

## Corporate governance w spółnicy – parytety również na parkiecie?

Arkadiusz Radwan

Skarykaturowana przez Irenę Kwiatkowską w serialu „Czterdziestolatek” dyżurna emancypantka kraju z lat 70. nie bała się – jak wiadomo – żadnej pracy. Kolejne wcielenia Kobiety Pracującej przedstawiały bohaterkę w rozmaitych rolach zawodowych. Znamienne jednak, że nie były to zazwyczaj role kierownicze. Czy gdyby serial nakręcono obecnie, to role odgrywane przez Kobietę Pracującą byłyby znacząco odmienne? Czy jednym z wcieleni mogłaby być np. rola członkini rady nadzorczej spółki notowanej na GPW? Jeśli oprzeć się na statystykach, szanse na taką rolę byłyby niewielkie. Nie tylko zresztą w Polsce.

Poniższy artykuł szkicuje teoretyczne (organizacyjne, ekonomiczne i prawne) uwarunkowania udziału kobiet we władzach organizacji, a także dostarcza syntezy materiałów empirycznych o roli kobiet w kierowaniu i nadzorze w spółkach kapitałowych. Ponieważ autor jest prawnikiem, analiza nie może pomijać rozwiązań legislacyjnych promujących parytet płci w organach spółek.

### Kobiety zbyt mało „rado-aktywne”

Globalnie coraz więcej kobiet podejmuje aktywność zawodową. W niektórych krajach kobiety stanowią ponad połowę pracującej populacji. Statystyki pokazują również, że w wielu krajach, w tym również w Polsce, więcej kobiet niż mężczyzn posiada średnie i wyższe wykształcenie. Pomimo tych wskaźników wyższe stanowiska kierownicze pozostają w przeważającej mierze domeną mężczyzn.

Im wyżej w hierarchicznej strukturze, tym udział kobiet jest mniejszy. Prawidłowość ta dotyczy w szczególności stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach, w tym w spółkach prawa handlowego. Tymczasem skład statutowych organów spółek jest istotnym kryterium dobrego ładu korporacyjnego (corporate governance).

Według danych Komisji Europejskiej, pochodzących z analizy największych spółek pu-

blicznych<sup>1</sup> państw członkowskich<sup>2</sup>, sporządzonej według stanu na IV kwartał 2007 r., średnio w UE kobiety zajmowały wówczas jedynie 11% miejsc w organach spółek<sup>3</sup>. Między poszczególnymi krajami zachodziły duże rozpiętości – na czele państw promujących równowagę płci znalazły się Szwecja i Słowacja (po 24% kobiet w organach), a następnie Finlandia, Rumunia, Litwa i Łotwa (po 18%). Stawkę zamykał Cypr (2%), Luksemburg, Portugalia (po 3%), Włochy, Malta (po 4%), Austria (5%), Belgia i Hiszpania (po 6%).

Największe gospodarki UE lokowały się w połowie rankingu: Niemcy (11%), Francja (9%), Wielka Brytania (13%). Podobne miejsce zajmowała Polska – z udziałem kobiet na poziomie 12%. Co ciekawe, według danych Ministerstwa Skarbu Państwa z 2003 r. zaprezentowanych w raporcie Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu RP<sup>4</sup>, szczególnie wysoki był

<sup>1</sup> Zazwyczaj spółek z indeksu *blue chip*, np. w Polsce WIG20.

<sup>2</sup> Statystyki *Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: Women and men in decision-making, Database - Social and Economic Domain, Decision-making in the largest publicly quoted companies*, dane z okresu 01.08.2007 – 31.10.2007 (data statystyk: 17.12.2007), dostępne w internecie na stronie: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out438\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm)>.

<sup>3</sup> Zarząd + rada nadzorcza, ewentualnie rada administrująca lub *board* w państwach systemu monistycznego.

<sup>4</sup> Kancelaria Sejmu RP, Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, *Kobiety w gremiach decyzyjnych*, druk nr 967 z maja 2003 r.

odsetek kobiet wśród członków rad nadzorczych delegowanych do spółek skarbu państwa – dla około połowy branż udział ten wynosił ponad 30%<sup>5</sup>.

### **Im wyżej w hierarchii, tym mniejszy udział kobiet**

Według międzynarodowych badań porównawczych regułą jest, że udział kobiet maleje w miarę przesuwania się w górę drabiny hierarchicznej. Jeśli zbadać odsetek kobiet piastujących najwyższe pozycje we władzach korporacji (prezes zarządu, CEO, przewodniczący rady) okazuje się, że aż w 16 spośród 27 państw członkowskich UE nie ma na tych stanowiskach ani jednej kobiety!<sup>6</sup>. Co więcej, wśród tych „zmaskulinizowanych” państw znajdują się tak znaczące gospodarczo kraje jak Niemcy, Francja, Holandia, Hiszpania, a nawet Szwecja i Finlandia, czyli państwa o tradycyjnie znaczącym udziale kobiet w życiu publicznym. Średnia dla całej UE wynosi jedynie 4%<sup>7</sup>.

Na tym tle bardzo przyzwoicie wypadają dane dotyczące Polski, gdzie wśród osób piastujących najwyższe stanowiska w korporacjach odnotowano 11% udział kobiet, co pod tym względem stawia nas w ścisłej europejskiej czołówce (za Słowacją i Bułgarią, a *ex aequo* z Czechami). Jeśli wykroczymy poza UE, okaże się jednak, że zdecydowanym europejskim liderem jest Norwegia należąca do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EEA), gdzie udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach sięga 34%. Międzynarodowe statystyki ujawniają, że nieco wyższy w porównaniu z ogółem członków organów jest udział kobiet wśród tych członków rady, którzy reprezentują pracowników spółki – w kilku krajach sięga on jednej trzeciej.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 13-17.

<sup>6</sup> Zob. statystyki *Women and men in decision-making...* op.cit.

<sup>7</sup> Ibidem.

Badanie przeprowadzone w 2006 r. przez *European Professional Women's Network* (EPWN) oraz *Egon Zehnder International* (EZI)<sup>8</sup>, na nieco mniejszej liczbie największych spółek z większości państw europejskich, przyniosło jeszcze dosadniejsze wyniki: wprawdzie 67,8% badanych spółek posiadało przynajmniej jedną kobietę w zarządzie lub radzie nadzorczej, niemniej jednak łączny udział kobiet w organach spółek wyniósł przeciętnie tylko 8,3% (wzrost o 0,3 punktu procentowego w porównaniu z 2004 r.)<sup>9</sup>. Podobnie jak w badaniu Komisji Europejskiej, na czele uplasowały się kraje skandynawskie.

Badania obejmujące firmy w innych krajach wykazały dużą rozpiętość: według danych *Corporate Women Directors International* (2007)<sup>10</sup>, dotyczących spółek z listy *Fortune Global 200*, udział kobiet w ogólnej liczbie miejsc w radach dyrektorów wynosił 17,6% w USA (w 2010 r. wzrost do 19,5%) i jedynie 1,3% w Japonii. Dane dotyczące USA wskazują dodatkowo, że liczba spółek, które nie posiadają we władzach ani jednej kobiety wynosi ok. 10%, wobec 32,2% dla spółek z UE.

### **Liczba pań w radach rośnie, ale bardzo powoli**

Badanie przeprowadzone przez *Financial News*<sup>11</sup> w odniesieniu do 20 największych europejskich i amerykańskich banków wykazało, że w latach 2002-2007 liczba kobiet w radach wzrosła z 7,7% do 12,3%. Pomimo poprawy aż o trzy czwarte, udział ten nadal pozostaje niski. Jednocześnie jednak zmalała liczba banków w ogóle pozbawionych kobiet w radzie – w 2002

<sup>8</sup> EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2006, *Women on Boards: Scandinavia Strengthens Its Lead*, dostępne w Internecie pod < [http://www.europeanpwn.net/files/boardwomen\\_present\\_large120606.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/boardwomen_present_large120606.pdf) >.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Dane dostępne w Internecie na stronie: < <http://www.globewomen.org/CWDI/CWDI.htm> >.

<sup>11</sup> Zob. T. Loader Wilkinson, *Banks bring in more women as directors*, *Financial News*, 24.09.2007.

r. było ich w badanej grupie aż siedem, w 2007 r. już tylko Bear Stearns jako jedyny nie miał żadnej kobiety we władzach<sup>12</sup> (warto zaznaczyć na marginesie – nie insynuując bynajmniej istnienia związku przyczynowi skutkowego, że rok później bank ten padł ofiarą kryzysu finansowego i został przejęty przez JP Morgan Chase).

Sektorowa analiza zawarta we wspomnianym już badaniu EPWN & EZI<sup>13</sup> wskazuje, że wśród spółek, które zatrudniają cztery lub więcej żeńskich członków rad, spory udział mają właśnie duże banki, co jednak może w dużej mierze wynikać z faktu, że instytucje te posiadają stosunkowo liczne rady nadzorcze/dyrektorów. Dla porównania – według badania Miesięcznika „Bank” z 2003 r., obejmującego większość polskich banków, kobiety stanowiły 6,78% członków rad nadzorczych oraz 11,86% członków zarządów<sup>14</sup>.

Według sondażu firmy Ray & Berndtson, przeprowadzonego wspólnie z Polskim Instytutem Dyrektorów w 2007 r., aż 80% spośród ankietowanych prezesów dużych i średnich spółek notowanych na warszawskiej GPW wyraziło opinię, że w radach nadzorczych ich firm powinno być więcej kobiet<sup>15</sup>. Jest to znaczący postęp w porównaniu z 2004 r., kiedy tylko 16% ankietowanych prezesów spółek z indeksu WIG20 optowało za większą feminizacją rad.

Globalny trend wzrostowy nie jest jednak linearny: analitycy organizacji Catalyst zaobserwowali, że w latach 2006-2007 liczba kobiet w *boards* amerykańskich spółek spadła po raz pierwszy od 1995 r.<sup>16</sup>. Z kolei według najnowszych danych Corporate Women Directors International z 2010 r. – opartych na badaniu

spółek z listy *Fortune Global 200* – ponad trzy czwarte (77,5%) spośród badanych korporacji posiadało przynajmniej jedną kobietę we władzach. Przy czym w grupie tej okazało się być więcej spółek posiadających co najmniej dwie kobiety w radzie, aniżeli tych, w których radzie zasiadała tylko jedna przedstawicielka płci pięknej<sup>17</sup>. Tempo wzrostu zaangażowania kobiet okazuje się jednak nieznaczne: na przestrzeni lat 2006-2009 odnotowany wzrost nie przekroczył jednego punktu procentowego.

Spojrzenie z szerszej perspektywy czasowej (lata 1987-1996) wskazuje jednak na znaczny wzrost udziału kobiet w radach nadzorczych oraz wśród dyrektorów niewykonawczych w radach dyrektorów, podczas gdy w tym samym czasie udział kobiet w obsadzie stanowisk menedżerskich (zarządów/dyrektorów wykonawczych), zwłaszcza najwyższego stopnia (prezes zarządu, CEO), nie wykazywał tendencji wzrostowej i pozostawał na bardzo niskim poziomie<sup>18</sup>.

## Dywersyfikacja płciowa a efektywność korporacji

Badania empiryczne potwierdzają, że obecność kobiet w radach nadzorczych podnosi efektywność przedsiębiorstw. Według danych opracowanych przez Catalyst (luty 2007) na podstawie analizy spółek z listy *Fortune 500*<sup>19</sup>, korporacje posiadające w radach najwięcej członków w spółdnicach były pod każdym względem wydajniejsze od tych najbardziej zdominowanych przez mężczyzn.

Potwierdzają to najważniejsze wskaźniki efektywności przedsiębiorstw: zwrot ze sprzedaży, czyli stosunek zysku do obrotów (ROS),

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Zob. wyżej, przypis nr 8.

<sup>14</sup> Miesięcznik „Bank” z dn. 09.05.2003, dodatek pt. 50 *największych banków w Polsce*.

<sup>15</sup> Zob. M. Tebeau, *Rady nadzorcze pod ostrzałem zarządów*, 51 Harvard Business Review Polska, nr 5/2007.

<sup>16</sup> Zob. Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards* (2007).

<sup>17</sup> CWDI 2010 Report: *Women Board Directors of the 2009 Fortune Global 200*.

<sup>18</sup> Zob. C.M. Daily, S.T. Certo, D.R. Dalton, *A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 1. (1/1999), s. 93-99.

<sup>19</sup> Zob. Catalyst, op.cit (przypis nr 16).

zwrot z kapitału własnego (ROE) oraz zwrot z zainwestowanego kapitału (ROIC). Dla spółek z silną reprezentacją kobiet w radzie wskaźniki te były średnio wyższe o odpowiednio: 42%, 66% i 53% w porównaniu ze spółkami o najmniejszym udziale kobiet w organach.

Dodatnia korelacja została potwierdzona nie tylko dla ogółu badanych spółek, ale również dla sześciu spośród siedmiu wyodrębnionych sektorów – w odniesieniu do każdego ze wskaźników (ROS, ROE, ROIC)<sup>20</sup>. Wyniki te były zbieżne z wcześniejszym badaniem Catalyst z 2004 r., które wykazało, że najbardziej „kobiecy” rady pozwalają spółkom na osiągnięcie wyższej o 34% całkowitej stopy zwrotu dla akcjonariuszy (TSR) oraz o 35,1% wyższego zwrotu z kapitału własnego (ROE) w porównaniu ze spółkami o najbardziej „męskich” radach<sup>21</sup>. Z kolei badanie przeprowadzone przez McKinsey oraz Amazone Euro Fund na 89 europejskich korporacjach wykazało, że spółki o władzach zróżnicowanych płciowo osiągały o 10% wyższy zwrot z inwestycji, o 48% wyższe przychody i o 1,7% silniejszy wzrost kursu akcji<sup>22</sup>.

## Co wnoszą kobiety do pracy rad w spółkach

Analitycy zastanawiali się nad uzasadnieniem tych wyników. Badanie przeprowadzone w Kanadzie wykazało, że obecność kobiet w radzie poprawia praktyki korporacyjne spółek,

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Zob. Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity* (2004), badanie dostępne w Internecie: <<http://catalystwomen.org/files/full/financialperformance-report.pdf>>.

<sup>22</sup> Zob. McKinsey&Company, *Women Matter, Gender diversity, a corporate performance driver* (2007), dostępne w Internecie <[http://www.mckinsey.com/careers/women/makingadifference/socialsectorimpact/womenmatter/Mckinsey\\_women\\_matter.pdf](http://www.mckinsey.com/careers/women/makingadifference/socialsectorimpact/womenmatter/Mckinsey_women_matter.pdf)>.

zwłaszcza w odniesieniu do audytu, zarządzania ryzykiem oraz konfliktów interesów<sup>23</sup>. Dodatkowo zaobserwowano pozytywny wpływ dywersyfikacji składu rad na planowanie strategiczne oraz monitorowanie i ocenę zgodności działań spółki z wyznaczonymi celami strategicznymi. Brytyjskie badanie z 2005 r. wskazało ponadto na większe uwypuklenie kwestii etycznych oraz większe społeczne zaangażowanie biznesu w spółkach z udziałem kobiet we władzach<sup>24</sup>.

Wskazuje się również na znaczenie czynników psychospołecznych, takich jak tworzenie pozytywnych napięć w gremiach kierowniczych, stymulujących kreatywność. Dzięki swoim statystycznie większym skłonnościom do kooperacji, utrzymywania harmonii i solidarności kobiety są skłonne wykazywać się większą elastycznością zachowań<sup>25</sup>. W kontekście konfliktów są bardziej predysponowane do skupiania się na interesach i wartościach niż na pozycjach<sup>26</sup>, co jest zgodne z nowoczesną teorią rozwiązywania konfliktów<sup>27</sup>.

Kobiety jako członkinie rad nadzorczych są bardziej skłonne do zadawania pytań, w tym niewygodnych. Ponadto dopuszczenie kobiet do wyższych stanowisk kierowniczych ma istotne znaczenie sygnalizacyjne dla kobiet na niższych stanowiskach oraz potencjalnych pracowników – oznacza bowiem możliwość awansu.

<sup>23</sup> Zob. V. Anastasopoulos, D.A.H. Brown, D. L. Brown (The Conference Board of Canada), *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing* (05/2002).

<sup>24</sup> Zob. J. Graham, P. Thomson, *A Woman's Place is in the Boardroom. The Business Case*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2005.

<sup>25</sup> Zob. E. Łętowska, *Czy takie zwierzę istnieje albo istnieć powinno: trzy uwagi o feministycznej (gender) perspektywie w prawoznawstwie* [w:] A. Kidyba, R. Skubisz (red.), *Współczesne problemy prawa handlowego. Księga jubileuszowa dedykowana prof. dr hab. Marii Pożniak – Niedzielskiej*, Kraków 2007, s. 185.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Tzw. metoda harwardzka, zob. R. Fisher, B. Ury, *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin 1981.

To poprawia m.in. konkurencyjną pozycję spółki na rynku pracy.

Istotny jest także wymiar wykraczający poza samą spółkę – kobiety posiadają bowiem znaczący udział wśród konsumentów i klientów. W jednym z badań dotyczącym usług prawnych zaobserwowano też inną ciekawą relację: firmy prawnicze, których klienci korporacyjni mieli w zarządach kobiety, same były bardziej skłonne do zatrudniania kobiet<sup>28</sup>.

Niezależnie od statystyk, znaczącą rolę kobiet potwierdzają też studia przypadków. Szczególnie nagłośniona została historia Sheron Watkins, członkini zarządu spółki Enron, która alarmowała o rażących nieprawidłowościach w rachunkowości i zarządzaniu finansowym. S. Watkins została potem, wraz z dwoma innymi odważnymi kobietami-demaszkatorkami (C. Cooper z Worldcomu, oraz C. Rowley z FBI), uznana przez tygodnik „Time” za Człowieka Roku 2002<sup>29</sup>. Warta odnotowania jest również postawa Grace Reksten Skaugen, członkini rady nadzorczej spółki Statoil, która w reakcji na donos o nieprawidłowościach w spółce (*whistleblowing*), wspólnie z dwiema innymi członkiniami zwołała nadzwyczajne posiedzenie rady, które doprowadziło do zmian we władzach spółki i zaprzestania nielegalnych praktyk<sup>30</sup>.

## **Ustawa o parytetach również w biznesie?**

Niektóre kraje zdecydowały się na promocję równouprawnienia płci w radach nadzorczych poprzez interwencję legislacyjną. Pionierem korporacyjnego równouprawnienia jest Nor-

wegia. Badanie z 2002 r. ujawniło, że w ponad trzech czwartych (76%) norweskich spółek rady administracyjne składają się wyłącznie z mężczyzn<sup>31</sup>. Wyniki te dały asumpt do działań legislacyjnych. W grudniu 2003 r. specjalna ustawa<sup>32</sup> nałożyła na wszystkie norweskie spółki kontrolowane przez państwo (również spółki z o.o.) obowiązek zapewnienia parytetów płciowych w radach administracyjnych.

Te same kryteria przewidziano również dla niepaństwowych spółek publicznych, tyle że bez określenia sankcji w przypadku nieprzestrzegania wymogów – co czyniło z nich *de facto* niewiążące zalecenia. Badanie z połowy 2005 r. ujawniło, że spółki giełdowe w praktyce nie stosują się do tych zaleceń – kobiety stanowiły w nich jedynie 16% członków rad administracyjnych. To skłoniło parlament do podniesienia zalecenia do rangi wiążącej ustawy, która po dwuletnim *vacatio legis* weszła w życie 1 stycznia 2008 r.

Ustawa szczegółowo określa minimalną liczbę przedstawicieli obu płci w radzie – w zależności od ogólnej liczby jej członków, przy czym generalnie udział ten oscyluje wokół 40%<sup>33</sup>. Ustawa przewiduje także surowe sankcje za niedochowanie obowiązkowych kontyngentów – łącznie z utratą przez spółkę statusu spółki publicznej (*delisting*), a nawet administracyjnym rozwiązaniem spółki. Badanie przeprowadzone pod koniec 2007 r. wykazało, że 84% spółek dostosowało się do nowego wymogu.

Również inne państwa podjęły podobne inicjatywy legislacyjne. W marcu 2007 r. hiszpański parlament przyjął ustawę obligującą wszystkie spółki zatrudniające ponad 250 pra-

<sup>28</sup> Zob. C.M. Beckman, D.J. Phillips, *Interorganizational Determinants of Promotion: Client Leadership and the Promotion of Women Attorneys*, *American Sociological Review*, 70 (2005), s. 678-701.

<sup>29</sup> Zob. W. Rogowski, *Whistleblowing – bobaterstwo, zdrada czy interes*, *Przegląd Corporate Governance*, nr 1 (9) 2007, s. 38.

<sup>30</sup> Zob. *Girl power (Business in Norway)*, *The Economist*, 03.01.2008.

<sup>31</sup> Zob. A.K. Zechner, *Frauen per Gesetz in die Verwaltung von Aktiengesellschaften? – Aktuelle Maßnahmen zur Stärkung der Präsenz von weiblichen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern*, *Aufsichtsrat aktuell* nr 3/2005, s. 10.

<sup>32</sup> Lov 2003-12-19-120.

<sup>33</sup> Jakkolwiek celem ustawy było zwiększenie udziału kobiet w organach spółek, to jednak liczba mężczyzn w radzie również nie może spaść poniżej przepisanego progu, zob. A.K. Zechner, *Frauen...* op.cit.

owników do przyjęcia regulacji wewnętrznych gwarantujących co najmniej 40% udział kobiet w radach nadzorczych. Na spełnienie tego wymogu spółki mają długi, ośmioletni okres przejściowy. Nowa regulacja została zaskarżona do hiszpańskiego Trybunału Konstytucyjnego, który jednak w orzeczeniu z 31 stycznia 2008 r. nie zakwestionował przepisów ustawy.

Jeszcze wcześniej, bo już 1 marca 2005 r., ustawę o równości płci przyjęła Szwajcaria – jej przepisy obowiązują jednak wyłącznie spółki z udziałem państwa i zakładają udział kobiet na poziomie minimum 30%<sup>34</sup>. W 2004 r., wzorem Norwegii, podjęto w Szwajcarii próbę wprowadzenia 40% „kontyngentów płciowych” dla wszystkich spółek publicznych oraz zobowiązania spółek do zamieszczania w załączniku do raportu rocznego sprawozdania z realizowanej w korporacji polityki równości płci<sup>35</sup>. Propozycje te spotkały się jednak z krytyką i ostatecznie nie zostały przyjęte<sup>36</sup>. Niepowodzeniem zakończyły się też plany nowelizacji art. 708 szwajcarskiego *Obligationenrecht*, który miał zostać uzupełniony o obowiązek zagwarantowania 30% kwoty dla żeńskich członków rady administracyjnej.

Plany wprowadzenia ustawy o parytecie płci w radach spółek były od dawna snute także w Szwecji. Już w 2002 r. ówczesna minister ds. równouprawnienia Margareta Winberg zapowiedziała, że jeśli w ciągu dwóch lat w radach spółek nie będzie zasiadać co najmniej 25% kobiet, rząd wprowadzi system kwotowy. Do 2004 r. udział kobiet w radach wzrósł z 6% do 16%, mimo to ustawy o parytecie nie uchwalono. W 2005 r. podjęto na nowo wysiłki zmierzające do przyjęcia ustawy o parytecie. Projekt wywoływał jednak szereg kontrowersji – zwracano m.in. uwagę na niemożność pogodzenia zasad gospodarki rynkowej z odgórnymi kon-

tyngentami płciowymi w radach. Zamiast do ustawy, zapis o parytecie trafił 1 lipca 2005 r. do dokumentu dobrych praktyk spółek notowanych na parkiecie w Sztokholmie<sup>37</sup> i obowiązuje na zasadzie *comply-or-explain*<sup>38</sup>.

## Jeszcze równouprawnienie czy już dyskryminacja?

Narzucanie parytetów płci (tzw. akcja afirmatywna) za pomocą mechanizmów prawnych jest zabiegiem kontrowersyjnym. Wprawdzie przyświeca mu cel promocji równouprawnienia, jednak w rzeczy samej jest to przejaw dyskryminacji, pozostający w sprzeczności z zasadą merytokracji. Należy bowiem mieć na uwadze postanowienia unijnej dyrektywy w sprawie równego dostępu kobiet i mężczyzn do zatrudnienia (76/207/EWG<sup>39</sup> zmieniona dyrektywą 2002/73/WE<sup>40</sup>) obowiązującej również w krajach EEA. Dyrektywa ta zabrania dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na płeć.

Istotne znaczenie ma również orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, zwłaszcza w sprawach *Kalanke*<sup>41</sup>, *Marschal*<sup>42</sup> oraz *Badeck*<sup>43</sup> (problematyka ta jest omawiana także w polskich źródłach<sup>44</sup>). Ostatecznie przyjęcie obowiązujących zasad wynikających z dy-

<sup>37</sup> Zob. Art. 3.2.1 dokumentu.

<sup>38</sup> Zob. A.K. Zechner, *Frauen...* op.cit.

<sup>39</sup> *Dyrektywa Rady z dnia 9.02.1976 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy* (Dziennik Urzędowy L 039, 14/02/1976 s. 40).

<sup>40</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23.09.2002 r. zmieniająca dyrektywę Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy* (Dziennik Urzędowy L 269 z 5.10.2002, s. 15).

<sup>41</sup> Wyrok ETS z dn. 17.10.1995 r. (C-450/93).

<sup>42</sup> Wyrok ETS z dn. 11.11.1997 r. (C-409/95).

<sup>43</sup> Wyrok ETS z dn. 28.03.2000 r. (C-158/97).

<sup>44</sup> Szerzej na ten temat zob. E. Łętowska, *Czy takie zwierzę...* op.cit., s. 181.

<sup>34</sup> Zob. A.K. Zechner, *Frauen...* op.cit., s. 11; N. Tesar, *Frau ist keine Qualifikation*, Der Bund, 1.07.2005, s. 31.

<sup>35</sup> Zob. A.K. Zechner, *Frauen...* op.cit.

<sup>36</sup> Zob. N. Tesar, *Frau...* op.cit.

rektyw zależy od interpretacji charakteru pozycji w radzie nadzorczej, a mianowicie od tego, czy zostanie ona uznana za formę zatrudnienia (aspekt pracowniczy), czy za formę reprezentacji spółki kapitałowej (aspekt korporacyjny).

Na czoło wysuwają się jednak argumenty pryncypialne, nawiązujące do poszanowania własności, w którą ustawodawca ingeruje poprzez objęcie regulacją również niepaństwowych korporacji (jak w przypadku ustawy norweskiej). Dodatkowo, restrykcyjna regulacja pogarsza konkurencyjną pozycję kraju jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej, a także uderza w konkurencyjność rynku kapitałowego – dla uniknięcia poddania się nowym przepisom pojedyncze spółki w Norwegii zdecydowały się na wycofanie z giełdy.

Osobnym problemem okazała się dostępność kadr odpowiednich kandydatek – norweskie spółki zostały zmuszone do zrekrutowania w krótkim czasie około 1000 kobiet, a wzmożony gwałtownie popyt przysporzył spółkom wielu trudności. Skutkiem ubocznym okazał się *overboarding* – najlepsze kandydatki, zwane „złotymi spółnicami”, obejmowały i po 25 mandatów w radach spółek!

To zjawisko jest oczywistym zagrożeniem dla rzeczywistego, efektywnego wypełniania funkcji nadzorczych. Zwolennicy interwencji legislacyjnej podkreślają jednak, że wobec nikłego rezonansu niewiążących zaleceń oraz braku reakcji na wnioski z badań ekonomicznych na temat efektywności przedsiębiorstw, regulacja prawna okazała się konieczna i dopiero uchwalenie odpowiedniej ustawy przyniosło pożądane skutki.

Ten argument ma jednak ograniczoną siłę przekonywania. Perswazja, promocja i popularyzacja wyników badań na temat związków pomiędzy dywersyfikacją składu rad a efektywnością przedsiębiorstw są w dłuższej perspektywie lepszymi narzędziami niż odgórna interwencja administracyjna. W pewnych przypadkach system kontyngentowy może wręcz być instrumentem dyskryminacji mężczyzn i jednocześnie stanowić zaprzeczenie zasady merytokracji, czyli podważenia znaczenia najlepszego klucza do sukcesu gospodarczego firmy.

\* \* \*

W polskim prawie nie ma obecnie regulacji dotyczących parytetu płci. Nie należy też postulować wprowadzania w tej mierze zmian legislacyjnych. Dobrze natomiast, że w najnowszej redakcji dokumentu *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* znalazła się stosowna rekomendacja<sup>45</sup>. Warto też podkreślić, że władze Giełdy same dają tu dobry przykład<sup>46</sup>.

*Dr Arkadiusz Radwan jest prawnikiem, prezesem zarządu Instytutu Allerhanda.*

[radwan@allerhand.pl](mailto:radwan@allerhand.pl)

<sup>45</sup> Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, I. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych, pkt 9: *GPW rekomenduje spółkom publicznym i ich akcjonariuszom, by zapewniały one zrównoważony udział kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach, wzmacniając w ten sposób kreatywność i innowacyjność w prowadzonej przez spółki działalności gospodarczej.*

<sup>46</sup> Zarząd Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych jest dobrym przykładem realizacji zasady parytetu płci – wg stanu na 13 września 2010 r., połowę jego członków (2/4) stanowią kobiety, a w Radzie Giełdy udział kobiet wynosi 28% (2/7).