

SYTUACJA KOBIET W KLUCZOWYCH SEKTORACH IT I ENERGETYKI W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM

RAPORT Z BADANIA

MAŁGORZATA ROZKWITALSKA-WELENC
MARCIN PANEK

**Interreg
Europe**



Co-funded by
the European Union

DEBUTING

Spis treści

ZESPÓŁ	V
GLOSARIUSZ	V
WPROWADZENIE, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc	1
Wprowadzenie do tematyki równości płci	1
Znaczenie równości płci w przedsiębiorstwach	1
Równość płci w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)	1
Rola klastrów we wzmacnianiu pozycji kobiet	2
Metodyka badania	2
Cel badania	2
Uzasadnienie wyboru branż IT i energetycznej jako kluczowych dla realizacji projektu DEBUTING w województwie pomorskim	3
Metody	3
SEKTOR IT, Marcin Panek	4
Ocena sytuacji kobiet w sektorze IT	4
Sektor IT	4
Sektor IT w Pomorskiem	5
Zatrudnienie kobiet w sektorze IT: stanowiska, role, wynagrodzenia, szkolenia i polityki	5
Bariery i wyzwania równości płci w IT	7
Programy dedykowane kobietom w sektorze IT	8
Inspirujące programy wspierające równość płci w sektorze IT – z regionów partnerów DEBUTING i innych krajów	11
Sytuacja kobiet w sektorze IT. Studia przypadków	13
Dobre praktyki i wyzwania równości płci w dużych podmiotach sektora IT	13
Opis badanych podmiotów	13
Szanse dla kobiet w IT w opinii rozmówców	14
Dobre praktyki w zakresie równości płci	15
Dobre praktyki w zakresie równości płci w MŚP sektora IT	17
Charakterystyka badanych podmiotów	17
Szanse dla kobiet w IT w opinii rozmówców	18
Dobre praktyki w zakresie równości płci w MŚP	19
Działania Pomorskiego Klastra ICT Interizon na rzecz równości płci	20
Opis badanego klastra	20
Szanse dla kobiet w branży IT w opinii reprezentantów klastra	20
Dobre praktyki w organizacjach klastra i działania klastra w zakresie równości płci	21
SEKTOR ENERGETYKI, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc	22
Ocena sytuacji kobiet w sektorze energetyki	22
Sektor energetyczny	22

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences
DEBUTING INTERREG EUROPE

Sektor energetyczny w Pomorskiem	22
Zatrudnienie kobiet w sektorze energetyki: stanowiska, role, wynagrodzenia, szkolenia i polityki	24
Bariery i wyzwania równości płci w energetyce	25
Programy dedykowane kobietom w sektorze energetyki	26
Równość płci w energetyce: inspirujące programy partnerów DEBUTING i z Unii Europejskiej.....	28
Sytuacja kobiet w sektorze energetyki. Studia przypadków	30
Studium przypadku: Podobne cele, różne konteksty – kobiety w dystrybucji energii i inżynierii offshore	30
Od dystrybucji do offshore: charakterystyka firm objętych analizą.....	31
Szanse dla kobiet w sektorze energetycznym w opinii rozmówców	32
Dobre praktyki: Energa Operator i Seaonics Polska	33
Dobre praktyki i wyzwania równości płci w dwóch MŚP sektora energetyki offshore	35
Opis badanych podmiotów	35
Szanse dla kobiet w energetyce offshore w opinii rozmówców	36
Dobre praktyki w zakresie równości płci	37
Sieci współpracy a równość płci w energetyce offshore – przykład klastrów, huba i stowarzyszenia	38
Opis badanych organizacji	38
Szanse dla kobiet w energetyce offshore w opinii rozmówców	39
Badane organizacje a projekty wsparcia równości płci	40
PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc	42
Kluczowe wnioski z badania	42
Rekomendacje	43
Rekomendacje dla interesariuszy.....	43
Możliwości transferu dobrych praktyk	45
Propozycje wsparcia – adaptacja istniejących rozwiązań.....	45
Transfer dobrych praktyk do partnerskich regionów	47
ZAŁĄCZNIKI, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc.....	49
Podsumowanie wyników pilotażu	49
Zwiększenie widoczności liderek: Ewa Sikora – liderka innowacji na styku energetyki i IT	50
Kariera zawodowa i przełamywanie stereotypów	50
Rola kobiet w branży – obserwacje i refleksje	51
Mentoring i budowanie zespołów.....	51
Przesłanie i rady dla kobiet w energetyce.....	51
Rekomendacje dla MŚP w sektorze energetyki i IT	51
Rola studiów podyplomowych w rozwoju kadr dla sektora offshore z perspektywy równości płci	52
Oferta edukacyjna dla sektora energetyki offshore	52
Studia podyplomowe jako odpowiedź na potrzeby rynku	53
Profil uczestników i rosnąca obecność kobiet	54
Bariery i wyzwania	54
Szanse i rekomendacje	54

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences
DEBUTING INTERREG EUROPE

Lista dobrych praktyk.....	55
Scenariusze wywiadów pogłębionych	58
Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (dla kobiety)	58
Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (dla mężczyzny)	58
Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (dla przedstawiciela lub przedstawicielki klastra).....	59
Kwestionariusz pilotażu: Sytuacja kobiet w sektorze IT/ENERGETYKI (w tym offshore) w województwie pomorskim	59
SPIS RYSUNKÓW, ZDJĘĆ I TABEL	63
ŹRÓDŁA.....	65

ZESPÓŁ

Raport opracował zespół w składzie:

Małgorzata Rozkwitalska-Welenc – profesor nauk ekonomicznych; zawodowo związana z Wydziałem Biznesu Uniwersytetu WSB Merito w Gdańsku; specjalizuje się w obszarze nauk o organizacji i zachowań organizacyjnych, w szczególności w zakresie interakcji międzykulturowych i różnorodności, uczenia się w pracy i nurtu pozytywnego w zarządzaniu; kierownik w projektach finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki (konkurs OPUS – projekt pt. *Interakcje międzykulturowe w filiach zagranicznych korporacji wielonarodowych w ujęciu tradycyjnym i Pozytywnego Potencjału Organizacji*) i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (konkurs Nauka dla Społeczeństwa II – projekt pt. *Model zarządzania współpracą nauka-biznes w województwie pomorskim i jego wdrożenie*); recenzentka i autorka w międzynarodowych czasopismach, np. *Current Psychology*, *Baltic Journal of Management*, *Journal of Workplace Learning*, *Journal of International Management*, *Journal of Organizational Change Management*, *Frontiers in Psychology*, *European Management Reviews*, *Journal of Hospitality and Tourism Insights* i innych; współautor i współredaktor książek, m.in. *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*, Springer 2017; *Organizational Resilience in Hospitality and Tourism*, Routledge 2024; *Informal Workplace Learning and Employee Development*, Routledge 2024; *Management, Organizations, and Paradoxes. Insights from the Central and Eastern European Region*, Routledge 2025; prelegent/ekspert na międzynarodowych konferencjach dla sektora biznesowego i edukacyjnego; była instruktor w globalnym projekcie X-culture (Bryan School of Business and Economics University of North Carolina w Greensboro).



Marcin Panek – magister inżynier Master of Business Administration, pracuje na Uniwersytecie WSB Merito w Gdańsku; praktyk, wykładowca, menedżer kierunku marketing i sprzedaż, badacz w naukach o zarządzaniu i jakości w zakresie promowania zasad równości, różnorodności oraz inkluzyjności w miejscu pracy, traktując te elementy jako fundamentalne prawa jednostki, niezależne od jej pochodzenia czy statusu ekonomicznego; pod kierunkiem prof. M. Rozkwitalskiej-Welenc przygotowuje rozprawę doktorską pt. *Wzmacnianie kreatywności pracowników w sektorze hotelarskim: Identyfikacja roli wysoko wydajnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i polityk różnorodności, równości i inkluzyjności*.



GLOSARIUSZ

DEI (ang. diversity, equity, inclusion) – w języku polskim oznaczają Różnorodność, Równość i Włączenie. Termin ten odnosi się do praktyk organizacyjnych i społecznych, mających na celu tworzenie środowiska pracy i społeczeństwa, w którym obecne są różne grupy ludzi, wszyscy mają równe szanse, a każda osoba czuje się akceptowana i może aktywnie uczestniczyć w życiu organizacji (Infor, b.d.).

ESG – odnosi się do oceny przedsiębiorstwa pod kątem jego wpływu na środowisko (Environmental) i społeczeństwo (Social) oraz sposobu zarządzania (Governance) (EY Polska, 2025).

IOB – instytucje otoczenia biznesu

OZE – odnawialne źródła energii

PV – fotowoltaika

SDG – (ang. Sustainability Development Goals) cele zrównoważonego rozwoju (UN, b.d.)

Sektor IT – (ang. IT – Information Technology), obejmuje przedsiębiorstwa, które łączą różne technologie, takie jak sprzęt komputerowy, oprogramowanie, telekomunikacja i teleinformatyka, w celu pozyskiwania, przetwarzania, analizowania, przechowywania i przekazywania informacji. Sektor IT obejmuje produkcję urządzeń

informatycznych i komunikacyjnych, jak i świadczenie powiązanych z nimi usług (Antal, 2020).

Sektor MEW – morska energetyka wiatrowa (ang. offshore wind energy), sektor skupiający przedsiębiorstwa wytwarzające energię elektryczną z wiatru na morzu i ich dostawców; podsektor branży morskiej i energetyki odnawialnej oraz szerzej sektora energetycznego (*Edu OffshoreWind. Informator*, 2024).

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

STEAM – (ang. Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics) odnosi się do kierunków studiów i zawodów związanych z nauką, technologią, inżynierią, sztuką i matematyką

STEM – (ang. Science, Technology, Engineering, Mathematics) odnosi się do kierunków studiów i zawodów związanych z nauką, technologią, inżynierią i matematyką – dziedzin, które są kluczowe m.in. dla sektora energetycznego i IT (*Code Labs Academy*, 2024).

URE – Urząd Regulacji Energetyki

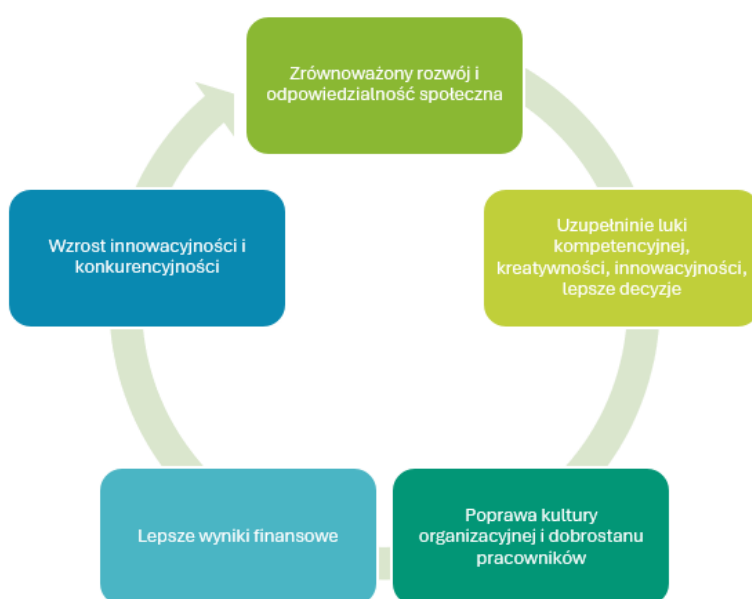
WPROWADZENIE, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc

Wprowadzenie do tematyki równości płci

Znaczenie równości płci w przedsiębiorstwach

Dotychczasowe wyniki badań pokazują, że równość płci sprzyja tworzeniu bardziej zróżnicowanych zespołów, co przekłada się na ich większą kreatywność, innowacyjność i zdolność do rozwiązywania problemów (Rysunek 1). Zespoły zróżnicowane pod względem płci mogą podejmować lepsze decyzje, bardziej dopasowane do potrzeb kobiet i mężczyzn. Badania pokazują też, że organizacje promujące różnorodność osiągają wyższe wyniki finansowe, m.in. dzięki lepszemu wykorzystaniu talentów, większemu zaangażowaniu pracowników i pozytywnemu wizerunkowi marki (Kaur i Singh, 2025; Nguyen i in., 2025; Samuel Asuamah Yeboah i Diana Mogre, 2024; Santos Silva i Klasen, 2021). Równość płci jest integralną częścią celów zrównoważonego rozwoju (SDG 5)¹. Włączenie tej wartości do strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wzmacnia wiarygodność firmy i jej relacje z interesariuszami. Podmioty promujące równość płci tworzą bardziej inkluzywne i wspierające środowisko pracy, co przekłada się na wyższy poziom satysfakcji, lojalności i retencji zróżnicowanych pracowników. Równość płci w przedsiębiorstwach może odgrywać istotną rolę w uzupełnianiu luki kompetencyjnej. Włączenie kobiet pozwala na pełniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów ludzkich i zwiększa różnorodność kompetencji w zespołach. Kobiety często wnoszą do zespołów unikalne umiejętności, takie jak zdolności komunikacyjne, empatię czy podejście systemowe, które są ważne w złożonych środowiskach technologicznych (Kaur i Singh, 2025; Nguyen i in., 2025; Samuel Asuamah Yeboah i Diana Mogre, 2024; Santos Silva i Klasen, 2021).

Rysunek 1. Korzyści z różnorodności w przedsiębiorstwach



Równość płci w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)

Dane OECD i Komisji Europejskiej (2023) wskazują, że przedsiębiorczość, rozumiana jako zakładanie i prowadzenie własnych biznesów, w gronie kobiet jest niższa niż mężczyzn, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Organizacje te przekonują, że uaktywnienie kobiet w tym obszarze przyczyniłoby się do większego wzrostu gospodarczego regionów i krajów. Szacuje się, iż brakuje odpowiednio 7,5 i 34,1 milionów przedsiębiorców w państwach UE i OECD, z czego aż 73% stanowią kobiety. Szacunki te ujawniają poważny, systemowy problem świadczący o istnieniu licznych barier, które skutecznie ograniczają udział kobiet w tworzeniu i prowadzeniu firm. Bariery tkwią też w samych kobietach, które często nie wierzą w swoje

kompetencje do prowadzenia biznesu lub obawiają się porażki. Dane OECD i Komisji Europejskiej (2023) pokazują też, iż w okresie 2013-2022 luka płci w samozatrudnieniu w przypadku Polski wzrosła. Jednocześnie MŚP jako bardziej elastyczne niż duże korporacje, mogą odgrywać kluczową rolę w wyrównywaniu szans kobiet na rynku pracy. Ich struktura sprzyja wdrażaniu rozwiązań wspierających kobiety, takich jak elastyczne formy zatrudnienia, programy mentoringowe czy ułatwiony dostęp do finansowania.

Aby zwiększyć równość płci, potrzebne są polityki publiczne wspierające dostęp kobiet do kapitału, edukacji przedsiębiorczej i sieci wsparcia, oraz równoległa zmiana stereotypów zniechęcających je do działalności biznesowej (Komisja Europejska, 2020; OECD i Komisja Europejska, 2023). Raport BK Agency (2023) wskazuje główne bariery przedsiębiorczości kobiet, jak ograniczony dostęp do finansowania, sieci kontaktów, edukacji przedsiębiorczej oraz utrwalone normy społeczne i role opiekuńcze. W kontekście MŚP kluczowe jest tworzenie polityk wspierających – od mikrokredytów po mentoring i sieci wsparcia. W Polsce, mimo braku kompleksowej strategii rządowej, aktywną rolę odgrywają organizacje pozarządowe, takie jak Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet czy inicjatywy wspierające kobiety

¹ SDG5 – osiągnięcie równości płci i wzmocnienie pozycji wszystkich kobiet i dziewcząt (United Nations, b.d.)

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

w STEM, np. Shesnnovation Academy (Fundacja Edukacyjna Perspektywy, 2025). Autorzy raportu podkreślają, że inwestowanie w przedsiębiorczość kobiet to nie tylko kwestia równości, ale także szansa na wzrost innowacyjności, zatrudnienia i odporności gospodarek. Do podobnych wniosków skłania się europejskie stowarzyszenie reprezentujące interesy rzemiosła oraz MŚP, SMEunited. Wskazuje na konieczność usuwania barier strukturalnych, takich jak ograniczony dostęp do finansowania, nadmierna biurokracja, nierówny podział obowiązków opiekuńczych czy przemoc ze względu na płeć. Rekomenduje wspieranie kobiet w sektorach cyfrowym i zielonej transformacji, wdrażanie budżetowania wrażliwego na płeć, promowanie elastycznych modeli pracy, rozwoju mentoringu i sieci wsparcia, a także zwiększania udziału kobiet w edukacji STEM. Apeluje o systemowe podejście do równości płci w MŚP, jako szansy na wzrost gospodarczy i konkurencyjność Europy (SMEunited, 2025).

Rola klastrów we wzmacnianiu pozycji kobiet

Klastry odgrywają istotną rolę we wzmacnianiu pozycji kobiet w sektorze MŚP, szczególnie w branżach technologicznych, przemysłowych i innowacyjnych, gdzie kobiety są nadal niedostatecznie reprezentowane. Klastry mogą wspierać równość płci i rozwój zawodowy kobiet w MŚP (Rysunek 2).

Rysunek 2. Rola klastrów w promowaniu równości płci w MŚP



Klastry tworzą środowisko sprzyjające współpracy między firmami, instytucjami badawczymi i organizacjami wspierającymi biznes. Dzięki temu mogą inicjować i koordynować działania na rzecz równości płci, takie jak programy mentoringowe, warsztaty czy kampanie edukacyjne skierowane do kobiet w MŚP. Poprzez wspólne inicjatywy rozwojowe klastry umożliwiają kobietom dostęp do

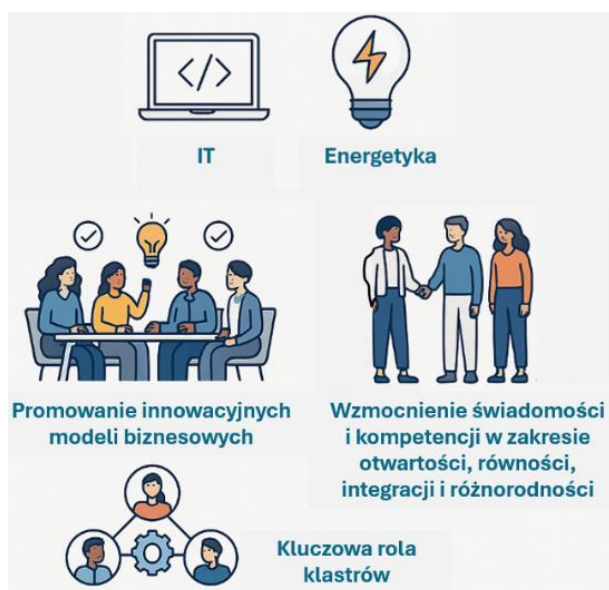
szkoleń, sieci kontaktów i projektów badawczo-rozwojowych. To z kolei zwiększa ich szanse na awans, rozwój kariery i udział w procesach decyzyjnych w firmach. Klastry mogą pełnić funkcję liderów zmian, promując standardy równości płci wśród swoich członków. Mogą też wspierać wdrażanie narzędzi takich jak audyty równościowe, kodeksy etyczne czy certyfikaty równości. Dzięki swojej strukturze i kontaktom klastry mogą wspierać kobiety w MŚP w aplikowaniu o środki unijne, które promują udział kobiet w innowacjach i przedsiębiorczości. Działając na poziomie regionalnym i sektorowym, klastry mogą mieć wpływ na zmianę kultury organizacyjnej i przełamywanie stereotypów dotyczących ról płciowych, szczególnie w sektorach zdominowanych przez mężczyzn (Lund-Thomsen, 2020; Seel, 2021; Seel i Wilson, 2022).

Metodyka badania

Cel badania

Przedmiotem raportu jest ocena sytuacji kobiet w kluczowych sektorach (IT i energetyki, w szczególności offshore) w województwie pomorskim, w tym w podmiotach MŚP – w ramach projektu **INTERREG EUROPE DEBUTING: Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences** finansowanego z programu Interreg Europe. Autorzy opisują stan zatrudnienia kobiet, identyfikują bariery oraz szanse związane z ich udziałem w tych branżach, opisują dobre praktyki a także formułują rekomendacje dotyczących działań promujących równość płci i inkluzywność ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów MŚP w regionie. DEBUTING to międzynarodowy projekt finansowany z programu Interreg Europe 2023–2027, który wspiera równość płci i różnorodność w politykach innowacji i przedsiębiorczości MŚP. Skupia się na branżach z niedostateczną reprezentacją kobiet, takich jak IT i energetyka w Pomorskiem (Rysunek 3). Projekt promuje wymianę dobrych praktyk między regionami oraz tworzenie regionalnych planów działania na rzecz bardziej inkluzywnych firm. Celem DEBUTING jest rozwój skutecznych narzędzi polityki publicznej wspierających równość w MŚP. Projekt promuje innowacyjne modele biznesowe oraz wzmacnia kompetencje w zakresie otwartości i różnorodności. Kluczową rolę odgrywają klastry jako platformy wdrażania tych wartości. W inicjatywie uczestniczy 12 partnerów z 11 regionów, w tym województwo pomorskie (Interreg Europe, b.d.; Urząd Marszałkowski, 2023).

Rysunek 3. Projekt DEBUTING w województwie pomorskim



Uzasadnienie wyboru branż IT i energetycznej jako kluczowych dla realizacji projektu DEBUTING w województwie pomorskim

Branże IT i energetyczna, w tym energetyka offshore, zostały uznane za kluczowe dla realizacji projektu DEBUTING w województwie pomorskim ze względu na ich strategiczne znaczenie dla rozwoju regionu oraz niski poziom reprezentacji kobiet. Obie branże odgrywają istotną rolę w transformacji gospodarczej Pomorza. Sektor IT wspiera cyfryzację przedsiębiorstw, rozwój innowacji oraz automatyzację procesów w kluczowych obszarach gospodarki, takich jak logistyka, finanse, zdrowie i przemysł. Z kolei sektor energetyczny stanowi centralny element transformacji energetycznej Polski, szczególnie w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE), morskiej energetyki wiatrowej (MEW), technologii wodorowych oraz bezpieczeństwa energetycznego. W obu sektorach kobiety są znacząco niedoreprezentowane, zwłaszcza na stanowiskach

technicznych, kierowniczych i decyzyjnych. Większe włączenie kobiet w rozwój branż IT i energetyki może przyczynić się do zwiększenia innowacyjności i efektywności zespołów, lepszego wykorzystania potencjału ludzkiego oraz realizacji celów równościowych i społecznych. Obie branże są silnie powiązane z politykami publicznymi i programami rozwojowymi, co stwarza możliwość wdrażania systemowych rozwiązań wspierających równość płci i różnorodność (Tabela 1).

Tabela 1. Sektor IT i energetyczny – uzasadnienie wyboru

Obszar	Branża IT	Branża energetyczna
1. Znaczenie strategiczne dla regionu	Wspiera cyfryzację, automatyzację i innowacje w logistyce, finansach, zdrowiu i przemyśle.	Kluczowa dla transformacji energetycznej Polski – rozwój OZE, offshore wind, wodór, bezpieczeństwo energetyczne.
2. Niedoreprezentowanie kobiet	Kobiety rzadko obecne na stanowiskach technicznych i kierowniczych. Ich większy udział zwiększa innowacyjność i efektywność zespołów.	Niski udział kobiet w sektorze, szczególnie w obszarach technicznych. Włączenie kobiet wspiera cele społeczne i równościowe projektu.
3. Potencjał rozwojowy i infrastrukturalny	Obecność globalnych firm (np. Intel, EPAM), startupów, klastrów (np. Interizon), uczelni technicznych. Silne zaplecze edukacyjne i badawcze.	Duże firmy, MŚP w OZE, inicjatywy jak Pomorska Dolina Wodorowa czy Pomorska Platforma Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku. Inwestycje w zieloną energię i rozwój kadr.
4. Możliwość wdrażania polityk równościowych	Branża powiązana z politykami cyfryzacji i innowacji – możliwość wdrażania lokalnych strategii wspierających kobiety w IT i przedsiębiorczości technologicznej.	Branża objęta politykami transformacji energetycznej – możliwość promowania równości płci w nowych inwestycjach i technologiach niskoemisyjnych.

Województwo pomorskie dysponuje silnym zapleczem instytucjonalnym i infrastrukturalnym wspierającym rozwój obu branż. W sektorze IT funkcjonują globalne firmy, takie jak np. Intel, EPAM czy Lufthansa Systems, dynamiczne startupy, klastry technologiczne, jak np. Interizon, oraz uczelnie oferujące kierunki związane z informatyką i innowacjami cyfrowymi. W sektorze energetycznym działają duże przedsiębiorstwa, np. Grupa Energa, a także MŚP rozwijające technologie związane z OZE. Istnieją również inicjatywy wspierające rozwój MEW i technologii wodorowych, takie jak Pomorska Platforma Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku czy Pomorska Dolina Wodorowa.

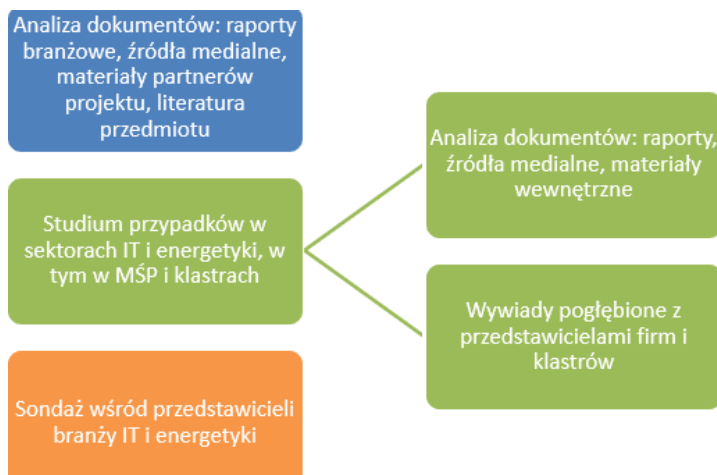
Metody

Aby zrealizować postawione cele zespół przeprowadził badania w trzech etapach, tj. **analizy dokumentów, studiów przypadków** w dwóch branżach, tj. IT oraz energetycznej, oraz pilotaż w formie **sondażu** (Rysunek 4). Zespół zebrał dane ilościowe i jakościowe **metodą analizy dokumentów** (źródeł zastanych), takich jak raporty rządowych i pozarządowych międzynarodowych i krajowych organizacji branżowych, firm doradczych, badanych podmiotów, doniesienia medialne

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

(z magazynów, stron www, mediów społecznościowych) oraz materiały wewnętrzne analizowanych firm. Opinie na temat sytuacji kobiet w badanych branżach, w tym w MŚP, pozyskano także w wyniku **indywidualnych wywiadów pogłębionych** z przedstawicielami/kami wyselekcjonowanych organizacji, tj. przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu. Sondaż pełnił funkcję wstępnego rozpoznania badanego zjawiska, umożliwiając określenie jego skali, kierunków oraz podstawowych cech (zob. Podsumowanie wyników pilotażu).

Rysunek 4. Metodyka prac badawczych

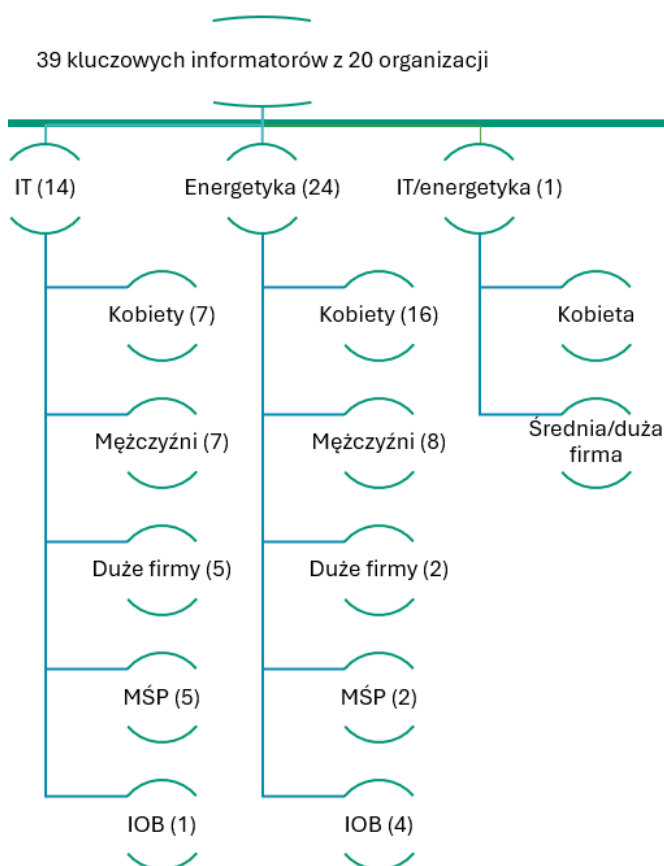


Dane międzynarodowe i krajowe posłużyły jako kontekst do interpretacji danych pierwotnych i porównań. Zebrane opinie pozwalają lepiej zrozumieć specyficzne wyzwania, z jakimi mierzą się kobiety w sektorach IT i energetycznym, szanse, jakie generują te branże dla kobiet oraz poznać dobre praktyki badanych podmiotów w zakresie równości płci. Pozwoliły też na sformułowanie rekomendacji w zakresie poprawy reprezentacji płci w analizowanych sektorach.

Podmioty do pozyskania danych pierwotnych dobrano w sposób **celowy**. Kryteriami doboru były przynależność do sektora IT lub energetycznego, wielkość przedsiębiorstwa i typ

podmiotu. W efekcie pozyskano 39 reprezentantów/ek obu branż, tzw. **kluczowych informatorów**, z 7 dużych i 7 MŚP oraz 5 instytucji otoczenia (3 klastrów, huba, stowarzyszenia) (Rysunek 5). Osoby te pełnią wysokie funkcje kierownicze lub zarządcze w analizowanych organizacjach. Jedna osoba reprezentuje obie branże (zob. *Zwiększenie widoczności liderek: Ewa Sikora – liderka innowacji na styku energetyki i IT*).

Rysunek 5. Struktura próby badawczej



Łącznie zarejestrowano ponad 23 godziny wywiadów o średnim czasie trwania 36 minut. Rozmawiano zarówno z kobietami, jak i mężczyznami, żeby uzyskać punkt widzenia obu płci na analizowany problem. Transkrybowany materiał poddano **analizie tematycznej** wyodrębniając wątki: stan zatrudnienia, bariery, szanse, dobre praktyki, rekomendacje.

Korzyści i ograniczenia zastosowanej metodyki badań podsumowuje Tabela 2.

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Tabela 2. Korzyści i ograniczenia zastosowanej metodyki badań do raportu

Korzyści	Ograniczenia
<i>Dogłębna analiza kontekstu:</i> studia przypadków pozwalają na szczegółowe zrozumienie specyfiki wyzwań kobiet w sektorach IT i energetycznym.	<i>Brak możliwości uogólnienia wyników:</i> celowy dobór próby i typ badań ograniczają reprezentatywność uzyskanych wyników.
<i>Triangulacja danych:</i> połączenie różnych typów danych zwiększa rzetelność wniosków.	<i>Subiektywność interpretacji:</i> analiza danych jakościowych może być podatna na interpretacje badaczy.
<i>Bezpośredni kontakt z praktykami:</i> wywiady z osobami zarządzającymi umożliwiają dostęp do wiedzy niedostępnej w dokumentach publicznych.	<i>Ograniczony zakres czasowy i geograficzny:</i> koncentracja na konkretnym regionie i czasie może ograniczać aktualność.
<i>Elastyczność:</i> metoda pozwala dostosować zakres badania do specyfiki branż i organizacji.	<i>Dostępność danych:</i> nie wszystkie organizacje/uczestnicy badań były/li skłonne/i ujawnić się.
<i>Możliwość formułowania rekomendacji:</i> zebrane dane umożliwiają opracowanie praktycznych wskazówek dotyczących poprawy reprezentacji płci.	<i>Selektywność próby:</i> Podmioty chętne do udziału w badaniu mogą być bardziej rozwinięte w analizowanym obszarze, co może zniekształcać obraz całej populacji.



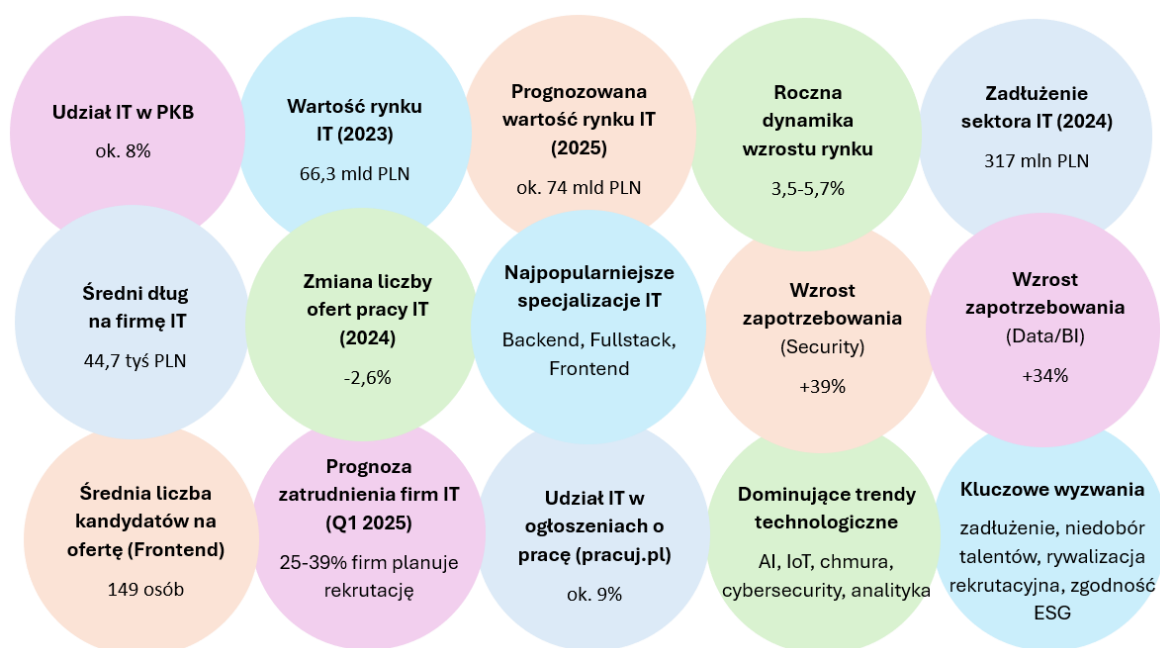
SEKTOR IT, Marcin Panek

Ocena sytuacji kobiet w sektorze IT

Sektor IT

Sektor IT w Polsce pozostaje jednym z kluczowych filarów gospodarki, odpowiadając za około 8% krajowego PKB (Builder Polska, 2025), czyli prawie 66,3 mld zł i utrzymuje roczny wzrost na poziomie 3,5 %-5,7 %, z prognozowaną wartością ok. 74 mld zł w 2025 roku (mBank, 2025). Dzięki połączeniu wysokich kompetencji specjalistów oraz konkurencyjnych kosztów pracy, kraj stał się europejskim centrum usług cyfrowych, przyciągającym globalnych inwestorów i liderów branży technologicznej (Builder Polska, 2025). Rozwój sektora IT w Polsce napędzają również innowacyjne technologie, takie jak sztuczna inteligencja, Internet Rzeczy (IoT) czy zaawansowane narzędzia analityczne. Ich implementacja pozwala na precyzyjne prognozowanie kosztów, planowanie inwestycji oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem. Barrierami w rozwoju sektora są rosnące koszty realizacji projektów IT, presja płacowa oraz potrzeba dostosowania kompetencji pracowników do zmieniających się realiów technologicznych. W tym kontekście kluczowe znaczenie zyskuje edukacja, zarówno na poziomie akademickim, jak i w formie szkoleń wewnętrznych, podnoszących umiejętności cyfrowe kadry menedżerskiej i technicznej. Coraz większą wagę przykładają się także do kwestii cyberbezpieczeństwa oraz zgodności działań z wymaganiami ESG, które stają się standardem w międzynarodowych łańcuchach dostaw i inwestycjach infrastrukturalnych (Builder Polska, 2025). Przyszłość IT w Polsce będzie zależała od umiejętności połączenia kompetencji technologicznych z efektywną współpracą międzysektorową, inwestycjami w kapitał ludzki oraz strategicznym podejściem do transformacji cyfrowej (Builder Polska, 2025) (Rysunek 6).

Rysunek 6. Zestawienie danych o sektorze IT w Polsce



Sektor IT w Polsce pozostaje jednym z kluczowych i rosnących obszarów gospodarki. Pomimo tych pozytywnych trendów, branża mierzy się z poważnymi wyzwaniami, w tym z rosnącym zadłużeniem (317 mln zł) i problemami z płynnością finansową, szczególnie w firmach software'owych i doradczych (Paślawski, 2025). Rynek pracy IT uległ w ostatnim czasie stabilizacji, liczba ofert pracy spadła nieznacznie (o 2,6%), jednak zauważalne jest odbicie i wzrost liczby ogłoszeń w końcówce 2024 roku (No Fluff Jobs i RTB House, 2024). Prognozy na 2025 są optymistyczne, nawet 39% firm planuje rekrutację (Bankier.pl, 2024). Największe zapotrzebowanie dotyczy specjalistów ds. bezpieczeństwa (Security), analizy danych (Data/BI) oraz produktowców i inżynierów AI. Pomimo tego, konkurencja w niektórych specjalizacjach, zwłaszcza Frontend, jest bardzo duża, co wpływa na stabilizację lub spadek wynagrodzeń (International Trade Administration, 2024).

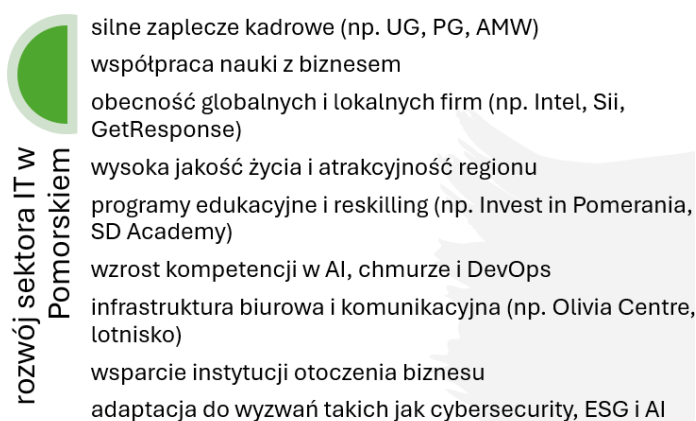
Mimo trudności, sektor IT w Polsce cechuje się dużą odpornością i elastycznością, a jego przyszłość zależy w dużej mierze od inwestycji w innowacje, kadry oraz współpracę międzysektorową (mBank, 2025; ZBP, 2024).

Sektor IT w Pomorskiem

Sektor IT w województwie pomorskim wyróżnia się skalą i zróżnicowaniem obecnych firm oraz wysokim potencjałem inwestycyjnym, zasobami kadrowymi oraz inicjatywami wspierającymi rozwój kompetencji cyfrowych. W rankingu ITwiz Best100 za 2024 rok znalazło się wiele organizacji posiadających swoje oddziały w Trójmieście (Jadczak, 2025). Wśród największych firm z kapitałem zagranicznym obecnych w regionie można wymienić m.in. Intel Technology Poland, Luxoft Poland, EPAM Systems oraz Fujitsu Technology Solutions. Z kolei w gronie największych polskich firm technologicznych, które rozwijają swoje struktury w Pomorskiem, znajdują się np. Asseco, Comarch i Sii. Przedsiębiorstwa te generują przychody rzędu miliardów złotych rocznie i zatrudniają tysiące specjalistów z zakresu oprogramowania, doradztwa IT oraz usług cyfrowych (Jadczak, 2025).

Region oferuje atrakcyjne warunki dla inwestorów, dobrą infrastrukturę, dostęp do lotniska, wysoki poziom życia oraz bogatą ofertę biurową, na czele z kompleksami biurowymi, takimi jak np. Olivia Business Centre (OLIVIA Centre, 2021). To właśnie w tym miejscu swoje siedziby mają światowe marki, np. Amazon, Bayer, Arrow, Intel czy Nordea. Obok nich funkcjonują również dynamiczne polskie firmy i startupy, m.in. SentiOne, GetResponse, Speednet, znane z innowacyjnych produktów oraz ekspansji zagranicznej. Szczególną rolę odgrywa tu także dostęp do wykwalifikowanej kadry. Trójmiasto może pochwalić się silnym zapleczem akademickim, które stanowią uczelnie, takie jak Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet WSB Merito czy Akademia Marynarki Wojennej. Współpraca między uczelniami a firmami przybiera formę praktyk, staży, programów mentoringowych, a także organizacji wydarzeń branżowych, z czego najbardziej rozpoznawalnym jest konferencja Infoshare (OLIVIA Centre, 2021). Inicjatywy takie sprzyjają transferowi wiedzy oraz zatrzymywaniu talentów w regionie.

Rysunek 7. Czynniki rozwoju sektora IT w województwie pomorskim



Rynek pracy IT w Pomorskiem przechodzi obecnie fazę silnej specjalizacji. Według analiz firmy HRK, w Trójmieście najbardziej poszukiwani są specjaliści z obszarów sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, chmury obliczeniowej, cyberbezpieczeństwa oraz analizy danych. Sektor IT w województwie pomorskim rozwija się także dzięki aktywnemu wsparciu instytucji otoczenia biznesu. Invest in Pomerania pełni funkcję regionalnej agencji wspierania inwestycji, która nie tylko promuje Pomorze jako miejsce lokowania centrów IT, ale również inicjuje działania ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich, edukację oraz infrastrukturę wspierającą

innowacyjność (Rysunek 7). Efektem tych działań jest zwiększenie liczby inwestorów, ale i trwałe zakorzenienie branży technologicznej w strukturze gospodarczej regionu (Invest in Pomerania, b.d.).

Województwo pomorskie stanowi dziś jeden z najważniejszych ekosystemów IT w Polsce. Silne zaplecze kadrowe, aktywna współpraca nauki z biznesem, obecność globalnych graczy oraz lokalnych liderów, a także rozwinięta infrastruktura i wysoka jakość życia tworzą środowisko sprzyjające innowacjom i przyciąganiu nowych inwestycji. Dalszy rozwój sektora zależy od kontynuacji działań w zakresie edukacji cyfrowej, wspierania startupów oraz adaptacji do nowych wyzwań technologicznych – w szczególności związanych z AI, automatyzacją, bezpieczeństwem danych i zrównoważonym rozwojem.

Zatrudnienie kobiet w sektorze IT: stanowiska, role, wynagrodzenia, szkolenia i polityki

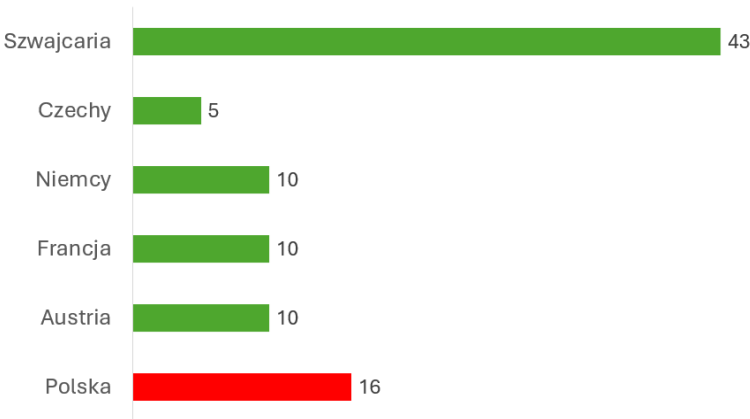
Pomimo dynamicznego rozwoju branży technologicznej i wzrastającego zapotrzebowania na specjalistów IT, udział kobiet w tym sektorze pozostaje niski i znacząco odbiega od równowagi płci (Rysunek 8). Kobiety stanowiły w 2022 r. niespełna 16-17% pracowników zatrudnionych w polskim sektorze IT, co lokowało Polskę poniżej średniej europejskiej (HRNnews.pl, 2024; Ministerstwo Cyfryzacji, 2024).

W Polsce rozwijane są inicjatywy wspierające kobiety w IT, m.in. „Okrągły Stół” Ministerstwa Cyfryzacji, którego celem jest zwiększenie udziału kobiet do 29% do 2030 roku, w ramach szerszego Programu Rozwoju Kompetencji Cyfrowych (Ministerstwo Cyfryzacji, 2024). Równolegle rozwija się ekosystem inicjatyw oddolnych i branżowych, które oferują kobietom konkretne narzędzia do rozpoczęcia lub rozwoju kariery w IT (zob. *Programy dedykowane kobietom w sektorze IT*). Przedsiębiorstwa technologiczne działające w Polsce również angażują się w tworzenie inkluzywnego

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences
DEBUTING INTERREG EUROPE

środowiska pracy, a także wspieranie działań społecznych ukierunkowanych na wzmacnianie pozycji kobiet (Marszycki, 2023). Sytuację kobiet dotyczącą wynagrodzeń w sektorze IT pokazuje Rysunek 9 (No Fluff Jobs, 2024).

Rysunek 8. Udział kobiet w IT w % - szacunki 2022 i 2024 (Ministerstwo Cyfryzacji, 2024)



Wnioski płynące z badań krajowych i międzynarodowych wskazują na skuteczność zintegrowanych, wieloetapowych programów wsparcia (Careerflow Team, 2023; Cyber Woman Community, 2022; No Fluff Jobs, 2024; No Fluff Jobs Insights, 2020). Szczególnie wartościowe okazują się inicjatywy mentoringowe, budujące trwałe relacje zawodowe oraz społeczności kobiet w IT. Równie ważne są działania edukacyjne, które pokazują dziewczętom od najmłodszych lat, że kompetencje cyfrowe są równie osiągalne i naturalne dla nich, jak dla chłopców. Konieczne

jest także kontynuowanie działań na poziomie polityk publicznych poprzez programy wsparcia, zachęty dla firm wdrażających politykę równościową oraz reformy w systemie edukacji i kształcenia zawodowego.

Rysunek 9. Różnice płacowe w IT w Polsce

Procent kobiet myślących, że zarabiają mniej od mężczyzn 34%

Kobiety (46%) rzadziej negocjują wynagrodzenia niż mężczyźni (58%)

Pomorze oferuje szerokie możliwości rozwoju dzięki licznym inicjatywom i programom wsparcia, a kobiety wybierające tę branżę najczęściej kierują się perspektywą rozwoju, dobrymi zarobkami i elastycznością pracy, deklarując przy tym wysokie zadowolenie z obranej ścieżki zawodowej. Na Pomorzu kobiety stanowiły około 32% wszystkich zatrudnionych w branży IT w 2020 r., co jest wynikiem zbliżonym do średniej krajowej dla tego roku (34%), jednak ich udział na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich był wyraźnie niższy, a największy odsetek kobiet można zaobserwować na stanowiskach juniorskich. Najczęściej pracują one w obszarach takich jak programowanie i analizy, kontrola jakości, sprzedaż oraz consulting, podczas gdy stanowiska związane z hardware, bazami danych czy systemami ERP pozostają domeną mężczyzn. Kobiety rzadziej zajmują najwyżej opłacane i najbardziej prestiżowe stanowiska, co przekłada się na znaczącą lukę płacową, która w polskiej branży IT wynosi 28,7% i jest znacznie wyższa niż średnia krajowa i unijna (Antal, 2020).

Tabela 3 podsumowuje dane zebrane z raportów i badań pierwotnych w Pomorskiem.

Tabela 3. Podsumowanie sytuacji w zakresie równości płci w sektorze IT – źródła wtórne i badania własne

Źródła wtórne	Dane	Badane przedsiębiorstwa w Pomorskiem
Świat: ok. 27% w sektorze IT (Hubbert, 2023) UE: 5-43% (HRNnews.pl, 2024; Ministerstwo Cyfryzacji, 2024) Polska: ok. 15-16% w sektorze IT (ITwiz, 2024; Bulldogjob, 2024), 34% w 2020 r. (Antal, 2020) Pomorze: 32% w 2020 (Antal, 2020)	Zatrudnienie kobiet ogółem	Kobiety częściej pracują w działach wsparcia (HR, marketing, administracja) niż na stanowiskach technicznych.
Świat: ok. 20% (McKinsey i Company, 2023) UE: ok. 20% (Eurostat, 2025b) Polska: 34% w sektorze IT (Antal, 2020) Pomorze: 32% (Antal, 2020)	Zatrudnienie kobiet na stanowiskach technicznych	Kobiety zatrudnione na stanowiskach technicznych nierzadko spotykają się ze stereotypowym przekonaniem, że zawody techniczne są domeną mężczyzn.
Świat: 32% (Grant Thornton, 2024) Polska: 23% (Antal, 2020) Pomorze: 18-23% (Antal, 2020)	Zatrudnienie kobiet na stanowiskach kierowniczych	Kobiety rzadziej aplikują na stanowiska kierownicze, gdyż brak im pewności i wiary we własne możliwości.

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences

DEBUTING INTERREG EUROPE

Świat: 21% (ilostat.ilo, 2019)
UE: 6-29% (Eurostat, 2025a)
Polska: 25% (Eurostat, 2025a)
Pomorskie: 29% (Antal, 2020)

Różnice w
wynagrodzeniach

Kobiety w IT częściej zaczynają z niższą pensją na starcie kariery.

Świat: 70% firm IT oferuje pracę w formie hybrydowej, podczas gdy 45% pracowników pracuje zdalnie min. 3 dni w tygodniu (Linder, 2025)

Polska: 60% pracowników IT pracuje zdalnie (Bulldogjob, 2025)

Dostępność elastycznych form zatrudnienia

Badane MŚP rzadziej wdrażają formalne polityki, ale często stosują elastyczność nieformalną.

Świat: 76% programów DEI dotyczy kobiet (World Economic Forum, 2023)

Polska: wdrażane głównie w dużych firmach i oddziałach międzynarodowych (Business Insider Polska, 2024; Marszycki, 2023)

Szkolenia i polityki równości płci

W badanych MŚP rzadkość, brak formalnych programów, działania punktowe

Barieri i wyzwania równości płci w IT

Sytuacja kobiet w sektorze IT w Polsce powoli, ale konsekwentnie ulega poprawie. Wzrost liczby inicjatyw, dostępność programów edukacyjnych i zmieniająca się świadomość społeczna stanowią fundament dla dalszego rozwoju. Wciąż jednak kobiety mierzą się z barierami, które wymagają podjęcia skutecznych działań naprawczych (Rysunek 10).

Rysunek 10. Główne bariery i działania naprawcze



Jedną z głównych przeszkód większej obecności kobiet w sektorze IT jest ograniczony udział pań w ścieżkach edukacyjnych związanych z nowymi technologiami. Dziewczęta znacznie później niż chłopcy interesują się informatyką i technologią, najczęściej w wieku 20-24 lat, podczas gdy u chłopców zainteresowania te pojawiają się najczęściej już między 10. a 14. rokiem życia. Jedynie 1,5% uczennic szkół średnich wybiera klasy o profilu informatycznym, podczas gdy wśród uczniów odsetek ten wynosi 14% (Ministerstwo Cyfryzacji, 2024; No Fluff Jobs Insights, 2020). Również na poziomie studiów wyższych tylko 0,9% kobiet kończy kierunki związane z IT, w porównaniu z 3,2% mężczyzn (Ministerstwo Cyfryzacji, 2024). Wynika to zarówno z braku wystarczającej promocji zawodów technologicznych wśród młodych uczennic, jak i ze społecznych stereotypów, które zniechęcają kobiety do podejmowania studiów inżynierskich lub informatycznych. Wiele kobiet deklaruje, że w młodości spotkało się z komentarzami zniechęcającymi je do wyboru kariery w IT, często ze strony rodziny, nauczycieli czy środowiska rówieśniczego (No Fluff Jobs, 2024). Istotnym czynnikiem jest brak widocznych wzorców, kobiet sukcesu w IT, które mogłyby pełnić rolę mentorek i inspirować kolejne pokolenia (Careerflow Team, 2023; Cyber Woman Community, 2022). Wiele kobiet wybiera drogę przebranżowienia dopiero po kilku latach pracy w innych sektorach i ukończenia innych kierunkach studiów (No Fluff Jobs Insights, 2020).

Głównymi barierami rozwoju zawodowego kobiet w IT na Pomorzu są czynniki psychologiczne, takie jak brak wiary w siebie, obawy przed pracą w męskim środowisku oraz niska asertywność, a także tradycyjne role społeczne i doświadczenie mizoginii, którą dostrzega 40% kobiet (Antal, 2020).

Wywiady przeprowadzone wśród reprezentantów branży IT na Pomorzu także wskazują, że kobiety w sektorze IT nadal napotykają liczne bariery. Jedną z kluczowych trudności pozostaje brak zaufania do kompetencji kobiet, szczególnie w obszarach technicznych. Kobiety podkreślają też doświadczenie izolacji edukacyjnej, tj. bycie jedyną dziewczyną w klasie czy na studiach rodziło poczucie osamotnienia i obawy przed akceptacją. Dodatkowo, kobiety częściej mierzą się z niesprawiedliwymi stereotypami klientów, którzy oczekują kontaktu z mężczyzną-informatykiem, kwestionując

profesjonalizm kobiet. Kolejnym wyzwaniem jest trudniejsza ścieżka awansu, kobiety rzadziej proszą o podwyżki czy awans, a przerwy związane z macierzyństwem często spowalniają ich rozwój zawodowy. Ponieważ zbyt mało dziewcząt wybiera kierunki techniczne, ograniczona jest pula kandydatek wchodzących do branży. Główne bariery zidentyfikowane na podstawie badań zespołu to: utrwalone stereotypy, brak równego dostępu do ścieżek rozwoju, wyzwania w łączeniu kariery z życiem rodzinnym oraz deficyt systemowych działań wspierających dziewczęta na wczesnym etapie edukacji (Tabela 4).

Tabela 4. Bariery zatrudnienia kobiet w sektorze IT – opinie rozmówców

Kategoria bariery	Opis
Strukturalne i prawne	Niska reprezentacja kobiet na kierunkach technicznych, utrwalone stereotypy, trudności w awansie i powrocie po przerwach rodzicielskich, ograniczona egzekwowalność przepisów o równości płci i niedostosowanie prawa pracy do elastycznych modeli zatrudnienia.
Edukacyjne	Niski udział dziewcząt na kierunkach technicznych, brak wzorców i mentorek, poczucie izolacji w procesie kształcenia oraz utrwalone stereotypy zniechęcające do wyboru ścieżek związanych z technologią.
Kulturowe i społeczne	Utrwalone stereotypy postrzegające technologie jako domenę mężczyzn, brak akceptacji dla kobiet na stanowiskach technicznych, nierówne oczekiwania dotyczących ról rodzinnych i zawodowych oraz presji społecznej utrudniającej łączenie kariery w IT z życiem prywatnym.
Psychologiczne	Występujące zjawisko syndromu oszustki ² , niższa pewność siebie w porównaniu z mężczyznami, obawy przed oceną kompetencji oraz niechęć do ubiegania się o awans czy podwyżkę mimo posiadanych kwalifikacji.
Organizacyjne	Brak przejrzystych ścieżek kariery i polityk awansowych, niedostatek programów mentoringowych i rozwojowych, niewystarczająca elastyczności pracy w części firm oraz dominacja mężczyzn w zarządach i zespołach decyzyjnych, co ogranicza perspektywę równościową w zarządzaniu.
Branżowe (IT)	Wysoka konkurencyjność rynku pracy, niedobór specjalistek w kluczowych obszarach takich jak AI, cyberbezpieczeństwo czy data science, szybkie tempo zmian technologicznych wymagających stałego podnoszenia kompetencji oraz dominacja mężczyzn w społecznościach i sieciach branżowych, które utrudniają kobietom pełne uczestnictwo i budowanie pozycji zawodowej.
Informacyjne	Ograniczony dostęp do wiedzy o możliwościach kariery, brak przejrzystych informacji o ofertach pracy i ścieżkach rozwoju, niedostateczne rozpowszechnianie programów wspierających równość płci i inicjatyw mentoringowych.

Programy dedykowane kobietom w sektorze IT

Pomimo faktu, iż branża IT daje wiele możliwości, kobiet w tym sektorze wciąż jest zdecydowanie za mało. Z roku na rok powstaje jednak coraz więcej inicjatyw, które mają na celu wsparcie kobiet, pomagają one stawiać pierwsze kroki w świecie technologii, rozwijać umiejętności, a także budować pewność siebie i odnaleźć się w zawodowym środowisku, które do tej pory było głównie zdominowane przez mężczyzn. Poniżej przedstawiono przykładowe programy i projekty skierowane specjalnie do kobiet, zarówno te organizowane przez instytucje publiczne, jak i prywatne podmioty czy fundacje. Opisano również cele programów, w jaki sposób działają i co mogą zaoferować uczestniczkom. Dzięki nim wiele kobiet ma szansę nie tylko wejść do świata IT, ale też skutecznie się w nim rozwijać i odnosić sukcesy.

Women in IT Day to bezpłatna, wirtualna konferencja skierowana do kobiet rozpoczynających lub rozwijających karierę w technologiach. Szósta edycja odbyła się pod hasłem „Kobiety kształtujące przyszłość technologii”, gromadząc uczestniczki z całej Polski i oferując im wiedzę, inspirację oraz narzędzia do budowania ścieżki zawodowej w IT. Organizatorem wydarzenia jest Future Collars, a partnerami m.in. OPI PIB i Digital Hub Warsaw. Celem konferencji jest zwiększenie obecności kobiet w sektorze IT, przełamywanie stereotypów oraz pokazanie możliwości rozwoju niezależnie od wieku czy doświadczenia. Program obejmuje prelekcje i panele z udziałem ekspertek i liderów branży, sesje mentoringowe z praktykami oraz wirtualną strefę expo, gdzie można poznać oferty firm i nawiązać kontakty zawodowe (OPI PIB, 2024).

Program **Nowe technologie dla dziewczyn** to inicjatywa stypendialno-mentoringowa skierowana do młodych kobiet, które planują karierę w branży technologicznej. Organizowany przez Fundację Edukacyjną Perspektywy we współpracy z firmą Intel, ma na celu wspieranie kobiet w wyborze kierunków technicznych oraz zwiększenie ich udziału w sektorze nowych technologii. Uczestniczki programu mogą otrzymać roczne stypendium, wsparcie mentora lub mentorki z firmy Intel oraz możliwość odbycia stażu w Intel Technology Poland w Gdańsku. Program promuje równość, różnorodność i rozwój zawodowy kobiet w IT i inżynierii (stypendiadladziewczyn.pl, b.d.).

² Syndrom oszusta/oszustki to brak wiary we własne umiejętności mimo osiągnięć oraz przypisywanie sukcesu sprzyjającym okolicznościom, a nie swojej wiedzy, doświadczeniu i kompetencjom (No Fluff Jobs, 2024).

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Fundacja Try IT działająca przy Wydziale Informatyki AGH w Krakowie, powstała z potrzeby wspierania i wzmacniania roli kobiet oraz dziewcząt w obszarze nowych technologii. Jej głównym celem jest zwiększanie udziału kobiet w branży IT i szerzej w sektorach STEM, a także przeciwdziałanie wykluczeniu, stereotypom i barierom, które zniechęcają młode kobiety do wyboru ścieżek technicznych. Fundacja skupia się na budowaniu wspierającej społeczności, która poprzez edukację, mentoring i inspirację pokazuje, że miejsce kobiet jest również w świecie nowoczesnych technologii. Działania Fundacji opisuje Tabela 5.

Tabela 5. Inicjatywy Fundacji Try IT wspierające kobiety i młodzież w IT (Fundacja TRY IT, 2024)

Nazwa inicjatywy	Opis	Grupa docelowa	Partnerzy
Girls Go IT	Bezpłatne kursy z Javy, Pythona i aplikacji webowych, mentoring 1:1 z ekspertkami IT	Kobiety zainteresowane IT	AGH, Fundacja Motorola Solutions
Jak zaplanować swoją ścieżkę kariery w IT?	Cykl spotkań z kobietami z branży IT, prezentujący różne ścieżki kariery	Kobiety planujące karierę w IT	Katedra Informatyki AGH
Jak rozpocząć przygodę z IT?	Wykłady dla młodszych odbiorców nt. programowania, UX, metodok zwinnych i kompetencji miękkich	Młodzież i początkujący	Katedra Informatyki AGH, Polskie Towarzystwo Informatyczne, oddział małopolski, Motorola Solutions Foundation
Konferencja: AI, innowacje i wyzwania kompetencyjne	Wydarzenie edukacyjne dla uczniów i nauczycieli szkół średnich	Szkoły średnie	Sektorowa rada ds. kompetencji Informatyka, Sektorowa rada ds. kompetencji Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo
Warsztaty GirlsGoNet	Szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa dla kobiet do 35. roku życia	Kobiety do 35 lat	SoftFlow
Cyfrowy świat: Twoja siła w sieci	Program edukacyjny dla dzieci i młodzieży nt. bezpieczeństwa cyfrowego i przeciwdziałania cyberprzemocy	Dzieci i młodzież	Katedra Informatyki AGH
Festiwal Innowacji Studentek IT is ME	Konkurs promujący aktywność innowacyjną studentek	Studentki	Rada Kół Naukowych AGH, Centrum Spraw Studentek AGH
Studencki Festiwal Informatyczny	Wydarzenie wspierające kobiety w środowisku akademickim IT	Studentki	Studencki Festiwal Informatyczny
BUGinnings in IT	Spotkania organizowane z VirtusLab wspierające początkujące kobiety w IT	Kobiety rozpoczynające karierę w IT	VirtusLab
Stypendia podyplomowe z data science	Stypendia dla laureatek Girls Go IT na studia podyplomowe z zakresu data science	Laureatki Girls Go IT	VirtusLab

Womanize IT to program zgłoszony przez województwo pomorskie w ramach projektu DEBUTING stworzony przez Pomorski Klaster ICT Interizon we współpracy z Fundacją CODE:ME, skierowany do kobiet chcących rozpocząć lub kontynuować karierę w branży technologicznej. Inicjatywa odpowiada na potrzeby kobiet, które często mimo zainteresowania IT nie mają wiedzy, wsparcia lub odwagi, by zmienić ścieżkę zawodową. Jej celem jest przełamywanie barier, obalanie stereotypów i dostarczanie uczestniczkom narzędzi oraz inspiracji potrzebnych do rozwoju kariery. Program opiera się na działaniach edukacyjno-motywacyjnych, w tym webinarach prowadzonych przez specjalistki z branży, które dzielą się wiedzą o pierwszych krokach w IT, wyborze ścieżki rozwoju i procesach rekrutacyjnych. Ważnym elementem są też historie sukcesów, czyli opowieści kobiet, które rozpoczęły pracę w IT oraz spotkania networkingowe umożliwiające kontakt z firmami, poznanie oczekiwań rynku i budowanie relacji zawodowych (Fundacja CODE:ME, 2023).

ITspiracje to kolejny projekt zgłoszony przez województwo pomorskie w ramach projektu DEBUTING realizowany przez firmę Solwit Gdańsk przy wsparciu Inkubatora „Starter”. Jego celem jest stworzenie przestrzeni, w której profesjonaliści, entuzjaści technologii i początkujący deweloperzy mogą poznawać nowe rozwiązania, wymieniać się doświadczeniami i rozwijać kompetencje, przy jednoczesnym promowaniu różnorodności i inkluzywności. Program

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

obejmuje warsztaty, prelekcje i spotkania networkingowe, m.in. wydarzenia Oh My Tech: ITspiracje for Women, które wspierają budowę społeczności kobiet w technologii, oraz sesje poświęcone powiązaniom zwinnych metod pracy i różnorodności. Dzięki zaangażowaniu partnerów i ekspertów ITspiracje stały się platformą wymiany wiedzy i wsparcia, umożliwiając rozwój kompetencji komunikacyjnych i przywódczych oraz budowę silnej sieci kontaktów w branży IT (interregueurope.eu, 2025a).

Tabela 6. ITspiracje – opis programu

Kategoria	Opis
Nazwa programu	ITspiracje - fostering knowledge exchange, inspiration, and growth within the IT community
Inicjatorzy	Firma Solwit Gdańsk we współpracy z Inkubatorem „Starter”
Rok uruchomienia	2023 (pierwsze wydarzenie: 7 marca 2023)
Cel programu	Tworzenie platformy wymiany wiedzy, inspiracji i rozwoju kompetencji w społeczności IT, ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności i kompetencji miękkich
Grupa docelowa	Profesjonaliści i entuzjaści branży IT, w tym kobiety, aspirujący deweloperzy i liderzy bez względu na płeć
Zakres geograficzny	Region Pomorskie (Polska) z udziałem lokalnych firm oraz społeczności branżowej
Elementy programu	Warsztaty, prelekcje eksperckie, sesje panelowe, wydarzenia tematyczne („Oh My Tech: ITspiracje for Women”, „Agile and Diversity”) i networking
Finansowanie	Środki własne Solwit oraz Inkubatora Starter; wsparcie praktyków z branży IT
Efekty programu	Blisko 200 uczestniczek, inspirujące panele z kobietami-liderkami w IT, wzmocnienie umiejętności komunikacyjnych i liderskich, budowa solidarności w środowisku IT

IT for SHE to ogólnopolski program wspierający kobiety w branży technologicznej, zainicjowany przez Fundację Edukacyjną Perspektywy we współpracy z globalnymi firmami IT, takimi jak Google, Intel czy Ericsson. Jego celem jest zwiększenie udziału kobiet w nowych technologiach oraz ułatwienie im startu i rozwoju kariery poprzez edukację, mentoring i integrację środowiska kobiecego IT. Kluczowym elementem jest Women in Tech Camp, największy w Europie obóz dla kobiet w IT, obejmujący warsztaty techniczne, rozwój kompetencji miękkich i networking. Ważną częścią programu jest także mentoring, w ramach którego studentki współpracują z ekspertami branży, oraz inicjatywy edukacyjne, takie jak IT for SHE Kids, zajęcia z programowania dla dzieci z mniejszych miejscowości i Akademia Edukatorów, wspierająca nauczycieli STEM. Całość działań wieńczy udział w Perspektywy Women in Tech Summit, największej konferencji w regionie poświęconej kobietom w technologiach (IT FOR SHE, 2025; Perspektywy. Women in Tech Summit, 2025).

DareIT to polska organizacja wspierająca kobiety w zdobywaniu kompetencji cyfrowych, która w 2025 roku połączyła siły z litewskim programem Women Go Tech, tworząc międzynarodową strukturę promującą obecność kobiet w technologiach, zwłaszcza w obszarze sztucznej inteligencji. Celem nowej inicjatywy jest przeszkolenie 300 000 kobiet do 2026 roku, oferując im bezpłatne kursy online, mentoring i wsparcie w planowaniu kariery w IT. W Polsce program obejmie co najmniej 500 uczestniczek rocznie, które zdobędą praktyczne umiejętności w zakresie AI, programowania i nowych technologii. Dzięki współpracy z partnerami, takimi jak Google czy firmy zrzeszone w Związku Cyfrowa Polska, uczestniczki korzystają z wiedzy ekspertów i zdobywają realne kompetencje cenione na rynku pracy (DareIT, 2025).

W ostatnich latach powstało wiele inicjatyw wspierających kobiety w budowaniu kariery w branży IT. Fundacja Women in Technology Poland, często we współpracy z innymi organizacjami, realizuje bezpłatne programy rozwojowe, edukacyjne i mentoringowe, które mają odpowiadać na realne potrzeby kobiet w technologiach, od zdobywania kompetencji technicznych, przez rozwój umiejętności przywódczych i autoprezentacyjnych, po budowanie marki osobistej i sieci kontaktów (Tabela 7).

Tabela 7. Programy rozwojowe, mentoringowe i edukacyjne Women in Technology wspierające karierę w IT (Women in Technology, 2025; WSEI, 2022)

Nazwa programu	Czas trwania / forma	Grupa docelowa	Cel programu	Elementy programu
Be Visible in IT	4 moduły: webinary, warsztaty, mastermind, wystąpienia	Kobiety w IT chcące zwiększyć widoczność i budować markę osobistą	Autoprezentacja, komunikacja, budowanie marki osobistej, networking	Webinary otwarte, warsztaty zamknięte, praca w grupie, wystąpienia publiczne

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Tech Leaders Polska	4 miesiące mentoringu	Kobiety w IT na różnych etapach kariery	Rozwój zawodowy, wsparcie mentorskie, kompetencje techniczne i miękkie	Indywidualny mentoring, webinary, warsztaty, sesje grupowe
Go for Java, Girl!	9 miesięcy, online + 3 spotkania stacjonarne	Kobiety chcące rozpocząć karierę jako Java Developer lub QA	Przekwalifikowanie do branży IT, kompetencje programistyczne, portfolio projektowe	Kurs Java, mentoring, projekt końcowy, warsztaty stacjonarne
Lead IT, Lady!	9 miesięcy	Kobiety w IT aspirujące do roli liderek	Rozwój kompetencji liderskich, zdobycie doświadczenia w zarządzaniu	Warsztaty, praktyka w projektach, realizacja własnego projektu, mentoring
PRODUKTYWNE miesiące	4 miesiące, edycje tematyczne (np. frontend, UX)	Kobiety o różnym poziomie doświadczenia w IT	Rozwój kompetencji w wybranych technologiach, elastyczna edukacja	Webinary, warsztaty, spotkania z ekspertami, dostęp do nagrań

Programy dedykowane kobietom w sektorze IT odgrywają ważną rolę w przeciwdziałaniu nierówności płci w branży technologicznej. Ich wspólnym celem jest zwiększenie udziału kobiet w zawodach IT, ale i wzmacnianie ich pozycji poprzez edukację, mentoring, budowanie sieci wsparcia i promowanie wzorców. Inicjatywy te mogą ułatwić kobietom wejście do branży, zwiększyć ich widoczność i wpłynąć na kształtowanie bardziej otwartego i różnorodnego sektora nowych technologii.

Inspirujące programy wspierające równość płci w sektorze IT – z regionów partnerów DEBUTING i innych krajów

Poniższa część raportu prezentuje wybrane inicjatywy, które różnią się skalą działania, zakresem wsparcia oraz kontekstem kulturowym, jednak łączy je wspólny cel: przełamywanie barier utrudniających kobietom wejście i awans w branży IT. Są to zarówno programy o charakterze lokalnym, które z czasem przekształciły się w projekty o zasięgu międzynarodowym, jak i inicjatywy oparte na partnerstwach publiczno-prywatnych czy działaniach instytucji unijnych. Ich analiza pozwala dostrzec różnorodność podejść, od programów mentoringowych i kursów specjalistycznych, przez kampanie społeczne i działania rzecznicze, po interdyscyplinarne platformy współpracy łączące naukę, technologię i sztukę.

Partnerzy projektu DEBUTING realizują programy powiązane z sektorem IT (Tabela 8).

Tabela 8. Programy partnerów DEBUTING powiązane z IT

Nazwa programu	Opis	Powiązanie z IT
RoboTech Girls (interregeurope.eu, 2024)	Inicjatywa z Francji (Grand Est Region), skierowana do uczennic szkół średnich. Obejmuje warsztaty, wizyty w firmach i uczelniach, targi zawodowe oraz spotkania z mentorkami. Celem jest zachęcenie dziewcząt do wyboru zawodów cyfrowych i technicznych.	Program koncentruje się na zawodach cyfrowych, warsztatach z robotyki, kodowania, cyberbezpieczeństwa i automatyzacji.
Women in STEM Professions – State Initiative and Alliance (interregeurope.eu, 2025d)	Niemiecka inicjatywa z Badenii-Wirtembergii, łącząca 77 partnerów. Realizuje kampanie informacyjne, działania edukacyjne i sieciujące, by zwiększyć udział kobiet w zawodach STEM.	Program obejmuje informatykę jako jeden z kierunków studiów i zawodów, ale nie skupia się wyłącznie na IT.
Women, Science and Technology Chair (interregeurope.eu, 2025c)	Inicjatywa z regionu Navarra z Hiszpanii mająca na celu zwiększenie udziału kobiet w nauce i technologii, ze szczególnym uwzględnieniem kierunków STEM (nauka, technologia, inżynieria i matematyka). Program wspiera kobiety poprzez działania edukacyjne, popularyzatorskie i badawcze, promując ich obecność w środowisku akademickim i zawodowym.	Projekt obejmuje m.in. mentoring i zajęcia z zakresu informatyki, sztucznej inteligencji, inżynierii telekomunikacyjnej oraz innych technologii cyfrowych.

Digital Girls ER to program z regionu Emilia-Romagna we Włoszech, którego celem jest zmniejszenie cyfrowej przepaści płciowej i promowanie kariery kobiet w obszarach STEAM. Powstał w 2014 roku i stanowi część regionalnej strategii „Data Valley Bene Comune” (Digital Agenda 2020-2025). Głównym działaniem są bezpłatne letnie warsztaty (Summer Camps) dla dziewcząt w wieku 14-17 lat, prowadzone na uczelniach i online, które uczą programowania

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

w kreatywny sposób i wspierają młode uczestniczki w wyborze ścieżki technologicznej (*Digital Girls ER*, 2024). W 2022 roku wzięły w nim udział 222 dziewczęta, w 2023 r. liczba edycji wzrosła do 16, obejmując 300 uczennic, a w 2024 planowane są 22 obozy dla ponad 450 uczestniczek. Program finansowany ze środków ESF+ opiera się na współpracy szkół, uczelni i sektora prywatnego. Stanowi model możliwy do adaptacji w innych regionach. W perspektywie długoterminowej ma inspirować dziewczęta do aktywnego udziału w cyfrowej rzeczywistości i wyboru kariery w nowych technologiach (Tabela 9).

Tabela 9. Opis program *Digital Girls ER*

Kategoria	Opis
Nazwa programu	Digital Girls ER - promowanie równości cyfrowej i dostępu kobiet do zawodów STEAM
Inicjatorzy	Władze regionu Emilia-Romagna (Włochy), część strategii „Data Valley Bene Comune” w ramach Digital Agenda 2020–2025
Cel programu	Zmniejszenie cyfrowej przepaści płci, promowanie dostępu dziewcząt (14-17 lat) do edukacji STEAM poprzez angażujące praktyczne warsztaty
Grupa docelowa	Dziewczęta w wieku 14-17 lat z regionu Emilia-Romagna
Elementy programu	Bezpłatne letnie warsztaty laboratoryjne (Summer Camps) prowadzone na uczelniach, także w wersji online, z nauką programowania i wsparciem menterek
Skala i efekty	W 2022 r. 222 uczestniczki w 8 obozach; 2023 r. 16 obozów, ok. 300 uczestniczek; w planach 2024 r. 22 obozy dla min. 450 dziewcząt
Finansowanie	Środki Europejskiego Funduszu Społecznego plus (ESF+)

Women Techmakers to globalna inicjatywa Google wspierająca kobiety w branży technologicznej. Jej celem jest zwiększanie widoczności kobiet w IT, wzmacnianie ich pozycji oraz zapewnianie dostępu do wiedzy, zasobów i sieci kontaktów. Program kierowany jest zarówno do początkujących, jak i do specjalistek chcących poszerzać kompetencje i budować bardziej inkluzywne środowisko pracy. Opiera się na trzech filarach: widoczność, społeczność i zasoby. W ramach inicjatywy kobiety mogą dołączyć do globalnej sieci i działać jako ambasadorki lokalnych społeczności, organizując warsztaty, meetupy i sesje networkingowe. Program działa w ponad 50 krajach, angażuje dziesiątki tysięcy uczestniczek i obejmuje wydarzenia tematyczne, programy rozwojowe z zakresu AI, inicjatywy dla grup niedoreprezentowanych, hackathony i mentoring. Uczestniczki korzystają także z cyfrowych materiałów edukacyjnych i nagrań, a od 2013 roku program nieustannie się rozwija (Women Techmakers, b.d.).

FEMeeting: Women in STEAM to międzynarodowa inicjatywa zainicjowana w Portugalii, której celem jest wzmacnianie pozycji kobiet działających na styku nauki, technologii i sztuki. Od 2017 roku organizuje cykliczne konferencje, warsztaty i wydarzenia online, tworząc jedną z nielicznych interdyscyplinarnych platform o globalnym zasięgu. Jej główne cele to zwiększanie widoczności kobiet w sektorach STEAM, przeciwdziałanie izolacji zawodowej oraz budowanie międzynarodowej społeczności wymieniającej doświadczenia. Program obejmuje konferencje w Europie i Ameryce Północnej, sesje networkingowe, warsztaty oraz inicjatywy takie jak Sister Labs, FEMeeting WEB czy Teapot Chats. Szczególny nacisk kładziony jest na wspólnotę, wymianę dobrych praktyk i rozwijanie innowacyjnych podejść do technologii. W kontekście IT FEMeeting stanowi przestrzeń wsparcia dla kobiet chcących rozwijać kompetencje i budować relacje w środowisku cyfrowym, łącząc unikalnie sztukę, naukę i technologię (Cultivamos Cultura, b.d.; *FEMeeting 2024 – FEMeeting*, 2024).

ReDI School of Digital Integration – Female Tech Track to międzynarodowa inicjatywa edukacyjna skierowana do kobiet i osób niebinarnych, zwłaszcza z doświadczeniem migracyjnym, które chcą zdobyć kompetencje cyfrowe i rozpocząć karierę w IT. Program realizowany jest w Niemczech, Danii i Szwecji przez organizację non-profit ReDI School, założoną w Berlinie w 2015 roku. Jego celem jest wyrównywanie szans poprzez dostęp do edukacji cyfrowej oraz integrację społeczną i zawodową. Oferuje bezpłatne kursy z zakresu programowania (m.in. front-end, Python), UX/UI, analityki danych, chmury i cyberbezpieczeństwa, prowadzone stacjonarnie i online. Uczestniczki otrzymują wsparcie mentorskie, biorą udział w warsztatach kariery, symulacjach rozmów oraz wydarzeniach networkingowych z partnerami biznesowymi. Dzięki współpracy z firmami technologicznymi możliwe są także staże i wejście na rynek pracy. Program rozwija zarówno umiejętności techniczne, jak i miękkie, promując równość szans, różnorodność i inkluzywność w europejskim sektorze IT (ReDI School, b.d.).

Women Go Tech to inicjatywa społeczna powstała w 2017 roku na Litwie, dziś działająca jako międzynarodowa organizacja non-profit w Europie Środkowo-Wschodniej, m.in. w Polsce, na Litwie i w Ukrainie. Jej celem jest zwiększanie reprezentacji kobiet w branży technologicznej oraz wspieranie ich w budowaniu kariery w IT, inżynierii i sztucznej inteligencji.

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Program przełamuje bariery wejścia do sektora, oferując kursy online, mentoring, wydarzenia i networking. Kluczowe są dwie ścieżki: Discovery, moduł wprowadzający prezentujący możliwości kariery, oraz Acceleration, sześciomiesięczny cykl dla kobiet przebranżawiających się, obejmujący szkolenia techniczne, mentoring i wsparcie ekspertów. Organizacja rozwija także inicjatywy tematyczne, takie jak „AI in Action” oraz prowadzi badania nad barierami w dostępie do technologii. Women Go Tech współpracuje z partnerami, m.in. Google, Barclays i Związkiem Cyfrowa Polska, co umożliwiło wsparcie ponad 19 000 kobiet i przebranżowienie 700 uczestniczek. Program został uznany za dobrą praktykę przez Komisję Europejską i nagrodzony European Digital Skills Award 2024 (Women Go Tech, b.d.).

#SheTransformsIT to ogólnoniemiecka inicjatywa powstała w 2020 roku w odpowiedzi na nierówności płciowe w sektorze technologii, gdzie kobiety stanowią jedynie ok. 17% zatrudnionych w IT. Jej celem jest budowa inkluzywnego i zrównoważonego rynku cyfrowego poprzez usuwanie barier, inspirowanie kobiet i wspieranie ich na wszystkich etapach edukacji oraz kariery. Program integruje przedstawicieli polityki, biznesu, nauki i kultury, tworząc platformę współpracy i rzecznictwa. Kluczowym elementem jest 10-punktowy plan działania z 2022 roku, obejmujący m.in. rozwój kompetencji cyfrowych dziewcząt, wspieranie mentorek, zwiększanie widoczności ekspertek, elastyczne modele pracy oraz promocję kobiet jako fundatorek start-upów (**Error! Not a valid bookmark self-reference.**). Inicjatywa realizuje kampanie społeczne, konferencje (np. „Women of Tech”), sesje mentoringowe i programy edukacyjne, wspierając sieć kontaktów i wspólnotę kobiet w IT. Dzięki działaniom długofalowym program przyczynia się do systemowej i kulturowej zmiany w niemieckim ekosystemie technologicznym (SheTransformsIT, b.d.).

Rysunek 11. 10-punktowy plan działania (#SheTransformsIT, b.d.)



Sytuacja kobiet w sektorze IT. Studia przypadków

Poniższa część raportu pokazuje przykłady, w jaki sposób duże podmioty, MŚP i instytucje otoczenia wprowadzają rozwiązania sprzyjające zwiększeniu udziału kobiet w sektorze IT, jak budują inkluzywne środowiska pracy oraz jakie mechanizmy wsparcia okazują się najskuteczniejsze w codziennej praktyce organizacyjnej.

Dobre praktyki i wyzwania równości płci w dużych podmiotach sektora IT

Opis badanych podmiotów

Wśród największych i najbardziej rozpoznawalnych pracodawców w sektorze IT w województwie pomorskim szczególną rolę odgrywa kilka firm o międzynarodowym i krajowym znaczeniu, które wyznaczają standardy zarówno w zakresie innowacyjności technologicznej, jak i polityk różnorodności oraz inkluzywności. Do grona tych przedsiębiorstw należą m.in. Intel Technology Poland, Sii Polska, Atlassian i Dynatrace oraz Firma A³, z przedstawicielami których przeprowadzono rozmowy. Organizacje te charakteryzują się zróżnicowanymi profilami działalności, jednak łączą je skala oddziaływania i potencjał zatrudniania kobiet w branży nowych technologii (Tabela 10).

³ Podmiot ani jego przedstawiciel nie zezwolił na udostępnienie nazwy.

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Tabela 10. Opis podmiotów ujętych w badaniu

Firma	Profil działalności	Programy DEI / Rozwój kariery kobiet	Struktura zatrudnienia kobiet
Intel Technology Poland	Projektowanie układów scalonych, oprogramowanie, AI, cyberbezpieczeństwo	Kompleksowe programy DEI, mentoring, rozwój talentów, wsparcie dla kobiet na różnych etapach kariery	– Ok. 2 000 pracowników, w tym kilkaset kobiet (Intel Technology Poland, 2020) – 17% kobiet (Gotfryd, 2017) – 2022: 25% kobiet w programie stażowym – Globalnie 2025: 43,1% kobiet wśród nowo zatrudnionych (Intel, 2025)
Sii Polska	Outsourcing IT, inżynieria systemowa, automatyzacja testów, rozwój oprogramowania	Polityki równościowe, wellbeing, employer branding, promocja różnorodności	– 24% kobiet wśród pracowników (Sii, b.d.) – 50% kobiet wśród menedżerów (Sii, b.d.) – Tytuły: Best Workplace for Women i Millennials 2025 (Sii, 2025)
Atlassian	Narzędzia do zarządzania projektami (Jira, Confluence, Trello)	Aktywne wsparcie DEI, międzynarodowe zespoły, działania zwiększające różnorodność techniczną	– 27% kobiet globalnie (Atlassian, 2017) – Rekrutacje techniczne: 18% (Review, 2017) – 57% kobiet wśród nowo zatrudnionych absolwentów na stanowiska inżynierskie (Review, 2017)
Dynatrace	Platforma do monitorowania i analizy wydajności aplikacji, infrastruktury IT i doświadczeń użytkowników w środowiskach chmurowych i hybrydowych, opartą na sztucznej inteligencji (Dynatrace, 2025)	Grupa pracownicza Dynaspace for Women, panele Women in Tech, programy mentoringowe i serie prelekcji Globalna strategia „People i Culture” ukierunkowana na rozwój kariery i przywództwa Współpraca z organizacjami zewnętrznymi promującymi kobiety w tech, np. Girls in Tech Australia (Dynatrace, b.d.; McMichael, 2022; Powers, 2022)	– Kobiety stanowią ok. 35% ogółu pracowników Dynatrace (ZIPPIA, b.d.) – Na stanowiskach kierowniczych odsetek kobiet jest niższy około 26% (ZIPPIA, b.d.)
Firma A	Globalny dostawca rozwiązań IT dla branży transportu, oferujący innowacyjne systemy wspierające planowanie tras, zarządzanie operacjami, optymalizację procesów oraz obsługę pasażerów	Program wzmocnienia kultury przywództwa żeńskiego i rozwoju kobiet na wyższych stanowiskach, Program rozwoju dla kobiet, który ma pomóc w przejściu na stanowiska kierownicze. W Firmie A funkcjonują sieci pracownicze, które umożliwiają spotkania, wymianę doświadczeń i wsparcie dla kobiet.	– Kobiety stanowią około 50% pracowników całej grupy firmy – Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wynosi około 25,3%.

Wszystkie wymienione przedsiębiorstwa łączy duża skala działania, międzynarodowy zasięg oraz zaawansowane strategie zarządzania kapitałem ludzkim. Firmy te oferują specjalistyczne ścieżki rozwoju technicznego, przestrzeń do kształtowania umiejętności miękkich, kompetencji menedżerskich i przywódczych. Przeprowadzone wywiady z reprezentantami tych podmiotów pozwalają dostrzec, że duże organizacje sektora IT mogą pełnić rolę liderów w zakresie wdrażania praktyk wspierających równość płci i zwiększania udziału kobiet w kluczowych segmentach nowoczesnej gospodarki cyfrowej.

Szanse dla kobiet w IT w opinii rozmówców

Analiza przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami dużych firm sektora IT pokazuje, że sytuacja kobiet w branży dynamicznie się zmienia, a **szanse na ich rozwój zawodowy** są coraz bardziej widoczne. Rozmówcy zgodnie podkreślali, że w ostatnich latach dokonał się znaczący postęp w zakresie równości płci, a wiele organizacji wdraża polityki i praktyki wspierające kobiety w środowisku technologicznym.

Zdaniem jednego z pracowników, który od ponad 26 lat pracuje w sektorze IT, współczesne realia w dużych przedsiębiorstwach sprzyjają kobietom. Jak zauważył, „czynniki płci nie jest brany pod uwagę w działaniach firmy”, a rozwój

kariery zależy wyłącznie od kompetencji i osiąganych wyników. **Równe szanse w awansach** są dziś standardem w wielu organizacjach, co pozwala kobietom na pełne wykorzystanie swojego potencjału zawodowego. Rozmówca zwrócił również uwagę na to, że świadomość społeczna i firmowa w zakresie równości znacząco wzrosła, a wszelkie formy dyskryminacji spotykają się z natychmiastową reakcją organizacyjną. W jego firmie kobiety często zajmują stanowiska kierownicze, co potwierdza, że **obecność kobiet na stanowiskach menedżerskich** staje się stopniowo normą. „W firmie kobiety pełnią funkcje menedżerskie i świetnie sobie radzą, to już nie jest wyjątek, ale normalność.”

Podobny obraz wyłania się z wypowiedzi innego rozmówcy, który ma ponad 25-letnie doświadczenie w branży. Wskazywał on na ogromną zmianę w ciągu dwóch dekad, od sytuacji, gdy „środowisko programistyczne było zdominowane przez mężczyzn w 100 procentach”, do obecnych realiów, gdzie w wielu zespołach technicznych pracuje coraz więcej kobiet. **Zmiana pokoleniowa i większa obecność kobiet** w zespołach technicznych świadczy o rosnącej otwartości branży na różnorodność. Rozmówca podkreślił również, że **kultura organizacyjna i polityki DEI** są dziś podstawowym elementem funkcjonowania firm międzynarodowych. „Każda zatrudniona osoba przechodzi szkolenia z inkluzyjności i równości traktowania, to jest cały code of conduct.” Tego typu działania nie tylko zwiększają świadomość pracowników, ale także tworzą środowisko pracy, w którym kobiety mogą czuć się bezpiecznie i rozwijać zawodowo.

„Dwadzieścia lat temu kobiet w zespołach programistycznych praktycznie nie było, dziś to się zmienia, widać je coraz częściej w rolach technicznych.”

AA, Firma A

Z kolei rozmówczyni, której ścieżka kariery wiodła przez trzy duże, międzynarodowe firmy IT, zwróciła uwagę na **rosnącą liczbę kobiet w edukacji technicznej i programach rozwojowych**. „Widać coraz więcej dziewczyn na studiach informatycznych i w programach stażowych, to pokazuje, że kobiety zaczynają odważniej wchodzić do branży.” Nowe pokolenie kobiet wchodzących do IT korzysta z dostępnych możliwości, a ich obecność w branży staje się coraz bardziej zauważalna. W jej wypowiedzi pojawił się również wątek **przełamywania stereotypów i awansu**. „Kiedy kobieta pokazuje swoje kompetencje, to wbrew stereotypom zyskuje duże uznanie i może szybko awansować.” To pokazuje, że kompetencje kobiet są coraz częściej doceniane, a ich ścieżki kariery mogą rozwijać się dynamicznie, jeśli tylko otrzymają odpowiednie wsparcie.

Z perspektywy Katarzyny Derendy, menedżerki z wieloletnim doświadczeniem w międzynarodowej firmie Atlassian, kluczowe znaczenie mają **rola inicjatyw i liderek** oraz **kultura różnorodności i inspiracje**. „Spotkania typu Women in Tech czy obecność liderek na wysokich stanowiskach pokazują, że kobiety mogą robić karierę w IT i inspirować młodsze koleżanki.” Tego typu działania wspierają kobiety w ich rozwoju oraz budują nowe wzorce, które są szczególnie ważne dla młodszych pokoleń. Jak zauważyła ta sama rozmówczyni, „jeśli firma ma kulturę różnorodności, to kobieta menedżerka nie tylko jest akceptowana, ale też może być wzorem dla innych.”

„W zespole leaderskim różnorodność ma ogromne znaczenie. Mamy zupełnie inną jakość rozmowy o bardzo ważnych sprawach.”

Michał Bojko, Dyrektor Badań i Rozwoju, Dynatrace

Z kolei Michał Bojko, Dyrektor Badań i Rozwoju z Dynatrace, zwrócił uwagę, że jedną z najważniejszych szans dla kobiet jest dalszy rozwój programów mentoringowych i doradczych, które zwiększają pewność siebie i zachęcają do podejmowania wyzwań zawodowych. Wskazał także, że jego firma prowadzi od kilku lat program mentoringowo-rozwojowy dla studentek pierwszych lat różnych kierunków, oferując im warsztaty, doradztwo zawodowe i mentoring, aby mogły świadomie rozwijać się w IT. Program ten, jak podkreślił, został niedawno rozszerzony dzięki współpracy z innymi dużymi firmami i organizacjami pozarządowymi.

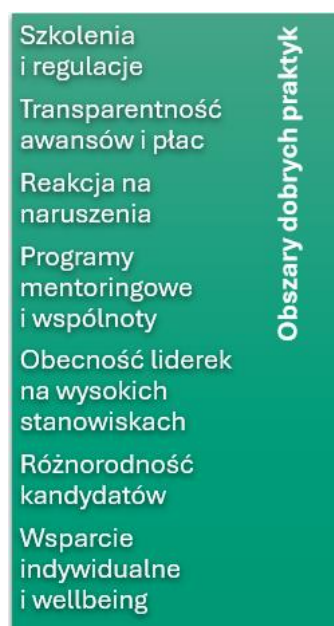
Opinie rozmówców/czyń wskazują, że kobiety w sektorze IT w Polsce mają coraz większe możliwości rozwoju zawodowego, awansu i obejmowania funkcji menedżerskich. Szanse dla kobiet w IT rosną, szczególnie w firmach o kulturze międzynarodowej, gdzie kwestie równości i inkluzyjności są wpisane w DNA organizacji. Ich realizacja wymaga jednak świadomego działania zarówno ze strony pracodawców, jak i samych kobiet, które coraz odważniej wchodzą do branży technologicznej.

Dobre praktyki w zakresie równości płci

Podczas przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami dużych firm branży IT rozmówcy obu płci podkreślali, że współczesne organizacje, zwłaszcza te działające globalnie, coraz częściej traktują polityki różnorodności i inkluzyjności

jako fundament swojego funkcjonowania. Przekłada się to zarówno na kulturę pracy, jak i na szanse rozwoju zawodowego kobiet (Rysunek 12).

Rysunek 12. Ekosystem dobrych praktyk w zakresie równości płci w dużych przedsiębiorstwach IT z Pomorskiem



Jednym z najczęściej wskazywanych obszarów dobrych praktyk są **obowiązkowe szkolenia z zakresu inkluzywności, równości płci i zasad etycznych**. W wielu firmach funkcjonują regulacje HR zakazujące dyskryminacji, a ich przestrzeganie jest monitorowane: „Czynnik płci nie jest brany pod uwagę w działaniach firmy (...) pełne równouprawnienie jest zakorzenione w świadomości pracowników.” Szkolenia przypominające o zasadach inkluzywności, transparentne procedury awansów oraz równy dostęp do finansowanych szkoleń i certyfikacji dla wszystkich pracowników są traktowane nie tylko jako wyraz etyki, ale również jako element strategii biznesowej, który zwiększa stabilność zespołów i ogranicza ryzyko rotacji. Bojko podkreśla, że równość płci w IT wymaga nie tylko deklaracji, ale konsekwentnego wdrażania rozwiązań systemowych w ramach organizacji: „*My od lat mamy politykę różnorodności i inkluzywności, która nie jest tylko dokumentem na stronie internetowej, ale czymś, co jest wplecione w nasze procesy HR i w codzienną kulturę organizacyjną*”. Tego rodzaju praktyka polegająca na integracji wartości równościowych z polityką rekrutacyjną, awansami i oceną pracowników pozwala na tworzenie środowiska, w którym kobiety mogą rozwijać się na równych zasadach.

Kolejny rozmówca zwrócił uwagę na znaczenie **transparentnych kryteriów awansów i płac**: „*Nie ma możliwości, żeby jedna grupa była uprzywilejowana pod względem wynagrodzenia od innej*.” Takie podejście eliminuje uprzedzenia i stereotypowe zachowania, które jeszcze dwie dekady temu były powszechne. Wartości wpisane w DNA firm międzynarodowych wspierają równość płci jako standard, a nie wyjątek.

Ważnym elementem kultury organizacyjnej jest również **szybkie reagowanie na przejawy dyskryminacji**. Rozmówcy podkreślają, że w przypadku naruszenia zasad, firmy podejmują natychmiastowe działania: „*Głupie dowcipy zniknęły, bo po prostu przestały być akceptowane*.” W jednym z przypadków, po incydencie o charakterze mizoginicznym, firma niezwłocznie zakończyła współpracę z pracownikiem, pokazując zerową tolerancję dla zachowań seksistowskich.

Kolejnym obszarem dobrych praktyk są **programy mentoringowe oraz inicjatywy wspólnotowe**, takie jak spotkania typu *Women in Tech*. Tego rodzaju działania umożliwiają wymianę doświadczeń, budowanie sieci kontaktów oraz wzmacnianie poczucia przynależności. Wspólnoty kobiet w IT stają się przestrzenią wsparcia i rozwoju, a także tworzą mechanizmy nieformalnego mentoringu. Jedna z rozmówczyń wspomina: „*To była sesja, na której liderki opowiadały, jakie mają doświadczenia, z czym się zmagają, co warto w sobie kultywować*.” Bojko podkreśla znaczenie takich inicjatyw, wskazując, że w firmie Dynatrace działa wewnętrzna sieć tematyczna *Women in Tech*, organizująca spotkania, warsztaty i kampanie podnoszące świadomość: „*To jest przestrzeń, gdzie kobiety mogą wymieniać się doświadczeniami i wzajemnie się wspierać*.” Dodatkowo firma rozwija specjalne ścieżki rozwoju dla liderki technologicznych, obejmujące szkolenia, coaching i mentoring wewnętrzny. Jak zaznacza Bojko: „*Chodzi o to, żeby kobiety mogły realnie przygotować się do ról liderek, bo często mają kompetencje, ale brakuje im pewności siebie czy wzorców*.” To praktyka wspierająca przełamywanie barier awansu i wyrównywanie szans na wyższych szczeblach zarządzania.

Rozmówczynie podkreślały również znaczenie **obecności kobiet na stanowiskach menedżerskich i w zarządach**. Ich obecność nie tylko normalizuje kobiecą obecność w strukturach decyzyjnych, ale także inspiruje młodsze pracowniczki: „*W firmie kobiety pełnią funkcje menedżerskie i świetnie sobie radzą*.” Widoczne wzorce są szczególnie ważne dla osób rozpoczynających karierę w branży technologicznej.

Dynatrace stosuje również działania na etapie rekrutacji, aby zapewnić większą **różnorodność kandydatów**. „*Dbamy o to, żeby w shortlistach rekrutacyjnych zawsze znalazły się kobiety – nawet jeśli w branży jest ich mniej, to chcemy, żeby miały takie same szanse na rozmowę jak mężczyźni*” – mówi Bojko. Dzięki temu możliwe jest zwiększanie reprezentacji kobiet w procesach selekcji i tworzenie zrównoważonych zespołów.

W niektórych organizacjach wdrażane są również **polityki prospołeczne**, obejmujące pomoc finansową i organizacyjną w sytuacjach życiowych, a także działania na rzecz równowagi między pracą a życiem prywatnym: „*Firma*

wspierała finansowo pracowniczkę w trudnej sytuacji życiowej.” Takie praktyki budują atmosferę zaufania i troski, która przekłada się na większe zaangażowanie pracowników.

Podsumowując, dobre praktyki w zakresie równości płci w IT obejmują kilka kluczowych obszarów: formalne regulacje i szkolenia zwiększające świadomość, transparentne procedury awansów i wynagrodzeń, szybkie reagowanie na przejawy dyskryminacji, wspieranie kobiet poprzez programy mentoringowe i wspólnotowe, a także obecność liderki na eksponowanych stanowiskach.

Dobre praktyki w zakresie równości płci w MŚP sektora IT

Charakterystyka badanych podmiotów

W analizie sytuacji kobiet w sektorze IT istotne miejsce zajmują średnie i mniejsze podmioty, które, mimo że nie dorównują skalą globalnym korporacjom, odgrywają ważną rolę w kształtowaniu lokalnego systemu technologicznego. Firmy takie jak Virtual Services, Just Join IT Sp. z o.o., Tria oraz Pirxey stanowią przykłady organizacji, które w różny sposób wpływają na rozwój kompetencji cyfrowych, rynek pracy oraz innowacyjne obszary związane z nowymi technologiami (Tabela 11). Analiza ich działalności pozwoliła uchwycić specyfikę środowiska pracy, możliwości rozwoju zawodowego dla kobiet, a także wskazuje na praktyki i kierunki, które mogą sprzyjać budowaniu bardziej zrównoważonego i inkluzywnego sektora IT.

Tabela 11. Charakterystyka badanych MŚP

Nazwa firmy	Profil działalności	Wielkość zatrudnienia	Udział kobiet
Virtual Services	Outsourcing procesów biznesowych, obsługa klienta, wdrażanie narzędzi cyfrowych (virtualservices.pl, b.d.)	6–9 osób	ok. 11–17% zespołu
Just Join IT Sp. z o.o.	Rekrutacja IT, portal pracy, budowanie społeczności technologicznej, edukacja branżowa (justjoin.it, b.d.)	154 pracowników	Brak danych liczbowych; firma promuje równość płci
Pirxey	Gry komputerowe, VR/AR, aplikacje edukacyjne i szkoleniowe	ponad 70	Brak danych o strukturze płciowej
Tria	Firma IT specjalizująca się w outsourcingu i monitoringu infrastruktury, wsparciu technicznym oraz doradztwie w zakresie bezpieczeństwa i optymalizacji kosztów IT	9 osób	1/3

Virtual Services tworzy szerokie możliwości dla kobiet, zwłaszcza w obszarach wymagających kompetencji miękkich, analitycznych oraz językowych. Dzięki zróżnicowanym projektom międzynarodowym firma sprzyja budowaniu interdyscyplinarnych zespołów i stanowi przykład podmiotu, w którym ścieżki kariery są dostępne nie tylko dla specjalistów technicznych, ale także dla osób łączących umiejętności cyfrowe z komunikacyjnymi (virtualservices.pl, b.d.). Virtual Services to niewielka firma działająca w elastycznym modelu projektowym. Struktura organizacyjna ma charakter płaski. Właścicielem i głównym menedżerem jest mężczyzna, natomiast kobiety stanowią ok. 11-17% zespołu. Reprezentacja kobiet jest więc ograniczona, a dominującą grupę stanowią mężczyźni, odpowiedzialni zarówno za zadania techniczne, jak i zarządcze (wywiad).

Just Join IT, oprócz działań rekrutacyjnych, angażuje się także w budowanie społeczności technologicznej, organizując wydarzenia branżowe, publikując raporty i analizy rynku pracy oraz wspierając inicjatywy edukacyjne. Firma tworzy przestrzeń do promowania równości płci, m.in. poprzez podnoszenie świadomości w zakresie udziału kobiet w IT i prezentowanie ich historii zawodowych w mediach branżowych. W ten sposób Just Join IT pełni rolę rekrutera oraz aktywnego uczestnika debaty o przyszłości polskiego sektora technologicznego, z uwzględnieniem aspektów inkluzywności (justjoin.it, b.d., wywiad).

Pirxey jako młody, dynamiczny podmiot charakteryzuje się dużą elastycznością organizacyjną i kulturą pracy opartą na kreatywności, co otwiera przestrzeń do angażowania kobiet w rolach związanych z grafiką, UX/UI, projektowaniem narracyjnym oraz zarządzaniem projektami. Działalność firmy wpisuje się w globalny trend wzrostu znaczenia branży gamingowej i XR (Pirxey, b.d.).

TRIA świadczy profesjonalne usługi IT dla biznesu, pełniąc rolę zewnętrznego działu informatycznego dla przedsiębiorstw z różnych branż. Jej działalność obejmuje kompleksowy outsourcing IT, wsparcie lokalnych oddziałów firm,

monitoring i zabezpieczanie infrastruktury, a także wdrożenia systemów informatycznych, odyskiwanie danych i obsługę awarii. TRIA koncentruje się na zapewnieniu ciągłości funkcjonowania systemów, bezpieczeństwa danych oraz wsparcia użytkowników, dostosowując rozwiązania do indywidualnych potrzeb klientów. Firma działa w elastycznym modelu usługowym, kładąc nacisk na wysokie kompetencje eksperckie i szybką reakcję na problemy technologiczne (TRIA, b.d.). Firma zatrudnia około 33% kobiet, a proces rekrutacyjny opiera na zasadzie doboru pracowników przede wszystkim pod kątem ich kompetencji (wywiad).

Szanse dla kobiet w IT w opinii rozmówców

Analiza przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami MŚP w branży IT pokazuje, że pomimo istniejących barier, respondenci dostrzegają coraz więcej szans dla kobiet rozwijających swoje kariery w tym sektorze. Opinie rozmówców wskazują, że rynek pracy w IT stopniowo otwiera się na różnorodność, a kompetencje, zarówno techniczne, jak i miękkie, stają się głównym kryterium oceny kandydatek.

Dominika Rossa, Chief Heart Officer z Prixey podkreśliła, że jeszcze kilkanaście lat temu kobiety miały znacznie trudniejsze warunki, jednak obecnie sytuacja ulega systematycznej poprawie. Jak zauważyła „*jest coraz więcej kobiet na stanowiskach, na przykład team liderów, product managerów czy project managerów, które bardzo dobrze zarządzają zespołami IT*”. Według niej oznacza to również **jakościowe wzmocnienie pozycji kobiet** w branży technologicznej. Paulina Świątkiewicz, HR Business Partner w Just Join IT również wskazuje pozytywne zmiany: „*Całkiem dobrze to teraz wygląda i faktycznie kobiet w branży technologicznej jest coraz więcej*”. Jej doświadczenie, obejmujące pracę w firmie, w której początkowo była pierwszą kobietą w zespole, pokazuje, że nawet w środowisku zdominowanym przez mężczyzn możliwe jest stopniowe zwiększanie udziału kobiet oraz tworzenie przestrzeni do ich rozwoju. Inna osoba z rodzinnej firmy IT, choć sceptycznie ocenia tempo zmian, zauważyła, że kobiety są doceniane za swoje kompetencje miękkie, co otwiera dla nich nowe możliwości, zwłaszcza w rolach menedżerskich: „*Szefowie uznali, że kobiecie jest łatwiej prowadzić zespół*”. Łukasz Zaborny, Dyrektor generalny Tria, zauważył: „*Kobiety mają bardzo dużo szans na to, żeby zostać specjalistami w zakresie IT, zwłaszcza w tak dojrzałej już specjalizacji, jaką jest programowanie*”. Podkreśla on, że ta dziedzina osiągnęła pewien poziom dojrzałości, co ułatwia kobietom odnalezienie się w zawodzie. Jednocześnie wskazuje, że mimo istniejących stereotypów rynkowych, otwarcie na udział kobiet jest coraz większe wśród młodszego pokolenia, które postrzega współpracę jako naturalne współistnienie płci. Podobnie, Kamila Kosmowska, specjalistka ds. informatyki w Tria, zwraca uwagę na pozytywne **zmiany pokoleniowe**. W szkołach technicznych i na studiach pojawia się stopniowo coraz więcej kobiet, co normalizuje ich obecność w branży. Zaborny stwierdza: „*Wśród młodszych ludzi to jest zupełnie normalne, że kobieta jest programistką czy menedżerką, nie ma takiego zdziwienia jak kiedyś*”.

„Dziś widać, że kobiety są bardziej odważne i chętniej próbują swoich sił w rekrutacjach do działów IT.”

AA, Firma A

„Nie ma znaczenia, czy ktoś jest kobietą czy mężczyzną, jeśli ma odpowiednie kwalifikacje, to dostaje szansę rozwoju.”

Jakub Szafrński, Just Join IT

Z kolei założyciel i prezes firmy Virtual Services, Jacek Polewiak, zwraca uwagę, że w jego firmie kwestie płci nigdy nie stanowiły bariery przy rekrutacji, najważniejsze były **kompetencje i zaangażowanie**: „*Liczą się kompetencje, dokładnie doświadczenie i jeżeli ktoś się wykazywał wiedzą i zaangażowaniem, to barier u nas nie zauważyłem*”. To podejście dobrze ilustruje szansę, jaka tkwi w mniejszych organizacjach o płaskiej strukturze, brak formalnych procedur różnicujących płeć sprawia, że kobiety i mężczyźni funkcjonują w podobnych warunkach. Kosmowska, podkreśla, że w mniejszych zespołach IT liczą się przede wszystkim kompetencje,

a nie płeć: „*U nas w firmie nie patrzy się na to, kto kim jest, liczy się wiedza i umiejętności*”. Jej zdaniem takie środowisko pracy tworzy przestrzeń, w której kobiety mogą czuć się wspierane i rozwijać swoje kompetencje bez obawy o stereotypowe podejście. Kosmowska zaznacza też, że dodatkową szansą jest **rozwój elastycznych form pracy**, które ułatwiają kobietom łączenie obowiązków zawodowych i prywatnych: „*Praca zdalna czy elastyczne godziny zdecydowanie poprawiają sytuację kobiet, które mają dzieci lub są w ciąży*”. Jej doświadczenia pokazują, że otwartość pracodawcy na takie rozwiązania sprzyja włączaniu kobiet do branży IT i utrzymywaniu ich w zatrudnieniu.

Ważnym wątkiem, poruszonym przez Jakuba Szafrńskiego z firmy Just Join IT, jest **równość szans w procesach awansowych**. Jak podkreślił: „*W moim zespole w tym samym momencie awansowały osoby obu płci, obydwie dostali takie same warunki*”. To wskazuje na coraz większą świadomość w zakresie zapewniania równych szans rozwoju zawodowego niezależnie od płci.

Rozmówcy zgodnie zauważają, że kobiety mają coraz większe szanse na budowanie kariery w sektorze IT, zarówno w mniejszych, jak i większych firmach. Szanse te wynikają z rosnącej świadomości społecznej, wprowadzania programów wspierających różnorodność, ale również z naturalnej zmiany pokoleniowej, która powoduje, że kompetencje, a nie płeć, stają się głównym wyznacznikiem rozwoju. Choć bariery nadal istnieją, zwłaszcza na poziomie najwyższych stanowisk kierowniczych, perspektywy kobiet w branży IT są coraz bardziej obiecujące.

Dobre praktyki w zakresie równości płci w MŚP

Analiza wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami firm MŚP branży IT pokazuje, że pomimo ograniczonych zasobów charakterystycznych dla mniejszych organizacji, wdrażane są w nich działania i rozwiązania, które można uznać za dobre praktyki w obszarze równości płci (Rysunek 13). Ich wspólnym mianownikiem jest tworzenie środowiska pracy opartego na szacunku, docenianiu kompetencji i indywidualnym podejściu do pracowników, niezależnie od ich płci.

Rozmówcy podkreślają, że kluczowe znaczenie w **procesach rekrutacyjnych i rozwojowych** ma ocena kompetencji, a nie płci kandydata. Awanse w badanych MŚP odbywają się w sposób transparentny i równy. Nawet bez sformalizowanych polityk, praktyka równego traktowania pracowników znajduje swoje odzwierciedlenie w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Jak podkreśla Zaborny, jednym z fundamentów takiego podejścia jest zapewnianie kobietom realnych szans na rozwój zawodowy: „Przede wszystkim zatrudniam kobiety, więc daję im szansę na rozmowie, a później możliwość sprawdzenia się w specjalistycznych czy menedżerskich rolach.” Tego rodzaju praktyka wskazuje na świadome włączanie kobiet do procesów rekrutacyjnych oraz powierzanie im odpowiedzialnych funkcji, co przeciwdziała stereotypowemu postrzeganiu branży IT jako domeny mężczyzn.

Ważnym aspektem, wskazywanym przez rozmówców, jest również **szybka reakcja na przejawy dyskryminacji** lub niewłaściwych zachowań. Jedna z rozmówczyń wspomina sytuację, gdy w firmie pojawiły się seksistowskie komentarze ze strony jednego z menedżerów: „Osoba została po prostu zwolniona dyscyplinarnie z pracy (...) to było tak nieakceptowalne zachowanie, że po prostu zostało bardzo szybko ucięte”. Tego typu zdecydowane działania wzmacniają przekonanie pracowników, że firma poważnie traktuje kwestie równości i bezpieczeństwa w miejscu pracy.



Rysunek 13. Dobre praktyki w zakresie równości płci w badanych MŚP z sektora IT w Pomorskiem

Na uwagę zasługują również inicjatywy związane z **równowagą między życiem prywatnym a zawodowym** oraz **elastycznością form zatrudnienia**. Szafrński podkreślał, że w jego firmie kobiety zatrudnione na kontraktach B2B mogą liczyć na dodatkowe wsparcie w przypadku ciąży, w tym możliwość przejścia na umowę o pracę i skorzystania z urlopu macierzyńskiego. Jego zdaniem jest to istotny przykład działań prorodzinnych wzmacniający poczucie bezpieczeństwa i stabilności par: „To jest jedno z takich działań, które mają wspomóc kobiety”.

Rozmówcy zwracali także uwagę na znaczenie budowania świadomości i **kultury organizacyjnej wolnej od stereotypów**. Rossa zauważyła, że rosnąca świadomość w zakresie tego, czym jest dyskryminacja i jakie zachowania są nieakceptowalne, przyczynia się do zmian

w organizacjach. Jak zaznacza „Budowanie świadomości to jest taka zmiana, za którą idą konkretne działania w organizacjach”. Edukacja, szkolenia oraz rozmowy na temat różnorodności stają się naturalnym elementem polityki MŚP, nawet jeśli nie są one sformalizowane.

W analizowanych podmiotach dobre praktyki w obszarze równości płci obejmują: równe traktowanie w rekrutacji i awansach, szybkie reagowanie na niewłaściwe zachowania, wspieranie równowagi między życiem prywatnym

a zawodowym, a także systematyczne podnoszenie świadomości w zakresie równości i różnorodności. Choć skala działań różni się w zależności od firmy, to wspólnym celem pozostaje tworzenie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

Działania Pomorskiego Klastra ICT Interizon na rzecz równości płci

Opis badanego klastra

Pomorski Klaster ICT Interizon jest jednym z najważniejszych klastrów branżowych w Polsce, działającym głównie w regionie Pomorza. Powstał w 2009 roku i zrzesza dziś ponad 160 podmiotów (Tabela 12).

Tabela 12. Charakterystyka Pomorskiego Klastra ICT Interizon

Obszar	Opis
Profil	Klaster branżowy IT działający od 2009 r., zrzeszający ponad 160 podmiotów: firmy IT i telekomunikacyjne, uczelnie wyższe, instytucje otoczenia biznesu, samorządy.
Cele działania	Wspieranie innowacyjności i konkurencyjności sektora IT, integracja środowiska biznesu i nauki, rozwój kompetencji cyfrowych, budowanie sieci współpracy i transfer technologii
Zakres działalności	→ Projekty badawczo-rozwojowe → Edukacja i szkolenia IT → Międzynarodowa współpraca (projekty UE) → Wsparcie start-upów i MŚP → Transfer technologii i wdrażanie innowacji
Znaczenie regionalne	Kluczowy motor rozwoju sektora ICT w woj. pomorskim, zwiększa atrakcyjność regionu dla inwestorów, wzmacnia współpracę uczelni i biznesu, wspiera budowę ekosystemu innowacji.
Znaczenie dla kobiet w IT	Inicjuje programy (np. Womanize IT) wspierające kobiety w sektorze technologicznym; tworzy przestrzeń do networking'u, mentoringu i przełamywania barier wejścia do branży IT.

Interizon odgrywa kluczową rolę w rozwoju sektora IT w województwie pomorskim. Jako inicjatywa łącząca różne podmioty, wspiera budowanie silnego ekosystemu innowacji, a także zwiększa atrakcyjność regionu dla inwestorów zagranicznych. Dzięki projektom realizowanym we współpracy z uczelniami i instytucjami publicznymi, klaster przyczynia się również do kształtowania kapitału ludzkiego i wzrostu kompetencji cyfrowych mieszkańców Pomorza.

Szanse dla kobiet w branży IT w opinii reprezentantów klastra

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami Pomorskiego Klastra ICT Interizon pozwalają dostrzec szerokie spektrum możliwości, jakie otwierają się przed kobietami w sektorze IT.

„W firmach technologicznych panuje większa otwartość niż w tradycyjnych branżach, co stwarza lepsze warunki dla kobiet.”

Bogna Lesner, Klaster Interizon

Rozmówcy podkreślali, że branża ta od lat cechuje się **większą otwartością i elastycznością** niż wiele innych gałęzi gospodarki. Jak zaznaczyła Bogna Lesner, Menadżer Projektów w Interizon: *„W tej branży zawsze liczyły się kompetencje, mówiąc wprost, a na drugim miejscu była płeć”*. Rozmówcy podkreślali również, że **zmienia się otoczenie edukacyjne i społeczne**, co stwarza nowe możliwości dla kobiet myślących o wejściu do sektora IT.

Przekwalifikowania ze studiów ścisłych, takich jak biotechnologia czy chemia,

coraz częściej prowadzą do rozpoczęcia kariery w technologiach cyfrowych. *„Mamy przypadki osób, które ukończyły kierunki niezwiązane z informatyką, a następnie z sukcesem przeszły do IT”*, zaznaczył Dyrektor Klastra Interizon, Jarosław Parzuchowski. Ta ścieżka pokazuje, że sektor pozostaje otwarty na różnorodne doświadczenia i pozwala kobietom wykorzystać posiadane umiejętności w nowym kontekście zawodowym.

„IT to przestrzeń, w której kobieta może się rozwijać bez względu na to, czy skończyła informatykę, czy inny kierunek, bo najważniejsze są umiejętności.”

Bogna Lesner, Klaster Interizon

Istotnym obszarem szans są także **programy mentoringowe, edukacyjne i sieciujące**, które odgrywają rolę katalizatora w zwiększaniu obecności kobiet w branży. Przykładem jest inicjatywa Womanize IT organizowana przez Interizon, która, jak podkreśla Parzuchowski, pozwoliła *„pokazać dobre*

praktyki kobiet, które odniosły sukces w branży technologicznej”. Dzięki tego typu wydarzeniom młode kobiety mogą zdobyć wiedzę o specyfice pracy oraz poznać liderki, których historie stanowią inspirację do podejmowania odważnych decyzji zawodowych.

Rozmówcy wskazywali także na zmieniającą się kulturę organizacyjną firm należących do klastra. Coraz większy nacisk kładzie się na **różnorodność zespołów** oraz **elastyczne formy pracy**, co ułatwia kobietom godzenie życia zawodowego i prywatnego. Jak zaznaczyła Lesner: *„Branża bardzo wyprzedza inne sektory, chociażby pod względem możliwości pracy hybrydowej, elastycznych godzin czy infrastruktury wspierającej rodziców”*.

Ważnym elementem jest także **zmiana świadomości** w środowisku biznesowym. Coraz częściej kobiety postrzegane są nie tylko jako równoprawni pracownicy, lecz także jako osoby wnoszące unikalne kompetencje. Parzuchowski zwraca uwagę, że *„kobiety są świetnymi pracownikami, znamy świetne programistki, testerki czy menedżerki w branży IT”*. Takie opinie potwierdzają, że przełamywanie stereotypów o „męskim charakterze” sektora powoli staje się faktem.

W opinii rozmówców z Interizon, szanse dla kobiet w IT wynikają przede wszystkim z trzech obszarów: koncentracji na kompetencjach zamiast na płci, rozwoju programów wspierających edukację i mentoring oraz rosnącej elastyczności i inkluzywności kultury organizacyjnej. To połączenie czynników sprawia, że sektor ten jawi się jako przestrzeń, w której kobiety mogą coraz swobodniej odnajdywać swoje miejsce i budować długofalowe kariery.

Dobre praktyki w organizacjach klastra i działania klastra w zakresie równości płci

Przeprowadzone wywiady pozwalają zidentyfikować szereg dobrych praktyk stosowanych w regionie i klastrze, które wspierają równość płci w branży IT w Pomorskiem.

„Programy mentoringowe są niezwykle ważne, bo pozwalają młodym kobietom zobaczyć, że kariera w IT jest dla nich realną szansą.”

Jarosław Parzuchowski, Klastr Interizon

Rozmówcy podkreślali, że sektor IT na Pomorzu wyróżnia się na tle innych branż, jeśli chodzi o otwartość na różnorodność i inkluzywność. Jednym z fundamentów dobrych praktyk jest ocenianie pracowników przez pryzmat umiejętności i wiedzy, a nie płci. Interizon i jego partnerzy od lat podejmują działania, które mają na celu nie tylko rozwój branży, ale także **budowanie równych szans**. Przykładem jest inicjatywa Womenize IT. Jak podkreśla rozmówca, chodziło o to, *„żeby [kobiety] opowiedziały, jak wyglądała ich ścieżka kariery, co jest ciekawego, jakie są wyzwania”*. Dzięki temu udało się przełamywać stereotypy i zachęcać młode kobiety do wyboru ścieżki zawodowej w IT. Kolejnym

przykładem dobrych praktyk jest projekt Zostań cyfrową ekspertką, realizowany przez Fundację Edukacyjne Centrum Doskonalenia działającą przy Interizonie. Program oferował bezpłatne szkolenia online z zakresu programowania, baz danych czy sztucznej inteligencji, skierowane specjalnie do kobiet. W opinii Parzuchowskiego, takie inicjatywy *„przyczyniają się do tego, że liczba kobiet zaangażowanych w sektor IT rośnie”*, a pracodawcy coraz częściej doceniają ich kompetencje.

Rozmówcy zwrócili również uwagę na istotną rolę **kryteriów równościowych** w procesach rekrutacyjnych i projektach badawczo-rozwojowych. Jak wskazał Parzuchowski, przy ubieganiu się o finansowanie w ramach programów unijnych, takich jak Horyzont Europa, *„trzeba zadeklarować, że prace będą realizowane zgodnie z politykami równościowymi... nie tylko ze względu na płeć, ale też na inne przesłanki”*. Tym samym równość płci staje się nie tylko wartością etyczną, ale i wymogiem formalnym, sprzyjającym budowaniu bardziej zróżnicowanych zespołów.

W praktyce wiele firm zrzeszonych w klastrze stosuje rozwiązania wspierające **work-life balance**, które w szczególności ułatwiają kobietom godzenie życia zawodowego z prywatnym. Są to m.in. elastyczne godziny pracy, model hybrydowy, możliwość pracy zdalnej z dowolnego miejsca czy udogodnienia infrastrukturalne, takie jak pokoje dla matek. Jak zaznaczyła Lesner, branża IT *„zawsze wyprzedzała inne sektory pod względem komfortu i sposobu pracy”*.

Ważnym elementem dobrych praktyk jest również **kultura organizacyjna oparta na otwartości i przejrzystości**. W firmach należących do klastra coraz częściej formalizuje się polityki równościowe, w tym zasady równej płacy i równych szans awansu. Nawet tam, gdzie dokumenty nie są jeszcze w pełni sformalizowane, Parzuchowski podkreślił, że w praktyce stosuje się rozwiązania promujące równość i niedyskryminację: *„Różnorodność zespołów sprzyja innowacjom, dlatego obecność kobiet w IT jest coraz bardziej doceniana przez pracodawców.”*

SEKTOR ENERGETYKI, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc

Ocena sytuacji kobiet w sektorze energetyki

Sektor energetyczny

Struktura sektora energetycznego w Polsce opiera się na sześciu głównych obszarach funkcjonalnych.

Sektor energetyczny obejmuje pozyskiwanie surowców (wydobycie i import), produkcję energii (elektrycznej, ciepłej, mechanicznej), przesył i dystrybucję (sieci wysokiego, średniego i niskiego napięcia), magazynowanie (baterie, wodór, gaz, elektrownie szczytowo-pompowe) oraz zarządzanie zużyciem. Kluczowe znaczenie mają dywersyfikacja źródeł, rozwój OZE i transformacja miks energetycznego w kierunku niskoemisyjności. Liberalizacja rynku wspierana jest przez rozdzielanie działalności wytwórczej od przesyłowej i dystrybucyjnej oraz dostęp do infrastruktury. Coraz większą rolę odgrywają nowe modele konsumpcji, takie jak klastry energii, prosumenci i fleksumenty⁴. Funkcjonowanie rynku wspiera Urząd Regulacji Energetyki (URE) (Gawin, 2022).

Na sektor energetyczny można też spojrzeć jako na układ powiązań łańcucha wartości (Tabela 13).

Tabela 13. Łańcuch wartości – sektor energetyczny i branże powiązane

Działania podstawowe	Opis działań	Branże powiązane
Logistyka wewnętrzna	Import gazu, dostawy biomasy, infrastruktura portowa	Transport i logistyka, przemysł wydobywczy, porty morskie
Operacje (produkcja energii)	Elektrownie, farmy wiatrowe, fotowoltaiczne (PV), ciepłownie	Budownictwo i inżynieria, przemysł stalowy i maszynowy, IT, OZE
Logistyka zewnętrzna	Sieci przesyłowe i dystrybucyjne, smart grid	IT i automatyka, przemysł elektroenergetyczny, operatorzy systemów sieciowych
Marketing i sprzedaż	Sprzedaż energii, taryfy, obsługa klienta	Finanse i ubezpieczenia, doradztwo energetyczne, firmy obrotu energią
Usługi posprzedażowe	Serwis instalacji PV, doradztwo energetyczne	Firmy instalacyjne, konsulting, szkolenia i edukacja
Działania wspierające	Opis działań	Branże powiązane
Infrastruktura firmy	Zarządzanie, compliance, relacje z URE	Administracja, konsulting regulacyjny
Zasoby ludzkie	Szkolenia, rekrutacja, rozwój kompetencji	Szkolenia i edukacja, HR, uczelnie
Rozwój technologii	Innowacje, badania, OZE, wodór	B+R, IT, przemysł technologiczny, startupy energetyczne
Zakupy	Zakup turbin, paneli, usług IT	Przemysł stalowy i maszynowy, IT, logistyka, dostawcy komponentów

Sektor energetyczny w Pomorskiem

W województwie pomorskim struktura rynku energetycznego, analizowana z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw

oraz rodzajów energii, wykazuje wyraźne zróżnicowanie pomiędzy podsektorami (Tabela 14)

„W łańcuchu dostaw uczestniczy wiele podmiotów, zarówno jako wykonawcy, dostawcy komponentów, jak i firmy konsultingowe czy kancelarie prawne. Towarzystwa klasyfikacyjne to już większe instytucje, ale wiele kancelarii czy firm doradczych to małe, wyspecjalizowane zespoły. Jeśli rozłożyć cały projekt budowy farmy wiatrowej na czynniki pierwsze, to okaże się, że składa się on z tysięcy zagadnień i wiele z nich realizują właśnie małe i średnie firmy. Ich rola w branży offshore jest naprawdę znacząca.”

Wojciech Olszewski, Z-ca Kierownika Studiów Podyplomowych Morska Energetyka Wiatrowa na Politechnice Gdańskiej

). Duże podmioty dominują w energetyce konwencjonalnej (elektrownie węglowe i gazowe) oraz w rozwijającym się sektorze MEW. Na Pomorzu kluczową rolę odgrywa Grupa Energa, posiadająca infrastrukturę wytwórczą, dystrybucyjną i sprzedażową.

⁴ Prosument to osoba lub firma, która jednocześnie zużywa i produkuje energię, np. z paneli fotowoltaicznych (GOV.PL, 2025). Fleksument to odbiorca energii, który elastycznie zarządza swoim zużyciem, np. zużywa więcej, gdy prąd jest tańszy, lub ogranicza pobór w godzinach szczytu (Gawin, 2022).

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

W MEW liderami są spółki takie jak Orlen Neptun, realizujące wielkoskalowe projekty wymagające dużych inwestycji i wsparcia instytucjonalnego (Badowski, 2024; Szajner i in., 2021).

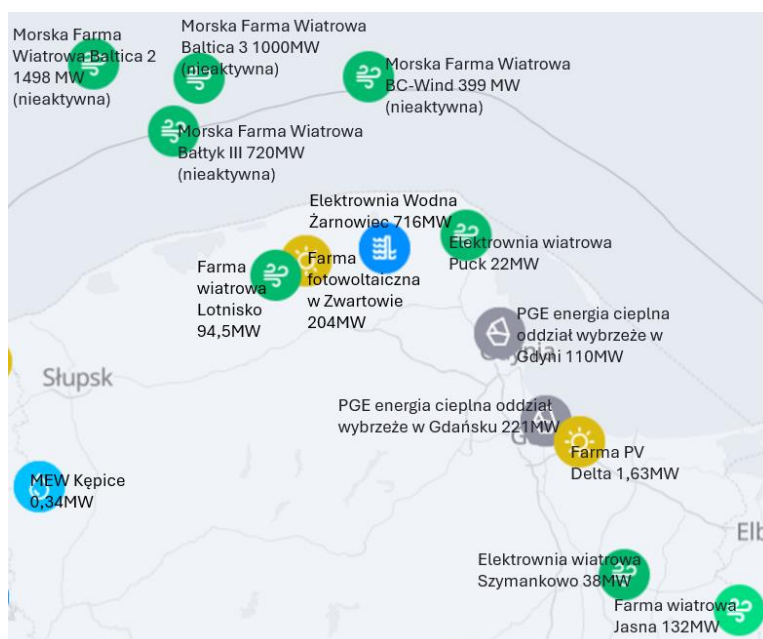
Tabela 14. Sektor energetyczny w Pomorskiem

Podsektor	Duże firmy	Średnie firmy	Małe firmy / prosumenci
Energetyka węglowa i gazowa	✓	✗	✗
Farmy wiatrowe (onshore/offshore)	✓	✓ (onshore)	✗
Fotowoltaika	✓ (farmy >1 MW)	✓ (1–10 MW)	✓ (do 50 kW – mikroinstalacje)
Biogazownie	✗	✓	✓ (małe, rolnicze)
Sieci ciepłownicze i biomasowe	✗	✓	✓
Dystrybucja/sprzedaż energii	✓	✓	✓ (sprzedaż)
Spółdzielnie i klastry energii	✗	✓	✓

Średniej wielkości firmy działają aktywnie w sektorach, które cechują się umiarkowanymi barierami wejścia i możliwością skalowania, np. średnie farmy PV (1-10 MW)⁵ oraz wiatrowe na lądzie (Rysunek 14). Biogazownie i zakłady kogeneracyjne są zwykle obsługiwane przez średnie firmy, często powiązane z sektorem rolno-spożywczym i gospodarką odpadami. Największą aktywność małych firm i prosumentów widać w rozwoju mikroinstalacji PV, wspieranych przez rządowe i lokalne inicjatywy (GOV.PL,

2024). Pomorze sprzyja też rozwojowi mikro i małej energetyki wodnej. Rośnie rola spółdzielni energetycznych i klastrów energii. Małe firmy uczestniczą również w zarządzaniu lokalnymi systemami ciepłowniczymi, zwłaszcza w mniejszych gminach (Szajner i in., 2021).

Rysunek 14. Mapa lokalizacji elektrowni w Pomorskiem (Energetyczna Mapa Polski, 2025)



Pomorze ma dobre warunki do rozwoju energetyki offshore, szczególnie MEW, która stanowi trzon tego sektora w Polsce. Potencjał MEW na Bałtyku szacowany jest na 33 GW, z czego ponad 8 GW przypada na projekty realizowane w regionie. Pomorze pełni funkcję centrum kompetencyjnego – w Gdyni i Ustce planowane są porty instalacyjne i serwisowe, a lokalne firmy i uczelnie współtworzą łańcuch dostaw i kadry dla branży (Pogorzelski i in., 2022; TPA Poland i Baker Tilly TPA, 2024).

Sektor MEW w województwie pomorskim rozwija się dynamicznie i stanowi kluczowy filar transformacji energetycznej Polski. Dzięki dostępowi do Bałtyku, infrastrukturze portowej i zapleczu naukowo-technicznemu,

region pełni rolę centrum kompetencyjnego dla offshore wind. W Pomorskiem realizowane są największe projekty MEW, m.in. Baltica 2 i 3, Baltic Power, MFW Bałtyk I–III oraz BC-Wind. Łączna moc projektów w polskiej strefie Bałtyku przekracza 11 GW, z czego znaczna część jest zarządzana z Pomorza (TPA Poland i Baker Tilly TPA, 2024).

W sektorze MEW w Pomorskiem dominują duże, często międzynarodowe koncerny, takie jak np. Ørsted, Equinor, RWE, Ocean Winds i Orlen Neptun. Obok nich działa wiele MŚP lokalnych, specjalizujących się m.in. w inżynierii, logistyce, szkoleniach i montażu

„Wind offshore znajduje się na styku energetyki i gospodarki morskiej, ale moim zdaniem jest bardziej morski niż energetyczny... Czerpie z morza - korzysta z infrastruktury portowej, terminali, serwisu, zaopatrzenia.”

Izabela Klonowska-Hincka, Prezes Stowarzyszenia Kobiet Branży Morskiej INSPIRA

⁵ MW – megawat

komponentów. Sektor ten ma duży potencjał zatrudnieniowy – szacuje się, że projekty MEW mogą wygenerować ponad 100 tys. miejsc pracy w Polsce, z czego znaczna część przypadnie na Pomorze. Region rozwija także zaplecze edukacyjne (*Edu OffshoreWind. Informator*, 2024; Kielbasiński, 2025; PSEW i WIH, 2024; TPA Poland i Baker Tilly TPA, 2024; UMG, b.d.) (zob. też *Rola studiów podyplomowych w rozwoju kadr dla sektora offshore z perspektywy równości płci*).

Zatrudnienie kobiet w sektorze energetyki: stanowiska, role, wynagrodzenia, szkolenia i polityki

Sektor energetyczny zatrudnia globalnie 67 mln osób, a jego głównym motorem wzrostu jest rynek czystej energii, gdzie udział kobiet jest wyższy niż w tradycyjnych podsektorach. W 2024 r. kobiety stanowiły blisko 40% zatrudnionych w branży energii PV – niemal dwa razy więcej niż w sektorze ropy i gazu. Mimo to ich obecność na stanowiskach decyzyjnych pozostaje niska (od kilku do poniżej 30%). W Polsce sektor energetyczny odnotował szybszy wzrost płac niż gospodarki krajowe. Jednocześnie kobiety są słabo reprezentowane w zawodach technicznych – w UE stanowią poniżej 5% elektroinżynierów, a w zawodach takich, jak elektryk czy dekarz – mniej niż 3% (IEA, 2024).

Sektor OZE może znacząco poprawić sytuację kobiet, zwłaszcza dzięki technologiom off-grid, które wspierają przedsiębiorczość w mniej rozwiniętych regionach. Polska znalazła się wśród 10 krajów tworzących najwięcej miejsc pracy w sektorach PV i biopaliw. Jednocześnie zwraca się uwagę na niedobór wykwalifikowanych kadr i rolę organizacji pracowników oraz pracodawców w przeciwdziałaniu lukom kompetencyjnym (IRENA, 2024). Dla powodzenia transformacji energetycznej konieczne jest zwiększenie udziału kobiet w europejskim sektorze energetycznym. Kobiety stanowią jedynie 25% zasobów pracy w firmach energetycznych UE (17,6% w Polsce), a ich reprezentacja na stanowiskach kierowniczych jest tylko nieznacznie wyższa. Inaczej niż pokazują dane globalne, w przypadku sektora OZE w UE zatrudnienie kobiet nie jest wyższe niż w tradycyjnej energetyce. W obszarze badań i innowacji kobiety stanowią zaledwie 22% zatrudnionych, przy dużych różnicach między państwami członkowskimi (Gareis i in., 2024). Jednocześnie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i Południowo-Wschodniej obserwuje się pozytywne zmiany – w latach 2018–2022 udział kobiet w zatrudnieniu w energetyce wzrósł z 26% do 28%, a w zarządach z 18% do 27%. Liczba kobiet-prezesek ponad dwukrotnie się zwiększyła, m.in. dzięki wdrażaniu standardów ESG. Mimo to kobiety stanowią tylko 26% nowo zatrudnionych, a ich udział spada na wyższych szczeblach – kobiety to mniej niż 10% prezesów firm. W Polsce kobiety stanowiły 24% zatrudnionych w energetyce i 11% członków zarządów. Między 2018 a 2022 r. ich udział w zarządach spadł, choć wzrósł na stanowiskach kierowniczych do 23%. Podkreśla się, że większa inkluzywność kobiet w energetyce to konieczność biznesowa, choć kobiety nie zawsze dostrzegają realne zaangażowanie organizacji w kwestie równości (BCG i WoNY, 2023).

Badania pierwotne przeprowadzone na potrzeby tego raportu także potwierdzają, że **choć udział kobiet w energetyce, w tym MEW rośnie, nadal są one niedoreprezentowane na stanowiskach technicznych i kierowniczych**. Kobiety częściej pracują w obszarach wsparcia, tj. HR, ESG, administracji, komunikacji niż w rolach operacyjnych czy inżynierskich. Brakuje liderki technicznych, a kobiety są często „szufladkowane” do mniej prestiżowych funkcji. Jednocześnie widoczna jest pozytywna zmiana, kobiety coraz częściej zajmują stanowiska zarządcze, obejmują ważne funkcje w organizacjach branżowych a ich obecność podczas wydarzeń kluczowych dla sektora rośnie. Reprezentanci badanych organizacji podkreślają, że zmieniająca się świadomość społeczna, transformacja energetyczna i działania firm sprzyjają większej różnorodności firm energetycznych.

„W branżach, które przez lata były stereotypowo zdominowane przez mężczyzn, coraz częściej widzimy kobiety nie tylko na stanowiskach, tak jak niestety kiedyś, asystentek czy sekretarek, ale faktycznie na kluczowych stanowiskach zarządczych.”

Julia Halemba, Specjalistka Rozwoju Startupów
Incubator Starter/Blue Baltic Community

Tabela 15 podsumowuje dane zebrane z raportów i badań pierwotnych w Pomorskiem.

Tabela 15. Podsumowanie sytuacji w zakresie równości płci w energetyce, w tym w MEW

Źródła wtórne	Dane	Badania pierwotne – przedsiębiorstwa z Pomorskiem
Świat: Od 20% w sektorze ropy i gazu do 40% w sektorze PV, średnio 22% w sektorze energetycznym (IEA, 2024; IRENA, 2024) UE: 25% w UE w sektorze energetycznym (Gareis i in., 2024) Polska: Od 18% w sektorze energetycznym do 24% w największych firmach energetycznych sektora (Gareis i in., 2024; BCG i WoNY, 2023)	Zatrudnienie kobiet ogółem	13-40% głównie w działach wsparcia, które są często zdominowane przez kobiety

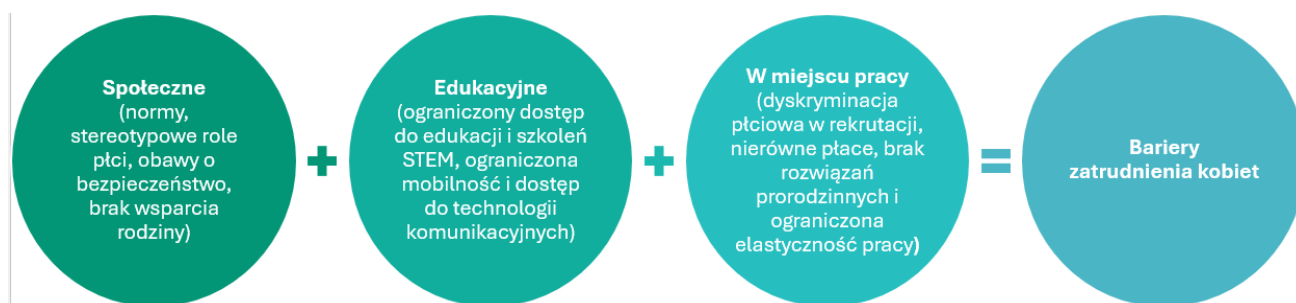
Świat: Od kilku procent kobiet w zawodach technicznych (np. elektryczki, dekarze, hydrauliczki do 24% w rolach STEM (IEA, 2024; IRENA, 2024) UE: 22% w UE działach badań i innowacji (Gareis i in., 2024)	Zatrudnienie kobiet na stanowiskach technicznych	Od kilku do kilkunastu procent
Świat: od <8% w sektorze węgla do <30% w całym sektorze na świecie (IEA, 2024; IRENA, 2024) Europa Środkowo-Wschodnia i Południowo-Wschodnia: <10% prezesek do 27% w energetyce wśród dużych firm (BCG i WoNY, 2023) Polska: od 11% członków zarządu największych firm energetycznych do 23% stanowisk kierowniczych dużych firm sektora (BCG i WoNY, 2023)	Zatrudnienie kobiet na stanowiskach kierowniczych	Od kilku do <30% na stanowiskach kierowniczych i od 0 do 50% wśród najwyższej kadry kierowniczej
Kobiety w sektorze energetycznym zarabiają mniej niż mężczyźni, szczególnie na stanowiskach technicznych (IEA, 2024). Luka płacowa jest zauważalna dla 37% kobiet, a w sektorze OZE dla 44% (BCG i WoNY, 2023). W obszarze badań i innowacji kobiety częściej pracują w niepełnym wymiarze godzin i na mniej stabilnych umowach, co obniża ich dochody (Gareis i in., 2024).	Różnice w wynagrodzeniach	Nie obserwuje się – wynagrodzenia zależne od kompetencji i wyników; brak różnic między płacami na równorzędnych stanowiskach
Brak polityk prorodzinnych w OZE (IRENA, 2024). Elastyczne formy pracy są dostępne dla niewielu pracowników. Ponad połowa pracowników nie korzysta z polityk elastycznego zatrudnienia – najczęściej z powodu braku potrzeby lub świadomości ich istnienia (BCG i WoNY, 2023). Elastyczne formy pracy są rzadziej dostępne w sektorze energetycznym niż w innych branżach (Gareis i in., 2024).	Dostępność elastycznych form zatrudnienia	Dostępne, choć nie zawsze chętnie stosowane w przypadku stanowisk kierowniczych; badane MŚP elastycznie reagują na potrzeby pracowników
Wskazuje się potrzebę szkoleń technicznych dla kobiet oraz szkoleń i polityk równości płci.	Szkolenia i polityki równości płci	Dostępne i sformalizowane w dużych podmiotach, w MŚP rzadkość

Bariery i wyzwania równości płci w energetyce

Analiza źródeł wtórnych i pierwotnych pozwoliła zidentyfikować kluczowe bariery zatrudnienia kobiet w energetyce.

IEA wskazuje na malejące zainteresowanie edukacją zawodową w sektorze energetycznym, szczególnie w zawodach technicznych. Przyczynami są m.in. negatywne stereotypy społeczne, brak zaufania do jakości kształcenia, obawy o przyszłe zarobki oraz niedostateczne wsparcie finansowe. Zawody techniczne są często postrzegane jako mało prestiżowe i przestarzałe (IEA, 2024). IRENA (2024) i Gareis i in. (2024) wskazują także, z jakimi barierami muszą mierzyć się kobiety w tym sektorze (Rysunek 15).

Rysunek 15. Bariery zatrudnienia kobiet w sektorze energii odnawialnej



Niepokojący jest spadek ogółu absolwentów kierunków powiązanych z sektorem energetycznym w badanym okresie 2015-2020 w Polsce.⁶ Problemem jest też niska atrakcyjność branży dla kobiet i brak skutecznych działań na rzecz równości. Zdaniem większości ankietowanych przez BCG, niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w energetyce wynika z niedoboru kandydatek z odpowiednimi kwalifikacjami (BCG i WoNY, 2023).

Przedstawiciele badanych organizacji (badania pierwotne) wskazywali na podobne wyzwania związane z zatrudnieniem kobiet w energetyce (Tabela 16). Podkreślano niską liczbę kandydatek do pracy wynikającą z barier edukacyjnych (mniej absolwentek kierunków technicznych i inżynierskich niż wśród panów), kulturowych i społecznych

⁶ W raporcie Gareis i in. (2024) Polska została wskazana jako kraj wyróżniający się na tle Unii Europejskiej wysokim odsetkiem absolwentek kierunków związanych z sektorem energetycznym – wyższym niż średnia unijna. Dodatkowo, raport podkreśla, że w Polsce występuje relatywnie niski poziom stereotypów dotyczących kierunków STEM.

(postrzeganie sektora i zawodów, brak żeńskich wzorców, oczekiwania społeczne wobec kobiet) oraz psychologicznych (niskiej wiary w siebie).

Tabela 16. Bariery zatrudnienia kobiet w energetyce, w tym MEW – opinie rozmówców

Kategoria bariery	Opis
Strukturalne i prawne	Ograniczenia formalne (np. zakaz pracy w warunkach szczególnych), niski udział kobiet na stanowiskach technicznych i kierowniczych, brak danych o awansach, luce płacowej
Edukacyjne	Nierówności w dostępie do edukacji technicznej, brak zachęty w szkołach i rodzinie, niedostosowanie programów szkół, ograniczony dostęp do szkoleń technicznych
Kulturowe i społeczne	Stereotypy płciowe i zawodowe, zmaskulinizowana kultura pracy, społeczne oczekiwania wobec kobiet jako opiekunek, brak tolerancji dla elastyczności pracy
Psychologiczne	Brak wiary w siebie, obawy przed wystąpieniami publicznymi, poczucie winy związane z godzeniem pracy z życiem rodzinnym
Organizacyjne	Brak rozbudowanych struktur wsparcia w MŚP, obawy pracodawców przed zatrudnianiem kobiet (np. ciąży), przerwy macierzyńskie
Branżowe (offshore)	Trudności związane z pracą rotacyjną, wyjazdami, wymagające warunki fizyczne, stereotypy wobec kobiet-liderek, ograniczona dostępność szkoleń technicznych.
Informacyjne	Niska świadomość o możliwościach kariery w branży, brak systemowych analiz dotyczących zatrudnienia kobiet, stereotypowe postrzeganie sektora

Programy dedykowane kobietom w sektorze energetyki

W Polsce działają programy wspierające kobiety w rozwoju kariery w sektorze energetycznym. Inicjatywy te – realizowane przez firmy i instytucje publiczne – stanowią dobre praktyki w zakresie równości płci i mogą inspirować inne podmioty branżowe.

„Dwie pierwsze edycje [EDU OFFSHORE WIND] zostały rozszerzone o formułę Power Connect, aby pokazać, że nie tylko energetyka wiatrowa potrzebuje pracowników, ale cała branża energetyczna. Firmy kooperujące z deweloperami często współpracują także z innymi podmiotami energetycznymi, niekoniecznie związanymi wyłącznie z energetyką wiatrową.”

Łukasz Dąbrowski, Kierownik Referatu Transformacji Energetycznej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego

EDU OFFSHORE WIND to unikalne wydarzenie edukacyjne promujące kariery w MEW. Druga edycja targów odbyła się 5-6 marca 2024 r. w Gdańsku i zgromadziła około 130 wystawców oraz 9000 uczestników. Wydarzenie było częścią szerszego programu edukacyjnego realizowanego w ponad 125 szkołach w Pomorskiem. Młodzież przygotowywała się do udziału poprzez zajęcia tematyczne dotyczące m.in. budowy farm wiatrowych i kompetencji potrzebnych w branży offshore. Targi oferowały warsztaty, pokazy, konkursy i bezpośredni kontakt z firmami. EDU OFFSHORE WIND ma pełnić funkcję platformy dialogu między edukacją a przemysłem, wspierać budowanie świadomości zawodowej i inspirować młodych ludzi, w tym

dziewczęta, do wyboru ścieżek technicznych. W ramach EDU OFFSHORE WIND przygotowano informator m.in. o zawodach i ścieżkach kariery w MEW (*Edu OffshoreWind. Informator*, 2024; eduoffshorewind.pl, b.d.).

Women Can Sea to projekt zrealizowany przez Gdański Inkubator Przedsiębiorczości Starter, którego celem było wspieranie aktywizacji zawodowej i przedsiębiorczości kobiet w sektorze morskim, w tym offshore. Inicjatywa skierowana była zarówno do kobiet już pracujących w branży, jak i do uczennic, studentek oraz osób rozważających wejście do sektora. Program obejmował warsztaty, spotkania typu mastermind, wizyty studyjne i wydarzenia networkingowe. Uczestniczki rozwijały kompetencje, m.in. w zakresie przywództwa, komunikacji, prawa morskiego i planowania kariery. Projekt stworzył przestrzeń do wymiany doświadczeń, budowania sieci kontaktów i wzajemnej inspiracji. Zwieńczeniem inicjatywy była konferencja 19 listopada 2024 r., która zgromadziła przedstawicielki firm, instytucji naukowych i samorządowych. Women Can Sea pokazał, że istnieje potrzeba tworzenia środowisk wspierających kobiety w branżach technicznych i zdominowanych przez mężczyzn. Jego pokłosiem jest powstanie Stowarzyszenia Kobiet Branży Morskiej INSPIRA (Inkubator Starter, b.d.; interregeurope.eu, 2025b, wywiady pogłębione)(zob. też *Sieci współpracy a równość płci w energetyce offshore – przykład klastrów, huba i stowarzyszenia*).

Women's Energy In Transition – Polish Edition to ogólnopolski program wspierający rozwój zawodowy kobiet w sektorze energetycznym, organizowany przez Grupę Dalkia Polska we współpracy z czołowymi uczelniami technicznymi. Inicjatywa skierowana jest do studentek i absolwentek kierunków związanych z energetyką, które podejmują tematykę transformacji energetycznej w swoich pracach dyplomowych. Program ma na celu wyrównywanie szans kobiet w branży

oraz promowanie ich aktywnego udziału w procesach transformacyjnych. Oferuje nagrody pieniężne za najlepsze prace oraz płatne staże w spółkach Grupy Dalkia. Trzecia edycja zakończyła się w marcu 2025 r. uroczystym wręczeniem nagród.

„Dla mnie ta nagroda była symbolicznym zwieńczeniem, potwierdzeniem, że moje ponadprzeciętne zaangażowanie miało sens. To, że otrzymałam nagrodę od publiczności, bardzo mnie wzruszyło. Było to dla mnie dowodem, że mimo iż jestem osobą wymagającą, stanowczą, to moja droga była właściwa. Ludzie docenili to, co robiłam przez całą moją ścieżkę zawodową.”

Ewa Sikora, Dyrektor ds. innowacji produktowych w sektorze energetycznym, NMG SA; dawniej Dyrektor Pionu Usług Wspólnych, Energa Operator SA

Program pokazuje, jak ważne jest tworzenie dedykowanych ścieżek rozwoju dla kobiet w energetyce i wspieranie ich kompetencji technicznych oraz przywódczych (Dalkia Polska, 2025)

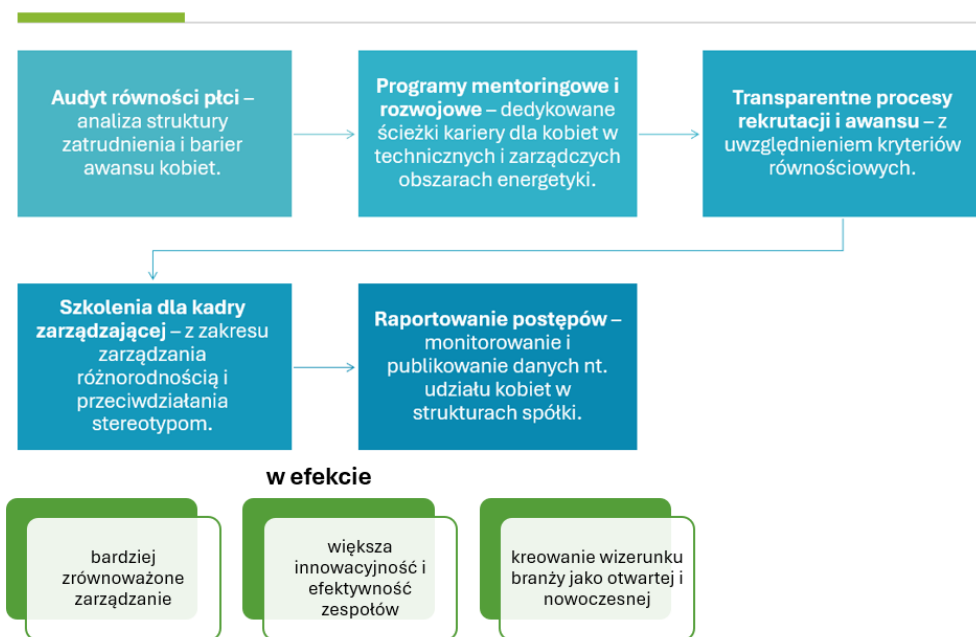
Energia Kobiet to ogólnopolska inicjatywa realizowana od 2021 roku przez Dolnośląski Instytut Studiów Energetycznych (DISE), której celem jest wzmacnianie pozycji kobiet w sektorze energetycznym. Program promuje ich obecność w debacie publicznej, wspiera rozwój zawodowy i tworzy przestrzeń do współpracy, mentoringu oraz wymiany doświadczeń. Kulminacyjnym punktem programu jest gala podczas Kongresu Energetycznego DISE, gdzie wręczane są

nagrody w kategoriach, takich jak: Energia Przyszłości, Energia Rozwoju, Energia Wizji oraz Nagroda Publiczności. Wyróżnienia trafiają do kobiet, które aktywnie kształtują transformację energetyczną w Polsce. Programowi towarzyszą działania networkingowe („Śniadania Energii Kobiet”), współpraca z sektorem prywatnym i publicznym oraz działania medialne (DISE, 2024) (zob. też *Zwiększenie widoczności liderki: Ewa Sikora – liderka innowacji na styku energetyki i IT*).

Podobną inicjatywą jest projekt „**25 kobiet w energetyce**” magazynu *Forbes Women*. Zdaniem Katarzyny Dębek, redaktorki naczelnej magazynu i przewodniczącej kapituły, inicjatywa ta ma na celu zachęcanie do większego udziału kobiet w branży energetycznej oraz promowanie ich obecności w tym sektorze (Zieliński, 2025). W gronie laureatek listy opublikowanej przez Forbes Polska w 2025 roku znalazła się kobieta związana z pomorską MEW, Agata Staniewska-Bolesta, dyrektorka zarządzająca Ørsted Polska Offshore (Forbes Women Polska, 2025).

W marcu 2025 r. Ministerstwo Aktywów Państwowych (MAP) opublikowało **Wytoczne dla spółek z udziałem Skarbu Państwa (SSP)** (MAP, 2025) dotyczące wspierania rozwoju zawodowego kobiet oraz wdrażania dyrektywy UE „Women on Boards”. Dokument promuje równość płci w zarządach i radach nadzorczych, zachęca do rekrutacji i awansów kobiet na stanowiska kierownicze i techniczne oraz do tworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Rysunek 16. Rekomendowania działania i ich efekty dla spółek energetycznych



Spółki giełdowe zostały zobowiązane do wdrożenia rekomendacji, a pozostałe SSP zachęcane do ich wykorzystania. Wytoczne zawierają praktyczne narzędzia, m.in. ankietę do oceny równości płci, wspierające poprawę kultury organizacyjnej i nadzoru właścicielskiego. Dokument stanowi część szerszego pakietu działań wspierających dobre praktyki w spółkach Skarbu Państwa. Choć wytoczne mają charakter ogólny, uwzględniają różnorodność sektorową i skalę działalności, dzięki czemu

mogą być stosowane również w sektorze energetycznym, mimo że nie są mu bezpośrednio dedykowane (Rysunek 16).

Analiza dostępnych programów wskazuje na brak dedykowanych inicjatyw wspierających kobiety w MŚP działających w sektorze energetycznym. Przykładowo, PARP oferuje jedynie program „Wzornictwo w MŚP”, który nie

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

dotyczy energetyki (Centrum pomocy PARP, b.d.). Nową inicjatywą jest program uruchomiony w lutym 2025 r. przez **Santander Bank Polska, Santander Leasing i Grupę EBI**, którego celem jest wspieranie MŚP – szczególnie firm prowadzonych przez kobiety oraz promujących równość płci. Program dysponuje budżetem 5 mld zł, z czego ponad 500 mln zł przeznaczono na transformację energetyczną, a 1,6 mld zł na firmy kobiece lub promujące równość. Inicjatywa wpisuje się w strategię EBI „Gender Action Plan 2021-2025” oraz cele ONZ (m.in. Cel 5: równość płci, Cel 8: godna praca i wzrost gospodarczy) (PAP, 2025; Santander, 2025).

Równość płci w energetyce: inspirujące programy partnerów DEBUTING i z Unii Europejskiej

W tej sekcji raportu przedstawiono programy wspierające równość płci partnerów projektu DEBUTING, z ich regionów i innych krajów dedykowane sektorowi energetycznemu, w tym offshore.

ART-ER, agencja rozwoju regionalnego z włoskiej Emilii-Romanii, partner projektu DEBUTING, realizuje działania dotyczące rozwoju OZE, wsparcia dla MŚP oraz promocji równości płci (Tabela 17). Inicjatywy, takie jak nagrody **Premio CER**, wsparcie dla społeczności energetycznych **GED - Gender Equality and Diversity Label**, integracja kryteriów DEI (różnorodność, równość, inkluzywność) w projektach innowacyjnych oraz **Gender Map**, interaktywne narzędzie mapowania dobrych praktyk w zakresie równości płci, stanowią inspirujące przykłady (Tabela 18). Do udziału w inicjatywach uprawnione są m.in. MŚP zlokalizowane na terenie Emilii-Romanii a także inni interesariusze (ART-ER, 2024, 2025).

Tabela 17. Inicjatywy ART-ER

Obszar działania	Opis inicjatywy ART-ER
Społeczności energetyczne (CER)	Premio CER – nagroda dla projektów wspierających lokalne społeczności energetyczne opartych na OZE (energia słoneczna, wiatrowa).
Równość płci i różnorodność	Premio GED – nagroda za promowanie równości płci i różnorodności w projektach, także technicznych. Kryteria DEI w ocenie projektów.
Równość płci i różnorodność	Mapa Gender – interaktywne narzędzie mapowania dobrych praktyk w zakresie równości płci w regionie.
Zasięg i efekty	Programy obejmują cały region, angażując MŚP, klastry, uczelnie i instytucje. Projekty pilotażowe są skalowalne i replikowalne.

Tabela 18 opisuje bardziej szczegółowo narzędzie GenER Map.

Tabela 18. Mapa Gender – opis narzędzia

Obszar	Opis
Nazwa narzędzia	Gender Map – interaktywna mapa dobrych praktyk na rzecz równości płci w pracy
Twórca	ART-ER (Emilia-Romagna) w ramach projektu DEBUTING
Cel	Identyfikacja, klasyfikacja i promocja inicjatyw wspierających równość płci w środowisku pracy
Zakres	Projekty z regionu Emilia-Romagna – firmy, NGO, uczelnie, instytucje publiczne
Funkcje	→ Wyszukiwanie wg nazwy, lokalizacji, typu organizacji → Filtrowanie wg tagów i kategorii → Dostęp do opisów i linków → Wersja angielska → Przyjazna kolorystyka (dostępność dla osób z daltonizmem)
Tagi (obszary tematyczne)	→ Kultura, szkolenia, STEM → Polityka, strategię, finansowanie → Ochrona rodzicielska i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym → Zarządzanie, przywództwo i podejmowanie decyzji → Uwzględnianie aspektu płci w działaniach, produktach i usługach → Zasoby ludzkie (procesy, rekrutacja, udział pracowników i narzędzia do zgłaszania sugestii i zgłaszania przypadków nękania, przemocy itp.)
Kategorie tematyczne	→ Możliwości szkoleniowe dla kobiet → Podaż umiejętności (strategie rekrutacyjne, employer branding, mapowanie i budowanie umiejętności) → Kultura i struktura organizacyjna (wartości i normy, środowisko pracy, satysfakcja pracowników, struktura płci, władza i wpływy) → Komunikacja (wewnętrzna, zewnętrzna, branding) → Innowacje poprzez zaangażowanie użytkowników (nowe produkty/usługi, budowanie potencjału) → Modele biznesowe i relacje → Zrównoważony rozwój biznesu

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Projekt **Gender Readiness in Regional Development** realizowany jest w latach 2023-2026 ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego przez innego partnera projektu DEBUTING - Region Värmland (Szwecja). Gender Readiness to inicjatywa mająca na celu integrację perspektywy płci w politykach rozwoju regionalnego. Tabela 19 przedstawia opis projektu (Region Värmland, 2025).

Tabela 19. Projekt Gender Readiness – opis

Element	Opis
Nazwa	Gender Readiness – Gender Equality Concept for Värmland's Smart Specialisations
Twórca	Region Värmland (Szwecja), we współpracy z uczelniami, instytucjami rozwoju i partnerami Interreg Europe
Cel	Systemowe wdrożenie równości płci w politykach rozwoju regionalnego, zwłaszcza w obszarach inteligentnych specjalizacji (RIS3)
Podejście	- Integracja perspektywy płci w strategiach, projektach i procesach decyzyjnych - Współpraca międzysektorowa - Wzmocnienie kompetencji instytucji i organizacji
Kluczowy komponent	GERL – Gender Equality Readiness Level: narzędzie oceny poziomu gotowości organizacji do wdrażania równości płci. GERL pozwala: → ocenić aktualny poziom świadomości i praktyk równościowych, → zidentyfikować luki i potrzeby szkoleniowe, → zaplanować działania dostosowane do poziomu gotowości, → monitorować postępy w czasie.
Narzędzia	GERL matrix (poziomy gotowości): 1. Dostępne są statystyki z podziałem na płeć 2. Cele są ustalane z uwzględnieniem perspektywy równości płci. 3. Wskaźniki są oparte na klasyfikacji płci 4. Przeprowadzana jest analiza płci 5. Reprezentacja kobiet i mężczyzn mieści się w granicach 40% w grupach sterujących itp. 6. Środki na równość płci są przydzielane w budżecie 7. Komunikacja jest równa pod względem płci zarówno w tekście, jak i obrazie. 8. Działania mają na celu zwiększenie równości płci 9. Wdrożono polityki i dokumenty zarządzające

Women in Wind Global Leadership Program to międzynarodowa inicjatywa wspierająca kobiety w sektorze energetyki wiatrowej, zwłaszcza w krajach rozwijających się (Tabela 20). Jej celem jest zwiększenie reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych poprzez mentoring, szkolenia i budowę globalnej sieci ekspertek. Program został zainicjowany w 2019 roku przez Global Wind Energy Council (GWEC) oraz Global Women's Network for the Energy Transition (GWNET).

Tabela 20. Charakterystyka programu Women in Wind Global Leadership

Kategoria	Opis
Nazwa programu	Women in Wind Global Leadership Program
Inicjatorzy	GWEC i GWNET
Rok uruchomienia	2019
Cel programu	Zwiększenie liczby kobiet-liderek w sektorze energetyki wiatrowej, w tym offshore wind
Grupa docelowa	Kobiety z doświadczeniem w sektorze OZE, głównie z rynków rozwijających się
Zakres geograficzny	Globalny (uczestniczki m.in. z Brazylii, Indii, Kenii, Filipin, Wietnamu, Kolumbii)
Elementy programu	→ mentoring indywidualny → szkolenia (kompetencje miękkie i techniczne) → wizyty studyjne i webinaria branżowe → udział w wydarzeniach branżowych
Czas trwania	Okolo roku (zwykle sierpień–luty)
Liczba uczestniczek	Ponad 80 uczestniczek, ponad 600 zgłoszeń sponad 20 krajów
Efekty programu	→ zwiększenie pewności siebie → rozwój kariery → wpływ na polityki równościowe w firmach
Kryteria rekrutacji	→ minimum 4 lata doświadczenia zawodowego w sektorze energetyki wiatrowej lub pokrewnym (OZE, inżynieria, energetyka, regulacje, finansowanie projektów, polityka klimatyczna itp.)

Partnerzy i sponsorzy	→ znajomość języka angielskiego → wykształcenie wyższe Vestas, Mainstream Renewable Power, MHI Vestas, Siemens Gamesa i inni
Strona programu	www.gwec.net/women-in-wind
Ostatni raport ewaluacyjny	(Global Wind Energy Council, 2025)

WINBLUE to projekt finansowany z programu EMFAF (European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund), realizowany od maja 2023 do kwietnia 2025, z budżetem ok. 1,389 mln euro (90% finansowania z UE). Koordynatorem jest Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) z Włoch, a partnerami są instytucje z m.in. Słowenii, Malt, Belgii, Hiszpanii, Francji i Bułgarii. Celem projektu jest zwiększenie uczestnictwa kobiet w sektorach niebieskiej gospodarki, w tym energetyki offshore (WinBlue, 2024). Projekt WINBLUE może być inspiracją do wdrożenia obserwatorium OffshoreWind w województwie (zob. *Obserwatorium Równości Płci*).

Inne przykłady programów, mogących stanowić inspirację dla działań wspierających równość płci w energetyce, w tym offshore w Pomorskiem zestawia Tabela 21.

Tabela 21. Inspirujące programy dla energetyki, w tym offshore

Projekt	Opis	Zakres działań
EUWES – Empowering Underrepresented Women in the Energy Sector (EUWES, 2025)	Projekt finansowany przez program CERV ⁷ , realizowany w latach 2022-2025 przez organizacje z Chorwacji, Słowenii i Hiszpanii oraz międzynarodowy podmiot WECF. Skoncentrowany na przeciwdziałaniu niedoreprezentowaniu kobiet w sektorze energetycznym, w tym OZE i offshore.	Diagnoza barier, szkolenia i warsztaty, networking, kampanie rzecznicze, rekomendacje polityczne, konferencja podsumowująca „Tipping the Scale” w Zagrzebiu w marcu 2025 r.
Baltic Gender (balticgender.eu, 2020)	Projekt realizowany w latach 2016-2020 przez instytucje naukowe z regionu Morza Bałtyckiego (Niemcy, Estonię, Litwę, Szwecję, Finlandię). Skierowany na promowanie równości płci w naukach morskich i technicznych.	Mentoring, wymiany międzynarodowe, analiza barier w karierze kobiet, wdrażanie polityk równościowych, publikacja narzędzi wspierających instytucje naukowe
MATES – Maritime Alliance for Fostering the European Blue Economy through a Marine Technology Skills Strategy (projectmates.eu, 2020)	Projekt Erasmus+ realizowany w latach 2018–2022 przez konsorcjum 17 partnerów z 8 krajów. Skoncentrowany na strategii rozwoju kompetencji w sektorze morskiej technologii, w tym offshore wind.	Identyfikacja potrzeb kompetencyjnych w sektorze; opracowanie i testowanie nowych ścieżek edukacyjnych i szkoleniowych; wdrożenie pilotażowych studiów przypadków; kampanie informacyjne i działania promocyjne; opracowanie długoterminowej strategii na rzecz stabilnego zatrudnienia i konkurencyjności europejskiego przemysłu morskiego

Sytuacja kobiet w sektorze energetyki. Studia przypadków

W tej części raportu zestawiono studia przypadków pokazujące dobre praktyki w zakresie równości płci realizowane w podmiotach sektora energetycznego, w tym MEW, tj. dużym przedsiębiorstwie – spółce Energa Operator, dwóch podmiotach MŚP, czyli Amber Offshore i Technica Nova Baltica, oraz czterech instytucjach otoczenia biznesu (w dwóch klastrach, hubie i stowarzyszeniu). Rozmówcy odnieśli się także do szans, jakie sektor tworzy dla kobiet.

Studium przypadku: Podobne cele, różne konteksty – kobiety w dystrybucji energii i inżynierii offshore

W tym studium przypadku opisano działania dwóch podmiotów, Energa Operator oraz Seaonics Polska, które mimo funkcjonowania w odmiennych kontekstach organizacyjnych, realizują podobne cele w zakresie równości płci. Oba podmioty należą do międzynarodowych grup kapitałowych i są częścią szeroko rozumianego sektora energetycznego.

⁷ CERV to skrót od Citizens, Equality, Rights and Values Programme – programu finansowego Unii Europejskiej, który został uruchomiony w ramach wieloletnich ram finansowych UE na lata 2021–2027.

Od dystrybucji do offshore: charakterystyka firm objętych analizą

Profil działalności i powiązania kapitałowe

Energia Operator jest częścią Grupy Energa, należącej do polskiej spółki Skarbu Państwa – Grupy ORLEN, koncernu energetycznego. Grupa Energa obsługuje 25% krajowego rynku elektroenergetycznego (ENERGA, 2025). Grupa składała się z szeregu spółek zależnych, które realizują zadania w ramach trzech głównych linii biznesowych, tj. wytwarzanie, dystrybucja i sprzedaż (Rysunek 17).

Rysunek 17. Struktura Grupy Energa (ENERGA, 2025)

Linia Biznesowa Dystrybucja:
w tym **Energia Operator SA** -
największa spółka w Grupie,
odpowiedzialna za dystrybucję
energii elektrycznej. Obsługuje
ponad 3,4 mln klientów i
zarządza siecią o długości ponad
200 tys. km.

Linia Biznesowa Sprzedaż: w
tym **Energia Obrót SA** zajmuje się
sprzedażą energii elektrycznej
i gazu, zarówno klientom
indywidualnym, jak i
biznesowym.

Linia Biznesowa Wytwarzanie –
odpowiada za produkcję energii,
w tym z OZE. Obejmuje m.in.
spółkę **Energia Wytwarzanie SA**.

Usługi i pozostałe: spółki
wspierające działalność
operacyjną i technologiczną
Grupy.

Energia Operator S.A. to największa spółka Grupy, a także jeden z największych operatorów systemu dystrybucyjnego w Polsce, odpowiedzialna za dystrybucję energii elektrycznej na obszarze północnej i środkowej Polski. Spółka ta odpowiada za przyłączenie około jednej trzeciej wszystkich źródeł OZE w Polsce. Energia Operator realizuje innowacyjne projekty, np. rozwija inteligentne sieci elektroenergetyczne. Pod względem ilości dostarczanej energii zajmuje trzecie miejsce wśród zintegrowanych operatorów systemu dystrybucyjnego w Polsce (ENERGA, 2025). Oddziały Energia Operator mieszczą się w Koszalinie, Toruniu, Płocku, Olsztynie i Kaliszu, a siedziba główna w Gdańsku.

Seaonics Polska Sp. z o.o., zarejestrowana pod tą nazwą w 2013 r., to firma inżynierska z siedzibą w Gdańsku, specjalizująca się w projektowaniu i wdrażaniu zaawansowanych systemów przeładunkowych i dźwigowych dla sektora morskiego, w tym MEW. Spółka należy w 100% do dużej norweskiej firmy Seaonics AS (Seaonics, b.d.), która z kolei jest częścią grupy VARD (VARD, b.d.) – norweskiego producenta statków należącego do włoskiego koncernu Fincantieri.⁸ (Rysunek 18). Seaonics Polska odpowiada za projektowanie i dostarczanie urządzeń, takich jak dźwigi, trapy, wciągarki i systemy do opuszczania robotów podwodnych, wykorzystywanych m.in. przy budowie i serwisowaniu farm wiatrowych oraz w badaniach dna morskiego (Seaonics Polska, b.d.)⁹. Produkty Seaonics są innowacyjne, m.in. firma została wyróżniona nagrodą za najbardziej innowacyjny produkt roku podczas londyńskiej konferencji Offshore Support Journal 2023 (Seaonics Polska, 2023).

Oba podmioty różni m.in. pochodzenie i typ kapitału, charakter powiązań z sektorem energetycznym, profil działalności, skala zatrudnienia w regionie oraz średni wiek kadry (Tabela 22).

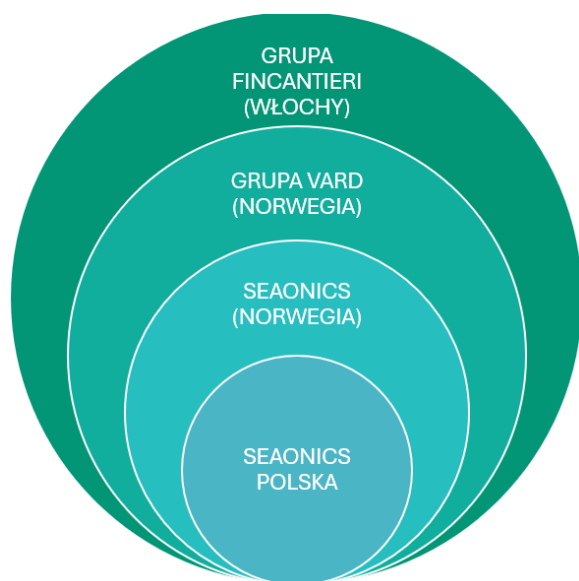
Tabela 22. Porównanie Energa Operator i Seaonics Polska

Kryterium	Energia Operator	Seaonics Polska
Pochodzenie kapitału	Krajowy	Międzynarodowy
Typ kapitału	Państwowy	Prywatny
Charakter powiązań z sektorem energetycznym	Dystrybucja energii	Inżynieria offshore
Profil działalności	Usługowy	Projektowo-produkcyjny
Skala zatrudnienia w regionie	Bardzo duża	Średnia
Średni wiek kadry	45+	40-

⁸ Fincantieri to globalna grupa stoczniowa obecna na czterech kontynentach (Fincantieri, b.d.-b).

⁹ Dla sektora MEW, zgodnie z mapą Blu Baltic Community, świadczy usługi inżyniersko-projektowe, utrzymania i serwisu, doradztwa inżynierskiego i zarządzania oraz dostarcza systemy elektryczne i komponenty elektryczne (Blue Baltic Community, b.d.).

Rysunek 18. Powiązania kapitałowe Seaonics Polska



Zatrudnienie kobiet: dystrybucja kontra offshore

Wielkość zatrudnienia w Energa Operator to 5184 osoby. W strukturach technicznych obecność kobiet jest zauważalna, ale niewielka (11%), podobnie na stanowiskach kierowniczych wynosi 11% (wywiad). W niektórych komórkach Energa Operator kobiety dominują, głównie wsparcia, np. w Departamencie Kapitału Ludzkiego, Pionie Finansów i Regulacji czy Departamencie Pomiarów¹⁰. W dwuosobowym zarządzie Energa Operator jest jedna wiceprezesa a połowa czteroosobowej rady nadzorczej to kobiety (Energa-Operator, b.d.)¹¹.

Zespół Seaonics Polska liczy obecnie około 100 osób¹². Średnia wieku pracowników wynosi 37 lat (wywiad). W obszarze technicznym, w dziale inżynierskim pracuje 28 osób, z czego tylko jedna kobieta, dwie panie są zatrudnione na produkcji. W całej firmie kobiety stanowią 13% zatrudnionych, a na

stanowiskach kierowniczych 27%¹³. Podobnie, jak w Energa Operator, w Seaonics Polska kobiety są obecne głównie w działach wsparcia, tj. administracji, finansów, HR i logistyki. W serwisie i dziale produkcji follow-up nie ma kobiet, co wynika m.in. z fizycznych wymagań pracy i częstych wyjazdów, które, w opinii przedstawicieli/ek przedsiębiorstwa, czynią tę pracę mało atrakcyjną dla kobiet. Zarząd firmy składa się wyłącznie z mężczyzn.

Szanse dla kobiet w sektorze energetycznym w opinii rozmówców

„Dziś cała branża energetyczna, w tym offshore, to jeden wielki plac budowy. Energa-Operator jest w szczególnej sytuacji, bo nasz obszar działania sięga od Koszalina, przez Olsztyn, Gdańsk, aż po Kalisz. To oznacza, że potrzebujemy ogromnej liczby specjalistów... Chodzi o to, by system oparty na zielonej energetyce służył człowiekowi, społeczeństwu, by klienci czuli się bezpiecznie i byli zadowoleni. I tutaj kobiety mają ogromną rolę do odegrania. Bardzo często problemy w energetyce wynikają z braku komunikacji, z niedoinformowania. A kobiety są w tym naprawdę świetne, mają rozwinięte umiejętności komunikacyjne, dyplomatyczne, potrafią prowadzić dialog ze społeczeństwem. A właśnie ten dialog jest dziś w energetyce niezwykle potrzebny.”

Dr Karolina Lipińska, Wiceprezes Energa Operator

Transformacja sektora energetycznego¹⁴ sprzyja większej obecności kobiet, zwłaszcza młodych inżynierek, co wiąże się ze zmianą charakteru pracy – rosnącym znaczeniem automatyki, systemów sterowania i nowoczesnych technologii. Zmiany te czynią branżę bardziej atrakcyjną dla kobiet, a otoczenie zawodowe staje się coraz bardziej otwarte na różnorodność. W ostatnich latach zauważalny jest wzrost liczby kobiet w zespołach technicznych Energa Operator, co wynika zarówno ze zmiany podejścia wewnątrz organizacji, jak i zewnętrznych oczekiwań społecznych. Kobiety coraz częściej pełnią funkcje kierownicze i reprezentacyjne, stając się widocznymi liderkami w kontaktach z interesariuszami i społecznościami lokalnymi. Ich kompetencje

¹⁰ Na koniec 2024 roku Grupa ORLEN zatrudniała blisko 68 tys. pracowników, w tym 84% w Polsce. Pod względem płci, kobiety stanowiły 28% zatrudnionych. Przeważali pracownicy w wieku 30-50 lat (ORLEN, 2024).

¹¹ W grupie ORLEN kobiety stanowiły 32% kierownictwa najwyższego szczebla, w Grupie Energa 39% (Energa/Grupa Orlen, b.d.; ENERGA, 2025; ORLEN, 2024).

¹² Analizowana firma zatrudnia poniżej 250 osób, jednak jest w 100% zależna od dużego zagranicznego podmiotu. Zgodnie z definicją MŚP zawartą w Zaleceniu Komisji 2003/361/WE, przy ocenie statusu przedsiębiorstwa należy uwzględniać dane całej grupy kapitałowej, tj. zatrudnienie, obrót i bilans, jeśli występują powiązania właścicielskie. W przypadku przedsiębiorstw powiązanych, spółka zależna również traktowana jest jako duże przedsiębiorstwo, niezależnie od lokalnej skali działalności (Komisja Europejska, 2003).

¹³ W zarządzie Grupy Fincantieri kobiety stanowią 40%. Grupa zatrudnia ponad 21 tys. osób, z czego 15% to kobiety, w tym 9% i 16% odpowiednio na stanowiskach wyższego i średniego szczebla zarządzania, 24% i 6% odpowiednio wśród pracowników umysłowych i fizycznych (Fincantieri, b.d., 2024).

¹⁴ W 2024 roku Grupa Energa kontynuowała działania na rzecz transformacji energetycznej, inwestując w OZE i modernizując infrastrukturę dystrybucyjną. Rozwijane są także projekty hybrydowe oraz magazyny energii. Szczególny nacisk położono na MEW – powołano spółkę Baltic Offshore Service Solution, która będzie zarządzać aktywami offshore i prowadzić Centrum Zarządzania Morskich Farm Wiatrowych (ENERGA, 2025).

komunikacyjne i umiejętność budowania relacji są szczególnie cenione w kontekście dynamicznych zmian w energetyce, gdzie dialog ze społeczeństwem odgrywa kluczową rolę. Przedstawiciele/ki podmiotu zauważają, że rozbudowa infrastruktury oraz rosnące zapotrzebowanie na specjalistów otwierają nowe możliwości zawodowe dla kobiet, również w obszarach technicznych. Zmiany są widoczne także na poziomie krajowym – kobiety obejmują wysokie stanowiska w instytucjach energetycznych, co potwierdza rosnącą rolę kobiet jako decydentek i ekspertek w sektorze. Energetyka staje się przestrzenią, w której kobiety nie tylko uczestniczą, ale aktywnie kształtują kierunki rozwoju i wdrażają innowacje.

Uczestnicy/czki badania z Seonics Polska również dostrzegają pozytywne zmiany w sektorze offshore i firmie. Rośnie liczba aplikacji od studentek na staże. Zauważają więcej pań wśród uczestników targów pracy. Zmienia się też obraz sektora z typowo męskiego na bardziej otwarty na różnorodność. Środowisko pracy w tej organizacji, ale i branży offshore jest wielokulturowe, co sprzyja większej otwartości: „*Różnorodność w obrębie całej firmy jest bardzo duża i to też nas kształtuje. To daje więcej możliwości.*” – zauważa Joanna Niwińska, Junior Electrical Engineer w Seonics Polska. Kobiety odnoszą sukcesy jako inżynierki a stanowiska techniczne są dostępne: „*Rynek się rozwija i jest coraz bardziej otwarty. Uważam, że wszystkie stanowiska techniczne, projektowe są jak najbardziej dla kobiet i że bardzo dobrze sobie na nich radzimy.*” – dodaje Niwińska. W Grupie dąży się do większego udziału pań w zatrudnieniu oraz rolach technicznych i decyzyjnych, czego wyrazem są jej cele w zakresie różnorodności.

Dobre praktyki: Energa Operator i Seonics Polska

Wsparcie kobiet w Energa Operator realizowane jest zarówno poprzez formalne programy, jak i działania nieformalne (Rysunek 19). Kluczowym działaniem formalnym jest **polityka różnorodności**¹⁵, obejmująca m.in. zarządzanie wiekiem, etykę i prawa człowieka, a także szkolenia e-learningowe dostępne dla pracowników. Jak podkreśla Anna Rutkowska, Koordynator ds. Zarządzania Personalem w Departamencie Kapitału Ludzkiego: „*W jednym dokumencie zebrano różne obszary, w których temat różnorodności jest obecny.*”

Innym działaniem formalnym mogącym pośrednio przyczynić się do równości płci jest **program pozyskania nowych pracowników**, „Energia do Nauki – Nauka dla Energi” (EDN-NDE), opracowany w odpowiedzi na ryzyko luki pokoleniowej i trudność sukcesji (Energa Operator, 2025).

Zdjęcie 1. Zdjęcie z materiału informacyjnego EDN-NDE (Energa-Operator, 2025)



Jest to strategiczna inicjatywa Energa Operator, mająca na celu rozwój i pozyskiwanie młodych pracowników poprzez współpracę ze szkołami ponadpodstawowymi i uczelniami. Jego głównym celem jest przygotowanie przyszłych specjalistów/ek do pracy w sektorze energetycznym, z uwzględnieniem wyzwań stojących przed sektorem (Energa Operator, 2025). Choć bezpośrednim celem programu nie są działania wspierające równość płci, rozmówcy/zy nie podkreślają znaczenia komunikowania otwartości branży na kobiety. Wskazują, że jasne sygnały kierowane do dziewcząt

i kobiet, np. w materiałach promocyjnych czy podczas wydarzeń, mogą mieć wpływ na ich decyzje edukacyjne i zawodowe (Zdjęcie 1). Wiceprezeska, dr Karolina Lipińska podkreśla: „*Wierzimy, że ten bliski kontakt z sektorem energetycznym, szczególnie elektroenergetyką, przyniesie efekty w postaci młodych ludzi, którzy zasilą nasze szeregi.*”

Rozmówcy zgodnie wskazują, że różnorodne zespoły przynoszą korzyści organizacyjne. Karolina Błaszak-Lasota, Dyrektor Pionu Finansów i Regulacji, zauważa: „*W obszarze finansów mam mniej więcej równowagę – pół na pół – i to się naprawdę dobrze sprawdza.*” Istotna jest również **świadomość** menedżerów i ich codzienna **postawa**, która wspiera kobiety w rozwoju zawodowym. Jak mówi Ireneusz Kozakiewicz, Dyrektor Departamentu Pomiarów: „*Jako przełożony kobiet traktuję je jako partnerki.*” Dr Aneta Szadkowska, Dyrektor Generalna Oddziału w Koszalinie podkreśla: „*Uważam, że takich dobrych praktyk [w firmie] jest coraz więcej, a nasza codzienna postawa jest najlepszym przykładem.*”

¹⁵ W sprawozdaniu Grupy Energa czytamy: „Energa szanuje godność każdego człowieka niezależnie od rasy, narodowości, religii, płci, wykształcenia, pozycji zawodowej, orientacji seksualnej, stopnia niepełnosprawności czy przynależności politycznej, nie dopuszczając do jakichkolwiek przejawów dyskryminacji. Spółka dąży do zapewnienia różnorodności poprzez dobór wszechstronnej, merytorycznej kadry zarządzającej i nadzorczej... Podstawą zarządzania różnorodnością w Enerdze jest także stwarzanie równych szans w dostępie do rozwoju zawodowego i awansu.” (ENERGA, 2025, s. 138-139)

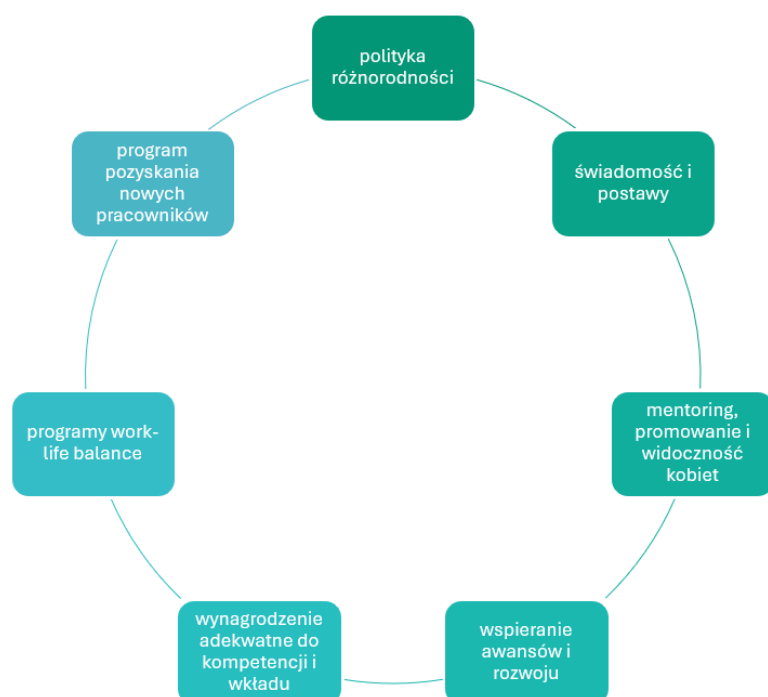
„Bardzo pozytywnie wspominam spotkanie kobiet zorganizowane przez prezes Karolinę Lipińską... Kobiety wracały z tego spotkania zachwycone – czuły się zauważone, docenione.”

Anna Goździewska, Kierownik Biura Zarządzania BHP

W Energa Operator kobiety coraz częściej pełnią funkcje kierownicze i są aktywnie **promowane** jako liderki. Wiceprezeska Lipińska, uruchomiła inicjatywę „Energetyka po kobiecemu”, której celem jest **mentoring** i budowanie widoczności kobiet w branży: „To inicjatywa dla kobiet, o kobietach i prowadzona przez kobiety.” – mówi Lipińska. Widoczność kobiet w organizacji wspierają także działania, takie jak angażowanie ich w kluczowe spotkania z interesariuszami, co podkreśla Tomasz Śliwiński, Dyrektor Departamentu Zarządzania Majątkiem Sieciowym: „Chodzi o to, żeby ich praca była widoczna.” Przedstawicielki

Energa Operator podkreślają, że ich rozwój zawodowy był możliwy dzięki świadomemu wsparciu ze strony przełożonych i mentorów – osób, które dostrzegali ich potencjał i aktywnie wspierali ich ścieżkę kariery, pomagając budować widoczność zawodową i otwierając dostęp do strategicznych projektów.

Rysunek 19. Dobre praktyki na rzecz wsparcia kobiet w Energa Operator



Kobiety w spółce mają równy **dostęp do szkoleń**, także technicznych, jednak często zdobywają wiedzę techniczną samodzielnie. Ilona Jankowska, Dyrektor Departamentu Kontroli i Bezpieczeństwa, podkreśla: „Nigdy nie spotkałam się z sytuacją, w której ktokolwiek oponował przeciwko udziałowi kobiet w szkoleniach technicznych.” Rozmówcy wskazują, że **awanse i wynagrodzenia są uzależnione od kompetencji**¹⁶. Śliwiński zauważa: „Doceniamy pracę, nie płeć.” Energa-Operator oferuje rozwiązania wspierające **równowagę między życiem zawodowym a prywatnym**, szczególnie dla kobiet i rodziców. Przykłady to dodatkowe godziny dla kobiet karmiących, elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej. Błaszak-Lasota zauważa: „Elastyczny czas pracy naprawdę się sprawdza, bo każdy może dostosować go do swojego rytmu życia.” Jednak osiągnięcie równowagi bywa trudne, szczególnie na stanowiskach

menedżerskich, co potwierdzają rozmówcy obu płci.

Seaconics Polska także prowadzi działania na rzecz różnorodności i równości płci, zarówno formalne¹⁷, jak **polityka równego traktowania i szkolenia z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji**, jak i nieformalne, np. zachęcanie kobiet do udziału w praktykach i rekrutacjach. Jak podkreśla Joanna Jurkiewicz, HR Manager w Seaconics Polska: „Každy pracownik zapoznaje się z polityką równego traktowania i podpisuje zobowiązanie do jej przestrzegania. Jeśli ktoś nie chce jej respektować – musi się z nami pożegnać”.

Seaconics Polska aktywnie uczestniczy w targach pracy. Współpracuje z Politechniką Gdańską i **promuje branżę offshore** jako otwartą na kobiety: „Dbam o to, by na targach była reprezentacja kobiet z naszej firmy, żeby było widać, że kobiety u nas pracują i są mile widziane” – zauważa Jurkiewicz.

Firma jest **otwarta na różnorodność**: „Pracujemy z ludźmi na całym świecie... kolor skóry, język, tutaj nie ma znaczenia.” – zauważa Niwińska. W Seaconics Polska dostrzega się wartość kobiet w zespołach. Ich obecność wpływa

¹⁶ Luka płacowa nie jest badana na poziomie Energa Operator. Dane te są podawane w stosunku do Grupy Energa i Grupy ORLEN (ENERGA, 2025).

¹⁷ Są to praktyki wdrożone w całej Grupie (wywiad). Cele Grupy w zakresie różnorodności obejmują: „Zapewnienie maksymalnej integracji i pełnego zaangażowania pracowników poprzez opracowywanie szkoleń i inicjatyw podnoszących świadomość w zakresie różnorodności i integracji; Wzmocnienie równości płci i pozycji kobiet poprzez promowanie projektów zapewniających kobietom równe szanse w świecie pracy; Zapewnienie odpowiedniego poziomu reprezentacji płci poprzez promowanie obecności kobiet również na stanowiskach kierowniczych” (Fincantieri, b.d.). Grupa wdrożyła „Zasady wzmocniania pozycji kobiet” ONZ. Centrala Grupy i jej 19 włoskich oddziałów posiada też certyfikat równości płci (Fincantieri, b.d.).

pozytywnie na atmosferę, komunikację i jakość dokumentacji technicznej: „Zespoły mieszane pracują inaczej niż zespoły złożone wyłącznie z mężczyzn. Kobiety często zwracają uwagę na inne szczegóły niż mężczyźni” – zauważa Jurkiewicz. W ocenie uczestników badania, zespoły mieszane płciowo pracują lepiej: „Różnorodność zwiększa kreatywność zespołu. Mam też wrażenie, że kobiety łagodzą obyczaje w zespole, co jest dużym plusem.” – dodaje Łukasz Kamerke, Engineering Manager w Seaonics Polska.

„Przez to równe traktowanie nie czuję się absolutnie ani wyróżniona, ani dyskryminowana w żaden sposób.”

Joanna Niwińska, Junior Electrical Engineer, Seaonics Polska

Przedsiębiorstwo stara się wspierać kobiety poprzez **elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej**, a także indywidualne podejście do sytuacji rodzinnych. „Jeśli ktoś ma małe dziecko, może zawnioskować o elastyczny czas pracy. Na produkcji nie mamy typowo elastycznych godzin, ale jesteśmy w stanie się dostosować” – dodaje Jurkiewicz.

„Nie ma żadnych ułatwień i nie widzę potrzeby ich wprowadzania. Płeć czy wiek nie mają znaczenia – każdy jest traktowany tak samo na etapie rekrutacji. Zapraszamy na rozmowy osoby spełniające wymagania, a podczas rozmowy weryfikujemy kompetencje. Nie byłoby właściwe, gdyby jedna grupa miała ułatwienia względem innej.”

Łukasz Kamerke, Engineering Manager Seaonics Polska

W Seaonics Polska kobiety mają **równy dostęp do ról technicznych i projektowych**, choć ich udział jest nadal niski. Przykładem może być inżynierka elektryk, Joanna Niwińska, która, jak wskazuje Kamerke „zaprojektowała instalację dużego dźwigu, który działa bez zarzutu. To duży sukces”. Firma nie stosuje formalnych ułatwień w **rekrutacji** dla kobiet, ale przy równych kwalifikacjach zachęca do ich zatrudniania. „Jeśli oboje kandydaci są na podobnym poziomie, zarówno zawodowo, jak i pod względem kompetencji miękkich, wtedy zachęcam do zatrudnienia kobiety” – zaznacza Jurkiewicz.

W dziale technicznym wdrażana jest **transparentna procedura awansów**, która jasno określa kryteria rozwoju zawodowego. Każdy pracownik, niezależnie od płci, ma w niej określoną ścieżkę kariery: „Chciałbym, żeby ten proces był jasno określony w procedurze, krok po kroku. Każdy pracownik powinien wiedzieć, kiedy może awansować i co musi zrobić, by to osiągnąć” – wyjaśnia Kamerke.

Zdaniem przedstawicieli Seaonics, **luka płacowa** nie występuje: „Nasza koleżanka zarabia tyle samo, co inni pracownicy na tym samym stanowisku” – podkreśla Kamerke.

W firmie nie funkcjonują formalne programy mentoringowe, ale **nieformalne wsparcie** ze strony przełożonych i współpracowników. Przykładem jest współpraca inżynierki wracającej z urlopu macierzyńskiego z doświadczonym kolegą, który pełni rolę mentora: „Koleżanka bardzo ceniła sobie tę współpracę” – mówi Kamerke.

Podsumowując, mimo różnic między badanymi podmiotami, obie firmy podkreślają, że zatrudnienie i awanse zależą od kwalifikacji, nie od płci. Podobnie, wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na równorzędnych stanowiskach nie różnią się. Oba podmioty wdrażają formalne (w tym narzucone przez właścicieli) i nieformalne działania wspierające kobiety o charakterze inicjatyw oddolnych. W obu przedsiębiorstwach kobiety mają dostęp do szkoleń technicznych i mogą pracować w działach inżynieryjnych, choć ich liczba jest nadal niewielka a panie są przede wszystkim widoczne w działach wsparcia. Przedstawiciele obu firm zauważają, że zespoły zróżnicowane płciowo pracują efektywniej, są bardziej kreatywne i lepiej komunikują się. Podkreślają rolę otwartości i kompetencji jako podstaw budowania równości płci.

Dobre praktyki i wyzwania równości płci w dwóch MŚP sektora energetyki offshore

Opis badanych podmiotów

Rozwój sektora MEW w Polsce stwarza nowe możliwości dla lokalnych przedsiębiorstw, które aktywnie włączają się w budowę łańcucha dostaw dla projektów offshore. W tym studium przypadku szczegółowej analizie poddano dwa MŚP: **Amber Offshore** i **Technica Nova Baltica**, firmy różniące się profilem działalności, skalą operacyjną oraz zakresem zaangażowania w branżę offshore, lecz wspólnie reprezentujące rosnący potencjał polskiego zaplecza MEW¹⁸. W Tabeli 23 zestawiono ich profil działalności, zakres powiązań z energetyką offshore oraz szacunkową wielkość zatrudnienia.

¹⁸ Zgodnie z klasyfikacją dostawców offshore wind przygotowaną przez Gdańską Fundację Przedsiębiorczości Inkubator „Starter” w projekcie Blue Baltic Community, działalność Amber Offshore można zaliczyć do armatorów jednostek pływających - statki badawcze, Technica Nova Baltica zajmuje się dostarczaniem usług nadzoru nad jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, a także zarządzaniem projektami oraz stakeholder managementem na wszystkich etapach budowy morskich farm wiatrowych (Blue Baltic Community, b.d., wywiad Łukasz Kneba).

Tabela 23. Charakterystyka Amber Offshore i Technica Nova Baltica

Firma	Profil działalności	Powiązanie z energetyką offshore	Zatrudnienie / Wielkość
Amber Offshore	Polska firma z siedzibą w Straszynie, obsługuje jednostki badawcze (Amber Cecilia, Agatha)	Oferuje specjalistyczne usługi związane z obsługą jednostek pływających mogących realizować badania geofizyczne i geotechniczne dna morskiego dla projektów offshore wind.	Mała firma, zatrudnia polską załogę morską i lądową.
Technica Nova Baltica	Spółka joint venture (Gdynia) – niemiecka Technica Nova + polska CO-MADE	Świadczy usługi zapewnienia i kontroli jakości dla projektów morskich farm wiatrowych (fundamenty, wieże, trafostacje).	Zespół inżynierów i audytorów, firma mała

Amber Offshore to niewielka, polska firma z siedzibą w Straszynie (woj. pomorskie), specjalizująca się w działalności offshore. Firma posiada dwa statki badawcze, *Amber Cecilia* i *Amber Agatha*, z których jeden wyposażony jest w system dynamicznego pozycjonowania. Realizuje projekty związane z energetyką wiatrową, m.in. Baltic Power, pierwszą morską farmą wiatrową w Polsce. Amber Offshore współpracuje z firmą MEWO, która dostarcza zespoły pomiarowe (survey), odpowiedzialne za badania dna morskiego i przygotowanie terenu pod inwestycje offshore. Obie firmy mają wspólną lokalizację (Straszyn) i są powiązane personalnie oraz kapitałowo, część udziałowców Amber Offshore to pracownicy MEWO¹⁹. Firma Amber Offshore powstała jako inicjatywa inwestycyjna osób związanych z MEWO, ale działa jako osobny podmiot prawny (Gospodarka Morska, 2022). Amber Offshore zatrudnia niewielką załogę na statkach (ok. 8-10 osób na jednostkę). Zespół lądowy składa się z prezesa, marine superintendentki, superintendenta technicznego, crew/fleet managerki, IT administratora oraz specjalistek ds. finansów i logistyki. W zespołach survey (firma MEWO) panie stanowią około 30%.

Technica Nova Baltica to spółka typu joint venture, powstała ze współpracy CO-MADE²⁰ z niemiecką firmą Technica Nova. Specjalizuje się w usługach inżynierskich i technicznych dla MEW, realizując projekty dla deweloperów oraz dostawców Tier 1²¹. Firma koncentruje się na obsłudze projektów jakościowych, inspekcyjnych i koordynacyjnych: „*Technica Nova Baltica to firma bardzo mocno inżynierska, skupiona na obsłudze projektów offshore windowych.*” – podkreśla Łukasz Kneba, członek zarządu Technica Nova Baltica i wspólnik CO-MADE. Firma zatrudnia około 40 osób, z czego 10 osób stanowi stały zespół biurowy w Inkubatorze Starter w Gdańsku. Wśród nich znajdują się 4 kobiety, a w całej firmie łącznie pracuje 5 kobiet. Zatrudnienie jest elastyczne i zależne od liczby realizowanych projektów. Technica Nova Baltica zatrudnia kobiety na stanowiskach związanych z logistyką operacyjną, ESG, finansami, administracją i rozwojem biznesu: „*To biuro jest w pełni zarządzane przez kobiety.*” Jeśli chodzi o zawody bardziej techniczne, Ł. Kneba stwierdza: „*Jedna koleżanka pracuje jako inspektorka... Mimo że [projekt] realizowany jest w ciężkich, industrialnych warunkach, ta osoba radzi sobie bez problemu.*”

Szanse dla kobiet w energetyce offshore w opinii rozmówców

Według Pauli Wydarty, Fleet/Crew Manager w Amber Offshore, następują zmiany w sektorze morskim i energetyki offshore: „*Branża morska otwiera się na kobiety i to jest bardzo pozytywne... To bardzo pozytywne, że nie napotykają już na mur, że nie słyszą: 'nie awansujesz, bo jesteś kobietą'. Wręcz przeciwnie, są promowane.*” Kobiety są coraz bardziej widoczne w branży, aplikują na różnorodne stanowiska, awansują i budują swoją pozycję zawodową. To sygnał, że sektor offshore staje się przestrzenią bardziej otwartą na kobiety, ich kompetencje i aspiracje. Wydarty zauważa również, że kobiety rozwijają się zawodowo, aktualizują swoje profile na LinkedIn, zdobywają nowe kompetencje i są coraz częściej obecne w zespołach projektowych. Ewelina Kowalczyk, Chief Officer w Amber Offshore, również dostrzega pozytywne zmiany, choć podkreśla, że kobiety nadal muszą wykazywać się dużą determinacją. „*Kiedyś było trudniej... Teraz jest inaczej, ale nadal trzeba udowodniać, że się nadajemy.*” – zauważa. Anna Kneba, ESG Strategy Lead w Technica Nova Baltica,

¹⁹ **MEWO S.A.** to największa w Polsce niezależna firma specjalizująca się w badaniach i pomiarach środowiskowych, geofizycznych oraz geotechnicznych na europejskim rynku offshore. Działa na obszarze Morza Bałtyckiego, Śródziemnego i Północnego, realizując projekty m.in. dla sektora energetycznego. Firma zatrudnia około 200 specjalistów w zależności od skali projektów, w tym inżynierów, geofizyków, geotechników, oceanografów, biologów i chemików. MEWO dysponuje zaawansowanym sprzętem badawczym, zespołem ekspertów oraz współpracuje z uczelniami i instytucjami naukowymi (MEWO, b.d.).

²⁰ **CO-MADE** to firma doradcza, która powstała około pięć lat temu. Jej głównym celem jest wspieranie rozwoju łańcucha dostaw dla MEW w Polsce. Firma działa jako hub koncepcyjny, inicjując projekty, które są później realizowane w innych spółkach. CO-MADE angażuje się również w działania edukacyjne i promocyjne, m.in. jako współorganizator wydarzenia Edu Offshore Wind. Zespół CO-MADE liczy obecnie 3 osoby, z czego jedna to kobieta. Firma działa w modelu długoterminowej współpracy z klientami, posiada umowy ramowe i aktywnie poszukuje nowych możliwości biznesowych.

²¹ Dostawców pierwszego poziomu (bezpośrednio) dla deweloperów.

podkreśla, że coraz więcej firm promuje kobiety w kampaniach rekrutacyjnych, co wpływa na zmianę postrzegania branży jako „męskiej”.

Rysunek 20. Szanse dla kobiet w sektorze MEW



- Otwarcie na kobiety w sektorze
- Wiele zawodów i ścieżek karier dostępnych dla kobiet
- Praca ciekawa, w międzynarodowym środowisku

Branża offshore wind dynamicznie się **rozwija**, co tworzy nowe miejsca pracy i zwiększa zapotrzebowanie na **różnorodne kompetencje**: „W offshore wind znajdzie się miejsce i dla ornitologa, i geologa, i hydrologa, i inżyniera budownictwa... To bardzo ważne specjalizacje, niezbędne w procesach inwestycyjnych.” – podkreśla Ł. Kneba. Anna Kneba podkreśla, że praca w offshore wind jest **ciekawa**, rozwijająca i daje poczucie sensu. Kobiety, które trafiają do branży, często odkrywają w niej pasję i możliwości rozwoju: „Budowanie farmy wiatrowej na morzu jest czymś abstrakcyjnym, procesem, który niełatwo jest sobie wyobrazić. To jest szalenie ciekawe.” – mówi A. Kneba. Zauważa też, że **międzynarodowe środowisko** pracy w MEW sprzyja otwartości i różnorodności. Praca w zespołach międzynarodowych pozwala na wymianę doświadczeń i przełamywanie lokalnych stereotypów (Rysunek 20).

Dobre praktyki w zakresie równości płci

W badanych podmiotach raczej nieformalnie wspiera się równość płci w zespołach (Rysunek 21). Wyjątkiem są polityki ESG i promocja pracy w sektorze podjęta przez Technica Nova Baltica.

Na przykład Amber Offshore, w opinii przedstawicielek tego podmiotu, wyróżnia się **dobrą atmosferą pracy**, otwartą komunikacją i partnerskim podejściem do pracowników. Wiele osób z biura ma doświadczenie morskie, co ułatwia zrozumienie potrzeb załogi: „To niewielka firma, ale bardzo przyjazna. Atmosfera jest bardzo dobra. Pracuje tu niewiele osób, dzięki czemu łatwo się porozumieć.” – mówi Kowalczyk. Potwierdza to Wydarty: „Jesteśmy małą firmą, z niewielką liczbą osób w biurze, ale stawiamy na ludzi z doświadczeniem, którzy odpowiedzialnie podchodzą do swojej pracy.” Firma nie stosuje formalnych rozwiązań dotyczących równości płci, ale promuje **równe traktowanie i wspiera kobiety**: „Nie wyróżniamy kobiet, ale też się na nie nie zamykamy. Chcemy, by było ich jak najwięcej i by czuły się wspierane.” – mówi Paula Wydarty. Amber Offshore zapewnia **elastyczne podejście** do sytuacji życiowych pracowników. Wydarty podkreśla także, że nie ma podziałów płciowych przy **rekrutacji**: „Szukając kandydata na dane stanowisko, nie patrzymy na płeć, tylko na dyspozycyjność i doświadczenie.”

Rysunek 21. Dobre praktyki w zakresie równości płci w badanych podmiotach MŚP



Technica Baltica Nova umożliwia **elastyczne formy pracy** (pracę zdalną, hybrydową) i **elastyczny czas pracy**: „Jedna z naszych koleżanek pracuje cztery dni w tygodniu zdalnie, jeden stacjonarnie.” – zaznacza Łukasz Kneba. **Rekrutacja** opiera się wyłącznie na kompetencjach, bez względu na płeć. Kobiety mają dostęp do stanowisk technicznych i projektowych, nawet bez wcześniejszego przygotowania: „Nasza strategia zakłada, że w pierwszej kolejności staramy się współpracować z osobami z Polski. Rekrutujemy również osoby, które nie mają doświadczenia w branży offshore, ale mają odpowiednie kompetencje. Umożliwiamy im zdobycie doświadczenia w projektach. To podejście przyniosło już kilka sukcesów.” – zaznacza Ł. Kneba. A. Kneba dodaje: „Jedna z naszych koleżanek z branżą offshore nie miała absolutnie nic do czynienia, kiedy zaczynała z nami współpracę, więc zapewniliśmy jej odpowiednie szkolenia, a także wsparcie w pierwszych miesiącach i dziś z sukcesem realizuje się w branży.” Firma aktywnie uczestniczyła w EDU OFFSHORE WIND, gdzie **promowała** udział kobiet w branży: „Ścieżki kariery były pokazywane jako dostępne także dla dziewczyn.” – stwierdza Łukasz Kneba.

Zarówno Anna, jak i Łukasz podkreślają wartość zespołów mieszanych płciowo i kulturowo. Kolejną więc praktyką jest **otwartość na różnorodność**: „Uważam, że zespoły powinny być mieszane.” – mówi Ł. Kneba, podczas gdy A. Kneba podkreśla: „Praca w międzynarodowym środowisku... poszerza horyzonty.” Wreszcie firma nie tylko umożliwia elastyczność, ale też **wspiera pracowników w godzeniu ról**. Jak zauważa Ł. Kneba: „Nie ma u nas problemu, że ktoś robi

*pauzę..., bo akurat musi z dzieckiem pójść do lekarza.” Anna Kneba podkreśla, że mimo niewielkiej skali firmy, Technica Nova Baltica wdraża elementy **polityki ESG**, które mogą wpływać na dobrostan pracowników i atmosferę pracy. Firma wdraża dokumenty, które są typowe dla większych organizacji, ale w tym przypadku mają służyć jako wzór dla innych MŚP. A. Kneba wskazuje, że równość płci jest dla niej osobiście ważna, ale też podzielana przez zespół: „Wiem, jak istotna jest równość płci i szerzej: różnorodność. Na szczęście nie tylko dla mnie, ale dla całego zespołu.”*

Sieci współpracy a równość płci w energetyce offshore – przykład klastrów, huba i stowarzyszenia

Opis badanych organizacji

Pomorska Platforma Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku to regionalna inicjatywa koordynowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, powołana w 2020 roku. Jej celem jest wspieranie rozwoju sektora offshore wind poprzez integrację interesariuszy, budowanie kompetencji, promocję lokalnego przemysłu oraz działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. „W momencie jej utworzenia było 24 sygnatariuszy, obecnie mamy już 150.” – mówi Łukasz Dąbrowski, Kierownik Referatu Transformacji Energetycznej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego.

Rysunek 22. Obszary działania Pomorskiej Platformy Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku



Według Łukasza Dąbrowskiego, Platforma funkcjonuje w ramach trzech obszarów tematycznych (Rysunek 22). Pierwszy z nich to *kompetencje*, obejmujące rozwój kadr, współpracę z uczelniami i szkołami oraz działania związane z reskillingiem i upskillingiem. Drugi obszar to *przemysł*, który koncentruje się na wsparciu MŚP, promocji lokalnych firm oraz ich udziale w targach i projektach międzynarodowych. Trzeci obszar to *środowisko*, w ramach którego podejmowane są inicjatywy na rzecz ochrony Bałtyku, takie jak inwentaryzacja niewybuchów i pozostałości po II wojnie światowej.

Platforma aktywnie wspiera MŚP, które stanowią około jedną trzecią jej członków. Firmy te reprezentują szeroki przekrój branż: od stoczniowej i stalowej, przez środowiskową, po technologie dronowe i automatyzację. Dzięki projektom, np. ELBE Eurocluster, MŚP mogą ubiegać się o granty na innowacje, internacjonalizację i rozwój kompetencji. Platforma wspiera również ich obecność na międzynarodowych targach.

Stowarzyszenie Kobiet Branży Morskiej INSPIRA (SKBM INSPIRA) to inicjatywa społeczna, która powstała z potrzeby integracji, wsparcia i wzmocnienia kobiet pracujących w sektorze morskim, w tym MEW. Założone przez grupę dziewięciu kobiet, obecnie skupia dwadzieścia siedem aktywnych członkiń, które działają na rzecz zwiększenia widoczności i wpływu kobiet w branży. Jak podkreśla Prezes Stowarzyszenia, Izabela Klonowska-Hincka, impuls do jego powstania pojawił się podczas rozmów w Inkubatorze Starter: „Zrobiłam spotkanie z okazji Międzynarodowego Dnia Kobiet. Przyszło mnóstwo kobiet, co było ogromnym zaskoczeniem. Nie musiałam nic mówić, była ogromna potrzeba rozmowy. Kobiety zobaczyły, że nie są same.”

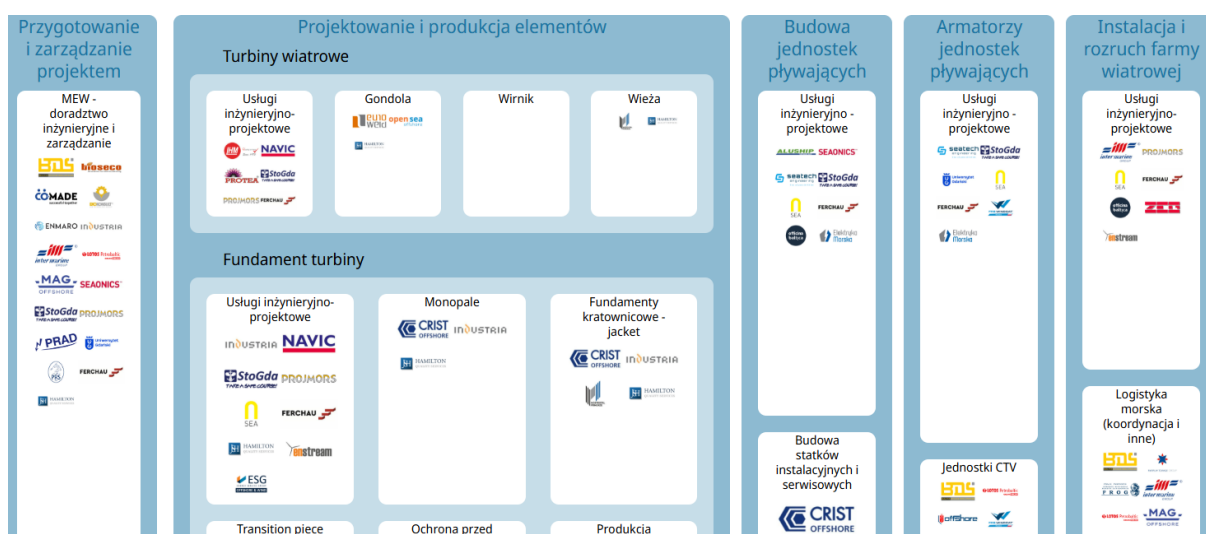
Rysunek 23. Logo Stowarzyszenia Kobiet Branży Morskiej INSPIRA



SKBM INSPIRA organizuje wydarzenia o charakterze merytorycznym i integracyjnym, takie jak konwencja kobiet, piknik morski czy planowana w listopadzie konferencja o przedsiębiorczości kobiet. Spotkania mają na celu wymianę wiedzy oraz stworzenie bezpiecznej przestrzeni do rozmowy o emocjach, wyzwaniach i codzienności zawodowej kobiet w branży. Stowarzyszenie pełni również funkcję edukacyjną i doradczą. INSPIRA chce być postrzegana jako merytoryczne ciało doradcze, które wnosi realną wartość do branży: „Chcemy być słyszane, nie tylko symbolicznie, ale faktycznie.” – podkreśla Klonowska-Hincka. Działalność stowarzyszenia koncentruje się na przełamywaniu barier, które utrudniają kobietom rozwój zawodowy w sektorze morskim, w tym MEW. Stowarzyszenie działa od dwóch lat i zdobyło już ponad 1600 obserwujących na LinkedIn, co świadczy o rosnącym zainteresowaniu jego działalnością.

Blue Baltic Community to inicjatywa powstała w 2023 roku z myślą o integracji branży technologicznej z sektorem MEW. Projekt realizowany przez **Inkubator Starter** ma charakter otwartego hubu współpracy, który zrzesza firmy, instytucje i ekspertów z Pomorza, działających w MEW oraz technologii cyfrowych. Jak podkreśla Julia Halemba, liderka projektu: „Rozpoczęliśmy w 2023 roku. Miała to być luźna grupa zrzeszająca branżę technologiczną z morską energetyką wiatrową.” Blue Baltic Community nie jest sformalizowanym klastrem, nie pobiera składek członkowskich, a jego celem jest otwarta dyskusja i wymiana wiedzy. Przez trzy lata działalności dotarł do ponad 300 firm z Trójmiasta i okolic. W ramach projektu powstała m.in. mapa dostawców offshore wind (Rysunek 24), która prezentuje lokalne firmy wpisujące się w łańcuch dostaw dla sektora. „Na chwilę obecną jest ich około 80. To całkowicie darmowa inicjatywa, która ma naświetlić, że lokalnie posiadamy te firmy.” – mówi Halemba. Blue Baltic Community porusza tematy takie jak digital twin, autonomiczne pojazdy, cyberbezpieczeństwo, certyfikacja, a także aspekty ESG i zarządzanie talentami. Współpracuje merytorycznie z Polską Izłą Morskiej Energetyki Wiatrowej. Choć projekt nie koncentruje się bezpośrednio na kwestiach równości płci, Julia Halemba zauważa, że kobiety stanowią znaczną część uczestników grup roboczych (między 40-60%): „Kobiety ogólnie są bardziej otwarte na taką formę spotkań, które mają na celu przybliżenie tematu, otwartą dyskusję.”

Rysunek 24. Fragment mapy dostawców offshore wind (Blue Baltic Community, b.d.)



Inkubator Starter to gdański inkubator przedsiębiorczości, który od lat wspiera rozwój innowacyjnych firm, projektów społecznych i edukacyjnych. Działa na styku biznesu, technologii i edukacji, oferując przestrzeń coworkingową, mentoring, programy akceleryjne oraz projekty branżowe. Starter był inicjatorem kilku istotnych projektów wspierających kobiety w branży morskiej oraz rozwój sektora offshore: Kobiety też Budują Statki i Women Can Sea. Starter zainicjował też projekt Blue Baltic Community. Starter prowadzi również działania edukacyjne skierowane do młodzieży, m.in. Innovation Camp, Niebieskie Innowacje, Baltic Challenge by Starter podczas EDU OFFSHORE WIND: „To zupełnie inny rodzaj zaangażowania, kiedy młodzież pracuje nad czymś, z czym firmy naprawdę się borykają.” – zaznacza J. Halemba.

Szanse dla kobiet w energetyce offshore w opinii rozmówców

Dąbrowski, Klonowska-Hincka i Halemba zauważają, że MEW staje się przestrzenią szans dla kobiet, zarówno w obszarach technicznych, jak i zarządczych. Mimo istniejących barier, rozmówcy dostrzegają potencjał branży jako miejsca otwartego na różnorodność kompetencji i nowe modele kariery. Dąbrowski podkreśla, że MEW, jako młoda i dynamicznie rozwijająca się branża, daje możliwość budowania równowagi płci od podstaw: „To możliwość podejścia z ‘czystą kartą’, zarówno osobom zarządzającym, jak i pracownikom.” W jego ocenie, kluczowe znaczenie mają kompetencje, zarówno twarde, jak i miękkie, a nie płeć. „Jesteśmy w okresie pionierskim. Jeśli już teraz zadamy o odpowiednie zróżnicowanie i równowagę, to stereotypy się nie utrwalą.” Klonowska-Hincka dostrzega duży potencjał dla kobiet w energetyce offshore, choć zaznacza, że jest to sektor stosunkowo nowy w Polsce i wciąż się rozwija. Jej zdaniem, kobiety mają w nim szansę na rozwój, ale muszą najpierw zrozumieć, że są jego częścią i przełamać stereotypy. Wskazuje również, że MEW może stać się znaczącym obszarem zatrudnienia dla kobiet, jeśli będzie

„Wspieranie kompetentnych ludzi, niezależnie od płci, zawsze przynosi korzyści.”

Łukasz Dąbrowski, Kierownik Referatu Transformacji Energetycznej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego

„To możliwość podejścia z ‘czystą kartą’, zarówno osobom zarządzającym, jak i pracownikom.” W jego ocenie, kluczowe znaczenie mają kompetencje, zarówno twarde, jak i miękkie, a nie płeć. „Jesteśmy w okresie pionierskim. Jeśli już teraz zadamy o odpowiednie zróżnicowanie i równowagę, to stereotypy się nie utrwalą.” Klonowska-Hincka dostrzega duży potencjał dla kobiet w energetyce offshore, choć zaznacza, że jest to sektor stosunkowo nowy w Polsce i wciąż się rozwija. Jej zdaniem, kobiety mają w nim szansę na rozwój, ale muszą najpierw zrozumieć, że są jego częścią i przełamać stereotypy. Wskazuje również, że MEW może stać się znaczącym obszarem zatrudnienia dla kobiet, jeśli będzie

odpowiednio wspierany przez państwo i politykę gospodarczą. „To sektor z dużym kapitałem, głównie zagranicznym, co daje mu potencjał.” Klonowska-Hincka podkreśla, że kobiety mają kompetencje i chęci, ale potrzebują odwagi, by sięgnąć po dostępne możliwości: „Kobiety muszą tylko wyjść z cienia i przekonać się, że ta branża jest naprawdę ciekawa, dynamiczna, rozwojowa, pełna możliwości.” J. Halemba zwraca uwagę na rosnącą obecność kobiet na kluczowych stanowiskach zarządczych, szczególnie w obszarach związanych z ESG, zarządzaniem projektami, komunikacją i organizacją. Halemba podkreśla, jak ważne są kobiety, które wybiły się w sektorze: „Kobiety, które już osiągnęły sukces i bardzo ciężko na to zapracowały, przecierają szlaki kolejnym kobietom i wspierają je swoimi radami, odczuciami.” Zauważa również wzrost zainteresowania kierunkami STEM wśród dziewcząt, zarówno na poziomie inżynierskim, jak i podyplomowym. „Mamy też coraz więcej studentek na wybranych kierunkach, i tutaj na Politechnice, ale też Akademii Marynarki Wojennej i Uniwersytecie Morskim w Gdyni.” W perspektywie najbliższych lat widzi dalszy wzrost udziału kobiet w MEW, szczególnie dzięki zmianie pokoleniowej i rosnącej świadomości branży.

Badane organizacje a projekty wsparcia równości płci

Rozmówcy odnieśli się do kwestii inicjatyw wspierających równość płci, podejmowanych przez ich organizacje na rzecz MŚP.

Dąbrowski potwierdza, że projekty realizowane przez Platformę zawierają obowiązkowe **kryteria równościowe**. Podkreśla, że jest to wymóg horyzontalny, wynikający z zasad programów unijnych. Jednocześnie jest zdania, że nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych kryteriów w tym zakresie. Uważa, że firmy uczestniczące w projektach są świadome kryteriów równościowych i nie zgłaszają oporu. Platforma podejmuje również **działania miękkie**, promujące równowagę płci, szczególnie w kontekście wydarzeń branżowych. Dąbrowski zaznacza: „Uczestnicząc w panelach, konferencjach, staramy się zwracać uwagę na reprezentację kobiet i mężczyzn. Dbamy o równy podział, choć nie zawsze się to udaje.” Działania te mają charakter świadomej moderacji, lecz nie są formalnie narzucane MŚP. Platforma nie posiada narzędzi prawnych, by wymuszać parytety. Dąbrowski nie wskazuje na potrzebę wprowadzenia

„Po spotkaniach [kobiety] mówią: ‘Poczułam się silna’, ‘Nie jestem sama’”

Izabela Klonowska-Hincka, Prezes Stowarzyszenia Kobiet Branży Morskiej INSPIRA

dodatkowych działań, jak programy mentoringowe, kampanie informacyjne czy dedykowane kobietom inicjatywy. Jego stanowisko jest pragmatyczne: skoro obowiązki są realizowane w ramach projektów unijnych, nie ma potrzeby ich rozszerzania. Jednocześnie nie neguje wartości równości. Podkreśla, że kompetencje są kluczowe, niezależnie od płci, a branża offshore daje szansę na uzyskanie balansu płci w sposób naturalny.

SKBM INSPIRA wspiera kobiety w branży morskiej, w tym MEW na wielu poziomach. Jego działania odpowiadają na zgłaszane potrzeby kobiet, które często czują się samotne, niedocenione lub niewidoczne w zdominowanym przez mężczyzn środowisku. Przede wszystkim INSPIRA tworzy miejsce do rozmowy i wymiany doświadczeń. Jak mówi Izabela Klonowska-Hincka: „Jedna z koleżanek powiedziała, że traktuje nasze spotkania jak terapię. Przez lata musiała być silna, nie okazywać słabości, być profesjonalna i skrupulatna.” Stowarzyszenie organizuje regularne **spotkania o charakterze merytorycznym i wspólnotowym**. Uczestniczki dzielą się wiedzą, uczą się od siebie nawzajem, ale też rozmawiają o emocjach i codziennych wyzwaniach. INSPIRA prowadzi również działania **edukacyjne**, warsztaty, mentoring, coaching, planuje wizyty studyjne i spotkania techniczne. Stowarzyszenie wspiera kobiety w **budowaniu pewności siebie** i kompetencji, zachęca do odwagi i aktywnego uczestnictwa w życiu zawodowym. „Kobiety często boją się, że nie zrozumieją technicznych zagadnień, ale to nieprawda.” – mówi Klonowska-Hincka. INSPIRA działa także na rzecz **zmiany społecznej i strukturalnej**, chce być ciałem doradczym, które wnosi merytoryczny głos kobiet do branży: „Naszym celem jest pokazanie, że kobiety mają realny wpływ i mogą go wykorzystać.” – dodaje Klonowska-Hincka. Stowarzyszenie pełni również funkcję **informacyjną i promocyjną**, edukuje społeczeństwo o możliwościach kariery w branży morskiej, zwłaszcza dla kobiet: „Branża morska to wiele sektorów, w których każda kobieta może znaleźć swoje miejsce.”

„Budowanie kompetencji sprawi, że płeć nie będzie miała znaczenia. Liczyć się będzie wybór między dwoma wykwalifikowanymi kandydatami.”

Julia Halemba, Specjalistka Rozwoju Startupów Inkubator Starter/Blue Baltic Community

Inkubator „Starter” i projekt Blue Baltic Community wspierają MŚP w tworzeniu bardziej inkluzywnego środowiska pracy poprzez działania **edukacyjne, networkingowe i promujące kompetencje** jako kluczowy czynnik zatrudnienia. J. Halemba podkreśla, że MŚP coraz częściej koncentrują się na kompetencjach, co sprzyja budowaniu otwartego środowiska pracy: „Firmy coraz częściej patrzą... na te kompetencje, które kobietom przychodzą znacznie łatwiej.” Choć

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

ESG nie jest dla MŚP priorytetem, firmy te coraz częściej wdrażają polityki równościowe, zwłaszcza gdy chcą wejść w łańcuch dostaw dużych deweloperów: „Orsted wymaga od dostawców czwartego stopnia raportowania.” – zauważa Halemba. Starter prowadzi działania edukacyjne i **mentoringowe**, wspierające młode osoby, w tym kobiety, w wejściu do branży. Programy takie, jak Innovation Camp, Niebieskie Innowacje czy Student Hub umożliwiają kontakt z realnym środowiskiem pracy. W swoim portfolio Starter ma takie projekty, jak Innovation Camp, Blue Baltic Community, Women Can Sea, Kobiety Też Budują Statki, Niebieskie Innowacje czy Baltic Challenge by Starter. Halemba podkreśla, że kompetencje są kluczem do sukcesu, a branża coraz bardziej skupia się na ich rozwoju, niezależnie od płci.

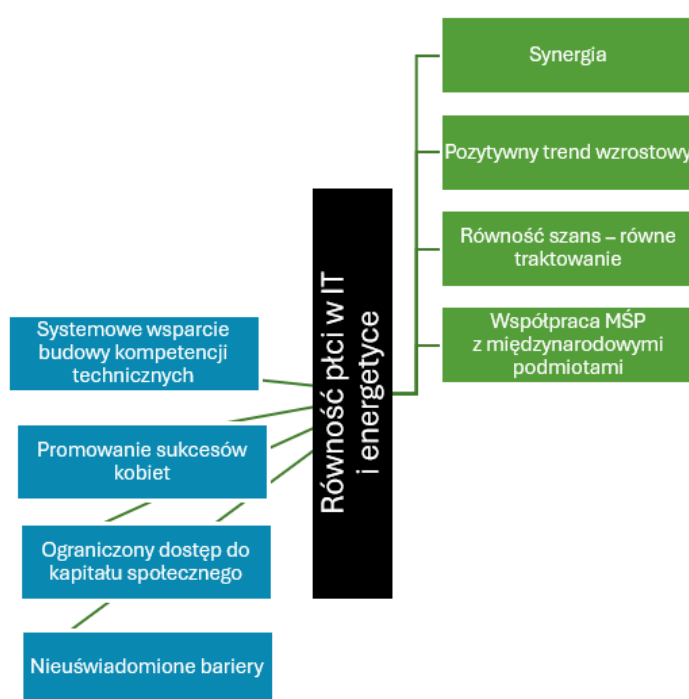


PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc

Kluczowe wnioski z badania

Badania pokazały, że między sektorem IT a MEW występuje **synergia**, która może stanowić strategiczną szansę dla obu branż. W obliczu zmniejszającego się zatrudnienia w IT na stanowiskach juniorskich, spowodowanego automatyzacją i rozwojem AI, sektor energetyczny, zwłaszcza offshore, może wchłonąć specjalistów IT, oferując im nowe ścieżki kariery, stabilność i atrakcyjne warunki pracy. Branża MEW potrzebuje kompetencji technicznych, cyfrowych i projektowych, które są obecne w środowisku IT. Dodatkowo, firmy IT już dziś świadczą usługi dla sektora energetycznego, co wzmacnia potencjał transferu kompetencji. Jednocześnie sektor energetyczny przechodzi gruntowną transformację, którego filarem w Pomorskiem może być MEW.

Rysunek 25. Wnioski z badania w sektorach IT i energetycznym



Wyniki badań wskazują, że sektor IT jest bardziej zaawansowany niż energetyka pod względem równości płci, w tym także programów wspierających panie, choć w obu branżach nadal występują istotne dysproporcje między płciami. Zauważalny jest jednak **pozytywny trend – rośnie udział kobiet, także w rolach technicznych i kierowniczych**. Uczestnicy badania podkreślają, że choć zmiany są widoczne, ich tempo może wkrótce wyhamować, jeśli nie zostaną podjęte dalsze działania wspierające różnorodność. Warto zwrócić uwagę na zmianę pokoleniową – młodsze osoby częściej postrzegają równowagę płci, elastyczność ról społecznych i zawodowych jako naturalny element środowiska pracy, co może sprzyjać trwałej transformacji kultury organizacyjnej w obu sektorach.

Uczestnicy/czki badania wyrażali poparcie dla działań na rzecz **równości szans i równego traktowania kobiet i mężczyzn**, przy jednoczesnym dystansie wobec sztywnych parytetów i działań sformalizowanych dotyczących rekrutacji, płac,

awansów czy szkoleń. Zamiast narzucania parytetów płci lub tworzenia programów afirmatywnych²², preferowane są rozwiązania oparte na kompetencjach, niezależnie od płci. Reprezentanci obu branż podkreślają, że kluczowe znaczenie mają kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności, a nie spełnianie formalnych wskaźników reprezentacji.

Duże firmy, zwłaszcza z kapitałem zagranicznym, są zazwyczaj bardziej zaawansowane we wdrażaniu polityk równości i różnorodności oraz szkoleń traktując je jako element swojej tożsamości organizacyjnej. Wynika to z globalnych standardów, presji inwestorów i regulacji, które promują formalne podejście do tych kwestii. W mniejszych przedsiębiorstwach działania te są mniej sformalizowane i zależą od indywidualnych postaw właścicieli czy zespołu. Jednak **współpraca MŚP z dużymi podmiotami**, np. w ramach łańcuchów dostaw, **sprzyja większej otwartości na różnorodność**, dzięki dostosowaniu się do standardów partnerów oraz zanurzeniu w wielokulturowe środowisko międzynarodowe, które naturalnie wspiera rozwój bardziej inkluzywnych praktyk.

W obu badanych branżach kobiety coraz częściej odnajdują się w zróżnicowanych rolach zawodowych, zarówno technicznych, jak i menedżerskich, operacyjnych czy analitycznych. Uczestnicy badania są zgodni, że różnorodność kompetencji, jakie wnoszą, stanowi istotną wartość dla organizacji. Jednocześnie widoczna jest potrzeba **systemowego wsparcia rozwoju kompetencji technicznych** kobiet, zwłaszcza w obszarach o wysokim potencjale wzrostu, takich jak MEW. Branża ta, będąca w fazie intensywnego rozwoju, może stać się naturalną przestrzenią równości płci, o ile zostaną wdrożone działania wspierające udział kobiet, m.in. poprzez szkolenia techniczne i mentoring.

²² Program afirmatywny – program wsparcia grup niedoreprezentowanych, np. kobiet.

Badani podkreślali znaczenie **promowania sukcesów kobiet w branży** – ich widoczność jako ekspertek i liderek przełamuje stereotypy, inspiruje i wzmacnia aspiracje zawodowe innych kobiet i dziewcząt. Pokazywanie różnorodnych ścieżek kariery oraz kobiet wykonujących zawody postrzegane jako męskie ma szczególne znaczenie w obszarach technicznych, takich jak MEW, gdzie kobiety dopiero budują swoją pozycję zawodową.

Jedną z barier w rozwoju zawodowym kobiet wskazywaną przez uczestników badania jest **ograniczony dostęp do sieci współpracy i stowarzyszeń branżowych**, w których byłyby aktywnie obecne. Niski kapitał społeczny sprawia, że kobiety często polegają na indywidualnym wsparciu, głównie ze strony mężczyzn, zamiast korzystać z systemowych form wzmacniania pozycji zawodowej. Wskazywano na potrzebę budowania środowisk kobiecego wsparcia, wzajemnego mentoringu i solidarności, które mogłyby sprzyjać rozwojowi karier, zwłaszcza w obszarach technicznych i nowych sektorach, takich jak MEW.

Wyniki badania pokazują, że kobiety i mężczyźni inaczej postrzegają bariery w analizowanych sektorach. Kobiety częściej dostrzegają przeszkody w rozwoju zawodowym, np. wynikające z godzenia ról, odczuwają presję udowadniania swoich kompetencji i mierzą się z ograniczeniami wynikającymi ze stereotypów. Mężczyźni natomiast **rzadziej zauważają te bariery**, choć niektórzy z nich kobiety postrzegają jako osoby wspierające, a nie techniczne czy decyzyjne.

Rekomendacje

Rekomendacje dla interesariuszy

Przeprowadzona analiza źródeł wtórnych pozwoliła zebrać rekomendacje na rzecz równości płci w sektorach IT i energetycznym (Antal, 2020; BCG i WoNY, 2023). W Tabeli 24 wskazano również, czy znalazły one potwierdzenie w pozyskanych danych pierwotnych. Na szczególną uwagę zasługują rekomendacje, które zgłaszane były przez wielu rozmówców, takie jak zwiększenia widoczności liderek (zob. *Zwiększenie widoczności liderek: Ewa Sikora – liderka innowacji na styku energetyki i IT*), promowanie STEM wśród dziewcząt, rekrutacja z różnych branż i kierunków wykształcenia, mentoring i programy rozwojowe, zaangażowanie mężczyzn menedżerów w promowaniu kobiet, dostosowanie polityk do potrzeb i wczesne wsparcie edukacyjne.

Tabela 24. Rekomendacje na rzecz zwiększenia równości płci w badanych sektorach

Obszar	Rekomendacja	Opis	Potwierdzenie rekomendacji w badaniach pierwotnych
Przyciąganie kobiet	Promowanie STEM wśród dziewcząt	Stypendia, warsztaty, konkursy, współpraca ze szkołami i organizacjami kobiecymi	Tak
	Zwiększenie widoczności liderek	Pokazywanie kobiet na stanowiskach kierowniczych jako wzorców do naśladowania	Tak
	Zmiana wizerunku branży	Organizacja wydarzeń promujących energetykę i IT jako miejsce pracy dla kobiet	Tak
	Rekrutacja z różnych branż i kierunków wykształcenia	Podkreślanie różnorodnych kompetencji potrzebnych w sektorze	Tak
	Cele rekrutacyjne	Ustalanie minimalnych udziałów kobiet w nowych zatrudnieniach	Nie
Utrzymanie kobiet	Elastyczne formy pracy	Współdzielenie stanowisk, praca zdalna, elastyczne godziny	Częściowo potwierdzone
	Dostosowanie polityk do potrzeb	Uwzględnienie priorytetów pracowników: równowaga praca-życie, bezpieczeństwo zatrudnienia	Częściowo potwierdzone
	Widoczność polityk	Upewnienie się, że kobiety znają dostępne programy wsparcia i wiedzą, jak z nich korzystać	Nie
	Kontakt z pracownikami będącymi na urloпах rodzicielskich	Wsparcie dla osób wracających z urloпów rodzicielskich	Tak
	Ombudsperson ²³	Możliwość zgłaszania nieprawidłowości i naruszeń wartości firmowych	Częściowo potwierdzone

²³ Ombudsperson to osoba pełniąca funkcję niezależnego rzecznika praw pracowników w organizacji. W warunkach polskich może przyjąć np. funkcję rzecznika etyki, pełnomocnika ds. równego traktowania.

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences

DEBUTING INTERREG EUROPE

Awans kobiet	Mentoring i programy rozwojowe	Programy dostępne dla wszystkich z potencjałem do rozwoju bez względu na płeć	Tak
	Równe szanse zdobycia doświadczenia	Rotacje, uczestnictwo w projektach dla osób bez doświadczenia technicznego	Tak
	Zmniejszenie uprzedzeń w procesach awansu	Edukacja liderów, transparentne kryteria awansu	Nie
	Zaangażowanie mężczyzn menedżerów	Włączenie mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w działania na rzecz równości	Tak
	Wczesne wsparcie edukacyjne	Zachęcanie dziewcząt do wyboru kierunków technicznych już na etapie szkoły	Tak
	Dostępność programów rozwojowych	Upewnienie się, że programy są dostępne dla kobiet na wszystkich szczeblach kariery	Nie

Kluczowe rekomendacje pogrupowane według typu interesariusza zawiera Tabela 25. Warto zauważyć, że działania prorównościowe powinny mieć charakter **autentyczny**, wypływający z kultury organizacyjnej a nie spełniania wymogów regulacyjnych i wizerunkowych. Postawy i świadomość liderów organizacji mają istotne znaczenie dla wzmocnienia roli kobiet i budowania różnorodnych zespołów nie tylko ze względu na płeć, ale też wiek i inne cechy pracowników. Ważne jest dalsze promowanie kierunków technicznych i zawodów w sektorach IT i energetyki wśród dziewcząt oraz umożliwianie zdobywania kompetencji technicznych paniom i przebranżawiania się. Instytucje otoczenia biznesu mogą odegrać ważną rolę w informowaniu potencjalnych kandydatów o możliwych ścieżkach kariery – działania te powinny więc być kontynuowane.

Tabela 25. Rekomendacje dla grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Obszar działania	Rekomendacje
Firmy (duże i MŚP)	Kultura organizacyjna	Jasna komunikacja wartości równości i szacunku Reagowanie na niestosowne zachowania Wprowadzenie polityk/praktyk antydyskryminacyjnych
	Rozwój zawodowy kobiet	Identyfikacja kobiet z potencjałem Mentoring, awanse, promowanie obecności kobiet w kluczowych obszarach Promowanie kobiet jako liderek zmian
	Elastyczność pracy	Praca hybrydowa i zadaniowa Empatyczne podejście do sytuacji rodzinnych i zdrowotnych
	Widoczność kobiet	Kampanie rekrutacyjne z kobietami na stanowiskach technicznych Spotkania z liderkami, udział w konferencjach Unikanie działań PR na pokaz
Instytucje edukacyjne i branżowe	Szkolenia i kompetencje	Finansowanie szkoleń technicznych i miękkich Zachęcanie do udziału w programach rozwojowych
	Edukacja i promocja	Promowanie kierunków technicznych wśród dziewcząt Zmiana narracji edukacyjnej Kampanie informacyjne o zawodach
	Programy mentoringowe	Staże i mentoring dla uczennic i studentek Programy dla kobiet przebranżawiających się
	Wydarzenia branżowe	Organizacja wydarzeń typu EDU OFFSHORE WIND Aktualizacja broszur o ścieżkach kariery
Liderzy i menedżerowie	Postawy i zarządzanie	Przełamywanie stereotypów Promowanie odwagi i pewności siebie Dążenie do tworzenia zespołów mieszanych
	Rozwój osobisty	Nie zrażać się stereotypami Budować kompetencje techniczne i miękkie Korzystać z okazji (staże, konferencje) Odważyć się
Kobiety (obecne i potencjalne pracowniczki)		

Szczególne rekomendacje zostały sformułowane przez kobiety aktywne zawodowo w sektorach IT i energetycznym, które na co dzień mierzą się z wyzwaniami pracy w środowisku zdominowanym przez mężczyzn. Ich przesłanie brzmi: **odwaga, solidarność i samorozwój**, zwłaszcza w obszarze technicznym (Rysunek 26) (zob. też *Zwiększenie widoczności liderki: Ewa Sikora – liderka innowacji na styku energetyki i IT*).



Odwaga

„Możesz się bać, ale rób. Niech strach Cię nie powstrzymuje.”

Anna Kneba, ESG Strategy Lead,
Technica Nova Baltica



Solidarność

„Kobieta nie jest rywalką – jest partnerką i może pomóc.” – **dr**

Aneta Szadkowska, Dyrektor
Generalna Oddziału w Koszalinie,
Energia Operator



Rozwój

„Warto się angażować ponadprzeciętnie, budować swoją wiedzę, rozwijać się.” **Ewa Sikora**,

Dyrektor ds. Innowacji
Produktowych, NMG SA

Możliwości transferu dobrych praktyk

Propozycje wsparcia – adaptacja istniejących rozwiązań

W tej części podsumowania raportu przedstawiono propozycje pomysłów, które mogłyby zostać wdrożone przez władzę regionalną oraz instytucje otoczenia biznesu, w tym klastry, w celu dalszego wspierania równości płci w województwie pomorskim w sektorach objętych badaniem. Rekomendacje te wynikają z analizy zebranych danych pierwotnych i wtórnych oraz stanowią adaptację istniejących rozwiązań funkcjonujących w innych kontekstach do warunków lokalnych.

Obserwatorium Równości Płci MEW.IT

Bazą dla koncepcji Obserwatorium Równości Płci w MEW.IT w Pomorskiem są Wytyczne dla spółek z udziałem Skarbu Państwa (MAP, 2025) (zob. też *Programy dedykowane kobietom w sektorze energetyki*) oraz założenia projektu WINBLUE (WinBlue, 2024) (zob. też *Równość płci w energetyce: inspirujące programy partnerów DEBUTING i z Unii Europejskiej*).

Celem zainicjowania Obserwatorium Równości Płci MEW.IT jest monitorowanie i wspieranie działań na rzecz równości płci w MŚP z branży MEW i IT w województwie pomorskim, z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań. Tworząc koncepcję uwzględniono następujące **założenia** wynikające z przeprowadzonych badań:

- Brak sztywnych parytetów – zamiast tego: cele orientacyjne, wskaźniki postępu, rekomendacje.
- Dobrowolność udziału i anonimowość danych.
- Wsparcie dla firm w formie narzędzi diagnostycznych, benchmarków i dobrych praktyk.
- Partnerstwo z lokalnymi instytucjami.

W Tabeli 26 zestawiono główne elementy koncepcji.

Tabela 26. Koncepcja Obserwatorium Równości Płci MEW.IT

Element	Opis	Wsparcie lokalne / zasoby
Nazwa	Obserwatorium MEWIT (połączenie MEW i IT)	
Cel	Monitorowanie udziału kobiet w sektorach MEW i IT; identyfikacja barier, dobrych praktyk, potrzeb rozwojowych	Współpraca z uczelniami pomorskimi, klastrami offshore i IT, organizacjami branżowymi, rządowymi i pozarządowymi
Zakres geograficzny	Woj. pomorskie – porty (Gdańsk, Gdynia), firmy offshore, podwykonawcy, firmy IT z Trójmiasta i regionu	Dane z GUS, Urzędu Marszałkowskiego, lokalne spisy firm OZE i IT, Pomorski Klaster ICT – Interizon, Platforma Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku, Stowarzyszenie Kobiet Branży Morskiej – INSPIRA, PSEW, Polska Izba Morskiej Energetyki Wiatrowej, Agencja Rozwoju Pomorza
Zbierane dane	Liczba kobiet/mężczyzn; role; płace; awanse; bariery; programy równościowe; dostęp do szkoleń i mentoringu	Ankiety, wywiady, dane HR lokalnych firm, dane z uczelni i organizacji branżowych
Struktura	→ Obserwatorium: jednostka koordynująca → Baza danych online → Panel ekspertów branżowych MEW i IT	Powołanie przy uczelni z Pomorza + współpraca z lokalnymi klastrami branżowymi i stowarzyszeniami
Współpraca z WINBLUE	Korzystanie z metodologii, narzędzi, wymiana danych, raportowanie regionalne	Porozumienie z Consiglio Nazionale delle Ricerche – koordynatorem projektu WINBLUE

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Działania	→ Roczne raporty → Warsztaty dla MŚP → Promocja programów równości płci → Publikacja dobrych praktyk i studiów przypadków	Dofinansowanie (FERS ²⁴ , MNiSW, projekty Interreg/Maritime, Fundusze Norweskie, granty UE)
Wskaźniki sukcesu	→ Udział kobiet w MŚP w sektorach MEW i IT → Wskaźniki luki płacowej → Udział kobiet na stanowiskach technicznych → Liczba wdrożonych programów równościowych	Monitor wyników, benchmarking, publikacja raportów, rekomendacje dla firm i samorządów

Jeśli chodzi o **korzyści**, zaprezentowana propozycja pozwoli wypełnić lukę informacyjną oraz tworzyć rozwiązania wspierające równość płci oparte na rzeczywistych danych. Obserwatorium MEW.IT umożliwi systematyczne monitorowanie sytuacji kobiet w sektorach MEW i IT, wspierając tworzenie świadomych polityk publicznych oraz strategii rozwoju regionalnego. Dostarczy firmom narzędzi do doskonalenia działań, a dzięki współpracy uczelni, przedsiębiorstw i organizacji społecznych zbuduje sieć wymiany wiedzy i doświadczeń. Publikowane raporty zwiększą świadomość społeczną.

Nagroda MEW.IT

Jako uzupełnienie koncepcji Obserwatorium warto rozważyć wprowadzenie do jego działań mapowania dobrych praktyk w sektorach MEW i IT oraz ich nagradzania. Inspiracją dla tych działań są dwie dobre praktyki partnera Debuting z Włosech, Mapa GendER i Premio GED (ART-ER, 2024, 2025) (zob. też *Równość płci w energetyce: inspirujące programy partnerów DEBUTING i z Unii Europejskiej*). **Celem** opracowania i aktualizowania **mapy** jest zbieranie, klasyfikacja i promocja działań równościowych w firmach MEW i IT. Z kolei **celem nagrody** jest wyróżnienie firm, instytucji i zespołów wdrażających innowacyjne rozwiązania na rzecz równości. Dodatkowo należy nagradzać kobiety z obu sektorów w regionie za szczególne osiągnięcia w MEW lub IT odpowiadając na potrzebę większej widoczności kobiet (Tabela 27).

Proponuje się, aby Nagroda MEW.IT była przyznawana raz w roku firmom i osobom z sektorów MEW i IT, które wdrażają działania na rzecz równości płci i różnorodności. Laureaci otrzymają certyfikat uznania, zostaną objęci promocją medialną oraz zaproszeni do udziału w wydarzeniach regionalnych, takich jak Pomorskie Forum Równości. Zgłoszenia będą możliwe poprzez otwarty formularz online, a kandydatury będzie można zgłaszać samodzielnie lub przez organizacje, zespoły i osoby indywidualne. Oceny dokona panel ekspertów z uczelni, branży MEW i IT, organizacji pozarządowych oraz samorządu. Każda edycja zakończy się publikacją raportu oraz aktualizacją mapy dobrych praktyk.

Tabela 27. Kategorie Nagrody MEW.IT

Kategoria	Opis	Przykładowe kryteria oceny
Równość w rekrutacji	Działania wspierające równość płci w procesach zatrudniania	Anonimizacja CV, inkluzywne ogłoszenia, udział kobiet w komisjach rekrutacyjnych
Równość w awansach i wynagrodzeniach	Przejrzyste ścieżki kariery, monitoring luki płacowej, polityki awansów	Audyty płacowe, polityki sukcesji, mentoring
Kultura organizacyjna i HR	Promowanie różnorodności, przeciwdziałanie uprzedzeniom, szkolenia	Szkolenia z nieuświadomianych barier, polityki antydyskryminacyjne, grupy wsparcia
Rodzicielstwo i work-life balance	Wsparcie dla rodziców, elastyczne formy pracy, powroty po urlopach	Programy re-onboardingu, elastyczny czas pracy, wsparcie dla ojców
Inkluzywna komunikacja i język	Język w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, reprezentacja w mediach	Analiza języka ogłoszeń, udział kobiet w wystąpieniach publicznych
Technologie wspierające równość	Innowacyjne rozwiązania IT wspierające równość i dostępność	Aplikacje, platformy, narzędzia cyfrowe promujące równość
Kobiety MEW/IT – Nagroda indywidualna	Wyróżnienie dla kobiety z Pomorza za szczególne osiągnięcia w sektorze MEW lub IT	Innowacje, przywództwo, wpływ społeczny, mentoring, przełamywanie barier

Wdrożenie inicjatywy MEW.IT Pomorskie może przynieść regionowi szereg **korzyści**: promować równość płci jako element innowacyjności i konkurencyjności lokalnych firm, wzmacniać pozycję kobiet w strategicznych sektorach energetyki offshore i IT, budować regionalną tożsamość opartą na wartościach inkluzywności i różnorodności, a także sprzyjać tworzeniu sieci współpracy między przedsiębiorstwami, uczelniami i organizacjami społecznymi. Dodatkowo, nagradzanie

²⁴ Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego

kobiet za szczególne osiągnięcia w tych sektorach stanowi ważny impuls do ich większej widoczności, uznania i dalszego rozwoju zawodowego.

Transfer dobrych praktyk do partnerskich regionów

W tej części Podsumowania i Rekomendacji prezentowane są dwie praktyki, jako rekomendacje do wdrożenia wśród partnerów DEBUTING. Listę wszystkich praktyk zidentyfikowanych wśród badanych podmiotów zawiera załącznik do raportu (zob. *Lista dobrych praktyk*).

Wydarzenie edukacyjne i katalog ścieżek karier

W ramach projektu DEBUTING, którego celem jest promowanie dobrych praktyk wspierających równość płci w MŚP za pośrednictwem klastrów, proponuje się włączenie inicjatywy **EDU OFFSHORE WIND** (eduoffshorewind.pl, b.d.) jako nowej praktyki, nie mającej odpowiednika w istniejących praktykach partnerów DEBUTING (zob. *Lista dobrych praktyk*). Jako kompleksowy program edukacyjno-promocyjny realizowany w regionie pomorskim, EDU OFFSHORE WIND odpowiada na wyzwania związane z transformacją energetyczną, rozwojem sektora MEW oraz potrzebą zwiększenia udziału kobiet w zawodach zdominowanych przez mężczyzn, tj. technicznych i offshore. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na konieczność wcześniejszego promowania zawodów zmaskulinizowanych i STEM wśród młodych osób, co czyni tę inicjatywę szczególnie wartościową. Jednym z kluczowych produktów programu jest **informator EDU OFFSHORE WIND** (*Edu OffshoreWind. Informator*, 2024), który zawiera kompleksowe informacje o zawodach, ścieżkach kariery, edukacji, szkoleniach i możliwościach rozwoju w MEW (Tabela 28).

Tabela 28. Rekomendacja praktyki EDU OFFSHORE WIND

Kryterium	Opis
Uzasadnienie wyboru praktyki	EDU OFFSHORE WIND integruje edukację, promocję zawodów przyszłości i pośrednio – równość płci. Angażuje młodzież, uczelnie, firmy i instytucje publiczne oraz klastry promując zawody techniczne także wśród kobiet.
Mocne strony praktyki	→ Interdyscyplinarność: łączy edukację, równy dostęp płci, rozwój regionalny i innowacje → Współpraca sektorowa: angażuje partnerów z edukacji, przemysłu, samorządów i organizacji pozarządowych → Widoczność i skalowalność: wydarzenia, informatory, kampanie medialne → Włączenie kobiet: promuje udział także kobiet w sektorze offshore, który jest zdominowany przez mężczyzn
Unikalność na tle innych praktyk DEBUTING	Brak praktyk skoncentrowanych na branży offshore. EDU OFFSHORE WIND wyróżnia się tematycznym ukierunkowaniem na ten sektor, który jest silnie powiązany z transformacją energetyczną, połączeniem edukacji z równością płci i możliwością transferu do innych regionów i branż.
Możliwość przeniesienia do innych sektorów	Możliwość adaptacji do branż IT, transportu, zielonej gospodarki, edukacji zawodowej i STEM

Inicjatywa oferuje sprawdzony model współpracy wewnątrzregionalnej wśród różnych grup interesariuszy, który może być wykorzystany przez partnerów DEBUTING. Partnerzy mogą zaadaptować sprawdzoną formułę wydarzenia do własnych potrzeb i innych sektorów strategicznych. Jego istotnym elementem jest promowanie karier wśród młodzieży w nadal zmaskulinizowanych sektorach technicznych, co sprzyja pozyskaniu bardziej zróżnicowanych kandydatów do pracy. Uwypukla rolę klastrów w promowaniu równości płci.

Offshore & IT Talent Connect

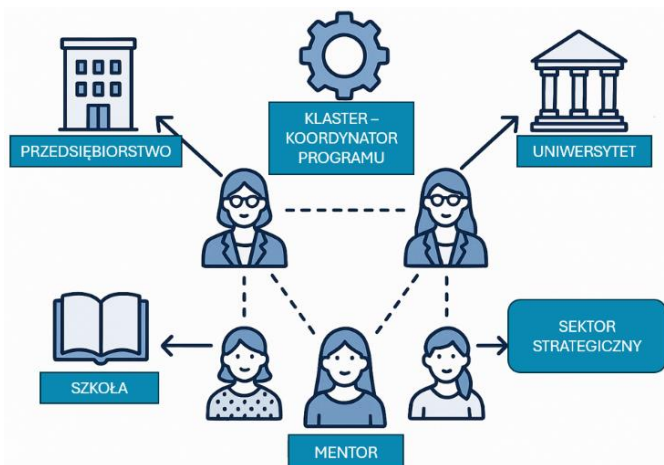
W odpowiedzi na zgłaszaną przez ekspertów, w tym uczestników badania, potrzebę objęcia kobiet mentoringiem w celu zwiększenia ich reprezentacji w zmaskulinizowanych sektorach, kolejną rekomendowaną praktyką zidentyfikowaną w trakcie badań jest program mentorski z łączeniem mentorów z mentee – Offshore & IT Talent Connect. Rekomendacja jest inspirowana dobrą praktyką firmy Atlassian (zob. też *Dobre praktyki i wyzwania równości płci w dużych podmiotach sektora IT*) i programu Women in Wind Global Leadership Program (zob. też *Równość płci w energetyce: inspirujące programy partnerów DEBUTING i z Unii Europejskiej*).

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences

DEBUTING INTERREG EUROPE

W obu podmiotach proces maczowania mentorów z mentee opiera się na dobrze zaprojektowanym systemie zbierania danych i ich analizy. Uczestnicy programu mentoringowego wypełniają formularze rejestracyjne, w których określają swoje cele zawodowe, umiejętności, obszary rozwoju oraz dostępność czasową. Na podstawie tych informacji organizatorzy dopasowują pary mentor-mentee, kierując się komplementarnością kompetencji, wspólnymi zainteresowaniami i zgodnością celów. Współpraca odbywa się w ramach ustalonej struktury, z regularnymi spotkaniami i wsparciem organizacyjnym. W Atlassian komunikacja oraz zarządzanie postępami są wspierane przez narzędzia, takie jak Confluence, Trello czy Slack (Atlassian, 2025; wywiady).

Rysunek 27. Rekomendacja praktyki Offshore & IT Talent Connect



Adaptując tę praktykę dla partnerów projektu DEBUTING, warto uwzględnić kluczową rolę klastrów jako pośredników i koordynatorów procesu mentoringowego. Klastry mogą pełnić funkcję lokalnych centrów rekrutacji mentorów i mentee, zbierając dane w ustandaryzowany sposób i przekazując je do wspólnej platformy dopasowującej (Rysunek 27). Dzięki swojej znajomości regionalnych uwarunkowań i specyfiki branżowej, klastry mogą również wspierać dopasowanie par w sposób bardziej kontekstowy, uwzględniając np. lokalne potrzeby kompetencyjne czy dostępność mentorów w konkretnych sektorach. Wspólna platforma cyfrowa, zintegrowana z narzędziami do komunikacji i zarządzania relacją mentoringową, pozwoli na

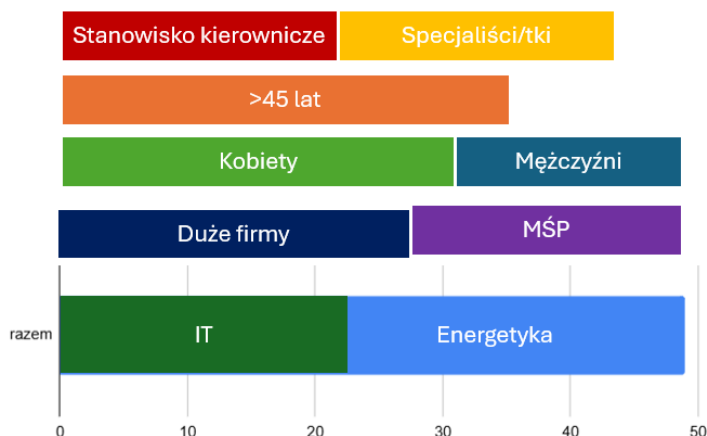
monitorowanie postępów, zapewnienie jakości programu oraz wymianę dobrych praktyk między partnerami projektu. Mentoringiem można objąć nie tylko pracujące kobiety z danego strategicznego dla regionu sektora, ale i dziewczęta (uczenice i studentki), w celu promowania sektora wśród kandydatek do pracy.

ZAŁĄCZNIKI, Małgorzata Rozkwitalska-Welenc

Podsumowanie wyników pilotażu

W pilotażu wzięło udział 49 osób, w tym 27 przedstawicieli/ek sektora energetycznego i 22 sektora IT. 55% respondentów/ek reprezentowało duże podmioty, 27% średnie, pozostałe 18% małe i mikro. Badani stanowili odpowiednio około 18% Pomorskiej Platformy Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku oraz 20% Pomorskiego Klastra ICT Interizon. 45% uczestników/czek to osoby na stanowiskach kierowniczych a 43% pracuje jako specjaliści/teki. 69% respondentów/tek to osoby w wieku poniżej 45 lat, w tym 53% to osoby mające 35-44 lata. W badaniu wzięło udział 63% kobiet i 31 % mężczyzn (Rysunek 28).

Rysunek 28. Podstawowe informacje o badanej próbie



Respondenci/teki w zdecydowanej większości (88%) zadeklarowali/ły, że w ich podmiotach **kobiety są zatrudniane na stanowiskach technicznych i inżynierskich**, przy czym ich liczba w całej firmie nie przekracza 30% (59% wskazań). Co ciekawe, reprezentanci/teki sektora IT w około 1/3 uznali, że w ich podmiotach pracuje od 30-50% kobiet. Inaczej niż pokazują raporty branżowe²⁵, 50% uczestników/czek badania deklaruje, że **kobiety piastują stanowiska w zarządzie**, 35% dostrzega panie na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla i 8% niższego szczebla. W sektorze energetycznym aż 61% osób dostrzega kobiety na najwyższym szczeblu kierowniczym.

Inną ciekawą obserwacją z pilotażu, są odmienne od wyników pozyskanych w drodze wywiadów pogłębionych zdania respondentów/tek na temat **trudności w rekrutacji kobiet do ról technicznych**. 51% osób nie dostrzega takich trudności. Ten odsetek jest wyższy wśród przedstawicieli/ek IT (64%), jednak 48% osób z energetyki dostrzega ten problem (ale 41% nie). Jeśli respondenci/teki zadeklarowali/ły problemy z pozyskaniem pań do ról technicznych, to wskazywali głównie na **niski odsetek kobiet kończących kierunki techniczne** lub **mniejszą pewność kobiet w aplikowaniu na stanowiska techniczne**. Zdaniem badanych, powodem małej reprezentacji kobiet w analizowanych sektorach są przede wszystkim **stereotypy płciowe, niski poziom aplikacji od kobiet, brak odpowiednich kwalifikacji kobiet** (Rysunek 29), co potwierdziły również pozyskane dane jakościowe.

Rysunek 29. Bariery i korzyści zatrudniania kobiet w IT/energetyce – wyniki pilotażu

Bariery zatrudniania kobiet do ról technicznych



Korzyści większej reprezentacji kobiet w sektorach IT / energetyki



Pilotaż okazał się spójny z wynikami wywiadów pogłębionych, że **większa obecność kobiet w sektorach IT/energetyce jest korzystna** (80% wskazań). Główne obszary korzyści to **lepsza komunikacja i współpraca w zespole, poprawa zarządzania projektami oraz większa**

²⁵ Na wyższych szczeblach zarządzania kobiety są rzadziej reprezentowane zgodnie z danymi z raportów branżowych (zob. *Zatrudnienie kobiet w sektorze IT: stanowiska, role, wynagrodzenia, szkolenia i polityki* oraz *Zatrudnienie kobiet w sektorze energetyki: stanowiska, role, wynagrodzenia, szkolenia i polityki*)

innowacyjność i rozwój (Rysunek 29).

Oczekiwania respondentów/tek w zakresie wsparcia równości płci to przede wszystkim **promowanie dobrych praktyk wśród lokalnych firm** (43% wskazań), **dofinansowanie szkoleń i przekwalifikowania kobiet w zawodach technicznych** oraz **kampanie informacyjne pokazujące kobiety w rolach technicznych i kierowniczych** (po 41% wskazań) a także **wydarzenia branżowe i networkingowe z udziałem kobiet z sektora MŚP** (39% wskazań) oraz **lokalne programy mentoringowe i sieci wsparcia dla kobiet w MŚP** (37% wskazań). Oczekiwania te są spójne z danymi pozyskanymi z wywiadów.

Jeśli chodzi o **lukę płacową**, to 43% badanych stwierdza brak różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn lub brak danych, które pozwoliłyby ją ocenić. Jednocześnie 33% deklaruje, że wynagrodzenia w ich firmach są niezależne od płci. Wyniki badań jakościowych zdają się potwierdzać te obserwacje.

Najbardziej popularną dobrą praktyką wsparcia równości płci deklarowaną przez respondentów/ki jest **elastyczność form i czasu pracy** (47% wskazań). 37% deklaruje, że ich przedsiębiorstwa wdrożyły politykę antydyskryminacyjną, co prawdopodobnie wynika z dużego udziału przedstawicieli/lek dużych podmiotów w próbie. 41% uczestników/czek pilotażu stwierdza, że ich firmy byłyby zainteresowane udziałem w programach wsparcia równości płci.

Zwiększenie widoczności liderek: Ewa Sikora – liderka innowacji na styku energetyki i IT

Ewa Sikora, laureatka nagrody publiczności w 2024 r. w konkursie „Energia Kobiet”, przez ponad dwie dekady budowała swoją pozycję w sektorze energetycznym, w przedsiębiorstwie Energa Operator SA, a obecnie pełni funkcję Dyrektora ds. Innowacji Produktowych w firmie IT, NMG SA²⁶. Jej historia zawodowa to inspirujący przykład konsekwentnego przełamywania barier, budowania autorytetu i wspierania innych kobiet w branży: *„To była droga pełna pracy i zaangażowania.”* – podsumowuje swoją ścieżkę zawodową E. Sikora.

Kariera zawodowa i przełamywanie stereotypów

Sikora rozpoczęła karierę jako stażystka w Rejonie Energetycznym Kartuszy, w czasach, gdy kobiety w energetyce były rzadkością. Przeszła przez różne stanowiska i działy firmy: administrację, księgowość, wdrażanie systemów informatycznych, aż po zarządzanie strategiczne w centrali Energa Operator: *„Zaczęłam swoją historię jako stażystka z urzędu pracy w Rejonie Energetycznym Kartuszy... Kończyłam liceum ekonomiczne i wtedy nie patrzyło się, gdzie, tylko żeby w ogóle znaleźć pracę. Rynek był trudny... młodsze pokolenie nie wie, jak się wtedy szukało pracy. Ja otrzymałam ją właśnie poprzez staż z urzędu pracy... W międzyczasie ukończyłam studia zaoczne z informatyki ze specjalizacją w sieciach komputerowych – brakowało mi tej wiedzy, żeby móc rozmawiać z dostawcami systemów IT.”* – mówi Sikora.

Zdjęcie 2. Ewa Sikora. Nagroda publiczności „Energia Kobiet” 2024



Ewa Sikora wspomina, że na początku była traktowana z rezerwą, co wymagało od niej ogromnego trudu, by zdobyć zaufanie i autorytet: *„Zdarzało się, że byłam traktowana stereotypowo... Przełamanie takich barier, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, wymagało dużego wysiłku.”* Wspinając się po szczeblach kariery dzięki samokształceniu, zaangażowaniu i wsparciu kilku kluczowych osób, którzy dostrzegli jej potencjał: *„Musiałam mocno pracować nad budowaniem autorytetu. Poświęcałam dużo czasu po godzinach pracy na samokształcenie... I krok po kroku, w dyskusjach, udawadniałam, że jestem partnerką do rozmowy dla menedżerów, inżynierów, ekspertów... Myślę, że moja ambicja i sposób pracy sprawiły, że spotykałam dobrych ludzi, którzy dostrzegali mój potencjał i to oni składali mi kolejne propozycje.”* – wspomina Sikora.

²⁶ NMG S.A. to polska firma technologiczna z ponad 20-letnim doświadczeniem, specjalizująca się w tworzeniu rozwiązań informatycznych dla sektora energetycznego. Firma dostarcza systemy klasy smart metering, CRM, portale przyłączeniowe oraz narzędzia wspierające transformację energetyczną m.in. dla operatorów systemów dystrybucyjnych, sprzedawców energii, społeczności energetycznych i klientów energochłonnych. Zespół NMG liczy ponad 100 osób, głównie inżynierów, informatyków i specjalistów IT, z czego około 30% stanowią kobiety. Firma działa na ponad 60% rynku energii elektrycznej w Polsce, a jej klientami są m.in. Polska Spółka Gazownictwa oraz Port Gdańsk. NMG posiada oddziały w Warszawie, Bydgoszczy, Toruniu i Gdańsku, co czyni ją firmą o zasięgu ogólnopolskim, ale z silnym zakorzenieniem regionalnym. Wyróżnia się wysokim poziomem różnorodności zespołów, w tym parytetem płci w kadry menedżerskiej, oraz kulturą organizacyjną wspierającą kobiety w rolach technicznych i decyzyjnych (wywiad z Ewą Sikorą, 7.08.2025).

Rola kobiet w branży – obserwacje i refleksje

Sikora podkreśla, że kobiety wnoszą do zespołów inne spojrzenie, bardziej systemowe, poukładane, komunikacyjne, które jest szczególnie cenne w procesach innowacyjnych: „*Nasze kobiece spojrzenie było ukierunkowane na organizację, uporządkowanie. Nawet w kwestiach technicznych wskazujemy inną drogę dojścia do celu.*” Wspomina, że kobiety w jej zespołach potrafiły przełamać utarte schematy działania, np. w pracy elektromonterów, czy w obszarze pomiarów, gdzie wprowadziły nową jakość danych: „*Wprowadzenie kobiet do obszaru rejestrów danych pomiarowych bardzo otworzyło ten świat na jakość danych – nie tylko na to, że ‘liczniki coś mierzą’, ale na to, jak mierzą, czy dane są kompletne, spójne, użyteczne.*” Sikora zauważa, że choć sytuacja kobiet w energetyce poprawia się, nadal jest wiele do zrobienia. Wspomina o kobietach, które przecierały szlaki, jak Stefania Kasprzyk z PSE czy Agnieszka Okońska – jej mentorka: „*Uważam, że promując kobiety w energetyce, trzeba pamiętać o takich osobach, kobietach, które wykonały tytaniczną pracę na naszą rzecz i przecierały szlaki.*” Podkreśla, że kobiety są nadal niedostatecznie widoczne, szczególnie w obszarach technicznych: „*Trzeba je pokazywać w branżowej prasie, w mediach, by budować ścieżki i dawać odwagę innym kobietom.*” – zauważa Sikora.

Mentoring i budowanie zespołów

Sikora aktywnie wspierała kobiety w swoich zespołach, promując je na stanowiska techniczne i menedżerskie. Wspomina, że kobiety w jej zespołach często mówiły, że ułatwiła im ścieżkę zawodową: „*Dla mnie takim symbolicznym zwieńczeniem było podziękowanie od kilku pań, które powiedziały, że ‘przetarłam im drogę’, że dzięki mnie mogły awansować.*” Walczyła, by kobiety były odpowiedzialne za decyzje, a nie były traktowane jako „ozdobnik” zespołu: „*Zależało mi też na tym, by kobiety pełniły role menedżerskie, by miały przestrzeń do rozwoju jako project managerki. I muszę powiedzieć, że świetnie się w tych rolach sprawdziły i sprawdzają do dziś.*” Ewa Sikora dbała o różnorodność płciową: „*Doprowadziłam do tego, że w pionie, którym zarządzałam, nie było zespołów jednopłciowych. Wszystkie były mieszane.*” Sikora nie wierzy też w sztywne parytety. Dla niej kluczowe jest naturalne uzupełnianie się zespołu, niezależnie od płci. Wspierała kobiety w awansach, ale zawsze kierowała się kompetencjami: „*30%, 50%, to nie działa w każdej sytuacji. Uważam, że funkcjonujemy w świecie energii, także tej międzyludzkiej, emocjonalnej, osobowościowej.*”

Przesłanie i rady dla kobiet w energetyce

Sikora kieruje do kobiet jasne przesłanie: nie zrażać się, wspierać się nawzajem, szukać mentorów i odważnie wchodzić w nowe role: „*Moja główna rada: w energetyce jest dla nas, kobiet, dużo miejsca. Szczególnie teraz, w czasie transformacji energetycznej, kiedy pojawiają się nowe role, nowe technologie, nowe potrzeby.*” Jej przesłanie jest pełne wiary w potencjał kobiet i ich znaczenie dla przyszłości branży: „*Moim zdaniem transformacja energetyczna nie powiedzie się bez większego udziału kobiet. Trzeba zmienić sposób myślenia i kobiety mogą w tym odegrać kluczową rolę.*” Podkreśla, że panie mają naturalne predyspozycje do pracy w tych obszarach, ponieważ potrafią patrzeć systemowo i komunikacyjnie. Sikora uważa, że obecny moment, tj. czas transformacji energetycznej, to szansa dla kobiet, by wejść w nowe role, związane z OZE, magazynowaniem energii, elastycznością systemów. Zachęca je do cierpliwości i budowania sieci wsparcia: „*Nie zrażajcie się – ani przy pierwszym, ani przy piętnastym spotkaniu ze stereotypami. Wspierajcie się nawzajem, budujcie sieci wsparcia.*”

„Świat energetyczny często patrzy technicznie: transformator, przekładnik, licznik, przepływ, prawo Kirchhoffa i koniec. Ale jeśli dodamy do tego spojrzenie systemowe, uwzględniające zachowania klientów, komunikację, elastyczność, to właśnie tam jest miejsce dla kobiet.”

Ewa Sikora, Dyrektor ds. innowacji produktowych w sektorze energetycznym, NMG SA; dawniej Dyrektor Pionu Usług Wspólnych, Energa Operator SA

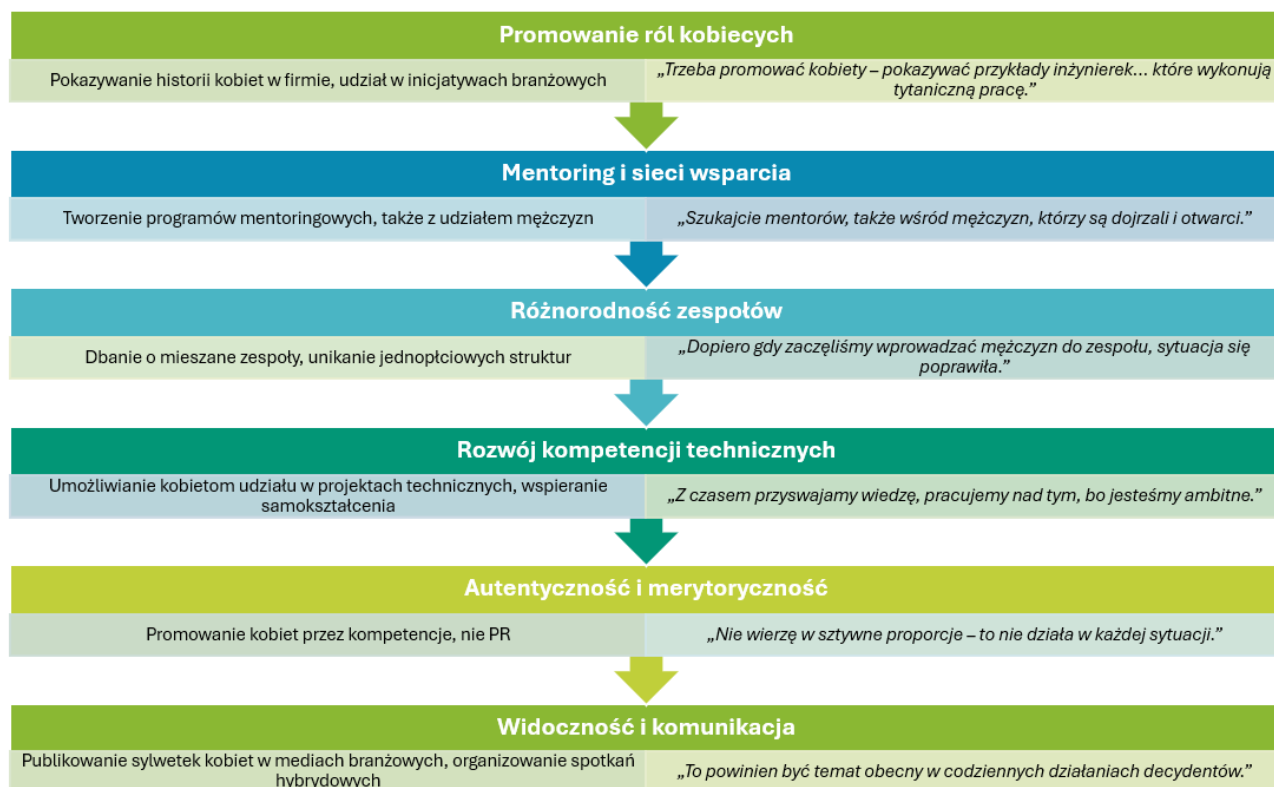
Rekomendacje dla MŚP w sektorze energetyki i IT

Ewa Sikora podzieliła się obserwacjami dotyczącymi funkcjonowania zespołów, kultury organizacyjnej oraz mechanizmów wspierających rozwój kobiet (Rysunek 30). Mogą one stanowić rekomendację dla MŚP jak wspierać kobiety w branżach technicznych i energetycznych.

Przykład Ewy Sikory pokazuje, że kobiety mogą odgrywać kluczową rolę w transformacji energetycznej i rozwoju innowacji IT. Jej doświadczenie w budowaniu zespołów, przełamywaniu stereotypów i wspieraniu innych kobiet może być inspiracją dla MŚP, które chcą tworzyć bardziej inkluzywne i efektywne środowisko pracy: „*Kobiety mogą być obecne w energetyce, w IT, w rolach decyzyjnych i mają ogromne znaczenie dla przyszłości tych sektorów. Dlatego mój przekaz jest taki: odważnie – nie zrażać się negatywnymi bodźcami, które będą się pojawiały.*”

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Rysunek 30. Rekomendacje dla przedsiębiorstw



Rola studiów podyplomowych w rozwoju kadr dla sektora offshore z perspektywy równości płci

Oferta edukacyjna dla sektora energetyki offshore

W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na specjalistów w sektorze energetyki, w tym energetyki odnawialnej i MEW, polskie uczelnie wyższe rozwijają ofertę edukacyjną dostosowaną do potrzeb rynku. Tabela 29 przedstawia wybrane kierunki studiów i studiów podyplomowych związanych z energetyką. Najbogatszą ofertę w tym zakresie ma Uniwersytet Morski w Gdyni.

Tabela 29. Oferta studiów wyższych związanych z energetyką i przemysłem offshore w Polsce

Uczelnia	Wydział / Instytut	Kierunek / Specjalność	Typ studiów	Uwagi
Politechnika Gdańska	Wydział Inżynierii Mechanicznej i Okrętownictwa	Smart Renewable Energy Engineering (projekt DigiWind)	Studia magisterskie	Partner: PGE Baltica; nacisk na AI, cyberbezpieczeństwo, offshore (wimio.pg, 2025)
Politechnika Gdańska	Wydział Inżynierii Mechanicznej i Okrętownictwa	Morska Energetyka Wiatrowa	Studia podyplomowe	Studia pod patronatem Polskiej Izby Morskiej Energetyki Wiatrowej (wimo.pg, 2025)
Politechnika Gdańska	Wydział Inżynierii Mechanicznej i Okrętownictwa	Digital skills for Wind Energy Systems	Studia podyplomowe	Partner branżowy: PGE Baltica; Zakres: cyfrowe bliźniaki, SCADA, AI, chmura, cyberbezpieczeństwo, ESG (PG, 2025)
Politechnika Gdańska + Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni	Wydział Inżynierii Mechanicznej i Okrętownictwa Politechniki Gdańskiej	Przemysł Offshore	Studia podyplomowe	Pierwszy taki program w Polsce; kompleksowe przygotowanie do pracy w offshore (Stefański, 2025)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Mechaniczny	Eksplotacja i Diagnostyka Systemów Technicznych –	Studia I stopnia	Kompetencje inżynierskie i menedżerskie (umg, b.d.)

Uniwersytet Morski w Gdyni		Zarządzanie Eksploatacją Elektrowni Wiatrowych		
	Wydział Zarządzania i Nauk o Jakości	Zarządzanie - Zarządzanie Odnawialnym Źródłami Energii	Studia I stopnia	Wdrażanie i użytkowanie OZE (umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Mechaniczny	Morska Energetyka Wiatrowa	Studia II stopnia	4 ścieżki: eksploatacja, zarządzanie, nautyka, integracja cyfrowa (umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Elektryczny	Elektrotechnika - Odnawialne Źródła Energii i Elektromobilność	Studia II stopnia	Paliwa w OZE, napędy, mobilne systemy zasilania, elektronika i informatyka w motoryzacji (umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Nawigacyjny	Technologie Offshorowe	Studia II stopnia	Specjalistyczna flota, dynamiczne pozycjonowanie, platformy gazowe i naftowe (umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Nawigacyjny	Logistyka w Sektorze Offshore	Studia II stopnia	Logistyka, hydrotechnika, geologia morska (umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Nawigacyjny	Zarządzanie Ryzykiem w Morskim Przemśle Wydobyczym i Energetyce Wiatrowej	Studia podyplomowe	Identyfikacja, ocena, zarządzanie ryzykiem w przemyśle offshore (wn.umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni	Wydział Elektryczny	Technika Wodorowa i Odnawialne Źródła Energii	Studia podyplomowe	Praktyczne kompetencje w zakresie OZE i wodoru (we.umg, b.d.)
Uniwersytet Morski w Gdyni i uczelnie zagraniczne	Centrum Morskiej Energetyki Wiatrowej	Executive Offshore Wind MBA	Studia MBA	Morskie fanny wiatrowe i zarządzanie w firmach energetyki offshore (umg, 2025)
Uniwersytet WSB Merito Szczecin	Uniwersytety WSB Merito + Uniwersytet Dolnośląski	Energetyka Wiatrowa	Studia podyplomowe	Energetyka offshore, wiatrowa, aspekty prawne, finansowe, zarządzanie (merito.pl, b.d.)

Edukacja zawodowa i techniczna w województwie pomorskim również uwzględnia kierunki związane z energetyką, OZE oraz przemysłem offshore. Poniżej znajduje się zestawienie przykładowych szkół średnich i policealnych oferujących programy kształcenia w tych obszarach (Tabela 30).

Tabela 30. Kierunki energetyczne i offshore w szkołach technicznych, policealnych i liceach województwa pomorskiego

Placówka	Typ szkoły	Kierunek / Specjalność	Miasto
Zespół Szkół Energetycznych w Gdańsku	Technikum nr 13 / Branżowa Szkoła I stopnia nr 10	Technik energetyk	Gdańsk (zse, b.d.)
	Policealna	Technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej	Online + praktyki stacjonarne (Viessmann, 2025; zawodoze, b.d.)
Szkoła Partnerska Viessmann	Policealna	Technik OZE (w wybranych oddziałach)	Gdańsk, Gdynia, Starogard Gdański, Kwidzyn (zak, b.d.)
Centrum Nauki i Biznesu "ŻAK"	Policealna	Kursy i szkolenia certyfikowane Global Wind Organization	Gdynia (Szkoła Morska w Gdyni, b.d.)
Gdyńska Szkoła Morska	Technikum	Technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej	Gdańsk (zsdzrzgon, b.d.)

Studia podyplomowe jako odpowiedź na potrzeby rynku

Zarówno na Politechnice Gdańskiej (PG), jak i w Uniwersytecie Morskim w Gdyni (UMG), studia podyplomowe z zakresu MEW powstały w ścisłej współpracy z branżą. Jak podkreśla Wojciech Olszewski, Zastępca Kierownika Studiów Podyplomowych Morska Energetyka Wiatrowa na Politechnice Gdańskiej: „Inicjatywa była wspólna, z jednej strony pojawiła się potrzeba kształcenia kadr, z drugiej, zaangażowanie partnerów branżowych”. Programy te mają charakter praktyczny i

są silnie osadzone w realiach sektora. Dr hab. Agnieszka Blokus-Dziula, prof. UMG, Kierownik Studiów Podyplomowych Zarządzanie Ryzykiem w Morskim Przemśle Wydobywczym i Energetyce Wiatrowej na Uniwersytecie Morskim w Gdyni, zaznacza: „Chodziło o to, by studia miały charakter praktyczny i udało się tę wizję zrealizować”.

Wysoka jakość merytoryczna programów wynika z udziału praktyków. W przypadku studiów podyplomowych na PG są to osoby powiązane m.in. z firmami Orlen, PGE, Equinor czy Polenergia. Studia przekazują wiedzę i wspierają budowanie relacji zawodowych. „Organizujemy spotkania integracyjne, networkingowe, które sprzyjają relacjom między uczestnikami” – mówi Olszewski. Blokus-Dziula dodaje: „Chcieliśmy, by zarówno program, jak i zajęcia były prowadzone przez ekspertów z branży, osoby z bogatym doświadczeniem zawodowym, a często również dydaktycznym.”

Profil uczestników i rosnąca obecność kobiet

Programy przyciągają osoby z różnym doświadczeniem – zarówno specjalistów z branży, jak i osoby przekwalifikowujące się. „Wśród uczestników są osoby zajmujące stanowiska kierownicze, ale również takie, które wcześniej nie miały żadnego związku z branżą” – zauważa Blokus-Dziula. Olszewski dodaje, że w przypadku jego kierunku studiów: „Większość uczestników jest powiązana z branżą”.

Udział kobiet jako słuchaczek systematycznie rośnie. W pierwszych edycjach studiów na UMG stanowiły one 27-35% uczestników, ale jak mówi Blokus-Dziula: „W bieżącej rekrutacji na czwartą edycję zgłoszeń od pań jest znacznie więcej – po pierwszej turze rekrutacji stanowią one 47% wszystkich kandydatów.” Olszewski również zauważa tendencję wzrostową: „W perspektywie tych sześciu lat udział kobiet w studiach podyplomowych z morskiej energetyki wiatrowej wzrósł – szacuję, że mieści się w przedziale od około 15% do 35%.” Kobiety są również obecne wśród wykładowców. Prowadzą zajęcia z prawa morskiego, zarządzania przestrzennego czy finansowania inwestycji.

Bariery i wyzwania

Kluczową barierą dla większego udziału kobiet w branży jest brak przygotowania technicznego. Kobiety muszą też zmierzyć się z językiem branżowym, który bywa hermetyczny: „często w rozmowach technicznych używa się skrótów myślowych, odniesień do konkretnych rozwiązań, które są znane w środowisku.” – dodaje Olszewski. Do tego dochodzą stereotypy i trudności w łączeniu życia zawodowego z prywatnym. „Kobiety mają zdecydowanie większe wyzwania, trudniej jest im łączyć życie zawodowe z prywatnym i rodzinnym. Branża offshore jest nadal mocno zdominowana przez mężczyzn, co automatycznie utrudnia kobietom start. Choć widać coraz więcej mężczyzn wspierających kobiety, to jednak uprzedzenia i stereotypy wciąż są obecne. Uprzedzenia często mają swoje korzenie nie tylko w miejscu pracy, ale też w domu, są głęboko zakorzenione kulturowo.” – zauważa Blokus-Dziula.

Szanse i rekomendacje

Oboje rozmówców podkreśla, że branża offshore otwiera się na różnorodność. „Branża nie dzieli ludzi na kobiety i mężczyzn, liczą się kompetencje, kwalifikacje, umiejętność komunikacji” – mówi Olszewski. Zauważa ponadto: „W całym procesie organizacyjnym, logistyce, konsultingu, aspektach formalnych, administracyjnych, zakupach, rozliczeniach czy kontraktacji, kobiety są bardzo aktywne... Branża offshore daje wiele możliwości. Kobiety z determinacją i kompetencjami mogą z powodzeniem rozwijać się w tym sektorze.” Blokus-Dziula dodaje: „Chodziło nam o stworzenie przestrzeni, w której można rozwijać kompetencje, poszerzać wiedzę i mieć realną możliwość kontaktu z ekspertami z branży... Chcemy, by kobiety nie bały się zadawać pytań, by czuły, że mogą wykorzystać tę szansę”.

Wskazują też na potrzebę działań promocyjnych i edukacyjnych. „Na pewno warto propagować programy rozwojowe i edukacyjne w zakresie nauk ścisłych i technicznych” – mówi Blokus-Dziula. Olszewski zauważa, że kobiety wnoszą do branży „swobodną, ale rzeczową narrację – potrafią rozmawiać konkretnie, merytorycznie, a jednocześnie z dużą kulturą i spokojem”. Ponadto: „W obszarach technicznych i inżynierskich może nie nastąpić gwałtowny wzrost, ale wszystko „dookoła”, czyli logistyka, zarządzanie, prawo, administracja, to są przestrzenie, w których kobiety będą coraz bardziej obecne. Nie chodzi tylko o zapotrzebowanie, ale o realne możliwości... Czasem trzeba tylko uzupełnić słownictwo branżowe, poznać specyfikę.”

Lista dobrych praktyk

Tabela 31. Lista dobrych praktyk dotyczących równości płci w badanych podmiotach

Dobra praktyka	Uwagi
1. Kryteria i polityki równościowe	
Kryteria równościowe	Stosowane w ocenie projektów zgłaszanych w konkursach finansowanych z funduszy europejskich
Polityka różnorodności	Dokument lub strategia organizacji promująca równe traktowanie i inkluzywność w miejscu pracy
Polityka ESG	Uwzględnia aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze, w tym równość płci i niedyskryminację
Równe traktowanie bez względu na płeć	Zapewnienie jednakowego traktowania wszystkich osób niezależnie od ich płci
2. Rekrutacja, awanse i wynagrodzenia	
Równe szanse w rekrutacji i awansach	Zapewnienie wszystkim kandydatom i pracownikom jednakowych warunków dostępności do zatrudnienia i rozwoju zawodowego, niezależnie od płci
Rekrutacja na bazie kompetencji	Wybór kandydatów do pracy wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności, z pominięciem cech osobistych takich jak płeć
Transparentność płac i awansów	Jasne i dostępne zasady dotyczące wynagrodzeń i możliwości awansu w organizacji
Wynagrodzenie adekwatne do kompetencji i wkładu	Ustalanie wynagrodzenia w oparciu o rzeczywiste umiejętności i wkład pracownika, niezależnie od płci
Obecność liderki na wysokich stanowiskach	Promowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych jako element równowagi płci w zarządzaniu
Wspieranie awansów i rozwoju	Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi zawodowemu kobiet, w tym dostęp do szkoleń i mentoringu
3. Mentoring i promocja sektora	
Mentoring, promowanie i widoczność kobiet	Działania wspierające rozwój zawodowy kobiet poprzez mentoring i zwiększanie ich reprezentacji
Programy sieciowania	Organizowanie formalnych i nieformalnych spotkań i programów wsparcia i wymiany doświadczeń
Promowanie pracy w sektorze wśród kobiet	Kampanie informacyjne i edukacyjne zachęcające kobiety do pracy w sektorze oraz pokazujące społeczeństwu kobiety na stanowiskach technicznych, inżynierskich, specjalistycznych i decyzyjnych
4. Kultura organizacyjna i dobrostan	
Wsparcie prorodzinne	Rozwiązania umożliwiające pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym, np. urlopy rodzicielskie, programy work-life balance
Elastyczność podejścia lub form i czasu pracy	Możliwość dostosowania godzin pracy i form zatrudnienia do indywidualnych potrzeb
Programy work-life balance	Inicjatywy wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym
Szkolenia, budowanie świadomości i regulacje	Edukacja pracowników w zakresie równości, działania zwiększające wrażliwość na kwestie równości w miejscu pracy i wdrażanie odpowiednich procedur
Kultura szacunku i równego traktowania	Promowanie wartości takich jak szacunek, otwartość, różnorodność i współpraca
Dobra atmosfera w pracy	Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego integracji i poczuciu bezpieczeństwa
Reakcja na naruszenia	Jasne procedury reagowania na przypadki dyskryminacji lub nierównego traktowania
Szybka reakcja na dyskryminację	Natychmiastowe działania w przypadku zgłoszenia lub obserwacji incydentów dyskryminacyjnych
Wsparcie indywidualne i wellbeing	Indywidualne podejście do pracowników, uwzględniające ich potrzeby psychiczne i fizyczne

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Tabela 32. Zestawienie dobrych praktyk partnerów DEBUTING

Region / Kraj	Nazwa praktyki	Główne elementy
Austria	New Work i Company Culture	Wsparcie dla MŚP w budowaniu nowoczesnej, inkluzywnej kultury pracy; warsztaty, ćwiczenia (np. „Privilege Walk”), rozwój strategii zatrzymywania talentów https://www.interregeurope.eu/good-practices/new-work-company-culture
Austria / Niemcy	familyNET 4.0	Promowanie kultury pracy przyjaznej rodzinie; polityki HR zorientowane na etapy życia i cyfryzację https://www.interregeurope.eu/good-practices/familynet-40-modern-family-conscious-corporate-culture
Pohjois- ja Itä-Suomi (Finlandia)	Arctic Smartness Brand	Wspólna marka dla organizacji badawczo-rozwojowych; wzmacnianie współpracy regionalnej, widoczności i pozyskiwania funduszy UE https://www.interregeurope.eu/good-practices/arctic-smartness-brand-strategic-tool-for-s3-implementation
Lapland (Finlandia)	Entrepreneurial Education Strategy	Strategia edukacji przedsiębiorczej od przedszkola po uczelnię; gender mainstreaming, mentorstwo, podręcznik metodyczny, podcasty https://www.interregeurope.eu/good-practices/laplands-entrepreneurial-education-strategy-method-handbook
Lapland (Finlandia)	Business Ladies Project	Wsparcie dla imigrantek w zakładaniu firm; mentoring, warsztaty, networking, doradztwo, podejście kulturowo wrażliwe https://www.interregeurope.eu/good-practices/business-ladies-project-lapland-finland
Grand Est (Francja)	RoboTech Girls	Inicjatywa promująca kariery dziewcząt w technologiach i przemyśle; targi, warsztaty, spotkania z mentorkami, dni immersyjne https://www.interregeurope.eu/good-practices/the-woman-entrepreneur-programme
Grand Est (Francja)	Elles Osent en Grand Est	Program rozwoju kobiet w wieku 25–35 lat; coaching, misja zawodowa w Kanadzie, rozwój kompetencji i sieci kontaktów https://www.interregeurope.eu/good-practices/elles-osen-en-grand-est-0
Lorraine (Francja)	Gender Diversity – Asset for Inclusion	Warsztaty dla organizacji integracyjnych; teatr forum, narzędzia do analizy stereotypów, komunikacja inkluzywna, przewodnik praktyczny https://www.interregeurope.eu/good-practices/gender-diversity-an-asset-for-integration-and-inclusion
Francja	Women, Science and Technology Chair	Zwiększenie udziału kobiet w nauce i technologii; działania edukacyjne i badawcze https://www.interregeurope.eu/good-practices/women-science-technology-chair
Navarra (Hiszpania)	Innovarse	System zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu dla MŚP; metodologia wdrażania, doradztwo, wsparcie finansowe, certyfikacja działań zrównoważonych https://www.interregeurope.eu/good-practices/innovarse
Ungheni, Mołdawia	EVA Project – Advanced Gender Equality	Włączenie perspektywy płci do lokalnych polityk publicznych; działania edukacyjne i społeczne https://www.interregeurope.eu/good-practices/advanced-gender-equality-building-stronger-communities-eva-project
Ungheni, Mołdawia	RTC Ungheni 2030 – Regional Tourist Cluster	Sieć współpracy promująca turystykę i zatrudnienie; włączenie kobiet w rozwój lokalny https://www.interregeurope.eu/good-practices/regional-tourist-cluster-ungheni-2030-collaborative-network-promoting-tourism-job-creation
Baden-Württemberg, Niemcy	Women in STEM Professions	Inicjatywa zwiększająca udział kobiet w zawodach STEM; działania edukacyjne i promocyjne https://www.interregeurope.eu/good-practices/women-in-stem-professions-state-initiative-alliance
Baden-Württemberg, Niemcy	Spitzenfrauen BW	Platforma kariery dla kobiet liderek; mentoring, role models, dobre praktyki dla firm https://www.interregeurope.eu/good-practices/spitzenfrauen-baden-wuerttemberg-women-in-leadership-shaping-digital-economic-transformation-0
Baden-Württemberg, Niemcy	Contact Points for Women and Career	Punkty doradcze wspierające rozwój zawodowy kobiet; kompleksowe wsparcie i doradztwo https://www.interregeurope.eu/good-practices/state-programme-contact-points-for-women-career-in-baden-wuerttemberg
Baden-Württemberg (Niemcy)	RegioClusterAgentur (RCA BW)	Agencja wspierająca transformację regionalnych klastrów; doradztwo, coaching, pomiar działań innowacyjnych https://www.interregeurope.eu/good-practices/regioclusteragentur-for-innovation-and-transformation-in-baden-wuerttemberg-rca-bw
Pomorskie (Polska)	Womanize IT	Program wsparcia dla kobiet planujących karierę w IT; mentoring, warsztaty, webinary, narzędzia motywacyjne; współpraca z lokalnymi partnerami https://www.interregeurope.eu/good-practices/womanize-it-tools-to-increase-motivation-substantive-support-for-women-planning-career-in-it
Pomorskie (Polska)	ITspiracje	Cykl wydarzeń branżowych wspierających kobiety w IT; warsztaty, mentoring, networking, promocja różnorodności https://www.interregeurope.eu/good-practices/

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences
DEBUTING INTERREG EUROPE

		practices/itspiracje-fostering-knowledge-exchange-inspiration-growth-within-it-community
Pomorskie (Polska)	Woman Can Sea	Program wspierający przedsiębiorczość kobiet w branży morskiej; wizyty studyjne, konferencje, budowanie sieci https://www.interregeurope.eu/good-practices/woman-can-sea-supporting-womens-entrepreneurship-in-maritime-industry
Rumunia	Momprenoars – Association	Wsparcie dla kobiet przedsiębiorczyń; model oparty na społeczności, odporności i odpowiedzialności https://www.interregeurope.eu/good-practices/momprenoars-power-of-communities-for-supporting-entrepreneur-mothers-women-in-romania
Nord-Vest (Rumunia)	Northern Transylvania Clusters Consortium	Konsorcjum klastrów wspierające rozwój regionalny; wspólne zasoby, projekty, promocja, wpływ na polityki publiczne https://www.interregeurope.eu/good-practices/northern-transylvania-clusters-consortium
Nord-Vest (Rumunia)	AFA Cluj	Sieć kobiet biznesu wspierająca przedsiębiorczość i rozwój społeczny; wydarzenia networkingowe, mentoring, konkursy dla młodzieży, kampanie edukacyjne https://www.interregeurope.eu/good-practices/afa-cluj-empowering-women-entrepreneurs-through-networking-community-engagement
Rumunia	The Woman Entrepreneur Programme	Program grantowy dla kobiet prowadzących firmy; wsparcie finansowe, mentoring, doradztwo, rozwój lokalnej przedsiębiorczości https://www.interregeurope.eu/good-practices/the-woman-entrepreneur-programme
Värmland, Szwecja	Gender Readiness	Integracja perspektywy równości płci w strategiach inteligentnych specjalizacji i politykach regionalnych https://www.interregeurope.eu/good-practices/gender-readiness-gender-equality-concept-for-varmlands-smart-specialisations
Norra Mellansverige (Szwecja)	Schyst.se – Make the World Fair	Cyfrowa baza wiedzy o równości i różnorodności; narzędzia dla pracodawców, komunikacja inkluzywna, rekrutacja https://www.interregeurope.eu/good-practices/make-world-fair-start-at-schystse
Värmland (Szwecja)	A Real Man (En riktig man)	Aplikacja i zestaw pytań do rozmów o męskości; narzędzie do pracy z młodzieżą i dorosłymi; przeciwdziałanie stereotypom płciowym i promowanie zdrowych relacji https://www.interregeurope.eu/good-practices/a-real-man-en-riktig-man-a-conversation-box-and-an-app-about-the-view-of-masculinity-in-varmland
Värmland (Szwecja)	The Gender Academy	Partnerstwo uczelni z MŚP; diagnoza potrzeb firm, wsparcie ekspertów ds. równości, wdrażanie zmian w kulturze organizacyjnej https://www.interregeurope.eu/good-practices/the-gender-academy
Värmland (Szwecja)	The Academy for Smart Specialisation	Platforma współpracy uczelni, firm i sektora publicznego; wspieranie innowacji i transformacji regionalnej; integracja edukacji z potrzebami rynku https://www.interregeurope.eu/good-practices/the-academy-for-smart-specialisation
Värmland (Szwecja)	GENIUS – Gender Equality Conference	Coroczna konferencja nt. równości płci; edukacja, inspiracja, narzędzia dla organizacji; nagroda GENIUS dla liderów działań równościowych https://www.interregeurope.eu/good-practices/genius-an-annual-conference-on-gender-equality-in-varmland
Värmland (Szwecja)	Attraktionskraft Värmland	Inicjatywa na rzecz zwiększenia atrakcyjności pracodawców poprzez działania równościowe; szkolenia dla liderów, kursy dla pracowników klastrów, seminaria tematyczne, narzędzia online na platformie Schyst.se; współpraca regionu, klastrów, samorządów i sektora prywatnego https://www.interregeurope.eu/good-practices/attraktionskraft-varmland-an-investment-to-strengthen-the-future-supply-of-skills
Emilia-Romania, Włochy	GendER Map	Interaktywna mapa dobrych praktyk równościowych w miejscu pracy; promocja inicjatyw lokalnych https://www.interregeurope.eu/good-practices/gender-map-gender-equality-work-mapping-emilia-romagna-best-practices
Emilia-Romania (Włochy)	Gender Equality Rules – Clust-ER Health	Regulacje wyboru zarządu w klastrze zdrowia; zasady głosowania zapewniające równą reprezentację płci https://www.interregeurope.eu/good-practices/gender-equality-rules-for-election-of-board-of-directors-in-clust-er-health
Emilia-Romania (Włochy)	Maggioli Spa – 360° Welfare	Przekształcenie polityki firmy z korporacyjnej na społecznościową; współpraca z lokalnymi organizacjami; dobrostan pracowników i lokalnej społeczności https://www.interregeurope.eu/good-practices/maggioli-spa-360deg-welfare-well-being-of-human-resources-and-the-local-community
Emilia-Romania (Włochy)	Digital Girls ER	Letnie obozy programowania dla dziewcząt w wieku 14–17 lat; rozwój kompetencji STEAM; współpraca uczelni i firm https://www.interregeurope.eu/good-practices/robotech-girls
Emilia-Romania (Włochy)	GED – Gender Equality and Diversity Award	Nagroda dla firm i instytucji za działania na rzecz równości; promocja dobrych praktyk; część programu „Responsible Innovators”

Scenariusze wywiadów pogłębionych

Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (dla kobiety)

Wprowadzenie

1. Proszę opowiedzieć o swojej ścieżce kariery. Jak zaczęła się Pani przygoda z sektorem IT/energetycznym?
2. Jakie były największe wyzwania, z którymi musiała się Pani zmierzyć na początku swojej kariery?

Równość płci i różnorodność

3. Jak ocenia Pani obecną sytuację kobiet w sektorze IT/energetycznym w Polsce?
4. Czy zauważyła Pani zmiany w podejściu do równości płci w branży na przestrzeni ostatnich lat?
5. Jakie działania podejmowane są w Pani firmie w celu promowania różnorodności i równości płci?

Środowisko pracy

6. Czy czuje się Pani wspierana przez swoich przełożonych i współpracowników? Jakie formy wsparcia są dla Pani najważniejsze?
7. Czy spotkała się Pani z jakimikolwiek formami dyskryminacji lub uprzedzeń ze względu na płeć? Jakie były Pani reakcje i jakie działania podjęła firma?
8. Jakie są Pani doświadczenia związane z awansami i rozwojem kariery w porównaniu do mężczyzn na podobnych stanowiskach?

Programy wsparcia i inicjatywy

9. Czy korzystała Pani z jakichkolwiek programów wsparcia lub inicjatyw dedykowanych kobietom w sektorze IT/energetycznym? Jakie były Pani doświadczenia?
10. Jakie programy lub inicjatywy uważa Pani za najbardziej skuteczne w promowaniu równości płci w branży?

Balans między życiem zawodowym a prywatnym

11. Jak udaje się Pani utrzymać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym? Czy firma oferuje jakieś rozwiązania wspierające ten balans?
12. Czy uważa Pani, że elastyczne godziny pracy lub praca zdalna mogą przyczynić się do zwiększenia udziału kobiet w sektorze IT/energetycznym?

Przyszłość i rekomendacje

13. Jakie zmiany chciałaby Pani zobaczyć w sektorze IT/energetycznym, aby poprawić sytuację kobiet?
14. Jakie rady dałaby Pani młodym kobietom, które dopiero zaczynają swoją karierę w sektorze IT/energetycznym?
15. Czy są jakieś konkretne działania, które Pani zdaniem powinny zostać podjęte na poziomie rządowym lub samorządowym, aby wspierać równość płci w branży?

Podsumowanie

16. Czy jest coś, o czym chciałaby Pani jeszcze wspomnieć, a co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu?

Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (dla mężczyzny)

Wprowadzenie

1. Proszę opowiedzieć o swojej ścieżce kariery. Jak zaczęła się Pana przygoda z sektorem IT/energetycznym?
2. Jakie były największe wyzwania, z którymi musiał się Pan zmierzyć na początku swojej kariery?

Równość płci i różnorodność

3. Jak ocenia Pan obecną sytuację kobiet w sektorze IT/energetycznym w Polsce?
4. Czy zauważył Pan zmiany w podejściu do równości płci w branży na przestrzeni ostatnich lat?
5. Jakie działania podejmowane są w Pana firmie w celu promowania różnorodności i równości płci?

Środowisko pracy

6. Czy zauważył Pan różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn w miejscu pracy? Jakie są Pana obserwacje?
7. Czy spotkał się Pan z jakimikolwiek formami dyskryminacji lub uprzedzeń ze względu na płeć w swoim otoczeniu zawodowym? Jakie były reakcje i jakie działania podjęła firma?
8. Jakie są Pana doświadczenia związane z awansami i rozwojem kariery kobiet w sektorze/firmie w porównaniu do mężczyzn na podobnych stanowiskach?

Programy wsparcia i inicjatywy

9. Czy w Pana firmie istnieją programy wsparcia lub inicjatywy dedykowane kobietom w sektorze IT/energetycznym? Jakie są Pana obserwacje na temat ich skuteczności?
10. Jakie programy lub inicjatywy uważa Pan za najbardziej skuteczne w promowaniu równości płci w branży?

Balans między życiem zawodowym a prywatnym

11. Jak ocenia Pan możliwości utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w swojej firmie? Czy firma oferuje jakieś rozwiązania wspierające ten balans dedykowane kobietom?

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

12. Czy uważa Pan, że elastyczne godziny pracy lub praca zdalna mogą przyczynić się do zwiększenia udziału kobiet w sektorze IT/energetycznym?

Przyszłość i rekomendacje

13. Jakie zmiany chciałby Pan zobaczyć w sektorze IT/energetycznym, aby poprawić sytuację kobiet?
14. Jakie rady dałby Pan młodym kobietom, które dopiero zaczynają swoją karierę w sektorze IT/energetycznym?
15. Czy są jakieś konkretne działania, które Pana zdaniem powinny zostać podjęte na poziomie rządowym lub samorządowym, aby wspierać równość płci w branży?

Podsumowanie

16. Czy jest coś, o czym chciałby Pan jeszcze wspomnieć, a co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu?

Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (dla przedstawiciela lub przedstawicielki klastra)

Wprowadzenie

1. Proszę opowiedzieć o działalności Państwa klastra. Jakie są jego główne cele i obszary działania?
2. Jakie były największe wyzwania, z którymi musiał się Państwa klastra zmierzyć na początku swojej działalności?

Równość płci i różnorodność

3. Jak oceniają Państwo obecną sytuację kobiet w sektorze IT/energetycznym w Polsce?
4. Czy zauważyli Państwo zmiany w podejściu do równości płci w branży na przestrzeni ostatnich lat?
5. Jakie działania podejmowane są w Państwa klastrze w celu promowania różnorodności i równości płci?

Środowisko pracy

6. Czy zauważyli Państwo różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn w miejscu pracy w firmach należących do klastra? Jakie są Państwa obserwacje?
7. Czy spotkali się Państwo z jakimikolwiek formami dyskryminacji lub uprzedzeń ze względu na płeć w firmach należących do klastra? Jakie były reakcje i jakie działania podjęły te firmy?
8. Jakie są Państwa doświadczenia związane z awansami i rozwojem kariery kobiet w porównaniu do mężczyzn na podobnych stanowiskach w firmach należących do klastra?

Programy wsparcia i inicjatywy

9. Czy w Państwa klastrze istnieją programy wsparcia lub inicjatywy dedykowane kobietom w sektorze IT/energetycznym? Jakie są Państwa obserwacje na temat ich skuteczności?
10. Jakie programy lub inicjatywy uważa Państwo za najbardziej skuteczne w promowaniu równości płci w branży?

Balans między życiem zawodowym a prywatnym

11. Jak oceniają Państwo możliwości utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w firmach należących do klastra? Czy firmy oferują jakieś rozwiązania wspierające ten balans?
12. Czy uważają Państwo, że elastyczne godziny pracy lub praca zdalna mogą przyczynić się do zwiększenia udziału kobiet w sektorze IT/energetycznym?

Przyszłość i rekomendacje

13. Jakie zmiany chciałby Państwo zobaczyć w sektorze IT/energetycznym, aby poprawić sytuację kobiet?
14. Jakie rady dałby Państwo młodym kobietom, które dopiero zaczynają swoją karierę w sektorze IT/energetycznym?
15. Czy są jakieś konkretne działania, które Państwa zdaniem powinny zostać podjęte na poziomie rządowym lub samorządowym, aby wspierać równość płci w branży?

Podsumowanie

16. Czy jest coś, o czym chciałby Państwo jeszcze wspomnieć, a co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu?

Kwestionariusz pilotażu: Sytuacja kobiet w sektorze IT/ENERGETYKI (w tym offshore) w województwie pomorskim

CZAS POTRZEBNY NA WYKONANIE SONDAŻU: 2-3 minuty

Szanowni Państwo,

Celem niniejszego badania jest ocena sytuacji kobiet zatrudnionych w sektorze **IT** lub **ENERGETYKI**, ze szczególnym uwzględnieniem sektora offshore, w województwie pomorskim, w tym małych i średnich przedsiębiorstwach z tych sektorów. Kwestionariusz ma na celu identyfikację poziomu zatrudnienia kobiet, barier i szans związanych z ich udziałem w tych branżach oraz oczekiwań dotyczących działań promujących równość płci i inkluzywność. Państwa odpowiedzi będą miały charakter anonimowy i posłużą wyłącznie do celów badawczych i analitycznych. Na ich podstawie opracujemy raport, którego wyniki są częścią realizacji projektu **DEBUTING - Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness - New Cluster Competences** finansowanego ze środków **INTERREG Europe**.

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Prosimy o udzielanie odpowiedzi wyłącznie w kontekście swojego sektora lub firmy. Na przykład: osoba z branży IT odpowiada w odniesieniu do sektora lub firmy IT, a osoba z branży energetycznej – do sektora lub firmy energetycznej.

Dziękujemy za udział!

prof. dr hab. Małgorzata Rozkwitalska-Welenc, Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku, malgorzata.rozkwitalska@gdansk.merito.pl
mgr inż. Marcin Panek, Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku, marcin.panek@gdansk.merito.pl

Jestem przedstawicielką/em sektora:

- ☐ IT
- ☐ ENERGETYKI

STAN ZATRUDNIENIA

Czy w Państwa firmie zatrudnione są kobiety na stanowiskach technicznych lub inżynierskich?

- ☐ TAK
- ☐ NIE
- ☐ NIE WIEM

Jaki procent ogółu pracowników w Państwa firmie stanowią kobiety (prosimy oszacować)?

- ☐ 0%
- ☐ 1–10%
- ☐ 11–30%
- ☐ 31–50%
- ☐ Powyżej 50%

Czy kobiety w Państwa firmie zajmują stanowiska kierownicze lub decyzyjne?

- ☐ Tak, na poziomie zarządu
- ☐ Tak, na poziomie średniego szczebla
- ☐ Tak, na poziomie najniższego szczebla
- ☐ Nie
- ☐ Nie dotyczy

BARIERY

Jakie bariery w zatrudnianiu kobiet w sektorze IT / ENERGETYCZNYM są według Państwa najistotniejsze? (można zaznaczyć maks. 2 odpowiedzi)

- ☐ Brak odpowiednich kwalifikacji kobiet
- ☐ Niski poziom aplikacji od kobiet
- ☐ Stereotypy płciowe
- ☐ Trudności kobiet w pogodzeniu pracy z życiem prywatnym
- ☐ Brak wsparcia instytucjonalnego
- ☐ Inne:

Czy w Państwa firmie występują trudności w rekrutacji kobiet do ról technicznych?

- ☐ Tak
- ☐ Nie
- ☐ Nie dotyczy
- ☐ Korzyści

Czy uważa Pan/Pani, że zwiększenie udziału kobiet w sektorze IT / ENERGETYKI przyniosłoby korzyści firmie?

- ☐ Tak
- ☐ Nie
- ☐ Nie dotyczy

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

DZIAŁANIA

Jakie działania powinny być wdrażane w regionie, aby wspierać równość płci w sektorach IT / ENERGETYKI w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)? (można zaznaczyć maks. 3 odpowiedzi)

- ☐ Lokalne programy mentoringowe i sieci wsparcia dla kobiet w MŚP
- ☐ Szkolenia online lub warsztaty dla pracowników MŚP z zakresu równości płci
- ☐ Promowanie dobrych praktyk równościowych wśród lokalnych firm
- ☐ Dofinansowanie szkoleń i przekwalifikowania kobiet w zawodach technicznych
- ☐ Wsparcie dla elastycznych form zatrudnienia w MŚP (np. praca zdalna, zadaniowa)
- ☐ Kampanie informacyjne pokazujące kobiety w rolach technicznych i kierowniczych
- ☐ Ułatwiony dostęp do funduszy i grantów dla firm wdrażających polityki równościowe
- ☐ Partnerstwa MŚP z lokalnymi szkołami i uczelniami w celu promowania różnorodności
- ☐ Proste narzędzia do samooceny i monitorowania równości płci w firmie
- ☐ Wydarzenia branżowe i networkingowe z udziałem kobiet z sektora MŚP
- ☐ Inne:

Czy Państwa firma byłaby zainteresowana udziałem w programach wspierających równość płci?

- ☐ Tak
- ☐ Nie
- ☐ Trudno powiedzieć

Czy w Państwa firmie występują zauważalne różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na podobnych stanowiskach?

- ☐ Tak, na niekorzyść kobiet
- ☐ Tak, na niekorzyść mężczyzn
- ☐ Nie, wynagrodzenia są równe
- ☐ Nie wiem / brak danych
- ☐ Nie dotyczy

Czy Państwa firma wdrożyła któreś z poniższych działań wspierających równość płci?

(Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- ☐ Równe wynagrodzenie za tę samą pracę niezależnie od płci
- ☐ Zwiększenie udziału kobiet w rekrutacjach lub awansach
- ☐ Szkolenia z zakresu różnorodności i inkluzywności
- ☐ Polityka antydyskryminacyjna
- ☐ Elastyczne formy pracy (np. praca zdalna, elastyczne godziny)
- ☐ Programy mentoringowe dla kobiet
- ☐ Działania na rzecz równej reprezentacji płci na stanowiskach kierowniczych
- ☐ Wsparcie dla rodziców (np. dodatkowe dni wolne, dofinansowanie opieki nad dziećmi)
- ☐ Monitorowanie danych dotyczących równości płci (np. różnice płacowe, awanse)
- ☐ Nie wdrożono żadnych działań
- ☐ Inne:

Czy firma współpracuje z organizacjami wspierającymi kobiety w sektorze IT/energetyki?

- ☐ Tak
- ☐ Nie
- ☐ Nie wiem

METRYCZKA

Płeć respondenta:

- ☐ Kobieta
- ☐ Mężczyzna
- ☐ Inna
- ☐ Wolę nie podawać

Przedział wiekowy:

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

- ☐ poniżej 25 lat
- ☐ 25–34 lat
- ☐ 35–44 lat
- ☐ 45–54 lat
- ☐ 55 lat i więcej

Rola w firmie:

- ☐ Właściciel/ka
- ☐ Członek/członkini zarządu
- ☐ Menedżer/ka/Kierownik/czka
- ☐ Specjalista/ka
- ☐ Inne:

Wielkość firmy:

- ☐ Mikroprzedsiębiorstwo (1–9 pracowników)
- ☐ Małe przedsiębiorstwo (10–49 pracowników)
- ☐ Średnie przedsiębiorstwo (50–249 pracowników)
- ☐ Duże przedsiębiorstwo (250+ pracowników)

DEKLARACJA UDZIAŁU W BADANIACH POGLĘBIONYCH

Jeśli wyraża Pan/i zgodę na kontakt w celu przeprowadzenia badań pogłębianych (wywiady do studium przypadku) w reprezentowanym przez Pana/ią podmiocie, prosimy o wpisanie danych kontaktowych poniżej (telefon, adres mailowy, nazwa podmiotu).

SPIS RYSUNKÓW, ZDJĘĆ I TABEL

Rysunek 1. Korzyści z różnorodności w przedsiębiorstwach	1
Rysunek 2. Rola klastrów w promowaniu równości płci w MŚP	2
Rysunek 3. Projekt DEBUTING w województwie pomorskim.....	3
Rysunek 4. Metodyka prac badawczych.....	4
Rysunek 5. Struktura próby badawczej.....	4
Rysunek 6. Zestawienie danych o sektorze IT w Polsce	4
Rysunek 7. Czynniki rozwoju sektora IT w województwie pomorskim	5
Rysunek 8. Udział kobiet w IT w % (szacunki 2022 i 2024)	6
Rysunek 9. Różnice płacowe w IT	6
Rysunek 10. Główne bariery i działania naprawcze.....	7
Rysunek 11. 10-punktowy plan działania (#SheTransformsIT, b.d.).....	12
Rysunek 12. Ekosystem dobrych praktyk w zakresie równości płci w dużych przedsiębiorstwach IT z Pomorskiem	16
Rysunek 13. Dobre praktyki w zakresie równości płci w badanych MŚP z sektora IT w Pomorskiem	19
Rysunek 14. Mapa lokalizacji elektrowni w Pomorskiem (Energetyczna Mapa Polski, 2025)	23
Rysunek 15. Bariery zatrudnienia kobiet w sektorze energii odnawialnej	25
Rysunek 16. Rekomendowania działania i ich efekty dla spółek energetycznych	27
Rysunek 17. Struktura Grupy Energa (ENERGA, 2025).....	31
Rysunek 18. Powiązania kapitałowe Seaonics Polska	32
Rysunek 19. Dobre praktyki na rzecz wsparcia kobiet w Energa Operator	34
Rysunek 21. Szanse dla kobiet w sektorze MEW.....	37
Rysunek 22. Dobre praktyki w zakresie równości płci w badanych podmiotach MŚP	37
Rysunek 23. Obszary działania Pomorskiej Platformy Rozwoju Morskiej Energetyki Wiatrowej na Bałtyku	38
Rysunek 24. Logo Stowarzyszenia Kobiół Branży Morskiej INSPIRA	38
Rysunek 25. Fragment mapy dostawców offshore wind (Blue Baltic Community, b.d.)	39
Rysunek 26. Wnioski z badania w sektorach IT i energetycznym	42
Rysunek 27. Kluczowe przesłanki przesłania kobiet dla kobiet	45
Rysunek 28. Rekomendacja praktyki Offshore i IT Talent Connect.....	48
Rysunek 29. Podstawowe informacje o badanej próbie.....	49
Rysunek 30. Bariery i korzyści zatrudniania kobiet w IT/energetyce – wyniki pilotażu.....	49
Rysunek 31. Rekomendacje dla przedsiębiorstw	52
Zdjęcie 1. Zdjęcie z materiału informacyjnego EDN-NDE (Energa-Operator, 2025).....	33
Zdjęcie 2. Ewa Sikora. Nagroda publiczności „Energia Kobiół” 2024	50
Tabela 1. Sektor IT i energetyczny – uzasadnienie wyboru	3
Tabela 2. Korzyści i ograniczenia zastosowanej metodyki badań do raportu.....	5
Tabela 3. Podsumowanie sytuacji w zakresie równości płci w sektorze IT – źródła wtórne i badania własne.....	6
Tabela 4. Bariery zatrudnienia kobiet w sektorze IT – opinie rozmówców	8
Tabela 5. Inicjatywy Fundacji Try IT wspierające kobiety i młodzież w IT (Fundacja TRY IT, 2024)	9
Tabela 6. ITspiracje – opis programu	10
Tabela 7. Programy rozwojowe, mentoringowe i edukacyjne Women in Technology wspierające karierę w IT (Women in Technology, 2025; WSEI, 2022)	10
Tabela 8. Programy partnerów DEBUTING powiązane z IT	11
Tabela 9. Opis program Digital Girls ER	12
Tabela 10. Opis podmiotów ujętych w badaniu	14
Tabela 11. Charakterystyka badanych MŚP	17
Tabela 12. Charakterystyka Pomorskiego Klastra ICT Interizon	20
Tabela 13. Łańcuch wartości – sektor energetyczny i branże powiązane	22
Tabela 14. Sektor energetyczny w Pomorskiem	23
Tabela 15. Podsumowanie sytuacji w zakresie równości płci w energetyce, w tym w MEW	24
Tabela 16. Bariery zatrudnienia kobiet w energetyce, w tym MEW – opinie rozmówców	26
Tabela 17. Inicjatywy ART-ER	28
Tabela 18. Mapa GendER – opis narzędzia.....	28
Tabela 19. Projekt Gender Readiness – opis.....	29

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

Tabela 20. Charakterystyka programu Women in Wind Global Leadership	29
Tabela 21. Inspirujące programy dla energetyki, w tym offshore.....	30
Tabela 22. Porównanie Energa Operator i Seaonics Polska.....	31
Tabela 23. Charakterystyka Amber Offshore i Technica Nova Baltica.....	36
Tabela 24. Rekomendacje na rzecz zwiększenia równości płci w badanych sektorach	43
Tabela 25. Rekomendacje dla grup interesariuszy	44
Tabela 26. Koncepcja Obserwatorium Równości Płci MEW.IT	45
Tabela 27. Kategorie Nagrody MEW.IT	46
Tabela 28. Rekomendacja praktyki EDU OFFSHORE WIND	47
Tabela 29. Oferta studiów wyższych związanych z energetyką i przemysłem offshore w Polsce	52
Tabela 30. Kierunki energetyczne i offshore w szkołach technicznych, policealnych i liceach województwa pomorskiego	53
Tabela 31. Lista dobrych praktyk dotyczących równości płci w badanych podmiotach.....	55
Tabela 32. Zestawienie dobrych praktyk partnerów DEBUTING.....	56

ŹRÓDŁA

- #SheTransformsIT. (b.d.). *Frauen und Digitalisierung – Das gehört zusammen!*
[https://www.shetransformsit.org/sites/shetransformsit/files/2023-06/10-Punkte-Plan für ein zukunftsfähiges Deutschland.pdf](https://www.shetransformsit.org/sites/shetransformsit/files/2023-06/10-Punkte-Plan_für_ein_zukunftsfähiges_Deutschland.pdf)
- Antal, R. (2020). *Kobiety w IT na Pomorzu Kobiety w IT na Pomorzu*.
- ART-ER. (2024). *Analisi Regionale. La prospettiva di genere nel contesto dell'Emilia-Romagna dati, buone pratiche, indicatorie e raccomandazioni*. <https://drive.google.com/file/d/1pbvqT5BJnNdwXUQjyu-MckEwcs-5xAM/view>
- ART-ER. (2025). *Premio Innovatori Responsabili 2025: L'invito a presentare candidature è valido fino al 25 luglio 2025*.
<https://www.art-er.it/news/premio-innovatori-responsabili-2025-candidature-aperte-fino-al-25-luglio-2025>
- Atlassian. (2017). *Diversity and Inclusion at Atlassian | Atlassian*. <https://www.atlassian.com/diversity/2017?tab=gender>
- Atlassian. (2025). *Weekly Wonder: Establishing a Mentorship Program w... - Atlassian Community*.
<https://community.atlassian.com/forums/Company-User-Group-articles/Weekly-Wonder-Establishing-a-Mentorship-Program-within-Your-CUG/ba-p/3071812>
- Badowski, M. (2024). *Orlen z nowymi koncesjami w sektorze morskiej energetyki wiatrowej*. <https://strefabiznesu.pl/orlen-z-nowymi-koncesjami-w-sektorze-morskiej-energetyki-wiatrowej/ar/c3p2-27023485>
- balticgender.eu. (2020). *Home - Baltic Gender*. <https://balticgender.eu/>
- Bankier.pl. (2024). *Czas odbicia w IT. Branża znów będzie zatrudniać - Bankier.pl*. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Czas-odbicia-w-IT-Branza-znow-bedzie-zatrudniac-8864564.html>
- BCG, i WoNY. (2023). *Women in Energy 2.0 Gender Diversity in the CEE-SEE Energy Sector*. <https://web-assets.bcg.com/8d/81/76c1d4ee47648792758c725355ac/women-in-energy-study-2023.pdf>
- BK Agency. (2023). *Women Entrepreneurs in the EU*. <https://bkagency.co/wp-content/uploads/2024/09/Women-Entrepreneurs-in-the-EU-Report.pdf>
- Blue Baltic Community. (b.d.). *Mapa Home - Blue Baltic Community*. Dostęp sierpień 20, 2025, z <https://bluebaltic.inkubatorstarter.pl/mapa/>
- Builder Polska. (2025). *Kondycja sektora IT w Polsce*. <https://builderpolska.pl/2025/01/07/kondycjasektora-it-w-polsce>
- Bulldogjob. (2025). *Jak pracuje IT - Raport Społeczności IT 2025*. <https://bulldogjob.pl/it-report/2025/praca-w-it>
- Business Insider Polska. (2024). *IT czeka na kobiety. Są miejsca, gdzie mogą rozwijać skrzydła*.
<https://businessinsider.com/pl/technologie/it-czeka-na-kobiety-sa-miejsca-gdzie-moga-rozwijac-skrzydla/e6jl9bq>
- Careerflow Team. (2023). *How to deal with challenges faced by women in tech?* https://www.careerflow.ai/blog/women-in-tech-challenges?_gl=1*1jfoxbh*_gcl_au*ODAzMjUyOTQuMTc1MzE2NjM4MQ..#why-the-world-should-care-about-women-in-tech-and-their-challenges—the-rational-explanation
- Centrum pomocy PARP. (b.d.). *Czat z konsultantem PARP*.
- Code Labs Academy. (2024). *Co to jest STEM? Zrozumienie jego definicji i globalnego znaczenia*.
<https://codelabsacademy.com/pl/blog/what-is-stem-understanding-its-definition-and-global-importance>
- Cultivamos Cultura. (b.d.). *FEMeeting – Cultivamos Cultura*. Dostęp sierpień 11, 2025, z <https://cultivamoscultura.com/femeeting/>
- Cyber Woman Community. (2022). *Kobiety w IT i cybersecurity. Raport z badania*. <https://cyberwomen.eu/wp-content/uploads/2022/10/Kobiety-w-IT-PL.pdf>
- Dalkia Polska. (2025). *Women's Energy In Transition - Polish Edition*. <https://dalkiapolska.com/pl/women-s-energy-in-transition-polish-edition>
- DareIT. (2025). *Dare IT · DareIT i Women Go Tech łączą siły*. <https://www.dareit.io/blog/dareit-wgt-merger-announcement>
- Digital girls ER. (2024, February 20). <https://www.interregeurope.eu/good-practices/digital-girls-er>
- DISE. (2024). *Laureatki Konkursu Energia Kobiet 2024*. <https://dise.org.pl/energia-kobiet-2024/>
- Dynatrace. (b.d.). *Belonging | Dynatrace Careers*. Dostęp wrzesień 29, 2025, z <https://careers.dynatrace.com/life-at->

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

dynatrace/belonging

Dynatrace. (2025). *Dynatrace Opens New Corporate Headquarters in Boston*. <https://www.dynatrace.com/news/press-release/dynatrace-new-corporate-hq-boston/>

Edu OffshoreWind. Informator. (2024). Baltic Wind.EU, PFR. <https://eduoffshorewind.pl/do-pobrania/>

eduoffshorewind.pl. (b.d.). *Strona główna - EduOffshoreWind - Edukacyjne Targi Kariery*. Dostęp sierpień 18, 2025, z <https://eduoffshorewind.pl/>

Energa-Operator. (b.d.). *Władze | Kluczowe dane o spółce | O firmie | O nas | Energa-Operator S.A.* Dostęp wrzesień 3, 2025, z <https://energa-operator.pl/o-nas/o-firmie/kluczowe-dane/wladze>

Energa-Operator. (2025). *Energetyka pilnie potrzebuje zawodowców | Dziennik Bałtycki*. <https://dziennikbaltycki.pl/energetyka-pilnie-potrzebuje-zawodowcow/ar/c5p2-27780025>

Energa/Grupa Orlen. (b.d.). *Władze Grupy Energa*. Dostęp sierpień 12, 2025, z <https://grupa.energa.pl/grupa-energa/wladze>

ENERGA. (2025). *Sprawozdanie Zarządu Energi SA z działalności Grupy Kapitałowej Energa oraz Energi SA w 2024 roku*.

Energa Operator. (2025). *Założenia strategicznych działań rozwoju i pozyskiwania młodych pracowników*.

Energetyczna Mapa Polski. (2025). <https://emp.pw.edu.pl/mapa>

Eurostat. (2025a). *Gender pay gap statistics - Statistics Explained - Eurostat*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

Eurostat. (2025b). *ICT specialists in employment - Statistics Explained - Eurostat*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment

EUWES. (2025). *EUWES | Empowering Underrepresented Women in the Energy Sector*. <https://euwes.door.hr/>

EY Polska. (2025). *ESG – co to jest? Definicja pojęcia | EY - Polska*. https://www.ey.com/pl_pl/insights/climate-change-sustainability-services/esg-co-to-jest

FEMeeting 2024 – FEMeeting. (2024). <https://femeeting.com/femeeting-2024/>

Fincantieri. (b.d.). *Fincantieri | Diversity and Equal Opportunity*. Dostęp wrzesień 12, 2025, z <https://www.fincantieri.com/en/careers/diversity-and-equal-opportunity/>

Fincantieri. (2024). *Annual report 2024*. <https://www.fincantieri.com/globalassets/investor-relations/bilanci-e-relazioni/2024/fincantieri-annual-report-2024-versione-in-formato-pdf-volontaria.pdf>

Forbes Women Polska. (2025). *Lista Forbes Women - 25 kobiet w energetyce*. https://www.linkedin.com/posts/forbes-women-polska_zaledwie-25-pracownikow-sektora-energetycznego-activity-7298330385489235970-B6bS/?originalSubdomain=pl

Fundacja CODE:ME. (2023). *Womanize IT – zaproszenie do udziału - Fundacja CODE:ME - Kursy i szkolenia IT, programowanie, AI*. <https://codeme.pl/womenize-it-branza-it-dla-kobiet/>

Fundacja Edukacyjna Perspektywy. (2025). *SHESNNOVATION Academy*. <https://shesnnovation.pl/>

Fundacja TRY IT. (2024). *Nasze inicjatywy*. <https://www.tryit.org.pl/pl/cele-i-misja/nasze-inicjatywy/>

Gareis, K., Dashja, E., Hüsing, T., Popov, P., Schulz, C., Pollitzer, E., Borchgrevink, H. M., Striebing, P. C., Schraudner, M., Voigt, N., Gorgels, S., Danne, C., Morales, O., Müller, I., Hausner, B., Badieiaryani, A., Gligurovska, E., i Dimanoska, M. (2024). *Gender Balance in the R&I Field to Improve the Role of Women in the Energy Transition: Final report and Annexes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/8283>

Gawin, R. (Ed.). (2022). *W drodze do bezpiecznej i czystej energii, czyli jak napisać rynek na nowo. 25 lat regulacji rynków energii w Polsce*. Urząd Regulacji Energetyki.

Global Wind Energy Council. (2025). *Women in Wind. 5-Year Impact Report*. https://26973329.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/26973329/2.Reports/WiW/WiW-5-Year-Impact-Report-2.pdf?__hstc=45859835.30fe6d83631fdd031be4f0d3cd4be32d.1752475078462.1752475078462.1752475078462.1&__hssc=45859835.3.1752475078462&__hsfp=860924694

Gospodarka Morska. (2022). *MEWO ma nowy statek. Amber Cecilia już pod polską banderą - GospodarkaMorska.pl*. <https://www.gospodarkamorska.pl/mewo-ma-nowy-statek-amber-cecilia-juz-pod-polska-bandera-67958>

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

- Gotfryd, J. (2017). *Jak Intel zaczarował mamy, a mamy Intela - relacja ze spotkania w Gdańsku - Mamopracuj*.
<https://mamopracuj.pl/jak-intel-zaczarowal-mamy-a-mamy-intela-relacja-ze-spotkania-w-gdanskul>
- GOV.PL. (2024). *Mój Prąd*. <https://mojprad.gov.pl/>
- GOV.PL. (2025). *Kto to jest prosument?* <https://www.gov.pl/web/klimat/prosument>
- Grant Thornton. (2024). *Women in tech: A pathway to gender balance in top tech roles | Grant Thornton insights*.
<https://www.granthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-tech-a-pathway-to-gender-balance-in-top-tech-roles/>
- HRNnews.pl. (2024). *Kobiety w IT: delikatne zmiany w męskim świecie technologii*. https://hrnews.pl/kobiety-w-it-delikatne-zmiany-w-meskim-swiecie-technologii/?utm_source=chatgpt.com
- Hubbert, J. (2023). *70+ Women In Technology Statistics (2024)*. <https://explodingtopics.com/blog/women-in-tech>
- IEA. (2024). *World Energy Employment 2024*. In *World Energy Employment 2024*. <https://doi.org/10.1787/df79a482-en>
- ilostat.ilo. (2019). *Tech's persistent gender gap - ILOSTAT*. <https://ilostat.ilo.org/blog/techs-persistent-gender-gap/>
- Inkubator Starter. (b.d.). *Women Can Sea*. Dostęp sierpień 18, 2025, z <https://womencan.inkubatorstarter.pl/>
- Infor. (b.d.). *Co to jest DEI - Infor.pl*. Dostęp wrzesień 10, 2025, z <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/6295839,co-to-jest-dei.html>
- Intel. (2025). *Corporate Responsibility Report 2024-25*. <http://www.olp.gr/images/pdf/files/eke/EN-Web.pdf>
- Intel Technology Poland. (2020). *CSR Report 2019-2020*.
- International Trade Administration. (2024). *Poland Digital Economy*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-digital-economy>
- Interreg Europe. (b.d.). *DEBUTING. Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness - New Cluster Competences*.
- interregeurope.eu. (2024). *RoboTech Girls'*. <https://www.interregeurope.eu/good-practices/robotech-girls>
- interregeurope.eu. (2025a). *ITspiracje - fostering knowledge exchange, inspiration and growth within the IT community*.
<https://www.interregeurope.eu/good-practices/itspiracje-fostering-knowledge-exchange-inspiration-growth-within-it-community>
- interregeurope.eu. (2025b). *Woman Can Sea – Supporting women's entrepreneurship in the maritime industry*.
<https://www.interregeurope.eu/good-practices/woman-can-sea-supporting-womens-entrepreneurship-in-maritime-industry>
- interregeurope.eu. (2025c). *Women, Science and Technology Chair*. <https://www.interregeurope.eu/good-practices/women-science-technology-chair>
- interregeurope.eu. (2025d). *Women in STEM professions – state initiative and alliance*. <https://www.interregeurope.eu/good-practices/women-in-stem-professions-state-initiative-alliance>
- Invest in Pomerania. (b.d.). *IT - Invest In Pomerania*. Dostęp lipiec 22, 2025, z <https://investinpomerania.pl/kluczowe-sektory/it/>
- IRENA. (2024). *Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2024*. In *International Renewable Energy Agency* (Issue May).
- IT FOR SHE. (2025). *Polski projekt "IT for SHE" najlepszym działaniem w Europie dla kobiet w informatyce*.
<https://www.itforshe.pl/pl/galeria/54-polski-projekt-it-for-she-najlepszym-dzialaniem-w-europie-dla-kobiet-w-informatyce>
- Jadczak, A. (2025). *Największe firmy IT w Polsce w roku 2024 – ranking ITwiz Best100 - ITwiz*. <https://itwiz.pl/najwieksze-firmy-it-w-polsce-w-roku-2024-ranking-itwiz-best100/>
- justjoin.it. (b.d.). *Praca w Just Join IT - Profil Pracodawcy*. Dostęp wrzesień 9, 2025, z <https://justjoin.it/brands/story/just-join-it>
- Kaur, R., i Singh, K. (2025). *Beyond tipping points: critical mass theory through the lens of board gender diversity*. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5181>
- Kielbasiński, A. (2025). *Politechnika Gdańska jeszcze bardziej offshorowa. Dzięki współpracy z PGE Baltica*.
<https://www.gospodarkamorska.pl/politechnika-gdanska-jeszcze-bardziej-offshorowa-dzieki-wspolpracy-z-pge-baltica-85472>
- Komisja Europejska. (2003). *Zalecenie Komisji z dn. 6/05/2003 dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich*. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*, 124. <https://www.ksse.pl/files/page/akty-prawne/przepisy-unijne/zalecenie-komisji-2003.pdf>

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

- Komisja Europejska. (2020). *A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152>
- Linder, J. (2025). *Remote And Hybrid Work In The Ict Industry Statistics Statistics: Market Data Report 2025*. <https://gitnux.org/remote-and-hybrid-work-in-the-ict-industry-statistics/>
- Lund-Thomsen, P. (2020). Gendering Social Upgrading in Industrial Clusters and Global Value Chains. *Abstract from SASE 32nd Annual Conference 2020 - Virtual, Amsterdam, Netherlands*. <https://sase.confex.com/sase/2020/meetingapp.cgi/Paper/15619>
- MAP. (2025). *Wytyczne dla Spółek z udziałem Skarbu Państwa dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego kobiet oraz praktyczne wskazówki w zakresie implementacji Dyrektywy (UE) 2022/2381 tzw. Women on Boards Unia*. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/rozwoj-zawodowy-kobiet-w-spolkach-z-udzialem-skarbu-panstwa--prezentacja-wytycznych-opracowanych-przez-map-i-organizacje-pozarzadowe>
- Marszycki, M. (2023). *EPAM Polska stawia na rozwój kobiet - ITwiz*. https://itwiz.pl/epam-polska-stawia-na-rozwoj-kobiet/?utm_source=chatgpt.com
- mBank. (2025). *Wzrost rynku IT w Polsce: 66,3 mld zł w 2023 r., 74 mld zł prognozowane na 2025 r.* <https://www.mbank.pl/artykuly/rynek-it-2024>
- McKinsey & Company. (2023). *The road to parity for women in tech*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/the-road-to-parity-for-women-in-tech>
- McMichael, L. (2022). *Break the bias: International Women's Day 2022*. <https://www.dynatrace.com/news/blog/break-the-bias-international-womens-day-2022/>
- merito.pl. (b.d.). *Energetyka wiatrowa, Studia podyplomowe | Uniwersytet WSB Merito Szczecin*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://www.merito.pl/szczecin/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/energetyka-wiatrowa>
- MEWO. (b.d.). *O nas - MEWO*. Dostęp sierpień 29, 2025, z <https://mewo.eu/o-firmie/>
- Ministerstwo Cyfryzacji. (2024). *Okragły stół na rzecz wzrostu liczby kobiet w zawodach IT - Ministerstwo Cyfryzacji - Portal Gov.pl*. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/okragly-stol-na-rzecz-wzrostu-liczby-kobiet-w-zawodach-it>
- Nguyen, C. H., Greene, M., i Wu, S. H. (2025). Women who money: the impact of female board members and institutional ownership on firms' financial performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1526–1541. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4451>
- No Fluff Jobs. (2024). *Kobiety w IT 2024 Jakie znaczenie ma płeć w miejscu pracy?* <https://nofluffjobs.com/insights/raport-kobiety-w-it/>
- No Fluff Jobs Insights. (2020). *Kobiety w IT*. <https://nofluffjobs.com/insights/raport-kobiety-w-it-2020/>
- No Fluff Jobs, i RTB House. (2024). *Rynek pracy IT 2024/2025. Czy branża wyjdzie na prostą?* <https://wp-insights.s3.eu-central-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2025/01/10075004/Rynek-pracy-IT-w-Polsce-w-2024-roku-No-Fluff-Jobs.pdf>
- OECD, i Komisja Europejska. (2023). *The Missing Entrepreneurs*. http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/the-missing-entrepreneurs_9789264188167-en
- OLIVIA Centre. (2021). *Gdańsk wysoko oceniany przez firmy IT - Olivia Centre*. <https://www.oliviacentre.com/chce-tu-pracowac/gdansk-wysoko-oceniany-przez-firmy-it/>
- OPI PIB. (2024). *Women in IT Day 2024: Najbardziej inspirujące wydarzenie w branży IT powraca! – Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy*. <https://opi.org.pl/women-in-it-day-2024-najbardziej-inspirujace-wydarzenie-w-branzy-it-powraca/>
- ORLEN. (2024). *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy OLEN i ORLEN S.A. za 2024 rok*. https://www.orklen.pl/content/dam/internet/orklen/pl/pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-publicacje/sprawozdania/2024/fy-2024/GRUPA_ORLEN_FY24_Skonsolidowane_PDF.zip.coredownload.zip
- PAP. (2025). *5 mld zł dla polskich MŚP z Santander Bank Polska dzięki współpracy z Grupą EBI, w tym 1,6 mld zł na wsparcie przedsiębiorczości kobiet*. <https://pap-mediareoom.pl/biznes-i-finance/5-mld-zl-dla-polskich-msp-z-santander-bank-polska-dzieki-wspolpracy-z-grupa-ebi-w>
- Paślowski, K. (2025). *317 mln zł długów branży IT*. <https://cmn.pl/aktualnosci/317-mln-zl-dlugow-branzy-it-dlugi-firm-it>
- Perspektywy. Women in Tech Summit. (2025). *Perspektywy Women in Tech Summit 2026*. <https://womenintechsummit.pl/>

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

- PG. (2025). *Digital skills for Wind Energy Systems* | Politechnika Gdańska. <https://pg.edu.pl/studia-podyplomowe/digital-skills-wind-energy-systems>
- Pirxey. (b.d.). *Pirxey | AI Driven Software Development Company. Feel the difference.* Dostęp wrzesień 29, 2025, z <https://www.pirxey.com/>
- Pogorzelski, K., Mitraszewski, K., Matczak, M., Pardus, J., Szydłowski, Ł., Zaucha, J., Jensen, J. F., Brezgin, M., Scheffler, R., Foy, M., Schwarzkopf, M.-A., Przychodzen, J., Kamman, J., Wójcik, M., i Wodecki, P. (2022). *Potencjał Morskiej Energetyki Wiatrowej w Polsce i na Pomorzu.*
- Powers, H. (2022). *Dynatrace announces major partnership with Girls in Tech Australia.* <https://www.dynatrace.com/news/blog/dynatrace-announces-major-partnership-with-girls-in-tech-australia/>
- projectmates.eu. (2020). *Maritime Alliance for fostering the European Blue Economy through a Marine Technology Skilling Strategy | Project Mates - Project Mates.* <https://www.projectmates.eu/>
- PSEW, i WIH. (2024). *Teraz środowisko. Energetyka wiatrowa w Polsce 2024.* www.teraz-srodowisko.pl
- ReDI School. (b.d.). *Women Courses — ReDI School.* Dostęp sierpień 11, 2025, z <https://www.redi-school.org/women-courses>
- Region Värmland. (2025). *Gender Readiness.* <https://regionvarmland.se/gender-readiness>
- Review. (2017). *Atlassian Boosted Its Female Technical Hires By 80% — Here's How.* <https://review.firstround.com/atlassian-boosted-its-female-technical-hires-by-80-percent-heres-how/>
- Samuel Asuamah Yeboah, i Diana Mogre. (2024). Breaking barriers: The impact of gender equality on economic success: A comprehensive review. *Journal of Management and Science*, 14(3), 70–80. <https://doi.org/10.26524/jms.14.30>
- Santander. (2025). *Nowa umowa Grupy EBI i Santander Bank Polska wesprze przedsiębiorczość kobiet.* <https://media.santander.pl/pr/847578/nowa-umowa-grupy-ebi-i-santander-bank-polska-wesprze-przedsiębiorczosc-kobiet>
- Santos Silva, M., i Klasen, S. (2021). Gender inequality as a barrier to economic growth: a review of the theoretical literature. *Review of Economics of the Household*, 19(3), 581–614. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09535-6>
- Seaonics. (b.d.). *SEAONICS.* Dostęp wrzesień 11, 2025, z <https://www.seaonics.com/>
- Seaonics Polska. (b.d.). *The Specialist – Seaonics.* Dostęp wrzesień 11, 2025, z <https://www.seaonics.pl/o-nas/the-specialist/>
- Seaonics Polska. (2023). *SEAONICS zdobył nagrodę Innovation of the Year na konferencji Offshore Support Journal Conference 2023 w Londynie – Seaonics.* <https://www.seaonics.pl/seaonics-zdobył-nagrodę-innovation-of-the-year-na-konferencji-offshore-support-journal-conference-2023-w-londynie/>
- Seel, L. (2021). *The role of women in industrial clusters and how clusters can support gender equality in their industries.* JFD. <https://doi.org/https://www.joinjfd.com/en/lucia-seel-clusters-article/>
- Seel, L., i Wilson, J. (2022). *Women and clusters: Untapped potential for industrial transformation.* Orkestra. <https://www.orkestra.deusto.es/en/about-orkestra/news-events/beyondcompetitiveness/2348-women-clusters-untapped-potential-industrial-transformation>
- SheTransformsIT. (b.d.). *Digitalisierung braucht mehr Frauen | SheTransformsIT.* Dostęp sierpień 11, 2025, z <https://www.shetransformsit.org/>
- Sii. (b.d.). *Diversity, Equity and Inclusion | Sii Poland.* Dostęp wrzesień 9, 2025, z <https://sii.pl/en/esg-and-sustainable-development/dei/>
- Sii. (2025). *Sii Poland, a ten-time laureate of the Great Place to Work Award, is fighting for the title once again | Sii Poland.* <https://sii.pl/en/news-feed/sii-poland-a-ten-time-laureate-of-the-great-place-to-work-award-is-fighting-for-the-title-once-again/>
- SMEunited. (2025). *EU Gender Equality Strategy Post-2025.* <https://www.smeunited.eu/admin/storage/smeunited/20250613-smeunited-position-paper-gender-equality-strategy-post-2025.pdf>
- Stefański, M. (2025). *Nowe studia podyplomowe dla branży offshore. Rekrutacja już ruszyła! - enerad.pl.* <https://enerad.pl/nowe-studia-podyplomowe-dla-branzy-offshore-rekrutacja-juz-ruszyla/>
- stypendiadladziewczyn.pl. (b.d.). *Nowe Technologie Dla Dziewczyn - Home.* Dostęp październik 22, 2025, z <https://www.stypendiadladziewczyn.pl/pl/>

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

- Szajner, A., Bućko, P., Grecka, K., i Wach, L. (2021). *Potencjał energetyczny gmin województwa pomorskiego w kontekście możliwości budowy wysp energetycznych*.
- Szkoła Morska w Gdyni. (b.d.). *Kursy i szkolenia GWO - Szkoła Morska w Gdyni*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://dziekanat.morska.edu.pl/kategoria/kursy-i-szkolenia-gwo>
- TPA Poland, i Baker Tilly TPA. (2024). *Energetyka wiatrowa w Polsce. Wind energy in Poland*. <https://www.psew.pl/wp-content/uploads/2024/10/Wind-energy-in-Poland-Report-2024.pdf>
- TRIA. (b.d.). *TRIA – obsługa informatyczna firm, bezpieczeństwo, wdrożenia – Zespół ekspertów IT zapewniający obsługę informatyczną firm zapewniającą ciągłość funkcjonowania systemów*. Dostęp wrzesień 29, 2025, z <https://tria.pl/>
- umg. (b.d.). *Studia Offshore Wind | Uniwersytet Morski w Gdyni*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://umg.edu.pl/studia-offshore>
- umg. (2025). *O programie Executive Offshore Wind MBA | Uniwersytet Morski w Gdyni*. <https://umg.edu.pl/executive-offshore-wind-mba>
- UMG. (b.d.). *Oferta edukacyjna UMG dla osób chcących rozwinąć swoją karierę w branży offshore wind*. <https://umg.edu.pl/studia-offshore>
- UN. (b.d.). *Cele Zrównoważonego Rozwoju*. Dostęp wrzesień 10, 2025, z <https://www.un.org.pl/>
- United Nations. (b.d.). *Goal 5 | Department of Economic and Social Affairs*. Dostęp wrzesień 4, 2025, z <https://sdgs.un.org/goals/goal5>
- Urząd Marszałkowski. (2023). *Projekt DEBUTING - założenia, cele i plan działań*. https://gospodarka.pomorskie.eu/wp-content/uploads/2023/05/Projekt-DEBUTING-zalozenia-cele-i-plan_prezentacja-na-Zespol-ds.-Kobiet_12.05.2023.pdf
- VARD. (b.d.). *About us - VARD*. Dostęp wrzesień 11, 2025, z <https://www.vard.com/about-us>
- Viessmann. (2025). *Szkoła Partnerska Viessmann: Technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej - Szkoła policealna*. <https://www.viessmann.edu.pl/>
- virtualservices.pl. (b.d.). *O nas - Virtual Services - Pozycjonowanie Stron WWW*. Dostęp wrzesień 9, 2025, z https://virtualservices.pl/o_nas
- we.umg. (b.d.). *Technika Wodorowa i Odnawialne Źródła Energii | Wydział Elektryczny UMG*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://we.umg.edu.pl/specjalnosc/5092>
- wimio.pg. (2025). *Aplikuj na offshore'owe studia na WIMiO | WIMiO - Politechnika Gdańska*. <https://wimio.pg.edu.pl/aktualnosci/2025-06/rusza-rekrutacja-na-offshoreowe-studia-na-wimio>
- wimo.pg. (2025). *Morska Energetyka Wiatrowa | WIMiO - Politechnika Gdańska*. <https://wimio.pg.edu.pl/mew>
- WinBlue. (2024). *WINBLUE: Women in the Blue Economy*. <https://winblue-project.eu/>
- wn.umg. (b.d.). *Opis studiów | Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://wn.umg.edu.pl/zarzadzanie-ryzykiem-w-offshore/opis>
- Women Go Tech. (b.d.). *Women in Tech & IT Mentorship Programs | Women Go Tech*. Dostęp sierpień 11, 2025, z <https://www.womengotech.com/>
- Women in Technology*. (2025). <https://www.womenintechnology.pl/>
- Women Techmakers. (b.d.). *Google's Women Techmakers Program - Google for Developers*. Dostęp lipiec 22, 2025, z <https://developers.google.com/womentechmakers>
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report*. In *World Economic Forum* (Issue czerwiec). https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
- WSEI. (2022). *Wsparcie dla kobiet z branży IT. Rusza 8. edycja programu Tech Leaders Polska - WSEI Kraków*. <https://wsei.edu.pl/wsparcie-dla-kobiet-z-branzy-it-rusza-8-edycja-programu-tech-leaders-polska/>
- zak. (b.d.). *Specjalista OZE / Technik OZE – zawód przyszłości w energetyce odnawialnej | Leksykon zawodów*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://zak.edu.pl/leksykon-zawodow/planowanie-i-zarzadzanie/technik-urzadzen-i-systemow-energetyki-odnawialnej>
- zawodoze. (b.d.). *Szkoła policealna technik OZE urządzeń i energii odnawialnej | zawodoze.pl*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://www.zawodoze.pl/szkola-policealna-oze/>

Developing Business Through Inclusiveness and Gender Awareness – New Cluster Competences DEBUTING INTERREG EUROPE

ZBP. (2024). *ZBP - ITBANK2024*. https://www.zbp.pl/aktualnosci/wydarzenia/ITBANK2024?utm_source=chat

Zieliński, P. (2025). Energetyka jest kobietą. Lista 25 kobiet, które sprawiają, że transformacja energetyczna jest możliwa. *Forbes Women*. <https://www.forbes.pl/forbeswomen/lista-25-kobiet-w-energetyce-kobiety-ktore-zmieniaja-oblicze-branzy/5538ryq>

ZIPPIA. (b.d.). *Dynatrace Number of Employees, Statistics, Diversity, Demographics, and Facts - Zippia*. Dostęp wrzesień 29, 2025, z <https://www.zippia.com/dynatrace-careers-1551393/demographics/>

zsdzierzgon. (b.d.). *Technikum urządzeń i systemów energetyki odnawialnej – Zespół Szkół w Dzierzgoniu*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://zsdzierzgon.edu.pl/technikum-urzadzen-i-systemow-energetyki-odnawialnej/>

zse. (b.d.). *Strona główna - Zespół Szkół Energetycznych (Technikum nr 13, Branżowa Szkoła I stopnia nr 10)*. Dostęp sierpień 19, 2025, z <https://zse.edu.gdansk.pl/pl>