

04

2022

ESG Policy Note

Równowaga płci w spółkach handlowych według Unii Europejskiej

AUTORZY

dr Jarosław Bełdowski jbeldo@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Adiunkt w Katedrze Międzynarodowych Studiów Porównawczych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

Michalina Waclaw m.waclaw@pimg.pl

Fundacja Polski Instytut Myśli Gospodarczej,
Dyrektor Fundacji Polski Instytut Myśli Gospodarczej

Streszczenie

W Unii Europejskiej realizowana jest Strategia na rzecz równości płci na lata 2020-2025, czego przejawem Dyrektywa (UE) 2022/2381 w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków. Jej celem jest wprowadzenie równowagi płci wśród dyrektorów dużych spółek giełdowych. Dyrektywa ta ma znaczenie w ramach wypełniania strategii ESG, ponieważ kwestie równościowe ujmowane są często w ramach wskaźnika „G” w samym „ESG”.

Abstract

In the European Union, the Gender Equality Strategy 2020-2025 is being steadily implemented, as evidenced by Directive (EU) 2022/2381 improving the gender balance among directors of listed companies and related measures. Its aim is to introduce gender balance among directors of large listed companies. The directive is important in fulfilling the ESG strategy as equality issues are included in the “G” indicator with “ESG” itself.

WSTĘP

Po powolnym starcie w ostatnich miesiącach postępuje w końcu realizacja unijnej **Strategii na rzecz równości płci na lata 2020-2025**¹. Jednym z działań, które mają do tego się przyczynić jest **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 („Dyrektywa”)**². Jej celem jest wprowadzenie równowagi płci wśród dyrektorów dużych spółek giełdowych. **Dyrektywa ta ma również znaczenie w ramach realizacji strategii ESG, ponieważ kwestie równościowe ujmowane są często w ramach wskaźnika „G”**. W niniejszym policy note przybliżamy najistotniejsze kwestie ujęte w Dyrektywie oraz wskazujemy na istniejące już rozwiązania regulacyjne wśród wybranych krajów Unii Europejskiej (Niemcy i Francja), rekomendując dalsze działania dla Polski.

Dyrektywa równościowa

W listopadzie br. przyjęta została Dyrektywa, która ma za zadanie poprawę stanu równowagi płci wśród dyrektorów spółek notowanych na giełdzie. **Nowa regulacja dotyczy wszystkich spółek notowanych na giełdzie, zatrudniających co najmniej 250 pracowników, i jest skierowana do wyższej kadry kierowniczej spółek**, tj. zarządu i, w stosownych przypadkach, rady nadzorczej. Warto bowiem zauważyć, że w Unii Europejskiej **przenikają się dwa systemy ładu korporacyjnego, tj. system monistyczny i system dualistyczny**. W pierwszym przypadku tworzony jest organ administracyjny, w ramach którego zasiadają tzw. dyrektorzy wykonawczy i niewykonawczy, podczas gdy w drugim istnieją dwa organy spółki z rozdzielnymi kompetencjami, tzn. zarząd i rada nadzorcza. W Polsce obowiązuje co do zasady system dualistyczny z wyjątkiem prostej spółki akcyjnej bez regulacji równowagi płci w ich organach³. Natomiast **Dyrektywa zobowiązuje do 30 czerwca 2026 roku spółki notowane na giełdzie do posiadania minimum 40 proc. osób płci niedostatecznie reprezentowanej wśród dyrektorów niewykonawczych**⁴. Poszczególne państwa członkowskie mogą również zdecydować o zastosowaniu minimalnego progu zarówno do dyrektorów wykonawczych⁵, jak i niewykonawczych. W takim przypadku spółki giełdowe muszą dążyć do osiągnięcia 33 proc. obecności osób płci niedostatecznie reprezentowanej wśród wszystkich dyrektorów. Oczywiście, nic nie stoi na przeszkodzie, aby państwa członkowskie przyjęły jeszcze bardziej restrykcyjne progi w celu osiągnięcia większej równowagi płci w organach spółek.

¹ Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego I Komitetu Regionów. Unia Równości: Strategia Na Rzecz Równouprawnienia Płci Na Lata 2020–2025, COM/2020/152 final.

² 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 (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U.E. L 315, 7.12.2022.

³ Szerzej Opalski A., (2019), Prosta spółka akcyjna – nowy typ spółki handlowej (część II), Przegląd Prawa Handlowego, nr 11, s. 5–15 oraz Opalski A., (2019), Prosta spółka akcyjna – nowy typ spółki handlowej (część II), Przegląd Prawa Handlowego, nr 12, s. 4–16.

⁴ Dyrektor niewykonawczy zgodnie z Dyrektywą oznacza członka organu spółki w systemie monistycznym niebędącego dyrektorem wykonawczym lub – w lub w przypadku systemu dualistycznego – członka organu spółki, który pełni funkcje nadzorcze w spółce giełdowej.

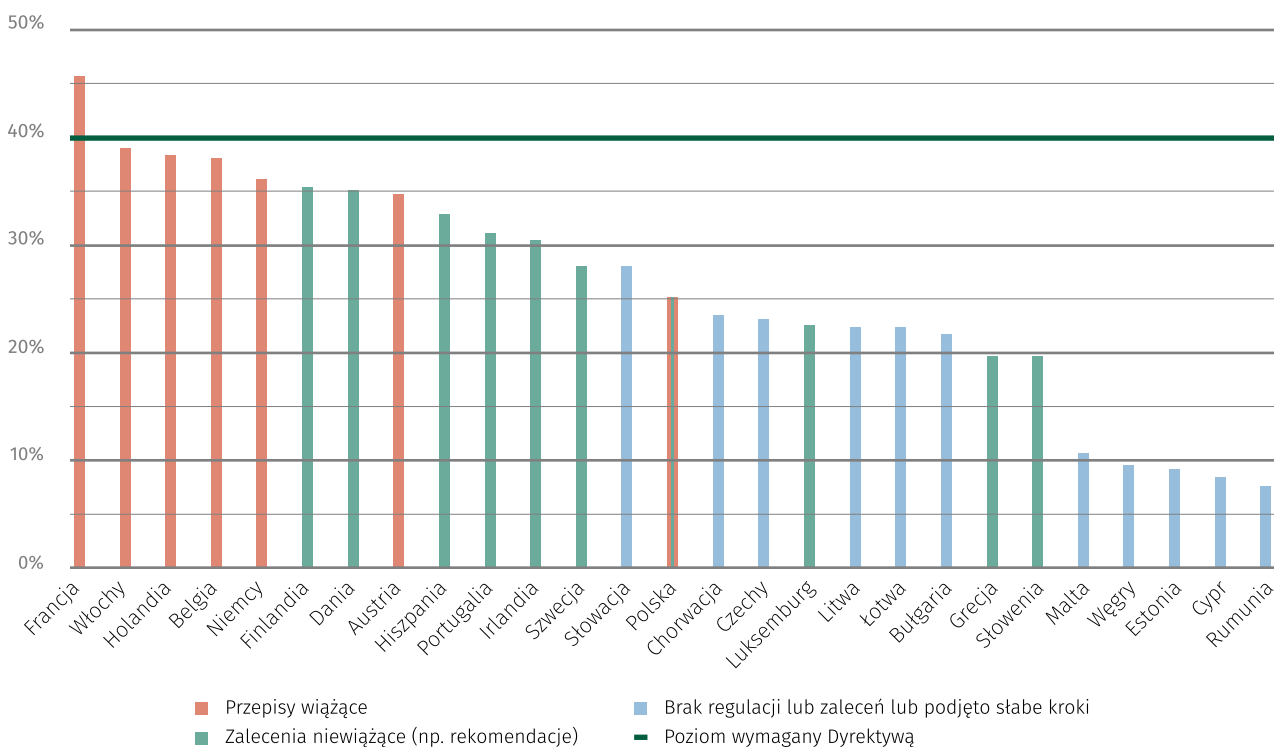
⁵ Dyrektor wykonawczy zgodnie z Dyrektywą oznacza członka organu spółki w systemie monistycznym, który jest zaangażowany w bieżące zarządzanie spółką giełdową, lub – w przypadku systemu dualistycznego – członka organu spółki, który pełni funkcje zarządcze w spółce giełdowej.

Obok osiągnięcia powyższych proporcji państwa członkowskie muszą jeszcze ustanowić skuteczne i proporcjonalne sankcje, które będą stosowane w przypadku niewypełnienia obowiązków wynikających z Dyrektywy. Według UE takie sankcje mogą oznaczać grzywny lub też unieważnienie wyboru na stanowisko. W przypadku, gdyby spółka nie osiągała nowych celów dotyczących równowagi płci, będzie musiała dostosować sposób, w jaki ich wybiera. Proces ten będzie musiał opierać się na porównaniu kandydatów według jasnych i neutralnych, wcześniej ustalonych kryteriów. Jeżeli kandydaci mają takie same kwalifikacje, pierwszeństwo powinien mieć kandydat płci niedostatecznie reprezentowanej. Spółki objęte zakresem Dyrektywy muszą przygotowywać także roczne sprawozdania dotyczące składu ich organów pod względem płci oraz, jeśli nie osiągnęły swoich celów równościowych – działań, za pomocą których zamierzają je osiągnąć.

Dlaczego wprowadzono nową regulację?

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami w Unii Europejskiej kobiety stanowią mniejszość w zarządach spółek w każdym państwie członkowskim Unii Europejskiej, a osiągnięcie celu parytetu płci w zarządach przy obecnym tempie zmian, zajmie ponad trzy dekady.⁶

Udział kobiet w zarządach przedsiębiorstw (%), 2021.*



* Odsetek ten odnosi się do kobiet zasiadających w radach nadzorczych spółek, w których zarządzanie przedsiębiorstwem i nadzór nad nim sprawują różne rady (wykonawcza i nadzorcza), a także do wszystkich członków zarządu (zarówno wykonawczych, jak i niewykonawczych) w spółkach, w których obie funkcje są połączone w jednej radzie.

Źródło: [European Institute for Gender Equality, Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives](#), dostęp: 12.12.2022.

⁶ [European Women on Boards, Gender balance quota and targets in the European Union, 2021](#).

Obecnie tylko sześć z 27 państw członkowskich podjęło zdecydowane działania (wprowadziło tzw. twarde parytety, ang. *hard quotas*) na rzecz bardziej zrównoważonej reprezentacji mężczyzn i kobiet na szczeblu zarządu. Są to Francja, Włochy, Holandia, Belgia, Niemcy oraz Austria. Jak łatwo się domyśleć wszystkie z tych państw, w których obowiązują wiążące przepisy, wykazuje znacznie większą reprezentację kobiet w organach spółek giełdowych. Natomiast dziesięć państw członkowskich wprowadziło środki miękkie, np. zalecenia przy czym środki te różnią się znacznie w zależności od kraju.⁷

Na świecie prowadzone są badania, których celem jest wykazanie zależności większej reprezentacji kobiet w organach spółek giełdowych a ich różnymi aspektami działalności. Przykładowo badania wykazują, że firmy z zarządami zróżnicowanymi pod względem płci osiągają lepsze wyniki.⁸ Ponadto, kobiety w radach nadzorczych oferują różnorodność punktów widzenia i doświadczeń, co przyczynia się do poprawy jakości podejmowanych decyzji i zgodności z prawem procedur korporacyjnych obowiązujących w spółkach.⁹ Dodatkowo zauważa się, że parytet płci w radzie nadzorczej ma pozytywny wpływ na wyniki środowiskowe przedsiębiorstw.¹⁰ A zatem zróżnicowanie organów zarządczych może prowadzić do poprawy nie tylko we wskaźnikach ESG związanych z ładem korporacyjnym.

Wybrane regulacje równościowe z państw unijnych

Niemcy

Od 1 sierpnia 2022 roku zaczęły obowiązywać nowe przepisy niemieckiej Ustawy o stanowiskach kierowniczych (niem. *Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*, daje jako „FüPoG II”).¹¹ Od ich wejścia w życie każda nominacja na stanowisko członka zarządu musi spełniać wymogi dotyczące płci, przy czym już poprzednia ustawa, czyli FüPoG I¹², która zaczęła obowiązywać

w 2015 r., wprowadziła parytet płci dla rad nadzorczych. Parytet ten wyniósł co najmniej 30 proc. obu płci dla członków rad nadzorczych spółek giełdowych. W ich przypadku spółek giełdowych należało również ustalić parytety docelowe kobiet w radach nadzorczych, organach zarządzających oraz na dwóch najwyższych szczeblach zarządzania poniżej zarządu. FüPoG I nie przewidywała jednak sankcji w przypadku nieosiągnięcia określonego celu. W praktyce zatem ustalenie celu na poziomie „zero” nie było niestety rzadkością.¹³

⁷ Są to Finlandia, Dania, Hiszpania, Portugalia, Irlandia, Szwecja, Luksemburg, Grecja oraz Słowenia.

⁸ Campbell, K., Mínguez-Vera (2008), A. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, nr 83, s. 435–451.

⁹ Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *The Academy of Management Journal*, nr 50(4), s. 941–952.

¹⁰ Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S. et al. To What Extent Do Gender Diverse Boards Enhance Corporate Social Performance?. *J Bus Ethics* 155, 343–357 (2019).

Aby zaradzić temu negatywnemu zjawisku, uchwalono FūPoG II. Nowa regulacja koncentruje się na zarządach spółek giełdowych, które zatrudniają ponad 2.000 pracowników, wymuszenie na nich obsadzenie jednego stanowiska kobietą i jednego mężczyzną w swoich organach wykonawczych i administracyjnych liczących więcej niż trzech członków. Nominacja sprzeczna z tą zasadą jest nieważna. Ponadto, niezbędne jest uzasadnienie „zerowej” wartości docelowej. Jeśli firmy planują nie zatrudniać żadnych kobiet na szczeblu kierowniczym, muszą to uzasadnić podając podstawy, na których oparta jest decyzja. Spółki muszą również ustalić terminy osiągnięcia celów, które nie mogą być dłuższe niż pięć lat. W przypadku naruszenia obowiązku sprawozdawczego lub obowiązku uzasadnienia, na spółkę mogą zostać nałożone grzywny w wysokości do 10 milionów EUR lub 5 proc. całkowitego rocznego obrotu.

Francja

Francuskie regulacje już od 2011 zawierały obowiązkowe wymogi dotyczące różnorodności płci w organach spółek i wśród członków zarządu w spółkach akcyjnych (*société anonyme*) oraz spółkach komandytowo-akcyjnych (*société en commandite par actions*) bez względu na to, czy są notowane na giełdzie, czy też nie.¹⁴ Jednakże regulacja ta była krytykowana, ponieważ nie rozciągała się na inne funkcje związane z kierowaniem przedsiębiorstwem. Ostatecznie pod koniec 2021 roku przyjęto Ustawę nr 2021-1774 z 24 grudnia 2021 roku (zwaną „**Ustawa Ri-**

xain”), która wprowadziła nowe zasady w tym zakresie.¹⁵ Począwszy od 1 marca 2026 r. duże przedsiębiorstwa francuskie o dowolnej formie prawnej (zatrudniające powyżej 1.000 pracowników w ciągu ostatnich trzech lat) będą zobowiązane do zapewnienia, że proporcja między przedstawicielami obu płci w ich kadrze kierowniczej wyższego szczebla (franc. *cadres dirigeants*)¹⁶ i członkach organów zarządzających (franc. *instances dirigeantes*) nie może być mniejsza niż 30 proc.¹⁷ **Od 1 marca 2029 r. udział ten ma wzrosnąć do 40 proc.**

¹¹ Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 7. August 2021, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 51, ausgegeben zu Bonn am 11. August 2021.

¹² Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 17, ausgegeben zu Bonn am 30. April 2015.

¹³ Covington, FūPoG II – The gender quota on the Executive Board, 27.07.2022, dostęp: 12.12.2022.

¹⁴ Govotsos, K., Gender Diversity in Corporate Boards in France: An Analysis, Joseph Wharton Scholars, 2017, https://repository.upenn.edu/joseph_wharton_scholars/29.

¹⁵ Loi no 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (1), Journal officiel électronique authentifié n° 0300 du 26/12/2021.

¹⁶ Zgodnie z francuskim prawem pracy, kadra kierownicza wyższego szczebla jest definiowana jako pracownicy, którym (łącznie) „powierzono odpowiedzialność implikującą wysoki stopień niezależności w organizacji ich czasu, którzy są upoważnieni do podejmowania decyzji w dużej mierze niezależnie i których wynagrodzenie znajduje się na najwyższych poziomach stosowanych systemów wynagrodzeń”. Szerzej, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006902439/, dostęp 12.12.2022.

¹⁷ Organy zarządzające zostały na nowo zdefiniowane przez Ustawę Rixain jako „każdy organ ustanowiony w ramach spółki, na mocy jakiegokolwiek ustawy lub praktyki korporacyjnej, w celu wspierania organów zarządzających w wykonywaniu ich obowiązków”. Definicja ta będzie obejmować w szczególności tzw. komitety wykonawcze (CoMex) i komitety zarządzające (CoDir) spółek.

Przedsiębiorstwa nie spełniające powyższych parytetów będą zobowiązane do:

- ujawnienia środków naprawczych podczas obowiązkowych negocjacji w sprawie równości zawodowej z przedstawicielami pracowników. W przypadku nieosiągnięcia porozumienia pracodawca będzie jednostronnie określał te środki naprawcze po dalszych konsultacjach.
- opublikowania w ciągu jednego roku swoich celów poprawy i przyjętych środków naprawczych. Przedsiębiorstwom przysługuje dwuletni okres na dostosowanie się do nich. Po jego upływie przedsiębiorstwo może zostać obciążone karą pieniężną ustaloną przez właściwy urząd pracy z uwzględnieniem sytuacji przedsiębiorstwa, podjętych przez nie działań w zakresie reprezentacji płci, jak również przyczyn niepowodzenia. Maksymalna kara, jaka może zostać nałożona, to kwota równa 1 proc. łącznej kowcie składającej się na listę płac.

Do tej pory francuskie firmy zatrudniające więcej niż 50 pracowników musiały co roku publikować na swojej stronie internetowej wyniki indeksu dotyczącego równości płci opartego na pięciu kryteriach, a zagregowany wynik (na podstawie 100 punktów) jest publikowany na stronie francuskiego Ministerstwa Pracy. *Ustawa Rixain* zmieniła to, bowiem od 2022 r. publikowane są już szczegółowe dane dotyczące pięciu kryteriów. Ponadto, firmy, które uzyskały wynik poniżej 75 punktów na 100 możliwych, zostały zobowiązane do komunikowania wewnątrz i zewnątrz zidentyfikowanych środków naprawczych oraz celów do poprawy. Na koniec duże firmy tj. powyżej 1.000 pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich trzech lat są również zobowiązane do corocznego publikowania wszelkich różnic pomiędzy liczbą kobiet i mężczyzn w ich kadrze kierowniczej wyższego szczebla i członkach ich organów zarządzających. Od 2023 r. różnice te mają być upubliczniane na stronie internetowej francuskiego Ministerstwa Pracy.

Rekomendacje dla Polski

Zgodnie z danymi Eurostatu, udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce wynosi 44 proc. Natomiast jeśli weźmiemy pod uwagę kierownictwo wyższego szczebla, odsetek kobiet mimo dwukrotnego wzrostu w ciągu 10 lat (z 11,6 proc. w 2011 r. do 24,7 proc. w 2021 r.) nadal odbiega od unijnego parytetu.¹⁸ Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego przeprowadzone wśród największych spółek giełdowych wskazują, że udział kobiet w zarządach wynosił 12,6 proc., a w radach nadzorczych – 17,3 proc.. Nawet w sektorze finansowym, w którym kobiety stanowią 60 proc. ogółu zatrudnionych, w zarządach firm jest ich tylko 13 proc.¹⁹

¹⁸ Eurostat, [Employment and activity by sex and age - annual data_LFSI_EMP_A](#), dostęp: 12.12.2022.

¹⁹ Wójtowicz J., [Kobiety w zarządach. Jak to wygląda w Polsce?](#), 14.12.2022, Forum Polskiej Gospodarki, dostęp: 17.12.2022.

W chwili obecnej w Polsce obowiązują jedynie rekomendacje dotyczące równowagi płci w organach spółek notowanych na giełdzie. W „Zestawie dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” ujęta jest następująca rekomendacja: „osoby podejmujące decyzję w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzorczej spółki powinny dążyć do zapewnienia wszechstronności i różnorodności tych organów, między innymi pod względem płci, kierunku wykształcenia, wieku i doświadczenia zawodowego”.²⁰

Biorąc pod uwagę nieuchronność implementacji Dyrektywy do polskiego porządku prawnego, a także obowiązujące już regulacje odnoszące się do „twardych parytetów” w innych państwach członkowskich nie stoi nic na przeszkodzie, aby regulacja ta zaczęła obowiązywać w Polsce wcześniej, niż wymaga tego prawodawca unijny. Ponadto warto rozważyć, czy implementacja ma być jedynie wąska tj. obejmująca spółki giełdowe w Polsce, czy też powinna być rozszerzona na wszystkie lub wybrane formy spółek.

Bibliografia

1. Campbell, K., Mínguez-Vera (2008), A. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, nr 83, s. 435–451, dostęp 12.12.2022.
2. Covington, FúPoG II - The gender quota on the Executive Board, 27.07.2022, <https://www.cov.com/en/news-and-insights/insights/2022/07/fupog-ii--the-gender-quota-on-the-executive-board>, dostęp: 12.12.2022.
3. 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 (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U.E. L 315, 7.12.2022, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381&from=PL>.
4. European Institute for Gender Equality, Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives, https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm, dostęp: 12.12.2022.
5. European Women on Boards, Gender balance quota and targets in the European Union, 2021, <https://european-womenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/05/Overview-Gender-balance-quota-and-targets-in-Europe-April-2022.pdf>.
6. Eurostat, Employment and activity by sex and age - annual data, LFSI_EMP_A, [https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/LFSI_EMP_A\\$DV_881/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/LFSI_EMP_A$DV_881/default/table?lang=en), dostęp: 12.12.2022.
7. Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S. et al. To What Extent Do Gender Diverse Boards Enhance Corporate Social Performance?. *J Bus Ethics* 155, 343–357 (2019).
8. Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 17, ausgegeben zu Bonn am 30. April 2015, http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl115s0642.pdf.
9. Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 7. August 2021, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 51, ausgegeben zu Bonn am 11. August 2021, http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s3311.pdf.
10. Govotsos, K., Gender Diversity in Corporate Boards in France: An Analysis, Joseph Wharton Scholars, 2017, https://repository.upenn.edu/joseph_wharton_scholars/29.
11. Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *The Academy of Management Journal*, nr 50(4), s. 941–952.
12. Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Unia Równości: Strategia Na Rzecz Równouprawienia Płci Na Lata 2020–2025, COM/2020/152 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=PL>.
13. Loi no 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (1), Journal officiel électronique authentifié n° 0300 du 26/12/2021, https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf?id=5p_yjguOzXFK-kohTKVQqhvW-c5JqEb-SEAz0MfCl1vU=.
14. Nartowski A., Dobrze Praktyki Spółek Notowanych na GPW, 2016, Gieła Papierów Wartościowych, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/GPW_Poradnik_CG.pdf.
15. Opalski A., (2019), Prosta spółka akcyjna — nowy typ spółki handlowej (część II), *Przegląd Prawa Handlowego*, nr 11, s. 5–15.
16. Opalski A., (2019), Prosta spółka akcyjna — nowy typ spółki handlowej (część II), *Przegląd Prawa Handlowego*, nr 12, s. 4–16.
17. Wójtowicz J., Kobiety w zarządach. Jak to wygląda w Polsce?, 14.12.2022, Forum Polskiej Gospodarki, <https://fpg24.pl/kobiety-w-zarzadach-jak-to-wyglada-w-polsce/>, dostęp: 17.12.2022.