowacji i usprawnień. Był to jeden z ważniejszych kamieni milowych, obok powołania Pełnomocniczki ds. Równego Traktowania, która regularnie monitoruje aktualną sytuację w Grupie, dba o wzrost poziomu świadomości wśród pracowników, rekomenduje dalsze zmiany, a także promuje równość i partnerstwo.

Działania Grupy TAURON widoczne są również w debacie publicznej. Grupa TAURON aktywnie uczestniczy w konferencjach i panelach dotyczących równości płci.

### Liczby, które pokazują skalę wyzwań i nasze osiągnięcia

Jak wynika z raportu „Równowaga płci w obszarze badań i innowacji na rzecz wzmocnienia roli kobiet w transformacji energetycznej” przygotowanego na zlecenie Komisji Europejskiej, kobiety zajmują mniejszość wśród zatrudnionych w sektorze – stanowią jedyne 25% pracowników. Oznacza to, że sektor energetyczny jest jednym z najbardziej nierównoważonych pod względem płci branż w całej gospodarce.

Dane Międzynarodowej Agencji Energetycznej (IEA), Międzynarodowej Agencji Energii Odnawialnej (IRENA) oraz World Economic Forum pokazują, że kobiety stanowią 22% wszystkich pracowników branży, w strukturach managerskich jest ich 14%.

W Grupie TAURON pracuje dziś ponad 5 tys kobiet (27%) i prawie 14 tys mężczyzn (73%).

Udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach systematycznie rośnie. Na dzień 31 grudnia 2024 r. w spółkach zależnych Grupy Kapitałowej TAURON odnotowaliśmy udział kobiet jako osób niedostatecznie reprezentowanej płci na poziomie:

- 23,1% w radach nadzorczych,
- 27,8% wśród wszystkich członków rad nadzorczych i zarządów.

Na dzień 31 grudnia 2025 r. w spółkach zależnych Grupy Kapitałowej TAURON odnotowaliśmy udział kobiet jako osób niedostatecznie reprezentowanej płci na poziomie:

- 43,06% w radach nadzorczych,
- 36,94% wśród wszystkich członków rad nadzorczych i zarządów.

Dane na koniec marca 2026 r. wskazują:

- 43,21% udziału kobiet wyłącznie w radach nadzorczych
- 38,92% udziału kobiet na stanowiskach w radach nadzorczych i zarządach.

To wyraźna poprawa w stosunkowo krótkim czasie. Jest to ważny sygnał, że działania dotyczące różnorodności i równości realnie przekładają się na wyniki. Oczywiście to proces, który nadal trwa, ale kierunek i dynamika zmian są bardzo satysfakcjonujące.

Celem Grupy TAURON nie jest osiągnięcie wskaźnika tylko po to, by zrealizować wymóg, ale realne wzmocnienie jakości zarządzania w Grupie. Wszystkie decyzje personalne opierają się na kompetencjach, doświadczeniu i gotowości do pełnienia danej funkcji. Liczby są jedynie efektem szerszego procesu, który zaczął się dużo wcześniej, od budowania ścieżek rozwoju, mentoringu, analiz, programów talentowych czy wyrównywania warunków pracy. Dzięki temu wzrost udziału kobiet jest naturalny, wynika z przygotowania kandydatek, ich wysokich kompetencji i z dojrzałości organizacji. To także efekt wzajemnego wsparcia nie tylko kobiet, ale również wsparcia ze strony mężczyzn, którzy coraz częściej i odważniej otwierają dla nas przestrzeń do partnerskiej i efektywnej współpracy. Podsumowując, wskaźniki są ważne, ale są rezultatem, a nie celem samym w sobie.

### TAURONOVA i głos kobiet

Ważną i szczególną formą wzmocnienia pozycji kobiet w Grupie TAURON jest Klub Kobiet TAURONOVA. Jego głównym celem jest wspieranie procesu budowy kultury zrównoważonego rozwoju, a także promowanie równości i partnerstwa. To także przestrzeń wymiany doświadczeń i wzajemnego wsparcia. Klub ma formę otwartą i zapisać się może każda pracowniczka i każdy pracownik Grupy TAURON, a kierunki działań wyznacza Rada Programowa, w skład której wchodzi członkinie Rady Nadzorczej TAURON Polska Energia S.A., Dyrektorki Wykonawcze TAURON Polska Energia S.A. oraz Członkinie Zarządów kluczowych spółek Grupy. Inauguracja Klubu nastąpiła w grudniu 2025 r., a dziś mamy już ponad 700 członkiń i członków.

### Zmiana zaczyna się lokalnie

Realne przełamywanie barier odbywa się również na poziomie spółek Grupy. Największy pracodawca w Grupie – TAURON Dystrybucja realizuje program mentoringowy MAGENTOWE SPOTKANIA kierowany do studentek elektrotechniki i energetyki. To program wspierający młode kobiety w wyborze i rozwoju ich ścieżek kariery – poprzez relacje z mentor(k)ami będącymi pracowni(k/c)ami Spółki. Równolegle w Spółce TAURON Obsługa Klienta powstał program „Pantery”, mentoringowa inicjatywa dla pracowniczek, która wspiera rozwój kobiet w formule 1:1, tworząc bezpieczną przestrzeń do zdobywania wiedzy, budowania pewności siebie i dzielenia się doświadczeniami.

Z kolei w Kopalni Wąpienia „Czatkowice” realizowany jest program „Kruszymy bariery”, dzięki któremu realnie wyrównywane są szanse kobiet i mężczyzn. Przykładem może być likwidacja barier infrastrukturalnych (przebudowa szatni i łazienki) w związku z zatrudnieniem Kierowczynie pojazdu technologicznego.

### Równość jako przewaga konkurencyjna nowoczesnej energetyki

Włączanie kobiet do zarządów i procesów decyzyjnych w Grupie TAURON nie jest działaniem wizerunkowym, lecz strategicznym. Różnorodność realnie wpływa na jakość decyzji, zwiększa innowacyjność, wzmocnia procesy i pozytywnie wpływa na kulturę organizacyjną. W Grupie TAURON budujemy środowisko oparte na partnerstwie, szacunku i równych szansach, tak aby każda pracowniczka i każdy pracownik mieli poczucie, że to miejsce, w którym mogą rozwijać swoje kompetencje i współtworzyć przyszłość energetyki.

W Świecie Nowej Energii, który wspólnie tworzymy i do którego Was wszystkich zapraszamy stawiamy na zrównoważoną przestrzeń współpracy, w której ważną rolę pełnią kobiety. Jednocześnie chcemy, aby różnorodność była traktowana nie jako projekt, ale jako trwały element naszego sposobu myślenia o organizacji. Można powiedzieć, że dyrektwa wyznacza minimalny standard, a my chcemy iść o krok dalej, budować nowoczesną, odporną i odpowiedzialną organizację, która wykorzystuje różnorodność jako przewagę konkurencyjną. To kierunek, w którym konsekwentnie będziemy podążać.



**Natalia Klima-Piotrowska**  
**Wiceprzewodnicząca Rady Nadzorczej**  
**TAURON Polska Energia**  
[www.tauron.pl](http://www.tauron.pl)

**TAURON Polska Energia S.A. jest spółką holdingową w grupie kapitałowej, która zajmuje się wytwarzaniem, dystrybucją i sprzedażą energii i ciepła. Grupa TAURON obejmuje swoim działaniem 18 proc. powierzchni kraju i jest jednym z największych podmiotów gospodarczych w Polsce, w tym największym dystrybutorem, drugim sprzedawcą i trzecim wytwórcą energii elektrycznej.**

W skład Grupy TAURON wchodzi m.in. TAURON Dystrybucja, TAURON Sprzedaż, TAURON Wytwarzanie, TAURON Ekoenergia, TAURON Zielona Energia, TAURON Ciepło oraz TAURON Obsługa Klienta. Od 2010 r. akcje TAURON Polska Energia S.A. notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Każdego dnia z energii TAURON korzysta blisko 6 mln klientów. Spółka oferuje między innymi energię pochodzącą z własnych źródeł odnawialnych oraz usługi i nowoczesne technologie w zakresie fotowoltaiki, magazynowania energii, ogrzewania i poprawy efektywności energetycznej. Zmierzając w stronę neutralności klimatycznej, TAURON szuka okazji do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Jednym z tego typu działań jest rozwój cyfrowych kanałów komunikacji z klientami, które ułatwiają, przyspieszają i zwiększają komfort obsługi klientów i jednocześnie sprzyjają środowisku naturalnemu. Poprzez działania edukacyjne i informacyjne, marka ułatwia klientom zrozumienie rozliczenia za prąd oraz pokazuje, jak dzięki prostym wyborom - takim jak choćby dopasowanie taryfy - można obniżyć wysokość rachunku za energię elektryczną.

TAURON realizuje strategię zrównoważonego rozwoju, której fundamentem są innowacyjne projekty edukacyjne, wspieranie lokalnych społeczności, działania ekologiczne oraz promowanie różnorodności i partnerstwo z organizacjami pozarządowymi. Od lat współpracuje m.in. ze Stowarzyszeniem SIEMACHA, GOPR, Domem Aniołów Stróżów czy Fundacją Sierpowie Nadziei. Grupa TAURON jest jednym z największych pracodawców w Polsce, zatrudniając ponad 19 tysięcy pracowników. Wspólnie tworzą środowisko pracy oparte na współpracy, równości i szacunku do różnorodności, w którym pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa i motywacji do pracy.

## Kobiety w Radzie Nadzorczej



### Natalia Klima-Piotrowska

Wiceprzewodnicząca Rady Nadzorczej

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Adwokatka wpisana na listę adwokatów Izby Adwokackiej w Katowicach od 2006 r., mediatorka wpisana na listę Centrum Mediacji przy Naczelnej Radzie Adwokackiej oraz Centrum Mediacyjnego Izby Adwokackiej w Katowicach. Członkini Okręgowej Rady Adwokackiej w Katowicach, przewodnicząca Komisji Praw Człowieka przy Naczelnej Radzie Adwokackiej, członkini Zespołu ds. Kobiet przy Naczelnej Radzie Adwokackiej, członkini Stowarzyszenia im. Prof. Zbigniewa Hołdy.

Doświadczenie zawodowe zdobywała w działach podatkowych firm Arthur Andersen sp. z o.o. oraz Ernst & Young sp. z o.o., a następnie w kancelariach Adwokaci i Doradcy sp. j. oraz Popiołek, Adwokaci i Doradcy Kancelaria Adwokatów i Radców Prawnych sp. j. w Katowicach.

Po zdaniu egzaminie adwokackim prowadziła indywidualną kancelarię adwokacką, a od 2012 r. jest partnerką w Kancelarii Piotrowscy Spółka Partnerska Adwokatów, która świadczy pomoc prawną na rzecz przedsiębiorców, spółek komunalnych oraz osób fizycznych. Specjalizuje się w prawie nieruchomości, zarządzania nieruchomościami, prawie cywilnym i rodzinnym, a także w sprawach z zakresu ochrony praw człowieka. Prowadzi szkolenia, uczestniczy w konferencjach, wykładach i prelekcjach jako ich organizatorka, moderatorka, a także panelistka.

W 2022 r. znalazła się na liście 25 najlepszych prawniczek w biznesie magazynu Forbes Women, w 2023 r. otrzymała tytuł Liderki Równości województwa śląskiego w konkursie organizowanym przez Stowarzyszenie Kongres Kobiet wraz z Ambasadą Brytyjską i Forbes Women. W 2020 r. otrzymała nagrodę Adwokat Społecznik w plebiscycie Stowarzyszenia Defensor Iuris, zaś w 2017 r. zdobyła I wyróżnienie w konkursie Kobieta Adwokatury 2017.



### Ilona Malik

Przewodnicząca rady Nadzorczej Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wpisana na listę radców prawnych w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Krakowie. Ukończyła m.in. program menedżerski ICAN Institute w Warszawie – Management oraz Podyplomowe Studium Prawa Konkurencji w Instytucie Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk.

Jako radca prawny posiada wieloletnie doświadczenie w obsłudze grup kapitałowych, spółek giełdowych, a także prowadzeniu projektów akwizycyjnych, finansowych, inwestycyjnych i prywatyzacyjnych m.in. w sektorach: energetycznym, telekomunikacyjnym i IT, petrochemicznym. Prowadziła szereg procesów reorganizacyjnych.

Pani Ilona Malik pełniła liczne funkcje menedżerskie w obszarach prawnych i reorganizacyjnych m.in. jako Kierownik Zespołu Organizacyjno-Prawnego w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym im. L. Rydygiera w Krakowie, Dyrektor Biura Prywatyzacji w Nafta Polska S.A., Koordynator ds. Prawnych w Kopex S.A.

Od 2009 r. do końca 2015 r. związana z sektorem energetycznym, pracowała w TAURON Polska Energia S.A. na stanowiskach: koordynatora ds. IPO, następnie radcy prawnego w Departamencie Prawnym, Szefa Biura Obsługi Procesów Sądowych oraz Dyrektora Departamentu Reorganizacji. Jako Szef Biura Procesów Sądowych odpowiadała za obsługę prawną projektów strategicznych realizowanych w ramach Grupy TAURON.

W latach 2024-2025 zatrudniona jako Wicedyrektor Biura Prawnego w Agencji Rozwoju Przemysłu S.A., od marca 2025 r. pełni funkcję Dyrektora Departamentu Górnictwa i Hutnictwa w Ministerstwie Energii.

Posiada wieloletnie doświadczenie zdobyte w organach korporacyjnych m.in. następujących spółek: Jastrzębskie Zakłady Remontowe sp. z o.o., VISTULA Group S.A., Krakchemia S.A., ZAK S.A., TAURON Sweden Energy AB, TAURON Wytwarzanie Serwis sp. z o.o.



### Beata Kisielewska

Członek Rady Nadzorczej Biegły rewident, ukończyła studia inżynierskie na Politechnice Śląskiej w Gliwicach, kierunek zarządzanie i marketing ze specjalnością zarządzanie przedsiębiorstwem oraz studia magisterskie w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej, kierunek zarządzanie i marketing ze specjalnością rachunkowość i finanse, gdzie dodatkowo otrzymała certyfikat IES International Education Society. Absolwentka studiów podyplomowych w zakresie strategii podatkowej na Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz studiów MBA w Wyższej Szkole Biznesu w Nowym Sączu.

W latach 1998-2005 pracowała w Banku Spółdzielczym w Jastrzębiu-Zdroju, w tym na stanowisku Głównego Księgowego. W latach 2005-2019 była zatrudniona w Getin Noble Bank S.A. na stanowisku Dyrektora Departamentu Rachunkowości. Posiada doświadczenie związane z prowadzeniem ksiąg oraz przygotowywaniem sprawozdań finansowych. Brała udział m.in. w projektach związanych z wdrażaniem MSSF oraz łączeniem spółek. Ponadto od 2005 roku związana z audytem sprawozdań finansowych, współpracowała z wieloma firmami audytorskimi m.in. PKF, BDO, KPMG dr Piotr Rojek. Aktualnie pracuje w spółce ATAC Audytory i Partnerzy Sp. z o.o. jako biegły rewident i Wiceprezes Zarządu. Specjalizuje się w audycie sprawozdań finansowych jednostek zainteresowania publicznego oraz usługach dla spółek kapitałowych i instytucji finansowych. Od 2022 r. jest Członkiem Rady Nadzorczej oraz Członkiem Komitetu Audytu w Banku Spółdzielczym w Jastrzębiu-Zdroju.

### Jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, jakość podejmowania decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w dużych organizacjach?



**Polskie Sieci Elektroenergetyczne** są operatorem systemu przesyłowego energii elektrycznej w Polsce. Zadaniem spółki jest bilansowanie krajowego systemu elektroenergetycznego, czyli zapewnienie, że energii zawsze jest tyle, ile potrzeba odbiorcom. PSE zarządza pracą ponad 16,5 tys. km sieci przesyłowej i 112 stacjami elektroenergetycznymi, które umożliwiają przesyłanie energii na duże odległości.

Elektroenergetyka w coraz mniejszym stopniu kojarzy się z obszarem zarezerwowanym dla mężczyzn. Transformacja zachodzi nie tylko w strukturze wytwarzania energii elektrycznej, ale również w strukturze zatrudnienia w branży. Polskie Sieci Elektroenergetyczne (PSE) to instytucja kluczowa dla całego systemu energetycznego, dlatego na tę podwójną transformację sektora warto patrzeć przez pryzmat podejmowanych przez nią działań.

Zarządy zróżnicowane pod względem płci, wieku, kompetencji i ścieżek kariery lepiej rozumieją złożoność współczesnego rynku, zwłaszcza w branżach przechodzących głęboką transformację. Zróżnicowane środowisko sprzyja stawianiu niewygodnych pytań, podważaniu utartych schematów i szerokiej analizie.

**- Aby podjąć dobrą decyzję strategiczną potrzebny jest kobiecy punkt widzenia. Tokenizm, czyli pozorowanie różnorodności, ogranicza rozwój organizacji, bo zamiast wykorzystywać potencjał różnorodności, sprowadza ją do formalności – podkreśla Grzegorz Onichimowski, prezes PSE.**

Z perspektywy ESG różnorodność w organach spółek to dziś jeden z najbardziej obserwowanych wskaźników jakości ładu korporacyjnego, który wpływa na ocenę ryzyka, atrakcyjność inwestycyjną i reputację firmy. W przypadku spółek o znaczeniu strategicznym, takich jak PSE, odpowiedzialność jest szczególna, nie tylko dlatego, że mają wpływ na cały ekosystem partnerów, dostawców i instytucji, ale także dlatego że korzystają ze społecznego kredytu zaufania. To zobowiązuje do wyznaczania standardów i bycia wzorem ładu korporacyjnego.

- Za regulacjami musi iść świadomość korzyści oraz długofalowe strategię wspierające rozwój kobiet na wszystkich szczeblach kariery. Dążymy do tego by być liderem tej zmiany wśród spółek Skarbu Państwa – dodaje prezes PSE.

### Dywersyfikacja oznacza bezpieczeństwo

Nadmierne uzależnienie od jednego paliwa czy technologii stanowi ryzyko dla bezpieczeństwa energetycznego. To prawda widoczna dziś bardziej niż kiedykolwiek. Nie inaczej jest w procesie podejmowania decyzji. Nikt nie ma monopolu na wiedzę, a współczesna energetyka jest tak złożona, że tylko korzystając z różnych sposobów patrzenia na możliwe do wprowadzenia rozwiązania, przybliżamy się do osiągnięcia strategicznych celów.

**- Od prawie 30 lat pracuję w energetyce – od zarządów spółek dystrybucyjnych, przez projekty transformacyjne, po obecną funkcję wiceprezesa zarządu PSE odpowiedzialnej za majątek sieciowy, BHP, ESG i finanse. W tym czasie wielokrotnie widziałam, że różnorodny zarząd podejmuje po prostu lepsze decyzje. Bardziej wyważone, lepiej osadzone w realiach społecznych i regulacyjnych, z większą świadomością ryzyk – podkreśla Agnieszka Okońska, wiceprezesa PSE.**

Z licznych badań wynika, że różnorodność płci na najwyższych szczeblach wiąże się z lepszym ładem korporacyjnym i bardziej odpowiedzialnym zarządzaniem. - We włączaniu kobiet do zarządów nie chodzi o „kobiecy” czy „męskie” cechy, tylko o to, że inny sposób patrzenia na świat, inne doświadczenia i wrażliwość przekładają się na jakość dyskusji przy stole zarządu. W sektorze tak strategicznym jak energetyka – gdzie łączy bezpieczeństwo dostaw, wielomiliardowe inwestycje, transformację klimatyczną i oczekiwania społeczne – to twardy warunek odporności organizacji na coraz częściej napotykaną turbulencje geopolityczne i gospodarcze – zaznacza wiceprezesa Okońska.

### Inkluzywne zarządzanie kształtuje kulturę organizacyjną

Obecność kobiet w zarządzie realnie zmienia kulturę organizacyjną, sposób pracy i jakość decyzji. Widać to zarówno przeprowadzanych badaniach jak i w codziennej praktyce zarządczej.

- Po pierwsze, kobiety wnoszą większą uważność na komunikację, współpracę i relacje wewnętrzne. Nie chodzi o stereotypy, lecz o potwierdzone dane. Badania McKinsey pokazują np. że różnorodne zarządy częściej budują środowisko otwartego dialogu, a jakość debat strategicznych wyraźnie rośnie. Po drugie, obecność kobiet wpływa na lepsze funkcjonowanie całej organizacji poprzez bardziej empatyczny i inkluzywny styl zarządzania. Kobiety częściej inicjują kulturę feedbacku, rozwijają kanały komunikacji i tworzą przestrzeń, w której ludzie czują się słuchani. W moim stylu zarządzania te elementy są fundamentem, ponieważ decyzje podejmowane w oparciu o szeroki obraz sytuacji są po prostu trafniejsze i bardziej trwałe. Po trzecie, różnorodność płci w zarządach podnosi zaangażowanie i poczucie bezpieczeństwa pracowników, co bezpośrednio przekłada się na ich motywację. Gdy liderki dbają o jasną komunikację i autentyczne docenianie ludzi, pracownicy wykazują większą inicjatywę i odpowiedzialność za wyniki - wymienia korzyści Joanna Zembruska, dyrektorka Departamentu ESG i Środowiska Pracy.

W praktyce oznacza to, że kobiety w zarządzie, poprzez swój styl zarządzania oparty na dialogu i zauważaniu indywidualnych kompetencji, wpływają na wyższą produktywność zespołów, lepszą atmosferę pracy i większą spójność organizacyjną. A to finalnie przekłada się na wyniki spółki, sprawniejsze realizowanie projektów, mniejszą rotację, większą kreatywność pracowników oraz wyższy poziom ich zaangażowania.

- Z mojego doświadczenia wynika również, że kobiety, które trafiają do zarządów, mają ogromny wpływ symboliczny i kulturowy. Wzmacniają w organizacji przekonanie, że awans i odpowiedzialność są dostępne dla każdego niezależnie od płci. To zwiększa aspiracje pracowników, buduje lojalność i przyciąga talenty, a jednocześnie wzmacnia wartościową, nowoczesną kulturę pracy. Świadomość, że ścieżka kariery jest otwarta dla każdego, a szklane sufity znikają, silnie wpływa na motywację zatrudnionych w firmie kobiet - dodaje Joanna Zembruska.

### Różnorodność. Kierunek przyszłości.

Na wzrost różnorodności w zarządzaniu można patrzeć na różne sposoby. Z całą pewnością przynosi ona ewidentne korzyści biznesowe. Dla rynków kapitałowych różnorodność jest sygnałem dobrej jakości zarządzania, a spółki o bardziej zrównoważonych zarządach osiągają wyższą wiarygodność i łatwiej pozyskują kapitał. Jednak na zachodzące zmiany warto spojrzeć szerzej, w kontekście ewolucji całego modelu społecznego, której celem jest poprawa jakości życia nas wszystkich.

**Za 5-10 lat chciałabym widzieć PSE jako organizację, w której różnorodność nie jest osobnym tematem w ramach ESG, ale naturalnym elementem modelu zarządzania. Różnorodność w zarządzaniu oznacza dla mnie również większą elastyczność struktur – więcej projektowych, cross-funkcyjnych zespołów, więcej współodpowiedzialności za wynik, mniej silosów – wskazuje wiceprezesa Agnieszka Okońska.**

Co do zasady, polityka różnorodności w zarządzaniu opiera się na dwóch filarach: regulacyjnym i kulturowym. Szeroka akceptacja społeczna zmian jest konieczna, aby unikać wdrażania ich na siłę. Optymalne jest połączenie dostosowań kulturowych z efektywnymi mechanizmami wsparcia zmian. Z projektu ustawy mającej implementować Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków wynika, że w przypadku braku realizacji jej postanowień, spółka może zostać ukarana finansowo przez KNF do kwoty stanowiącej nawet 10 proc. rocznego przychodu.

- Taka sankcja jest moim zdaniem bardzo skuteczna w przykuwaniu uwagi zarządów, ponieważ przenosi temat z bardziej miękkich HR i CSR do obszaru compliance. Jednak sankcje finansowe powinny być ostatecznością. Skuteczniejszym mechanizmem jest sankcja proceduralna, czyli stwierdzenie nieważności wyboru organu jak Zarząd czy Rada Nadzorcza, jeżeli został powołany z naruszeniem parytetu. To wymusza natychmiastową zmianę i jest bardziej dotkliwie z perspektywy akcjonariuszy niż kara pieniężna płacona z budżetu spółki - argumentuje Luiza Wyrębkowska, dyrektorka departamentu prawnego.

Z perspektywy skuteczności w zwiększaniu różnorodności w spółkach Skarbu Państwa, warto rozważyć uwzględnienie tej kwestii wprost w KPI, np. poprzez zapis w kontraktach menedżerskich, zgodnie z którym warunkiem wypłacenia premii rocznej jest określony udział kobiet w zarządzie. Z punktu widzenia finansowania inwestycji SSP, udział kobiet w zarządzaniu przekładająca się na wyższy ranking ESG oznacza lepszy dostęp do atrakcyjnego kredytu. Warto podkreślić także aspekt konkurencyjności SSP na rynku pracy. Państwowe spółki nie wygrają rywalizacji z sektorem prywatnym, jeśli przyłgnie do nich tatką „betonowej, męskiej firmy”.

W PSE, organizacji odpowiadającej za krajowy system elektroenergetyczny inicjatywy wspierające korzystanie z mozaiki doświadczeń są konieczne, żeby poradzić sobie z równoczesnymi wyzwaniami: dekarbonizacją, digitalizacją, bezpieczeństwem i oczekiwaniami klientów.

- Aby transformacja energetyczna i społeczna mogły się dopełnić, niezbędne jest wsparcie i aktywny udział mężczyzn-liderów. Powinni pokazywać, że nie boją się kobiecej kompetencji i uznają ją za wartość dodaną, a zróżnicowany zespół za przewagę konkurencyjną - podkreśla Agnieszka Okońska.

### Różnorodność w PSE

PSE nie są objęte dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków, jednak podzielają jej cele i wdrażają działania na rzecz ich realizacji. Liczby odzwierciedlają skuteczność wspierania różnorodności płci w PSE. 20 proc. zarządu, 67 proc. rady nadzorczej, 23 proc. stanowisk kierowniczych, w tym 14 proc. dyrektorskich, zajmują kobiety. Biorąc pod uwagę, że na stanowiskach innych niż kierownicze kobiety stanowią w spółce 25 proc., ich udział w zarządzaniu należy uznać za relatywnie wysoki.

W firmie podejmowane są inicjatywy na rzecz dalszej poprawy proporcji różnorodności i wzrostu udziału kobiet zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i ogółu pracowników. Do najważniejszych z nich należą:

- Zespoły projektowe o zróżnicowanej strukturze.
- Szkolenia i programy rozwojowe dostępne dla wszystkich pracowników, co wspiera równy dostęp do awansu i rozwoju kompetencji.
- Program mentoringowy.
- Transparentne procedury rekrutacyjne zapewniające niedyskryminujący wybór i wzmacniające kulturę równego traktowania.
- Budowanie kultury organizacyjnej promującej otwartą komunikację, wymianę doświadczeń oraz wzajemny szacunek, co zwiększa zaangażowanie pracowników.

### Case study PSE

#### Stefania Kasprzyk



W PSE mamy się na kim wzorować. Inspiracją do działań na rzecz różnorodności jest dorobek śp. Stefanii Kasprzyk, prezeski firmy w latach 2005-2010. Pracę w energetyce rozpoczęła w 1974 roku jako projektantka i programistka systemów komputerowych przy modernizacji i budowie sieci elektroenergetycznych Zachodniego Okręgu Energetycznego w Poznaniu. Od 1990 roku pracowała w poznańskim oddziale PSE. W 1999 roku jako pierwsza kobieta na świecie, została dyrektorką Krajowej Dyspozycji Mocy. W marcu 2005 roku wygrała konkurs i objęła stanowisko prezeski PSE-Operator, które – z krótką przerwą pod koniec 2007 roku – pełniła do 13 października 2010 roku.

Stefanii Kasprzyk udało się przekształcić PSE-Operator w silnego operatora systemu przesyłowego. Przyczyniła się też do powstania połączenia elektroenergetycznego Polski z Litwą. Za całokształt pracy zawodowej, kompetencje i wiedzę oraz zaangażowanie w rozwój i bezpieczeństwo krajowego systemu elektroenergetycznego została uhonorowana m.in. tytułem Człowieka Energetyki, nagrodą Prezesa Rady Ministrów za projekt i wdrożenie w ramach rynku bilansującego nowej metodologii doboru i rozdziału obciążeń jednostek wytwórczych czy Złotym Krzyżem Zasługi.



#### Agnieszka Okońska

W obecnym zarządzie PSE największą odpowiedzialność za kwestie wzmacniania różnorodności bierze na siebie wiceprezeska Agnieszka Okońska. Z wykształcenia ekonomistka, menedżerka z wieloletnim doświadczeniem w branży energetycznej, pełniła szereg ról zarządczych w czołowych podmiotach sektora energetycznego jak Stoen Operator, Energa Operator czy Zakład Energetyczny Płock. W PSE odpowiada za zarządzanie majątkiem sieciowym, finanse, planowanie i kontroling, a także za Departament ESG i Środowiska Pracy. Jest inicjatorką cyklu spotkań Kobiety z Mocą, w którym specjalistki PSE biorą udział w dyskusjach na ważne tematy związane z karierą w branży. Jest także patronką programu mentoringowego w spółce. Ten katalog nie wyczerpuje jednak jej profesjonalnego i społecznego zaangażowania.

Agnieszka Okońska specjalizuje się w mentoringu menedżerskim i coachingu kariery. Jest autorką dwóch książek o tematyce rozwoju osobistego, prowadzi kanał na YouTube „Kariera Marzeń” poświęcony tej tematyce oraz podcast o tej samej nazwie. Jest członkinią Polskiej Izby Coachingu, mentorką ogólnopolskiego programu mentoringowego Fundacji Liderów Biznesu oraz Vital Voices. Dla wielu kobiet biznesu stanowi wsparcie i autorytet.

Wkład Agnieszki Okońskiej w rozwój branży energetycznej i działania na rzecz wzmacniania pozycji kobiet w biznesie został doceniony prestiżowymi wyróżnieniami. Znalazła się w gronie Top 25 Kobiet w Energetyce według Forbes Women Poland. Jest laureatką nagrody Energia Kobiet DISE Energy w kategorii Energia Zmiany, za działania wspierające kobiety w biznesie i promujące znaczące przemiany społeczne. Otrzymała wyróżnienie Women on Boards za szczególne zasługi w promowaniu inkluzywności, inspirowanie oraz torowanie drogi innym kobietom w środowisku korporacyjnym i obszarze przywództwa.

# Opinia

---

Wierzę, że zarządzanie nie ma płci, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni podejmują podobne decyzje menadżerskie oraz stosują zbliżone strategie biznesowe. Jednocześnie kobiety na stanowiskach zarządczych nadal stanowią mniejszość na całym świecie. Według danych średnia udziału kobiet w zarządach firm wynosi w Unii Europejskiej 34%, a w Polsce ok. 25%. To wciąż za mało, dlatego Europejska Dyrektywa Women on Boards wymaga, by do czerwca 2026 r. duże spółki giełdowe zapewniły odpowiedni udział niedostatecznie reprezentowanej płci w zarządach i radach nadzorczych.

Oprócz przepisów, zapewnienie spełniania tego celu wymaga bardziej długofalowych programów wspierających liderstwo kobiet. Widzę, że kobiety często nie sięgają po stanowiska lidarskie czy zarządcze z powodu braku pewności siebie, przekonania, że mimo posiadania odpowiednich kwalifikacji, doświadczenia i kompetencji nie są odpowiednią osobą na dane stanowisko lidarskie.

Dlatego o lat tworzymy w Orange projekty wzmacniające liderstwo kobiet w organizacji poprzez budowanie świadomości, edukację, dbałość o ścieżki rekrutacyjne i sukcesyjne, mentoring i coaching. Z czasem wyrósł z tego systematyczny program wsparcia kobiet w roli liderek, a cele związane z obecnością kobiet na stanowiskach menadżerskich czy w obszarach technologicznych znalazły się w naszej strategii.

Wierzmy, że takie podejście przynosi długofalowe zmiany, korzystne dla firmy, jej pracowników i całego otoczenia społecznego.

**Bożena Leśniewska**

Wiceprezeska Zarządu ds. Rynku Biznesowego,  
Orange Polska



## **Wspieramy liderstwo kobiet**

Jednym z głównych celów, jakie postawiliśmy sobie w ramach zarządzania różnorodnością w Orange Polska jest wzmocnienie liderstwa kobiet. Zależy nam na tym, aby coraz więcej kobiet obejmowało stanowiska menadżerskie i lidere w naszej firmie. Biorąc pod uwagę specyfikę branży technologicznej, to nadal duże wzywanie. Dlatego od kilku lat w ramach zarządzania różnorodnością tworzymy programy, które wspierają realizację tego celu. Jednym z nich jest program Liderki Razem.

## **Liderki Razem / Women Up in Lead Europe**

to autorski 12-miesięczny program rozwojowy dla liderki w Orange. Jego celem jest rozwój umiejętności oraz dostarczenie wiedzy i „dobrych praktyk” w obszarze zarządzania. Ważnym elementem działań jest stworzenie społeczności kobiet liderki oraz stymulowanie ich do tworzenia autorskich projektów biznesowych lub społecznych.

## **Sposób realizacji inicjatywy w organizacji**

W trakcie 12-miesięcznego programu uczestniczki spotykają się z ekspertkami i ekspertami w różnych dziedzinach, otrzymując informacje na temat trendów i najlepszych praktyk zarządzania firmą, myślenia strategicznego, budowania pozycji liderki. Sukcesywnie pracują także nad rozwojem swoich umiejętności zarządzania firmą i zespołem. Program przypomina studia podyplomowe, uzupełniony jest coachingiem i mentoringiem, łącząc aspekt biznesowy tzw. „Macro (ogólny kontekst) & Micro (firma)” z osobistym „Me”. Uczestniczki podzielone są na kilkusobowe zespoły, a grupy prowadzone są przez certyfikowanego coacha i mentora - dyrektora/dyrektorkę Orange. Program koncentruje się na kluczowych aspektach, które są istotne dla budowania silnej liderki: przywództwo, finanse, branding. Dodatkowo pomiędzy sesjami uczestniczki mają możliwość korzystania z coachingu indywidualnego, mentoringu, peer mentoringu, job shadowingu, a także mogą uczestniczyć w ciekawych szkoleniach i webinarach. Podczas całego projektu realizowane są zadania obowiązkowe i fakultatywne, indywidualne i zespołowe. Ćwiczenia są punktowane, a liczba zdobytych punktów decyduje o otrzymaniu certyfikatu. Zrealizowane zostały 4 edycje programu, w których wzięło udział 143 liderki. W 2025 roku, bazując na doświadczeniach programu Liderki Razem, Orange Polska przygotował we współpracy z Grupą Orange międzynarodową edycję programu „Women Up in Lead Europe”, w której bierze udział 47 uczestniczek z 8 krajów.

## **Dotychczasowe efekty – wpływ, korzyści dla organizacji i otoczenia**

Programy Liderki Razem oraz Women Leaders Together przyczyniają się do osiągnięcia celu dotyczącego reprezentacji kobiet na stanowiskach menadżerskich - 35% udziału kobiet na kluczowych stanowiskach kierowniczych. Awans (pionowy lub poziomy) otrzymało do tej pory 34% uczestniczek Programu.



## Kobiety w zarządzie



Liudmila Climoc (ur. 1975 r.) od 1 września 2023 roku pełni funkcję Prezesa Zarządu Orange Polska. W tym okresie Orange Polska z powodzeniem zakończyła w 2024 roku strategię „Grow”, realizując ambitne cele operacyjne i finansowe, poprawiając swoją pozycję na rynku oraz generując znaczący wzrost wartości dla akcjonariuszy. Od 2025 roku Spółka pod jej kierownictwem wdraża strategię Lead the Future, której celem jest dalszy wzrost poprzez działalność komercyjną oraz transformację. Poprzednio, od 2016 roku Liudmila pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Romania. W czasie jej kadencji, Orange Romania przeszedł kompleksową transformację od spółki świadczącej wyłącznie usługi komórkowe do w pełni zintegrowanego operatora telekomunikacyjnego. Liudmila Climoc ma 25-letnie doświadczenie w branży telekomunikacyjnej. Dołączyła do Grupy Orange w 1998 roku, rozpoczynając pracę w spółce Voxtel (obecnie Orange Moldova). Zajmowała w niej szereg stanowisk kierowniczych, a w 2008 roku awansowała z funkcji Członka Zarządu ds. Sprzedaży na stanowisko Prezesa Zarządu. Ukończyła studia inżynierskie na Politechnice Mołdawskiej, a następnie, w latach 2011-2013, studia MBA, prowadzone wspólnie przez Uniwersytet w Nowym Jorku i mołdawską grupę ProEra.



Bożena Leśniewska (ur. 1965), Wiceprezes Zarządu Orange Polska od 2017 roku. Karierę zawodową rozpoczęła w 1992 roku w DHL International Ltd. Od 1996 roku odpowiadała za rynek sprzedaży w firmie Polkomtel S.A., początkowo jako Dyrektor Sprzedaży, a następnie jako Dyrektor Regionu, Dyrektor Departamentu Klientów Indywidualnych oraz Zastępca Dyrektora Departamentu Klientów Biznesowych. W 2006 roku dołączyła do zespołu Orange Polska w PTK Centertel jako Zastępca Dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a później objęła stanowisko Dyrektora Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 roku pełniła funkcję Dyrektora Pionu Klientów Biznesowych oraz Dyrektora Sprzedaży w PTK Centertel i Orange Polska. W listopadzie 2013 roku objęła stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji. Od stycznia 2017 roku, jako Wiceprezes Zarządu Orange Polska, odpowiada za rynek biznesowy oraz spółki Integrated Solutions (2017), BlueSoft (2019) i Craftware (2020). Od 2021 roku jest Członkinią Rady Fundacji Orange. Od marca 2024 roku zasiada w Radzie Nadzorczej Integrated Solutions oraz w Radzie Nadzorczej BlueSoft. Absolwentka Advanced Management Programme na INSEAD, Akademii Mentoringu, Akademii Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej i Uniwersytetu Jagiellońskiego. Aktywna mentorka oraz współautorka pierwszych w Europie studiów przywództwa kobiet na Akademii Leona Koźmińskiego.



Orange Polska – jako spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie – stosuje zasady ładu korporacyjnego, zachowując krajowe i międzynarodowe standardy właściwego zarządzania spółką. Orange działa globalnie w sektorze telekomunikacyjnym i nowych technologii, który charakteryzuje się dużą konkurencją oraz szybkim tempem zmian. W takim środowisku kluczowe jest podejmowanie trafnych decyzji strategicznych. Włączenie kobiet do zarządu zwiększa różnorodność kompetencji i perspektyw – co pomaga lepiej analizować potrzeby klientów oraz przewidywać kierunki rozwoju rynku, np. w obszarze usług cyfrowych, 5G czy cyberbezpieczeństwa. Dobrym przykładem jest sposób, w jaki firmy takie jak Orange rozwijają swoje usługi dla różnych grup użytkowników. Kobiety w zarządzie mogą zwracać większą uwagę na kwestie dostępności technologii, inkluzywności czy doświadczenia użytkownika. To przekłada się na projektowanie produktów bardziej dopasowanych do szerokiego grona odbiorców, co jest kluczowe w rozwoju rynku technologicznego.

Rola kobiet w zarządach ma również znaczenie dla kultury organizacyjnej. W firmach technologicznych, które historycznie były zdominowane przez mężczyzn, większa reprezentacja kobiet sprzyja budowaniu bardziej otwartego i różnorodnego środowiska pracy. W przypadku Orange przekłada się to na łatwiejsze przyciąganie talentów – zarówno kobiet, jak i mężczyzn – co jest niezbędne w branży opartej na wiedzy i innowacjach.

Z perspektywy rozwoju rynku technologii, większy udział kobiet w zarządzaniu firmami takimi jak Orange przyczynia się do bardziej zrównoważonego wzrostu. Technologie tworzone przez zróżnicowane zespoły lepiej odpowiadają na potrzeby społeczeństwa, co zwiększa ich akceptację i tempo wdrażania. W efekcie cały rynek rozwija się szybciej i bardziej efektywnie.

# Różnorodność Atutem

**Magdalena Bezulska**  
prezeska zarządu,  
dyrektorka generalna Veolia term S.A.

Od lat wspieram rozwój kobiet w biznesie, gdyż wierzę w równowagę i siłę różnorodności zespołów. Wartościami, które pozostają mi szczególnie bliskie w życiu zawodowym, są szacunek i odpowiedzialność.

Wierzę w równość szans, bo szacunek do każdego, niezależnie od płci czy pozycji w hierarchii firmy, buduje silniejsze i efektywniejsze organizacje. W branży energetycznej i ciepłownictwie, gdzie z jednej strony bezpieczeństwo i odporność na kryzysy są podstawą działania, z drugiej partnerskie relacje z interesariuszami mają realny wpływ na rozwój - różnorodność płci w zarządzaniu firmą pozwala budować przewagę konkurencyjną firmy.

## W stronę zrównoważonego zespołu

Przez lata pracując nad różnorodnością zespołów doszłam do tego, że jest pewien algorytm, pewien klucz, który prowadzi do sukcesu.

- Po pierwsze - trzeba zbudować w firmie system, który stworzy równe szanse w dostępie do awansu, rekrutacji, szkoleń, sukcesji, czyli system polityk w obszarze zasobów ludzkich, który będzie budował kulturę organizacyjną wspierającą równe szanse.

- Po drugie - musi być lider projektu, czyli osoba, która ma moc decyzyjności i która będzie stała na straży realizacji tego projektu.

- Po trzecie - musi być osoba, która będzie „dmuchać w skrzydła”, będzie mówić: dasz radę, próbuj!

Te działania przyniosły efekt w naszej Grupie. Udział kobiet w top managementie w Veolii w Polsce wzrósł z 11% w 2011 roku do ponad 40% aktualnie. Udało nam się wspólnie obalić mity, bo liczą się przecież kompetencje. To wszystko w branży energetycznej, która stereotypowo jest postrzegana jako męska. Udało się to osiągnąć, dlatego że to nie była rewolucja tylko konsekwentna ewolucja.

Moje wnioski i doświadczenia z obecności kobiet w zarządach są następujące: udział kobiet wpływa na kulturę organizacyjną firmy. Większa uważność na ludzi, dbałość o komunikację, rozwój i motywację zespołu wpływa na zaangażowanie zespołu i jego innowacyjność. To się przekłada na rozwój i poprawę wyników biznesowych firmy.

Jako prezeska Grupy Veolia term od 2019 roku kieruję grupą spółek dostarczających ciepło systemowe do ponad 50 miast w Polsce.

Od blisko 7 lat obserwuję, jak zrównoważony skład zespołu zarządzającego Grupą - obecnie tworzy go pięć kobiet i pięciu mężczyzn - wpływa na sposób podejmowania decyzji biznesowych.

Różnorodność w zespole przekłada się na realizację naszej strategii transformacji energetycznej i rozwoju, na wskaźniki z obszaru bezpieczeństwa, zaangażowania pracowników i NPS klienta. Od 2019 do 2025 roku podwoiliśmy liczbę naszych zakładów, zrealizowaliśmy kilkanaście projektów dekarbonizacyjnych, poszerzyliśmy ofertę dla klientów o zielone usługi, co pozwoliło nam uzyskać w 2025 roku rekordowy w branży wynik NPS klienta na poziomie 62 pkt.

W ciągu 6 lat mieliśmy tylko 2 lekkie zdarzenia wypadkowe w organizacji liczącej 900 pracowników, a zaangażowanie wzrosło z 74 pkt (2019) do 90 pkt (2025).



# Opinia

---

## **Innowacje napędzane różnorodnością: od ciepłownictwa do projektów społecznych**

Innowacyjność w ciepłownictwie to nie tylko nowe technologie, a również kultura, która zachęca do testowania nowych rozwiązań. Jestem przekonana, że różnorodność naszej kadry, zarówno pod względem płci, wieku, jak i branż, pozwoliła nam przyspieszyć proces dekarbonizacji – testujemy rozwiązania, takie jak konwersje kotłów węglowych na biomasę, budujemy hybrydowe rozwiązania OZE, magazyny ciepła, uruchamiamy odzysk ciepła w synergii z klientami przemysłowymi. Sztandarowym projektem innowacyjnym Grupy Veolia term jest „Ciepłownia Przyszłości” w Lidzbarku Warmińskim zrealizowana ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju we współpracy z partnerem technologicznym EurosEnergy. To demonstrator technologii – mały system ciepłowniczy w 100% OZE. W jego skład wchodzi wysokosprawne pompy ciepła, instalacje fotowoltaiczne oraz magazyny ciepła wysoko i niskoparametrowego, w tym największy w Polsce magazyn ciepła w formie zbiornika gruntowego. Inicjatorką projektu i osobą, która od początku wierzyła i wspierała jego powstanie, jest dyrektorka techniczna Grupy Veolia term.

### **Magdalena Bezulska**

prezeska zarządu,

dyrektorka generalna Veolia term SA



Od ponad 8 lat wspieram jako członkini zarządu Fundację Veolia Polska i widzę, jak zmienia się otwartość pracowników na projekty społeczne. Włączenie kobiet do struktur zarządczych spółek zdecydowanie zwiększyło otwartość zespołów na projekty i innowacje społeczne. W 2025 roku pracownicy z Grupy Veolia term pozyskali i wsparli realizację 14 grantów wolontariackich w miastach, w których mamy ciepłownię. 16 projektów naszych partnerów samorządowych pozyskało dofinansowanie w ramach programu „Wspólnie dla regionów”, a 26 miast zdecydowało się objąć patronatem naszą akcję „Stopień mniej znaczy więcej”. To są konkretne przykłady projektów promujących równość szans i większe zaangażowanie społeczności lokalnych. Różnorodność naszych zespołów rozwojowych (reprezentacja obu płci 50x50) wspiera inicjatywy edukacyjne i ekologiczne w regionach, a to buduje akceptację społeczną dla naszych inwestycji.

## Różnorodność jako fundament lepszego zarządzania

Różnorodność płci wspiera efektywność zarządczą i kulturę działania organizacji, gdyż wnosi komplementarne kompetencje. Kobiety często silnie akcentują relacje z interesariuszami – klientami, samorządami, zespołami pracowniczymi – co skraca ścieżki decyzyjne i minimalizuje konflikty.

W projektach M&A czy corporate governance mieszane zespoły szybciej identyfikują ryzyka społeczne i regulacyjne, a to w naszej branży oznacza milionowe oszczędności.

W Grupie Veolia term wzrost zatrudnienia kobiet ze 110 do 142 w latach 2019-2024 (o 29,1%) nie był celem samym w sobie – przelożył się na stabilniejszą kadrę w naszych lokalizacjach. Różnorodność, którą zbudowaliśmy, pomaga w adaptacji do lokalnych uwarunkowań, zarówno w mniejszych miejscowościach, jak i większych miastach.

Zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych spółek Grupy Veolia w Polsce i Grupy Veolia term pozwoliło wykreować nowy styl zarządzania – oparty na partnerstwie, szacunku i różnorodności,

a jednocześnie wysokich kompetencjach. Rezultat? W Grupie Veolia term promujemy styl zarządzania zgodnie z zasadą – wymagające (twarde) podejście do problemów, miękkie do ludzi, oparte na szacunku niezależnie od hierarchii.

I mamy wyniki, które potwierdzają, że idziemy właściwą drogą.

## Przelamywanie stereotypów w małym i dużym biznesie

Veolia term działa głównie w małych i średnich miastach – tam, gdzie ciepłownictwo to podstawa gospodarki, a stereotypy o „męskiej” energetyce bywają jeszcze silnie zakorzenione. Wyzwaniem stojącym przed nami było przekonanie nie tylko zespołów wewnętrznych, lecz także klientów, partnerów oraz decydentów samorządowych i rządowych, że kobiety świetnie radzą sobie z złożonymi wyzwaniami: od optymalizacji sieci ciepłych po inwestycje w OZE. Udało się to dzięki konkretnym wynikom – nasze projekty zielonej transformacji w Tarnowskich Górach czy Lidzbarku Warmińskim, w których kluczowe role odgrywały kobiety, zyskały ogólnokrajowe uznanie, a w ślad za tym cała nasza Grupa otrzymała w 2025 roku nagrodę „Masters of Sustainability” na Gali M&R Awards Digital University oraz „Bursztyn Polskiej Energetyki” na Gali Ogólnopolskiego Szczytu Energetycznego w Gdańsku. Warto podkreślać siłę kobiet w energetyce – budujemy relacje, dobieramy zespoły i dążymy do celu z żelazną konsekwencją. W Veolii term ten „kobięcy pierwiastek” – jak czasem go nazywam – objawia się na każdym poziomie organizacji: nie tylko w HR i relacjach zewnętrznych, ale także w technice, finansach i rozwoju.

## Dlaczego to robię? Wartości i inspiracje z 25 lat w biznesie

Angażuję się w różnorodność, gdyż na co dzień widzę konkretne efekty takiego podejścia: dla biznesu, zespołów i całej branży. Inicjatywy na rzecz równości i różnorodności to moim zdaniem inwestycja w siłę, odporność i rozwój organizacji. Dostrzegam potrzebę promowania tych wartości nie tylko w branży energetycznej i ciepłownictwie, które są mi najbliższe, lecz także w innych obszarach gospodarki. Jako manager skutecznie wdrażam te rozwiązania i wykorzystuję możliwości zarówno jako aktywna mentorka, jak i poprzez zaangażowanie w działalność organizacji takich jak: Konfederacja Lewiatan, Pracodawcy RP, DISE czy Women on Boards (inicjatywa łącząca liderki z sektorów o wcięż silnym udziale mężczyzn: m.in. finansowego, energetycznego, technologicznego, budowlanego, edukacyjnego i chemicznego). Inspiracje wyniesione ze spotkań kolegami i koleżankami z różnych branż, połączone z moim doświadczeniem w Grupie Veolia pozwalają mi wierzyć, że warto inwestować w równość i różnorodność.



## VEOLIA TERM



### Magdalena Bezuska

Prezeska Grupy Veolia term od maja 2019 r. - dostawcy ciepła systemowego do ponad 50 miast i średnich miast w Polsce. Liderka projektów związanych z transformacją. Kieruje grupą spółek ciepłowniczych, która realizuje ambitny program rozwoju i dekarbonizacji. Posiada wieloletnie doświadczenie w realizacji złożonych projektów strategicznych, HR, M&A, corporate governance i shareholders relations. Pełni funkcję przewodniczącej rady nadzorczej 5 spółek zależnych i funkcję członkini rad nadzorczych spółek EKOZEC i Veolia Energia Warszawa. Zasiada w Radzie Programowej Polskiego Kongresu Klimatycznego, działa aktywnie w EEC Members przy Europejskim Kongresie Gospodarczym.

W latach 2013-2019 pełniła funkcję członkini zarządu Veolia Energia Polska oraz dyrektorki HR Grupy Veolia w Polsce, gdzie zainicjowała dążenie do osiągnięcia parytetu w top management. Wprowadziła w Grupie program Liderki Veolia. Była również członkinią zespołu trójstronnego z ramienia ZPPE Lewiatan. W latach 1999-2012 pracowała w dywizji środowiskowej (CGEA ONYX/Veolia Usługi dla Środowiska). Do 2008 roku odpowiadała za projekty akwizycyjne spółki w Polsce, zajmując stanowisko zastępcy dyrektora generalnego, członka zarządu i prokurenta. W latach 2008-2012 pełniła funkcję dyrektora ds. korporacyjnych i personalnych, prokurenta.

Jest członkinią zarządu Fundacji Veolia Polska od jej powstania w 2017 roku, gdzie realizuje projekty społeczne promujące równość szans. Jako absolwentka Akademii Liderki Henryki Bochniarz aktywnie dzieli się wiedzą i doświadczeniem z innymi kobietami w biznesie. Jest honorową członkinią klubu Women on Boards, który łączy liderki z różnorodnych sektorów.

Jest absolwentką Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Ukończyła francuskie studia podyplomowe na Uniwersytecie Lille I w zakresie zarządzania terytorialnego oraz Executive MBA HR na Uczelni im. Łazarzkiego. Posiada dyplom Ministra Skarbu Państwa - licencję członka rad nadzorczych.

Jej zaangażowanie zostało wielokrotnie docenione - jest finalistką Konkursu Bizneswoman Roku 2021, rankingu Gazety Finansowej 25 Perły Polskiego Biznesu 2021 i 2022 oraz Konkursu Kobiety Energii DISE Energy 2022 i 2023. W grudniu 2022 roku odebrała medal „Pierła w Koronie RP od RIG w Katowicach. W 2025 roku została laureatką nagrody „Woman on Boards”, wyróżniono ją w rankingu „Kobiety z energią. 15 wpływowych kobiet polskiej energetyki” (magazyn My Company Polska) oraz w rankingu „25 kobiet zmieniających oblicze polskiej energetyki (Forbes).



VEOLIA TERM, poprzez swoje spółki zależne, jest dostawcą ciepła systemowego dla klientów w ponad 50 miastach w Polsce. Realizując założenia polityki zrównoważonego rozwoju Grupy Veolia w Polsce, tworzy i wdraża rozwiązania efektywne energetycznie i optymalne dla środowiska i społeczności lokalnych.

Grupę Veolia term tworzy 6 spółek: Veolia Północ, Veolia Szczytno, Veolia Wschód, Veolia Południe, Veolia Zachód oraz Veolia term. Jest właścicielem 55 ciepłowni, 2 elektrociepłowni i 7 silników kogeneracyjnych. Dostarcza efektywne rozwiązania energetyczne dla budynków użyteczności publicznej, wspólnot i spółdzielni mieszkaniowych, obiektów przemysłowych, biur, centrów handlowych oraz klientów indywidualnych.

### Jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, jakość podejmowania decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w dużych organizacjach.

#### Alicja Wejdner-Cichy, Konfederacja Lewiatan

Polska to kraj, w którym utrwalone stereotypy o przywództwie kobiet należą do najsilniejszych w UE. Najnowszy Eurobarometr (2024) pokazuje, że 41% Polek i Polaków zgadza się ze stwierdzeniem, że „kobiety nie są wystarczająco ambitne, by zajmować wyższe stanowiska” – to drugi najwyższy wynik w UE – oraz 45% uważa, że „kobiety na stanowiskach kierowniczych nie mają wystarczającego autorytetu, by być traktowane poważnie” – najwyższy wynik w UE. Niemal dwukrotność unijnej średniej (23%). To pokazuje, że sama obecność kompetentnych kandydatek nie wystarczy; potrzebne są jasne zasady przekładane na procesy i decyzje.



### Równość jako standard

W Konfederacji Lewiatan patrzymy na równość nie jak na jednorazowe działanie, ale jako na standard. To, co było dobrą praktyką, sformalizowaliśmy w statucie: w wyborach do organów co najmniej 35% kandydujących muszą stanowić osoby każdej z płci. Ten zapis porządkuje procesy (od zgłoszeń po głosowanie) i poszerza pulę kandydatek. Efekt widać w aktualnej reprezentacji. Zarząd liczy 21 osób, w tym 7 kobiet (33%) i 14 mężczyzn (66%), natomiast Rada 33 osoby, w tym 13 kobiet (39%) i 20 mężczyzn (61%). Przekroczenie masy krytycznej daje konkretny efekt, czyli więcej perspektyw w procesach decyzyjnych. Co ważne, statutowy wymóg 35% zapewnia przewidywalność kolejnych kadencji i buduje fundament pod dalszy wzrost udziału kobiet.

Na poziomie dyrektorskim utrzymujemy równowagę płci – 55% ról pełnią kobiety.

Równolegle dbamy o standardy w debacie publicznej. Na Europejskim Forum Nowych Idei w 2025 roku, jednej z kluczowych konferencji biznesowych, 41% wszystkich panelistów i panelistek stanowiły kobiety. Co ważne, nie chodzi o parytet dla parytetu. Różnorodna reprezentacja w panelach podnosi jakość wypracowywanych rozwiązań, które w przypadku EFNI stają się rekomendacjami dla administracji publicznej. Zależy nam również na tym, aby temat równości i różnorodności był widoczny w głównym nurcie rozmów biznesowych, a nie wyłącznie w dedykowanych kobietom konferencjach. Wprowadzamy temat kwot w zarządach, pokazując związek między zrównoważonym przywództwem a wydajnością firm i lepszymi wynikami finansowymi.

Nasza praca ma też wymiar systemowy. Aktywnie uczestniczymy we wdrożeniu Dyrektywy Women on Boards: byliśmy częścią zespołu przy Ministerstwie Aktywów Państwowych, gdzie braliśmy udział w procesie przygotowywania wytycznych dla spółek z udziałem Skarbu Państwa dotyczących wsparcia rozwoju zawodowego kobiet i praktycznej implementacji przepisów. Publikujemy analizy dot. udziału kobiet w organach i barier jakie napotykają (w tym stereotypów), a wnioski przekładamy na rekomendacje dla administracji publicznej. Nasze stanowiska przedstawiamy m.in. w ministerstwach i podczas posiedzeń komisji sejmowych, by wspierać bardziej przejrzyste i efektywne praktyki w organach decyzyjnych spółek.

Doświadczenia państw UE konsekwentnie pokazują, że rozwiązania oparte na twardych wymogach (kwoty z mechanizmami egzekwowania) działają lepiej niż same miękkie rekomendacje. Przyspieszają i utrwalają wzrost udziału kobiet w organach spółek, bo barierą nie jest brak kompetentnych kandydatek, lecz najczęściej sposób rekrutacji i kultura organizacyjna. Utrzymanie równowagi płci wewnątrz to warunek konieczny, ale niewystarczający. Potrzebujemy również działań skierowanych do otoczenia: partnerstw z biznesem, administracją i mediami oraz pracy u podstaw. Kluczowe jest budowanie zrozumienia i poparcia. Właśnie w tym miejscu widzimy wartość dodaną Konfederacji Lewiatan – łączenie standardów wewnętrznych z wpływem na praktyki rynkowe i debatę publiczną.

## KONFEDERACJA LEWIATAN



### Dr Henryka Bochniarz

Prezydentka założycielka Konfederacji Lewiatan, największej w Polsce organizacji zrzeszającej przedsiębiorców, jej wieloletnia Prezydentka i Przewodnicząca Rady Głównej, Inicjatorka i Przewodnicząca Rady Programowej Europejskiego Forum Nowych Idei, twórczyni Akademii Przywództwa - unikalnego programu rozwojowego dla liderów i liderów. Filantropka wspierająca równość i różnorodność wśród kadry zarządzającej. Współzałożycielka Kongresu Kobiet. Była ministra przemysłu i handlu. Kandydatka w wyborach prezydenckich w 2005 roku. Założycielka fundacji Prymus wspierającej młodzież z obszarów wiejskich. Wieloletnia fundatorka nagrody literackiej NIKE. Autorka licznych publikacji z zakresu makro- i mikroekonomii oraz artykułów prasowych dotyczących aktualnych problemów społeczno-gospodarczych. Absolwentka SGH, stypendystka Programu Fulbrighta w latach 1985-87.



### Małgorzata Mroczkowska-Horne

dyrektorka generalna Konfederacji Lewiatan, radczyni prawna, ekspertka prawa gospodarczego, w tym w szczególności polskiego i unijnego prawa konkurencji, ekspertka w zakresie równości płci na rynku pracy. Entuzjastka i praktyczka nowych technologii, w tym rozwiązań cyfrowych w pracy. W latach 2005 - 2024 zarządzała praktykami prawa konkurencji w międzynarodowych kancelariach prawnych, w ostatnich 5 latach jako partnerka. Pełniła także funkcję pozarządowego doradcy prezesa UOKiK w ramach International Competition Network. Jest absolwentką m.in. King's College London (studia w zakresie unijnego prawa konkurencji) oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Członkini Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie oraz Stowarzyszenia Prawa Konkurencji. W 2024 roku została wyróżniona w rankingu Top 25 Women Lawyers in Business by Forbes. Od 2019 roku działa jako mentorka i jurorka w hackathonach organizowanych przez Wolters Kluwer. Ponadto, jest mentorką w programach BNP Paribas Bank SA oraz fundacji Women in Law. Jest członkinią ThinkTank Executive Network. Członkini Rady Dialogu Społecznego. Reprezentantka Konfederacji Lewiatan w BusinessEurope (największej organizacji biznesowej w Europie reprezentującej interesy przedsiębiorców wobec instytucji Unii Europejskiej). Aktywnie działa na rzecz równości płci w biznesie, między innymi jako mentorka i członkini Stowarzyszenia Akademii Przywództwa Henryki Bochniarz.



Konfederacja Lewiatan to reprezentatywna organizacja pracodawców zrzeszająca ponad 4100 firm, zatrudniających łącznie ponad milion pracowników. Jako jedyna polska organizacja należy do BusinessEurope i prowadzi biuro w Brukseli. Co roku przygotowuje ponad 200 stanowisk do kluczowych projektów legislacyjnych i strategicznych.

Od ponad 20 lat angażuje się w promocję różnorodności, równych szans i włączenia. Współorganizuje Konkurs „Równowaga”, jest partnerem inicjatywy Incluision i aktywnie uczestniczy w pracach nad dyrektywami równościowymi. Była inicjatorem takich działań jak projekt Diversity Index, a obecnie rozwija Obserwatorium DEI - kompleksowy program ekspercki, którego celem jest wzmocnienie potencjału firm i liderów dialogu społecznego w zakresie polityk równościowych.

Lewiatan współtworzy Akademię Przywództwa Henryki Bochniarz - program rozwijający kompetencje liderów i liderów. Od lat współpracuje również ze Stowarzyszeniem Kongres Kobiet, wspierając inicjatywy na rzecz równouprawnienia i widoczności kobiet w życiu publicznym i biznesie. Lewiatan systemowo wspiera również pracodawców poprzez badania i analizy. W ramach projektu Obserwatorium DEI zrealizowano m.in. ogólnopolskie badanie firm dotyczące doświadczeń i barier we wdrażaniu przepisów DEI (2025), które dostarczyły kluczowych danych o podejściu biznesu do równego traktowania, przejrzystości wynagrodzeń, różnorodności wiekowej, zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz strategii DEI. Badanie pokazuje, że dla większości firm regulacje dotyczące równego traktowania nie są obciążeniem, a obszary takie jak równość płci czy integracja międzypokoleniowa stają się coraz ważniejsze.

## Poza schematem: Jak budujemy przyszłość przywództwa w Deloitte Central Europe

**Iva Georgijev**  
Przewodnicząca Rady Dyrektorów  
Deloitte Central Europe

Czy Maria Skłodowska-Curie odkryłaby nowe pierwiastki, gdyby opierała się wyłącznie na tym, co już wcześniej udowodniono i opisano w podręcznikach? Prawdziwa innowacja nigdy nie polega na bezpiecznym replikowaniu przeszłości. Polega na odwadze pójścia tam, gdzie brakuje jeszcze gotowych map i sprawdzonych algorytmów.

W świecie biznesu jest podobnie. W Deloitte Central Europe świadomie przestajemy pytać „czy warto włączać kobiety do zarządów?”, posiłkując się przy tym wyłącznie zewnętrznymi, statystycznymi badaniami. Czy zadawanie w nieskończoność pytania o zasadność różnorodności w biznesie samo w sobie nie jest rodzajem nieświadomego uprzedzenia – sugerującego, że nadal tkwimy w fazie „udowadniania” „uzasadniania” „przekonywania”? Czy po to, aby kobiety były liderkami, wymagane jest przedstawienie „promesy zwrotu z inwestycji (ROI)”? Czy my tego etapu nie mamy już za sobą? Czy zamiast tracić bezcenną energię na przekonywanie nieprzekonanych, nie chcemy się skupić na następnej fazie – na wdrażaniu systemu, który uwalnia pełny potencjał poznawczy, kreatywny i biznesowy całej organizacji?

To nie jest eksperyment – to fundament nowoczesnego zarządzania.

### **Moment zwrotny: Od transformacji gospodarczej do kulturowej**

Kraje Europy Środkowej przeszły w ostatnich dekadach jedną z najbardziej spektakularnych transformacji gospodarczych w nowoczesnej historii świata. Wykazaliśmy się jako region niezwykle zdolnością do adaptacji, budując od podstaw nowoczesne rynki, zaawansowane sektory usług i innowacyjne centra technologiczne. Jednak te sukcesy opierały się głównie na optymalizacji procesów i nadrobieniu dystansu do Zachodu.

Dziś stoimy przed kolejnym, być może trudniejszym punktem zwrotnym – głęboką transformacją kulturową. To jest ten moment, gdy świadome lub nieświadome blokowanie dostępu do decyzyjności połowie populacji byłoby gigantycznym marnotrawstwem talentu, poznawczej różnorodności i potencjału, na które żadna nowoczesna, ambitna gospodarka nie może sobie dziś pozwolić. W świecie, który wymaga od liderów i liderki wysokiej etyki i zrównoważonego podejścia do zasobów, monolit decyzyjny staje się po prostu niebezpiecznym ryzykiem biznesowym. Przejdźmy więc od kultury „liczenia procentów” i raportowania parytetów do pełnego włączenia różnorodności jako integralnego, organicznego elementu modelu biznesowego. Nie róbmy tego dla poprawy wizerunku czy statystyk w raportach rocznych. Róbmy to, by budować realną odporność organizacji w czasach permanentnej niepewności.

### **Fundamenty naszej sprawczości: Ekosystem, który zmienia rzeczywistość**

W Deloitte Central Europe nie traktujemy równości jako zamkniętego projektu z datą końcową. To żywy proces ciągłego integrowania kobiet z tkanką decyzyjną firmy, który wzbogaca nasz governance o szerszą perspektywę, włączający i bardziej empatyczny styl zarządzania.

Nasza droga w regionie Europy Centralnej ma wymiar przede wszystkim systemowy. To, że po raz pierwszy w historii Deloitte Central Europe najwyższą funkcję nadzorczą – Chair of the Board – pełni liderka, nie jest sezonowym ukłonem w stronę trendów społecznych. To wynik wieloletniej ewolucji naszych struktur i dojrzałości organizacji. W Radzie Dyrektorów, reprezentującej wspólników, udział kobiet stanowi obecnie 30%.

Obecnie w Deloitte CE Executive Committee kobiety stanowią 36% składu. Co istotne, nie są to role wspierające – liderki te zarządzają dwoma z trzech regionalnych klastrów operacyjnych jak również kluczowymi, strategicznymi silnikami firmy: od obszaru wzrostu (Growth), przez People & Purpose, rolę General Counsel oraz CFO. Fakt, że w Polsce funkcje Prezeski Zarządu oraz Prezeski Fundacji Deloitte również po raz pierwszy w historii pełnią kobiety, stanowi jasny sygnał: dajemy przykład, tworzymy wzory do naśladowania (role models) otwierające drogę na szczyt dla kompetencji, niezależnie od płci. Ten stan rzeczy nie jest jednak efektem przypadku czy szczęśliwego zbiegu okoliczności. To rezultat świadomego projektowania kadr przyszłości. Nasz ekosystem w Deloitte CE wsparcia opiera się na trzech głównych filarach, w ramach których realizujemy dedykowane inicjatywy.

Oto jak wyglądają one w praktyce:

1. Rozwój, Widoczność i Autorytet: Programy takie jak Wave 1 czy regionalny Deloitte Influence Network 2 (gdzie aż 65% uczestniczek i uczestników to ambitne liderki) zostały zaprojektowane tak, by nie tylko uczyć twardych kompetencji zarządczych, ale przede wszystkim budować autorytet i silną markę osobistą.

Szczególne rolę odgrywa tu Społeczność liderki biznesu SheXO 3, która w tym roku świętuje swoje 15-lecie. Od półtorej dekady kształtujemy w jego ramach postawy, wiedzę i relacje, które promieniują dziś daleko poza Deloitte. To nasza szeroka inwestycja i kontrybucja do rynku i społeczeństwa – wspieramy kobiety w byciu widocznymi wszędzie tam, gdzie zapadają najważniejsze decyzje gospodarcze i społeczne w naszym regionie.

2. Partnerstwo, Inkluzywność i Neutralność: Głęboko wierzymy, że prawdziwa równość w pracy zaczyna się od równości w domu. Dlatego nasze polityki wsparcia, na czele z Perfect Parental Leave 4, są neutralne płciowo. Partnerski model opieki nad dziećmi i dzielenia obowiązków domowych to absolutny fundament, bez którego trudno mówić o partnerskim przywództwie w korporacji.

Promując i normalizując zaangażowanie ojców, zdejmujemy z kobiet ciężar nierównych oczekiwań społecznych i uwalniamy potencjał kreatywny obu płci. To zmiana mentalna, która procentuje w każdej komórce naszej firmy.

3. Wspólnoty Wpływu jako Kuźnie Liderstwa: Sieci pracownicze (ERG), takie jak Gender Balance, Mental Balance (uruchomiona w 2025 r.) czy Neurodiversity@Deloitte, stały się u nas realnymi inkubatorami nowoczesnego liderstwa. To właśnie tutaj, w bezpiecznym i inkluzywnym środowisku, nasi ludzie uczą się sprawstwa, prowadzenia trudnych negocjacji i brania pełnej odpowiedzialności za projekty o dużym wpływie społecznym. Każda z tych społeczności posiada własny komitet sterujący, co pozwala na trening przywództwa w praktyce. To właśnie te doświadczenia przygotowują naszych ludzi do pełnienia ról zarządczych, z których wiele w Deloitte CE pełni dziś właśnie kobiety, wywodzące się z tych aktywnych środowisk.

## **Moment zwrotny: Od transformacji gospodarczej do kulturowej**

Często w kularach biznesowych spotykamy się ze sceptycznym pytaniem: „Czy macie twarde dowody na to, że obecność kobiet gwarantuje lepsze wyniki finansowe?” Odpowiadamy na to wprost: sukces każdej firmy zależy od unikalnego talentu, współpracy i synergii całego zespołu, a nie od prostej sumy cech przypisanych do płci. Szczególnie w Polsce i regionie CE, gdzie przebudowujemy model przewagi gospodarczej opartej na innowacjach, a nie na taniej sile roboczej. Projektując ekosystem partnerstwa i inkluzywności tu i teraz, dajemy kolejnym pokoleniom liderki i liderów coś znacznie trwalszego niż zestaw procedur HR – budujemy fundament nowej kultury współdziałania. Uwalniamy potencjał biznesowy, który pozwala organizacji nie tylko trwać, ale i wyprzedzać trendy rynkowe, lepiej rozumieć wymogi ESG i szybciej odpowiadać na zmieniające się oczekiwania społeczne.

## **Dziedzictwo dla przyszłych pokoleń**

Włączanie kobiet do zarządów i rad nadzorczych nie jest u nas „miękkim dodatkiem” do twardej strategii biznesowej – jest to świadomy mechanizm, który prowadzi do lepszego dialogu, dokładniejszej analizy ryzyka i poprawy jakości podejmowanych decyzji. Patrzymy w przyszłość z przekonaniem, że droga, którą obraliśmy, jest słuszna. Nie czekamy na kolejne akademickie dowody czy historyczne porównania, by zacząć działać. Jako liderki i liderzy Deloitte Central Europe sami projektujemy przyszłość, w której różnorodność w przywództwie nie jest już tematem do burzliwej debaty, lecz oczywistą normą, fundamentem etyki i integralną częścią silnika napędowego nowoczesnego, odpowiedzialnego biznesu.

Wierzymy, że budując system oparty na zaufaniu, bezpieczeństwie psychologicznym i równych szansach, uwalniamy potencjał, który pozwoli nam sprostać wyzwaniom, których dziś jeszcze nie potrafimy nazwać. To nasza odpowiedzialność wobec organizacji, rynku i przyszłych pokoleń, które będą budować świat po nas. I to jest najważniejszy powód, dla którego robimy to właśnie teraz.

**Wave.** To regionalna inicjatywa rozwojowa Deloitte Central Europe, w 100% dedykowana kobietom na ścieżce do partnerstwa i ról liderkich. Skupia się na wzmocnieniu tzw. pipeline'u liderki poprzez mentoring, budowanie sieci relacji (networking) oraz warsztaty z zakresu strategicznego przywództwa i podejmowania decyzji w złożonym środowisku biznesowym.

**Deloitte Influence Network.** Program wspierający budowanie marki osobistej i widoczności eksperckiej pracowniczek/ów w przestrzeni publicznej oraz mediach społecznościowych. Pomaga liderkom skutecznie komunikować swoją ekspercką wiedzę, budować pozycję rozpoznawalnej liderki i kształtować głos Deloitte w kluczowych dyskusjach rynkowych.

**SheXO.** Jedna z największych i najbardziej prestiżowych społeczności liderki biznesu w regionie Europy Środkowej. Klub jest platformą wymiany doświadczeń, wzajemnej inspiracji i rozwoju kompetencji przywódczych dla kobiet zajmujących wysokie stanowiska zarządcze. Poprzez cykliczne spotkania, debaty i raporty, SheXO realnie wpływa na kształtowanie kultury różnorodności w całym środowisku biznesowym, nie tylko wewnątrz struktur Deloitte.

**Perfect Parental Leave.** Polityka wsparcia rodzicielstwa w Deloitte. Zapewnia ona jednakowe standardy płatnych urlopów dla obojga rodziców (zarówno matek, jak i ojców), niezależnie od formy zatrudnienia. Program ten ma na celu normalizację obecności mężczyzn w sferze opiekuńczej, co bezpośrednio przekłada się na wyrównywanie szans zawodowych kobiet i budowanie kultury partnerskiej opartej na wzajemnym wsparciu, a nie na stereotypowych rolach społecznych.





**Joanna Świerzyńska**

jest partnerką zarządzającą Deloitte w Polsce, Krajach Bałtyckich i Ukrainie. Wcześniej była członkinią zarządu Deloitte Polska i partnerką odpowiadającą za rozwój agendy talentowej w firmie. Jako liderka zespołu Global Employer Services doradzała klientom m.in. w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych, ubezpieczeń społecznych, prawa pracy, oraz usług świadczonych dla pracowników oddelegowanych za granicę i obcokrajowców pracujących w Polsce. Joanna od wielu lat angażuje się w działania zapobiegające wykluczeniu w pracy i wspierające budowę kobiecego liderstwa.

Wierzy w korzyści płynące z różnorodności w biznesie. Jest doświadczonym coachem i mentorką zarówno w programach Deloitte, jak i w zewnętrznych inicjatywach rozwijających liderki, w LeadersIn w tej roli od 2021 roku. W Deloitte chce tworzyć włączającą, opartą na wartościach przestrzeń umożliwiająca pracownikom rozwój zawodowy. Joanna jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i członkinią Krajowej Rady Doradców Podatkowych.

Prywatnie - mama dwojga dzieci, czytelniczka i miłośniczka podróży.



**Iva Georgijew**

jest Przewodniczącą Rady Dyrektorów Deloitte Central Europe - pierwszą kobietą na stanowisku Chair of the Board regionu Europy Centralnej, obejmującego 19 krajów. Iva uważa, że „bycie pierwszą jest powołaniem. Liderki, które na nie odpowiadają, zajmują miejsce przy stole, zanim powstanie ścieżka; wnoszą jakość dla wszystkich za nimi, i w ten sposób ustawiają standardy przy każdym kolejnym stole”. W obszarze profesjonalnego doradztwa biznesowego jako wieloletnia liderka zespołu cen transferowych Iva zdobyła uznanie czołowej ekspertki, doradza klientom w decyzjach dotyczących złożonych struktur międzynarodowych, dając klientom poczucie bezpieczeństwa i pewności działania na rynku, w oparciu o jakość, integralność i wiedzę profesjonalną zdobytą jako członkini Wspólnego Forum do Spraw Cen Transferowych Unii Europejskiej. Iva jest również inicjatorką oraz liderką klubu SheXO w Deloitte, który wspiera kobiety biznesu w osiągnięciu wyższej pozycji zawodowej i buduje społeczność przywódczą. Łącząc działalność profesjonalną z rozwojem managerskim, Iva od lat współtworzy programy mentoringowe, będąc współzałożycielką programu LeadersIN. Jako mentorka wspiera liderki na ich drodze awansu biznesowego i społecznego, w odpowiedzi na pytanie „co jest potrzebne, aby wejść na kolejny poziom? Jakikolwiek by on nie był. Bo kobiety, które tam docierają, to nie te, które czekały na zaproszenie. To te, które zdecydowały, że tam jest ich miejsce.” Za osiągnięcia zawodowe i przywódcze została wyróżniona wielokrotnymi nagrodami, m.in. Best Women in Business Law, Bizneswoman Roku w kategorii Korporacyjnego Sukcesu, nagrodą Women on Boards, oraz Forbes Polska 50//50.



**Agnieszka Mitoraj**

Deloitte Tax Partner. Agnieszka rozpoczęła swoją karierę w 1997 roku, a od ponad 20 lat jest związana z firmą Deloitte. Jest certyfikowanym doradcą podatkowym, partnerką w Deloitte oraz liderką praktyki cen transferowych Deloitte w północno-zachodniej Polsce. Ukończyła Uniwersytet w Poznaniu na Wydziale Prawa i Administracji. Specjalizuje się w podatku dochodowym od osób prawnych, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień cen transferowych, przygotowywania dokumentacji podatkowej dla transakcji z podmiotami powiązany, modelowania cen transferowych oraz analiz ekonomicznych. Prowadzi również szkolenia w zakresie cen transferowych. Agnieszka kierowała licznymi projektami realizowanymi w ramach procedur APA i MAP, reprezentując podatników w rozmowach z właściwymi organami w obszarze transakcji usługowych, produkcyjnych oraz dotyczących opłat licencyjnych. Z powodzeniem reprezentowała także klientów w postępowaniach podatkowych dotyczących cen transferowych – zarówno na etapie kontroli podatkowych, jak i przed sądami administracyjnymi. Współpracuje z dużymi klientami działającymi w różnych sektorach, takich jak FMCG, motoryzacja, bankowość, ubezpieczenia, handel detaliczny, energetyka oraz farmacja. Jest również prelegentką na licznych seminariach i konferencjach podatkowych poświęconych cenom transferowym oraz autorką publikacji w tym zakresie. Pełni funkcję liderki obszaru Diversity, Equity & Inclusion (DEI) w Deloitte Central Europe, odpowiadając za tworzenie strategii DEI oraz wdrażanie inicjatyw w tym obszarze. Dodatkowo Agnieszka jest prezeską Fundacji Deloitte Polska, działającej w obszarach edukacji, klimatu oraz działalności charytatywnej.

## **Jak włączanie kobiet do zarządów wpływa na optymalizację procesów, jakość podejmowania decyzji oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań w dużych organizacjach.**

**Ewa Sowińska,**  
**niezależna członkini rady nadzorczej**  
**ORLEN S.A.**

### **Różnorodność jako element odporności systemowej**

W Grupie ORLEN różnorodność postrzegana jest przez pryzmat pragmatyki biznesowej oraz odpowiedzialności za stabilność i bezpieczeństwo energetyczne regionu. W warunkach bezprecedensowej transformacji sektora obejmującej dekarbonizację, digitalizację oraz presję regulacyjną jakość decyzji podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządczych staje się czynnikiem bezpośrednio wpływającym na trwałość modelu biznesowego.

W całej Grupie ORLEN kobiety stanowią obecnie 26% wszystkich pracowników, a udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wynosi 26,77%. W sektorze energetyczno-paliwowym, tradycyjnie zdominowanym przez mężczyzn, jest to punkt wyjścia do dalszego, systemowego wzmocnienia pipeline'u liderkiego.

### **Women Forward - program kulturowej zmiany**

Trwała zmiana struktury organów decyzyjnych ma charakter ewolucyjny i wymaga działań systemowych. W 2025 roku ORLEN zainaugurował program Women Forward, stanowiący integralną część projektu zmiany kultury organizacyjnej.

Program tworzy środowisko rozwoju i networkingu, którego celem jest zwiększanie widoczności kobiet w kluczowych projektach oraz przygotowanie ich do ról strategicznych.

Struktura inicjatywy obejmuje cztery komplementarne ścieżki:

- EmpowerHER - wsparcie dla kadry najwyższego szczebla oraz członkiń zarządów spółek zależnych,
- LeadHER - rozwój kompetencji strategicznych menedżerek średniego szczebla,
- AspireHER - przygotowanie kobiet aspirujących do ról liderkich,
- BalanceHER - działania promujące kulturę włączającą i dobrostan organizacyjny.

W głównych ścieżkach rozwojowych uczestniczy obecnie 125 liderki, natomiast inicjatywy kulturowe zgromadziły w minionym roku ponad 3 000 uczestników. Skala programu wskazuje, że temat różnorodności nie jest projektem wizerunkowym, lecz elementem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji o strategicznym znaczeniu.

### **Future Bridge GPW - przygotowanie do ról organowych**

Wyróżniającym elementem podejścia ORLEN jest udział menedżerek w programie Future Bridge, realizowanym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Program ten przygotowuje kobiety do pełnienia funkcji w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych, kładąc nacisk na najwyższe standardy ładu korporacyjnego, zarządzania ryzykiem oraz odpowiedzialności wobec rynku kapitałowego. Udział w Future Bridge wzmacnia kompetencje organowe uczestniczek i buduje pomost między rozwojem wewnętrznym, a wymogami regulacyjnymi rynku publicznego.

W warunkach implementacji Dyrektywy 2022/2381 oraz rosnących oczekiwań inwestorów instytucjonalnych, działania tego typu mają charakter strategiczny.

Równolegle ORLEN angażuje się w międzykorporacyjne programy mentoringowe, takie jak LeadersIN czy SheLead, koncentrujące się na rozwoju kompetencji przyszłości oraz transformacji cyfrowej. Dzięki temu liderki konfrontują własne doświadczenia z najlepszymi praktykami rynkowymi i budują relacje o trwałej wartości biznesowej.



# Opinia

„Z perspektywy ładu korporacyjnego różnorodność w organach spółki jest jednym z najbardziej czytelnych wskaźników jakości zarządzania. W praktyce nadzorczej wyraźnie widać, że zróżnicowane zespoły prowadzą bardziej pogłębioną debatę, generując większą liczbę wariantów strategicznych i skuteczniej identyfikując ryzyka, zanim przerodzą się one w realne zagrożenia operacyjne czy reputacyjne. Współczesne przywództwo oznacza włączanie kobiet i mężczyzn w proces współtworzenia decyzji. Nie chodzi o zastępowanie jednej perspektywy drugą, lecz o budowanie przestrzeni, w której różne doświadczenia, style myślenia i wrażliwości spotykają się przy jednym stole. To właśnie ta różnorodność generuje wpływ: wpływ na jakość decyzji, na kulturę organizacyjną, na poziom odpowiedzialności oraz na zdolność organizacji do adaptacji w zmiennym otoczeniu.

Doświadczenia rynkowe oraz liczne analizy międzynarodowe pokazują, że im większa reprezentacja kobiet w radach nadzorczych i zarządach, tym wyższy poziom transparentności, lepsze zarządzanie ryzykiem oraz większa konsekwencja w realizacji długoterminowej strategii. Obecność kobiet w organach decyzyjnych koreluje również z wyższą jakością ładu korporacyjnego oraz większą wrażliwością na kwestie ESG, które dziś stanowią integralny element odpowiedzialnego zarządzania.

Z mojej perspektywy oraz z doświadczenia pracy w organach nadzorczych wynika, że różnorodność nie jest kategorią wizerunkową ani społeczną deklaracją. W moim przekonaniu jest elementem architektury decyzji. W warunkach transformacji energetycznej i rosnącej złożoności regulacyjnej organizacje potrzebują wieloperspektywicznego spojrzenia, odwagi zadawania trudnych pytań oraz gotowości do prowadzenia dialogu. Zespoły, w których kobiety i mężczyźni współtworzą kierunki strategiczne, budują większą odporność systemową oraz silniejszy fundament dla trwałej wartości przedsiębiorstwa. Różnorodność, rozumiana jako pełne wykorzystanie kapitału kompetencyjnego organizacji, przestaje być kategorią społeczną. Staje się kategorią efektywnościową i elementem zarządzania ryzykiem.

W tym wymiarze ma bezpośrednie przełożenie na wartość przedsiębiorstwa”.

## **Ewa Sowińska**

Niezależna Członkini Rady Nadzorczej, Przewodnicząca Komitetu ds. Zrównoważonego Rozwoju  
ORLEN S.A., [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl)



## **Izabela Ostrowska , Dyrektor Biuro Zgodności Regulacyjnej ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o.**

„Program Women Forward w unikalny sposób wzmacnia kompetencje menadżerskie, rozwija uważność na innych i siebie, otwiera przestrzenie nowych relacji oraz generuje niesamowitą energię. Atutem programu jest to, że jest on adresowany również do spółek GK ORLEN. Będąc pracownikiem ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych – spółki GK ORLEN, w której ponad 85% załogi stanowią kobiety – czuję, że w pewnym sensie reprezentuję wiele z nich. To ogromna motywacja do dalszego rozwoju oraz inspiracja do efektywnego działania na rzecz spółki i całej Grupy Kapitałowej ORLEN.

## **Ewa Lipska Dyrektor Biura Rachunkowości i Raportowania Finansowego ORLEN**

„Program WF nie uczy jak +być szefową+. On pomaga stać się świadomą, pewną siebie i skuteczną liderką. Dlaczego to ważne? Silne liderki = silne zespoły = silne organizacje. Relacje, które budujemy po drodze są największą wartością, która zostaje z nami na długo. Bo kiedy liderki wspierają liderki – rośnie nie tylko biznes. Rośnie też nasza odwaga i realny wpływ. Robimy swoje – tylko razem i lepiej!



## **Monika Dziadura Ekspert Obszaru Komunikacji Korporacyjnej ORLEN**

„Program Woman Forward dał mi przestrzeń do odkrywania własnych talentów i świadomego kształtowania mojej ścieżki rozwoju w oparciu o to, co naprawdę potrafię i lubię robić. Stał się dla mnie również szansą na budowanie marki osobistej i zwiększenie widoczności w organizacji, co realnie wzmacnia moją pozycję zawodową. Woman Forward to także miejsce inspirujących rozmów i wymiany doświadczeń, które naprawdę poszerzają perspektywę. Każdego dnia uczę się czegoś nowego dzięki relacjom, które zbudowałam.”

## **Justyna Wardak-Bielenis , Dyrektor Biura Zarządzania Segmentowego Energetyki ORLEN**

„Polecam udział w programie, ponieważ oferuje zróżnicowane możliwości rozwojowe, dostosowane do potrzeb liderki na różnym etapie zawodowym, daje możliwość nawiązania nowych kontaktów w firmie i poza nią, zapewnia okazję lepszego poznania całej firmy oraz poszerzenia własnej perspektywy”.



# Women on Boards: rola kobiet w organach decyzyjnych firm i instytucji publicznych

**Aleksandra Agatowska**  
**Founder Futureship Institute**

W debacie o przyszłości przywództwa coraz częściej wracamy do pytania, które jeszcze kilka lat temu pojawiało się głównie w kontekście równościowym: jaka jest rola kobiet w organach decyzyjnych firm i instytucji publicznych. Dziś jednak coraz wyraźniej widać, że nie jest to wyłącznie kwestia reprezentacji czy sprawiedliwości społecznej. To pytanie o jakość zarządzania w świecie, który staje się coraz bardziej złożony, nieprzewidywalny i wymagający nowych kompetencji przywódczych.

W świecie, w którym organizacje muszą reagować na dynamiczne zmiany technologiczne, geopolityczne i społeczne, coraz wyraźniej widać, że tradycyjne modele przywództwa przestają być wystarczające. Współczesne organizacje potrzebują liderów zdolnych do myślenia systemowego, integrowania różnych perspektyw oraz podejmowania decyzji w warunkach wysokiej niepewności.

W tym kontekście różnorodność w organach decyzyjnych przestaje być postrzegana jako element polityki równościowej – staje się jednym z kluczowych zasobów strategicznych organizacji.

Nie chodzi bowiem wyłącznie o reprezentację. Włączenie kobiet do zarządów wpływa na sposób funkcjonowania organizacji: na procesy decyzyjne, zarządzanie ryzykiem, kulturę pracy, a także zdolność do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. W świecie rosnącej złożoności gospodarki, szybkich zmian technologicznych oraz rosnących oczekiwań społecznych wobec biznesu, jakość decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu zarządzania staje się jednym z najważniejszych czynników konkurencyjności.

Z perspektywy badań, które przeprowadziliśmy w Futureship Institute w ramach raportu *\*Women on Boards: regulacja czy transformacja?\**, widać wyraźnie, że debata o obecności kobiet w zarządach jest częścią szerszego procesu transformacji społecznej i zmiany dotyczącej sposobu myślenia o przywództwie, pracy i relacjach społecznych. Zmienia się sposób postrzegania przywództwa, zmieniają się role społeczne kobiet i mężczyzn, a także zmieniają się oczekiwania wobec organizacji i ich odpowiedzialności wobec pracowników oraz społeczeństwa.

Jednocześnie nasze badania pokazują interesujący paradoks. Idea równości płci w przestrzeni zawodowej jest w Polsce szeroko akceptowana – aż 47,5% kobiet i 35,5% mężczyzn deklaruje zdecydowane poparcie dla wprowadzenia parytetów w zarządzaniu organizacjami. Jednocześnie sama dyrektywa Women on Boards pozostaje stosunkowo słabo rozpoznawalna społecznie – zna ją jedynie 27,4% Polaków.

Ten rozdźwięk pokazuje coś bardzo istotnego. Zmiana społeczna często zaczyna się wcześniej niż zmiana instytucjonalna. Oczekiwania wobec przywództwa ewoluują szybciej niż regulacje i struktury organizacyjne. W praktyce oznacza to, że wiele organizacji stoi dziś przed koniecznością przemyślenia swoich modeli zarządzania – nie tylko pod kątem formalnych wymogów regulacyjnych, lecz przede wszystkim pod kątem zdolności do funkcjonowania w nowej rzeczywistości gospodarczej.



Jednym z najważniejszych obszarów, na który wpływa różnorodność w zarządach, jest jakość procesów decyzyjnych. Organizacje, w których najwyższe kierownictwo składa się z osób o bardzo podobnym doświadczeniu, wykształceniu i sposobie myślenia, są bardziej podatne na zjawisko tzw. „group-think” – sytuację, w której dążenie do szybkiego konsensusu ogranicza krytyczne myślenie i analizę alternatywnych scenariuszy. Włączenie do zarządów osób o różnych doświadczeniach i perspektywach – w tym kobiet – zmienia dynamikę dyskusji strategicznych. Zwiększa liczbę zadawanych pytań, poszerza spektrum analizowanych ryzyk i wprowadza do procesu decyzyjnego dodatkowe punkty widzenia. To z kolei sprzyja podejmowaniu decyzji bardziej przemyślanych i opartych na szerszej analizie konsekwencji.

Badania nad przywództwem pokazują, że kobiety w zarządzaniu często wnoszą do organizacji kompetencje szczególnie potrzebne we współczesnym świecie: zdolność do długofalowego myślenia strategicznego, większą wrażliwość na ryzyko, umiejętność budowania relacji i współpracy oraz zdolność do integrowania różnych perspektyw w procesie podejmowania decyzji.

---

## Futureship Institute

---

Nie oznacza to oczywiście, że istnieje jeden „kobiecy styl zarządzania”. Różnice między liderami wynikają przede wszystkim z indywidualnych kompetencji i doświadczeń. Jednak większa obecność kobiet w organach decyzyjnych zwiększa różnorodność sposobów myślenia i działania, a właśnie ta różnorodność jest jednym z najważniejszych czynników wzmacniających odporność organizacji.

Równie istotny jest wpływ kobiet w zarządach na sposób funkcjonowania całej organizacji. Liderzy i liderki pełnią rolę nie tylko decydentów, lecz także symboli kultury organizacyjnej. To, kto znajduje się na najwyższych stanowiskach, wpływa na sposób postrzegania możliwości rozwoju przez pracowników oraz na aspiracje kolejnych pokoleń.

Widoczność kobiet na najwyższych stanowiskach ma ogromne znaczenie dla zmiany wyobrażeń o przywództwie. Pokazuje, że kompetencje przywódcze nie są związane z jedną ścieżką kariery ani z jednym profilem lidera. W dłuższej perspektywie taka zmiana wpływa na aspiracje zawodowe młodszych pokoleń i poszerza pulę talentów, z których organizacje mogą korzystać. Ten symboliczny wymiar reprezentacji ma bardzo praktyczne konsekwencje. Organizacje, które są postrzegane jako otwarte i różnorodne, przyciągają szersze spektrum talentów.

W warunkach rosnącej konkurencji o kompetencje, zdolność przyciągania i utrzymywania najlepszych pracowników staje się jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej.

Różnorodność w zarządach wpływa także na sposób zarządzania ryzykiem. Badania nad funkcjonowaniem zespołów decyzyjnych pokazują, że grupy bardziej zróżnicowane częściej analizują różne scenariusze rozwoju sytuacji, są mniej skłonne do nadmiernego optymizmu oraz bardziej otwarte na sygnały ostrzegawcze. W świecie, w którym organizacje muszą mierzyć się z coraz bardziej złożonymi wyzwaniami – od transformacji technologicznej po zmiany klimatyczne i społeczne – taka zdolność do wielowymiarowej analizy ryzyka staje się kluczowa.

Kolejnym obszarem, w którym różnorodność w zarządach ma znaczenie, jest innowacyjność. Tworzenie nowych rozwiązań wymaga łączenia różnych perspektyw, doświadczeń i sposobów myślenia. Zespoły jednorodne częściej powielają znane schematy działania, natomiast zespoły zróżnicowane są bardziej skłonne do poszukiwania nowych rozwiązań. Włączenie kobiet do procesów decyzyjnych zwiększa więc nie tylko różnorodność społeczną organizacji, lecz także różnorodność poznawczą – a właśnie ona jest jednym z najważniejszych źródeł innowacji.

Jednocześnie warto podkreślić, że zmiana dotycząca obecności kobiet w zarządach jest częścią szerszej transformacji społecznej, która dotyczy zarówno kobiet, jak i mężczyzn. W naszych badaniach wyraźnie widać, że zmieniają się oczekiwania wobec ról zawodowych i rodzinnych. Coraz więcej mężczyzn deklaruje chęć większego zaangażowania w życie rodzinne, a coraz więcej kobiet aspiruje do pełnienia ról przywódczych.



Ta zmiana wymaga nowego modelu organizacji pracy i nowego modelu przywództwa – bardziej partnerskiego, bardziej elastycznego i bardziej opartego na współpracy. Organizacje przyszłości będą budowane nie wokół hierarchii, lecz wokół zdolności do współtworzenia wartości przez różnorodne zespoły. Dlatego dyskusja o obecności kobiet w zarządach nie powinna być sprowadzana do prostego pytania o proporcje płci.

W rzeczywistości dotyczy ona jakości przywództwa w XXI wieku. Jeśli potraktujemy ją wyłącznie jako kwestię regulacji, jej wpływ na funkcjonowanie organizacji będzie ograniczony. Jeśli natomiast potraktujemy ją jako element szerszej transformacji sposobu zarządzania, może stać się impulsem do budowania organizacji bardziej odpornych, bardziej innowacyjnych i lepiej przygotowanych na wyzwania przyszłości.

Włączenie kobiet do zarządów nie jest więc celem samym w sobie. Jest narzędziem modernizacji zarządzania – sposobem na poszerzenie perspektyw decyzyjnych, poprawę jakości dyskusji strategicznych i budowanie organizacji zdolnych do funkcjonowania w świecie rosnącej złożoności.

Organizacje, które zrozumieją tę zmianę i potraktują różnorodność jako źródło kompetencji, a nie wyłącznie jako wymóg formalny, będą miały większą zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia. A w świecie współczesnego biznesu zdolność adaptacji staje się jedną z najważniejszych miar sukcesu.

Futureship  
Institute





# Women on Boards

Klub Women on Boards stanowi **unikalną w skali kraju inicjatywę środowiska biznesowego**, której celem jest **wspieranie rozwoju i wzmacnianie pozycji kobiet pełniących funkcje zarządcze w dużych podmiotach gospodarczych o zaawansowanej strukturze organizacyjnej**. Klub zrzesza przedstawicielki sektora prywatnego, korporacji międzynarodowych, a także spółek z udziałem skarbu państwa, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji publicznych i naukowych. Część członkiń stanowią kobiety pełniące funkcje zarządcze w spółkach skarbu państwa.

Women on Boards jest inicjatywą o charakterze **międzysektorowym i otwartym**, skierowaną do liderek zarządzających średnimi i dużymi organizacjami w różnych branżach – w sektorze finansowym, energetycznym, edukacyjnym, technologicznym, budowlanym, chemicznym, poligraficznym i innych. Dzięki interdyscyplinarnemu podejściu Klub reprezentuje obiektywny interes kobiet w zarządach, niezależnie od branży czy charakteru instytucji.

Jest to jedyny w Polsce Klub dedykowany kobietom w zarządach korporacji i jeden z niewielu klubów nieodpłatnych, o celu misyjnym, nie zarobkowym.

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