

Rady nadzorcze też powinny grać

O różnorodności w spółkach najczęściej dyskutuje się w kontekście zarządów i poszczególnych działów. A jak to jest z radami nadzorczymi? Opowiada o tym **Piotr Rybicki**, członek wielu rad, twórca portalu NadzorKorporacyjny.pl

Od lat obserwuje pan rady nadzorcze w Polsce. Czy zyskują one kobiecą twarz?

Dzieje się to w takim samym stopniu jak w całej gospodarce. Znaczenie kobiet w biznesie rośnie, ale do pełnej równości jeszcze długa, długa droga.

Na koniec 2023 r. w Polsce we wszystkich radach nadzorczych w spółkach akcyjnych, z ograniczoną odpowiedzialnością i komandytowo-akcyjnych zasiadało ok. 62 tys. osób, które zajmowały ponad 78 tys. stanowisk. Nawiasem mówiąc, gdybyśmy dołożyli spółdzielnie, fundacje i stowarzyszenia, gdzie funkcjonują rady nadzorcze albo komisje rewizyjne, to można śmiało mówić o niemal 200 tys. stanowisk.

Wracając do spółek: wśród tych 62 tys. osób 35 proc. stanowią kobiety. Jeśli weźmiemy pod uwagę stanowiska - zajmują 31 proc. Czyli udział pań sięga mniej więcej jednej trzeciej. Nie jest zatem tylko symboliczny - kobiety w radach nadzorczych są zauważalne.

Zmienia się to w czasie?

Analizując dane od wielu lat. I w zasadzie ten poziom jest zbliżony - w 2019 r. udział kobiet w stanowiskach wynosił 30,5 proc. Zmiany na przestrzeni lat są niewielkie, ale już w przyszłość można patrzeć optymistycznie. Jeżeli spojrzymy na osoby do 40. roku życia w radach nadzorczych, udział kobiet wynosi 36 proc., a wśród najmłodszych, do 30. roku życia, ten udział to aż 43 proc. Tendencja jest zatem wyraźna.



Piotr Rybicki jest m.in. członkiem RN i komitetów audytu, organizuje największy w Polsce projekt propagujący standardy właścicielskie - „Konferencja Rada Nadzorcza” - i wyróżnienia „Człowiek Corporate Governance”

Ciekawe wnioski przynosi również analiza powołanych w 2023 r. członków rad nadzorczych. Najwięcej powołanych kobiet urodziło się w 1982 r., podczas gdy wśród mężczyzn prym wiodą mężczyźni urodzeni w 1976 r.. Średnio powołane w 2023 r. kobiety są o 2,5 roku młodsze od mężczyzn.

Pokusi się pan o interpretację?

To trudne, bowiem w grę wchodzi wiele czynników - tak jak wspominałem, moim zdaniem panie w radach nadzorczych odzwierciedlają procesy zachodzące w gospodarce. Ale jest możliwe, że panie z młodszych pokoleń są bardziej aktywne. Co znow może wynikać z wielu czynników. Świat się zmienia.

Wiele się mówi o sile różnorodności w biznesie, w zespołach, w zarządach. Dotyczy to również rad nadzorczych?

Kiedy się tworzy zarząd, dobiera się jego członków na podstawie określonych kompetencji. Właściciel chce mieć kogoś odpowiedzialnego za handel, finanse, HR i tak dalej.

Tworząc rady nadzorcze, z reguły nikt o tym nie myśli. Poza tym, jeżeli tworzy się zarząd, to jest oczekiwanie, że jego członkowie będą ze sobą współpracować, nie będą z różnych obozów. Tworzy się zespół, który wspólnie dąży do jakiegoś celu. W radach nadzorczych takie myślenie to często marzenie. Dopiero gdy poszczególni członkowie wyzwolą się z myślenia, że są czyimiś przedstawicielami, jest możliwe budowanie prawdziwego zespołu również tu. W radzie nadzorczej każdy odpowiada za siebie i podejmuje decyzje osobiście. Czy ktoś ma związki biznesowe, czy towarzyskie z właścicielem, nie ma znaczenia.

Nie jest też wyjątkową sytuacją, gdy w radzie nadzorczej spotykają się przypadkowe osoby, które wcześniej się nie znały, których kompetencje również nie są znane. Jeśli zatem mówimy, że rady nadzorcze powinny być różnorodne, to mówimy o całym komponencie cech, jaki taki organ powinien mieć. Chodzi o doświadczenie zawodowe, wiedzę, kompetencje, ale też o cechy behawioralne, np. temperament, oraz o wiek i płeć. Dobrą radę nadzorczą cechuje różnorodność, choć najwyżej w hierarchii będą kompetencje i doświadczenie. Niemniej jednak rada ani bez mężczyzn, ani bez kobiet nie będzie wzorcowa, gdyż nie będzie w takim przypadku korzyści z różnorodności płci.

Im większy zarząd czy rada, tym łatwiej o różnorodność.

Właśnie tak. Jeśli chodzi o rady nadzorcze, często występują one w minimalnym składzie trzech osób, w spółkach giełdowych - pięciu. Pojawia się naturalne wyzwanie - jak znaleźć w trzyosobowej radzie nadzorczej ekspertów w wielu dziedzinach, z różnymi doświadczeniami, w różnym wieku i jeszcze wziąć pod uwagę płeć? Przy pięcioosobowej radzie nadzorczej jesteśmy w stanie zebrać kilkanaście kompetencji, każdy z nas ma przecież kilka mocnych stron. Różnorodna rada nadzorcza to efektywna rada nadzorcza. I warto z tego korzystać.

Pojawia się kolejne naturalne pytanie - czy jako rada nadzorcza jesteśmy w stanie wszystkie je wykorzystać. I chyba jeszcze ważniejsze - czy ten, który nas nominował, powołał, czyli właściciel, chce z nich korzystać. Praktyka wielu lat pokazuje, że rada nadzorcza działa tylko w tym obszarze, na który właściciel zezwoli. Jeżeli powołał ją,

TEKST PROMOCYJNY

Różnorodność i inkluzywność to siła Amazon

Budowanie zespołów opartych na zdywersyfikowanych kompetencjach otwiera dostęp do większej ilości doświadczeń, perspektyw i pozwala reagować na dynamicznie zmieniające się potrzeby rynkowe. Dlatego też tworzenie miejsca pracy przyjaznego kobietom jest dla nas szczególnie istotne. Jesteśmy organizacją, w której rosnąca reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, nie tylko wpływa na sukces firmy, ale też kreuje model kultury organizacyjnej. Obecne, silne wzorce kobiece są inspiracją dla osób z potencjałem wewnątrz organizacji, ale też przyciągają talenty z rynku pracy.

Mentoring jest ważną przestrzenią rozwojową, w której każdy może zdobyć wiedzę ekspercką, biznesową i rozwijać poszczególne zawodowe kompetencje. Proces mentoringowy pozwala swobodnie dyskutować o istotnych kwestiach z doświadczonym partnerem, od którego możemy „odbijać” nasze myśli, dzielić się pomysłami i refleksjami, bez obawy przed tym, jak to wpłynie na ocenę naszej pracy. Ta forma nauki jest szczególnie istotna dla kobiet w organizacjach, nie tylko w Amazon. Ogólnie ma znaczący wpływ na szybkość uczenia się, wzrost pewności siebie, a także budowanie sieci wsparcia, dzięki którym coraz silniejsze stają się kobiece wzorce w strukturach firmy.

Nasze flagowe inicjatywy mentoringowe tworzone są właśnie przez kobiety pracujące w Amazon. W skład zespołów zarządzających tymi programami wchodzi przedstawicielki działów operacyjnych, szkoleniowych, technicznych i HR, pełniące zarówno role menadżerskie jak i specjalistyczne. Pozwala nam to stworzyć ofertę rozwojową odpowiadającą na realne potrzeby wynikające z funkcjonowania organizacji.

Aktywnie pracujemy też z informacją zwrotną po każdym spotkaniu.

W Amazon działa formalny program mentorski, która pomaga łączyć mentorów i mentee ze względu na wskazane obszary rozwojowe. Mamy także programy dedykowane kobietom m.in. Women in Leadership (WLP), który skierowany jest do kobiet na stanowiskach kierowniczych, wchodzących w świat logistyki. Program ten tworzy przestrzeń do budowania kobiecej sieci kontaktów, wzajemnego wsparcia oraz wymiany doświadczeń i inspiracji, a także pomaga zdobywać narzędzia do pracy nad rozwojem, do budowania kariery i marki własnej wewnątrz organizacji. W ubiegłym roku warsztaty WLP uzupełniliśmy o dodatkowe sesje - Mastermind, podczas których uczestniczki przychodzą z przygotowanymi case study z tematycznego zakresu sesji (np.: Rozmowy rozwojowe, Budowanie własnej marki). Następnie wspólnie omawiają dany przypadek i dzielą się doświadczeniami. Obserwujemy, jak pozytywnie wpływa to na budowanie sieci wzajemnego wsparcia. Wszystkie nowe rozwiązania wprowadzamy dzięki naszym uczestnicz-



kom. Dzięki nim widzimy także, że każde nowe pokolenie kobiet mierzy się z nowym rodzajem wyzwań. My chcemy im pomóc w nawigowaniu między tymi nowymi potrzebami. Szczególnie cieszy mnie to, że kobiety na gruncie zawodowym stają się coraz bardziej wokalne i jasno określają, jakiego wsparcia potrzebują i nie boją się go szukać.

Kolejną z inicjatyw jest program Women Career Development. Uczestniczki i trenerki WLP wspólnie dostrzegły potrzebę

W Amazon działa formalny program mentorski, która pomaga łączyć mentorów i mentee ze względu na wskazane obszary rozwojowe - mówi Agata Dziuba, Senior HR menedżerka w Amazon

wsparcia kobiet na stanowiska początkowych, więc stworzyły materiał edukacyjny w formie warsztatów, skupiający się m.in. na identyfikacji swoich mocnych stron, szukaniu możliwości rozwojowych, przygotowaniu do rozmów na temat własnej kariery. Program spotyka się z pozytywnym odbiorem uczestniczek, co realnie przekłada się na zwiększoną liczbę aplikacji na stanowiska leaderskie, kierownicze, specjalistyczne.

Oprócz tego prężnie działa grupa Women@Amazon, organizująca cykle wykładów i spotkań dedykowanych dla kobiet. Warto też wspomnieć o tym, że umożliwiamy kierunkową edukację młodym dorosłym, wchodzącym na rynek pracy, np. w ramach 2-letniego płatnego programu stażowego Amazon czy programu „Girls Do Engineering”, który zachęca dziewczyny ze szkół średnich do studiowania na kierunkach inżynierskich. W obu programach zapewniamy kształcenie zawodowe, wsparcie mentorów czy planowanie ścieżki zawodowej.

Mentoring, prowadząc często do głębszego zrozumienia talentów i kompetencji, pozwala nam otworzyć się na nowe ścieżki rozwoju naszej kariery. Amazon jako organizacja wzmacnia też takie postawy, umożliwiając wszystkim, nie tylko kobietom, na szukanie nowych ról w organizacji, wychodząc właśnie z przekonania, że różnorodność doświadczeń, wnosi ciekawe perspektywy do kolejnych zespołów.

Warto podkreślić, że inicjatywy rozwojowe dla kobiet to tylko mały fragment działań ukierunkowanych na budowanie kultury organizacyjnej opartej o zasady DEI. Działamy też z programami świadomościowymi, pokazującymi naszym pracownikom jak rozpoznawać mniej stereotypowe przekonania i zachowania w miejscu pracy i jak im przeciwdziałać. Myślę, że tak kompleksowe podejście do tematu, jest jednym z czynników, który trzeci raz z rzędu pozwala nam zdobywać certyfikat Top Employer, nie tylko w Polsce, ale też w innych krajach Europy.

zespołowo

bo musiał, ale nie chce, aby działała, najprościej osiągnie to, nie przyznając członkom wynagrodzenia. Będzie również minimalizował potrzebę, aby rada cokolwiek robiła. A jeśli rada nadzorcza ma nie funkcjonować, to nie ma znaczenia, kto w niej jest.

Jak jest z jakością rad nadzorczych w Polsce?

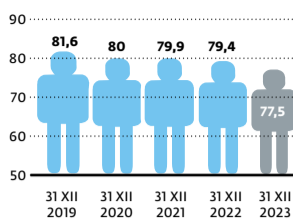
Medialnie przebijają się przykłady negatywne. Można rzec, że to się dobrze sprzedaje, dobrze klika. Ale... najlepsza rada nadzorcza to taka, która wykonała pracę i nikt o tym nie wie. Trochę jak z awariami, a dokładnie z ich brakiem – jeśli wszystko działa, nie widać, jak to się udało. Takie powinny być rady nadzorcze. Trochę z tyłu, bez wychodzenia przed szereg. Powinny być bezpiecznikami, chronić spółkę przed potencjalnie trudnymi sytuacjami. Ale jest też tak, że gdy coś się w firmie stanie, pada pytanie: gdzie była rada nadzorcza? To pytanie ma niestety zabarwienie negatywne. Tymczasem rady – na całym świecie – mają charakter nadzorczy, a nie represyjny, i ich zadaniem nie jest negowanie każdego kroku zarządu. Dobra rada nadzorcza może wychwycić nawet 80, 90 proc. zagrożeń, ale nigdy wszystkie. Natomiast nasze polskie przepisy idą w tym kierunku, że jeżeli coś się w spółce stanie, to uznaje się, że ten, kto tego nie dopilnował, nie nadzorował, jest winny. To jest i będzie destrukcyjne dla nadzoru właścicielskiego. Bo każdy, kto wchodzi do rady nadzorczej, nie pojawia się tam po to, żeby za pół roku zostać ukarany. Przede wszystkim chce pracować na rzecz spółki. A przynajmniej takie jest moje podejście do funkcji członka rady nadzorczej. Drugi problem: dopóki będzie wyobrażenie, że w radach nadzorczych nic się nie robi, że każdy może w nich zasiadać, jest to taki „hup” – będą one fikcją. Taką mamy rzeczywistość w radach nadzorczych i niestety nie można w żaden sposób lukrować stanu faktycznego.

A jaką rolę powinna pełnić rada nadzorcza w spółce?

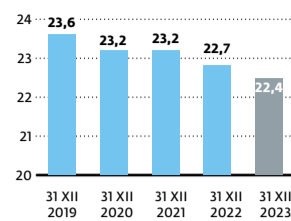
Przede wszystkim być bezpiecznikiem. To jest takie ciało, które powinno patrzeć na zadania zarządu, trochę w sposób krytyczny, ale nie w kontrze, i próbować weryfikować to, co on proponuje. To jeśli idzie o przyszłość. Bo dla mnie wartością jest również to, że rada nadzorcza, taka profesjonalna, wprowadza systematykę pracy. Powstaje

RADY NADZORCZE W POLSCE

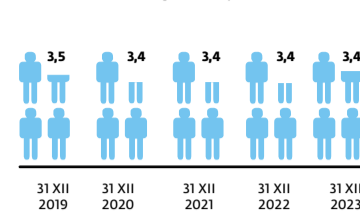
Stanowiska (tys.)



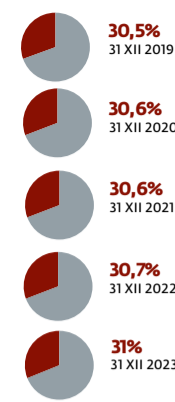
Firmy z RN (tys.)



Liczebność rady (osoby)



Udział kobiet (stanowiska)



Średni wiek członka RN (lata)

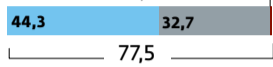


Średni staż (lata)

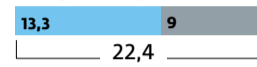


RODZAJE SPÓŁEK

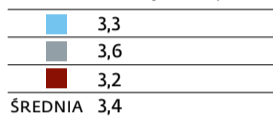
Stanowiska (tys.)



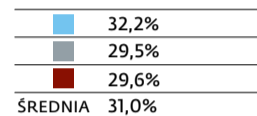
Firmy z RN (tys.)



Liczebność rady (osoby)



Udział kobiet (stanowiska)



MIASTA Z NAJWIĘKSZĄ LICZBĄ STANOWISK W RN

Ranking	Miasto	Stanowiska (tys.)	Udział
1.	Warszawa	19,9	25,7%
2.	Kraków	3,9	5,1%
3.	Wrocław	3,6	4,6%
4.	Poznań	2,9	3,8%
5.	Katowice	2,1	2,7%
6.	Gdańsk	1,9	2,5%
7.	Łódź	1,7	2,1%
8.	Lublin	1,2	1,6%
9.	Szczecin	1,2	1,5%
10.	Gdynia	1	1,3%

Źródło: raport Nadzorkorporacyjny.pl

plan, pojawiają się założenia biznesowe, które najpierw są artykułowanie, a następnie spisywane. Naturalnym kolejnym procesem jest ich analiza. Czasem też słyszę: my, zarząd, i oni, rada nadzorcza. Nie – zarząd ma zwoje zadania, rada swoje, ale wszyscy dążymy do tego samego celu. Dodatkowo, jeśli rada nadzorcza działa, to wprowadza się do spółki ład, ład korporacyjny – corporate governance. Pewne rzeczy stają się zdekretowane.

Najtrudniejszy w pracy rady nadzorczej jest aspekt mentalny. Tego nigdzie nikt nie uczy. Jak się zachować, co powiedzieć, jak powiedzieć, czy być przeciw, jak być przeciw – te rzeczy miękkie, to one powodują, że zespół wygrywa lub nie. Gdy jest się już w radzie nadzorczej, okazuje się, że nie głosowanie jest najtrudniejsze, ale wszystko to, co się dzieje przed głosowaniem i po.

Powiedział pan „corporate governance”, wspomniał o kompetencjach miękkich, ja dodam „social” i w ten sposób okaże się, że w rozmowie o paniach w radach nadzorczych dotarliśmy do ESG. Mamy regulacje unijne dotyczące reprezentacji płci w organach firm.

Tak, już za ten rok największe firmy zostały zobligowane do zaraportowania odsetka według płci liczonego jako średni stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn. Przyznam jednak, że wolę mówić o wartości różnorodności, kompetencjach, jakie po prostu warto wykorzystywać – twardych i miękkich, których tak bardzo brakuje. Inaczej spełnienie norm może być tylko mechanicznym wypełnieniem obowiązku. I znowu w radach nadzorczych będziemy mieli fikcję.

Rozmawiał Jacek Pochtopień

Kobiety mają ogromny potencjał!

Aż 107 lat (!) – tyle, według raportu GLOBAL GENDER GAP REPORT (2020), kobiety w Europie Środkowoschodniej muszą poczekać, aby osiągnąć takie same prawa na rynku pracy. I choć sytuacja na przestrzeni ostatnich lat uległa poprawie, a aktywność zawodowa kobiet z roku na roku wzrasta, wciąż istnieją bariery, które utrudniają im rozwój i osiągnięcie sukcesów. W jaki sposób przełamać te niekorzystne schematy i czy biznes może realnie wspierać kobiety w realizacji zawodowej?

Budowanie świadomości o własnej wartości na rynku pracy nie zaczyna się w momencie rozpoczynania kariery, ale tak naprawdę dużo wcześniej, często już na etapie szkolnym, kiedy dzieci angażują się w różne zajęcia i projekty. Lekcje kodowania czy tworzenia maszyn nie są już domeną chłopców. Młode kobiety wkraczają w tę przestrzeń, dostrzegają swój potencjał i tworzą kapitał pewności siebie, który później procentuje w dorosłym życiu. Rzecz w tym, że wówczas często napotykać na trudności. Jak wynika z raportu Hays „Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce”, aż 57 proc. respondentek doświadczyło w swojej karierze przeszkód wynikających z płci.

Czas na zmiany!

Mimo licznych przemian, wciąż wiele musimy poprawić w zakresie zrównywania szans obu płci. Powinniśmy bardziej inspirować i wspierać kobiety, a właściwie już nawet dziewczynki, aby odważnie realizowały swoje marzenia. Pokazywać im przykłady świetnych specjalistek, które odniosły sukcesy w często mocno męskim środowisku, przypominać, że każda opcja zawodowa jest dla nich otwarta. Nie ma żadnych powodów, by dzisiejsze nastolatki nie mogły być drugą Sheryl Sandberg, managerką biznesowa Go-

ogle czy Aleksandrą Przegalińską, ekspertką ds. sztucznej inteligencji. Bo kobiety mają w sobie niezwykłą moc!

W T-Mobile działamy więc w duchu DEI, angażujemy się w różne inicjatywy, których celem jest pokazanie i przypomnienie młodym liderkom ich potencjału, dodanie odwagi do budowania kariery czy pokazanie praktycznych ścieżek rozwoju. I to działa! W ten sposób wspólnie budujemy przyszłość, w której szanse ma każdy.

Co może zrobić biznes, aby pomóc kobietom?

Konieczne jest wielopłaszczyznowe zaangażowanie oraz wspólny wysiłek nie tylko ze strony biznesu, ale także organizacji pozarządowych i rządu. Poza wsparciem edukacyjnym czy mentoringowym, ważne są aspekty praktyczne, jak na przykład zwiększenie dostępności żłobków czy przeszkoli, które pomogą łączyć życie zawodowe z rodzinnym.

Przedsiębiorców warto natomiast uświadamiać, że budowanie różnorodnych zespołów ma ogromny wpływ na rozwój ich biznesu. Postęp wynika z różnorodności – jeżeli wszyscy myślą podobnie i zawsze zgadzają się ze sobą, można łatwo utknąć w martwym punkcie. Im więcej pomysłów i odmiennych perspektyw, tym większa kreatywność ze-

społu oraz szansa na znalezienie innowacyjnych rozwiązań.

Sama edukacja nie wystarczy – to jest właściwie pierwszy krok, który powinno się podjąć, aby zacząć budować w pracodawcach i pracownikach lepsze zrozumienie tego, co kryje się za skrótem DEI. Jest to wyzwanie niełatwe, zwłaszcza dla firm, które od lat kojarzą się z „męskim światem”, czyli na przykład branży produkcyjnej, motoryzacyjnej czy technologicznej. Na szczęście to się mocno zmienia – wielu przedsiębiorców już dawno dostrzegło potencjał w takim podejściu. W naszej organizacji 34,1% osób zarządzających departamentami stanowią kobiety. Biorąc pod uwagę dyrektywę „Kobiety w zarządach” przyjętą przez Parlament Europejski, która stanowi, że do czerwca 2026 kobiety powinny zajmować 40 proc. najwyższych stanowisk w spółkach, to jesteśmy na dobrej drodze.

Elastyczne podejście i wsparcie pracodawcy

Co jeszcze może pomóc rozwijać się kobietom na rynku pracy? Bez wątpienia elastyczne podejście pracodawcy, które umożliwia im łatwiejszy powrót do obowiązków zawodowych, np. elastyczne godziny pracy czy możliwość pracy zdalnej. Jako T-Mobile robimy wszystko, by być tam, gdzie są młode kobiety, szukające swojej ścieżki rozwoju. Jesteśmy więc partnerem m.in. Women in Tech Summit czy Vital Voices, aby zapewnić wsparcie w budowaniu kariery w tym sektorze. Warto też wspomnieć o wewnętrznych programach. Moim zdaniem grupy pracownicze mają niezwykłą moc oddziaływania na pracowników, bo oni sami napędzają się wzajemnie do działania, jak na przykład w ramach Magenta Women Network w naszej organizacji. Jej celem jest nie tylko edukacja



Dorota Kuprianowicz-Legutko, członkini zarządu T-Mobile Polska, dyrektorka ds. polityki personalnej

i wymiana doświadczeń, ale przede wszystkim budowanie w organizacji świadomości potrzeb reprezentowanej grupy.

Czy technologia jest kobietą?

Jako reprezentantka branży technologicznej mogę powiedzieć: i to nie jedną! Technologie są otwarte na kobiety, które coraz chętniej i odważniej wchodzi do tego świata i mają ogromny wkład w jego tworzenie, rozwój i postęp. A w T-Mobile doskonale wiemy, że różnorodność w naszej branży jest tak samo potrzebna jak w każdym innym sektorze. Dlatego chcemy tworzyć miejsce pracy, w którym każdy czuje się równy, szanowany i mile widziany. U nas wszyscy mają równe szanse, bo wierzymy, że różnorodności to siła napędzająca świat i zmiany na lepsze – zarówno dla jednostek, jak i całych firm.

