



Narzędziownik DEIB

Jak opracować i skutecznie
wdrażyć polityki DEIB?

MARZEC 2025

Autorka: Justyna Przybył

Przy współpracy z: Milena Olszewska-Miszuris,
Anna Potocka-Domin, Michał Knapik, Dominika Sadowska
oraz całego grona życzliwych osób wspierających 30% Club Poland



Partnerzy:





Justyna Przybył

Ambasadorka 30% Club Poland

Z ogromną radością oddajemy w Państwa ręce Narzędziownik do wdrażania polityk DEIB – kompleksowe opracowanie, które powstało z myślą o tworzeniu bardziej przyjaznych miejsc pracy, w których to każda osoba pracująca ma szansę być doceniona, a jej głos nie tylko ważny i słyszany, ale wysłuchany.

Narzędziownik - to nie tylko zbiór dobrych praktyk – to efekt wieloletnich doświadczeń, analiz i obserwacji, które pozwoliły dostrzec, jak wiele jeszcze należy zrobić, by tworzyć bardziej otwarte i włączające kultury organizacyjne, wykorzystując przy tym w pełni pulę talentów, jaką dysponujemy w społeczeństwie.

Zebranie najlepszych praktyk było procesem długim i wymagającym, ale też niezwykle inspirującym. Wspólnie z gronem wybitnych ekspertek i ekspertów oraz instytucji od lat aktywnie wspierających różnorodność, stworzyliśmy publikację, której brakowało na rynku – praktyczny przewodnik, który ma realnie wspierać firmy w budowaniu kultury szacunku i poczucia przynależności w miejscu pracy. Bo choć na kwestie DEIB można patrzeć z różnych perspektyw, jedno pozostaje niezmiennie – w centrum zawsze jest człowiek i jego godność.

Mam głęboką nadzieję, że Narzędziownik pomoże nie tylko firmom w budowaniu włączających kultur korporacyjnych, ale również przyczyni się do rozwoju postaw obywatelskich.

Wierzę, że to właśnie biznes, który przecież wielowymiarowo wpływa na życie społeczne, może być prekursorem tych pozytywnych zmian. Wykorzystanie potencjału różnorodnych perspektyw i doświadczeń, wspieranie kobiet w dostępie do najwyższych stanowisk oraz eliminowanie barier to ogromna szansa na rozwój i innowacje nie tylko dla spółek, ale też dla całej gospodarki.

Zapraszamy zatem do korzystania i wdrażania!



Milena Olszewska-Miszuris

Co-Chair 30% Club Poland

Kwestie związane z DEIB to strategicznie istotny dla firm temat, który powinien być elementem długoterminowej strategii i wynagradzania kluczowej kadry zarządczej. Choć zmiany polityczne na świecie powodują nagły odwrót od tematów związanych z różnorodnością, równymi szansami, włączeniem i przynależnością, warto zastanowić się jakie przewagi mają firmy posiadające władze składające się z jednej płci? Ja ich nie widzę. Uważam, że hasła takie jak szacunek czy prawa człowieka stanowią uniwersalne wartości, które powinniśmy respektować i traktować jako fundamenty naszych działań i kultur korporacyjnych.

Bardzo się cieszę, że w kampanii społecznej 30% Club Poland kontynuujemy działania i oddajemy w Państwa ręce unikalną publikację pokazującą jak krok po kroku zmierzyć się z tym niełatwym zadaniem jakim jest wdrożenie polityk DEIB a poprzez nie wpłynięcie na kulturę korporacyjną. Zachęcam do przeczytania, analizy i dzielenia się przemyśleniami na temat Narzędziownika DEIB. Jednocześnie też bardzo dziękuję wszystkim, dzięki którym ta publikacja mogła ujrzeć światło dzienne.

Agenda

- | | |
|--|----|
| 1. O Narzędziowniku DEIB | 4 |
| 2. Dlaczego warto wdrażać DEIB | 8 |
| 3. Różnorodność władz spółek WIG140 | 17 |
| 4. Motywacja do wdrożenia polityk DEIB | 27 |
| 5. Polityki DEIB | 45 |
| 6. Autorzy i Partnerzy | 88 |
| 7. Slajdy dodatkowe | 95 |





.....

O Narzędziowniku DEIB

O Narzędziowniku DEIB

1

Narzędziownik DEIB (*Diversity, Equity, Inclusion & Belonging*) od angielskiego akronimu „różnorodność, równe szanse, włączenie i przynależność” to zestaw praktycznych narzędzi, rekomendacji, wskazówek w jaki sposób opracowywać, wdrażać i realizować polityki DEIB oraz budować opartą na nich kulturę organizacyjną.

2

Narzędziownik DEIB zawiera jedynie sugestie, pomysły i rekomendacje oparte na doświadczeniach osób współpracujących z kampanią społeczną 30% Club Poland i nie może być traktowany jako porada prawna ani konsultacja biznesowa.

3

Celem Narzędziownika DEIB nie jest zaadresowanie wszystkich obszarów DEIB. Rolą kampanii społecznej jest zwiększanie udziału kobiet na poziomie zarządów i rad nadzorczych, stąd publikacja koncentruje się na płci w ujęciu binarnym.

4

Narzędziownik DEIB ma służyć jako pobudzenie kreatywności i inspiracji. Z wielu dostępnych rekomendacji i podpowiedzi, sugerujemy wybrać te elementy i działania, które będą w największym stopniu odpowiadały możliwościom danej organizacji.

5

Narzędziownik DEIB jest publicznie i bezpłatnie dostępny zgodnie z celem i sposobem działania 30% Club Poland. Będzie nam miło, jeśli będą Państwo z niego korzystać. Przy dzieleniu się publikacją – czy w całości czy w części – prosimy o wskazanie 30% Club Poland jako źródła. Nie zgadzamy się na przetwarzanie lub wykorzystywanie tego materiału w całości ani w części w celach komercyjnych.

6

To pierwsza wersja Narzędziownika DEIB. Planujemy dalszy jego rozwój. Jeśli mają Państwo sugestie, pomysły oraz case studies, które możemy pokazać w publikacjach 30% Club Poland zapraszamy do kontaktu: poland@30percentclub.org Z góry dziękujemy za wszelką informację zwrotną.



Narzędziownik DEIB



Cel publikacji: zwiększanie udziału kobiet we władzach spółek krok po kroku

Wdrażanie polityk i strategii DEIB, czyli w obszarze różnorodności, równych szans, włączenia i przynależności jest nie kluczowe dla rozwoju biznesu oraz tworzenia przyjaznych i włączających miejsc pracy. Wzrost świadomości na temat korzyści płynących z prawidłowego zarządzania różnorodnością sprawia, że polityki DEIB stają się nieodłącznym elementem strategii rozwoju każdej odpowiedzialnej i nowoczesnej firmy. Nie bez znaczenia w tym kontekście pozostają również rosnące oczekiwania konsumentów i klientów w tym obszarze.

Nadchodzące regulacje w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz dyrektywy takie jak: *Woman on Boards* (Kobiety we władzach), *Equal Pay* (dotyczącej równych płac ze względu na płeć za równą pracę) czy Dyrektywa CSDDD (Należytej Staranności) podkreślają znaczenie

transformacji. Szczególnie wdrożenie Dyrektywy *Women on Boards* do krajowego porządku prawnego w formie nowelizacji *Ustawy o ofercie publicznej* (...) wymagać będzie od największych spółek giełdowych wprowadzenia polityk równowagi płci, niedyskryminacyjnych działań w obszarze pozyskiwania talentów oraz tworzenia sprawozdań z realizacji ustawowych celów.

W 30% Club Poland widzimy bardzo duże biznesowe korzyści z różnorodności na najwyższych pozycjach w firmach. To w zarządach i radach nadzorczych podejmowane są najważniejsze decyzje, a jak pokazują zbierane przez kampanię dane, brakuje tam różnorodności ze względu na płeć, wiek i wykształcenie. Dodatkowo, międzynarodowe badania prowadzone od II połowy XX wieku, wskazują, że aby korzyści z różnorodnej perspektywy i doświadczeń przekładały się na decyzje, potrzebna jest tzw. masa krytyczna, czyli udział mniejszości na poziomie przynajmniej 30%. Wtedy przestaje ona być swoistym tokenem, a jej głos staje się słyszalny.



Opracowany przez 30% Club Poland we współpracy z Partnerami raportu Narzędziownik DEIB to pierwszy tak kompleksowy przewodnik dotyczący budowania kultury organizacyjnej opartej na zasadach różnorodności, równych szans, włączenia i budowania poczucia przynależności w spółkach.

Publikując ten zestaw działań i narzędzi wychodzimy naprzeciw potrzebom spółek, które chcą stać się bardziej różnorodne i włączające, ale nie wiedzą, od czego zacząć.

Dlatego też poszczególne kroki zostały podzielone na 4 fazy wdrażania DEIB:

1
FAZA

Przygotowanie do wdrożenia DEIB w spółce

2
FAZA

Opracowanie polityk DEIB

3
FAZA

Realizacja polityk DEIB

4
FAZA

Rozwój kultury organizacyjnej opartej na zasadach DEIB

Szczegółowe działania w ramach poszczególnych faz stanowią znaczną większość niniejszej publikacji. Mamy nadzieję, że będą one inspiracją nie tylko dla firm, które chcą wdrożyć polityki DEIB, ale także dla tych, które zechcą stworzyć własne dokumenty wspierające pozostałe wymiary różnorodności.

W Narzędziowniku DEIB dotykamy też kwestii przywództwa. Każdy i każda z nas może być liderem i liderką DEIB co często oznacza mierzenie się ze zmianą i przekonywanie do niej nie tylko osób współpracujących, ale również tych nieprzekonanych oraz decyzyjnych.

Mamy nadzieję, że publikacja będzie katalizatorem pozytywnych zmian na polskim rynku i wesprze tworzenie bardziej otwartych na różnorodność firm.

Serdecznie zapraszamy do lektury i zachęcamy do wdrażania polityk DEIB w organizacjach z pomocą tego Narzędziownika!



.....

Dlaczego warto wdrażyć DEIB

Różnorodność

Zróżnicowanie i odmienność ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonanie polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, pozostałe typy współpracy.

Źródło: Karta Różnorodności

Różnorodność to odmienność, niejednorodność, zróżnicowanie, inność w badanej dziedzinie. Zjawisko różnorodności można zobaczyć w wielu aspektach otaczającego nas życia.

Źródło: Encyklopedia zarządzania

Wielowymiarowość/intersekcjonalność każdy i każda z nas może określić siebie poprzez szereg cech dotyczących np. płci, wieku, wykształcenia, wyznania, sposobu zatrudnienia. Cechy te, tworzą każdego i każdą z nas unikalnymi. Stanowią jednak wyzwanie przy wdrażaniu polityk DEIB.



Równość szans

Równość szans powinna dotyczyć wszystkich obszarów działania firm w tym rekrutacji, godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym, dostępu do szkoleń i awansów, ochrony przed nieuzasadnionym zwolnieniem czy wynagrodzenia.



RÓWNOŚĆ (ang. equality)

Wszyscy otrzymują takie samo wsparcie, niezależnie od potrzeb.

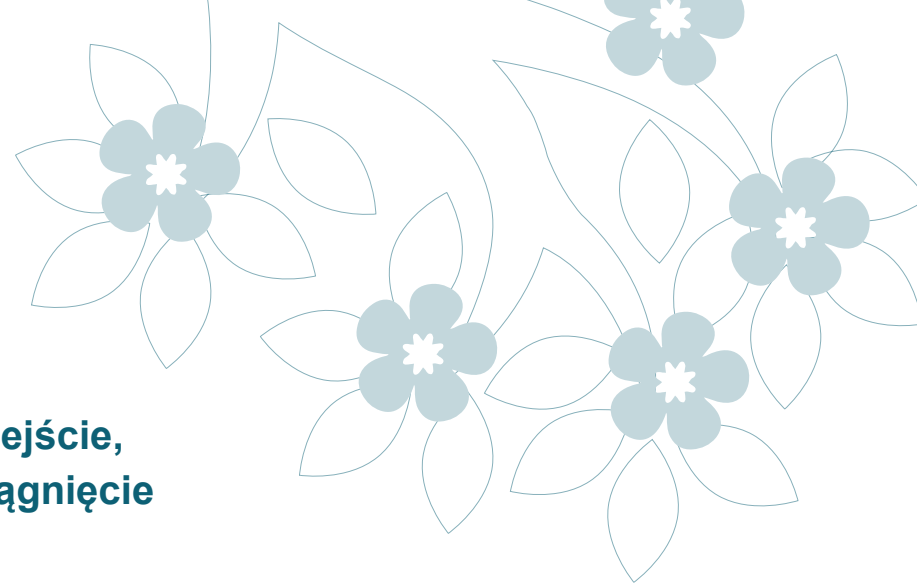


RÓWNE SZANSE (ang. equity)

Wszyscy otrzymują takie wsparcie, które pozwala na realizację ich indywidualnych potrzeb.

Włączenie

Poczucie włączenia wśród osób pracujących jest budowane w oparciu o kulturę współpracy, w której docenia się indywidualne pomysły i podejście, które daje poczucie bezpieczeństwa i poczucie wpływu. Celem jest osiągnięcie pełnego potencjału osób zatrudnionych.



1

Zapewnienie równości szans –
budowanie szacunku, możliwości
i sprawczości

2

Docenianie
indywidualności osoby pracującej
przy jednoczesnym budowaniu
wspólnoty w zespole

3

Motywowanie pracowników
do zabierania głosu i dzielenia się
ideami

Przynależność

Przynależność do miejsca pracy oznacza, że każda osoba pracująca powinna czuć się akceptowana, doceniana i wysłuchana, a także związana z miejscem pracy. To poczucie wynika zarówno z relacji międzyludzkich, jak i z otoczenia organizacyjnego, które sprzyja identyfikacji z wartościami firmy i jej kulturą.



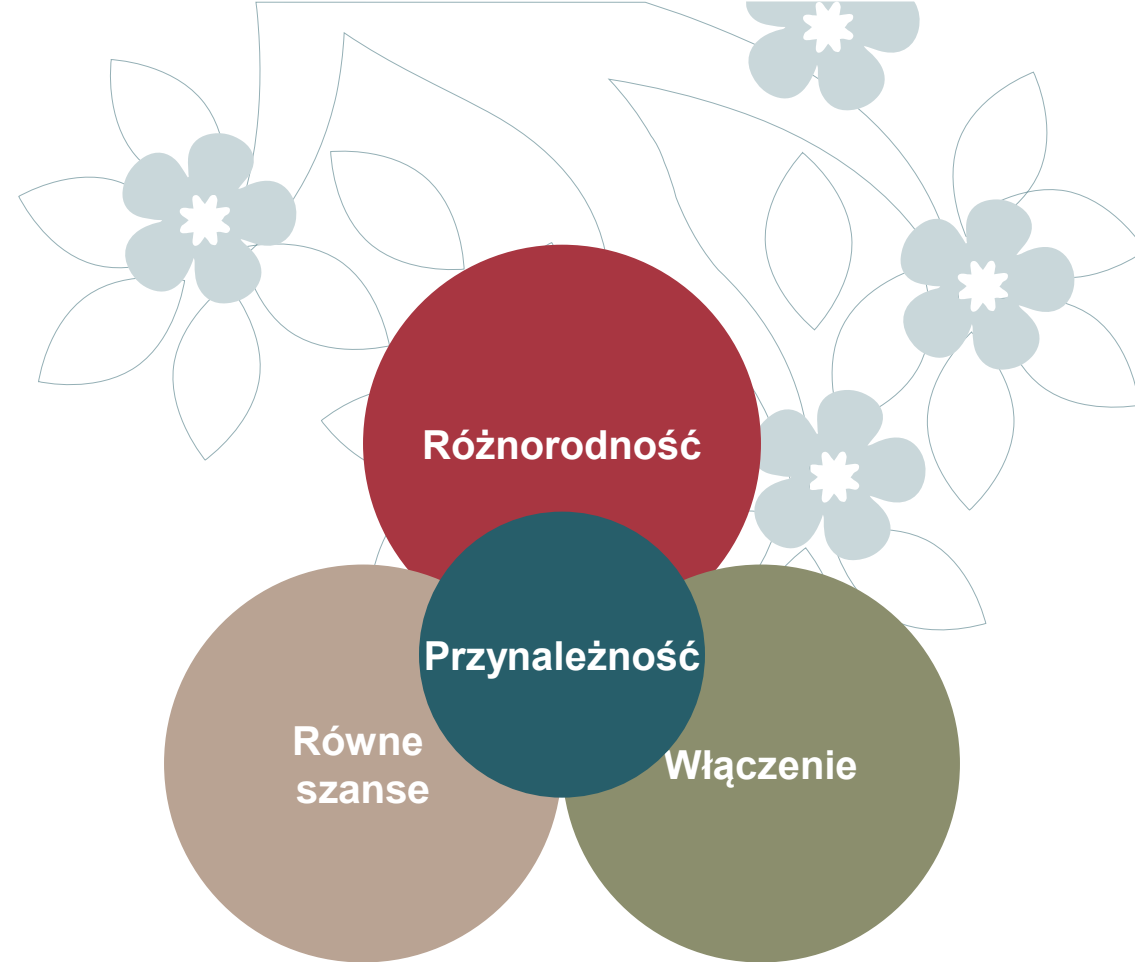
Przynależność polega na pielęgnowaniu bezpieczeństwa psychologicznego, tworzeniu zespołów, w których każda osoba czuje się swobodnie, może wyrażać siebie bez obawy przed osądem lub odwetem, a także dostrzega sens swojej pracy. Miejsce pracy powinno pełnić funkcję przestrzeni wspierającej – zarówno społecznie, jak i funkcjonalnie, dając poczucie stabilności, komfortu i tożsamości.

Każda osoba zatrudniona niezależnie od stażu, powinna odczuwać, że jest mile widziana i potrzebna, a organizacja i jej przestrzeń mają dla niego wartość emocjonalną, społeczną i zawodową. To przywiązanie do miejsca pracy może wpływać na większą lojalność, zaangażowanie i satysfakcję zawodową.

DEIB

To kompleksowe podejście do rozwijania różnorodnych i włączających miejsc pracy, w których każda osoba zatrudniona czuje się integralną częścią organizacji, jednocześnie mogąc w pełni realizować swój potencjał. W ramach DEIB:

- różnorodność odnosi się do obecności i uznania różnych doświadczeń i perspektyw,
- równość szans dąży do zapewnienia dostępu do zasobów oraz możliwości rozwoju,
- włączenie oznacza aktywne wysłuchanie i uwzględnienie głosu każdej osoby pracującej,
- a budowanie przynależności to tworzenie bezpiecznej, wspierającej przestrzeni, w której osoby pracujące posiadają trwałe relacje w zespołach.



Przydatne materiały:

- [What is diversity, equity, and inclusion?](#)
- [Różnorodność](#)
- [The ultimate guide to DEIB: What you need to know?](#)
- [Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik dla spółek.](#)

Kluczowa rola liderów i liderek DEIB

Aby zbudować kulturę organizacyjną opartą o DEIB, należy włączyć, zaangażować i zapewnić wsparcie wszystkim liderkom i liderom zespołów w organizacji.

Liderki i liderzy powinni aktywnie wspierać cele sformułowane w politykach DEIB, zgodne z misją i wizją spółki oraz uniwersalnymi wartościami.

Przydatne do działania w obszarze DEIB cechy obejmują:

Przydatne materiały i źródła:

- [Diversity matters even more. The case of holistic impact.](#)
- [Bez inkluzywnego przywództwa nie ma innowacyjności](#)

Przydatne materiały i źródła: [Diversity Competence](#) i [model TOPO!](#)



Pasja

Misja

Szacunek dla inności
i różnorodności

Stały rozwój
i doskonalenie

Zarządzanie
zmianą

Przemysłana
komunikacja

Sprawczość

Budowanie poczucia
bezpieczeństwa

Krytyczne myślenie

Kompetencje
w zakresie DEIB

Umiejętności
organizacyjne

Aktywne poszukiwanie
informacji zwrotnej

Nasze badania pokazują, że warto wprowadzać inicjatywy DEI

**Wg kobiet biorących udział w badaniu Niech nas usłyszą!
Głos kobiet w korporacjach inicjatywy DEI mają znaczenie.**



Badanie „Niech nas usłyszą! Głos kobiet w korporacjach”
30% Club Poland 2023

Wyniki badania wskazują, że firmy realizujące inicjatywy DEI częściej oferowały równe szanse awansu i rozwoju, a kobiety w nich zatrudnione częściej były zadowolone z pracy.

66,5% kobiet, które posiadały dzieci i były zatrudnione w firmach realizujących inicjatywy DEI, uznało, że jest traktowana tak samo jak mężczyzna ze względu na swoją sytuację rodzinną (vs. **47,1%** w przypadku firm, które nie prowadziły takich inicjatyw).

59,5% ankietowanych kobiet zatrudnionych w firmach zaangażowanych w projekty DEI oceniło, że otrzymują takie same szanse rozwoju i awansu, jak mężczyźni na podobnych stanowiskach. Mniej niż co czwarta uczestniczka ankiety pracująca w takiej firmie (23,4%) uważała, że szanse są nierówne.

Proporcje odwracają się w przypadku organizacji, które nie realizowały żadnych inicjatyw równościowych. Ponad połowa zatrudnionych tam kobiet (51,8%) oceniła, że szanse rozwoju i awansu są nierówne, a jedynie co trzecia z respondentek (32,1%) uważała, że otrzymuje równe szanse rozwoju i awansu w porównaniu z mężczyzną na tym samym stanowisku.


Rekomendujemy działania dostosowane do dojrzałości organizacji

Odpowiednio wdrażane polityki DEI w firmach są ważne w kształtowaniu włączającej kultury korporacyjnej i w budowaniu poczucia przynależności.

Droga firm do różnorodności, równych szans i włączenia (DEI) powinna być ustrukturyzowana i dostosowana do sytuacji oraz dojrzałości kultury korporacyjnej każdej firmy. Przewodnik Diversity, Equity & Inclusion 30% Club Poland rekomenduje inne narzędzia firmom na początku drogi do DEI, a odmienne w fazie rozwoju, utrwalania czy dojrzałości. Na początku swojej drogi firmy powinny zdiagnozować stan wyjściowy, a dla firm w fazie „rozwoju” przydatne będzie stworzenie zarysu planu DEI oraz opracowanie raportowania wskaźników. Spółkom, które przeszły już do dalszej fazy „utrwalania” może pomóc postawienie ambitnych i liczbowych celów z zakresu różnorodności w odniesieniu do najwyższych szczebli hierarchii korporacyjnej. „Dojrzałe” spółki mogą np. powiązać wynagrodzenie zarządów z celami DEI.



Przewodnik DEI. Różnorodność, równe szanse i włączenie



.....

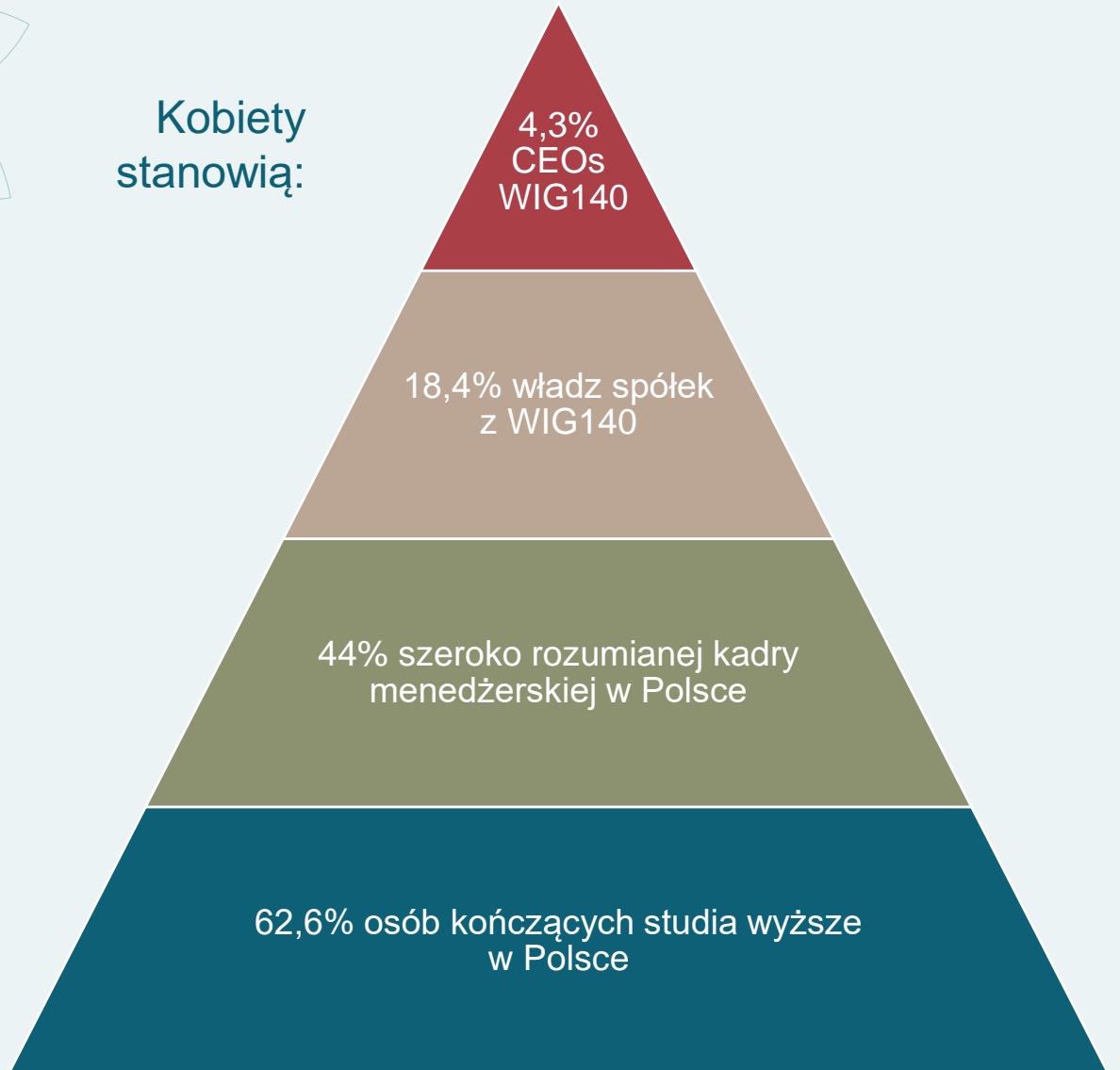
Różnorodność władz spółek WIG140



Kompetentnych kobiet do zasiadania we władzach spółek nie brakuje

Źródła: 30% Club Poland, dane ze spółek z WIG140 na koniec 2024 roku; dane z Eurostat na 3Q2020, dane GUS za 2023 rok

Kobiety stanowią:



140 największych spółek giełdowych w Polsce

Udział kobiet we władzach

15,5%	16,6%	17,2%	18,0%	18,4%
2020	2021	2022	2023	2024

Procent spółek bez żadnej kobiety we władzach

23,6%	20,0%	16,4%	20,0%	20,7%
2020	2021	2022	2023	2024

Udział kobiet w zarządach

12,6%	13,1%	12,2%	13,9%	14,1%
2020	2021	2022	2023	2024

Procent spółek, w których kobiety pełniły funkcję prezeski zarządu

4,3%	3,6%	2,1%	4,3%	4,3%
2020	2021	2022	2023	2024

Zbyt powolny wzrost udziału kobiet w WIG140

Udział kobiet w radach nadzorczych

17,3%	18,9%	20,4%	20,6%	21,1%
2020	2021	2022	2023	2024

Procent spółek, w których kobiety pełniły funkcję przewodniczącej rady nadzorczej

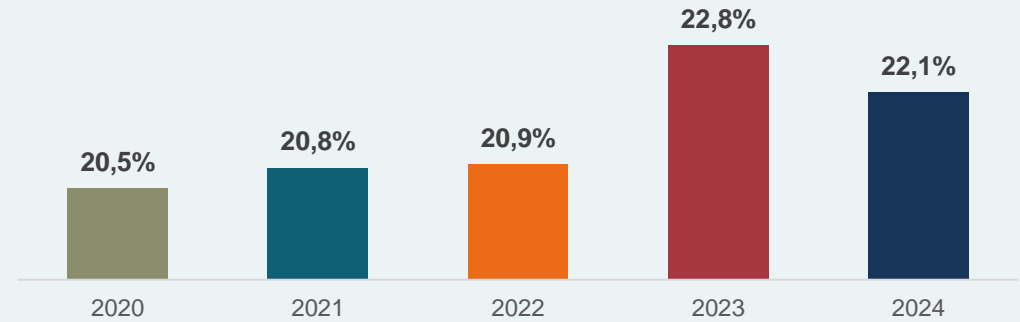
15,0%	15,7%	15,7%	14,3%	11,4%
2020	2021	2022	2023	2024

Źródło: 30% Club Poland, dane na koniec poszczególnych lat kalendarzowych;
władze = zarząd + rada nadzorcza
Dane dotyczące udziału kobiet zebrane na ostatni dzień każdego roku.

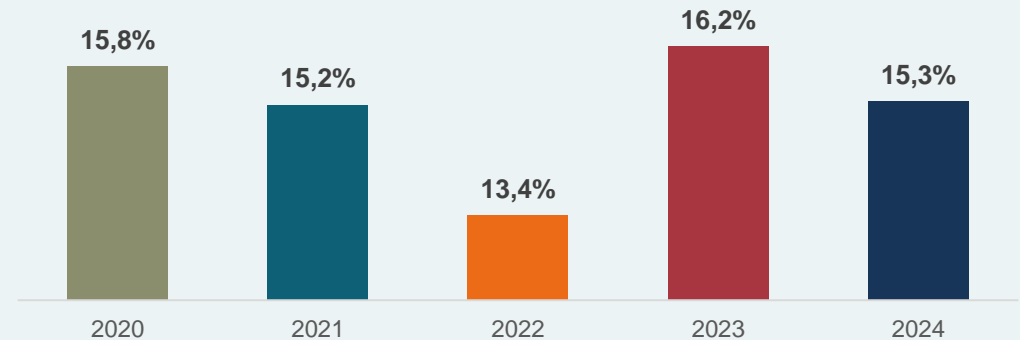
Spadek udziału kobiet we władzach WIG20

- W indeksie WIG20 kobiety stanowiły 22,1% władz na koniec 2024 r. Choć jest to wyższy udział niż w mWIG40 i sWIG80, pokazuje spadek o 0,8pp. względem 2023 r.
- Wynika on zarówno z niższego udziału kobiet w zarządach spółek z WIG20, w których kobiety stanowiły 15,3%, -0,9pp rdr oraz w radach nadzorczych: 27,0%, -1,3 pp. rdr.
- W 20 największych giełdowych spółkach była 1 prezeska zarządu i 5 przewodniczących rad nadzorczych.
- Na koniec 2024 r. we władzach 18 spółek z 20 blue chipów zasiadały panie. To pogorszenie rdr, gdyż na koniec 2023 r. każda firma z WIG20 miała kobiecą reprezentację we władzach.
- W zarządach 7 spółek z WIG20 na koniec 2024 r. nie było kobiet (wobec 9 rok wcześniej). W 4 spółkach brak było kobiet w radzie nadzorczej (2 na koniec 2023 r.).

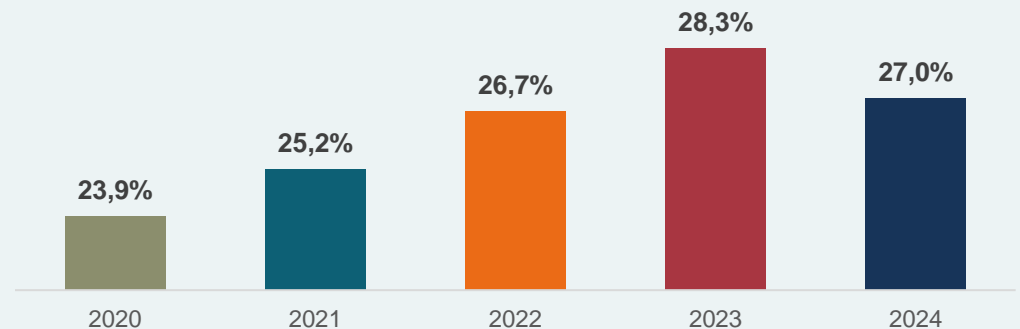
Udział kobiet we władzach spółek z WIG20



Udział kobiet w zarządach spółek z WIG20



Udział kobiet w radach nadzorczych spółek z WIG20



Lepiej w spółkach z mWIG40, słabiej w sWIG80

- W indeksie giełdowych „średniaków” (mWIG40) kobiety stanowiły 22,0% władz na koniec 2024 r., tylko minimalnie poniżej poziomu dla WIG20. W ciągu minionego roku udział kobiet we władzach firm z mWIG40 zanotował istotny wzrost – o 3,5 pp. rdr.
- W małych spółkach (sWIG80) udział kobiet spadł o 0,9 pp. rdr. do 14,9%.
- We władzach 7 spółek z mWIG40 i 20 z sWIG80 nie było żadnej kobiety.
- Większy udział kobiet notowany był w radach nadzorczych (25,5% dla mWIG40, 16,7% dla sWIG80) niż w zarządach (odpowiednio 16,8% i 11,8%).

Udział kobiet we władzach spółek z mWIG40

14,5%	18,5%	17,7%	18,5%	22,0%
2020	2021	2022	2023	2024

Udział kobiet we władzach spółek z sWIG80

14,2%	13,9%	15,4%	15,8%	14,9%
2020	2021	2022	2023	2024

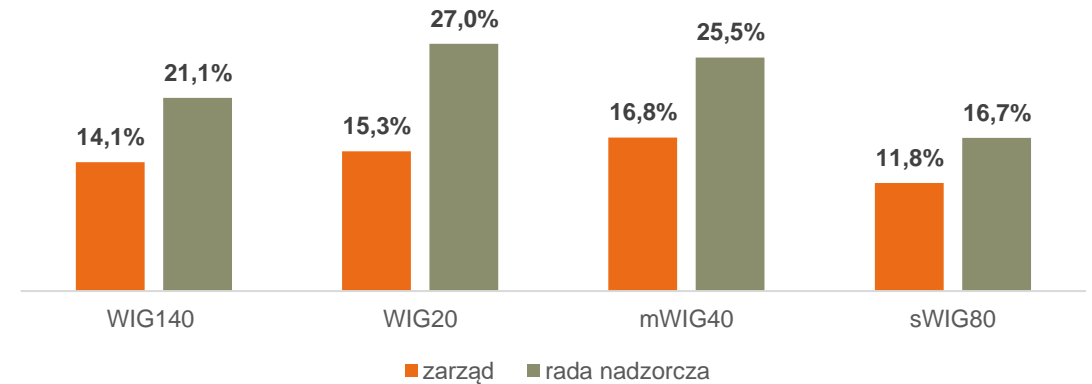
Liczba spółek bez kobiety w władzach



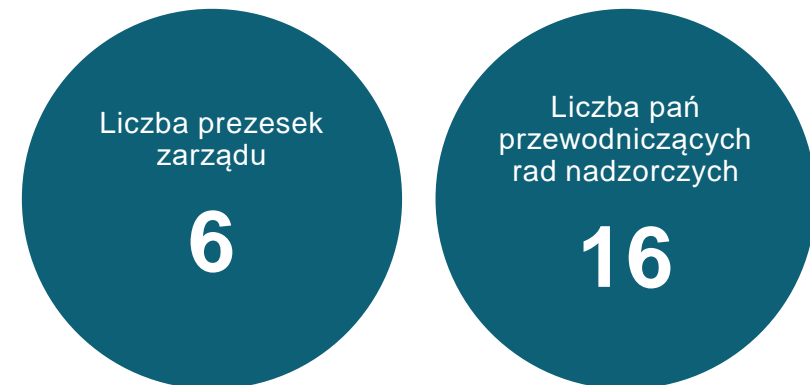
Większy udział kobiet w radach nadzorczych niż w zarządach

- Udział kobiet w radach nadzorczych spółek WIG140 na koniec 2024 r. (21,1%) był wyższy niż w zarządach (14,1%). Ta prawidłowość widoczna była dla wszystkich indeksów wchodzących w skład WIG140.
- W 2024 r. było 6 prezesek zarządów, analogicznie do poprzedniego roku. 16 pań przewodniczyło pracom rad nadzorczych (o 4 mniej rdr).

Większy udział kobiet w radach nadzorczych niż w zarządach na koniec 2024 roku



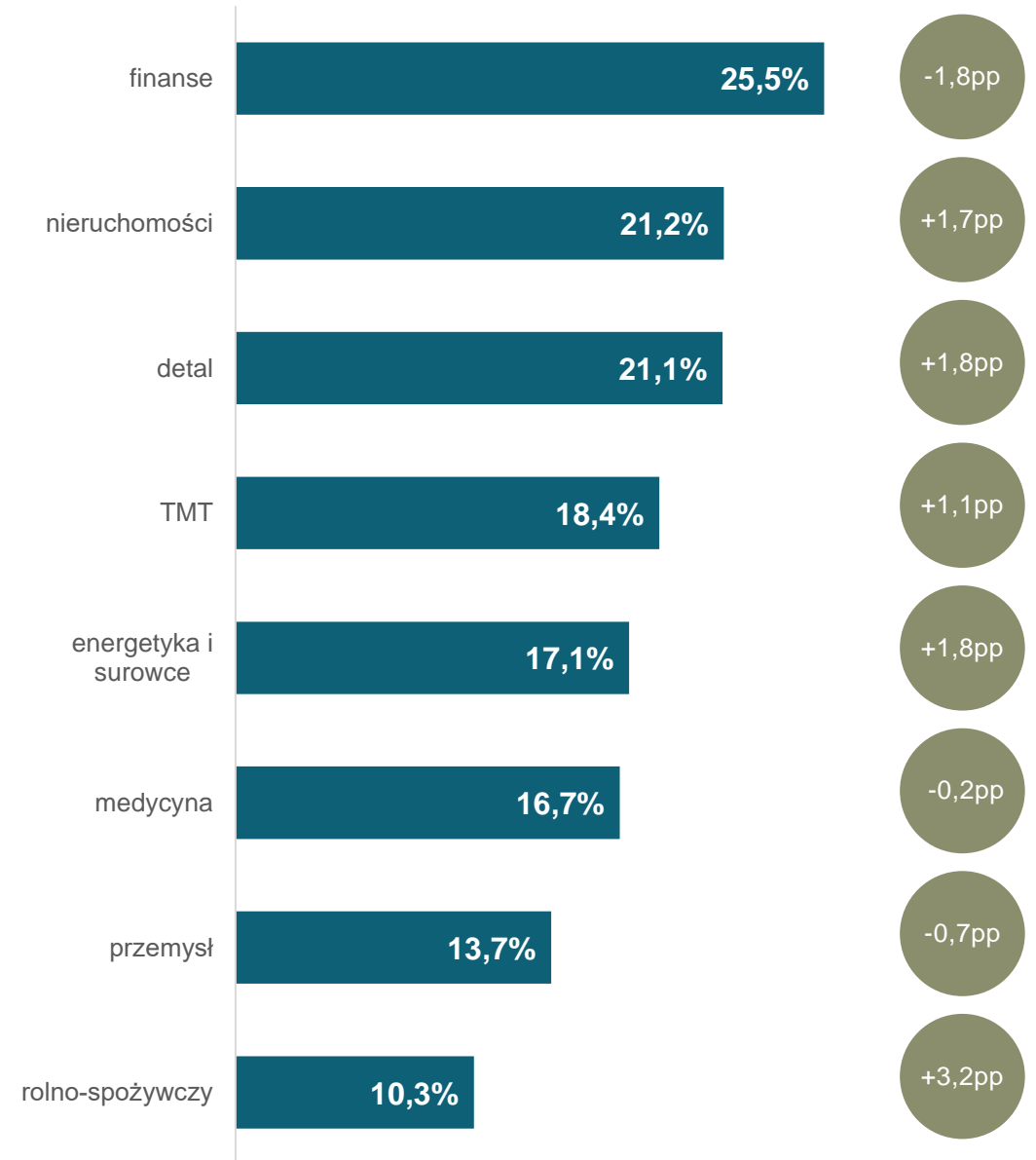
Więcej kobiet na czele rad nadzorczych niż zarządów spółek z WIG140 na koniec 2024 roku



Sektor finansowy liderem różnorodności, jednak ze spadkiem rdr

- Sektorem o największej różnorodności płci we władzach pozostaje sektor finansowy, w którym kobiety stanowiły 25,5% władz. Sektor ten zanotował jednak największy sektorowy spadek wskaźnika – o 1,8pp rdr.
- Na kolejnym miejscu plasują się nieruchomości i detal z odpowiednio 21,2% i 21,1% reprezentacją kobiet w zarządach i radach nadzorczych łącznie.
- Pośrodku stawki znajduje się sektor TMT z 18,4% reprezentacją pań we władzach oraz energetyka i surowce (17,1%).
- Najgorzej sytuacja wygląda w sektorze rolno-spożywczym (10,3%), przemyśle (13,7%) oraz medycynie (16,7%).

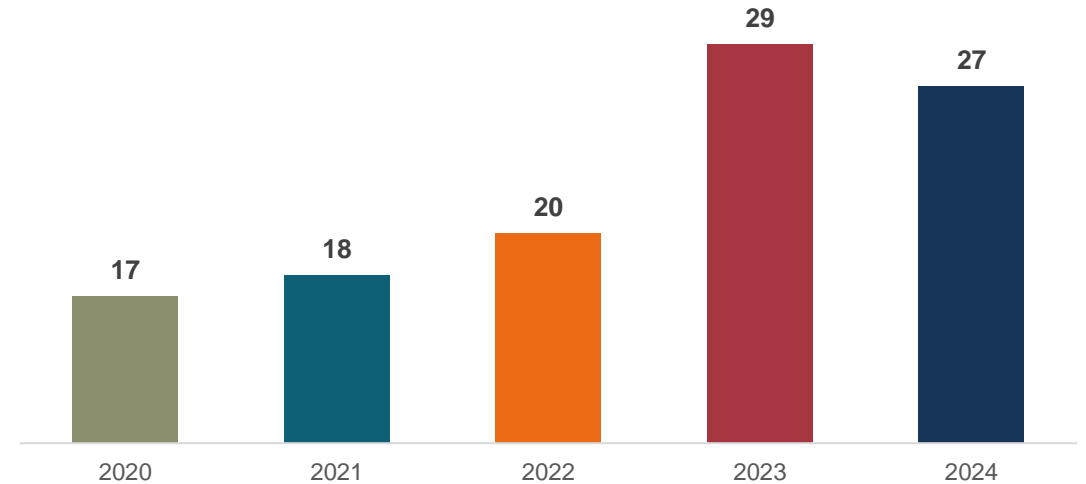
Udział kobiet we władzach spółek – sektory



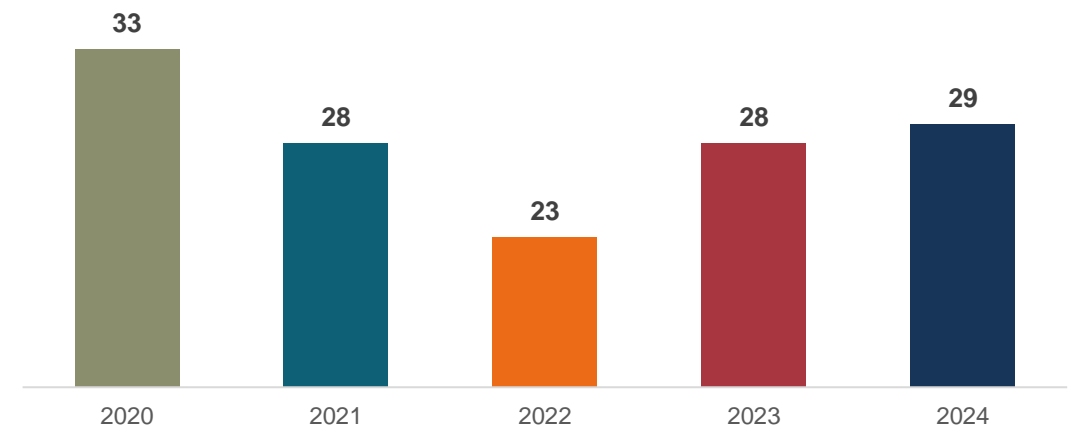
Mniej spółek z minimum 30-procentową reprezentacją kobiet

- W 2024 r. zmniejszyło się grono spółek, w których udział kobiet we władzach przekroczył próg 30%. Na koniec 2024 r. takich firm było 27 (19% wszystkich badanych) w porównaniu do 29 (21%) rok wcześniej.
- Jednocześnie wzrosła liczba spółek bez żadnej kobiety we władzach – na koniec 2023 r. firm w całości z męskimi zarządami i radami nadzorczymi było 28, po roku ich liczba zwiększyła się do 29.

Liczba spółek z min. 30% udziałem kobiet we władzach



Liczba spółek bez żadnej kobiety we władzach



Nieliczne spółki spełniają kryteria projektu Ustawy implementującej Dyrektywę Kobiety we władzach

Zgodnie z listopadową wersją projektu nowelizacji Ustawy o ofercie publicznej (...) przygotowaną przez Ministerstwo Sprawiedliwości, która ma wdrożyć Dyrektywę Kobiety we władzach do krajowego ustawodawstwa:

Art. 90gc. 1. Spółka zobowiązana jest do zapewnienia równowagi płci w organach spółki, chyba że liczba wszystkich stanowisk w organach spółki jest mniejsza niż trzy.

2. Obowiązek, o którym mowa w ust. 1, uznaje się za spełniony, jeżeli:

1) łączna liczba stanowisk w organach spółki zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci jest nie mniejsza niż liczba najbardziej zbliżona do 33% liczby wszystkich stanowisk w organach spółki; oraz

2) osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmują stanowiska w każdym z organów spółki, proporcjonalnie do liczby stanowisk w danym organie.

Liczba spółek z WIG140 spełniających kryteria z listopadowej wersji projektu nowelizacji Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych

28 spółek

spełnia kryterium
33% udziału kobiet
w zarządach
(20% spółek WIG140)

42 spółki

spełniają kryterium
33% udziału kobiet
w radach nadzorczych
(30% spółek WIG140)

11 spółek

spełnia oba kryteria czyli
33% udziału kobiet
w zarządach i 33%
udziału w radach
nadzorczych

23 spółki

spełniają udział 33%
udziału kobiet
w zarządach i w radach
nadzorczych łącznie

Uwaga: Ze względu na wątpliwości interpretacyjne w odniesieniu do kryterium celu 33% w listopadowej wersji Ustawy o ofercie (...) powyżej zaprezentowano dwie możliwości – spełnianie udziału 33% kobiet w zarządzie i 33% w radzie nadzorczej oraz 33% w sumie tych organów. Jednocześnie, nie weryfikowano czy dana spółka z WIG140 jest objęta nowelizacją Ustawy o ofercie (...) – obliczeń dokonano dla każdej ze spółek w WIG140.



Anna Potocka-Domin

Fundatorka Fundacji Kobiety Inspirują,
Ambasadorka 30% Club Poland


Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej wybrzmiewa temat różnorodności i inkluzywności w biznesie. Słyszymy głosy biznesu o “odejściu od DEI” płynące zza oceanu. Jednak żadne deklaracje ani dekryty nie zmienią faktów. A różnorodność jest faktem. Pytanie brzmi: co z nią zrobimy? Czy będziemy rozwijać naszą organizację tworząc inkluzywne środowisko pracy, dbając o równość szans i poczucie przynależności - czerpiąc z różnorodności płci, wieku, perspektyw, by rosnąć w zrównoważony i odpowiedzialny sposób? Bo kolejne fakty są takie: troska o dobrostan i zdrowie psychiczne pracowników, przeciwdziałanie dyskryminacji, szacunek dla różnorodności, to dziś kluczowe oczekiwania wobec pracodawców. I tym razem liczy się autentyczność, a nie puste deklaracje. “Narzędziownik DEIB” pomoże nam o to zadbać, gdy usłyszymy “sprawdzam”.



Dominika Sadowska

Członkini Zarządu Divercity+,
Instytucji wspierającej 30% Club Poland

Publikacja w jasny i przystępny sposób przeprowadza przez meandry wdrażania horyzontalnego podejścia do równości szans i budowania kultury włączania i przynależności ze względu na płeć w organizacjach biznesowych. Co ważne, nie rekomenduje działań akcyjnych ani sformatowanych wyłącznie pod określone regulacje, a spójne i systemowe podejście. Może być znaczącym wsparciem w codziennej pracy dla osób odpowiedzialnych za DEIB, ESG, HR, Compliance, a także etykę lub ERG.



.....

Motywacja do wdrożenia polityk DEIB

8 kluczowych motywacji do wdrożenia polityk DEIB

1

Regulacje związane z ESG

2

Wymagania inwestorów i banków

3

Korzyści biznesowe

4

Rosnące oczekiwania społeczeństwa i konsumentów

5

Przyciąganie i utrzymywanie talentów

6

„Przykład z góry” – indywidualne motywacje zarządów i rad nadzorczych

7

Potrzeba sukcesji

8

Aktywizm korporacyjny

1

Regulacje związane z ESG

Firmy stają przed rosnącymi wymogami regulacyjnymi dotyczącymi zaangażowania w inicjatywy DEIB. Dotyczy to przestrzegania takich regulacji, jak dyrektywy UE dotyczące raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju – w tym CSRD (wdrożonej do Ustawy o rachunkowości) jak i standardów ESRS. Ważnym aspektem regulacyjnym jest też Dyrektywa *Women on Boards* i projektu jej implementacji do Ustawy o ofercie publicznej (...), która została omówiona na kolejnych slajdach. Należy dodać, że część z tych wymogów prawnych może być zmniejszona tzw. Dyrektywą Omnibus.

2

Wymagania inwestorów i banków

Kwestie ESG mocno przebiły się do świadomości sporej części inwestorów instytucjonalnych i banków. Coraz częściej są one elementem decyzji inwestycyjnych czy kredytowych. Instytucje finansowe są też przedmiotem rosnącej liczby regulacji, choćby SFDR, w ramach którego jednym z obowiązkowych PAI (czyli kluczowych czynników ryzyk związanych ze zrównoważonym rozwojem) jest różnorodność władz firm ze względu na płeć. Instytucje finansowe potrzebują m.in. informacji z obszaru ESG, aby oszacować ryzyko podmiotów, które kredytują lub w które inwestują.

3

Korzyści biznesowe

Liczne badania zarówno międzynarodowe i krajowe przeprowadzone na zdywersyfikowanej bazie spółek pokazują, że firmy o bardziej zróżnicowanych ze względu na płeć władzach spółek posiadają (w zależności od badania) lepsze wyniki finansowe, korzystniejsze wskaźniki giełdowe czy cechują się mniejszym ryzykiem.

4

Oczekiwania społeczne konsumentów i konsumentek

Współczesne konsumentki i konsumenci są bardziej świadomi swoich potrzeb, praw i obowiązków wobec otoczenia oraz oczekują, że usługodawcy będą aktywnie zaangażowani w inicjatywy społeczne. Badania opinii konsumentów i konsumentek dotyczą różnych aspektów i dotyczą deklaracyjnych postaw. Można w nich zauważyć, że aspekty ekologiczności produktów, odpowiedzialne prowadzenie biznesu, dbanie o poszanowanie praw pracowników oraz troska o środowisko stają się elementami wpływającymi na decyzje zakupowe.

5

Przyciąganie i utrzymywanie talentów

Firmy potrzebują polityk i działań na rzecz DEIB, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepsze talenty z różnorodnych środowisk. Inicjatywy DEIB są pomocne do wykorzystania pełnego potencjału kapitału ludzkiego i innowacyjnego, potrzebnego do stworzenia przewagi konkurencyjnej na dynamicznych rynkach. Kandydaci i kandydatki mogą preferować pracodawców, którzy są zaangażowani w działania na rzecz włączającego i różnorodnego środowiska pracy.

Badania prowadzone przez 30% Club Poland pokazują, że inicjatywy DEI mają korzystny wpływ na odczucia pracowniczek w odniesieniu do miejsca pracy.

6

„Przykład z góry” - indywidualne motywacje liderów i liderek

Osobiste zaangażowanie liderki i liderów firm w DEIB często jest kluczowym czynnikiem zmian. Osoby na najwyższym szczeblu hierarchii organizacji, które są orędownikami DEIB, mogą wpływać na kulturę i politykę firmy, odzwierciedlając wyznawane wartości i przekonania w działaniach tych firm. Globalny sukces 30% Club pokazuje, że „ton w firmach nadawany jest z góry”, a zaangażowanie władz spółek na rzecz różnorodności przekłada się na realną zmianę we władzach firm.

7

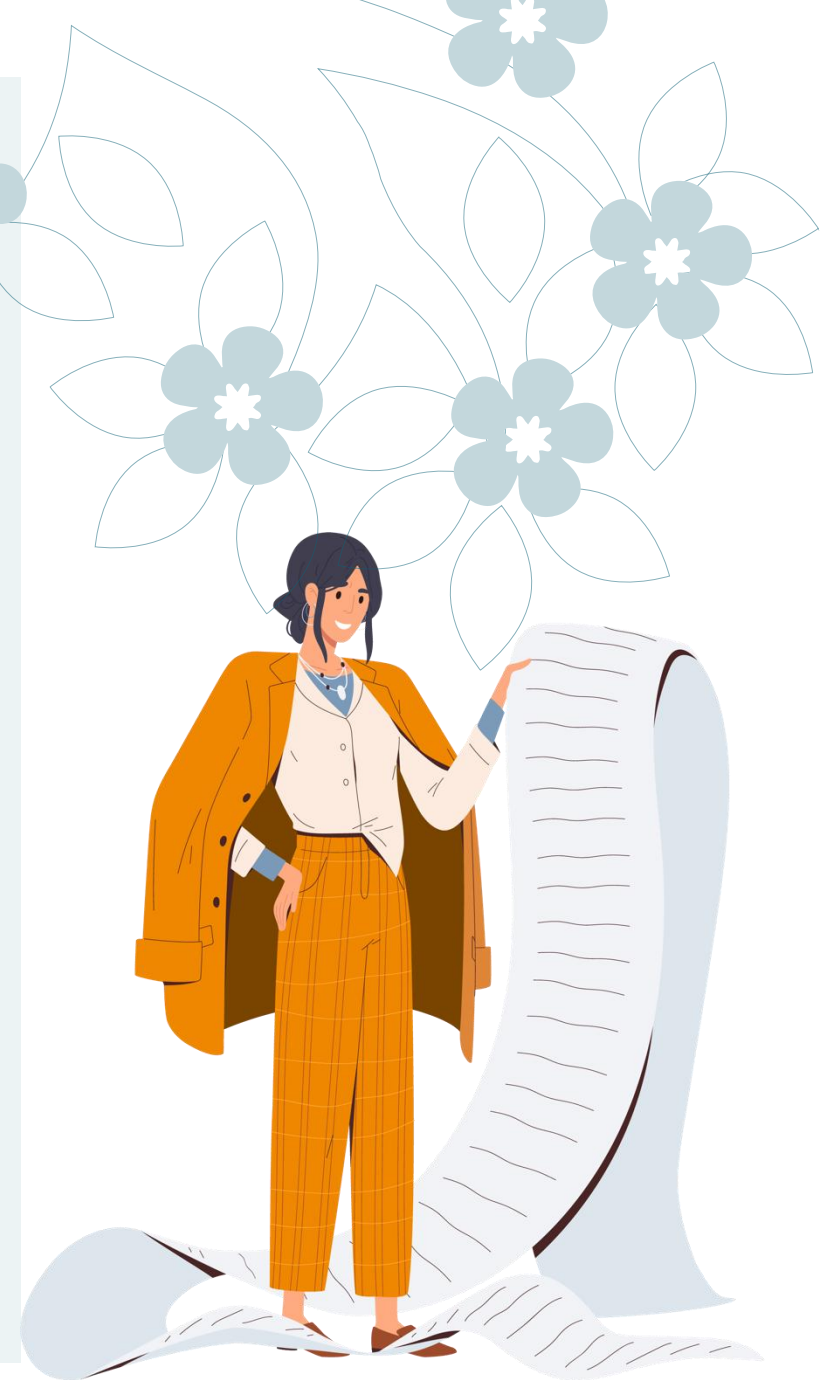
Potrzeba sukcesji

Planowanie sukcesji coraz częściej uwzględnia aspekty DEIB, w taki sposób, aby zapewnić szeroki zakres kandydatek i perspektyw w ścieżkach rozwoju kariery i awansu liderek. Pomaga to organizacjom pozostać odpornymi i bardziej elastycznymi wobec dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego i społecznego.

8

Aktywizm korporacyjny

Organizacje aktywnie włączające się w aktywizm korporacyjny, nie tylko wdrażają polityki i praktyki dotyczące DEIB, ale również publicznie działają na rzecz zmian społecznych, które wspierają te wartości. Przykładem mogą być firmy i instytucje zaangażowane w działania 30% Club Poland.



3 kluczowe aspekty „hard law” i „soft law” powiązane z udziałem kobiet we władzach spółek

Ze względu na znaczenie kwestii regulacyjnych, poniżej i na kolejnych slajdach prezentujemy podsumowanie wymogów i dobrych praktyk odnośnie do udziału kobiet we władzach spółek.

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 tzw. Dyrektywa *Women on Boards*

Projekt nowelizacji Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021, które obowiązują od 1 lipca 2021 roku

Hard law

Soft law

„Hard law” czyli Dyrektywa *Women on Boards* ... (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 tzw. Dyrektywa *Women on Boards*

Cel dyrektywy ...

Art. 1. Celem niniejszej dyrektywy jest zapewnienie bardziej zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn wśród dyrektorów spółek giełdowych poprzez ustanowienie skutecznych środków, których celem jest przyspieszenie postępów w osiągnięciu równowagi płci, przy jednoczesnym pozostawieniu spółkom giełdowym wystarczającego czasu na wprowadzenie niezbędnych w tym celu rozwiązań.

...obejmującej „duże” spółki giełdowe ...

Art. 2. Niniejsza dyrektywa ma zastosowanie do spółek giełdowych. Niniejsza dyrektywa nie ma zastosowania do mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Art. 3. Dla celów niniejszej dyrektywy:
1) „spółka giełdowa” oznacza spółkę, której siedziba mieści się w państwie członkowskim i której akcje są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym (...), w co najmniej jednym państwie członkowskim.

... wyłączonej MŚP

Art. 3 Dla celów niniejszej dyrektywy:
8) „mikroprzedsiębiorstwo, małe i średnie przedsiębiorstwo” lub „MŚP” oznacza przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 250 pracowników i którego roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR lub którego całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln EUR, lub – w przypadku MŚP z siedzibą w państwie członkowskim, którego walutą nie jest euro – równowartości tych kwot w walucie tego państwa członkowskiego.

„Hard law” czyli Dyrektywa *Women on Boards* ... (2)

Art. 5

1. Państwa członkowskie zapewniają nałożenie na spółki giełdowe obowiązku osiągnięcia do dnia 30 czerwca 2026 r. któregokolwiek z poniższych celów:

- a) zajmowanie przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci co najmniej 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych;
- b) zajmowanie przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci co najmniej 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich, w tym zarówno dyrektorów wykonawczych, jak i niewykonawczych.

Dyrektor wykonawczy = w Polsce najczęściej członek lub członkini zarządu



Art. 5

2. Państwa członkowskie zapewniają, aby spółki giełdowe, na które nie nałożono obowiązku osiągnięcia celu określonego w ust. 1 lit. b), ustalały indywidualne cele ilościowe z myślą o poprawie równowagi płci wśród dyrektorów wykonawczych. Państwa członkowskie zapewniają, aby takie spółki giełdowe zmierzały do osiągnięcia takiego indywidualnego celu ilościowego do dnia 30 czerwca 2026 r.

Dyrektor niewykonawczy = w Polsce najczęściej członek lub członkini rady nadzorczej

„Hard law” czyli Dyrektywa *Women on Boards* ... (3)

Art. 5

3. Liczba stanowisk dyrektorów niewykonawczych, którą uznaje się za niezbędną do osiągnięcia celu określonego w ust. 1 lit. a), jest liczbą najbardziej zbliżoną do odsetka 40%, ale nieprzekraczającą 49%. Liczba wszystkich stanowisk dyrektorskich, którą uznaje się za niezbędną do osiągnięcia celu określonego w ust. 1 lit. b), jest liczbą najbardziej zbliżoną do odsetka 33%, ale nieprzekraczającą 49%. Liczby te przedstawiono w załączniku.

Powyższy tekst stanowi tylko fragment Dyrektywy *Women on Boards*. W celu zapoznania się z całością, sugerujemy lekturę tekstu źródłowego.

Załącznik: Docelowe liczby stanowisk dyrektorskich zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci

Liczba stanowisk w organie spółki	Minimalna liczba stanowisk dyrektorów niewykonawczych zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci niezbędna do osiągnięcia celu 40% (art. 5 ust 1 lit. a))	Minimalna liczba stanowisk dyrektorów niewykonawczych zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci niezbędna do osiągnięcia celu 33% (art. 5 ust. 1 lit. b))
1	-	-
2	-	-
3	1 (33,3%)	1 (33,3%)
4	1 (25%)	1 (25%)
5	2 (40%)	2 (40%)
6	2 (33,3%)	2 (33,3%)
7	3 (37,5%)	2 (28,6%)
8	3 (37,5%)	3 (37,5%)
9	4 (44,4%)	3 (33,3%)
10	4 (40%)	3 (30%)
11	4 (36,4%)	4 (36,4%)
12	5 (41,7%)	4 (33,3%)
13	5 (38,4%)	4 (30,8%)
14	6 (42,9%)	5 (35,7%)
15	6 (40%)	5 (33,3%)
16	6 (37,5%)	5 (31,3%)
17	7 (41,2%)	6 (35,3%)
18	7 (38,9%)	6 (33,3%)
19	8 (42,1%)	6 (31,6%)
20	8 (40%)	7 (35%)
21	8 (38,1%)	7 (33,3%)
22	9 (40,1%)	7 (31,8%)
23	9 (39,1%)	8 (34,8%)
24	10 (41,7%)	8 (33,3%)
25	10 (40%)	8 (32%)
26	10 (38,5%)	9 (34,6%)
27	11 (40,7%)	9 (33,3%)
28	11 (39,3%)	9 (32,1%)
29	12 (41,4%)	10 (34,5%)
30	12 (40%)	10 (33,3%)

„Hard law” czyli Dyrektywa *Women on Boards* ... (4)

Art. 6

1. Państwa członkowskie zapewniają, aby spółki giełdowe, które nie osiągną celów, o których mowa w art. 5 ust. 1 lit. a) lub b), stosownie do przypadku, dostosowały proces selekcji kandydatów, którzy mają zostać powołani lub wybrani na stanowiska dyrektorskie. Kandydatów tych wybiera się na podstawie oceny porównawczej kwalifikacji każdego z kandydatów. W tym celu stosuje się jasne, neutralnie sformułowane i jednoznaczne kryteria w sposób niedyskryminacyjny i w trakcie całego procesu selekcji, w tym podczas przygotowywania ogłoszeń o naborze, na etapie wstępnej selekcji kandydatów, na etapie sporządzania krótkiej listy i na etapie tworzenia pul kandydatów. Takie kryteria muszą zostać określone przed rozpoczęciem procesu selekcji.

2. W odniesieniu do selekcji kandydatów, którzy mają zostać powołani lub wybrani na stanowiska dyrektorskie, państwa członkowskie zapewniają, aby – przy wybieraniu między kandydatami posiadającymi równorzędne kwalifikacje pod względem odpowiedniości, kompetencji i wyników w pracy – pierwszeństwo przyznawano kandydatowi należącemu do niedostatecznie reprezentowanej płci, chyba że – w wyjątkowych przypadkach – ważniejsze względy prawne, takie jak prowadzenie innych polityk dotyczących różnorodności, przywołane w kontekście obiektywnej oceny, która uwzględnia szczególną sytuację kandydata płci przeciwnej i która jest oparta na niedyskryminacyjnych kryteriach, przechylają szalę na korzyść kandydata płci przeciwnej.

Art. 6

3. Państwa członkowskie zapewniają, aby – na wniosek kandydata, którego kandydaturę rozważano w procesie selekcji kandydatów w celu powołania lub wybrania na stanowisko dyrektorskie – spółki giełdowe były zobowiązane przekazać temu kandydatowi następujące informacje:

- a) kryteria kwalifikacji, które były podstawą selekcji;
- b) obiektywną ocenę porównawczą kandydatów według tych kryteriów; oraz
- c) w stosownych przypadkach, konkretne względy, które – na zasadzie wyjątku – przechyliły szalę na korzyść kandydata nienależącego do niedostatecznie reprezentowanej płci.

4. Państwa członkowskie podejmują niezbędne środki, zgodnie ze swoimi systemami sądowymi, w celu zapewnienia, aby – w przypadku gdy niewybrany kandydat należący do niedostatecznie reprezentowanej płci wykaże przed sądem lub innym właściwym organem, okoliczności faktyczne, na podstawie których można domniemywać, że kandydat ten posiadał kwalifikacje równorzędne kwalifikacjom kandydata należącego do płci przeciwnej, powołanego lub wybranego w wyniku selekcji na stanowisko dyrektorskie – to spółka giełdowa zobowiązana była do udowodnienia, że nie naruszono art. 6 ust. 2.

„Hard law” czyli Dyrektywa *Women on Boards* ... (5)

Art. 7

1. Państwa członkowskie zobowiązują spółki giełdowe do przekazywania właściwym organom raz w roku informacji na temat reprezentacji płci w ich organach, z rozróżnieniem na dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych, oraz na temat środków podjętych z myślą o osiągnięciu mających zastosowanie celów określonych w art. 5 ust. 1 oraz, w stosownych przypadkach, celów ustalonych zgodnie z art. 5 ust. 2. Państwa członkowskie zobowiązują spółki giełdowe do publikowania tych informacji w odpowiedni i łatwo dostępny sposób na ich stronach internetowych. W oparciu o przekazane informacje państwa członkowskie publikują i regularnie aktualizują, w łatwo dostępny i scentralizowany sposób, wykaz spółek giełdowych, które osiągnęły którykolwiek z celów określonych w art. 5 ust. 1.

Art. 7

2. W przypadku gdy spółka giełdowa nie osiągnie jednego z celów określonych w art. 5 ust. 1 lub, w stosownych przypadkach, celów ustalonych zgodnie z art. 5 ust. 2, informacje, o których mowa w ust. 1 niniejszego artykułu, zawierają uzasadnienie nieosiągnięcia celów oraz wyczerpujący opis środków, które spółka giełdowa już przyjęła lub zamierza przyjąć, aby osiągnąć te cele.

Art. 8

1. Państwa członkowskie ustanawiają zasady dotyczące sankcji mających zastosowanie w przypadku naruszenia przez spółki giełdowe przepisów krajowych przyjętych na podstawie art. 5 ust. 2 oraz art. 6 i 7, stosownie do przypadku, oraz podejmują wszelkie niezbędne środki w celu zapewnienia ich realizacji. W szczególności państwa członkowskie zapewniają dostępność odpowiednich postępowań administracyjnych lub sądowych, aby umożliwić egzekwowanie obowiązków wynikających z niniejszej dyrektywy. Sankcje muszą być skuteczne, proporcjonalne i odstrasżające. Takie sankcje mogą obejmować grzywny lub możliwość unieważnienia lub stwierdzenia nieważności przez organ sądowy decyzji dotyczącej selekcji dyrektorów podjętej w sposób sprzeczny z przepisami krajowymi przyjętymi na podstawie art. 6. Państwa członkowskie powiadamiają Komisję o tych przepisach i środkach do dnia 28 grudnia 2024 r., a także powiadamiają ją niezwłocznie o wszelkich późniejszych zmianach, które ich dotyczą.

... oraz projekt jej wdrożenia do Ustawy o ofercie (...) (1)

Wdrożenie Dyrektywy *Women on Boards* do polskiego porządku prawnego jest opóźnione – powinno mieć miejsce do 28 grudnia 2024 roku. Implementacja ma mieć miejsce poprzez nowelizację Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Kluczowe założenia najnowszej wersji projektu z 4 lutego 2025 roku są opisane poniżej.

Art. 90gb.

1. Ilekroć w przepisach niniejszego rozdziału jest mowa o spółce, należy przez to rozumieć spółkę z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, której co najmniej jedna akcja jest dopuszczona do obrotu na rynku regulowanym w co najmniej jednym państwie członkowskim.
2. Przepisów niniejszego rozdziału nie stosuje się do mikroprzedsiębiorców oraz do małych i średnich przedsiębiorców w rozumieniu ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2024 r. poz. 236, 1222 i 1871).
3. Ilekroć w przepisach niniejszego rozdziału jest mowa o organach spółki, należy przez to rozumieć odpowiednio zarząd, radę nadzorczą lub radę administrującą spółki europejskiej, w której przyjęto system monistyczny.
4. Ilekroć w przepisach niniejszego rozdziału jest mowa o płci niedostatecznie reprezentowanej w organach spółki, należy przez to rozumieć płć, której przedstawiciele zajmują nie więcej niż 49% łącznej liczby stanowisk w tych organach.

Prawo przedsiębiorców, art. 7 3) średni przedsiębiorca – przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:

- a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
- b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro – i który nie jest mikroprzedsiębiorcą ani małym przedsiębiorcą;

... oraz projekt jej wdrożenia do Ustawy o ofercie (...) (2)

Art. 90gc.

1. Spółka zobowiązana jest do zapewnienia równowagi płci w organach spółki, chyba że liczba wszystkich stanowisk w organach spółki jest mniejsza niż trzy.
2. Obowiązek, o którym mowa w ust. 1, uznaje się za spełniony, jeżeli:
 - 1) łączna liczba stanowisk w organach spółki zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci jest nie mniejsza niż liczba najbardziej zbliżona do 33% liczby wszystkich stanowisk w organach spółki oraz
 - 2) osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmują stanowiska w każdym z organów spółki.
3. Docelowe liczby stanowisk w organach spółki zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci, o których mowa w ust. 2 pkt 1, określa załącznik do dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków.

Art. 90gd.

1. Walne zgromadzenie spółki przyjmuje, w drodze uchwały, politykę równowagi płci.
2. Przepisu ust. 1 nie stosuje się, jeżeli zasady dotyczące zapewnienia równowagi płci w organach spółki zostały uwzględnione w innych regulacjach przyjętych przez spółkę.
3. Polityka równowagi płci określa w szczególności:
 - 1) zasady procesu doboru osoby na określone stanowisko w organie mające na celu spełnienie wymogów określonych w art. 90gc ust. 2;
 - 2) zasady wskazywania kandydatów do organów spółek;
 - 3) programy rozwoju kariery dla kobiet i mężczyzn;
 - 4) strategię zarządzania zasobami ludzkimi.
4. Spółka udostępnia na swojej stronie internetowej politykę równowagi płci, informację o obowiązujących w tym zakresie regulacjach prawnych oraz o sankcjach, o których mowa w art. 96e.

... oraz projekt jej wdrożenia do Ustawy o ofercie (...) (3)

Art. 90ge.

1. Na każdym etapie procesu doboru osoby na określone stanowisko w organie spółki stosuje się w sposób niedyskryminacyjny neutralnie sformułowane i jednoznaczne kryteria doboru, uwzględniające kwalifikacje kandydatów oraz potrzebę zapewnienia równowagi płci. Kryteria doboru powinny zostać określone przed rozpoczęciem procesu.

2. Kandydatów na stanowiska w organach spółki wybiera się na podstawie oceny porównawczej kwalifikacji każdego z nich.

3. W przypadkach, w których w procesie doboru osoby na określone stanowisko dokonuje się wyboru między kandydatami posiadającymi równorzędne kwalifikacje, pierwszeństwo przyznaje się kandydatowi należącemu do płci niedostatecznie reprezentowanej, chyba że za wyborem kandydata płci przeciwnej przemawiają inne zasady dotyczące różnorodności określone w przepisach prawa, oparte o kryteria niemające charakteru dyskryminacyjnego.

4. Na żądanie kandydata na stanowisko w organie spółki spółka

informuje go na piśmie lub w formie dokumentu elektronicznego o kryteriach oceny kandydatów zastosowanych w procesie doboru osoby na określone stanowisko, ocenie porównawczej i o jej uzasadnieniu, a w przypadku odstąpienia od wyboru kandydata należącego do niedostatecznie reprezentowanej płci, o powodach tego odstąpienia oraz o kwalifikacjach kandydata wybranego na to stanowisko.



... oraz projekt jej wdrożenia do Ustawy o ofercie (...) (4)

Art. 90gi.

1. Zarząd spółki sporządza corocznie sprawozdanie dotyczące udziału przedstawicieli poszczególnych płci w organach spółki oraz środków podjętych w celu zapewnienia równowagi płci w tych organach. Sprawozdanie może stanowić wyodrębnioną część sprawozdania z działalności podmiotu, o którym mowa w art. 49 ust. 1 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2023 r. poz. 120, 295 i 1598 oraz z 2024 r. poz. 619, 1685 i 1863).

2. Sprawozdanie zawiera:

- 1) liczbę osób pełniących funkcje członków organów spółki w okresie sprawozdawczym, ze wskazaniem ich płci oraz rodzaju zajmowanego stanowiska;
- 2) informację o środkach podjętych w celu zapewnienia, aby osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmowały stanowiska w organach spółki w liczbie, o której mowa w art. 90gc ust. 2;

3) w przypadku nieosiągnięcia przez spółkę celu, o którym mowa w art. 90gc ust. 2, przyczyny jego nieosiągnięcia oraz wyczerpujący opis środków, które spółka przyjęła oraz zamierza przyjąć, aby osiągnąć ten cel.

3. Wykonanie obowiązku, o którym mowa w ust. 1, może być powierzone radzie nadzorczej.

4. Spółka udostępnia sprawozdanie na swojej stronie internetowej.

5. W terminie do dnia 30 czerwca każdego roku spółka przekazuje sprawozdanie za rok poprzedni Ministrowi do spraw Równości.



... oraz projekt jej wdrożenia do Ustawy o ofercie (...) (5)

Art. 90gj.

W przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania przez spółkę, o której mowa w art. 90gb ust. 1, obowiązków, o których mowa w art. 90gd i art. 90gi, Komisja może wydać zalecenia w stosunku do spółki w celu zaprzestania naruszania przez nią obowiązków.”;

4) w art. 96e dotychczasową treść oznacza się jako ust. 1 i dodaje się ust. 2 i 3 w brzmieniu:

„2. W przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania przez spółkę, o której mowa w art. 90gb ust. 1, obowiązków, o których mowa w art. 90gd i art. 90gi, Komisja nakłada karę pieniężną do wysokości kwoty stanowiącej równowartość 5 % całkowitego rocznego przychodu wykazanego w ostatnim zbadanym sprawozdaniu finansowym za rok obrotowy.

3. Spółka odpowiada wyłącznie za działania lub zaniechania, które można jej przypisać zgodnie z prawem.”.

Art. 3

1. Spółka, o której mowa w art. 90gb ust. 1 ustawy zmienianej w art. 1, jest zobowiązana do podjęcia środków w celu zapewnienia, aby osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmowały stanowiska w organach spółki w liczbie, o której mowa w art. 90gc ust. 2 pkt 1 ustawy zmienianej w art. 1, do dnia 30 czerwca 2026 r.

2. W przypadku gdy w spółce, o której mowa w art. 90gb ust. 1 ustawy zmienianej w art. 1, prawa z akcji wykonuje minister właściwy do spraw aktywów państwowych, termin określony w ust. 1 upływa z dniem 31 grudnia 2025 r.

Art. 4

Spółka, o której mowa w art. 90gb ust. 1 ustawy zmienianej w art. 1, jest zobowiązana do przyjęcia polityki równowagi płci w organach spółki do dnia 30 czerwca 2025 r.

Art. 5

Pierwsze sprawozdanie, o którym mowa w art. 90gi ust. 1 ustawy zmienianej w art. 1, spółka przekazuje Ministrowi do spraw Równości w terminie do dnia 30 czerwca 2026 r.

„Soft law” czyli DPSN 2021

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 to zestaw zasad ładu korporacyjnego oparty o zasadę „comply or explain”. Nie trzeba ich spełniać, ale jeśli się ich nie przestrzega to trzeba wyjaśnić powód.

2.1. Spółka powinna posiadać politykę różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, przyjętą odpowiednio przez radę nadzorczą lub walne zgromadzenie. Polityka różnorodności określa cele i kryteria różnorodności m.in. w takich obszarach jak płeć, kierunek wykształcenia, specjalistyczna wiedza, wiek oraz doświadczenie zawodowe, a także wskazuje termin i sposób monitorowania realizacji tych celów. W zakresie zróżnicowania pod względem płci warunkiem zapewnienia różnorodności organów spółki jest udział mniejszości w danym organie na poziomie nie niższym niż 30%.

2.2. Osoby podejmujące decyzje w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzorczej spółki powinny zapewnić wszechstronność tych organów poprzez wybór do ich składu osób zapewniających różnorodność, umożliwiając m.in. osiągnięcie docelowego wskaźnika minimalnego udziału mniejszości określonego na poziomie nie niższym niż 30%, zgodnie z celami określonymi w przyjętej polityce różnorodności, o której mowa w zasadzie 2.1.



10% spółek
na GPW spełnia tę zasadę



14% spółek
notowanych na GPW spełnia tę zasadę



Marzena Strzelczak

Doradczyni Zarządu Forum
Odpowiedzialnego Biznesu ds. DEI

Dane przytoczone w niniejszej publikacji pokazują wyraźnie, że mimo pewnych postępów, daleko nam do równości płci na najwyższych szczeblach zarządczych. Regulacje nakładające konkretne obowiązki na firmy, pomagają podważyć istniejący status quo i wprowadzać standardy wzmacniające bardziej równościowe traktowanie pracownic i pracowników, w tym przywództwo kobiet.

Wskaźniki rezultatów dotyczące reprezentacji kobiet na najwyższych szczeblach zarządczych są oczywiście kluczowe w tej transformacji, ale błędem byłoby polegać wyłącznie na nich. Wówczas istnieje realne niebezpieczeństwo, że obecność kobiet w zarządach może być swojego rodzaju tokenizmem - działaniem zupełnie symbolicznym, a nie dążeniem do realnej równości, inkluzji i przynależności. By się przed tym ustrzec, potrzebne jest więc szerokie spojrzenie na rozmaite procesy i wymiary, które opisują bardzo kompleksowy proces budowania włączającej, otwartej na różnorodność organizacji.

Narzędziownik DEIB 30% Club Poland to niezwykle wartościowe narzędzie, które może pomóc pracodawcom w przygotowaniu zmian i zaplanowaniu niezbędnych etapów tej drogi. Dostarcza konkretnej wiedzy, a ta pozwoli podejmować skuteczne działania, które przyniosą realne, trwałe zmiany w organizacjach, wzmacniając spójność społeczną w ich otoczeniu.



Michał Knapik

Group Diversity Equity & Inclusion
Lead w Grupie KRUK

Początek 2025 roku obfitował w dyskusje na temat zaangażowania wielkich firm w zarządzanie różnorodnością i tworzenie inkluzywnych miejsc pracy. Fakty przemawiają jednak same za siebie. Różnorodność, w tym m.in. reprezentacja płci w kadrze menedżerskiej, przynosi realne korzyści – większą innowacyjność, lepsze decyzje i rosnące zaangażowanie zespołów. Przykładem tego jest Grupa KRUK, która z dumą wspiera inicjatywy 30% Club Poland. Jedną z nich jest Narzędziownik DEIB - zbiór rozwiązań, które wykorzystane choćby w części przyczynią się do wspierania równości i włączającej kultury w firmie. Czerpiąc z różnorodności, budujemy silniejsze i zrównoważone przedsiębiorstwa. Warto skorzystać z tego skarbcza dobrych praktyk!

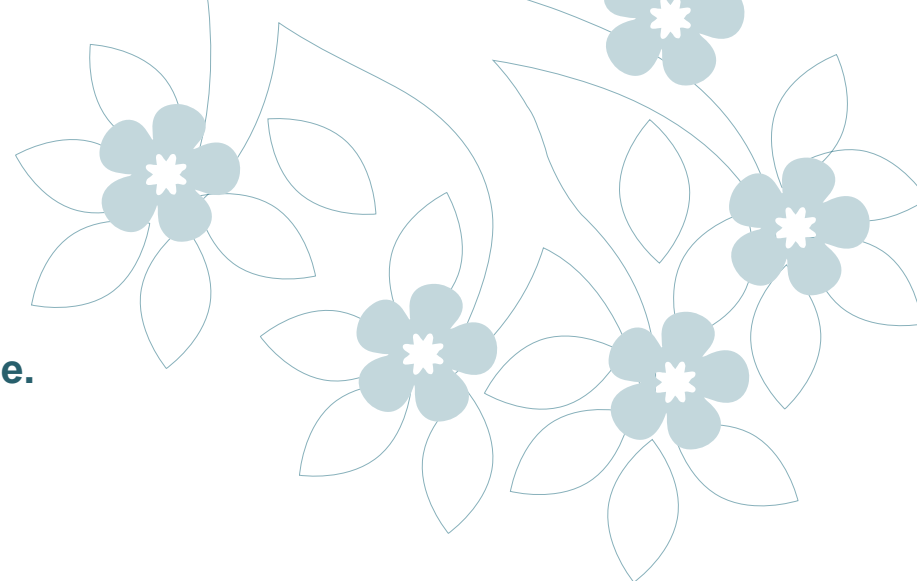


Polityki DEIB

4 fazy do wdrożenia polityk DEIB

Wszelkie działania na rzecz polityk DEIB powinny być ustrukturyzowane.

W kolejnych rozdziałach rozwijamy cztery kluczowe fazy:



**Przygotowanie
do wdrożenia polityk
DEIB w spółce**



**Opracowanie polityk
DEIB**



**Realizacja polityk
DEIB**



**Rozwój kultury
organizacyjnej
opartej na zasadach
DEIB**

Ustrukturyzowany sposób działania: podział na fazy, etapy i kroki



FAZY

Kluczowy podział wdrażania polityk DEIB




ETAPY

Podział faz na części czyli etapy



KROKI

Szczegółowo określone działania w obrębie etapów



.....

Faza 1: Przygotowanie do wdrożenia polityk DEIB w spółce

Etap 1: Analiza stanu faktycznego

KROKI:

1

Analiza status quo

- Zbierz dane o różnorodności dla osób pracujących i współpracujących (np. płeć, wiek, narodowość, wykształcenie – te, które można zgodnie z prawem zbierać i przetwarzać). Sprawdź czy posiadasz dane dotyczące ich zaangażowania oraz poczucia przynależności.
- Sprawdź czy w organizacji funkcjonują już jakiegokolwiek polityki/strategie/regulaminy/wytyczne choćby częściowo związane z DEIB – mogą to być polityki lub procesy związane z zatrudnianiem, rozwojem ścieżki kariery, rotacją czy wynagrodzeniami.
- Zweryfikuj czy są one dostępne na poziomie spółki matki i spółek z grupy kapitałowej oraz kto jest za nie odpowiedzialny. Sprawdź czy dzięki nim możesz uzupełnić luki w firmie lub będą służyły do ich wdrożenia w następnych kwartałach/latach.

2

Przeprowadzenie badania stanu faktycznego

- Przygotuj organizację do przeprowadzenia ankiety – kluczem jest komunikacja z wyprzedzeniem, pokazanie wagi tematu i zachęcenie do wzięcia udziału w projekcie. Pokaż orientacyjny harmonogram projektu biorący po uwagę wyniki ankiety.
- Przemyśl jakich informacji potrzebujesz na dalszych etapach. Wykorzystaj już posiadane dane do stworzenia anonimowej ankiety. Pamiętaj, że czym dłuższa i bardziej skomplikowana ankieta tym ciężiej o odpowiedzi.
- Przeprowadź ankietę w określonym horyzoncie (2-3 tygodnie). Śledź liczbę odpowiedzi i przygotuj się na konieczność komunikacji przypominającej.

3

Analiza wyników badania stanu faktycznego

- Przeanalizuj wyniki ankiety – w szczególności zwróć uwagę na potencjalne różnice w odpowiedziach ze względu na płeć.
- Przeprowadź analizę wyników na przestrzeni lat, jeśli badania były przeprowadzane wcześniej. Sprawdź trendy i zmiany w czasie.
- Zaprezentuj wyniki ankiety i omów je z osobami pracującymi oraz z najwyższym kierownictwem. Skup się na kluczowych wnioskach i zidentyfikowanych obszarach, które wymagają szczególnej uwagi, zmiany i zasobów.

Etap 2: Budowa świadomości i systemu zachęt

KROKI:

1

Powołanie sponsora zmiany i centrum kompetencji DEIB

- Zidentyfikuj odpowiedzialną za działania osobę z zarządu. Upewnij się, że o projekcie będzie poinformowana rada nadzorcza. Zidentyfikuj ambasadorów i ambasadorki zmiany na wybranych poziomach hierarchii w firmie.
- Zbuduj grupę roboczą DEIB – interdyscyplinarny zespół składający się z przedstawicieli kilku działów: HR, ESG, działu prawnego/compliance, komunikacji, działu finansowego, osób z grup niedoreprezentowanych, rzecznikę/rzecznika ds. etyki, związków zawodowych.
- Zespół projektowy powinien regularnie monitorować postępy i adresować ewentualne wyzwania. Warto ustalić szczegółowy harmonogram spotkań i działań na cały rok do przodu, aby zapewnić frekwencję i terminową realizację.

2

Edukacja

- Zorganizuj serię warsztatów i spotkań z ekspertami i ekspertkami w dziedzinie DEIB zarówno dla osób w centrum kompetencji, osób pracujących jak i zarządu.
- Dostosuj przekaz do potrzeb i odpowiedz na kluczowe obawy, które zostały zidentyfikowane w badaniu w etapie 1.
- Pamiętaj o cyklicznej weryfikacji jakości i dopasowania warsztatów i spotkań.

3

Komunikacja kluczem do sukcesu

- Postaw na jasną, prostą i regularną komunikację. Pamiętaj o pozytywnych przekazach, szczególnie korzyściach – rozważ współpracę z działem komunikacji. Nie zapominaj o informacji o ryzyku, jakie niesie za sobą niepowodzenie projektu.
- Zidentyfikuj grupy, które mogą być niechętne zmianie.
- Organizuj cykliczne spotkania – on-line i off-line.

Etap 3: Przygotowanie podstaw do wdrożenia DEIB

KROKI:

1

Określenie istotnych tematów w obszarze DEIB

- Sprawdź czy Twoja firma raportuje informacje na temat zrównoważonego rozwoju.
- Jeśli tak, wykorzystaj zidentyfikowane istotne tematy pod względem wpływu, ryzyk i szans.
- Jeśli nie, spróbuj je zdefiniować. Możesz zainspirować się ankietami z Etapu 1 lub raportami zrównoważonego rozwoju porównywalnych firm (benchmark).

2

Wyznaczenie kluczowych wskaźników dla poszczególnych obszarów

- Sprawdź czy dla poszczególnych istotnych wpływów, ryzyk i szans zostały określone mierzalne wskaźniki.
- Jeśli tak, wykorzystaj wskaźniki, które są regularnie obliczane i monitorowane.
- Jeśli nie, wykorzystaj grupę roboczą do określenia tych wskaźników i pozyskania zasobów i funduszy, aby móc zacząć zbierać wskaźniki. Opracuj metodologię tych wskaźników. Postaw na powiązanie ich z modelem biznesowym firmy oraz ich zrozumiałość.

3

Ustalenie kierunku działań i celów

- Sprawdź czy organizacja ma ustalone kierunki rozwoju i mierzalne cele w zakresie istotnych tematów.
- Jeśli tak, wykorzystaj je do polityk DEIB i komunikacji. Zbuduj uzasadnienie biznesowe, które będzie motorem działania dla całej organizacji.
- Jeśli nie, Twoją rolą będzie ustalenie tych celów w odniesieniu do organizacji.

Kluczowe elementy dla Fazy 1

- Zwróć uwagę na skład zespołu projektowego (czyli grupy roboczej), czasem nieoczywiste kompetencje, takie jak księgowość czy komunikacja mogą okazać się kluczowe.
- Zaproś do zespołu takie osoby, które mają wpływ na kluczowe procesy w firmie, ale także te, które będą odpowiedzialne za ich wdrażanie i transfer. Zadbaj o różnorodność zespołu projektowego pod względem cech, doświadczeń, stażu pracy.
- Zorganizuj warsztaty dla zespołu projektowego DEIB z firmą, która posiada strategię DEIB i już ją realizuje, albo doświadczonymi osobami eksperckimi.
- Już na początkowym etapie wyznacz wiarygodne ambasadorki i ambasadorów w zakresie komunikacji i stwórz koalicję wokół tematu – pamiętaj o tym, że w tym projekcie kluczowa jest komunikacja.
- Koniecznie zaangażuj osobę sponsorującą projekt i zarząd w komunikację dotyczącą DEIB.
- Zorganizuj panele dyskusyjne dla pracowniczek i pracowników, zachęcaj oraz mów językiem szans i korzyści.
- Edukuj i dostarczaj wiedzy kadrze zarządzającej, odwołując się do uzasadnienia biznesowego (twarde dane), prawnego i oczekiwań osób pracujących i kandydujących.





.....

Faza 2: Opracowanie polityk DEIB

Warto opracować dwie polityki DEIB: dla władz spółki i osób pracujących



Kwestie związane z udziałem niedoreprezentowanej płci w zarządach i radach nadzorczych są coraz częściej **przedmiotem regulacji**. Warto, aby polityki DEIB były dostosowane do **bieżących oraz do nadchodzących zmian w prawie**. Dodatkowo władze wybranych firm mogą podlegać pod polityki odpowiedzialności. Różnorodność władz spółek – zarówno zarządów, jak i rad nadzorczych – **jest publicznie dostępna**.



Kluczem do kształtowania różnorodności na najwyższych szczeblach hierarchii korporacyjnej jest odpowiednie budowanie puli talentów i wspieranie grup niedoreprezentowanych, tak aby miały równe szanse na dostęp do najwyższych stanowisk. Stąd idea osobnych polityk dla osób pracujących.

Ważnym elementem
jest spójność tych
polityk.

Korzyści z dwóch polityk DEIB



Na polskim rynku obserwujemy praktykę wdrażania jednej polityki dla osób pracujących oraz dla organów zarządczych.



Zgodnie z Dyrektywą *Woman on Boards* największe giełdowe spółki będą zobligowane do przyjmowania wdrażania polityk równowagi płci dla zarządów i rad nadzorczych. Ich zawartość, szczególnie w odniesieniu do rad nadzorczych, może nie być adekwatna dla osób pracujących.



Stąd propozycja wdrożenia dwóch polityk w firmach:

1

mającej na celu poprawę równowagi płci w zarządach i radach nadzorczych

oraz

2

służącej budowaniu kultury włączającej i różnorodności dla osób pracujących.



Kamil Wyszowski

Przedstawiciel krajowy i dyrektor wykonawczy, UN Global Compact Network Poland

W 1948 roku, gdy przyjmowano Powszechną Deklarację Praw Człowieka, świat nie znał jeszcze pojęcia DEIB (różnorodność, równość, inkluzywność, przynależność). A jednak jej fundamenty są niezmiennie, niezależnie od politycznych burz.

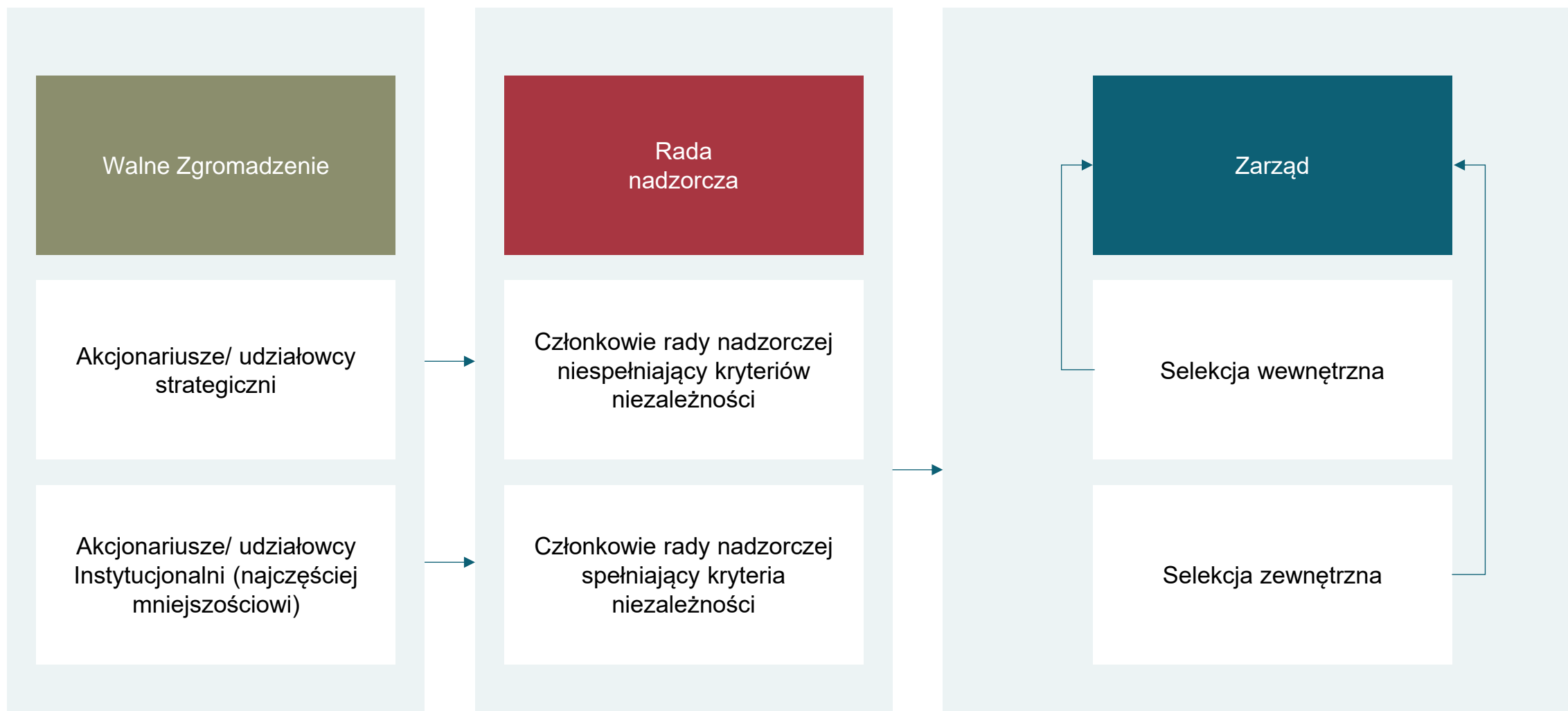
W Polsce temat DEIB wciąż budzi emocje, ale fakty są jasne: różnorodne zespoły są bardziej innowacyjne, inkluzywność sprzyja wynikom finansowym, a otwarte społeczeństwa lepiej radzą sobie z kryzysami. Tymczasem tylko 4% prezesów spółek WIG140 to kobiety, choć stanowią 44% kadry menedżerskiej.

Nie możemy pozwolić, by prawa człowieka stały się przedmiotem negocjacji. Narzędziownik DEIB, który oddajemy w Państwa ręce, zawiera konkretne rekomendacje, jak wdrażać polityki różnorodności. Zachęcamy do jego wykorzystania – przyszłość inkluzywnej Polski zależy od nas wszystkich.

Polityka DEIB dla zarządów
i rad nadzorczych



Różnice między powoływaniem do zarządu i rady nadzorczej



Polityka DEIB dla zarządu i rady nadzorczej

Przy opracowywaniu Polityki DEIB dla zarządów i rad nadzorczych warto uwzględnić cele i założenia unijnej Dyrektywy *Women on Boards*, której cele państwa członkowskie mają obowiązek osiągnąć do końca czerwca 2026 r. Dyrektywa ma na celu zwiększenie udziału płci niedostatecznie reprezentowanej w organach zarządczych i nadzorczych największych spółek giełdowych.

Elementy polityki różnorodności dla zarządu oraz rady nadzorczej:

1

Wstęp

2

Zakres i definicje

3

Zasady funkcjonowania

4

Cele polityki

5

Procesy nominacji i selekcji

6

Monitoring i raportowanie

7

Przegląd i aktualizacja polityki

8

Postanowienia końcowe

Elementy składowe polityki DEIB dla zarządu i rady nadzorczej (1)

Wstęp

1. Wprowadzenie do celów polityki oraz jej znaczenia dla organizacji.

Przykład: „Niniejsza Polityka różnorodności, równych szans, włączenia oraz przynależności (DEIB) jest kluczowym elementem naszej kultury korporacyjnej. Ma ona na celu promowanie uniwersalnych wartości, którymi powinni się kierować osoby zasiadające w zarządzie i radzie nadzorczej.”

Zakres i definicje

1. Definicja najważniejszego słownictwa wykorzystywanego w polityce DEIB.

Przykład: "Różnorodność obejmuje, ale nie ogranicza się do: płci, wieku, wykształcenia i doświadczenia zawodowego".

2. Warto wykorzystać definicje ze Słowniczka niniejszej publikacji.

Zasady funkcjonowania

1. Ten rozdział określa fundamentalne zasady i ramy, w których polityka DEIB będzie funkcjonować.
2. Jest to ogólna deklaracja zobowiązań organizacji, opisująca zakres odpowiedzialności poszczególnych organów realizujących politykę.

Elementy składowe polityki DEIB dla zarządu i rady nadzorczej (2)

Cele polityki

1. Określenie mierzalnych celów z zakresu płci, do których powinny dążyć władze spółki.

Przykład: „Celem jest zapewnienie osiągnięcia co najmniej 30% udziału niedoreprezentowanej płci w zarządzie i w radzie nadzorczej łącznie do 2030 roku.”

2. Dla spółek giełdowych, które będą podlegały pod Dyrektywę *Woman on Boards* i w których prawa z akcji wykonuje minister właściwy do spraw aktywów państwowych/pozostałych spółek giełdowych podlegających pod Dyrektywę cel mógłby wyglądać następująco:

Przykład: „Celem jest zapewnienie, że do 31 grudnia 2025 roku / 30 czerwca 2026 roku:

- 1) łączna liczba stanowisk w organach spółki zajmowanych przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci jest nie mniejsza niż liczba najbardziej zbliżona do 33% liczby wszystkich stanowisk w organach spółki; oraz
- 2) osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmują stanowiska w każdym z organów spółki, proporcjonalnie do liczby stanowisk w danym organie. W przypadku równej liczby stanowisk w obu organach spółki, gdy nie jest możliwe ustalenie stanowiska dla jednej osoby należącej do niedostatecznie reprezentowanej płci, spółka decyduje, w którym organie spółki osoba ta zajmie stanowisko.”

3. Dla spółek giełdowych chcących spełniać zasady Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021 cel mógłby wyglądać następująco:

Przykład: „Celem jest zapewnienie, że w zakresie zróżnicowania pod względem płci warunkiem zapewnienia różnorodności organów spółki jest udział niedoreprezentowanej płci w danym organie na poziomie nie niższym niż 30%.”

Elementy składowe polityki DEIB dla zarządu i rady nadzorczej (3)

Procesy nominacji i selekcji

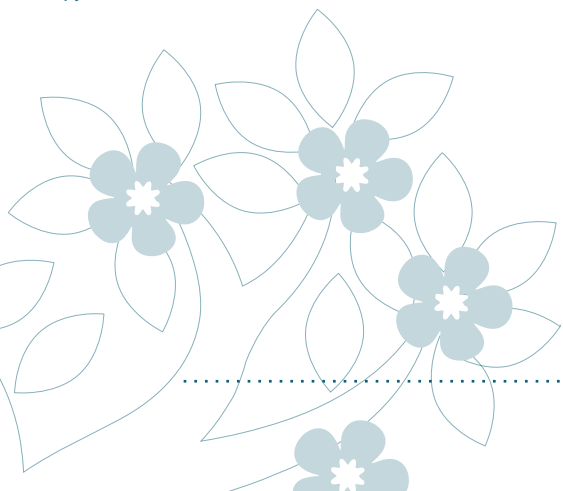
1. Kluczowe zasady nominacji na członka lub członkinię zarządu czy rady nadzorczej powinny być opisane w polityce równowagi płci, którą zgodnie z projektem nowelizacji Ustawy o ofercie (...) powinny być przyjęte przez walne zgromadzenia do 30 czerwca 2025 roku. Polityki równowagi płci powinny być publicznie dostępne na stronie internetowej spółki.
2. W kryteriach nominacji do obu organów warto uwzględnić dodatkowe oprócz płci kryteria, zapewniające różnorodność wiedzy, opinii, doświadczeń i perspektyw – przykładowo:
 - wiedza specjalistyczna i dorobek naukowy w obszarze finansów, ekonomii badań sprawozdań finansowych oraz znajomości obowiązującego prawa – z uwzględnieniem konieczności zapewnienia odpowiedniego składu wewnętrznych komitetów rady nadzorczej, w tym komitetu audytu;
 - doświadczenie zawodowe oraz znajomość branży, poprzez dobór kandydatów z doświadczeniem i kompetencjami adekwatnymi do powierzonych im funkcji – z uwzględnieniem konieczności zapewnienia odpowiedniego składu wewnętrznych komitetów rady nadzorczej, w tym komitetu audytu;
 - osoby reprezentujące wysokie standardy etyczne, wyrażone w ich działaniach i nieposzlakowanej opinii,
 - przy uwzględnieniu wymogów w zakresie niezależności członków rady nadzorczej.

Przykład: „W dążeniu do zapewnienia różnorodności w składzie organów spółki proces nominacji uwzględnia dodatkowe kryteria zapewniające różnorodność wiedzy, płci, wieku, opinii, doświadczeń i perspektyw.”

3. Ustalenie kryteriów dla wyboru członka lub członkini zarządu, uwzględniających równe szanse zarówno dla osób kandydujących z zewnątrz (regularne dyskusje na temat sukcesji) jak i zewnątrz spółki. Ważnym elementem będzie tu zróżnicowanie short- i long-listy.

Przykład: „Wybierając nową osobę do zarządu rozpatrywane są kandydatury osób zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz spółki. Zarówno short- jak i long-lista zawiera min. 33% osób z niedoreprezentowanej płci”.

3. W odniesieniu do członków i członkiń rady nadzorczej sugerujemy przeprowadzenie rozmów z kluczowymi akcjonariuszami przed walnym zgromadzeniem, podkreślając wagę różnorodności i publicznie dostępne cele w tym zakresie. W odniesieniu do rynku kapitałowego w Polsce, przedstawiciele inwestorów instytucjonalnych zwyczajowo nominują niezależnych członków i członkinie rady nadzorczych. Kluczowi akcjonariusze mogą nominować zarówno zależne jak i niezależne osoby do rad nadzorczych. Warto udostępniać mapy kompetencji osób zasiadających z radach nadzorczych tak aby akcjonariusze mogli w świadomy sposób zgłosić kandydatów i kandydatki o kluczowych dla firmy kompetencjach, pozwalających wypełnić zarówno wymogi prawne (w odniesieniu do komitetów audytu) jak i efektywnie nadzorować działalność spółki.
4. Międzynarodowe sukcesy 30% Club pokazują, że ważnym narzędziem w osiągnięciu różnorodności władz jest włączenie mierzalnych kryteriów w odniesieniu do płci jako jeden z elementów wynagrodzenia zmiennego dla zarządu (co jest rolą rady nadzorczej).



Elementy składowe polityki DEIB dla zarządu i rady nadzorczej (4)

Monitoring i raportowanie

1. Publikowanie informacji o spełnianiu lub niespełnianiu wymogów dotyczących liczby kobiet w zarządach i radach nadzorczych w odpowiedni i łatwo dostępny sposób na stronie internetowej.
2. Cyklicznej dyskusji na temat odpowiedności składu organów spółki pod aspektami merytorycznymi i kątem różnorodności.
3. W przypadku pojawienia się sytuacji, w której wymogi przestały być spełniane, niezwłoczne informowanie o niespełnianiu kryteriów – w odniesieniu do zarządu przesłanie informacji do rady nadzorczej, a w odniesieniu do rady nadzorczej udostępnienie tej informacji na stronie internetowej w części poświęconej ładowi korporacyjnemu. Po ponownym wypełnieniu wymogów niezwłoczne poinformowanie o tym fakcie wraz z podaniem informacji na temat okresu, w którym skład organów będzie uzupełniony.
4. W przypadku stwierdzenia braku spełnienia kryterium różnorodności odnośnie do organów zarządczych spółka zobowiązana jest do zwiększenia zróżnicowania w składzie zarządu i rady nadzorczej, najpóźniej w związku z wyborem członków tego organu na przyszłą kadencję.

Przykład: „Raz do roku rada nadzorcza dokonuje przeglądu odpowiedności składu zarządu spółki do stojących przed spółką wyzwań, możliwości oraz w odniesieniu do przyjętych zobowiązań”.

Przegląd i aktualizacja polityki

1. Określenie procedur regularnego przeglądu i aktualizacji polityki, zgodnie ze zmieniającymi się przepisami prawa.
- Przykład:** „Polityka będzie podlegać regularnym, nie rzadszym niż raz do roku, przeglądom w celu dostosowania jej zapisów do zmieniających się warunków”.

Postanowienia końcowe

1. Oczekuje się od członków i członkiń zarządów i rad nadzorczych ciągłego udoskonalania swoich kompetencji i umiejętności miękkich w obszarze DEIB.
2. Polityka wchodzi w życie z chwilą zatwierdzenia jej przez walne zgromadzenie.

Polityki DEIB dla osób
pracujących



DEIB w kontekście pracowniczym

Cele związane z osobami pracującymi nie są przedmiotem regulacji prawnych stąd na ich kształtowanie aktywny wpływ mogą mieć organy spółki – w szczególności Zarząd do czego bardzo zachęcamy. Bez obostrzeń prawnych, polityki dla osób pracujących mogą w bardziej elastyczny sposób włączać misję i wizję firmy oraz kształtować jej kulturę korporacyjną.

Elementy polityki DEIB w kontekście pracowniczym:

- 1 Wstęp i zakres polityki
- 2 Normy i zasady
- 3 Definicje kluczowych pojęć
- 4 Cele i założenia polityki
- 5 Zasady realizacji polityki
- 6 Zarządzanie DEIB
- 7 Wskaźniki sukcesu polityki
- 8 Monitorowanie realizacji celów polityki
- 9 Postanowienia końcowe



Elementy składowe polityki DEIB dla osób pracujących (1)

Wstęp i zakres polityki

- Podstawy polityki, wyjaśnienie jej istotności dla organizacji i tworzenia kultury korporacyjnej opartej o uniwersalne wartości.
- Zakres działania polityki – poziomy hierarchii organizacyjnej, których dotyczy polityka (np. od poziomu A1 do C-1) oraz jakich procesów w działalności firmy dotyczy (np. tylko rekrutacji czy awansów, albo całej organizacji – sugerowane rozwiązanie).
- Obszary działania polityki – np. rekrutacja; rozwój kariery; zatrudnienie, w tym równość wynagrodzeń; szkolenia; awanse, budowanie zaangażowania oraz przynależności wśród osób zatrudnionych oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach DEIB.
- Zakres organizacyjny Grupy Kapitałowej – czy obejmuje ona spółkę matkę czy też dodatkowo spółki zależne.

Przykład: „Polityka obejmuje swoim działaniem całą Grupę Kapitałową”.

Normy i zasady

1. Opis fundamentalnych zasad i ramy, w których polityka DEIB będzie funkcjonować.
 - Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)
 - Dyrektywa ws. Sprawozdawczości Przedsiębiorstw w zakresie Zrównoważonego Rozwoju
 - Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ
 - 10 Zasad UN Global Compact (UNGC)
 - ISO 26000
 - Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych
 - ISO 30415:2021 Human resource management — Diversity and Inclusion
 - Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021

Definicje kluczowych pojęć

1. Definicja najważniejszego słownictwa wykorzystywanego w polityce.

Przykład: „Włączenie oznacza kulturę organizacyjną uznającą bogactwo różnorodności i zapewniającą warunki do uczestnictwa na równych zasadach w tworzeniu jej norm i zasad wszystkim osobom, których dotyczy.”
2. Warto wykorzystać definicje ze Słowniczka niniejszej publikacji.

Elementy składowe polityki DEIB dla osób pracujących (2)

Cel i założenia polityki

1. Określenie celu głównego i mierzalnych celów szczegółowych polityki DEIB oraz zobowiązanie Zarządu do jej realizacji.
2. Warto, aby główny cel odnosił się do misji, wizji i wartości firmy.
3. Sugerujemy, aby polityka posiadała mierzalne cele z horyzontem realizacji, wpisujące się w zakres działania polityki oraz ideę SMART (Specyficzne, Mierzalne, Osiągalne, Realistyczne, Terminowe).
4. Przykładowe cele mogą dotyczyć np. rekrutacji (np. udział pań w aplikacjach), równych szans na awans (np. procent kobiet powracających z urlopu macierzyńskiego, które otrzymały awans w przeciągu 12 miesięcy) albo zniwelowaniu różnicy w odpowiedziach odnośnie satysfakcji z pracy (np. nie więcej niż 5% różnicy).
5. W odniesieniu do płci sugerujemy liczbowe cele wyższe niż w odniesieniu do władz spółki, w celu zapewnienia różnorodnej puli talentów na poziomie C-1 i poniżej.

Przykład: „Nadrzędną wartością jest szacunek do drugiego człowieka. Uważamy, że każda osoba powinna mieć równe szanse na osiągnięcie najwyższych stanowisk w naszej firmie. Z tego względu dążymy, aby na każdym szczeblu udział osób z niedoreprezentowanej płci był nie niższy niż 40%”.

Zasady realizacji polityki

1. Organizacja zapewnia, że wszystkie decyzje dotyczące zatrudnienia, awansu, rozwoju i wynagrodzeń są podejmowane na podstawie kryteriów merytorycznych i bez wpływu osobistych uprzedzeń oraz stereotypów.
2. Firma podejmuje działania na rzecz budowania zespołów różnorodnych i włączających, w których każda osoba zatrudniona czuje się szanowana i wartościowa. Spółka zobowiązuje się do promowania równych szans.
3. Zapewnia się ustanowienie jasnych zasad i procedur dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy. Spółka zobowiązuje się do stanowczego reagowania na wszelkie przejawy dyskryminacji, przemocy czy prześladowania współpracowniczek i współpracowników oraz edukacji w tym zakresie.
4. Firma zobowiązuje się do włączenia osób powracających po dłuższych nieobecnościach i uwzględniania ich przy podwyżkach i awansach.
5. Zasady powinny być powiązane z regulacjami z obszaru ładu korporacyjnego oraz innymi wewnętrznymi dokumentami i politykami np. Kodeks Etyki, polityka antykorupcyjna, strategia ESG itp.

Elementy składowe polityki DEIB dla osób pracujących (3)

Zarządzanie DEIB

1. Ustanowienie efektywnych struktur zarządzania, które zapewnią trwałość, ciągłość i skuteczność realizacji polityki DEIB w organizacji. Rozdział określa kluczowe role, obowiązki oraz procedury zarządzania, monitorowania, oceny i raportowania w ramach polityki DEIB. Zarządzanie polityką DEIB wymaga zaangażowania i koordynacji na wielu poziomach organizacji.
2. Do realizacji celów polityki oraz do zarządzania tym obszarem warto powołać grupę roboczą. W realizację celów polityki DEIB powinny być zaangażowane wszystkie osoby zatrudnione w firmie, na każdym szczeblu organizacyjnym – warto postawić na ambasadorów i ambasadorki zmiany.
3. Systematyczne monitorowanie i ocena są kluczowe dla mierzenia efektywności i wpływu polityki DEIB. W tym celu należy opracować lub wykorzystać narzędzia analityczne i metody zbierania danych, które umożliwią obiektywne ocenianie postępów.
4. Transparentne raportowanie i efektywna komunikacja postępów w realizacji polityki DEIB są niezbędne dla budowania zaufania i zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych. Należy określić zasady i częstotliwość raportowania oraz omawiania wyników wewnątrz organizacji i sprawozdawczości zewnętrznej.
5. Efektywność działania polityk DEIB może być wzmocniona poprzez uwzględnienie wskaźników DEIB w wynagrodzeniu zmiennym na różnych szczeblach organizacyjnych.

Wskaźniki sukcesu polityki

1. Osiągnięcie wartości kluczowych wskaźników zgodnie z przyjętym harmonogramem.
2. Osiągnięcie nawet powolnego, ale postępu.
3. Osiągnięcie zrozumienia i akceptacji dla polityki osób pracujących poprzez odpowiednią komunikację.

Elementy składowe polityki DEIB dla osób pracujących (4)

Monitorowanie realizacji celów polityki

1. Regularna weryfikacja realizacji harmonogramu polityki i ścieżki dojścia do celów jak również wartości wskaźników.
2. Szczegółowe wyjaśnienie odchylenia in minus w odniesieniu do harmonogramu jak i wartości wskaźników. Czy powody leżą po stronie firmy, danego działu czy są niezależne od wewnętrznej sytuacji.
3. Stały i regularny dialog z kluczowymi interesariuszami dotyczący zbierania informacji zwrotnej.
4. Rozmowy ad hoc z w celu zrozumienia odchyleń czy wyjaśnienia nagłych bądź kryzysowych sytuacji.
5. Nie osiadanie na laurach w przypadku sukcesów. Kontynuacja działań.

Postanowienia końcowe

1. Zobowiązanie do regularnej aktualizacji polityki.
2. Zobowiązanie do upublicznienia polityki.

Kluczowe elementy dla Fazy 2

- Ustal cele, które są mierzalne i posiadają harmonogram realizacji.
- Zapewnij akceptację i zrozumienie dla polityki przed jej wdrożeniem. Jeśli jest taka konieczność, uzgodnij treść polityki ze związkami zawodowymi oraz z sieciami pracowniczymi.
- Uzgodnij zastosowanie języka włączającego z poziomem dojrzałości organizacji.
- Zarząd powinien być sponsorem projektu, odpowiedzialnym za jego realizację.
- Po wdrożeniu polityki zaktualizuj powiązane regulacje lub opracuj nowe, które będą integralną częścią realizacji polityki DEIB w firmie.
- Postaw na spójność komunikacji zarówno z interesariuszami wewnętrznymi jak i zewnętrznymi.





dr Henryka Bochniarz

założycielka Akademii Przywództwa Henryki Bochniarz



Z mojej perspektywy Narzędziownik DEIB zaproponowany przez 30% Club Poland to bardzo ciekawa i potrzebna inicjatywa. W kontekście nadchodzącego obowiązywania przepisów dyrektywy Women on Boards wiele polskich przedsiębiorstw będzie zobowiązanych do ich stosowania.

Warto pamiętać, że implementacja nowych regulacji wiąże się z koniecznością modyfikacji niektórych procedur i polityk funkcjonowania firm. Narzędziownik DEIB z pewnością będzie cennym wsparciem pomagającym przedsiębiorcom odpowiedzieć na podstawowe pytanie: jak rozpocząć wdrażanie polityki DEIB w organizacji. Będzie to szczególnie przydatne narzędzie dla tych firm, które nie posiadają jeszcze gotowych procedur w tym obszarze.



r. pr. Małgorzata Miszkin

Członkini Zarządu Klub Akademii Liderów



Magdalena Urbańska

Prezeska Zarządu Klub Akademii Liderów

Z przyjemnością polecamy tę publikację. Jest wiele dowodów na to, że obecność kobiet w zarządach i radach nadzorczych wzmacnia kulturę współpracy i wsparcia, kluczową dla skutecznego wdrażania DEIB. Różnorodne zespoły lepiej rozumieją potrzeby pracowników, budują bardziej inkluzyjne środowisko i skuteczniej reagują na wyzwania rynkowe. Właśnie dlatego w Klubie Akademii Liderów wspieramy kobiety na drodze do kluczowych ról decyzyjnych, dostarczając im narzędzi, mentorów i menterek a także przestrzeni do rozwoju. Wspólne działanie oparte na różnorodnych perspektywach prowadzi do lepszych decyzji i długoterminowego sukcesu organizacji. Równość na poziomie decyzyjnym to fundament sprawiedliwego, zrównoważonego i skutecznego przywództwa.



.....

Faza 3: Realizacja polityk DEIB

3 kluczowe etapy dla wdrażania polityki DEIB



Etap 1 Włączenie celów i założeń DEIB w działalność firmy (1)

Włączenie celów i założeń DEIB w ogólną działalność operacyjną i strategię biznesową firmy jest kluczowe dla kształtowania kultury korporacyjnej opartej na zasadach DEIB. Ten etap wymaga zaangażowania osób zatrudnionych na wszystkich szczeblach organizacji, tak aby DEIB stało się częścią codziennych praktyk biznesowych. Jest to długotrwały etap, który wymaga wytrwałości i odpowiedniego zarządzania zmianą.

74

KROKI:

1

Włączenie założeń DEIB w strategię firmy

2

Ustanowienie efektywnych struktur zarządzania i odpowiedzialności

3

Ocena i dostosowanie procesów

Etap 1 Włączenie celów i założeń DEIB w działalność firmy (2)

Włączenie założeń DEIB w strategię firmy

1. Włączenie celów określonych w politykach do strategii firmy. Sugerujemy połączenie strategii biznesowej z elementami zrównoważonego rozwoju w kontekście DEIB.
2. Uspójnienie sposobu wynagradzania zmiennego (rocznych i długoterminowych bonusów) zarządu z celami strategicznymi w szczególności DEIB. Następnie skaskadowanie tych celów na poziomy niżej. Przypisanie odpowiedzialności za realizację tych celów liderkom/liderom wszystkich zespołów, zapewniając im niezbędne zasoby i wsparcie (finansowe, kadrowe, szkoleniowe, mentalne).
3. Regularna, przejrzysta i wielokanałowa komunikacja zmian związanych z realizacją polityk DEIB oraz w jakim celu zostały opracowane, wszystkim osobom zatrudnionym oraz zewnętrznym interesariuszom.

Ustanowienie efektywnych struktur zarządzania i odpowiedzialności

1. Umocowanie centrum kompetencji DEIB jako grupy roboczej DEIB. Przejrzyste zdefiniowanie ról i obowiązków osób wchodzących w jej skład.
2. Ustanowienie osoby odpowiedzialnej za wszystkie inicjatywy DEIB zarządzającej centrum kompetencyjnym i będącej głównym punktem kontaktowym w tym obszarze. Osoba ta powinna mieć znaczące uprawnienia w organizacji oraz budżet pozwalający na realizację celów.
3. Organizacja regularnych warsztatów i dyskusji dla grupy roboczej z zakresu włączającego przywództwa oraz dla liderów i liderek zmiany na temat integracji założeń i celów DEIB w codzienne zarządzanie i podejmowanie decyzji. Obie te grupy powinny ukończyć szkolenia w zakresie nieświadomych mechanizmów wykluczenia i uprzywilejowania (*unconscious bias*).

Ocena i dostosowanie procesów

1. Przeprowadzenie przeglądów istniejących procesów biznesowych i operacyjnych pod kątem zgodności z celami i założeniami DEIB.
2. W przypadku zidentyfikowania luk - wprowadzenie modyfikacji, w taki sposób, aby zapewnić, że wszystkie procesy są włączające i promują różnorodność, włączenie i przynależność.
3. Uwzględnianie celów DEIB w procesach planowania strategicznego, oceny ryzyka, zarządzania talentami i innych kluczowych operacjach.

Etap 2 Zaplanowanie działań na rzecz realizacji polityki DEIB w następujących obszarach HR (1)

Najczęściej centrum kompetencyjnym DEIB są osoby pracujące w obszarach HR. To te osoby najczęściej aktywnie promują i wspierają zasady oraz założenia DEIB w całej organizacji i są odpowiedzialne za szczegółowe zaplanowanie i wykonanie przynajmniej części działań operacyjnych oraz obliczania kluczowych wskaźników (KPIs).

Obszary odpowiedzialności HR



**Rekrutacja
i onboarding**



**Rozwój
kariery**



**Warunki
zatrudnienia**



**Budowanie
wiedzy**

Działania HR są kluczowe w budowaniu kultury organizacyjnej, opartej na pozyskiwaniu talentów poprzez wykorzystanie całego potencjału i puli talentów w społeczeństwie; kształtowaniu odpowiednich postaw zgodnych z wartościami danej organizacji oraz na indywidualnym podejściu do potrzeb każdego pracownika.

Etap 2 Zaplanowanie działań na rzecz realizacji polityki DEIB w następujących obszarach HR (2)

Rekrutacja i onboarding

1. Analiza procesów rekrutacyjnych pod kątem ich przejrzystości, dostępności i włączenie aspektów DEIB poruszanych w politykach. Przykładowe elementy do rozważenia:
 - wykorzystywanie włączającego słownictwa w ogłoszeniach rekrutacyjnych,
 - anonimizacja aplikacji na początkowych szczeblach w celu minimalizacji nieświadomych uprzedzeń,
 - strukturyzacja rozmów kwalifikacyjnych – zastosowanie scenariuszy niewrażliwych na płeć.
2. Wykorzystanie działań z zakresu Employer branding do pokazania kultury korporacyjnej opartej na DEIB:
 - nakierowanie działań na pozyskiwanie osób z grup niedoreprezentowanych,
 - organizowanie dni otwartych i warsztatów osób z grup niedoreprezentowanych,
 - wdrożenie programów wczesnego zatrudniania – programy praktyk zawodowych, staże, programy praktyk uniwersyteckich, aby wcześniej odkryć talenty,
 - szeroka komunikacja polityk i celów DEIB.
3. Opracowanie programów związanych z onboardingiem w odniesieniu do nowych i powracających po długiej nieobecności osób zatrudnionych, skoncentrowane na kulturze DEIB, w celu zmniejszenia rotacji.

Rozwój kariery

1. Stworzenie ścieżek kariery w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności firmy, ich komunikacja oraz egzekwowanie ich stosowania:
 - wdrożenie przejrzystych kryteriów awansu na wyższe stanowiska i powszechny dostęp do tej informacji,
 - wprowadzenie systemu oceny, który jest transparentny i z regularną informacją zwrotną,
 - stworzenie możliwości rozwoju w zakresie gotowości do stanowisk zarządczych i w zakresie edukacji kadry kierowniczej.
2. Wdrożenie planów sukcesji na kierownicze stanowiska, zatwierdzonego przez Zarząd, oraz działań wspomagających (mentoring, sponsoring kariery, coaching):
 - zapewnienie udziału menedżerów i managerek wyższego szczebla w inicjatywach przygotowujących do stanowisk w zarządach (*Board Ready Initiatives*),
 - stworzenie programu sponsoringowego dla niedoreprezentowanej płci, angażującego płęć przeciwną do bycia sponsorem kariery.
3. „Zarządzanie talentami – identyfikowanie i promowanie talentów z różnorodnym doświadczeniem, unikalnymi umiejętnościami i perspektywami.

Etap 2 Zaplanowanie działań na rzecz realizacji polityki DEIB w następujących obszarach HR (3)

Warunki zatrudnienia

1. Stabilność zatrudnienia:
 - zastosowanie formy współpracy pożądanej przez osoby zatrudniane, w szczególności nieodmawianie zatrudnienia na umowę o pracę na czas nieokreślony,
 - zatrudnianie kandydatek i kandydatów do pracy bez względu na płeć, wiek, długość zatrudnienia czy stanowisko,
 - umożliwienie powrotów po dłuższych nieobecnościach na stanowisko nie niższe niż wcześniej.
2. Wynagrodzenia
 - zapewnienie adekwatnej płacy,
 - obliczanie i monitorowanie luki płacowej na poziomie Grupy Kapitałowej i równoważnych stanowisk,
 - harmonogram działań z celem likwidacji luki płacowej.
3. Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym
 - elastyczność formy pracy co do czasu i miejsca pracy,
 - dodatkowe dni opieki na dzieci i osoby starsze,
 - wprowadzanie dostępnych inicjatyw z zakresu wellbeing.

Budowanie wiedzy

1. Regularne warsztaty na temat DEIB, otwartych dla wszystkich pracowników, w celu budowania świadomości i kształtowania odpowiednich postaw opartych na poszanowaniu inności i otwartości na drugiego człowieka
2. Włączenie tematów DEIB do corocznych szkoleń obowiązkowych dla każdej osoby zatrudnionej. Edukacja antydyskryminacyjna: szkolenia skoncentrowane na identyfikacji, zapobieganiu i reagowaniu na dyskryminację w miejscu pracy.
3. Organizowanie kampanii zwiększających świadomość na temat równości płci i korzyści wynikających z DEIB.

Etap 3: Monitorowanie i raportowanie realizacji polityk DEIB (1)

Efektywne monitorowanie i raportowanie realizacji celów polityki DEIB jest kluczowe dla oceny postępów i identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz zapewnienia efektywności i transparentności działań. Pozwala ono również na śledzenie skuteczności wdrożonych działań i dostosowanie polityk DEIB po analizie uzyskanych wyników.

79

KROKI:

1

Zbieranie danych i analiza postępów w realizacji polityk

2

Raportowanie realizacji polityk odpowiednim interesariuszom

3

W razie potrzeby, aktualizacja polityk na podstawie analizy informacji zwrotnej

Etap 3: Monitorowanie i raportowanie realizacji polityk DEIB (2)

Zbieranie danych i analiza postępów w realizacji polityk

1. Ustalenie procesu pozyskiwania danych z zakresu DEIB z organizacji (spółka matka i spółki zależne) i ich konsolidacji.
2. Stworzenie szablonu raportowania uwzględniającego metodykę zbierania danych i definicje pojęć.
3. Ustalenie osoby/ osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie danych oraz harmonogramu raportowania wewnątrz organizacji.
4. Analiza pozyskiwanych danych. Identyfikacja obszarów wymagających poprawy lub modyfikacji. Reagowanie na ewentualne niezgodności.
5. Ustalenie procesów reagowania na odchylenia od przyjętych celów oraz znaczące zmiany r/r czy kw./kw.

Raportowanie realizacji polityk odpowiednim interesariuszom

1. Cykliczne (nie rzadziej niż raz na kwartał) raportowanie wyników do grupy roboczej.
2. Przesłanie informacji do zarządu i rady nadzorczej przez grupę roboczą, po ich weryfikacji.
3. Przygotowanie rocznych podsumowań na potrzeby organów spółki oraz wymaganych prawem publikacji np. raporty roczne, sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju. Zwrócenie uwagi na powody za postępem lub regresem.
4. Komunikacja wewnętrzna - uwzględnienie aspektów DEIB podczas regularnych spotkań z osobami pracującymi. Zachęcanie do dialogu i informacji zwrotnej w odniesieniu do kultury korporacyjnej.
5. Komunikacja zewnętrzna – informowanie zewnętrznych interesariuszy o postępach i wyzwaniach w realizacji celów.


W razie potrzeby aktualizacja polityk na podstawie analizy informacji zwrotnej

1. Cykliczny przegląd i aktualizacja kompletności i istotności wskaźników.
2. Benchmarking – analiza dobrych praktyk, działań i publicznie raportowanych wskaźników wśród spółek porównywalnych lub do działań których firma aspiruje.
3. Cykliczne poddawanie się ocenie lub certyfikacji w aspekcie DEIB (albo w ramach szerszej certyfikacji z obszaru zrównoważonego rozwoju).
4. Udział w konkursach i rankingach DEIB w celu pozyskania wiedzy i informacji zwrotnej od zewnętrznych ekspertów.
5. Adaptacja polityk do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Kluczowe elementy dla Fazy 3

- To co jest mierzone jest zrobione – ustal ambitne cele z horyzontem realizacji.
- Ustal sposób zbierania danych, osoby odpowiedzialne za ich monitorowanie i analizę.
- Postaw na przejrzystą komunikację do wewnątrz i na zewnątrz firmy.
- Pamiętaj o bieżącej aktualizacji materiałów (np. wewnętrznych ulotek, regulaminów) i weryfikacji obliczanych wskaźników oraz posiadanych polityk.





.....

Faza 4: Rozwój kultury organizacyjnej opartej na zasadach DEIB

Faza 4: Rozwój kultury organizacyjnej opartej na zasadach DEIB

Tworzenie bezpiecznej przestrzeni dla indywidualnych potrzeb pracowników oraz dla przekazywania informacji zwrotnej wymaga rozwijania kompetencji i dbania o wysokie standardy przez wszystkie osoby pracujące, z naciskiem na zarząd oraz osoby na stanowiskach managerskich. Rozwój i utrwalenie kultury organizacyjnej opartej o wartości DEIB jest procesem ciągłym, wymagającym stałego zaangażowania, uważności w działaniu oraz umiejętności przekonywania do zmiany. Warto koncentrować się na korzyściach i promować pozytywne postawy.

ETAP 1: Działania utrwalające zmianę

- Kształtowanie kultury opartej na DEIB
- Budowanie koalicji wspierających zmiany
- Nagradzanie postępów i dobrych praktyk

ETAP 2. Działania naprawcze

- Opracowanie planów zapobiegawczych
- Wdrożenie rozwiązań i ocena ich skuteczności
- Komunikacja wyników i działań naprawczych

Etap 1: Działania utrwalające zmianę (1)

Kształtowanie kultury opartej na DEIB

1. Organizacja regularnych sesji Q&A, paneli dyskusyjnych i warsztatów w celu wzmocnienia zaangażowania. Prowadzenie dialogu na tematy zgłaszane przez osoby zatrudnione, zbieranie opinii i sugestii do dalszych zmian. Sugerujemy zaangażowanie zarządu.
2. Organizowanie regularnych spotkań zespołowych w celu omawiania pomysłów na rozwój oraz postępów a także rozwiązywania bieżących kwestii w zakresie DEIB, np. „wewnętrzne okrągłe stoły”.
3. Cykliczne spotkania z przełożoną lub przełożonym – czas managera poświęcony osobie pracującej, spotkania 1-na-1 pozwalające adresować bieżące kwestie istotne dla osoby zatrudnionej i firmy oraz pozyskać informację zwrotną.
4. Regularne przeprowadzanie tematycznych anonimowych ankiet satysfakcji i zaangażowania w kwestiach istotnych dla osób zatrudnionych. Dyskusja wewnątrz firmy o wynikach i działaniach, który powinny być podjęte w celu uzyskania korzystnej zmiany.
5. Wdrożenie systemu 360 stopni, który pozwala osobom zatrudnionym na ocenę przełożonych oraz współpracowniczek i współpracowników.

Budowanie koalicji wspierających zmiany

1. Podtrzymywanie zainteresowania DEIB w zarządzie i radzie nadzorczej poprzez przysyłanie przystępnych raportów, pokazywanie korzyści płynących z działania (np. mniejsza rotacja, wyższe oceny w ankietach pracowniczych).
2. Zapewnienie budżetu i mandatu do działania dla grupy roboczej, pozwalającego na realizację zgłaszanych i zaakceptowanych przez nią projektów, promowanie role models w zakresie zmiany czy zwiększanie widoczności aktywnych w obszarze DEIB osób.
3. Budowanie zaangażowania ambasaderek i ambasadorów zmiany, których rolą jest oddolne wspieranie zmiany, podtrzymywanie zainteresowania tematem DEIB wśród osób zatrudnionych.
4. Tworzenie sieci pracowniczych, które mogą służyć jako przestrzeń do dzielenia się doświadczeniami i wsparciem dla osób zatrudnionych oraz realizacji działań z obszaru wolontariatu pracowniczego.
5. Zawiązanie współpracy z organizacjami zaangażowanymi w promocję zasad i wartości DEIB, pozwalających na wymianę doświadczeń, zewnętrzną perspektywę i wsparcie.

Etap 1: Działania utrwalające zmianę (2)

Nagradzanie postępów i dobrych praktyk

1. Docenienie osób podejmujących działania na rzecz poprawy kultury organizacyjnej wewnątrz firmy i poza nią.
2. Komunikowanie tego docenienia w wewnętrznych kanałach firmowych. Zwiększanie rozpoznawalności tych osób i ich postaw.
3. Włączenie aspektu działań na rzecz DEIB do corocznej oceny osób pracujących.
4. Nagradzanie zespołów lub osób za zgłaszanie inicjatyw, które wspierają działania DEIB.
5. Docenianie tych działań przez zarząd.

Etap 2: Działania naprawcze

Opracowanie planów zapobiegawczych

1. A priori określenie możliwych aspektów polityk DEIB, które mogą generować opór przed zmianą.
2. Stworzenie scenariuszy postępowania przez grupę roboczą – m.in. wykorzystanie case studies z innych firm. Zapoznanie z nimi kluczowych managerów.
3. Uwrażliwienie ich na możliwe pierwsze sygnały oporu i konieczność wczesnego działania.
4. Przedyskutowanie możliwej współpracy z zespołami HR, ESG, DEIB oraz innymi działami.
5. Systematyczne odpowiadanie na wątpliwości i pytania osób zatrudnionych w sposób otwarty i transparentny.

Wdrożenie rozwiązań i ocena ich skuteczności

1. Wykorzystanie najbardziej pasującego scenariusza działania z tych przygotowanych na etapie zapobiegania.
2. Postawienie na szybką reakcję i niezwłoczne wprowadzenie działań naprawczych.
3. Wdrożenie warsztatów naprawczych skierowanych do osób zarządzających danym obszarem oraz osób stawiających opór.
4. Szybkie zastosowanie ustalonych działań.
5. Regularne przeglądy i oceny wprowadzonych rozwiązań w celu weryfikacji ich skuteczności. Do rozważenia wykorzystanie firm zewnętrznych.

Komunikacja wyników i działań naprawczych

1. Informowanie osób zatrudnionych o podejmowanych podjętych działaniach.
2. Opracowywanie i wdrożenie planów mających na celu zapobieganie podobnym sytuacjom w przyszłości. Ulepszenie procedur czy monitorowanie informacji od osób pracujących.
3. Dostarczanie managerom narzędzi do zarządzania oporem i zapewnienie im wsparcia w tym obszarze.
4. Integracja wniosków wynikających z działań naprawczych do praktyk i polityk firmy, aby wzmocnić kulturę DEIB.
5. Uruchomienie dedykowanego kanału komunikacji do wyrażania opinii, wątpliwości i obaw przez osoby pracujące.

Kluczowe elementy dla Fazy 4

- Regularnie sprawdzaj, czy liderki i liderzy znają a także rozumieją wymagania odnośnie do realizacji celu polityk.
- Wykorzystaj grupy fokusowe do badania doświadczeń związanych z okresami zmian, np. osoby powracające z urlopów rodzicielskich, osoby nowozatrudnione.
- Uważnie słuchaj i bierz pod uwagę to, co mówią osoby zatrudnione i interesariusze zewnętrzni.
- Wykorzystaj dane dotyczące zaangażowania i trendów, aby zobaczyć wpływ Twoich inicjatyw na wprowadzanie zmian.
- Obserwuj i analizuj działania konkurencji.



A decorative illustration in the top left corner of the slide. It features several stylized flowers with five petals each, rendered in a light blue color. The flowers have white star-shaped centers. The flowers are surrounded by simple, light blue outlines of leaves. The overall style is clean and modern.

Autorzy oraz Partnerzy

30% Club to globalna kampania społeczna

Globalna kampania angażująca ponad 1 000 liderów biznesu na świecie w ponad 20 krajach do działań na rzecz lepszej równowagi płci na najwyższych szczeblach organizacji oraz promująca biznesowe korzyści z różnorodności.



30% Club:

- jest niekomercyjny i non-profit,
- nie pobiera opłat za członkostwo ani za udział w wydarzeniach,
- przyjmuje podejście biznesowe oparte na współpracy z władzami spółek,
- wspiera dobrowolne wyznaczanie celów w zakresie różnorodności we władzach prowadzące do istotnej i długoterminowej zmiany, w wysokości minimum 30% wynikającego z teorii masy krytycznej.
- wspiera różnorodność w szerokim znaczeniu, ze szczególnym naciskiem na płeć.

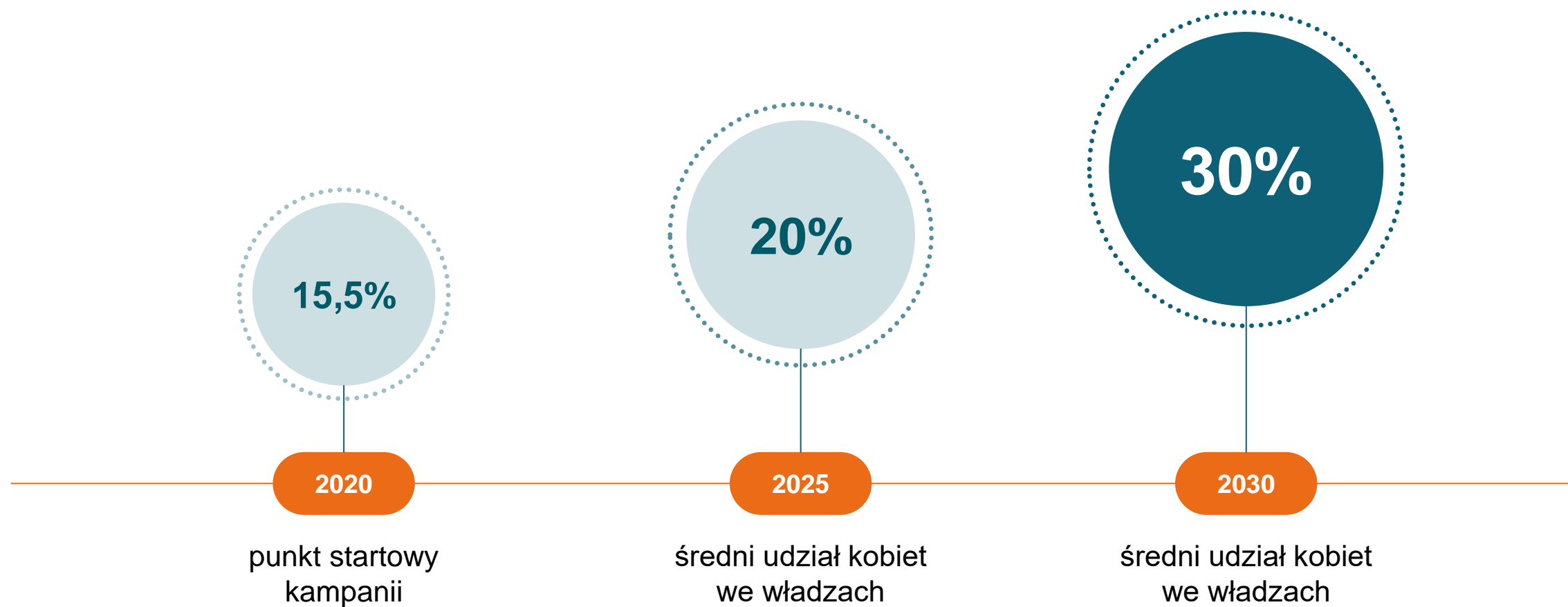
30% Club Poland działa w Polsce od czerwca 2021 roku.

Obecnie kampania angażuje:

- 31 członków i członkiń,
- 28 instytucji wspierających,
- szerokie grono ambasadorów, ambasaderek, wolontariuszy i wolontariuszek.



Cele 30% Club Poland



**mierzone dla 140 największych spółek giełdowych w Polsce
władze = zarząd + rada nadzorcza**

W stworzeniu Narzędziownika DEIB pomagali nam (1)

AKADEMIA PRZYWÓDZTWA
HENRYKI BOCHNIARZ



Akademia Liderek, zainicjowana jesienią 2021 roku przez dr Henrykę Bochniarz, to elitarna platforma rozwoju dla ambitnych kobiet dążących do objęcia kluczowych ról w biznesie, polityce i organizacjach pozarządowych. Nasz program edukacyjny jest odpowiedzią na potrzebę wzmocnienia pozycji kobiet w życiu społecznym,

politycznym i gospodarczym. W Polsce kobiety stanowią niewykorzystany potencjał w życiu społecznym, politycznym i gospodarczym. Akademia Liderek, odpowiada na ten niedobór, przygotowując kobiety do objęcia roli liderów w tych wszystkich obszarach. Rozwijając umiejętności i budząc świadomość tkwiącego potencjału, Akademia wyróżnia się misją tworzenia nowej generacji skutecznych liderek.

divercity+

Divercity+ jest organizacją skupiającą osoby eksperckie zajmujące się DEIB naukowo, badawczo i w praktyce działania przedsiębiorstw. Ma blisko 14 lat doświadczenia we współpracy i wsparciu biznesu w projektowaniu i wdrażaniu systemowego podejścia do zarządzania różnorodnością, równych szans i kultury włączenia.

Pełni rolę *think and do tanku* dla osób zaangażowanych w działania DEIB, prowadzi działania sieciujące osoby zajmujące się DEIB w organizacjach biznesowych, publikuje, promuje, inspiruje, a także edukuje i popularyzuje rozwiązania związane z DEIB w różnych branżach i sektorach. Prowadzi działania wewnętrzne i międzybranżowe, dla konkretnych organizacji oraz grup i osób indywidualnych.

W stworzeniu Narzędziownika DEIB pomagali nam (2)



Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, od 2000 roku, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją zrównoważonego rozwoju w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, inicjator i partner przedsięwzięć kluczowych dla ESG w Polsce. Jedną z flagowych inicjatyw FOB jest Program Partnerstwa, skupiający prawie 90 firm – liderów branż, którzy dzięki współpracy z gronem ekspertów_ek podnoszą swoje kompetencje w zakresie ESG i podejmują wspólne działania wspierające zrównoważoną transformację biznesu.

Ważne miejsce w działalności FOB zajmuje współpraca międzynarodowa. Od 2002 roku organizacja jest krajowym partnerem CSR Europe, a od 2009 r. współpracuje z World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). FOB jest organizatorem programu Chapter Zero Poland, polskiej odłogi Climate Governance Initiative powołanej przez Światowe Forum Ekonomiczne.

Stowarzyszenie koordynuje Kartę Różnorodności w Polsce – międzynarodową inicjatywę pod patronatem Komisji Europejskiej.

FOB prowadzi także Program Rozwoju Wolontariatu Pracowniczego oraz skierowany do studentów_ek program edukacyjny Liga Odpowiedzialnego Biznesu. Forum organizuje konkurs “Raporty Zrównoważonego Rozwoju”. Zainicjowało również powstanie Karty Praw Dziecka w Biznesie.



Misja powołanej w październiku 2019 roku Fundacji Kobiety Inspirują brzmi: wzmocniamy zaufanie i kapitał społeczny inspirując, edukując i wspierając kobiety. Naszym celem jest wzmocnienie dobrostanu kobiet oraz zmiana postaw społecznych wobec nich w przestrzeni zawodowej i prywatnej. Przeciwdziałamy stereotypom, wykluczeniu z uwagi na płeć i wiek (ageizm) oraz wypaleniu zawodowemu pracujących kobiet. Nasze działania realizujemy poprzez edukację, wsparcie psychologiczne, aktywność ekspercką, badania, mentoring i warsztaty. Fundacja Kobiety Inspirują zainicjowała kampanię społeczną pn. “Rok Matki Dorosłego Dziecka. Od opiekunki do towarzyski” dedykowaną nie tylko mamom młodych dorosłych, ale także pracodawcom, których chcemy uwrażliwić na wyjątkowe potrzeby pracujących mam. Tworzymy zespół ekspercki łączący doświadczenie biznesowe we wdrażaniu polityk różnorodności i inkluzywności, z kompetencjami psychoterapeutycznymi i mentoringiem w wielu obszarach. Matrujemy organizacjom i inicjatywom działającym na rzecz kobiet i dziewcząt.”

W stworzeniu Narzędziownika DEIB pomagali nam (3)



UN Global Compact Network Poland jest biurem krajowym oraz lokalnym punktem kontaktowym i informacyjnym dla polskich członków United Nations Global Compact – inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ zrzeszającej biznes działający na rzecz zrównoważonego rozwoju. Swoją misję realizuje poprzez działania w trzech programach parasolowych z zakresu ESG: Climate Positive (E), Business and Human Rights (S) oraz Governance Compass (G).

UN Global Compact Network Poland zajmuje się także koordynacją współpracy z rządem polskim, przedstawicielami samorządu terytorialnego oraz innymi agendami i programami ONZ działającymi w Polsce lub na terenie Polski, wspierając wysiłki centrali UN Global Compact na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ.



Karta Różnorodności to międzynarodowa inicjatywa pod patronatem Komisji Europejskiej, realizowana w 26 krajach Unii Europejskiej, skupiająca 17 tysięcy pracodawców zatrudniających łącznie ponad 17 mln osób.

W Polsce funkcjonuje od 2012 r. i koordynowana jest przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Dziś w gronie jej Sygnatariuszy jest już prawie 400 pracodawców.

Karta jest zobowiązaniem, podpisywanym przez organizacje, które decydują się na wprowadzenie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia działają na rzecz spójności i równości społecznej.

Jednym z najważniejszych projektów prowadzonych przez Kartę Różnorodności w Polsce jest badanie Diversity IN Check. Diversity IN Check to narzędzie umożliwiające diagnozę stopnia dojrzałości pracodawców w zakresie zarządzania różnorodnością i budowania włączających (inkluzywnych) organizacji. Więcej informacji o Karcie Różnorodności można znaleźć na stronie kartaroznorodnosci.pl.

W stworzeniu Narzędziownika DEIB pomagali nam (4)



Stowarzyszenie Klub Akademii Liderok to stowarzyszenie założone przez absolventki Akademii Przywództwa Henryki Bochniarz. Wizją Stowarzyszenia jest budowanie wspólnoty (od)ważnych kobiet. Chcemy, aby kobiety nie tylko realizowały swoje indywidualne cele, ale też sięgały wyżej i brały dla siebie więcej. Tworzymy przestrzeń, w której kobiety, wzajemnie od siebie uczą się, jak skutecznie wpływać na otaczającą je rzeczywistość.

Kobiety mają niezwykle potężny potencjał przywódczy.

Naszym celem jest dostarczenie wiedzy i wsparcia, które sprawią, że będą one mogły rozwinąć skrzydła w każdej dziedzinie swojego życia.



.....

Slajdy dodatkowe

Inspiracje do lektury

1. **„Belonging. The Key to Transforming and Maintaining Diversity, Inclusion and Equality at Works”** – K. Jacob, S. Unerman, M. Edwards
2. **„Inclusalytics: How Diversity, Equity, and Inclusion Leaders Use Data to Drive Their Work”** - V. Mattingly, S. Grice, A. Goldstein
3. **"Inclusive Leadership"** – Ch. Sweeney, F. Bothwick
4. **"Mapa kulturowa"** – E. Meyer
5. **"Niewidzialne kobiety"** – C. C. Perez
6. **"Szum, czyli skąd się biorą błędy w naszych decyzjach"** – D. Kahneman
7. **"Światło w nas. Czyli jak żyć w niepewnych czasach"** – M. Obama
8. **"Żeńska końcówka języka"** – M. Zachorska



Lista wykorzystanych skrótów

W naszej publikacji posługujemy się wieloma skrótami, których wyjaśnienie znajdują Państwo na niniejszym slajdzie. Zachęcamy do zapoznania się ze stosowaną terminologią. Jednocześnie informujemy, że niektóre słowa np. „equity” wykorzystywane w publikacji nie posiadają ustalonych tłumaczeń, więc zastosowane w dokumencie sformułowania są propozycją 30% Club Poland.

CSDDD	(ang. Corporate Sustainability Due Diligence Directive) Dyrektywa w sprawie należytej staranności	ESG	(ang. Environmental, Social, Governance) kwestie środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego
CSRD	(ang. Corporate Sustainability Reporting Directive) Dyrektywa w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju	ESRS	(ang. European Sustainability Reporting Standards) Europejskie standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju
DEI	(ang. Diversity, Equity, Inclusion) różnorodność, równe szanse, włączenie	JEDI	(ang. Justice, Equity, Diversity, Inclusion) Sprawiedliwość, równe szanse, różnorodność, włączanie
DEIB	(ang. Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) różnorodność, równe szanse, włączenie i przynależność	OECD	(ang. Organisation for Economic Co-operation and Development) Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
DPSN2021	Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021	SDG	(ang. Sustainable Development Goal) Cele zrównoważonego rozwoju
Dyrektywa Equal Pay	Dyrektywa w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania	SFDR	(ang. Sustainable Finance Disclosure Regulation) Rozporządzenie o Zrównoważonych Finansach
Dyrektywa Women on Boards	Dyrektywa w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków	UE	Unia Europejska
		UNGC NP	United Nation Global Compact Network Poland

Słownik wykorzystanych pojęć (1)

Źródła:

Leksykon Dobrego Języka IKEA;
Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik dla spółek;
Europejskie Standardy Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)

Adekwatna płaca

Płaca, która zapewnia zaspokojenie potrzeb pracownika i jego rodziny w świetle krajowych warunków ekonomicznych i społecznych.

DE&I

podjęcie, które dąży do zapewnienia równego traktowania wszystkich osób w organizacji, niezależnie od ich różnic, takich jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna czy niepełnosprawność. Na jego podstawie tworzy się sprawiedliwe kultury organizacyjne, zapewniające równe szanse możliwości oraz uczestnictwo w tworzeniu norm i zasad, na których opiera się organizacja.

Dyskryminacja

gorsze i krzywdzące traktowanie danej osoby w porównaniu do innych ze względu na daną cechę osobistą lub przynależność do danej grupy, które nie jest uzasadnione obiektywnymi przyczynami. Pojęcie dyskryminacji obejmuje: dyskryminację bezpośrednią, pośrednią, dyskryminację przez asocjację, asumpcję, molestowanie, molestowanie seksualne, zachęcanie lub polecenie dyskryminacji. Dyskryminacja może występować również w formie wielokrotnej (z więcej niż jednej przesłanki dyskryminacji, w tym krzyżowej, gdy osoba doświadcza dyskryminacji z różnych przesłanek w jednym czasie).

Grupa robocza DEIB

(ang. Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) to zespół osób pracujących odpowiedzialny za opracowanie planów/polityk/strategii różnorodności, równości, włączenia oraz poczucia przynależności w organizacji. Grupa robocza DEIB monitoruje postępy realizacji planów/polityk/strategii w tych obszarach, prowadzi inicjatywy szkoleniowe, wspiera polityki równouprawnienia oraz dąży do poprawy kultury organizacyjnej. Działa także jako doradca dla zarządu firmy w kwestiach związanych z różnorodnością i włączenia, wspierając tworzenie bardziej otwartego środowiska pracy.

Inkluzja (włączenie)

to kultura społeczna lub organizacyjna uznająca bogactwo różnorodności społecznej i zapewniająca warunki do uczestnictwa na równych zasadach w tworzeniu jej norm i zasad wszystkim osobom, których dotyczy.

Integracja

dwukierunkowy proces polegający na włączaniu osób z grup defaworyzowanych do większości społecznej przy uznaniu ich autonomii i różnorodności.

Słownik wykorzystanych pojęć (2)

Źródła:

Leksykon Dobrego Języka IKEA;
Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik dla spółek;
Europejskie Standardy Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)

JEDI

koncepcja, która koncentruje się na kwestiach sprawiedliwości społecznej, zwłaszcza wobec osób BIPOC (Black, Indigenous, People of Color) i innych mniejszości. JEDI stawia sobie za cel nie tylko promowanie różnorodności i inkluzywności, ale również dążenie do sprawiedliwości i równości poprzez rozpoznawanie i likwidowanie barier systemowej dyskryminacji, rasizmu oraz innych form wykluczenia. W praktyce, JEDI zachęca organizacje do budowania kultur pracy, które zapewniają równe szanse i tworzą wspólnoty, gdzie każdy może być sobą.

Kompetencje DEIB

Kompetencje DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) to zestaw umiejętności, wiedzy i postaw, które pozwalają jednostkom oraz organizacjom skutecznie promować różnorodność, równe szanse, inkluzywność i poczucie przynależności w miejscu pracy. Te kompetencje pomagają organizacjom w budowaniu kultury, która wspiera różnorodność i tworzy przyjazne środowisko pracy, poprawiając jednocześnie zaangażowanie pracowników.

Kultura korporacyjna

Kultura korporacyjna wyraża cele w formie wartości i przekonań. Służy wyznaczaniu kierunku działań jednostki w drodze wspólnych założeń i norm grupowych, takich jak wartości lub deklaracje misji lub kodeks postępowania.

Luka płacowa ze względu na płeć

(ang. gender pay gap) to różnica pomiędzy średnimi stawkami godzinowymi brutto, które otrzymują kobiety i mężczyźni. Oblicza się lukę skorygowaną (np. o doświadczenie) i nieskorygowaną.

Nietolerancja

brak szacunku dla cudzych praktyk i przekonań, przejawiający się niedopuszczaniem do zachowań czy poglądów różniących się od własnych. Leży u podstaw ksenofobii i dyskryminacji.

Nieświadomione mechanizmy wykluczenia i uprzywilejowania

(ang. unconscious bias & privileges) termin odnoszący się do błędów poznawczych powstających w procesie przetwarzania informacji na temat drugiego człowieka, które powstają na skutek stereotypowych założeń wobec określonych grup społecznych.

Słownik wykorzystanych pojęć (3)

Źródła:

Leksykon Dobrego Języka IKEA;
Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik dla spółek;
Europejskie Standardy Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)

Osoba pracująca

osoba fizyczna, która pozostaje w stosunku pracy z jednostką zgodnie z prawem krajowym lub praktyką krajową.

Polityka

zestaw lub ramy ogólnych celów i zasad w zakresie zarządzania wykorzystywanych przez jednostkę do podejmowania decyzji. W ramach polityki wdraża się strategię jednostki lub jej decyzje w zakresie zarządzania dotyczące istotnej kwestii związanej ze zrównoważonym rozwojem. Każda polityka leży w zakresie odpowiedzialności określonej osoby (określonych osób) i określa się w niej zakres jej stosowania. Ponadto obejmuje co najmniej jeden cel (w stosownych przypadkach związany z wymiernymi celami). Politykę zatwierdza się i poddaje przeglądowi zgodnie z odpowiednimi zasadami rządzenia jednostek. Politykę wdraża się za pośrednictwem działań lub planów działania.

Procedura

określone reguły postępowania w jakiejś sprawie, zwykle o charakterze urzędowym lub prawnym. Umowa, przepis, sposób postępowania lub paradygmat.

Równe traktowanie

zasada równego traktowania jest ogólną zasadą prawa Unii, która zakłada, że porównywalne sytuacje lub strony znajdujące się w porównywalnych sytuacjach są traktowane w ten sam sposób. W kontekście ESRS S1 termin „równe traktowanie” odnosi się również do zasady niedyskryminacji, która oznacza brak dyskryminacji bezpośredniej lub pośredniej z jakiegokolwiek powodu, takiego jak płeć, rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religia lub przekonania, poglądy polityczne lub wszelkie inne poglądy, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna.

Równość szans

Równy i niedyskryminujący dostęp do możliwości kształcenia, szkolenia, zatrudnienia, rozwoju zawodowego i sprawowania władzy przez poszczególne osoby, bez stawiania ich w niekorzystnej sytuacji ze względu na kryteria, takie jak płeć, pochodzenie rasowe lub etniczne, narodowość, religia lub wyznanie, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna.

Stereotyp

to uproszczony i uogólniony zespół przekonań na temat pewnej grupy ludzi, zawierający wyróżniające ich cechy psychologiczne i fizyczne, jak również przeświadczenia odnośnie do domniemyanych zachowań i postaw danej grupy.

Strategia

starannie zaplanowany sposób działania zmierzający do osiągnięcia istotnych i sięgających daleko w przyszłość celów.

Upředzenie

to tendencyjna i uogólniona ocena jednostek lub grup, oparta na ich rzeczywistych lub wyobrażonych właściwościach lub cechach

Bibliografia

- [Bez inkluzywnego przywództwa nie ma innowacyjności](#)
- [Diversity Competence i model TOPOI](#)
- [Diversity matters even more. The case of holistic impact.](#)
- [Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021](#)
- [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](#)
- [Europejskie Standardy Zrównoważonego Rozwoju \(ESRS\)](#)
- [Forum Odpowiedzialnego Biznesu \(odpowiedzialnybiznes.pl\)](#)
- [Global Gender Gap Report 2023](#)
- [Gallup - Workplace Consulting & Global Research](#)
- [How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, BCG Report](#)
- [Kobiety, rynek pracy i równość płac. Raport Stowarzyszenia Kongres 2022](#)
- [Lifting financial performance by investing in woman BlackRock Report 2023](#)
- [Leksykon Dobrego Języka IKEA](#)
- [O krok do przodu. Liderzy zmian. Portal dobrych praktyk.](#)
- [Polityka Różnorodności Amica SA](#)
- [Prosci | The Global Leader in Change Management Solutions](#)
- [Przewodnik DEI, Różnorodność, Równe Szanse i Włączenie 30% Club Poland](#)
- [Raport z Badania Niech nas usłyszą! Głos kobiet w korporacjach 30% Club Poland](#)
- [Rozwój zawodowy kobiet w spółkach z udziałem Skarbu Państwa – prezentacja wytycznych opracowanych przez MAP i organizacje pozarządowe](#)
- [Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik dla spółek.](#)
- [The Real Impact of Diversity and Inclusion](#)
- [The ultimate guide to DEIB: What you need to know?](#)
- [Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek.](#)
- [Webinar: ESRS – wskaźniki społeczne. Równość czy zrównoważenie?](#)
- [Webinar: ESG: Jak łączyć życie rodzinne i zawodowe pracowników? - Pełnomocnik Rządu ds. Polityki Demograficznej - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](#)
- [Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Gdzie jesteśmy? Dokąd zmierzamy? Raport FOB 2022](#)
- [Związek Banków Polskich Zarządzanie różnorodnością w bankach komercyjnych](#)
- [What Is Diversity, Equity, Inclusion and Belonging \(DEIB\)? | Built In](#)
- [Why Some Companies Are Saying 'Diversity and Belonging' Instead of 'Diversity and Inclusion' - The New York Times \(nytimes.com\)](#)
- [Women in the Workplace 2023 report | McKinsey](#)
- [What's the Difference? DEI vs EDI vs DEIA vs DEIB vs JEDI](#)





Dołącz do nas

Wszystkich zainteresowanych przystąpieniem do 30% Club Poland prosimy o kontakt pod:

poland@30percentclub.org

