

# Płeć piękna w zarządzie to cenny nabytek

**Rynek** > Co najmniej 30-proc. udział kobiet w organach zarządzających przedsiębiorstw przekłada się na 6-proc. poprawę wyników finansowych. Jak wypadają spółki z GPW?

**Katarzyna Kucharczyk**  
katarzyna.kucharczyk@parkiet.com

Niski odsetek kobiet w zarządach i radach nadzorczych to nie tylko problem socjologiczno-społeczny, ale też wymierna strata dla spółek.

## Jest potencjał do poprawy

Peterson Institute for International Economics, przy wsparciu EY, przebadał 22 tysiące firm w 91 krajach. Okazało się, że jeśli udział kobiet w organach zarządzających wynosi co najmniej 30 proc., to takie przedsiębiorstwa osiągają lepsze o 6 proc. wyniki finansowe.

– Średnio udział kobiet w zarządach badanych firm był jednak duży niższy, na poziomie około 14 proc., a tylko 5 proc. przeszło to kobiety. Zatem i w Polsce, i na świecie tracimy wiele z potencjału kobiet – komentuje Iwona Kozera, założycielka Fundacji Liderki Biznesu oraz partner EY. Jakie korzyści płyną z zasiadania kobiet w władzach spółek? Bardziej zrównoważone zarządzanie (czyli lepszy proces

decyzyjny), lepszy nadzór nad działalnością firmy, wyższy poziom przestrzegania norm etycznych, sprawniejszy system zarządzania ryzykiem, a w efekcie bardziej przewidywalne i wyższe wyniki finansowe – wymienia ekspertka EY.

Podobne wnioski płyną z badań naukowców z Katedry Rachunkowości Akademii Leona Koźmińskiego. Obecność kobiet w gremiach kontrolujących funkcjonowanie firm poprawia ich przejrzystość finansową. Taką prawidłowość widać, gdy w radach nadzorczych kobiety stanowią 20–40 proc. To oznacza, że w typowej, pięcioosobowej radzie powinna zasiadać jedna lub dwie kobiety.

## Kilka firm błyszczą

Giełdowe spółki powinny przestrzegać zasad ładu korporacyjnego i dążyć do większej różnorodności w składzie swoich władz. W praktyce bywa jednak z tym różnie. Poniżej prezentujemy dane statystyczne dotyczące WIG20, mWIG40 oraz sWIG80. Gdybyśmy rozszerzyli grupę blue chips do WIG30, to zobaczylibyśmy, że

w tym indeksie odsetek kobiet w zarządach wynosi średnio 14 proc. Aż w 14 spółkach jest zerowy.

Pozytywnie wyróżniają się natomiast m.in. Kruk, Alior Bank, Cyfrowy Polsat oraz ING Bank Śląski. Warto odnotować, że m.in. dwie ostatnie firmy na swojej stronie internetowej publikują ciekawe, szczegółowe informacje dotyczące udziału kobiet oraz mężczyzn w władzach na przestrzeni ostatnich lat.

– W ING stawiamy na doświadczenie, kompetencje, predyspozycje i gotowość do podejmowania wyzwań. Płeć jest tu kwestią wtórną. Na stanowiskach kierowniczych w banku podział na płeć jest zrównoważony z lekkim wskazaniem na kobiety – 52-procentowy udział na koniec 2017 roku. Uważamy przy tym, że najlepiej funkcjonują zespoły mieszane – komentuje Joanna Erdman, wiceprezes nadzorująca pion klientów strategicznych ING BSK. W



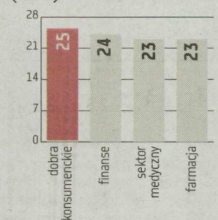
**JOANNA ERDMAN**

wiceprezes, ING BSK

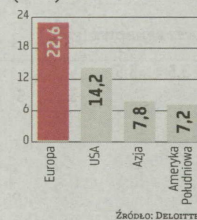
*Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierunek finanse i statystyka). Od wielu lat związana z sektorem bankowym. W latach 2001–2007 była dyrektorem centrum klientów strategicznych ING BSK, a od 2013 r. sprawuje funkcję wiceprezesa.*

## Duże różnice w poszczególnych państwach

**KOBIECY W ZARZĄDACH FIRM EUROPEJSKICH W BRANŻACH (PROC.)**



**KOBIECY W ZARZĄDACH W REGIONACH (PROC.)**



Źródło: DELOITTE

Jak wypada Polska pod względem udziału kobiet w zarządach przedsiębiorstw? To zależy, z jakimi krajami się porównujemy. Od średniej globalnej, która obecnie oscyluje w okolicach kilkunastu procent, nie odstawiamy. Natomiast np. od Norwegii, gdzie w zarządach kobiety zajmują aż 42 proc. miejsc, dzieli nas przepaść. W okolicach średniej globalnej plasują się Stany Zjednoczone, natomiast zdecydowanie poniżej kraje Ameryki Południowej oraz Azja. Tam, według raportu Deloitte, odsetek kobiet w zarządach jest poniżej 8 proc. Jeśli spojrzymy na globalne statystyki, to zobaczymy, że w niektórych sektorach płeć piękna jest reprezentowana zdecydowanie częściej niż w pozostałych. To m.in. szeroko rozumiane dobra konsumpcyjne, branża medyczna, farmaceutyczna oraz finansowa. Tę prawidłowość widać również w polskich spółkach. ©

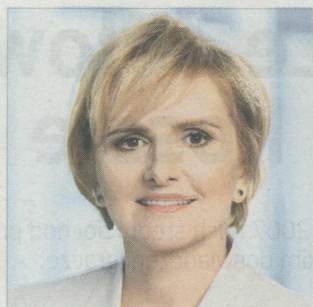


FOT. MAT. PRASOWE

### ALICJA BARBARA KLIMUK

p.o. prezesa Energi

Posiada wieloletnie doświadczenie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. W latach 1992–1998 jako wiceprezydent miasta Suwałki sprawowała nadzór m.in. nad finansami i inwestycjami. Zasiadała m.in. w zarządzie Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.



FOT. MAT. PRASOWE

### URSZULA KRZYŻANOWSKA-PIĘKÓS

wiceprezes Alior Banku

Ze spółką związana od 2008 r. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie na stanowiskach menedżerskich. Absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. Przed dołączeniem do Alior Banku pracowała w BPH, a karierę w bankowości rozpoczęła w Pekao.



FOT. MAT. PRASOWE

### KATARZYNA OSTAP-TOMANN

członek zarządu Cyfrowego Polsatu

Ma bogate doświadczenie menedżerskie. Z Cyfrowym Polsatem związana od 2009 r. Od 2015 r. pełniła funkcję zastępcy CFO grupy, a od października 2016 r. jest członkiem zarządu odpowiedzialnym za finanse. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej.



FOT. MAT. PRASOWE

### AGNIESZKA KULTON

członek zarządu Kruka

Współpracę ze spółką rozpoczęła w 2002 r. jako specjalistka do spraw obrotu i windykacji wierzytelności, następnie w latach 2003–2006 pełniła funkcję dyrektora do spraw windykacji. Od 2006 r. jest członkiem zarządu. Absolwentka Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

podobnym tonie wypowiada się Katarzyna Ostap-Tomann, członek zarządu ds. finansowych Cyfrowego Polsatu.

– Dla mnie nie ma jednego słusznego profilu idealnego kandydata do zarządu. Najważniejsze jest, aby oczekiwania wobec takiej osoby były budowane wyłącznie w oparciu o realne potrzeby, a ocena była wystawiana na podstawie merytorycznych kryteriów – podkreśla. Dodaje, że u kolegów i koleżanek docenia merytoryczną dyskusję, rzeczowe argumenty, ciężką pracę, ogromne umiejętności menedżerskie i umiętność

podejmowania nawet najtrudniejszych decyzji. – W naszej grupie nie tylko w zarządzie, ale również na stanowiskach dyrektorów i kierowników pracuje proporcjonalnie bardzo dużo kobiet, które swoją codzienną pracą i zaangażowaniem przyczyniają się do tego sukcesu, i także o nich powinien być ten artykuł – podkreśla.

#### Smykalka do finansów

Mamy sporo do nadrobienia do liderów europejskich, zwłaszcza do krajów nordyckich takich jak Norwegia czy

Szwecja, gdzie udział kobiet na wysokich stanowiskach jest rzędu 40 proc.

– Bazując jednak na statystyce danych OECD, my jako kraj nie wypadamy najgorzej na naszym kontynencie czy w regionie. Na przykład w Czechach około 12 proc. zarządów i rad nadzorczych stanowią kobiety – mówi Adam Krasoń, prezes firmy doradczej PwC Polska. Dodaje, że dla właścicieli firm, akcjonariuszy czy rekruterów benchmarkiem powinny być kraje o wysokim udziale kobiet na wysokim szczeblu w spółkach. – Polskie menedżerki osiągają sukcesy

i w pełni zasługują na dalsze awanse w polskich gospodarkach giełdowych i w całej gospodarce – podkreśla Krasoń.

Spośród krajów Unii Europejskiej jedynie w dziesięciu kobiety stanowią średnio co najmniej 25 proc. członków zarządu. – Są to: Belgia, Dania, Niemcy, Francja, Włochy, Łotwa, Holandia, Finlandia, Szwecja oraz Wielka Brytania – wymienia Iwona Georgijew, partner Deloitte, założycielka i liderka Klubu SheXO Deloitte, wspierającego rozwój zawodowy kobiet biznesu. Z analizy Deloitte wynika również, że obecność kobiety

na stanowisku prezesa lub dyrektora generalnego wpływa znacząco na wzrost liczby kobiet zasiadających w zarządzie danej firmy. – Dzięki kobietom, które znalazły się w organach zarządzających, organizacje budują kapitał społeczny, czyli kompetencje, wiedzę i doświadczenie, co z kolei buduje innowacyjność biznesu. Kobiety w zarządach gwarantują wymierne korzyści firmom, poprawiając ich konkurencyjność. Tego potencjału nie wolno zmarnować – podkreśla Georgijew.

Jednym z obszarów, w których polskie menedżerki wio-

dą prym, jest rola CFO, czyli dyrektora finansowego. Jak pokazuje badanie „Women in Business 2017”, niemal połowa kobiet na stanowiskach kierowniczych obejmuje właśnie tę funkcję. ©

#### PARKIET

##### INWESTYCJE POD LUPĄ

Rynki kapitałowe w krajach, w których kobiety są głowami państwa, przynoszą wyższe stopy zwrotu.

„Kobiety u władzy, giełdy zyskują”  
24 października 2017 r.

[www.parkiet.com](http://www.parkiet.com)