

EXECUTIVE — MAGAZINE —

**INFRASTRUKTURA
POLSKA
I BUDOWNICTWO**
Relacja z XVI edycji
konferencji

**BIZNES W OGNIU
LEGISLACYJNYCH
ZMIAN**

**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
W NIEPEWNYCH
CZASACH**

EYAL KELTSCH

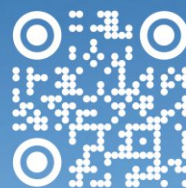
PREZES ROBYG I VANTAGE DEVELOPMENT



ROBYG

Działamy w zgodzie z ESG

więcej na: robyg.pl/esg



90 000
zadowolonych
klientów

24
lata
doświadczenia

**Możesz
nam zaufać**

33 000
sprzedanych
mieszkań

sprawdź: www.robyg.pl/poznaj-nas

www.robyg.pl

Dla was budujemy lepszą przyszłość

Droży Czytelnicy!

Z radością oddajemy w Państwa ręce majowy numer *Executive Magazine* – wyjątkowy nie tylko ze względu na temat przewodni, ale także nową, odświeżoną szatę graficzną. To wizualny początek nowego etapu w rozwoju naszego magazynu, który – jak zawsze – łączy rzetelną treść z elegancką formą.

Majowy numer w pełni poświęcamy zagadnieniom zrównoważonego rozwoju, neutralności klimatycznej oraz społecznej odpowiedzialności – tematów, które w ostatnich latach nie tylko zyskały na znaczeniu, ale dziś w sposób realny kształtują strategię firm, decyzje inwestorów oraz kierunki rozwoju nowoczesnego biznesu.

W dziale *ESG* analizujemy, jak firmy odpowiadają na wyzwania związane z deregulacją, jak wdrażają zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, a także jak w praktyce realizują idee zrównoważonego rozwoju. Podejmujemy ważny temat wpływu zmian legislacyjnych na biznes oraz rosnącego znaczenia oceny ESG jako motoru wzrostu firm. Przyglądamy się również wyzwaniom związanym z wdrożeniem systemu kaucyjnego w Polsce i roli, jaką odgrywa w tym procesie współpraca międzysektorowa oraz jednolite standardy.

W sekcji *Neutralność klimatyczna* podejmujemy temat roli cyfryzacji w procesie dekarbonizacji – m.in. w kontekście zielonego e-commerce – oraz analizujemy konkretne korzyści, jakie przynosi przejście na produkcję neutralną pod względem emisji CO₂.

Jak zawsze, nie mogło zabraknąć inspirujących rozmów. W sekcji *Wywiad* rozmawiamy m.in. z Margą Hoek – autorką koncepcji *Business for Good*, dziś jedną z najważniejszych liderów europejskiej sceny ESG. Naszym gościem jest również Gavin Edwards – lider programów WWF i orędownik globalnych działań na rzecz ochrony przyrody, a także prof. dr hab. Witold Orłowski – ekonomista i wykładowca na wielu uczelniach w Polsce i za granicą, z którym rozmawiamy o wyzwaniach, jakie rewolucja technologiczna stawia przed gospodarką, edukacją i społeczeństwem.

Na okładce tego numeru gościmy Eyalą Keltsh, Prezesa ROBYG i Vantage Development, który opowiada o roli zrównoważonego rozwoju w czasach dynamicznych zmian – politycznych, regulacyjnych i rynkowych. Rozmawiamy o strategii ESG w branży deweloperskiej, raportowaniu zgodnym z nowymi przepisami i o tym, jak odpowiedzialność może iść w parze z efektywnością.

W ostatniej części numeru znajdą Państwo obszerną relację z XVI edycji konferencji *Infrastruktura Polska i Budownictwo*, która odbyła się w marcu i zgromadziła najważniejszych przedstawicieli branży. Publikujemy również listę laureatów konkursu *Diamenty Infrastruktury i Budownictwa* oraz fotorelację z wydarzenia. W kontekście obchodów *20-lecia Executive Club* wracamy do początków naszej działalności – w rozmowie z Beatą Radomską, założycielką i CEO Klubu, wspominamy pierwsze konferencje, przełomowe momenty oraz dzielimy się planami na przyszłość.

Zapraszamy do lektury!

Anastazja Lach
Redaktorka naczelna

www.executivemagazine.pl

EXECUTIVE
— MAGAZINE —

Numer: 2/2025

ISSN 2720-4499

Wydawca

Executive Club sp. z o.o.
ul. Jarosława Dąbrowskiego 67/2
02-561 Warszawa
redakcja@executivemagazine.pl

Redaktorka naczelna

Anastazja Lach
anastazja.lach@executivemagazine.pl
tel.: (+48) 509 031 577

Redaktor

Krzysztof Kotlarski
krzysztof.kotlarski@executivemagazine.pl
tel.: (+48) 510 105 479

Grafika

Wojciech Kownacki
studio.graficzne@wojocki.com
tel.: (+48) 605 302 177

Druk

Drukarnia Standruk

20 LAT
EXECUTIVE
— CLUB —

Partnerstwo przy wydarzeniach

Aleksandra Łysiak
aleksandra.lysiak@executiveclub.pl
tel.: (+48) 504 296 185

Członkostwo w Klubie

Aleksandra Walaszek
aleksandra.walaszek@executiveclub.pl
tel.: (+48) 516 188 118



Temat z okładki

- 06** Zrównoważony rozwój w niepewnych czasach
Rozmowa z **Eyalem Keltsh**, Prezesem ROBYG
i Vantage Development

Wywiad

- 10** **Marga Hoek**
Founder-CEO, Business for Good
- 13** **dr Paweł Bukowski**
Wykładowca ekonomii
na University College London oraz PAN
- 16** **Gavin Edwards**
Dyrektor wykonawczy
Sekretariatu Inicjatywy Nature Positive
- 18** **Giuseppe Stigliano**
Profesor marketingu, doradca biznesowy i autor
- 20** **Robert Grey**
Kancelarz Uniwersytetu Warszawskiego
- 22** **Maciej Kliś**
Wiceprezes zarządu BGK
- 24** **Prof. dr hab. Witold M. Orłowski**
Profesor nauk ekonomicznych,
profesor Akademii Finansów i Biznesu Vistula
i Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej
- 26** **Marcin Taranek**
Prezes Zarządu Atmoterm
- 28** **Bronisław Fijałkowski**
Dyrektor zakładu, Head of Operations dla Polski,
Ukrainy, Kazachstanu i Gruzji, Henkel
- 30** **Marta Trynkowska**
Dyrektor Operacyjny | Partner w CAS
- 32** **Anton Szmelow**
Dyrektor ds. Sprzedaży i Rozwoju Biznesu,
Członek Zarządu Chocollissimo
- 34** **Marek Motyl**
Country Manager Sunly Group w Polsce
i CEO Sunly Polska
- 36** **Marek Zdanowicz**
Prezes zarządu Dalkii Polska Solutions
- 38** **Alicja Chilińska-zawadzka**
Prezes EDF Renewables Polska
- 40** **Grzegorz Skrzypczak**
Prezes Zarządu ElektroEko
- 42** **Sylwia Wochal**
Dyrektor Centrum ESG w Pionie Wholesale Banking
ING Banku Śląskiego

- 45** **Monika Kaczmarczyk**
Dyrektorka zarządzająca Brain Embassy
- 48** **Marcin Ujejski**
Prezes Zarządu BeLeaf
- 51** **Kiril Marinov**
Dyrektor Zarządzający
Henkel Consumer Brands w Polsce
- 52** **Piotr Wegner**
Solutions Director w Britenet
- 54** **Agata Ryś**
Członek Zarządu Interzero
- 56** **Piotr Maciak**
Prezes Zarządu Nordkalk,
Dyrektor Zarządzający Nordkalk Wapno

NEUTRALNOŚĆ KLIMATYCZNA



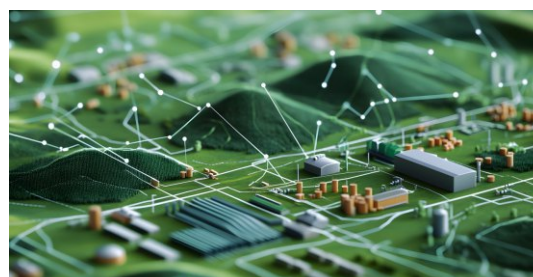
- 59** Forum na rzecz Przyszłości Rolnictwa: Kształtowanie
Zrównoważonych Systemów Rolno-Spożywczych

60 5 KORZYŚCI DLA FIRM PRZECHODZĄCYCH NA PRODUKCJĘ NEUTRALNĄ POD WZGLĘDEM EMISJI CO₂



- 62** Zielony e-commerce: jak cyfryzacja
wspiera neutralność klimatyczną

64 OBLICZANIE WBUDOWANEGO DWUTLENKU WĘGLA W BUDOWNICTWIE NA PRZYKŁADZIE MAGAZYNU



- 66** Czy technologie reklamowe mają realny wkład
w redukcję CO₂?

ESG

- 68** Zrównoważony rozwój w dobie deregulacji
- 70** Społeczna odpowiedzialność biznesu w BASF Polska: inicjatywy oparte na wartościach i know-how firmy

72 SYSTEM KAUCYJNY 2025: CZY OLEJ KUCHENNY URATUJE WSKAŹNIKI RECYKLINGU GMIN?



- 74** Energia coraz droższa. Jak firmy mogą sfinansować inwestycje w energooszczędność?
- 77** Holistyczne zarządzanie zwiększa uważność na zrównoważony rozwój i nauki o życiu

78 FUNDACJA WWF POLSKA I LIDL POLSKA ŁĄCZĄ SIŁY NA RZECZ OCHRONY BIORÓŻNORODNOŚCI I ZASOBÓW WODNYCH



- 80** Jak ocena ESG napędza wzrost Twojej firmy?
- 84** Zasilamy zmiany nową energią
- 88** Zrównoważony rozwój w praktyce – Sustainable Selection by Lyreco
- 89** System kaucyjny w Polsce: potrzeba współpracy i jednolitych standardów
- 90** Zrównoważony rozwój – kluczowy megatrend czy konieczność
- 93** Dlaczego edukacja ekologiczna jest ważna?

OKIEM EKSPERTA

- 94** Firma – zdrowa i efektywna. 6 obszarów, o które trzeba zadbać, aby to osiągnąć

96 FACILITY MANAGEMENT NA MIARĘ XXI WIEKU



- 99** Remediacja gruntów poprzemysłowych – jak odzyskać tereny pod inwestycje?
- 100** Luksus się opłaca – jak nieruchomości premium generują zysk
- 102** NoSQL – Ewolucja baz danych w erze Big Data
- 104** Ewolucja łączności radiowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi – współczesne wyzwania i możliwości
- 106** Jak zarządzanie należnościami ratuje firmy w czasach kryzysu?
- 108** Budowa i utrzymanie dróg samorządowych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)
- 110** Taryfy dynamiczne, czyli inteligentne zużycie energii – klucz do optymalizacji operacyjnej

Relacja

- 112** 20 lat Executive Club: Elita biznesu, która kształtuje przyszłość

116 BUDUJMY PRZYSZŁOŚĆ RAZEM! – RELACJA Z XVI EDYCJI KONFERENCJI „INFRASTRUKTURA POLSKA I BUDOWNICTWO”



ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W NIEPEWNYCH CZASACH

ROZMOWA Z EYALEM KELTSH, PREZESEM ROBYG I VANTAGE DEVELOPMENT



EYAL KELTSH

Prezes ROBYG i Vantage Development

ROBYG, jako jeden z największych deweloperów w Polsce, realizuje kompleksowe projekty mieszkaniowe – od identyfikacji potencjalnych inwestycji, przez ich rozwój, po realizację. Firma rozwija mieszkania na sprzedaż oraz buduje projekty najmu długoterminowego w ramach grupy TAG Immobilien AG, zarządzane przez Vantage Development.

OSTATNIE LATA TO CZAS INTENSYWNYCH ZMIAN – POLITYCZNYCH, GOSPODARCZYCH, REGULACYJNYCH. JAK FIRMA Z BRANŻY BUDOWLANEJ MOŻE SIĘ W TYM ODNALEŹĆ?

Stabilność w dzisiejszym świecie to nie jest stan, który po prostu się osiąga – to raczej proces ciągłej adaptacji. Dla nas jednym z kluczowych elementów budowy tej stabilności – zarówno wewnętrznej, organizacyjnej, jak i w oczach rynku – od lat jest zrównoważony rozwój. Podejście do środowiska i zarządzania projektami w sposób, który uwzględnia nie tylko

wynik finansowy, ale też rosnące ryzyka, jakość procesów i wpływ inwestycji jest podstawą realizacji strategii rozwoju. Już od 4 lat raportujemy w zakresie zrównoważonego rozwoju w sposób dobrowolny. Jestem przekonany, że transparentność i odpowiedzialność tworzą trwałą wartość na rynku.

WSPOMNIAŁ PAN O RAPORTOWANIU – OD STYCZNIA WESZŁA W ŻYCIE ZMIENIONA USTAWA O RACHUNKOWOŚCI, WDRAŻAJĄCA DYREKTYWĘ WS. SPRAWOZDAWCZOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, A JUŻ W LUTYM OGŁOSZONO OMNIBUS. CZY NADAL ZAMIERZACIE KONTYNUOWAĆ RAPORTOWANIE? JAK SOBIE PAŃSTWO RADCICIE Z TĄ ZMIENNOŚCIĄ?

Zgodnie z dotychczasowym podejściem wyprzedzającym obowiązki regulacyjne, również w tym roku raportujemy dobrowolnie i w sposób skonsolidowany, tzn. na poziomie

Grupy TAG, zgodnie z europejskimi standardami raportowania (ESRS). To wymagające, ale potrzebne w oczach rynku – inwestorów, instytucji finansowych, partnerów i klientów, o czym świadczy pozyskanie finansowania w wysokości 100 mln euro z Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. Taki rezultat wymaga nie tylko dojrzałości organizacyjnej, ale również strategicznej spójności i realnego zaangażowania wszystkich szczebli – od zespołów operacyjnych po zarząd. Tym bardziej, że nasze procesy poddane zostały atestacji.

Dla inwestorów i interesariuszy to jasny sygnał: rozwijamy się w sposób odpowiedzialny, przejrzysty i długofalowy. Z myślą o rynku lokalnym przygotowujemy również skrócone wersje raportów ESG dla ROBYG i Vantage Development – w języku polskim. Dlatego też, nawet jeśli dyrektywa „stop the clock”, odraczająca termin raportowania o 2 lata, wejdzie w życie przed końcem roku, raportowanie przez ROBYG i Vantage na poziomie skonsolidowanym pozostanie praktyką.

RAPORT TO JEDNO, ALE CZY ZA TYM IDĄ REALNE ZMIANY?

Dla nas raportowanie to tylko narzędzie – nie cel sam w sobie. Najważniejsze są

konkretne działania. Dlatego w tym roku startujemy z dwoma pilotażowymi projektami budowy pod wynajem, które będą w pełni zgodne z Taksonomią UE (budowa nowych budynków). To bardzo wymagające przedsięwzięcie – szczególnie w branży mieszkaniowej, gdzie wiele kosztów i ryzyk jest po stronie inwestora, a nie ma jeszcze wielu dobrych praktyk czy standardów. Wiele warunków taksonomicznych nie ma precyzyjnych interpretacji, a część będzie podlegała zmianie. Zdajemy sobie sprawę, że rynek zmierza w kierunku transformacji energetycznej. I już dziś priorytetem jest dla nas wznoszenie budynków mieszkalnych, które zużywają mniej energii, co przekłada się na niższe koszty eksploatacji oraz mniejszy ślad węglowy. Dla klientów to bezpieczeństwo i komfort, a dla środowiska krok w stronę neutralności klimatycznej.

CZY ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W BRANŻY DEWELOPERSKIEJ TO DZIŚ WYŁĄCZNIE KWESTIA WEWNĘTRZNYCH REGULACJI I STRATEGII FIRM? CZY POJAWIAJĄ SIĘ TEŻ INNE CZYNNIKI, KTÓRE POTWIERDZAJĄ PRZYJĘTY PRZEZ PAŃSTWA KIERUNEK DZIAŁANIA?

Zdecydowanie widzimy rosnącą potrzebę i gotowość do współdziałania z samorządami – zwłaszcza w kontekście zmian kli-

matycznych. Coraz częściej działania firm i miast zaczynają się zazębiać – i dobrze, bo wyzwania związane ze zmianą klimatu są wspólne. Obowiązkowe od 2025 r. opracowanie, wdrożenie i monitorowanie strategii adaptacji do zmian klimatu, które dotyczy dużych miast, wiąże się z koniecznością zaangażowania różnych grup interesariuszy – w tym biznesu. To otwiera przestrzeń do dialogu i wypracowania rozwiązań, które są spójne i możliwe do wdrożenia w praktyce. Przykładem są miasta takie jak Wrocław i Warszawa, które uczestniczą w projekcie NetZeroCities. ROBYG i Vantage dołączyły do Misji Neutralnych Miast we Wrocławiu. Z kolei wspólnie z przedstawicielami Warszawy zrealizowaliśmy pilotaż szkolenia „Mozaika Budowlana”, na bazie znanej na świecie Mozaiki Klimatycznej, skupiający się na specyfice sektora budowlanego. Wspólnym celem miast i firm deweloperskich jest zwiększenie zdolności adaptacyjnych miast wobec zagrożeń klimatycznych – i jeśli uda się wokół tego celu zbudować trwałą współpracę, to mamy szansę, by procesy inwestycyjne również zyskały na sprawności i przewidywalności. To byłby ważny krok – nie tylko dla sektora, ale przede wszystkim dla jakości przestrzeni miejskiej, z której wszyscy korzystamy.



Warszawa Royal Residence



Warszawa Royal Residence

WSPOMNIAŁ PAN O STABILNYM ZESPOLE, KOMPETENCJACH I ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNEJ, JAKO PRZEWAGACH WEWNĘTRZNYCH. A JAK TO WYGLĄDA NA POZIOMIE CAŁEJ BRANŻY? CZY PRZY TAK ZŁOŻONYCH WYZWANIACH JEST MIEJSCE NA WSPÓŁPRACĘ W ZAKRESIE ESG – TAKŻE MIĘDZY FIRMAMI, KTÓRE NA CO DZIEŃ KONKURUJĄ?

Zdecydowanie tak. W obszarze ESG – i szerzej, odpowiedzialnego prowadzenia działalności – działania indywidualne mają ograniczony zasięg. W dodatku, przy ciągle zmieniających się regulacjach i braku wiążących interpretacji, wiele wyzwań ma charakter systemowy. Dlatego właśnie wspólne stanowisko i wymiana doświadczeń są dziś tak ważne. ROBYG, jako członek Polskiego Stowarzyszenia ESG, aktywnie uczestniczy w pracach Grupy roboczej na rzecz transformacji energetycznej – dzielimy się dobrymi praktykami, szukamy nowych rozwiązań wspierających dekarbonizację. Co więcej, nasza Head of ESG koordynuje działania Grupy roboczej dedykowanej branży deweloperskiej i budowlanej. Dołączyliśmy także do PLGBC – Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego – oraz od lat współpracujemy z Executive Club i Polskim Związkiem Firm Deweloperskich. Osobiście, jestem zdania, że bycie liderem to nie tylko wyznaczanie kierunku, ale także budowanie relacji i współpraca – również z konkurencją, tym bardziej w obszarach o wspólnych celach, jak transformacja energetyczna czy neutralność klimatyczna.

JAK PANA ZDANIEM BĘDZIE WYGLĄDAĆ DALSZY ROZWÓJ ESG W BRANŻY?

To ciekawy moment weryfikacji, dla których graczy na rynku to faktycznie wartość, którą buduje się latami. Dla inwestorów

WYDAJE SIĘ, ŻE DO WDRAŻANIA TAKICH ZMIAN POTRZEBA NIE TYLKO TECHNOLOGII CZY STRATEGII, ALE PRZED E WSZYSTKIM LUDZI...

Zdecydowanie. Zmiana nie byłaby możliwa bez naszych ludzi – to nasz największy kapitał i powód do dumy. Od roku działa w naszej firmie Interdyscyplinarny Zespół ds. ESG – to reprezentacja wszystkich działów, od inwestycji po HR, od sprzedaży, najmu i marketingu po prawo czy IT. Ten zespół to realna struktura, odpowiedzialna za wdrażanie i monitorowanie strategii, synergię działań, rekomendacje i wdrażanie zmian. Dzięki temu ESG nie jest przypisane do jednej osoby czy działu – to odpowiedzialność całej organizacji. I co ważne – to działa. Widzimy ogromne zaangażowanie, inicjatywę i sprawczość.

JAKIE KOMPETENCJE LIDERÓW I ZESPOŁÓW UWAŻA PAN DZIŚ ZA KLUCZOWE W KONTEKŚCIE WDRAŻANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU?

Dla mnie najważniejsze są trzy rzeczy: zdolność do myślenia strategicznego, odporność na zmienność otoczenia i umiejętność działania w warunkach niepełnej informacji. Zrównoważony rozwój to nie projekt „do wdrożenia”, tylko proces, który przenika wszystkie obszary działalności – od planowania inwestycji, przez budowę, technologie cyfrowe, aż po komunikację z interesariuszami. Potrzebujemy ludzi, którzy potrafią łączyć wątki środowiskowe, ekonomiczne i operacyjne, a przy tym nie gubią sensu działania biznesowego, realizowanego z uwzględnieniem rosnących wymogów regulacyjnych. W dzisiejszych realiach to właśnie kompetencje analityczne, strategiczne i organizacyjne – osadzone

w realnym kontekście biznesowym – są kluczowe. Niezwykle istotna jest też konsekwencja – bo działania na rzecz zrównoważonego rozwoju wymagają determinacji, tym bardziej, że efekty nie są natychmiastowe. I jeszcze jedno: w tej tematyce nikt nie wie wszystkiego. Dlatego równie ważna jest otwartość na współpracę i uczenie się od innych – również spoza własnej branży czy pokolenia. Mamy bowiem tę przewagę, że zespół ROBYG jest bardzo stabilny – blisko 40% pracowników i współpracowników jest z nami związane na dłużej niż 5 lat, w tym 43% to osoby o stażu pracy w ROBYG powyżej 10 lat. To doświadczenie i ciągłość, które naprawdę robią różnicę, szczególnie przy projektach, które wymagają cierpliwości, odpowiedzialności i długoterminowego myślenia.



Warszawa Royal Residence



z kolei – czy ryzyka ESG będą determinowały ich decyzje. Moim zdaniem cele taksonomiczne będą wyznaczać kierunek nie tylko w nowym budownictwie, ale też w rewitalizacji i zarządzaniu portfelem nieruchomości. W tak szybko zmieniającym się otoczeniu kluczowe jest nie tylko reagowanie, ale przede wszystkim umiejętność wyprzedzania trendów.

W JAKI SPOSÓB DZIAŁALNOŚĆ ROBYG I VANTAGE WPISUJE SIĘ W SZERSZE TRENDY EUROPEJSKIE I GLOBALNE W BRANŻY NIERUCHOMOŚCI?

Myślę, że jesteśmy dokładnie tam, gdzie dzisiaj przesuwa się środek ciężkości branży – zarówno w Europie, jak i globalnie. Po pierwsze, coraz większy nacisk kładziony jest na efektywność energetyczną, dekarbonizację, digitalizację i odporność budynków na skutki zmian klimatu – i to właśnie są obszary, na których koncentrują się nasze działania. Pilotażowe projekty zgodne z Taksonomią UE to tylko początek – budujemy kompetencje, żeby ten kierunek skalować.

Po drugie, widać wyraźny trend w stronę najmu instytucjonalnego, jako odpowiedzi na zmieniające się potrzeby mieszkaniowe i styl życia w miastach. W ramach Grupy TAG rozwijamy segment najmu w oparciu o długoterminowe podejście i jakość pro-

jektów. Po trzecie, coraz więcej mówi się o odpowiedzialności firm za kształtowanie przestrzeni miejskiej – nie tylko w sensie urbanistyki, ale również dostępności usług, mobilności i komfortu życia. Nasze inwestycje odpowiadają na te oczekiwania – i to nie tylko w teorii, ale w codziennej praktyce projektowej.

Z tej perspektywy działania ROBYG i Vantage to część większej zmiany w sposobie myślenia o nieruchomościach w Europie.

KTÓRE OBSZARY ESG UWAŻA PAN ZA NAJBARDZIEJ NIEDOCENIANE, A KTÓRE BĘDĄ WEDŁUG PANA ZYSKIWAŁY NA ZNACZENIU W NADCHODZĄCYCH LATACH?

W centrum uwagi wciąż pozostają wskaźniki środowiskowe – co zrozumiałe, bo to właśnie one są najmocniej regulowane i najłatwiej mierzalne. Natomiast moim zdaniem zbyt rzadko mówi się o społecznym wymiarze ESG, rozumianym nie tylko jako relacje z otoczeniem, ale przede wszystkim jako zdolność organizacji do działania w warunkach niestabilności.

W tym sensie niedoceniany „S” to dziś m.in. elastyczność strukturalna, ciągłość kompetencji, zdolność utrzymania efektywności mimo zmiennych warunków. Firmy, które potrafią szybko reagować, przystoso-

wać się do nowych regulacji, zidentyfikować zależności i ryzyka – będą w najbliższych latach w lepszej pozycji konkurencyjnej. Tym bardziej, że przewidywany jest dalszy wzrost oczekiwań klientów, którzy oprócz lokalizacji i ceny, będą zwracać uwagę na koszty użytkowania czy efektywność energetyczną budynków. Ten trend może się tylko wzmocnić – szczególnie jeśli na rynku wzrośnie oferta kredytów hipotecznych na znacząco korzystniejszych warunkach dla mieszkań o niższym zapotrzebowaniu na energię (EP). To byłby realny impuls zarówno dla klientów, jak i całej branży.

Dlatego uważam, że obszar, który będzie zyskiwał na znaczeniu, to zarządzanie ryzykiem – zintegrowane, interdyscyplinarne, stale aktualizowane. W takim ujęciu ESG staje się realnym narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji w zmieniającym otoczeniu.

CZYLI ESG JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM?

Dokładnie tak. To zestaw narzędzi, które pomagają lepiej prowadzić firmę w trudnych czasach. Ułatwia dialog z inwestorem, ogranicza koszty błędnych decyzji, zwiększa przewidywalność. Oczywiście nie rozwiąże wszystkich problemów, ale na pewno pozwala podejmować decyzje bardziej świadomie.

RYAL KELTSH

Absolwent Wydziału Ekonomii i Rachunkowości Uniwersytetu w Hajfie. Ma ponad 25-letnie doświadczenie na rynku deweloperskim w Europie Środkowej i Wschodniej. W latach 1994-2008 był dyrektorem wielu spółek grupy Kardan Investment. Od 2000 roku jest dyrektorem Nanette Real Estate Group. W maju 2009 roku został powołany na stanowisko członka zarządu w ROBYG S.A. W 2022 roku objął funkcję Prezesa Zarządu (CEO) Grupy ROBYG oraz Vantage Development – w ramach budowania synergii w Grupie TAG Immobilien.

PRZYWÓDZTWO PRZYSZŁOŚCI W ZŁOŻONYM ŚWIECIE

WYWIAD Z PIONIERKĄ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, MARGĄ HOEK



MARGA HOEK
Founder-CEO, Business for Good

Jedną z czołowych globalnych myślicielek w dziedzinie zrównoważonego biznesu, Marga Hoek, zainauguruje tegoroczny Sustainable Economy Summit swoim wystąpieniem "Przywództwo przyszłości: Jak uwolnić nowe możliwości dla zrównoważonego biznesu i wzrostu gospodarczego we współczesnym złożonym środowisku".

Marga Hoek to doświadczona przedsiębiorczyni i liderka zrównoważonego rozwoju doceniona przez Thinkers50. Jest głęboko zaangażowana w pracę na pograniczu biznesu, zrównoważonego rozwoju i innowacji. W naszym ekskluzywnym wywiadzie dzieli się swoją wizją na temat roli i metod przywództwa w niepewnych czasach, wpływu technologii na transformację oraz tego, co czeka Europę i resztę świata w nadchodzących latach.

WYGLÓSI PANI INAUGURACYJNE PRZEMÓWIENIE NA TEGOROCZNYM SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT. JAKA JEST MYŚL PRZEWODNIA „PRZYWÓDZTWA PRZYSZŁOŚCI”?

Skupię się na ogromnej szansie, jaką daje przededefiniowanie naszych paradygmatów gospodarczych i biznesowych na lepsze. Znajdujemy się w kluczowym momencie historii – z punktu widzenia geopolityki, gospodarki i ekologii. Zamiast pozwolić, by złożoność świata nas sparaliżowała, musimy iść naprzód. Moje wystąpienie będzie poświęcone temu, jak odblokować skalowalne, zrównoważone modele biznesowe, które tworzą zarówno wartość ekonomiczną, jak i pozytywny wpływ. Nie jako dodatek – ale jako fundament.

Przywództwo przyszłości to dla mnie podejmowanie proaktywnych, świadomych kroków w kierunku przyszłości, której pragniemy – zamiast ograniczania się jedynie do minimalizacji szkód. Liderowanie w takim otoczeniu nie może być nostalgiczne ani defensywne. Musi być regeneratywne, oparte na wartościach i systemowych rozwiązaniach.

Oznacza to zrozumienie, że biznes nie może odnieść sukcesu w podupadającym społeczeństwie, a postęp nie jest definiowany wyłącznie przez krótkoterminowy wzrost, ale przez odporność, innowacyjność i dotrzymywanie kroku zmianom w coraz bardziej złożonym krajobrazie. Potrzebujemy liderów, którzy mają odwagę radzić sobie z nieznanym i przewodzić, mając jednocześnie świadomość, że dokonali najlepszej możliwej analizy, ale nie są w stanie kontrolować wyniku. Przywództwo przyszłości to zarządzanie z dalekowzrocznością, odwagą, działaniem i głębokim zaangażowaniem w kształtowanie przyszłości, a nie tylko przetrwanie jej.



JEST PANI POWSZECHNIE UZNAWANA ZA JEDNĄ Z GLOBALNYCH PIONIEREK ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU. CO ZAINSPIROWAŁO PANIĄ, ABY POŚWIĘCIĆ SIĘ PRACY W TYM WŁAŚNIE OBSZARZE?

Zawsze wierzyłam, że biznes jest jedną z najpotężniejszych sił kształtujących społeczeństwo. Na początku mojej kariery jako CEO widziałam, że zysk i cel nie muszą stać ze sobą w sprzeczności – mogą się wzajemnie napędzać.

Miałam okazję przewodzić zarówno w sektorze korporacyjnym, jak i publicznym, kierując dużymi firmami, w tym Holenderskim Stowarzyszeniem Zrównoważonego Biznesu. Zauważyłam, że zrównoważony rozwój nie może być już dłużej ograniczany do działów CSR – musi znajdować się w centrum strategii, innowacji i inwestycji.

Stąd wzięła się moja pierwsza książka, potem globalne wystąpienia i role w rządach – wszystko napędzane misją podniesienia roli biznesu w rozwiązywaniu największych wyzwań, z jakimi mierzy się ludzkość. Stąd slogan, który ukułam

w 2024 roku: „Business for Good is Good Business” (Dobro w biznesie to dobra inwestycja). Gdy jest się pionierem, tak jak w moim przypadku, często wymaga to pójścia pod prąd, ale to właśnie jest kierunek ku transformacji.

NAPISAŁA PANI TRZY KSIĄŻKI WYRÓŻNIONE NAGRODAMI, W TYM „TECH FOR GOOD”. CO ZAINSPIROWAŁO TO NAJNOWSZE DZIEŁO?

Moją inspiracją był potencjał technologii do użycia w służbie dobra. I fakt, że wykorzystaliśmy tylko ułamek tych możliwości. Chciałam, aby ludzie dowiedzieli się o technologicznych możliwościach napędzania zrównoważonego postępu, przy jednoczesnym otwieraniu możliwości biznesowych. Technologia może być najpotężniejszym akceleratorem dobra, jaki świat kiedykolwiek widział.

Musimy zdać sobie sprawę, że technologia może mieć pozytywny wpływ na 70% tzw. Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGS). To, czy tak się stanie, zależy od naszych intencji. „Tech for Good” bada,

w jaki sposób wykorzystujemy sztuczną inteligencję, robotykę, IoT i blockchain nie tylko do optymalizacji biznesu – ale także do regeneracji ekosystemów, odbudowy zaufania i tworzenia dobrobytu dla całego społeczeństwa.

Książka jest wezwaniem do działania dla liderów, technologów i decydentów politycznych, aby projektowali technologię z myślą o rozkwicie ludzkości i planety. Mam nadzieję zainspirować ludzi, by odważyli się użyć wyobraźni. Wyobrazić sobie, co można zrobić, zamiast skupiać się na tym, czego nie można. Dlatego każdy rozdział w książce dosłownie zaczyna się od części „Wyobraź sobie”, która ilustruje, co ta konkretna technologia może osiągnąć. Dodam tylko, że możliwości przekraczają najśmielsze wyobrażenia!

JAK POSTRZEGA PANI EWOLUCJĘ ROLI PRZYWÓDZTWA W OBECNYCH NIEPEWNYCH CZASACH?

Dzisiejsi liderzy muszą radzić sobie z paradoksami. Musimy być wizjonerscy, a jednocześnie twardo stąpać po ziemi, działać

szybko, ale z refleksją. W złożonym świecie przejrzystość jest walutą. Uważam, że najsilniejszymi liderami są obecnie ci, którzy potrafią myśleć systemowo, komunikować cele i działać odważnie – nawet wówczas, gdy nie ma precedensu. Przyszłość jest kształtowana przez tych, którzy przyjmują odpowiedzialność, a nie jej unikają. Teraz bardziej niż kiedykolwiek wcześniej.

EUROPA STOI W OBLICZU OGROMNEJ PRESJI GEOPOLITYCZNEJ – WOJNY, INFLACJI, BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO. CO TO OZNACZA DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU?

Jak na ironię, presja ta tylko podkreśla, jak ważny stał się zrównoważony rozwój, choć na pierwszy rzut oka wielu zakłada, że spycha ona zrównoważony rozwój i ESG na margines.

Odporność gospodarcza oznacza teraz dywersyfikację łańcuchów dostaw, przyjęcie obiegu zamkniętego i zapewnienie solidnych lokalnych ekosystemów innowacji. Zrównoważony rozwój nie dotyczy już tylko klimatu – chodzi o suwerenność, bezpieczeństwo i spójność społeczną. Tak więc zarówno jego wartość, jak i znaczenie gospodarcze i geopolityczne tylko wzrosły. Niezależność surowcowa, zarówno pod względem materiałów, jak i energii, stała się niezwykle ważna.

JAKA JEST ROLA ZARZĄDÓW W PRZYSPIESZANIU TEJ TRANSFORMACJI?

Kluczowa. Zarządy nadają ton temu, co jest postrzegane jako „istotne”. Kiedy zrównoważony rozwój i zrównoważone innowacje są głęboko rozumiane na poziomie

zarządu, przestają być pozycją do odhaczenia i stają się źródłem strategii. W mojej pracy w wielu radach nadzorczych widziałam, jak zmiana kultury zarządzania tworzy zupełnie nową wartość.

Rady nadzorcze muszą dziś ewoluować od biernego nadzoru do aktywnego zaangażowania w zrównoważony rozwój. Oznacza to włączenie wiedzy z zakresu ESG jako strategicznego zestawu umiejętności, włączenie zrównoważonego rozwoju do agendy zarządu i przeformułowanie samego zarządzania jako dźwigni innowacji.

Pełniąc funkcje wiceprezesa i prezesa zarządów w wielu firmach, pomogłam im wyjść poza kwartalne wskaźniki w kierunku długoterminowego tworzenia wartości, z uwzględnieniem ludzi i planety. Oznacza to również ponowne zdefiniowanie pojęcia ryzyka – nie tylko pod względem regulacji, ale także pod względem środowiskowych i społecznych punktów krytycznych.

Zarząd, który nie potrafi dziś zinterpretować ryzyka ESG, jest jak zarząd, który nie potrafił zinterpretować ryzyka finansowego dwie dekady temu.

Potrzebujemy odważnych zarządów z moralną wyobraźnią, a nie tylko nastawionych na przestrzeganie przepisów.

CO OBECNIE DAJE PANI NADZIEJĘ?

Młodsze pokolenia, które aktywnie forsują agendę i głosują portfelem. Przedsiębiorcy, którzy tworzą rozwiązania i kierują się głęboko zakorzenionym pragnieniem wywierania pozytywnego wpływu. Pracownicy, którzy naciskają na swoje firmy, aby dzia-

ły lepiej, mając świadomość, że wywieranie nacisku nigdy nie było tak trudne jak teraz. Obywatele biorący działania na rzecz klimatu we własne ręce.

Nie czekamy już na pozwolenie. Ludzie działają. A każdy pojedynczy czyn każdej pojedynczej osoby ma znaczenie. Epoki zmieniają się dzięki ludziom, a nie instytucjom. Jedno działanie może wywołać lawinę porywającą tysiące, a może nawet miliony ludzi. To właśnie nazywałam w artykułach i przemówieniach „potęgą jednostki”.

JEŚLI CZYTELNICZY MIELIBY WYNIĘĆ Z TEGO WYWIADU JEDNĄ MYŚL, CO CHCIAŁABY PANI, ABY NIĄ BYŁO?

To, że każdy z nas ma zdolność, by iść naprzód. Często powtarzam: Nie lekceważ potęgi jednostki. Jedna osoba, jedno działanie, jedna odważna decyzja może wywołać reakcję łańcuchową, która zmienia systemy.

Niezależnie od tego, czy jest to małe przedsiębiorstwo przechodzące na produkcję w obiegu zamkniętym, czy globalny zarząd zmieniający swój mandat inwestycyjny – transformacja zaczyna się od intencji.

Nie potrzebujemy perfekcji – potrzebujemy rozmachu. W przywództwie nie chodzi o tytuły, chodzi o wizję, odwagę i przekonanie.

Nie musisz czekać, aż będziesz mieć władzę. Niezależnie od tego, czy kierujesz startupem, miastem, czy globalną firmą – możesz przewodzić przyszłości.

MARGA HOEK MBA

Zyskała międzynarodowe uznanie za swoje wizjonerskie podejście, które łączy zrównoważony rozwój, technologię oraz wyniki biznesowe i finansowe. Jest założycielką organizacji Business for Good, której celem jest przyspieszenie rozwoju zrównoważonych, innowacyjnych przedsiębiorstw.

Marga jest autorką trzech pionierskich książek, które otrzymały liczne wyróżnienia. Uznana za jednego z najbardziej wpływowych ekspertów zarządzania przez Thinkers50 i Thinkers360.



NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNE POZBAWIAJĄ NAS WYBITNYCH JEDNOSTEK

ROZMOWA Z DR PAWŁEM BUKOWSKIM, WYKŁADOWCĄ EKONOMII NA UNIVERSITY COLLEGE LONDON ORAZ PAN



dr PAWEŁ BUKOWSKI
Wykładowca ekonomii
na University College London oraz PAN

JAK MÓWIŁ WINSTON CHURCHILL, NATURALNĄ CECHĄ KAPITALIZMU JEST NIERÓWNY PODZIAŁ BOGACTWA. CZY DOMINUJĄCY OBECNIE RENTIERSKI MODEL BĘDZIE PROWADZIŁ WYŁĄCZNIE DO DALSZEGO WZBOGACANIA SIĘ ELIT?

To, że ludzie bogacą się w różnym stopniu, nie jest wyłącznie cechą kapitalizmu. W komunizmie, który jest powszechnie traktowany jako system leżący po drugiej stronie spektrum, te nierówności nie są wcale szczególnie piętnowane. Tak naprawdę, czytając Marksa, bardzo mało jest tam de facto o nierównościach. Są one raczej traktowane jako kwestia drugorzędna. Trochę bardziej w stronę zrównania dochodu czy bogactwa szedł Mao Zedong w czasie rewolucji kulturalnej. Natomiast w marksistowsko-leninowskiej wersji komunizmu, pewien stopień nierówności jest dopuszczalny.

Kapitalizm ze swej natury zawsze generuje różnice w dochodzie i bogactwie, natomiast diabeł tkwi w skali tego zróżnicowania. Są kraje kapitalistyczne takie jak Szwecja, gdzie mamy bardzo małe nierówności dochodowe. Z kolei w innych, jak na przykład w USA, są one znacznie większe. Ale gdy spojrzymy na nierówności majątkowe, to okazuje się, że w Szwecji są one dość duże, nieznacznie mniejsze niż w Stanach Zjednoczonych.

Także ten obraz jest znacznie bardziej skomplikowany. Zależy od tego, na jaką formę kapitalizmu patrzymy, bo jest ich bardzo wiele. Od anglosaskiego po kontynentalny europejski. Nie wszystkie rodzaje nierówności muszą się też pokrywać. Możemy uszeregować kraje według nierówności dochodowych, ale już rozkład pod względem nierówności majątkowych czy nierówności szans będzie wyglądał zupełnie inaczej.

Nierówności szans to trzecie pojęcie w dyskusji o nierównościach. Nie mówimy już o tym, ile ktoś ma dochodu czy majątku, ale pytamy, w jakim stopniu ich sukces w życiu zależy od jego ekonomicznego pochodzenia. I tu też się okazuje, że o ile na przykład kraje komunistyczne, takie jak Polska w latach 70. czy 80., miały dość niskie nierówności dochodowe czy majątkowe, o tyle nierówności szans nie były wcale takie małe. Wspomniana myśl Churchilla zaczyna nam się mocno komplikować, im bardziej się zagłębialiśmy w temat nierówności. Dlatego stwierdzenie, że każdy kapitalizm zawsze generuje nierówności, nie jest prawdziwe.

BIEDA I BOGACTWO – CZY DEFINIUJE JE STAN PORTFELA, CZY MOŻE RACZEJ STAN UMYŚLU? I DLACZEGO, MIMO GLOBALNEGO POSTĘPU CYWILIZACYJNEGO, NIERÓWNOŚCI EKONOMICZNE SĄ CORAZ WIĘKSZE?

Nie jest tak, że nierówności stanowią nieodzowny element postępu cywilizacyjnego czy globalizacji. To jest po części nasz wybór. Może zacząć od początku. W latach 50. Simon Kuznets, jeden z najwybitniejszych ekonomistów XX wieku, poczynił obserwację, że w początkowych fazach rozwoju gospodarczego nierówności rosną. Natomiast po osiągnięciu pewnego etapu rozwoju, wedle jego teorii, nierówności powinny zacząć maleć. Pokrywało się to poniekąd z danymi empirycznymi, bo faktycznie w kolejnych dekadach poziom nierówności na zachodzie, a zwłaszcza na wschodzie, spadał w prawie wszystkich krajach.

Jednak od lat 80. trend zaczął się odwracać – nagle nierówności zaczęły rosnąć. W tym momencie nastąpiło odejście od krzywej Kuzneta. To uświadomiło ekonomistom, że nierówności nie zawsze muszą spadać, albo rosnąć. To trochę zależy od nas, od społeczeństwa. To, że nierówności spadały wynikało



z konkretnych działań rządów na całym świecie. To, że od lat 80. rosną też wynika z konkretnych rozwiązań instytucjonalnych.

Dlatego unikałbym w tej kwestii fatalizmu. To, czy w przyszłości nierówności będą rosły, czy też będą malały, jest w pewnym sensie wynikiem zmian ekonomicznych, technologicznych, ale też konkretnych działań na poziomie państw.

MÓWIĄC O DZIAŁANIACH NA POZIOMIE PAŃSTW, ZDANIEM POPULISTÓW ZAMOŻNI BOGAĆ SIĘ NA BARKACH BIEDNYCH. CZY REDYSTRYBUCJA, WIĘKSZE PODATKI DLA NAJBOGATSZYCH I POMOC SOCJALNA SĄ ROZWIĄZANIEM TEGO PROBLEMU?

Tak i nie. Ogólnie ekonomiści zgadzają się co do tego, że zamiast redystrybuować, lepiej jest predystrybuować.

Walkę z nierównościami można toczyć na dwóch etapach. Możemy oddziaływać na nierówności poprzez właśnie predystrybucję i starać się wpłynąć na to, ile zarabia dany pracownik. Na tym etapie działamy poprzez np. związki zawodowe. Mamy również płacę minimalną, która pomaga ustalić minimalne zarobki osób najbiedniejszych.

Prawdopodobnie najważniejszym narzędziem predystrybucji jest jednak edukacja, przez co rozumiem równy dostęp do edukacji dla wszystkich. Zapewnienie wszystkim odpowiednich umiejętności powoduje, że ludzie w przyszłości będą zarabiać podobnie, bo wszyscy będą mieli podobne, wysokie umiejętności. W takim ujęciu predystrybucja polega na wyrównywaniu nierówności nie poprzez zabieranie z jednej kieszeni do drugiej, jak to robią podatki i transfery, tylko poprzez stworzenie sytuacji ekonomicznej, gdzie zarobki ogółem są mniej-więcej równe. To oczywiście nie zawsze się udaje.

W tym momencie przychodzi redystrybucja. Uznajemy, że poziom nierówności nie jest zadowalający, a np. nie chcemy wprowadzać płacy minimalnej, więc rozwiązaniem są podatki, czyli podatek progresywny – obciążający w większym stopniu bogatych. To nie jest najlepsza metoda, bo takie działania zawsze powodują pewne zaburzenia w gospodarce. Podatki w ogóle nie są efektywnym narzędziem korygowania dochodu. Natomiast czasami są koniecznością.

W Polsce powstała patologiczna sytuacja, w której redystrybucja – w formie podatków, transferów, składek – w ogóle nie zmienia poziomu nierówności. Paradoksalnie, pomaga ona najbogatszym bogacić się jeszcze bardziej. Jeśli spojrzymy jaki procent dochodu trafia do najbogatszego procenta Polaków przed i po naliczeniu podatków, to okazuje się, że ten symboliczny kawałek tortu wzrasta po uwzględnieniu wszystkich danin. Najzamożniejsi zrzucają się w mniejszym stopniu niż reszta społeczeństwa. Najbardziej traci klasa średnia. W kontekście nierówności w naszym kraju uważam, że jest to jedna z kluczowych rzeczy do naprawy.

CZY WOLNY RYNEK ISTNIEJE, CZY TEŻ GO NIE MA, A NAWET NIGDY NIE BYŁO, JAK TWIERDZĄ NIEKTÓRZY EKONOMIŚCI? CO POWINNY ZROBIĆ PAŃSTWA, BY WYZWOLIĆ SIĘ SPOD WPŁYWÓW BOGATYCH ELIT I ZAPEWNIĆ PRAWDZIWĄ WOLNOŚĆ GOSPODARCZĄ?

Są dwa koncepty, które często są mylone. Jednym jest konkurencyjny rynek, a drugim wolny rynek. Gdyby istniał idealny świat dla ekonomisty, to panowałaby w nim doskonała konkurencja. Innymi słowy taka sytuacja, gdzie mamy bardzo dużo firm, bardzo dużo pracowników i żaden z tych podmiotów nie jest w stanie sam z siebie wpłynąć na poziom cen czy po-

ziom płacy. W dużym uproszczeniu jest to sytuacja, która generuje najwięcej dobrobytu na poziomie społeczeństwa.

Problem w tym, że wolny rynek nie zawsze do tego prowadzi, albo często jest przeciwieństwem rynku pełnej konkurencji. W sytuacji wolnorynkowej mogą pojawić się pewni gracze, firmy, pracownicy, którzy mają większą siłę rynkową i to wykorzystują, żeby zablokować innych uczestników. Przykładem mogą być duże firmy technologiczne wykupujące start-upy na wczesnym etapie rozwoju po to, żeby zlikwidować potencjalną konkurencję w przyszłości. Tak było w przypadku Facebooka i Instagrama.

I tutaj pojawia się pytanie o to, w jakim stopniu państwo powinno ingerować w te procesy. Moim zdaniem powinno ingerować, natomiast w sposób rozumny. Należy monitorować sytuację, kiedy ewidentnie któryś z graczy wykorzystuje swoją siłę rynkową czy ekonomiczną, również polityczną poprzez lobbying, żeby kosztem konkurencji zbudować silniejszą pozycję na rynku.

CZY BEZ ROZWIĄZANIA PROBLEMU NIERÓWNOŚCI MOŻLIWOŚĆI DAJSZEGO WZROSTU GOSPODARCZEGO W EUROPIE WKRÓTCE SIĘ WYCZERPIĄ? CO MOŻE NAM DAĆ ZRÓWNOWAŻONY POPYT NA PRODUKTY I USŁUGI?

Nierówności zdecydowanie mogą być ciężarem dla wzrostu gospodarczego. Rozpatrując skrajny przypadek, gdy biedni będą już tak ubodzy, że nie będą w stanie nic kupić, wówczas zniknie popyt na liczne produkty, z fatalnym skutkiem dla producentów.

W naszej książce „Nierówności po polsku” argumentujemy, że jest jeszcze bardziej fundamentalny powód, dla którego

nierówności mogą hamować rozwój. Dotyczy on bardziej czynników produkcji, a mniej samego popytu. W społeczeństwie z dużymi nierównościami coraz trudniej jest zdobyć odpowiedni poziom edukacji osobom wybitnie uzdolnionym, inteligentnym, które urodziły się w biedniejszych rodzinach. W rezultacie możemy tracić wybitne jednostki w społeczeństwie – nauczycieli, artystów. Firmy mogą tracić doskonałych pracowników czy innowatorów.

Badania z USA pokazują, że to, gdzie ktoś się urodził, w jakim otoczeniu dorastał, ma absolutnie kluczowe znaczenie dla tego, czy taka osoba będzie np. innowatorem, czy też nie. Jednym z kluczowych elementów tego procesu jest dostęp do wzorców, autorytetów, mentorów. Ma to większe znaczenie niż zachęty finansowe, takie jak np. niskie podatki.

Ma to znaczenie zwłaszcza w kontekście geograficznym. Dzieci pochodzące z biedniejszych środowisk raczej nie dzielą tych samych sieci społecznych i edukacyjnych, co dzieci bogatsze. Gospodarka realnie traci ten kapitał ludzki. Większość teorii ekonomicznych mówi tymczasem, że kluczowy obecnie dla wzrostu, zwłaszcza w przypadku takich gospodarek jak Polska, jest właśnie kapitał ludzki.

Do pewnego momentu głównym czynnikiem napędzającym gospodarkę jest kapitał fizyczny, czyli maszyny, fabryki, koleje itd. Kiedy kraj dochodzi do poziomu średnio-wysoko rozwiniętego, zakup kolejnej maszyny nie przyczynia się już w takim stopniu do rozwoju, jak wykształ-

cenie kolejnych pracowników i innowatorów. Sam kapitał fizyczny już nie wystarcza. Potrzebny jest właśnie kapitał ludzki. Moim zdaniem to będzie klucz do rozwoju w Polsce na przestrzeni następnych 10-20 lat. Tak samo jak miało to miejsce w USA i krajach zachodnich.

W Polsce rozwój przez długi czas opierał się na industrializacji, na byciu „małymi Chinami” Europy. Moim zdaniem ten model się powoli wyczerpuje. Jesteśmy w pewnym sensie ofiarą własnego sukcesu, ponieważ wraz ze wzrostem wynagrodzeń produkcja w Polsce przestaje się opłacać. Musimy zacząć myśleć o tym, co dalej. Jaki będzie model rozwoju Polski na następne 20 lat?

ŻYJEMY W CZASACH, GDZIE OGROMNIE ISTOTNYM CZYNNIKIEM JEST ROBOTYZACJA, AUTOMATYZACJA I IMPLEMENTACJA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI. JAK MOGĄ ONE WPŁYNĄĆ NA NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNE?

Te czynniki grały dużą rolę właściwie już od lat 80-tych. Globalizacja i automatyzacja z jednej strony powodują przesunięcie środka ciężkości z pracy do kapitału. Na przykład w momencie zastąpienia pracownika maszyną zyskuje osoba, która tę maszynę posiada. Czyli osoba z kapitałem, która w tę maszynę zainwestowała. Ten mechanizm powiększa dystans pomiędzy pracownikami jako klasą, a kapitalistami, czyli przedsiębiorcami, biznesmenami, którzy posiadają kapitał.

Do tej pory zazwyczaj na tych zmianach tracili pracownicy nisko wykwalifikowani.

Robot zastępował proste prace manualne. Podobnie globalizacja, zazwyczaj dotycząca outsourcingu, powodując zanikanie średnio-nisko wykwalifikowanych zawodów na Zachodzie i przesunięcia na wschód, głównie do Azji, ale też do Europy Środkowo-Wschodniej.

W efekcie zyskiwali pracownicy o wyższych kwalifikacjach. Dla przykładu, jeżeli robot zastępuje szeregowego pracownika produkcji, to nadal ktoś musi tego robota zaprogramować, zarządzać nim. Taka sytuacja sprzyja pracownikom wysoko wykwalifikowanym. Takim, których umiejętności są komplementarne w stosunku do tego robota, a nie substytucyjne.

Te dwa efekty łącznie powodowały wzrost nierówności. Zarówno pomiędzy kapitalistami a pracownikami, jak i wśród samych pracowników.

Tutaj na scenie pojawia się nowa technologia – AI. Moim zdaniem spowoduje ona, że kapaliści jeszcze bardziej oddalą się od reszty. Cała ta technologia jednak, w gruncie rzeczy, opiera się obecnie załedwie na kilku firmach, które ją rozwijają i doskonałą – one prawdopodobnie też zyskają najbardziej.

Co do drugiego mechanizmu, paradoksalnie na wdrożeniu sztucznej inteligencji najbardziej mogą stracić osoby wysoko wykwalifikowane. Czy AI zastąpi w pracy sprzątacza albo pracownika produkcji? Prac manualnych raczej nie przejmie, natomiast AI może przetrzebić szeregi informatyków, prawników, akademików czy dziennikarzy.

Dr PAWEŁ BUKOWSKI

Jest wykładowcą ekonomii na University College London oraz w Polskiej Akademii Nauk. Związany również z London School of Economics. W swojej pracy zajmuje się nierównościami społecznymi oraz ekonomią rynku pracy. Laureat wielu międzynarodowych grantów badawczych. Jest współtwórcą grupy eksperckiej Dobrobyt na Pokolenia oraz członkiem Concilium Civitas. Jego książka „Nierówności po Polsku” została uznana za Naukową Biznesową Książkę Roku 2024 przez Puls Biznesu oraz została nominowana do Nagrody im. Marcina Króla (Książka-Finalistka).



BLIŹNIACZE KRYZYSY STRAT PRZYRODNICZYCH I ZMIAN KLIMATU WYMAGAJĄ MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY

ROZMOWA Z GAVINEM EDWARDSEM, DYREKTOREM WYKONAWCZYM SEKRETARIATU INICJATYWY NATURE POSITIVE



GAVIN EDWARDS
Dyrektor wykonawczy
Sekretariatu Inicjatywy Nature Positive

INICJATYWA NATURE POSITIVE STAŁA SIĘ POTĘŻNYM WEZWANIEM DO DZIAŁANIA W RAMACH GLOBALNEJ DYSKUSJI O RÓŻNORODNOŚCI BIOLOGICZNEJ PO 2020 ROKU. JAK ZDEFINIOWAŁBY PAN PODSTAWOWE ZASADY PRAWDZIWIE POZYTYWNEJ DLA PRZYRODY GOSPODARKI?

Gospodarka pozytywna dla przyrody to taka, która napędza proces odnowy środowiska poprzez zatrzymanie i odwrócenie dotychczasowych strat przyrodniczych. Jest jednocześnie misją uzgodnionych przez 196 krajów w 2022 roku Globalnych Ram Różnorodności Biologicznej (Global Biodiversity Framework). Nature Positive przekuwa tę misję w spójną narrację dla środowiska, jak również wymierny cel.

Kluczowe znaczenie dla jego osiągnięcia ma właśnie wspólny, wiarygodny i praktyczny sposób mierzenia czy przyroda zanika, czy się odradza. Jeśli każdy rząd krajowy, samorząd lokalny, firma czy instytucja finansowa może wykazać, że nie przyczynia się już do niszczenia przyrody, a do jej rozwoju, wówczas te pozytywne działania, które podejmuje każdy podmiot, stają się elementami składowymi globalnej gospodarki pozytywnej dla przyrody.

JAKIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE KROKI, KTÓRE RZĄDY I PRZEDSIĘBIORSTWA MUSZĄ DZIŚ PODJĄĆ, ABY PRZEJŚĆ OD ZOBOWIĄZAŃ DO RZECZYWISTEGO WPŁYWU NA POWSTRZYMANIE I ODWRÓCENIE PROCESU UTRATY RÓŻNORODNOŚCI BIOLOGICZNEJ?

Globalne Ramy Różnorodności Biologicznej określają 23 Cele Działania, które, jeśli zostaną w pełni wdrożone, mają doprowadzić do realizacji Misji 2030. Rządy mogą odegrać kluczową rolę na przykład w Celu 3 – obejmując 30% gruntów, akwenów wód słodkich i mórz ochroną przyrodniczą, zarządzaną przez lokalne społeczności. Władze krajowe i lokalne mają również do odegrania kluczową rolę w Celu 1 – zapewniając, że wszystkie plany zagospodarowania przestrzennego są kompletne i angażują społeczności lokalne, przedsiębiorstwa i inne podmioty. Przywrócenie silnie dotkniętych siedlisk jest również celem GRRB – cel 2 postuluje przywrócenie 30% wszystkich zdegradowanych ekosystemów na całym świecie. Państwa członkowskie UE opracowują obecnie plany odnowy co najmniej 20% obszarów lądowych i morskich UE do 2030 roku. Działanie zgodnie z duchem i celem ram ONZ oznacza, że każdy rząd musi opracować regulacje i motywacje wystarczająco ambitne, aby odwrócić straty przyrodnicze na poziomie lokalnym i krajowym. W ten sposób przyczynia się one również znacząco

do łagodzenia skutków zmian klimatycznych i adaptacji do nowych warunków oraz do wdrożenia Porozumienia Paryskiego z 2015 r.

Przedsiębiorstwa i instytucje finansowe również mogą i muszą odegrać istotną rolę. Na przykład firmy, które przyjmują i stosują ramy sprawozdawczości Taskforce on Nature-related Financial Disclosure (TNFD) oraz Global Reporting Initiative do ujawniania swojego wpływu i zależności od przyrody, firmy, które usuwają ze swoich łańcuchów dostaw produkty związane z wylesianiem i przeławianiem oraz instytucje finansowe, które inwestują wyłącznie w infrastrukturę przyczyniającą się do odbudowy przyrody, będą wykazywać swój wkład w tworzenie świata pozytywnego dla przyrody.

W JAKI SPOSÓB SEKTOR PRYWATNY MOŻE ODGRYWAĆ BARDZIEJ ZNAČĄCĄ ROLĘ W OCHRONIE NATURALNYCH EKOSYSTEMÓW, JEDNOCZEŚNIE ZAPEWNIĄC WARTOŚĆ EKONOMICZNĄ?

Żaden z tych celów nie jest osiągalny bez przywództwa sektora prywatnego. Podczas gdy sektory żywności i rolnictwa mają zdecydowanie największy wpływ na przyrodę (szacowany na około 70%), inne sektory, takie jak górnictwo, infrastruktura, budownictwo i produkcja, również mają do odegrania ważną rolę. Światowe Forum Ekonomiczne szacuje, że ponad połowa światowego PKB jest w umiarkowanym lub wysokim stopniu zależna od przyrody. W rzeczywistości wszystkie firmy i cała ludzkość zależą od przyrody, jeśli chodzi o żywność, którą jemy, ubrania, które nosimy, czystą wodę, świeże powietrze i schronienie.

Ważne jest, aby myśleć nie tylko o wpływie firmy na przyrodę, ale także o możliwościach, jakie może przynieść gospodarka pozytywna dla przyrody. W miarę jak różne sektory przechodzą na stronę odnowy przyrodniczej, Światowe Forum Ekonomiczne niedawno oszacowało wartość takich pozytywnych dla przyrody możliwości biznesowych na 1,4 biliona dolarów. A to wszystko w zaledwie czterech sektorach, obejmujących odnawialne źródła energii na morzu czy rewitalizację miast.

Na przykład zapewnienie, że nowy projekt budowlany nie jest zlokalizowany w krytycznych siedliskach dzikiej przyrody, a zamiast tego wykorzystuje tereny poprzemysłowe lub tereny zdewastowane – przy jednoczesnym zapewnieniu, że projekt ten przyczynia się do odbudowy przyrody na sąsiadujących obszarach – jest jednym z wielu sposobów, w jaki firmy mogą budować wartość ekonomiczną, jednocześnie chroniąc przyrodę.

WIELE FIRM MA TRUDNOŚCI Z MIERZENIEM I RAPORTOWANIEM RYZYKA I ZALEŻNOŚCI ZWIĄZANYCH Z PRZYRODĄ. JAKIE NARZĘDZIA LUB RAMY UWAŻA PAN ZA NAJBARDZIEJ SKUTECZNE W BUDOWANIU PRZEJRZYSTOŚCI I ODPOWIEDZIALNOŚCI?

Do tej pory firmy miały do dyspozycji szereg narzędzi, które mogły im pomóc, takich jak systemy certyfikacji ekologicznej, protokół rachunkowości kapitału naturalnego, normy środowiskowe, np. te opracowane przez ISO, oraz ujawnianie informacji finansowych. Pomimo tych wszystkich innowacji, firmy nie potrafią jeszcze odpowiedzieć na najbardziej fundamentalne pytanie: czy przyczyniają się do odnowy przyrody, czy też do jej upadku?

To pytanie wymykało się sektorowi prywatnemu częściowo z powodu ogromnego wyzwania, jakim jest pomiar przyrody – ale obecnie pojawiają się dwa kluczowe zestawy rozwiązań.

Po pierwsze, koszt gromadzenia danych przyrodniczych gwałtownie spada. Innowacje w dziedzinie technologii przyrodniczych, takie jak teledetekcja, przesyłająca dane częściej, przy niższych kosztach i z coraz wyższą rozdzielczością, są w zasięgu ręki. Nasłuch biokustyczny i próbki eDNA mogą identyfikować obecność kluczowych gatunków w krajobrazie, a dane te można gromadzić za ułamek kosztów tradycyjnych badań terenowych. Z czasem sztuczna inteligencja będzie w stanie prześiać i nadać sens wszystkim tym danym.

Konieczne jest również drugie rozwiązanie: wspólne, wiarygodne, praktyczne i porównywalne podejście do pomiaru przyrody. Inicjatywa Nature Positive buduje globalny konsensus wokół wspólnego zestawu wskaźników, które wszystkie podmioty mo-

gą wykorzystać do wykazania, że mierzą przyrodę w spójny i symetryczny sposób. Projekt zestawu wskaźników został opublikowany w 2024 r. i koncentruje się na zasięgu i stanie ekosystemów, a także na zdrowiu gatunków. Miary są obecnie testowane przez szereg firm z sześciu sektorów biznesowych w 32 krajach. Po przetestowaniu, wskaźniki zostaną następnie szeroko udostępnione do użytku począwszy od 2026 roku, a także osadzone w ramach sprawozdawczości.

Niezależnie od tego, czy firma angażuje się poprzez ujawnianie informacji i sprawozdawczość, inwestowanie w rozwój, pozyskiwanie certyfikatów różnorodności biologicznej, czy też ustalanie opartych na nauce celów dla swojej globalnej strategii zrównoważonego rozwoju, będzie potrzebować wspólnego, ogólnie przyjętego podejścia do wskaźników. Opracowane przez nas mierniki stanu przyrody to zapewnią.

PRACOWAŁ PAN PRZY WIELU GLOBALNYCH KAMPANIACH I WIELOSTRONNYCH POROZUMIENIACH. CO DAJE DZIŚ PANU NADZIEJĘ, MAJĄC NA UWADZE KIERUNEK, W KTÓRYM PODAJĄ WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA PRZY ROZWIĄZYWANIU KRYZYSÓW EKOLOGICZNYCH?

Bliźniacze kryzysy strat przyrodniczych i zmian klimatu doprowadzą do bardziej ekstremalnych zjawisk pogodowych i zagrożą wszystkiemu, począwszy od bezpieczeństwa żywnościowego, przez dostęp do czystej wody, na spadku populacji dzikich zwierząt skończywszy. To z kolei może przynieść niestabilność gospodarczą, podważyć fundamenty biznesu, przyczynić się do masowej migracji i podnieść koszty podstawowych towarów, takich jak zdrowa, wartościowa żywność.

Wszelkie propozycje rozwiązań tych dwóch kryzysów zaczynają się od współpracy międzynarodowej, ponieważ nie można im sprostać za pomocą indywidualnych działań – kluczowe znaczenie mają działania zbiorowe. Ignorowanie tego prostego faktu doprowadzi jedynie do opóźnień w reakcji, spowolnienia rozwoju gospodarczego i ostatecznie pogorszenia naszego stylu życia. Współpraca międzynarodowa jest zatem, prędzej czy później, nieunikniona.

GAVIN EDWARDS

Jest działaczem na rzecz ochrony przyrody i środowiska z trzydziestoletnim doświadczeniem w poszukiwaniu przełomowych rozwiązań dla bliźniaczych kryzysów bioróżnorodności i klimatu. Przyczynił się do ważnych sukcesów w zakresie ochrony przyrody. Jest dyrektorem wykonawczym Sekretariatu Inicjatywy Nature Positive – organizacji zrzeszającej 27 wiodących instytucji, dążących do ujednolicenia definicji, wzrostu znaczenia i rozpoznawalności terminu „nature positive”. Posiada tytuł Executive MBA uzyskany w Kellogg-HKUST.

JESTEŚMY TERAZ NA TECHNOLOGICZNYM "DZIKIM ZACHODZIE"

WYWIAD Z GIUSEPPE STIGLIANO, PROFESOREM MARKETINGU, DORADCĄ BIZNESOWYM I AUTOREM



GIUSEPPE STIGLIANO

Profesor marketingu, doradca biznesowy i autor

ZWOLENNICY BREXITU TWIERDZILI, ŻE WIELKA BRYTANIA ZAOSZCZĘDZI 350 MILIONÓW FUNTÓW TYGODNIOWO PO OPUSZCZENIU UE. DEZINFORMACJA PODSYÇAŁA OBawy PRZED IMIGRANTAMI I WPŁYNĘŁA NA WYNIK REFERENDUM. CZY BĘDZIE TO JUŻ STANDARD, ŻE ZMANIPULOWANI WYBORCY GŁOSUJĄ W OPARCIU O FAŁSZYWE INFORMACJE? CZY ISTNIEJE SPOSÓB, ABY SIĘ PRZED TYM BRONIĆ?

Podstawą demokracji nie jest założenie, że każdy powinien mieć prawo do wyrażania opinii na każdy temat. Jest to ra-

czej możliwość wyboru przez obywateli przedstawicieli, którzy będą, kompetentnie i etycznie, działać w ich najlepszym interesie. Wadą w sytuacjach takich jak referendum w sprawie Brexitu jest umożliwienie ogółowi społeczeństwa podejmowania decyzji w złożonych kwestiach, bez niezbędnych narzędzi lub wiedzy, aby je właściwie ocenić.

Przykładowo, Brexit był decyzją geopolityczną o tak głębokich implikacjach, że wymagał dogłębnego zrozumienia stosunków międzynarodowych, czynników społeczno-ekonomicznych

i długoterminowej wizji strategicznej. Są to domeny ekspertów, a nie zwykłych obywateli. Jeśli pozwolimy nieprzygotowanym osobom podejmować tak monumentalne decyzje, zasadniczo prosimy ich o poruszanie się po obszarze, na którym może im brakować zarówno specjalistycznej wiedzy, jak i zrozumienia dalekosiężnych konsekwencji ich wyborów.

Przypomina to proszenie kogoś bez wiedzy medycznej o podjęcie decyzji, czy powinien być hospitalizowany w przypadku złego samopoczucia lub proszenie laika o reprezentowanie siebie w sądzie. Istnieją pewne kwestie, w których społeczeństwo, bez względu na to, jak dobre ma intencje, może nie być przygotowane do podejmowania decyzji wymagających głębokiej, specjalistycznej wiedzy. Zamiast tego musimy ciężko pracować, aby zwiększyć zrozumienie i zdolność społeczeństwa do oceny tych kwestii, zanim staną oni przed wyborem swoich przedstawicieli.

DEZINFORMACJA JEST WSPIERANA PRZEZ SZTUCZNĄ INTELIGENCJĘ, ARMIE BOTÓW I TROLLI INTERNETOWYCH AUTOMATYCZNIE ROZPOWSZECZNIAJĄ FAŁSZYWE WIADOMOŚCI I SĄ BARDZO AKTYWNE W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH, WYWIERAJĄC REALNY WPŁYW NA OPINIE WIELU LUDZI. DLACZEGO TAK TRUDNO JEST ODRÓŻNIĆ PRAWDZIWE INFORMACJE OD SFABRYKOWANYCH TREŚCI? CZY PUBLICZNE SPORY I WYNIKAJĄCE Z NICH PODZIAŁY SPOŁECZNE ZAWDZIĘCZAJĄ WIELE ROSNĄCEMU WYKORZYSTANIU SZTUCZNEJ INTELIGENCJI?

Obecnie znajdujemy się w fazie, którą można określić mianem „Dzikiego Zachodu”, jeśli chodzi o wykorzystanie nowych technologii, w szczególności sztucznej inteligencji. Ludzie badają pełny potencjał generatywnej sztucznej inteligencji, często nie rozumiejąc długoterminowych konsekwencji lub implikacji etycznych.

W przypadku dezinformacji, sama skala, na jaką mogą działać boty, trolle i treści generowane przez sztuczną inteligencję, utrudnia odróżnienie prawdy od fikcji. Problemem nie jest sama technologia, ale sposób, w jaki jest ona wykorzystywana do manipulowania opinią publiczną. Manipulacja ta polega nie tylko na rozpowszechnianiu fałszywych informacji, ale także na wzmacnianiu ich do poziomu, który zagłusza wiarygodne treści.

Ważne jest jednak, aby zrozumieć, że ta faza nie potrwa długo. Z czasem możemy spodziewać się, że organy regulacyjne wkroczą do akcji i ustalą granice tego, co można, a czego nie można zrobić z AI. Tylko dlatego, że technologia pozwala na coś, nie oznacza, że jest to społecznie lub ekonomicznie akceptowalne i najprawdopodobniej opracowane zostaną ramy prawne, aby zapobiec niewłaściwemu wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Co więcej, sztuczna inteligencja może być również częścią rozwiązania. Te same narzędzia, które są stosowane do wykorzystywania asymetrii informacji, mogą być wykorzystywane do ochrony osób fizycznych poprzez identyfikowanie

i oznaczanie zmanipulowanych treści. Widzimy już rozwój technologii, które mogą wykryć, kiedy obraz, wideo lub wiadomość głosowa zostały zmienione, a platformy do weryfikacji faktów w czasie rzeczywistym nieustannie się rozwijają. Technologie te mogą potencjalnie przeciwdziałać dezinformacji, tworząc bardziej świadomą opinię publiczną i zapewniając dokładność informacji wykorzystywanych przez ludzi do podejmowania decyzji.

Podsumowując, chociaż rozprzestrzenianie się dezinformacji w erze sztucznej inteligencji jest rzeczywiście poważnym zagrożeniem, nie powinniśmy postrzegać obecnej sytuacji jako „nowej normy”. Nie powinniśmy też traktować tego jako początku liniowej trajektorii prowadzącej do nieuchronnej dezintegracji społecznej. Jest to raczej ewoluująca faza, w której rozwijają się zarówno zagrożenia, jak i środki zaradcze. Dezinformacja i jej społeczne konsekwencje są czymś, co musi być kontrolowane i regulowane. Ja jednak jestem optymistą i wierzę, że z czasem będziemy w stanie zbudować bardziej odporne i świadome społeczeństwo.



GIUSEPPE STIGLIANO

Uznany lider opinii, ceniony doradca i kluczowy mówca w dziedzinie marketingu, zarządzania, przywództwa, transformacji biznesowej i innowacji korporacyjnych. Giuseppe jest przedsiębiorcą i menedżerem z ponad dwudziestoletnim międzynarodowym doświadczeniem. Trzykrotnie pełnił funkcję CEO w międzynarodowych agencjach marketingowych, współpracując z ponad 300 firmami na całym świecie.

Posiada tytuł doktora marketingu i ekonomii, jest współautorem trzech książek biznesowych wraz z Philipem Kotlerem: Retail 4.0, Onlife Fashion i najnowszej Redefining Retail. Jego książki zostały przetłumaczone na dwanaście języków, docierając do ponad 120 000 czytelników na całym świecie.

Członek Rady Doradczej HBR, felietonista Forbes i LinkedIn Top Voice, Giuseppe został uznany przez Thinkers50 w 2024 roku za jednego z najbardziej inspirujących światowych liderów, których pomysły wywrą znaczący wpływ na myślenie o zarządzaniu. Giuseppe jest również aktywnym aniołem biznesu i profesorem marketingu na prestiżowych międzynarodowych uniwersytetach i w szkołach biznesu. Jego wykład TEDx, „Jak zostać superbohaterem marketingu”, zdobył ponad milion wyświetleń na całym świecie.

POLSKA NAUKA W DRODZE DO DOLINY AI

ROBERT GREY O STRATEGICZNEJ ROLI ŚRODOWISKA NAUKOWEGO W BUDOWANIU EKOSYSTEMU INNOWACJI W ERZE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI



ROBERT GREY
Kancelarz Uniwersytetu Warszawskiego

CZY AI TO DZIŚ TYLKO TECHNOLOGIA, CZY COŚ WIĘCEJ?

Sztuczna inteligencja nie jest wyłącznie technologią. Staje się nowym językiem komunikacji między różnymi sektorami, dziedzinami i kulturami organizacyjnymi. Łączy medycynę z informatyką, prawo z danymi, etykę z kodem, a nauki społeczne z algorytmami. To właśnie w tej wielowymiarowości tkwi szansa dla polskich uczelni, które od lat budują swoją siłę w oparciu o szerokie spektrum kompetencji i solidne podstawy metodologiczne.

Polska nauka dysponuje nie tylko wysokiej klasy specjalistami, lecz również rosnącym doświadczeniem w budowaniu relacji z przemysłem i sektorem publicznym. Uczelnie coraz częściej przestają być jedynie instytucjami kształcenia – stają się inkubatorami innowacji i katalizatorami technologicznej transformacji.

JAK MOŻEMY PRZEJŚĆ OD PODZIAŁÓW DO REALNEJ WSPÓŁPRACY?

Aby ten potencjał przełożyć na realne zmiany, niezbędna jest zmiana podejścia systemowego. Zamiast myślenia silosowego – nauka obok biznesu, administracja obok uczelni – potrzebujemy nowej logiki współpracy. Tylko zintegrowane działania dadzą szansę na stworzenie środowiska sprzyjającego przełomowym innowacjom.

Uczelnie powinny być platformami współpracy, gdzie spotykają się przedstawiciele świata badań, technologii, inwestycji i polityki publicznej. Taki ekosystem potrzebuje odpowiedniej infrastruktury: od zaawansowanych laboratoriów i wspólnych doktoratów przemysłowych, po mechanizmy komercjalizacji i wspólne centra innowacji.

CZY NAUKA MOŻE FAKTYCZNIE NAPĘDZAĆ GOSPODARKĘ?

Współczesna gospodarka staje się coraz bardziej zależna od rozwoju technologicznego, w szczególności w dziedzinie AI, automatyzacji i przetwarzania danych. To rodzi realne potrzeby w przemyśle, które nie mogą być zaspokajane wyłącznie przez sektor prywatny.

Uczelnie pełnią dziś kluczową funkcję, jako dostawcy wiedzy i partnerzy rozwoju technologicznego przedsiębiorstw. Coraz częściej powstają konsorcja badawcze, których celem jest tworzenie szytych na miarę rozwiązań dla konkretnych branż – od przemysłu obronnego i energetycznego, po rolnictwo precyzyjne czy biotechnologię.

Jednym z kluczowych kierunków jest rozwój tzw. Living Labs, czyli środowisk testowych, w których nowe technologie są współtworzone z użytkownikami końcowymi – przemysłem, samorządami, a także społeczeństwem. Tego typu podejście pozwala nie tylko przyspieszyć innowacje, ale też lepiej odpowiadać na rzeczywiste potrzeby rynku.

Innym narzędziem są doktoraty wdrożeniowe, które z powodzeniem łączą cele badawcze z potrzebami operacyjnymi firm. Dzięki nim rośnie liczba projektów, które nie kończą się na publikacji, lecz prowadzą do prototypów, patentów i realnej wartości gospodarczej.

POLSKA DOLINA AI – AMBITNA WIZJA CZY REALNA STRATEGIA?

W debacie publicznej coraz częściej pojawia się idea stworzenia Polskiej Doliny AI. Zintegrowanego ekosystemu, który odpowiadałby na sukcesy amerykańskiej Doliny Krzemowej, izraelskiego modelu obronno-innowacyjnego czy kanadyjskiego, z jego pionierskim Instytutem Mila.

Czy to możliwe? Tak, pod warunkiem, że porzucimy myślenie projektowe na rzecz myślenia strategicznego. Polska potrzebuje wspólnej wizji, która nie opiera się tylko na technologii, lecz przede wszystkim na współpracy. Potrzebujemy „polityki innowacji” z prawdziwego zdarzenia, w której nauka nie będzie beneficjentem, ale współautorem modelu rozwoju.

W JAKIM MIEJSCU ZNAJDUJE SIĘ DZIŚ POLSKA NAUKA?

Polskie uczelnie nie muszą dowodzić swojej jakości – ich osiągnięcia są znane na arenie międzynarodowej. Siła polskiej nauki leży dziś nie tylko w badaniach podstawowych, ale także w coraz większym otwarciu na dialog i współpracę.



To otwarcie nie może jednak polegać wyłącznie na „zapraszaniu do współpracy”. Potrzebna jest zmiana kultury organizacyjnej: większa elastyczność, gotowość do eksperymentowania, zdolność do myślenia projektowego i systemowego. Niezbędne są również odpowiednie mechanizmy finansowania badań stosowanych, których brakuje zwłaszcza w sektorze średnich przedsiębiorstw.

CZY MAMY Z KOGO BRAĆ PRZYKŁAD?

Zdecydowanie tak. Choć każda gospodarka działa w odmiennych realiach, wiele krajów zdołało stworzyć skuteczne, trwałe ekosystemy dla innowacji opartych na sztucznej inteligencji. Warto przyrzeć się ich doświadczeniom.

Montreal w Kanadzie stał się jednym z globalnych centrów AI dzięki świadomej polityce publicznej i współpracy między uczelniami a przemysłem. Instytut Mila jest sercem tego środowiska, łącząc badania z zastosowaniami, przy zachowaniu etycznego podejścia do AI.

Izrael wypracował dynamiczny model, w którym nauka, przemysł obronny i sektor startupowy tworzą zintegrowany system innowacji. Uczelnie działają ramię w ramię z sektorem militarnym, co pozwala na błyskawiczny transfer wiedzy i technologii do praktycznych zastosowań.

Z kolei Finlandia przyjęła społeczny model edukacji. Współpraca uczelni z rządem zaowocowała kursem „Elements of AI”, który ukończyły setki tysięcy osób. To nie

tylko edukacja, to budowanie świadomości i kapitału społecznego wokół AI.

Wszystkie te modele pokazują, że kluczem do sukcesu jest długofalowe myślenie, odwaga we wdrażaniu zmian i gotowość do współpracy ponad sektorami.

JAK WAŻNY JEST ROZWÓJ TALENTÓW W KONTEKŚCIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI?

Jest absolutnie kluczowy. Żadna strategia AI nie odniesie sukcesu bez ludzi, którzy nie tylko rozumieją tę technologię, ale potrafią ją twórczo i odpowiedzialnie wykorzystywać. Musimy na nowo przemyśleć sposób kształcenia, nie tylko inżynierów czy specjalistów od danych, ale również prawników, lekarzy, humanistów – wszystkich. Edukacja interdyscyplinarna, uczenie się przez całe życie i mobilność międzysektorowa to fundamenty społeczeństwa odpornego i napędzanego innowacją.

CZY UNIWERSYTETY MOGĄ BYĆ CZYMŚ WIECEJ NIŻ OŚRODKAMI BADAŃ – NA PRZYKŁAD WSPÓŁZAŁOŻYCIELAMI STARTUPÓW?

Zdecydowanie tak. Już dziś obserwujemy tę zmianę. Uczelnie dysponują kapitałem intelektualnym, infrastrukturą, a coraz czę-

ściej także przedsiębiorczym podejściem, by stać się współtwórcami firm technologicznych. Wzmacniając centra transferu technologii, tworząc akademickie venture studios i współpracując z inwestorami, środowisko naukowe może aktywnie budować kolejną generację biznesów opartych na AI.

CO POWINNIŚMY ZROBIĆ, BY NIE ZOSTAĆ Z TYŁU?

Sztuczna inteligencja nie zmieni naszej gospodarki sama z siebie. Potrzebuje strategicznej infrastruktury zaufania. Długofalowego myślenia, instytucji współpracy i otwartości na eksperymentowanie. Tylko w takim środowisku mogą narodzić się przełomowe innowacje.

Dziś stoimy przed wyborem: czy będziemy biernie obserwować globalny wyścig technologiczny, czy też zdecydujemy się go współtworzyć na własnych zasadach, z własnym potencjałem i z jasno zdefiniowaną rolą polskiej nauki.

Jeśli sztuczna inteligencja stanie się naszym wspólnym językiem, uczelnie mogą być przestrzenią jego najgłębszego i najważniejszego dialogu. To nie tylko ambitna wizja. To plan, który warto, i trzeba, zrealizować.

ROBERT GREY

Kanclerz Uniwersytetu Warszawskiego, były wiceminister spraw zagranicznych ds. dyplomacji ekonomicznej. Ekspert w budowaniu partnerstw publiczno-prywatnych, koncentrujący się na współpracy między nauką a biznesem. Zainteresowany AI w zarządzaniu strategicznym i innowacjach.

TRANSPORT PRZYSZŁOŚCI TO NIE TYLKO DROGI

WYWIAD Z MACIEJEM KLISIEM, WICEPREZESEM ZARZĄDU BGK



MACIEJ KLIS
Wiceprezes zarządu BGK

Czas na kolej – nowoczesną, szybką, ekonomiczną i przyjazną dla środowiska – wskazuje Maciej Kłis, wiceprezes zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego. BGK od lat finansuje rozwój infrastruktury transportowej w Polsce, m.in. poprzez zarządzane fundusze infrastrukturalne. Budowa docelowej sieci dróg jest już mocno zaawansowana, nieco inna sytuacja jest na kolei. Należy dążyć do przyspieszenia inwestycji w infrastrukturę kolejową i intermodalną, by sieć transportowa na terenie Polski rozwijała się kompleksowo i wzajemnie się uzupełniała.

W JAKI SPOSÓB BGK ANGAŻUJE SIĘ W DZIAŁANIA, KTÓRYCH CELEM JEST WZMOCNIENIE I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY KOLEJOWEJ W POLSCE?

Bank Gospodarstwa Krajowego od szeregu lat finansuje infrastrukturę transportową, począwszy od dróg, poprzez koleje, a także żeglugę, zarówno przy użyciu finansowania bezpośredniego, jak i będąc operatorem czterech funduszy. Są to: Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg, Krajowy Fundusz Drogowy, Fundusz Żeglugi Śródlądowej i Fundusz Kolejowy.

Działania Banku skupiają się na wspieraniu rozwoju zrównoważonej i zintegrowanej infrastruktury transportowej oraz sprawnie działającego systemu usług transportowych i logistycznych, przy jednoczesnym promowaniu rozwiązań ograniczających negatywny wpływ transportu na środowisko.

Biorąc pod uwagę zaawansowanie w rozwoju sieci drogowej, ale także portów morskich, głównym wyzwaniem jest zły stan infrastruktury kolejowej oraz niewystarczająca liczba terminali intermodalnych zapewniających odpowiednie możliwości przeładunkowe. Bariere stanowią również wysokie stawki za

dostęp do tej infrastruktury, czy nierównomierne rozłożenie terminali, które sprawia, że wiele regionów nie ma dostępu do infrastruktury przeładunkowej, a co za tym idzie do przewozów intermodalnych. Ich stworzenie to jedno z ważnych zadań, jakie stoją przed polską koleją.

Pamiętajmy, że w rozwoju kolei chodzi zarówno o kolej szybkich prędkości, jak i transport towarowy, który ma odciążać drogi, a dodatkowo wpisywać się w założenia zielonego ładu.

SŁOWEM, POLSKA KOLEJ MUSI PRZYSPIESZYĆ?

Zdecydowanie tak. Szczególnie, jeśli mówimy o kolei towarowej. W tej chwili, jesteśmy w Polsce „do tyłu” mniej więcej o 20 km/h. Średnia europejska dla transportu towarowego wynosi ok. 40 km/h, podczas gdy w Polsce to 24 km/h. Nadrobienie tego dystansu jest niezbędne, aby dostawcy i przewoźnicy zdecydowali się na transportowanie swoich towarów koleją.

EKSPERCI Z BGK OPRACOWALI NIEDAWNO RAPORT DOTYCZĄCY TRANSPORTU INTERMODALNEGO, JAKIE WNIOSKI PŁYNĄ Z TEJ ANALIZY?

Transport intermodalny jest przyszłością europejskiej i polskiej kolei. Właśnie stąd wynika potrzeba nie tyle wzmocnienia, ale stworzenia całej infrastruktury niezbędnej do realizowania intermodalu, czyli rozwoju infrastruktury zarówno liniowej, jak i terminalowej w całym kraju. To pozwoli na przewożenie towarów ze zbliżoną prędkością, z jaką mamy obecnie do czynienia w Europie i pozwoli na realne odciążenie ruchu transportowego na drogach.

KOLEJ TO TAKŻE PRZEWOZY PASAŻERSKIE

W przypadku kolei pasażerskiej wyzwaniem jest przede wszystkim kolej dużych prędkości. Już niedługo będzie powstawała tzw. trasa Y, z Warszawy do Łodzi, potem do Wrocławia i Poznania. Docelowo czas przejazdu między największymi polskimi miastami ma nie przekraczać 100 minut.

Ważna jest szybkość, jakość i komfort podróży – czyli czynniki, które zachęcą pasażerów do korzystania z wygodnych przejazdów koleją, zamiast planowania podróży samochodem.

BGK będzie włączał się w działania mające na celu zbudowanie nowej jakości polskiej infrastruktury transportowej. To wynika z naszej misji oraz z faktu, że jesteśmy polskim bankiem rozwoju – dlatego angażujemy się we wszystkie istotne przedsięwzięcia, które stymulują rozwój polskiej gospodarki, a do takich należy rozwój infrastruktury transportowej.

MACIEJ KLIS

Prawnik z ponad 20-letnim doświadczeniem. Ukończył Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Stypendysta Harvard University. Koncentruje się na problematyce cyberprawa, bezpieczeństwa sieci, a także mobbingu i dyskryminacji w środowisku pracy. Jest autorem szeregu publikacji m.in. w Polityce oraz wydawnictwach branżowych.



International

CO WYRÓŻNIA HILL

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

WSPARCIE NA KAŻDYM ETAPIE BUDOWY

MIĘDZYNARODOWE DOŚWIADCZENIE



DELIVERING THE INFRASTRUCTURE OF CHANGE

Zarządzanie Inwestycją | Zarządzanie Projektem
Nadzór Inwestorski | Zarządzanie Kosztami i Ryzykiem
Doradztwo Techniczne i Kontraktowe

www.hillintl.com | receptiondesk@hillintl.com

LUDZIE W OBLICZU ZMIAN

WYWIAD Z PROF. DR HAB. WITOLDEM M. ORŁOWSKIM



Prof. dr hab. WITOLD M. ORŁOWSKI

Profesor nauk ekonomicznych, profesor Akademii Finansów i Biznesu Vistula i Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej

JESTEŚMY OBECNIE ŚWIADKAMI WIELKICH ZMIAN, ZWIĄZANYCH PRZED WSZYSTKIM Z EFEKTAMI IV REWOLUCJI PRZEMYSŁOWEJ. JAK ZMIANY TECHNOLOGICZNE WPŁYNĄ NA PRZYSZŁOŚĆ GOSPODARKI?

Żyjemy w czasach niezwykłych, czasach rewolucyjnych zmian nie tylko w gospodarce, ale w całym naszym życiu. Mówię tu zarówno o masowym wykorzystaniu nowych technologii, ale także o zmieniających się sposobach komunikowania ludzi, niemal nieograniczonym dostępie do wiedzy. W ciągu najbliższych dekad nastąpią dalsze, trudne do wyobrażenia zmiany w sposobie, w jaki ludzie żyją, pracują i odnoszą się do siebie. Zmiany te będą miały charakter bezprecedensowy w historii świata. Zarówno sam kierunek zmian, jak i tempo, w jakim

będą następowały są w gruncie rzeczy niemożliwe do prognozowania. Kiedy ktoś mnie pyta, czy świat zmieni się na lepsze, czy na gorsze, odpowiadam: na inne.

Zarówno doświadczenia z przebiegu dotychczasowych rewolucji przemysłowych, jak i zjawiska obserwowane obecnie pokazują, że ogromna kumulacja innowacji technologicznych ma nie tylko swoje głębokie konsekwencje ekonomiczne, ale również społeczne i polityczne, nie zawsze tylko pozytywne. Problemy, z jakimi stykają się tradycyjne instytucje demokratyczne, wstrząsy i kryzysy nawiedzające współczesną gospodarkę, zmiany układu sił na świecie – to wszystko nie są zjawiska przypadkowe. Nowe technologie zmieniają dziś reguły gry w każdym obszarze aktywności ludzi i społeczeństw,

a my się po prostu musimy do tego dostosować.

A JAKI TO BĘDZIE MIAŁO WPŁYW NA ŚWIATOWĄ I POLSKĄ GOSPODARKĘ?

Mamy obecnie wielkie zmiany na mapie potęgi gospodarczej. Uważa się, że w roku 2050 największą gospodarką świata będą Chiny, wyprzedzając Indie i USA. Czy reset amerykańskiej polityki pod rządami Donalda Trumpa zatrzyma ten proces? Wątpię. Ale z drugiej strony jest to jednak tylko projekcja, bazująca na trendach obserwowanych w minionych 30 latach. Historia wielokrotnie pokazywała, że takie trendy potrafią się załamywać, np. wskutek potężnych kryzysów na tle społeczno-politycznym. Załamanie rozwoju wielu krajów, o nieznanej skali, może też przynieść kryzys ekologiczny. Wreszcie wielką niewiadomą pozostaje problem bezpieczeństwa rozwoju. Poza zagrożeniami natury polityczno-militarnej, dziś bardziej realnymi niż kiedykolwiek w ciągu ostatnich dekad, należy być również gotowym na cyberataki, terroryzm, szantaż ekonomiczny i technologiczny czy manipulacje stabilnością polityczną krajów.

Dla poszczególnych państw i narodów wszystko to może mieć efekty wspianale lub niszczące, w znacznej mierze w zależności od tego, na ile kraj będzie umiał włączyć się do procesu rewolucyjnych przemian. Można zaryzykować tezę, że w czasie rewolucji przemysłowej traci rację bytu strategia pozostania w środku łańcucha wartości. Kraje, które umieją włączyć się do procesu zmian, przesuwają się do góry, kraje które są do tego niezdolne idą w dół. I to jest właśnie dylemat, przed którym stoi dziś ulokowana w środku globalnego łańcucha wartości Polska.

Polska musi dostosować się do zmian, albo nasz cud gospodarczy szybko dobiegnie końca. Przyzwyczailiśmy się do aksjomatu, że kraj z niższymi płacami ma przewagę konkurencyjną nad krajem o wyższych płacach. Jednak robotyzacja i digitalizacja może to szybko zmienić. Za kilka lat obsługiwana przez roboty fabryka w Japonii będzie bardziej konkurencyjna niż zatrudniająca ludzi fabryka w Wietnamie, a kierowana przez automat niemiecka ciężarówka stanie się tańsza od ciężarówki z polskim kierowcą. Za dzie-

się lat ten, kto będzie w stanie tworzyć i wykorzystywać nowe technologie, będzie mógł dyktować warunki gry. Aby Polska mogła nadal się rozwijać i doganiać zamożniejszych sąsiadów, nasz model gospodarczy też musi się zmienić. Musimy im dorównać zaawansowaniem technologicznym i oparciem rozwoju na wiedzy, a nie głównie na tańszej pracy ludzi. Zwłaszcza, że tych ludzi już zaczyna nam brakować.

CZYLI NAJWAŻNIEJSZE SĄ DLA NAS ZMIANY TECHNOLOGICZNE?

Nie, najważniejsze są zmiany w ludziach. Pierwszym i najważniejszym warunkiem wysokich zdolności adaptacyjnych gospodarki jest zdolność ludzi do absorpcji i akceptacji zmian. Wśród cech kapitału ludzkiego ważnych dla rozwoju Polski kluczowe miejsce zajmuje zdolność do stałego uczenia się, absorpcji technologii i adaptacji do zmian zachodzących na rynku, zdobywania, weryfikowania i analizowania informacji, odsiewania prawdy od fałszu, a także komunikacji i współpracy z innymi ludźmi.

Zająć się tym musi system edukacyjny. Ale Polska edukacja zajęta jest kłótniami o pensum i płace nauczycieli, o zniesienie obowiązkowej matury z matematyki, o to, co dołożyć do podstawy programowej, a co z niej usunąć, o to czy lekcje religii mają być w środku dnia, czy też mogą być jako pierwsze lub ostatnie. W Polsce często nadal uważa się, że „kluczowa rola kapitału ludzkiego w rozwoju” jest politycznie poprawnym frazesem. W rzeczywistości jest to warunek wykorzystania szans stworzonych przez zmiany.

CO NALEŻAŁOBY W TEJ DZIEDZINIE ZROBIĆ?

Polska edukacja potrzebuje fundamentalnych, głębokich reform. Musi nastąpić rewolucja w podejściu do edukacji, poprzedzona przede wszystkim szeroką dyskusją na temat tego, czego powinna uczyć szkoła. Zanim zadamy sobie pytanie, czy powinno być więcej fizyki, czy języka polskiego, historii czy wiedzy o finansach, to musimy zadać najpierw pytanie, jaka wiedza i umiejętności są potrzebne Polakom do tego, by radzili sobie w zmieniającym się świecie. Bo dopiero w tym momencie można sobie odpowiedzieć na pytanie,

których rzeczy musi być więcej, a których mniej.

W tym kontekście niesłuchanie ważna jest dobra edukacja ekonomiczna, która jest dziś niedocenianym elementem kształcenia dzieci i młodzieży, niemal nieistniejącym w szkole polskiej. Jestem przekonany, że powinna być prowadzona na wszystkich etapach edukacji, od przedszkola do matury, a potem na studiach wyższych i na kursach dokształcających. Bo to są ważne obszary kompetencji, w które każdy człowiek powinien być wyposażony. Oczywiście zagadnienia związane z rozumieniem gospodarki, świata finansów, powinny być tłumaczone na odpowiednim poziomie. Na przykład w przedszkolu powinny być rozwijane głównie umiejętności współpracy w grupie, które są niesłuchanie ważne z punktu widzenia gospodarki. Na bardziej zaawansowane problemy przyjdzie czas później.

Ja sam uznałem, że powinienem spróbować coś w tej sprawie zrobić. Postanowiłem napisać książkę o ekonomii dla nastolatków. Bardzo poważną i omawiającą poważne problemy, tyle że napisaną zrozumiałym językiem i utrzymaną w dość lekkim tonie. Zamiast wykładu mamy więc historię o tym, jak grupa nastolatków (12-14 lat) porywa przemądrzałego profesora ekonomii i przesłuchuje go. Zadając takie pytania, które są dla nich ciekawe i żądając takich odpowiedzi, które są zrozumiałe. Formę i język napisanej książki przetestowałem w jednej z warszawskich szkół. Zdaje się, że zdałem test, choć musiałem wprowadzić nieco poprawek. To jest pełny wykład podstaw ekonomii, napisany z myślą o nastolatkach, choć pewnie nie zaszkodziłoby, gdyby przeczytało go też kilku dorosłych.

Ale książka to był tylko wstęp. Na jej bazie udało mi się uruchomić, wraz z partnerami, ogólnopolski program edukacyjny. Powstały gotowe scenariusze lekcji, zorganizowaliśmy szkolenia dla nauczycieli, są materiały dla uczniów i oczywiście działająca i żywa strona internetowa. Dziś lekcji przygotowanych na podstawie treści z książki uczy blisko tysiąc szkół w całej Polsce, a w lekcjach online bierze udział po kilkanaście tysięcy młodych ludzi. Czy to wystarczy? Na pewno nie. Ale trzeba to robić.

Prof. dr hab. WITOLD M. ORŁOWSKI

Profesor nauk ekonomicznych, profesor Akademii Finansów i Biznesu Vistula i Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej, główny doradca ekonomiczny PwC Polska, wykładowca na licznych uczelniach w Polsce i za granicą. W przeszłości szef zespołu doradców ekonomicznych prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego, członek Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP i Rady Gospodarczej Rządu. Autor 16 książek i 200 publikacji naukowych, popularny komentator ekonomiczny i felietonista głównych polskich gazet.

O ŚLADZIE WĘGLOWYM, PRZYSZŁOŚCI RAPORTOWANIA ŚRODOWISKOWEGO I CYFRYZACJI DZIAŁÓW OCHRONY ŚRODOWISKA

ROZMOWA Z MARCINEM TARANKIEM, PREZESEM ATMOTERM



MARCIN TARANEK
Prezes Zarządu Atmoterm

MA PAN WIELOLETNIE DOŚWIADCZENIE W BRANŻY TECHNOLOGICZNEJ. JAK TO PRZEKŁADA SIĘ NA ROZWÓJ FIRMY DZIAŁAJĄCEJ W TAK WYSPECJALIZOWANYM OBSZARZE?

Ochrona środowiska to skomplikowana i silnie regulowana dziedzina, ale właśnie dlatego potrzebuje solidnych, nowoczesnych rozwiązań w modelu SaaS. Przez ponad 20 lat uczestniczyłem w projektach transformacji cyfrowej – zarówno jako dostawca, jak i doradca. Przez 15 lat kierowałem IFS Poland. Doskonale rozumiem, jak technologia może wspierać konkretne procesy biznesowe i jak ważna jest jej integracja z wiedzą ekspercką. Właśnie to połączenie doświadczenia technologicznego z kompetencjami zespołu Atmoterm stanowi naszą przewagę.

TRWAJĄ PRACE NAD TZW. PAKIETEM OMNIBUS, KTÓRY MA OGRANICZYĆ OBOWIĄZKI W ZAKRESIE RAPORTOWANIA ESG. CO TE ZMIANY OZNACZAJĄ DLA PRZEDSIĘBIORSTW?

Zmniejszenie formalnych obowiązków raportowych z pewnością ucieszy wiele firm, zwłaszcza tych, które dotychczas nie raportowały kwestii zrównoważonego rozwoju. W czasach rosnących kosztów każda oszczędność czasu i zasobów jest ważna. Należy jednak pamiętać, że wymogi raportowania to nie tylko prawo – to też oczekiwania rynku.

Przedsiębiorstwa współpracujące z międzynarodowymi partnerami już teraz muszą dostarczać dane, np. dotyczące śladu węglowego, nawet jeśli nie są do tego zobowiązane przepisami.

To mierzalny wskaźnik, który staje się nowym "językiem biznesu". Podobnie jest z bankami – instytucje finansujące coraz częściej pytają o dane ESG. Dlatego nawet jeśli przepisy złagodnieją, presja rynkowa pozostanie, a firmy, które wcześniej się przygotowały, zyskają przewagę. To, co dziś może wydawać się opcjonalne, jutro może być wyznacznikiem konkurencyjności.

JAKĄ ROLĘ W TYM KONTEKŚCIE ODGRYWA WASZA PLATFORMA ATMOTERM360?

Atmoterm360 to platforma chmurowa, która integruje kilka aplikacji ułatwiających zarządzanie danymi środowiskowymi – od emisji do powietrza, przez gospodarkę odpadami i wodno-ściekową, aż po ślad węglowy. Dzięki niej przedsiębiorstwa mają dostęp do swoich danych przez całą dobę, z dowolnego miejsca, co jest ogromnym ułatwieniem w pracy rozproszonych zespołów. Z kolei w serwisie Atmowiedza udostępniamy przystępne opracowania na temat zmian w przepisach – to duże wsparcie dla specjalistów, którzy muszą mieć aktualną wiedzę prawną.

Z naszych rozwiązań korzystają zarówno wielooddziałowe koncerny, jak i średnie oraz mniejsze organizacje, które chcą mieć pewność, że działają zgodnie z przepisami. Wspieramy przedsiębiorstwa z różnych sektorów, takich jak produkcja, przemysł ciężki, energetyka, ciepłownictwo, transport, logistyka czy handel. Z naszych aplikacji korzysta ponad 2000 użytkowników w 500 organizacjach w całej Polsce.

Co ważne, nasze narzędzia nie tylko wspierają codzienną ewidencję, ale także generują gotowe raporty zgodne z wymaganiami instytucji. To ogromna oszczędność czasu i pewność, że dane są kompletne i zgodne z przepisami. W najbliższym czasie planujemy również wdrożenie modułu do obliczania śladu węglowego produktu, o który coraz częściej pytają nasi klienci z branży produkcyjnej.

WIELE BIZNESÓW KORZYSTA Z SYSTEMÓW ERP, KTÓRE RÓWNIEŻ OFERUJĄ FUNKCJE ŚRODOWISKOWE. PO CO IM ZATEM ODDZIELNY SYSTEM, TAKI JAK WASZ?

ERP to systemy uniwersalne, obejmujące planowanie i zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Jednak patrząc na doświadczenia Atmoterm i potrzeby klientów, okazują się zbyt ogólne, by dostarczyć kompleksowe informacje z zakresu ochrony środowiska oraz spełniać wymagania wynikające z raportowania danych środowiskowych. Te dane są zbierane w innych cyklach, wymagają innej walidacji i przede wszystkim muszą być zgodne z dynamicznie zmieniającymi się przepisami prawa. Nasze aplikacje są projektowane przez ekspertów znających branżę od podszewki, z myślą o codziennej pracy specjalistów ds. ochrony środowiska.

Dodatkowym atutem jest kompatybilność z systemami urzędowymi – np. nasz system SOZAT, służący do ewidencji i redystrybucji opłat za korzystanie ze środowiska, jest wykorzystywany przez wszystkie urzędy marszałkowskie w Polsce. Dzięki temu dane generowane przez naszych klientów są w pełni zgodne z wymaganiami administracyjnymi, co znacząco ułatwia ich weryfikację i przyspiesza cały proces sprawozdawczy.

Nasze rozwiązania oferujemy w modelu SaaS – z dostępem do aktualizacji dostosowujących oprogramowanie do nowych przepisów obowiązujących w Polsce i w Unii Europejskiej. W systemach ERP takie zmiany często wymagają kosztownych i czasochłonnych modyfikacji. Wiele dostawców nie ma wystarczających kompetencji, co sprawia, że te modyfikacje mo-

gą nie odpowiadać specyficznym potrzebom użytkowników.

JAKIE SĄ NAJBLIŻSZE PLANY ROZWOJU ATMOTERM?

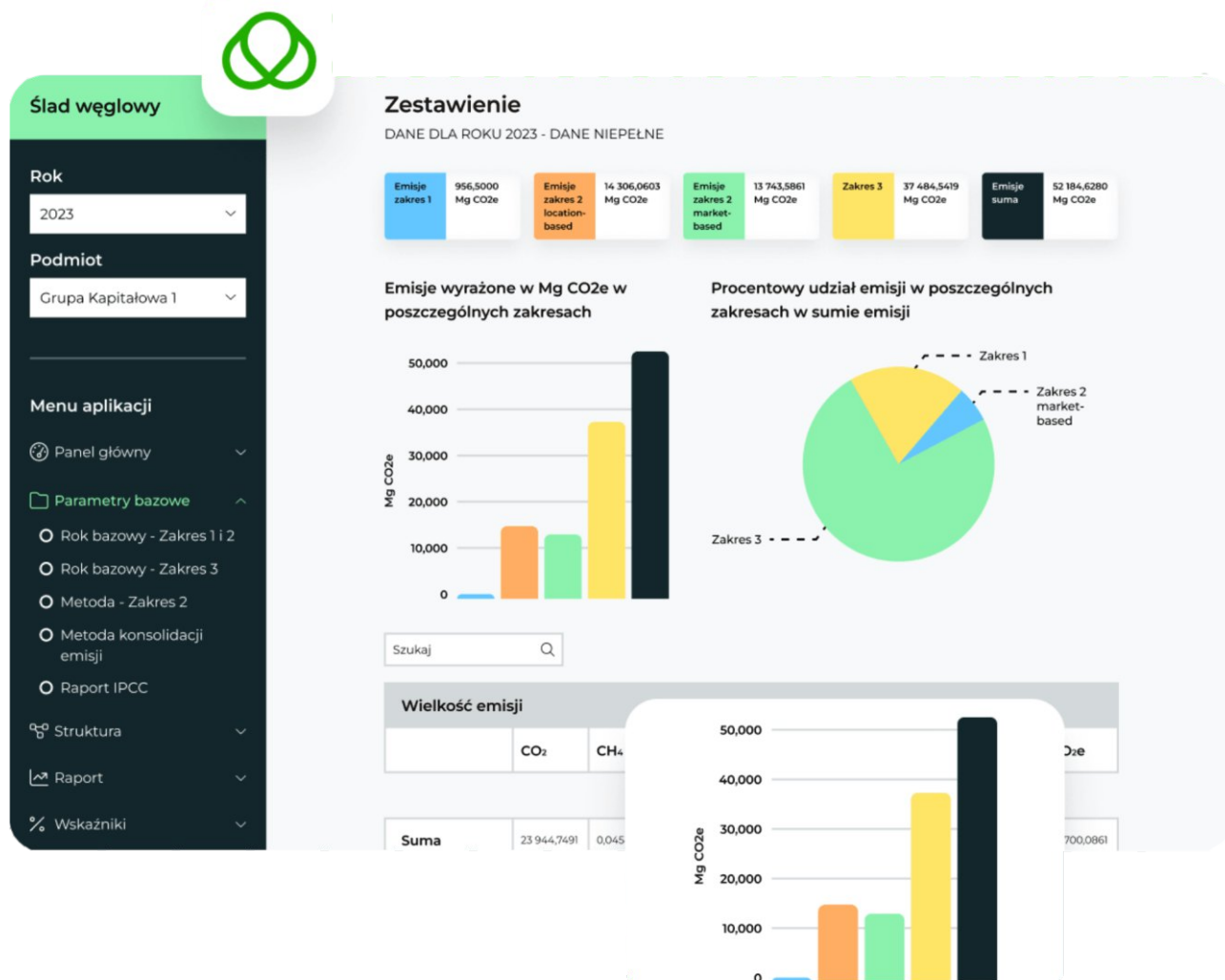
Skupiamy się na dwóch filarach. Po pierwsze – przyspieszamy migrację naszych klientów do chmury, na platformę Atmoterm360. Rozwiązania SaaS to większa elastyczność, bezpieczeństwo, automatyczne aktualizacje i gwarancja zgodności z przepisami prawa.

Po drugie – rozwijamy nasze działania edukacyjne. Mamy ponad 40 lat doświadczenia i zespół ekspertów, dlatego chcemy dzielić się tą wiedzą. Nasz serwis Atmowiedza to baza wiedzy o obowiązujących przepisach i ich interpretacjach oraz o projektach ustaw i aktów wyko-

nawczych. Pomagamy klientom nie tylko spełniać obowiązki, ale też zrozumieć, co z nich wynika i jak mogą się do nich przygotować.

Chcemy być zaufanym partnerem, który nie tylko dostarcza technologię, ale także wspiera klientów na każdym etapie. Przyszłość należy do firm, które potrafią połączyć technologię z odpowiedzialnością środowiskową, a my jesteśmy po to, by im to umożliwić.

Znamy realia funkcjonowania polskiego rynku – współpracujemy z urzędami, śledzimy zmieniające się przepisy i przekształcamy je w konkretne rozwiązania. Dzięki temu nasi klienci mogą skupić się na prowadzeniu biznesu, mając pewność, że kwestie środowiskowe są pod pełną kontrolą.



MARCIN TARANEK

Prezes Zarządu Atmoterm S.A. Od ponad 20 lat związany z branżą technologiczną. Przez ponad 15 lat kierował IFS Poland. Ekspert transformacji cyfrowej, wdrażania nowoczesnych modeli biznesowych i strategii produktowych. W Atmoterm odpowiada za rozwój rozwiązań chmurowych wspierających raportowanie środowiskowe i obliczanie śladu węglowego.

PRODUKCJA CHEMII BUDOWLANEJ Z TROSKĄ O PLANETĘ

ROZMOWA Z BRONISŁAWEM FIJAŁKOWSKIM – DYREKTOREM ZAKŁADU, HEAD OF OPERATIONS DLA POLSKI, UKRAINY, KAZACHSTANU I GRUZJI, HENKEL



BRONISŁAW FIJAŁKOWSKI

Dyrektor zakładu, Head of Operations dla Polski, Ukrainy, Kazachstanu i Gruzji, Henkel

Zakład produkcyjny Henkel w Stąporkowie to największy na świecie zakład produkcji mokrej w dziale chemii budowlanej firmy. Wytwarza ponad 600 różnych produktów, zatrudnia prawie 190 pracowników i obsługuje zarówno rynek polski, jak i rynki zagraniczne. O wyzwaniach związanych ze zrównoważonym rozwojem w tak dużej fabryce rozmawiamy z Bronisławem Fijałkowskim – dyrektorem zakładu i jednocześnie Head of Operations dla Polski, Ukrainy, Kazachstanu i Gruzji.

KIERUJE PAN ZAKŁADEM PRODUKCYJNYM O DUŻEJ SKALI DZIAŁALNOŚCI. JAKIE WYZWANIA WIĄŻĄ SIĘ Z WDRAŻANIEM ZASAD ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W TEGO RODZAJU OBIEKCIE?

Produkujemy rocznie ponad 112 tysięcy ton produktów, w tym 45 tysięcy ton wyrobów mokrych, więc każda zmiana musi być dobrze przemyślana. Działamy w Stąporkowie od 1991 roku, co daje nam ogromne doświadczenie w dostosowywaniu procesów produkcyjnych do zmieniających się wymagań. To trochę jak remont domu bez wyprowadzki – wymaga dobrego planowania i etapowego działania. Zaletą naszej skali jest to, że nawet niewielkie usprawnienie przynosi znaczące korzyści dla środowiska.

Obecnie realizujemy jeden z największych projektów w historii zakładu – instalację fotowoltaiczną oraz pompy ciepła, o łącznej wartości około 950 000 euro. Projekt ma zostać zakończony do końca tego roku. Ograniczamy użycie gazu tylko do procesów wymagających wysokich temperatur, jak np. suszenie piasku. Warto dodać, że już od trzech lat kupujemy wyłącznie zieloną energię. W obszarze gospodarki wodnej zmodernizowaliśmy stację czyszczenia wody, wdrażając system oczyszczania wody technologicznej oraz biologiczne oczyszczanie przed jej odprowadzeniem. Wszystkie te procesy po-

siadają certyfikaty Wód Polskich. Prowadzimy też termomodernizację budynków, wyposażając magazyny oraz budynki produkcyjne w kurtyny powietrzne, które zapobiegają utracie ciepła podczas załadunku. Te działania przybliżają nas do realizacji celu Henkla – osiągnięcia neutralności klimatycznej netto do 2045 roku.

WASZE PRODUKTY TRAFIAJĄ NIE TYLKO NA POLSKI RYNEK, ALE SĄ TEŻ EKSPORTOWANE DO WIELU KRAJÓW. JAK RADZICIE SOBIE Z RÓŻNORODNYMI WYMAGANIAMI ŚRODOWISKOWYMI I CERTYFIKACYJNYMI NA POSZCZEGÓLNYCH RYNKACH?

Rzeczywiście, około 85% naszej produkcji trafia na rynek polski, a pozostałe 15% eksportujemy do 23 krajów – od Wielkiej Brytanii i Irlandii, przez kraje Beneluksu, Francję, Niemcy, aż po Rumunię, Bułgarię i Ukrainę. Dostarczamy również produkty do Gruzji i Kazachstanu. Każdy z tych rynków ma swoje własne wymagania regulacyjne. Największym wyzwaniem jest elastyczność – na przykład w Wielkiej Brytanii obowiązują inne standardy wagowe i wymiary palet niż w reszcie Europy. Nasze linie produkcyjne są zaprojektowane tak, by sprawnie dostosowywać się do różnych specyfikacji. Dzięki temu możemy efektywnie obsługiwać tak zróżnicowane rynki, zachowując przy tym najwyższe standardy jakościowe i środowiskowe.

ZAKŁAD W STĄPORKOWIE TO NIE TYLKO MIEJSCE PRODUKCJI, ALE TEŻ WAŻNY ELEMENT LOKALNEGO KRAJOBRAZU SPOŁECZNEGO. JAKIM JESTEŚCIE "SĄSIĄDEM"?

Faktycznie, przez ponad 30 lat nasz zakład stał się ważną częścią lokalnej społeczności. Chcemy być dobrym sąsiadem – takim, który interesuje się życiem i potrzebami mieszkańców swojej okolicy. Aktywnie wspieramy różne inicjatywy, przede wszystkim poprzez wolontariat pracowniczy, który w polskim oddziale Henkla działa od 2001 roku. Program „Make Impact on Tomorrow” pozwala naszym pracownikom realizować projekty społeczne dzięki wsparciu finansowemu, produktowemu oraz dodatkowym dniami wolnym na działania wolontariackie. Na pomoc społeczności w Stąporkowie tylko w latach 2023-2024 przeznacziliśmy ponad 600 tys. złotych. Od 2016 roku w naszej miejscowości realizowany jest też program edukacyjny „Świat Młodych Badaczy”, skierowany do dzieci ze szkół podstawowych, w którym wzięło już udział ponad 2300 uczniów z regionu. To dla nas ważny projekt, ponieważ jego celem jest rozbudzanie wśród dzieci zainteresowania naukami ścisłymi, a jak wiadomo bez chemii czy fizyki nie moglibyśmy wytwarzać produktów dostępnych w naszej ofercie. Dlatego to inwestycja w przyszłość i kolejne pokolenie pasjonatów branży, w której działamy.

BRONISŁAW FIJAŁKOWSKI

Od ponad 11 lat zarządza operacjami firmy Henkel na rynkach Polski, Ukrainy, Kazachstanu, Gruzji i Białorusi, a także odpowiada za działalność zakładu produkcyjnego w Stąporkowie. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał wcześniej w renomowanych firmach działających w Europie Środkowo-Wschodniej, m.in. w Ikea, a także w dynamicznym środowisku startupowym.



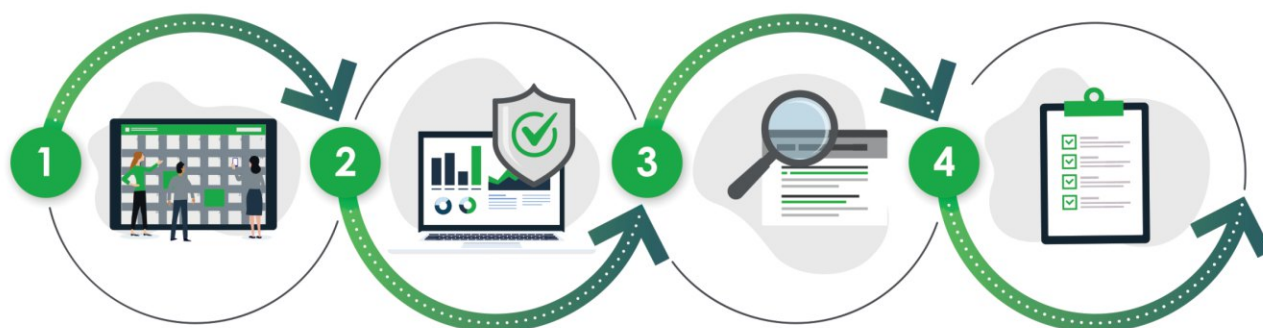
W KIERUNKU ZRÓWNOWAŻONEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ŚRODOWISKOWEJ

DOBRA ORGANIZACJA PRACY.
JASNO OKREŚLONE CELE
I ZAKRES OBOWIĄZKÓW.

EFEKTYWNA ORGANIZACJA
PRZEDSIĘBIORSTWA
I SYSTEM RAPORTOWANIA.

DOBRE PRAKTYKI
KONTROLI NA RÓŻNYCH
POZIOMACH ZARZĄDZANIA.

SKUTECZNA KOMUNIKACJA
I ZRÓWNOWAŻONE
NORMY POSTĘPOWANIA.



DORADZTWO NOWEJ GENERACJI – EKSPERCKOŚĆ, TECHNOLOGIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ W PRAKTYCE

WYWIAD Z MARTĄ TRYNKOWSKĄ, DYREKTOREM OPERACYJNYM, PARTNEREM W CAS



MARTA TRYNKOWSKA

Dyrektor Operacyjny | Partner w CAS

JAKIE ZNACZENIE MA DLA PAŃSTWA NAGRODA W KATEGORII „DORADCA TECHNICZNY ROKU”, W KONKURSIE DIAMENTY INFRASTRUKTURY I BUDOWNICTWA?

Nagroda w kategorii „Doradca Techniczny Roku” to dla nas ogromne wyróżnienie i przede wszystkim potwierdzenie, że to, co robimy, ma realne znaczenie dla branży. To docenienie pracy całego naszego zespołu, który każ-

dego dnia angażuje się w najbardziej wymagające projekty infrastrukturalne i budowlane w kraju i za granicą.

Ta nagroda pokazuje, że nasze know-how – czyli połączenie eksperckiej wiedzy, praktycznego doświadczenia i nowoczesnych narzędzi – przynosi efekty i jest zauważane przez środowisko.

Dla nas to nie tylko sukces, ale też motywacja, by iść dalej, rozwijać się i wspierać branżę na jeszcze wyższym poziomie.

CAS TO LIDER W DORADZTWIE TECHNICZNYM I KONTRAKTOWYM. JAKIE KLUCZOWE WARTOŚCI I PODEJŚCIE WYRÓŻNIAJĄ PAŃSTWA FIRMĘ NA TLE KONKURENCJI?

Nasza pozycja lidera w doradztwie technicznym i kontraktowym wynika z konsekwentnego trzymania się wartości, które przekładają się na konkretne działania i efekty. Przede wszystkim stawiamy na pewność działań – naszym priorytetem jest zapewnienie klientom poczucia, że powierzony nam zakres pracy znajduje się w rękach doświadczonych ekspertów, którzy zawsze działają w interesie projektu.

Duży nacisk kładziemy na zapobieganie sporom – poprzez skuteczne zarządzanie zmianą, bieżące egzekwowanie zobowiązań umownych oraz sprawne wdrażanie procedur kontraktowych. Jeśli spór już się pojawi, to dzięki naszemu doświadczeniu – m.in. w roli biegłych sądowych – potrafimy skutecznie rozwiązywać go na wczesnym etapie, minimalizując ryzyka i koszty dla naszych klientów.

Nasze podejście wyróżnia również umiejętność rozumienia obu stron umowy – analizujemy cele i argumenty wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego, co pozwala nam prowadzić skuteczne mediacje i wypracowywać porozumienia, które są realnie możliwe do wdrożenia.

Nieodłącznym elementem naszej pracy jest pełne zaangażowanie zespołu CAS – dbamy o wysoką jakość, jesteśmy blisko projektów, a klienci wiedzą, że mogą liczyć na nas nie tylko jako doradców, ale jako partnerów.

Na uwagę zasługują również nasze raporty rynkowe, które dają szeroki kontekst gospodarczy dla podejmowanych decyzji oraz współpraca z konsultantami prawnymi klientów, dzięki której możemy patrzeć na inwestycje z szerszej perspektywy.

To wszystko wspiera nasz model działania, w którym praktyczne doświadczenie łączy się z silnym zapleczem teoretycznym – a to,

naszym zdaniem, tworzy unikalną wartość i zaufanie, na którym budujemy długoterminowe relacje z klientami.

JAKIE NAJWAŻNIEJSZE TRENDY W DORADZTWIE TECHNICZNYM I KONTRAKTOWYM BĘDĄ KSZTAŁTOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ BRANŻY?

Z naszej perspektywy, przyszłość doradztwa technicznego i kontraktowego będzie kształtowana przez kilka kluczowych trendów – zarówno technologicznych, jak i organizacyjnych.

Po pierwsze, cyfryzacja i automatyzacja procesów inwestycyjnych. Coraz więcej projektów wymaga precyzyjnych analiz, modelowania danych i transparentnego zarządzania informacją – zarówno techniczną, jak i kontraktową. Doradca techniczny musi umieć pracować z danymi w czasie rzeczywistym i wspierać klientów narzędziami, które pozwalają podejmować trafne decyzje szybciej.

W 2024 roku uruchomiliśmy CAS Wydawnictwo oraz CAS Platformę – przełomowe projekty, które poszerzają nasz standardowy zakres usług i umożliwiają generowanie wartości dodanej dla branży budowlanej poprzez dzielenie się wiedzą i najlepszymi praktykami. CAS Platforma to kompleksowa baza publikacji i raportów dostępnych online w nowoczesnym formacie, ułatwiająca specjalistom dostęp do bieżących i archiwalnych informacji z zakresu ekonomiki budownictwa. To innowacyjne narzędzie cyfrowe, które umożliwia łatwy dostęp do zasobów CAS Wydawnictwo, oferując dodatkowe możliwości i rozszerzoną funkcjonalność względem tradycyjnych książek. Dzięki niemu użytkownicy mogą korzystać z interaktywnych analiz, studiów przypadków i branżowych raportów, co przyczynia się do podnoszenia standardów w zarządzaniu projektami budowlanymi.

Drugi ważny trend to rosnące znaczenie zarządzania ryzykiem kontraktowym i prawnym. Inwestycje są coraz bardziej złożone, często międzynarodowe, z wieloma interesariuszami. Doradztwo musi uwzględniać nie tylko aspekty techniczne, ale też strategiczne – takie jak zapobieganie sporom, optymalizacja zapisów umownych i wspieranie negocjacji na wczesnym etapie.

Kolejnym kierunkiem jest integracja kompetencji interdyscyplinarnych – dziś skuteczny doradca nie może działać w wąskim zakresie. Potrzebna jest synergia wiedzy technicznej, ekonomicznej, prawnej i środowiskowej.

Widzimy też rosnące zapotrzebowanie na partnerstwo oparte na zaufaniu i zaangażowaniu – rola doradcy coraz częściej wykracza poza jednorazowe wsparcie. Klienci oczekują długofalowej współpracy, elastyczności i realnego wpływu na sukces inwestycji. W CAS jesteśmy gotowi na te zmiany – rozwijamy nasze narzędzia, kompetencje i podejście właśnie po to, by być partnerem przyszłości.

CAS DZIAŁA W SZĘŚCIU KLUCZOWYCH SEKTORACH. CZY WIDZĄ PAŃSTWO W NAJBLIŻSZYCH LATACH POTENCJAŁ DO SZCZEGÓLNEGO ROZWOJU W KTÓRYMŚ Z NICH?

Tak, zdecydowanie obserwujemy, że niektóre z kluczowych sektorów będą w nadchodzących latach nabierać jeszcze większego znaczenia – zarówno z perspektywy inwestycyjnej, jak i doradczej. Szczególny potencjał widzimy w infrastrukturze energetycznej, a zwłaszcza w obszarze transformacji energetycznej. Rozwój odnawialnych źródeł energii, magazynowania, modernizacja sieci przesyłowych – to ogromne projekty, które wymagają solidnego wsparcia technicznego i kontraktowego.

Drugim dynamicznie rozwijającym się obszarem są projekty transportowe – kolejowe i drogowe – zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych. Widzimy tu rosnące zapotrzebowanie na nasze kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem i sporami.

Nie możemy też pominąć budownictwa kubaturowego – szczególnie w kontekście dużych inwestycji publicznych i prywatnych, gdzie coraz częściej pojawia się potrzeba pełnej kontroli kosztów, analiz techniczno-ekonomicznych i cyfryzacji procesów.

W skrócie: wszędzie tam, gdzie inwestycje stają się bardziej złożone, wieloetapowe i narażone na ryzyko, widzimy przestrzeń dla rozwoju roli doradcy technicznego. I jesteśmy gotowi, by ten rozwój wspierać z pełnym zaangażowaniem.

MARTA TRYNKOWSKA

Dyrektor Operacyjny | Partner w CAS Sp. z o. o. Odpowiada za realizację strategii firmy, maksymalizację zysków, analizę wyników finansowych oraz wspieranie działań sprzedażowych i marketingowych. Marta buduje zespoły, rozwija ścieżki kariery ekspertów CAS i skutecznie dostarcza rozwiązania dostosowane do potrzeb Klientów.

DLACZEGO W ŚWIECIE LICZB I KPI WYGRYWAJĄ EMOCJE

ANTON SZMELOW, DYREKTOR DS. SPRZEDAŻY I ROZWOJU BIZNESU, CZŁONEK ZARZĄDU CHOCOLISSIMO O ROLI CZEKOLADY W BUDOWANIU RELACJI BIZNESOWYCH



ANTON SZMELOW

Dyrektor ds. Sprzedaży i Rozwoju Biznesu,
Członek Zarządu Chocollissimo

PANIE ANTONIE, CHOCOLISSIMO KOJARZY SIĘ Z ELEGANCJĄ, JAKOŚCIĄ I DOSKONAŁYM SMAKIEM. ALE DZIŚ CHCEMY POROZMAWIAĆ O CZYMŚ WIĘCEJ – O TYM, JAK CZEKOLADA MOŻE REALNIE WSPIERAĆ DZIAŁANIA BIZNESOWE. JAK PAN POSTRZEGA TĘ ROLĘ?

Coraz więcej firm zaczyna rozumieć, że w biznesie nie chodzi tylko o liczby, tabelki i KPI. Chodzi o relacje – z klientami, pracownikami, partnerami. A relacje buduje się poprzez emocje. Czekolada premium to idealny nośnik emocji. Może wyrazić „dziękuję”, „doceniam cię”, „cieszę się, że jesteś z nami”. To mały, elegancki gest, który zostaje w pamięci i buduje mosty tam, gdzie suche słowa bywają niewystarczające.

CZYLI CZEKOLADA JAKO NARZĘDZIE KOMUNIKACJI?

Dokładnie tak. Myślę, że zbyt często zapominamy, że komunikacja w biznesie to nie tylko e-mail, spotkanie online i prezentacja w PowerPoint. To też gesty. Wyobraźmy sobie onboarding nowego pracownika – zwykle dostaje instrukcję, laptopa, dostęp do systemów. A co, jeśli dostanie też elegancki zestaw pralinek z bilecikami „Witamy na pokładzie”? To sygnał: jesteś dla nas ważny. Tak samo z klientami – razem z kolejnym katalogiem ofertowym można wysłać spersonalizowaną tabliczkę czekolady z napisem „dziękujemy za wspólny rok”.

CZYM RÓŻNI SIĘ TAKA CZEKOLADA OD INNYCH FIRMOWYCH UPOMINKÓW?

Przede wszystkim – jakością i emocją. Chocollissimo to nie są słodycze z marketu. To produkt klasy premium, wykonany ręcznie, często w drewnianej skrzynce z grawerem. Nasze czekolady można personalizować na wielu poziomach – od smaku, przez napis z czekoladowych liter, aż po pełne opakowanie i dowolny kształt, stworzone specjalnie dla danej firmy. Taki prezent nie tylko cieszy oko i podniebienie – on też mówi coś o nadawcy: „zależy mi”, „chciałem się postarać”, „zrobiłem coś specjalnie dla ciebie”.





W JAKICH KONKRETNÝCH SYTUACJACH FIRMY NAJCZĘŚCIEJ SIĘGAJĄ PO WASZE PRODUKTY?

Spektrum jest naprawdę szerokie. Bardzo popularne są nasze zestawy onboardingowe i świąteczne – idealne do budowania employer branding. Ale też upominki lojalnościowe dla klientów, prezenty dla kontrahentów, czy elementy eventów – na przykład konferencji, gdzie pralinki pełnią rolę zaproszenia VIP. Coraz więcej firm wykorzystuje też czekoladę jako element programów lojalnościowych czy motywacyjnych. Mamy nawet klientów, którzy zamawiają nasze zestawy do rekrutacji – by wyróżnić się na rynku pracy.

BRZMI TO JAK POŁĄCZENIE LUKSUSU I STRATEGII RELACYJNEJ.

Dokładnie – my nazywamy to strategiczną personalizacją. Bo chodzi o coś więcej niż wręczenie prezentu. Chodzi o zbudowanie emocjonalnej więzi. Czekolada jest tutaj narzędziem – bardzo przyjemnym i efektywnym – ale narzędziem. W dobrze przemyślanej strategii taki gest może wpłynąć na lojalność klienta, retencję pracownika, postrzeganie marki. I to działa – mamy feedback od firm, że np. po wysyłce personalizowanych zesta-

wów otwieralność ich kampanii mailowych rośnie, a satysfakcja z obsługi wzrasta.

MACIE TEŻ SPECJALNE ZESTAWY TEMATYCZNE, PRAWDA?

Tak, tworzymy całą serię „Czekoladowy Język Relacji” – zestawów skrojonych pod konkretne emocje i sytuacje biznesowe. Na przykład „Dziękuję ci” – dla kontrahenta, „Witaj na pokładzie” – dla nowego pracownika, „Smak sukcesu” – jako gratulacje po dużym projekcie. Każdy zestaw można personalizować, a do środka dołączamy bilecik z tekstem pasującym do okazji. To bardzo ułatwia firmom komunikację, bo nie muszą wymyślać wszystkiego od zera – wystarczy, że wiedzą co chcą przekazać.

A CO Z FIRMAMI, KTÓRE DZIAŁAJĄ MASOWO – NP. PRODUKUJĄ PACZKI ŚWIĄTECZNE DLA TYSIĘCY PRACOWNIKÓW?

Obsługujemy również takie zamówienia – mamy skalę, ale nie tracimy jakości. Personalizacja może być zachowana również w dużych wolumenach – np. przez wybór wspólnego przekazu, logo firmy, motywu graficznego lub kodu QR z filmem od zarządu.

Często nawet w takiej skali, to właśnie Chocollissimo wybierane jest jako główny element paczki, bo daje efekt „wow” i wyróżnia się na tle standardowych produktów.

GDYBY MIAŁ PAN PODSUMOWAĆ JEDNYM ZDANIEM – CZYM JEST DLA PANA CZEKOLADA W BIZNESIE?

To mały ambasador relacji. Czekolada premium to więcej niż smak – to emocja, znak, że ktoś został zauważony. I właśnie dlatego działa w biznesie – bo w świecie cyfrowym i zautomatyzowanym, potrzeba prawdziwych gestów, które się pamięta.

CORAZ CZĘŚCIEJ SPOTYKA SIĘ RÓWNIEŻ MNIEJSZE, CODZIENNE ZASTOSOWANIA CZEKOLADY W FIRMACH

Zdecydowanie. Czekolada może być obecna nie tylko przy „wielkich okazjach”, ale również w codziennej pracy. Coraz więcej naszych klientów zamawia zestawy do sal konferencyjnych – jako elegancki poczęstunek dla gości czy potencjalnych klientów. Inni decydują się na stałe dostawy pralinek do działów sprzedaży lub HR – jako element wsparcia kultury relacyjnej w zespole albo po prostu miły akcent przy spotkaniach z partnerami lub klientami.

ANTON SZMELOW

Dyrektor Sprzedaży i Członek Zarządu Chocollissimo. Od 15 lat rozwija sprzedaż e-commerce w Polsce i na rynkach zagranicznych. Zarządzał projektami sprzedażowymi w Frisco i Auchan. Specjalizuje się w budowie skutecznych strategii wzrostu i optymalizacji procesów sprzedażowych.

ENERGIA PRZYSZŁOŚCI

ROZMOWA Z MARKIEM MOTYLEM, COUNTRY MANAGEREM SUNLY GROUP W POLSCE I CEO SUNLY POLSKA



MARK MOTOYL

Country Manager Sunly Group w Polsce i CEO Sunly Polska

JAK OCENIA PAN MINIONY ROK Z PERSPEKTYWY SUNLY I CAŁEGO SEKTORA OZE W POLSCE?

Rok 2024 był dla polskiego sektora odnawialnych źródeł energii rokiem dużych ambicji, ale też realnych wyzwań. Z jednej strony cieszy dynamiczny rozwój farm fotowoltaicznych, napędzany mechanizmami takimi jak aukcje CFD czy coraz popularniejsze umowy PPA. Z drugiej – rynek zaczął odczuwać pierwsze poważne turbulencje. Mamy na myśli choćby problemy z przeciążeniem sieci, wyłączeniami instalacji czy coraz częstsze ceny ujemne na rynku energii.

W odpowiedzi na te wyzwania, coraz większą popularność zyskują projekty hybrydowe, integrujące fotowoltaikę, energię wiatrową oraz magazyny energii. Tego typu rozwiązania zwiększają elastyczność systemu, optymalizują wykorzystanie infrastruktury i poprawiają efektywność całego ekosystemu energetycznego.

JAKIM KIERUNKIEM POWINNY PODĄŻAĆ DZIAŁANIA SEKTORA W 2025 ROKU?

Konieczna jest głęboka rewizja ram regulacyjnych. Rynek rozwija się szybciej niż przepisy, a to rodzi ryzyko dla inwestorów i ogranicza potencjał innowacji. Niezbędne jest

dostosowanie regulacji do dynamicznie rosnącego znaczenia magazynowania energii. Polska potrzebuje też zdecydowanego przyspieszenia w modernizacji sieci przesyłowych i dystrybucyjnych – bez tego trudno mówić o skutecznej transformacji energetycznej. Prace grup roboczych i konsultacje nad zmianami trwają na poziomie ustawodawcy, regulatora, operatorów oraz reprezentantów branży, jednak musimy wykazać determinację i jasno określić cel, aby ich finalizacja nastąpiła jak najwcześniej.

Równie istotne jest uproszczenie procedur administracyjnych. Transparentność i przewidywalność procesów inwestycyjnych to fundament zaufania rynku.

CZY NA TLE KRAJÓW BAŁTYCKICH POLSKA WYPADA LEPIEJ? A MOŻE SĄ ROZWIĄZANIA, KTÓRE MOGLIBYŚMY ZAPOŻYCZYĆ OD SĄSIADÓW?

To zależy od perspektywy. Polska może pochwalić się dobrze działającymi mechanizmami wsparcia – zwłaszcza PPA i aukcjami CFD – które skutecznie stymulują inwestycje. Jednak krajowi wciąż doskwiera niestabilność regulacyjna oraz nadmierna biurokracja.

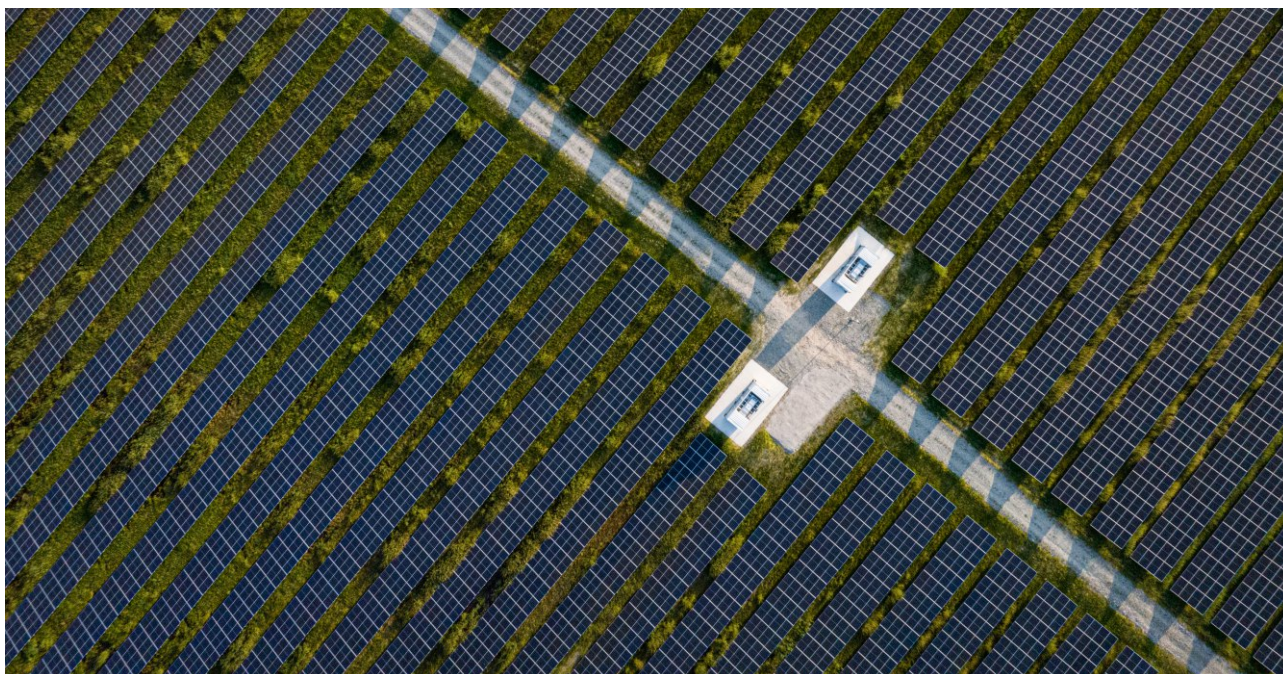
W krajach bałtyckich barier biurokratycznych jest znacznie mniej – szczególnie w Estonii, gdzie wykorzystuje się cyfrowe narzędzia przyspieszające procesy administracyjne. Polska mogłaby z powodzeniem zaadaptować te rozwiązania, by usprawnić proces realizacji projektów.

A JAK WYGLĄDA PROWADZENIE PROJEKTÓW W PRAKTYCE – ŁATWIEJ W POLSCE, CZY W REGIONIE BAŁTYCKIM?

W aspekcie administracyjnym, kraje bałtyckie oferują większą przewidywalność i sprawniejszą ścieżkę projektową. Polska natomiast wyróżnia się bardziej rozbudowanymi narzędziami finansowania oraz chłonnym rynkiem – to nadal magnes dla inwestorów. Dlatego kluczowe jest pogodzenie tych dwóch światów: ułatwień proceduralnych z dojrzałością rynkową.

CZY SUNLY PLANUJE EKSPANSJĘ POZA REGION POLSKI I BAŁTYKU?

Na razie skupiamy się na rynku polskim i krajach bałtyckich – wierzymy, że koncentracja na tych obszarach pozwoli nam budować wartość długoterminową. Mamy tu lokalny know-how i silne zaplecze projektowe. Naszym celem pozostaje osiągnięcie ponad 4 GW mocy operacyjnej z OZE i magazynów energii do 2030 roku. To ambitne, ale realne zadanie – możliwe do zrealizowania dzięki koncentracji na priorytetach i efektywnemu zarządzaniu kapitałem. Niestety, rozchwiany rynek energii w Polsce i krajach bałtyckich sprawia, że cele, które jeszcze kilka miesięcy temu wydawały się oczywiste, dziś wymagają rewizji. W obecnych turbulencjach rynkowych



dostrzegamy nie tylko zagrożenia, ale również szanse, które prawdopodobnie wpłyną na dostosowanie naszej strategii.

JAK BUDUJECIE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ W ŚRODOWISKU, W KTÓRYM POJAWIA SIĘ CORAZ WIĘCEJ GLOBALNYCH GRACZY?

Dla nas kluczem są synergie. Rozwijamy projekty hybrydowe, inwestujemy w magazyny energii i ściśle współpracujemy z partnerami – zarówno inwestycyjnymi, jak i operacyjnymi. Dzięki temu tworzymy elastyczny, odporny na wahania rynkowe model działania. Przewaga nie wynika już tylko z technologii, ale z umiejętności szybkiego dostosowania się do zmiennych warunków.

SUNLY INWESTUJE TEŻ W STARTUPY. NA JAKIE INNOWACJE STAWIACIE?

Szukamy projektów w fazie pre-seed i seed, które odpowiadają na potrzeby nowoczesnej energetyki: od rozwoju technologii bateryjnych, przez IoT, po inteligentne systemy zarządzania energią i rozwiązania dla inteligentnych miast. Inwestujemy nie tylko kapitał, ale i doświadczenie. Chcemy wspierać technologie, które będą kształtować przyszłość całego sektora.

CZY TE TECHNOLOGIE JUŻ DZIŚ SĄ OBECNE W WASZYCH PROJEKTACH?

Tak. W projektach hybrydowych wdrażamy zaawansowane systemy zarządzania energią, które nie tylko optymalizują produkcję i magazynowanie, ale także wykorzystują sztuczną inteligencję do prognozowania generacji i pracy infrastruktury. To nie przyszłość – to nasza codzienność.

JAKĄ ROLĘ W STRATEGII SUNLY ODGRYWA MAGAZYNOWANIE ENERGII?

Fundamentalną. W 2024 roku zakontraktowaliśmy 8 MW pojemności w głównej aukcji rynku mocy w Polsce – to pierwszy, ale ważny krok. Magazyny energii stabilizują system, poprawiają rentowność projektów OZE i tworzą nowe możliwości zarządzania energią w skali lokalnej i krajowej. Ich rola będzie tylko rosła.

JAKIE CELE WYZNACZACIE SOBIE NA ROK 2025?

Naszym głównym celem na 2025 rok jest realizacja budowy farm słonecznych o łącznej mocy 152 MW, które zwyciężyły w ostatniej aukcji – to dla nas potwierdzenie nie tylko konkurencyjności, ale też solidności naszego zaplecza projektowego. Jednocześnie kontynuujemy dynamiczny rozwój se-

gmentu magazynowania energii – zarówno poprzez rozbudowę własnego portfela, jak i testowanie nowych modeli biznesowych w tym obszarze.

Równie istotne miejsce w naszej strategii zajmują projekty hybrydowe, które integrują różne źródła wytwórcze i technologie magazynowania. Tego typu rozwiązania umożliwiają efektywniejsze wykorzystanie infrastruktury i są odpowiedzią na coraz bardziej wymagające realia systemu elektroenergetycznego.

Stawiamy też na rozwój programu asset rotation, który umożliwia nam pozyskiwanie kapitału na kolejne inwestycje przy zachowaniu elastyczności operacyjnej. Jesteśmy otwarci na partnerstwa zarówno z funduszami infrastrukturalnymi, jak i inwestorami branżowymi – zależy nam na współpracy z podmiotami, które, podobnie jak my, stawiają na długoterminową wartość, odpowiedzialność środowiskową i transparentność.

Wierzmy, że tylko poprzez współdziałanie i budowanie ekosystemu złożonego z wiarygodnych partnerów możemy skutecznie wspierać transformację energetyczną Polski i krajów bałtyckich – w sposób zrównoważony, odporny na wstrząsy i zorientowany na przyszłość.

MAREK MOTYL

Jako Country Manager Sunly w Polsce stoi na czele działań na rzecz rozwoju zrównoważonych rozwiązań energetycznych na jednym z najbardziej dynamicznych rynków w Europie. W Sunly Polska odpowiada za przyspieszenie transformacji w kierunku odnawialnych źródeł energii, kierując krajową częścią operacji firmy. Poprzez wspieranie innowacji i budowanie strategicznych partnerstw, aktywnie umacnia pozycję Sunly w obszarze zielonej rewolucji energetycznej.

CIEPŁO BEZ WĘGLA: JAK DALKIA POLSKA WSPIERA TRANSFORMACJĘ ENERGETYCZNĄ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

WYWIAD Z MARKIEM ZDANOWICZEM – PREZESEM ZARZĄDU DALKII POLSKA SOLUTIONS



MAREK ZDANOWICZ
Prezes zarządu Dalkii Polska Solutions

JAK POLSKI PRZEMYSŁ I CIEPŁOWNICTWO RADZĄ SOBIE Z TRANSFORMACJĄ I ODEJŚCIEM OD WĘGLA? CZY ZDĄŻĄ DO 2030 ROKU, PODOBNIK JAK DALKIA?

Nasza firma z pewnością sobie poradzi i odejdzie od węgla w swojej działalności ciepłowniczej, ponieważ proces dekarbonizacji rozpoczęliśmy już jakiś czas temu. Planujemy odejście od węgla do 2029 roku. Natomiast w przypadku całego sektora, mniejsze podmioty mogą mieć trudności z osiągnięciem tego celu do końca dekady, o ile nie otrzymają znaczącego wsparcia finansowego.

Duże podmioty, dysponujące większym kapitałem i większymi możliwościami organizacyjnymi lub bazą technologiczną, radzą sobie zdecydowanie lepiej. Wiele firm boryka się z poszukiwaniem źródeł finansowania dla swoich projektów dekarbonizacyjnych, a w Polsce nie ma zbyt wielu programów wspierających finansowo podmioty, które chcą odejść od węgla w produkcji ciepła.

W Dalkii Polska Solutions oferujemy naszym klientom rozwiązania, które umożliwiają przeprowadzenie bezpiecznej transformacji energetycznej, bez ryzyka gwałtownego wzrostu kosztów.

JAKA TECHNOLOGIA W NAJWIĘKSZYM STOPNIU BĘDZIE W STANIE ZASTĄPIĆ WĘGIEL PO 2030 ROKU W SEKTORZE CIEPŁOWNICZYM?

Po 2030 roku polskie ciepłownictwo w dużej mierze opierać się będzie na produkcji ciepła z gazu w technologii kogeneracji, co potwierdzają aktualne decyzje inwestycyjne największych krajowych spółek energetycznych, jak i wielu operatorów miejskich systemów ciepłowniczych. Kogeneracja pozwala na jednoczesną produkcję energii elektrycznej i ciepła w tym samym skojarzonym procesie. Dzięki temu rozwiązaniu oszczędzamy paliwo, a co za tym idzie – ograniczamy także emisję. W swoim portfolio Dalkia również posiada kogenerację opartą na gazie.

Oczywiście należy pamiętać, że gaz ziemny to paliwo przejściowe w procesie transformacji energetycznej. Istotne są również inne technologie, które stosujemy w Dalkii Polska Solutions, takie jak pompy ciepła napędzane energią z OZE czy odzysk ciepła – na przykład odpadowego. W Dalkii odzyskujemy ciepło z wód dołowych kopalni, dzięki czemu nie marnujemy energii, znacznie obniżając koszty dla odbiorców naszych usług, jednocześnie redukując emisję CO₂.

Należy także inwestować w technologię power-to-heat (P2H). Pozwala ona wykorzystywać nadwyżki produkcji energii elektrycznej z OZE (które w Polsce zdarzają się coraz częściej, przyczyniając się do bardzo niekorzystnych dla rynku ujemnych cen energii) do przekształcania jej w ciepło i magazynowania w postaci ciepła. Problem polega na tym, że brak w Polsce odpowiedniej legislacji promującej rozwój tej technologii.

Wreszcie ważną technologią, która już dekarbonizuje ciepłownictwo, są kotły biomasowe. Biomasa jest uznawana przez UE za odnawialne źródło energii i możemy pozyskiwać ją z wielu odpadów roślinnych.

JAKIE SĄ OBECNIE, PANA ZDANIEM, NAJWIĘKSZE WYZWANIA, KTÓRE TRZEBA POKONAĆ, BY PRZEMYSŁ ODSZEDŁ OD WĘGLA?

Do największych wyzwań należy rentowność samego przemysłu, który musi mierzyć się z wieloma problemami. Należą do nich m.in. wzrost cen materiałów produkcyjnych, niestabilność światowych rynków finansowych, zaburzenia w łańcuchach dostaw. Inwestycje w nowe źródła ciepła stanowią wówczas dodatkowe obciążenie i ryzyko. Dlatego wspomniani wcześniej

model działania Dalkii Polska Solutions, która rozumie trudności klientów i oferuje outsourcing zaopatrzenia w energię, jest tak istotny.

Dodatkowo, przemysł zmagają się dziś z brakiem stabilności cen nośników energii (ropa, gaz) oraz wciąż dyskusyjnym statusem biomasy.

CZY ODEJŚCIE OD WĘGLA BĘDZIE WIĘKSZYM WYZWANIEM W SEKTORZE CIEPŁOWNICTWA SYSTEMOWEGO, Z KTÓREGO KORZYSTAJĄ MIESZKAŃCY POLSKICH MIAST, CZY JEDNAK W SEKTORZE PRZEMYSŁOWYM?

Sektor ciepłownictwa systemowego ma większą zdolność do przenoszenia kosztów transformacji na końcowego odbiorcę, co zwiększa jego odporność ekonomiczną. Ponadto ciepłownictwo systemowe może liczyć na wiele form wsparcia – od programów unijnych, po krajowe – co ułatwi mu ten proces. Z kolei przemysł nie ma takich przywilejów. Uważam, że programy wsparcia dla przemysłu są niezbędne, aby mógł sobie poradzić z tym wyzwaniem.

W obecnych warunkach wsparcie oferowane przez Dalkię Polska Solutions stanowi istotne uzupełnienie brakujących mechanizmów finansowania.

JAKIE SĄ NAJLEPSZE I OBECNIE NAJTAŃSZE TECHNOLOGIE ZDOLNE ZASTĄPIĆ WĘGIEL W PRZEMYSŁE, KTÓRE OFERUJE DALKIA?

Należy pamiętać, że przemysł korzysta z różnych rodzajów energii, głównie z energii elektrycznej i ciepłej. W przypadku tej pierwszej istnieje już mnóstwo rozwiązań, ponieważ przemysł może budować swoje własne odnawialne źródła energii, jak fotowoltaika czy farmy wiatrowe, a także kupować zieloną energię na rynku poprzez umowy PPA.

Sytuacja komplikuje się w przypadku zapotrzebowania na gorącą wodę i parę, czyli ciepło. Wtedy rozwiązaniem jest wspomniany wcześniej gaz, a w przyszłości biomasa i pompy ciepła. Najtańsze są rozwiązania lokalne, gdy źródła ciepła znajdują się blisko miejsca jego produkcji.

Nasza spółka ciepłownicza, Dalkia Polska Energia, stawia na takie rozwiązania, poprzez m.in. odzysk ciepła z wód dołowych oraz odzysk metanu pokopalnianego, z któ-

rego wytwarzamy ciepło. Mamy tu podwójną korzyść, bowiem nie musimy specjalnie sprowadzać paliwa i za nie płacić. Ponadto unikamy emisji metanu, który jest znacznie bardziej ocieplającym atmosferę gazem niż CO₂.

CZY KOSZTY ZAINWESTOWANE W TERMOMODERNIZACJĘ SEKTORA BĘDĄ SIĘ ZWRACAĆ? JEŚLI TAK, TO W JAKI SPOSÓB?

Tak, możemy liczyć na zwrot z inwestycji, ponieważ wszystkie technologie dekarbonizacyjne, w tym oferowane przez Dalkię Polska Solutions, są technologiami stawiającymi na efektywność energetyczną, a więc zmniejszającymi zużycie energii. Jak wiemy, najtańsza energia to ta niezużyta.

Co więcej, nie zapominajmy o unijnym systemie handlu emisjami ETS, który przecież obciąża emisję z energetyki dodatkowymi kosztami. Inwestując w technologie nisko- lub zeroemisyjne redukujemy również koszty związane z emisjami.

CZYLI INWESTYCJA W DEKARBONIZACJĘ ŹRÓDEŁ CIEPŁA JEST OPŁACALNA Z BIZNESOWEGO PUNKTU WIDZENIA?

Zdecydowanie i to na wielu płaszczyznach, nie tylko w wymiarze czysto ekonomicznym. Jeśli klienci wybierają model oferowany przez Dalkię, zdejmują z siebie ryzyka związane z funkcjonowaniem instalacji, bo to Dalkia odpowiada za jej pracę i naprawy. Redukuje się w ten sposób nie tylko emisje CO₂, ale również zanieczyszczenie powietrza. Ponadto dekarbonizu-

jąc źródło ciepła dana firma może się pochwalić, że w swojej działalności dba o środowisko, co pozytywnie wpływa na jej wizerunek. Ma to istotne znaczenie dla kontrahentów (wymogi ESG itp.).

CZY LEGISLACJA, PROGRAMY FINANSOWE UE I POLITYKA RZĄDU POMAGAJĄ, CZY PRZESZKADZAJĄ TRANSFORMACJI POLSKIEGO CIEPŁOWNICTWA I PRZEMYSŁU?

Choć dostrzegamy liczne pozytywne zmiany, wciąż brakuje spójnej strategii dla całego sektora ciepłownictwa i dekarbonizacji ciepła wykorzystywanego przez przemysł. Wytwarzanie ciepła, w odróżnieniu od energii elektrycznej, ma charakter bardzo lokalny, wobec czego nie można na nie patrzeć z odległej perspektywy. Z tego względu konieczne jest uwzględnienie możliwości wykorzystania lokalnej infrastruktury i zasobów (np. gaz kopalniany na Śląsku).

Potrzeba holistycznego podejścia do energetyki, które zapobiegne wdrażaniu sprzecznych programów – jak wtedy, gdy jeden promuje kogenerację pracującą na potrzeby sieci ciepłowniczej, a drugi wspiera instalację paneli solarnych na dachu szkoły w tym samym mieście. Liczymy na to, że Ministerstwo Klimatu i Środowiska wkrótce przedstawi nową strategię dla ciepłownictwa, spójną z nowym Krajowym Planem w dziedzinie Energii i Klimatu, a także zaoferuje przemysłowi pomoc w odejściu od paliw kopalnych, jeśli chodzi o wykorzystywane źródła ciepła.



Instalacja kogeneracyjna Dalkii Polska Energia w Katowicach

MAREK ZDANOWICZ

Prawnik i menedżer z wieloletnim doświadczeniem w sektorze energetycznym. Od 2005 roku związany z Grupą Dalkia, gdzie pełnił kluczowe funkcje menedżerskie. Koncentruje się na rozwoju nowoczesnych usług energetycznych i transformacji energetycznej. Od 2021 r. prezes zarządu Dalkii Polska Solutions.

RÓŻNORODNOŚĆ NAPĘDZA TRANSFORMACJĘ ENERGETYCZNĄ

ROZMOWA Z ALICJĄ CHILIŃSKĄ-ZAWADZKĄ, PREZES EDF RENEWABLES POLSKA



ALICJA CHILIŃSKA-ZAWADZKA
Prezes EDF Renewables Polska

SEKTOR ENERGETYCZNY PRZECHODZI FUNDAMENTALNĄ TRANSFORMACJĘ – TECHNOLOGICZNĄ, BIZNESOWĄ, ALE TEŻ KULTUROWĄ. JAKĄ ROLĘ W TEJ ZMIANIE ODGRYWAJĄ KOBIETY?

Kobiety coraz częściej pełnią dziś kluczową rolę, jako liderki zmiany w sektorze energetycznym. Ich rosnąca obecność na stanowiskach decyzyjnych w branży energetyki odnawialnej wspiera kształtowanie strategii rozwoju zrównoważonych źródeł energii. Kobięce przywództwo z pewnością wnosi unikalną perspektywę, szczególnie ważną w kontekście wyzwań takich jak dekarbonizacja czy cyfryzacja.

JAK STATYSTYCZNIE WYGLĄDA ROLA KOBIET W BRANŻY ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII?

Według raportu Międzynarodowej Agencji Energii Odnawialnej (IRENA), kobiety stanowią około 32% globalnej siły roboczej w sektorze OZE, co jest wyższym odsetkiem niż w tradycyjnej energetyce, gdzie udział kobiet wynosi około 22%. Jednakże stopień ich reprezentacji różni się w zależności od segmentu. W branży fotowoltaicznej kobiety stanowią około 40% zatrudnionych, z czego większość pracuje w obszarach administracyjnych, a mniej w rolach technicznych. W energe-

tyce wiatrowej udział kobiet wynosi około 21%, co wskazuje na potrzebę działań na rzecz zwiększenia ich reprezentacji w tym sektorze¹. W Polsce sytuacja jest podobna. Choć kobiety stanowią znaczący odsetek osób zatrudnionych w energetyce, ich udział na stanowiskach kierowniczych jest nadal niski.

CO DOBREGO WNOŚI OBECNOŚĆ KOBIET DO BRANŻY ENERGETYCZNEJ?

Obecność kobiet w energetyce to przede wszystkim wartość dodana wynikająca z różnorodności doświadczeń, kompetencji i stylów zarządzania. Kobiety często cechuje holistyczne podejście, łączące aspekty technologiczne, środowiskowe oraz społeczne. Badania potwierdzają, że firmy z większym udziałem kobiet w zarządach są nie tylko bardziej innowacyjne, ale też osiągają lepsze wyniki finansowe. Na przykład badania McKinsey & Company wykazały, że firmy z większą różnorodnością płciową w zespołach kierowniczych mają o 25% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności w porównaniu do firm z mniejszą różnorodnością². Kobięce przywództwo to również skuteczna komunikacja, empatia i umiejętność budowania silnych, zmotywowanych zespołów.

JAKIE SZANSE STOJĄ DZIŚ PRZED KOBIE- TAMI W SEKTORZE ENERGETYCZNYM?

Przed wszystkim rośnie znaczenie kompetencji miękkich, które są niezwykle istotne w zarządzaniu transformacją energetyczną. Kobiety mają dziś szansę odgrywać wiodącą rolę w rozwijających się obszarach rynku, takich jak odnawialne źródła energii, magazynowanie energii czy e-mobilność. Jednocześnie rośnie liczba inżynierek, które mają mocne kompetencje techniczne. Taki zestaw umiejętności to solidna podstawa do tego, aby rozwijać swoją karierę w branży OZE, która ze względu na trwającą transformację energetyczną potrzebuje wykwalifikowanych specjalistów i specjalistek. W dobie rozwijającej się sztucznej inteligencji ogromnie ważna jest różnorodność – tu każda ze stron, i kobiety, i mężczyźni, ma swój olbrzymi wkład.

Z JAKIMI WYZWANIAMMI MIERZĄ SIĘ KOBIETY W ENERGETYCE?

Wciąż dużym wyzwaniem pozostaje przełamywanie stereotypów związanych z technicznym charakterem branży ener-

getycznej. Kobiety często muszą pracować nad budowaniem pewności siebie w środowiskach, które nadal bywają zdominowane przez mężczyzn. Paradoksalnie jednak, właśnie to staje się impulsem do rozwoju – wiele kobiet, zmotywowanych koniecznością doskonałego przygotowania, rozwija się dynamicznie i osiąga imponujące rezultaty.

Dodatkowo, branża wymaga dużej dyspozycyjności, co niejednokrotnie komplikuje łączenie życia zawodowego z osobistym. Potrzebujemy także większej liczby kobiet-liderek, które mogłyby być wzorami do naśladowania oraz mentorkami dla kolejnych pokoleń.

EDF RENEWABLES AKTYWNIEMO PROMUJE RÓŻNORODNOŚĆ. JAK PAŃSTWA FIRMA WSPIERA KOBIECY W ENERGETYCE?

W EDF Renewables kładziemy duży nacisk na tworzenie środowiska sprzyjającego różnorodności. Dzięki temu nasi pracownicy – niezależnie od płci – mogą w pełni wykorzystać swój potencjał. Wierzymy, że tylko różnorodne zespoły mogą skutecznie

odpowiadać na złożone wyzwania współczesnej energetyki. Słowa te mają swoje odbicie w rzeczywistości – połowę naszego zespołu stanowią kobiety.

PODSUMOWUJĄC – DLACZEGO RÓŻNOROD- NOŚĆ PŁCI JEST KLUCZOWA DLA PRZYSZŁO- ŚCI ENERGETYKI?

Różnorodność jest kluczowa, ponieważ w energetyce nie chodzi już tylko o technologie – chodzi o ludzi, środowisko i odpowiedzialność społeczną. Kobiety, dzięki swojemu unikalnemu spojrzeniu na świat i specyficznym kompetencjom, wnoszą niezwykłą wartość do sektora. Budowanie zrównoważonej przyszłości energetycznej wymaga współpracy wszystkich – kobiet i mężczyzn – razem tworzących synergii niezbędną do osiągania ambitnych celów transformacji.

¹ <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/Kobiety-w-sektorze-OZE-IRENA-Luneos-13121.html>

² https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/delivering-through-diversity/?fbclid=IwY2xjawJbXv9leHRuA2FibQlXMAABHT6Ojw3wAtQ7wQgzothi3jKtoXggYzNM4eIOXm0DJC8ee1qvVqbY6BfNA_aem_eN4hNWjyc6DJHG4QfcsLJg



ALICJA CHILIŃSKA-ZAWADZKA

Manager z wieloletnim doświadczeniem w przygotowywaniu i realizacji inwestycji w obszarze odnawialnych źródeł energii. Od 13 lat dyrektor generalna, a od 2024 r. Prezes Zarządu EDF Renewables Polska. Absolwentka Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie/O.

ORGANIZACJE ODZYSKU JAKO PODMIOTY ZAUFANIA PUBLICZNEGO

WYWIAD Z GRZEGORZEM SKRZYPCZAKIEM, PREZESEM ZARZĄDU ELEKTROEKO



GRZEGORZ SKRZYPCZAK
Prezes Zarządu ElektroEko

O potrzebie traktowania organizacji odzysku jako podmiotów zaufania publicznego, transparentności na rynku oraz przyszłości branży rozmawiamy z Grzegorzem Skrzypczakiem, Prezesem Zarządu ElektroEko, największej polskiej organizacji odzysku sprzętu elektrycznego i elektronicznego.

POLSKI RYNEK ELEKTROODPADÓW ULEGA DYNAMICZNYM PRZEMIANOM. JAKIE NAJWAŻNIEJSZE WYZWANIA OBSERWUJE PAN W BRANŻY?

W ciągu ostatniej dekady liczba sprzedanych urządzeń elektrycznych i elektronicznych na gospodarstwo domowe niemal się podwoiła, ale od 2022 roku spada. Natomiast zdolności przetwórcze zakładów zajmujących się w Polsce demontażem zużytego sprzętu i rozdzieleniem na różne frakcje, m.in. złom żelazny i nieżelazny, mieszaniny metali ziem rzadkich czy tworzywa sztuczne obecnie dwukrotnie przekraczają realne potrzeby rynku. Ta nierównowaga powoduje napięcia w całym systemie i tworzy zarówno ryzyko nieuczciwych praktyk, jak i zagrożenia finansowe dla firm, które w ostatnich latach poniosły duże koszty inwestując w nowe technologie recyklingu.

CO TO OZNACZA DLA PRODUCENTÓW I IMPORTERÓW SPRZĘTU, KTÓRZY PONOSZĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA GOSPODARKĘ ELEKTROODPADAMI?

Producenci stoją przed trudnym wyzwaniem optymalizacji finansowej przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności

z regulacjami. Koszty gospodarowania odpadami stanowią istotny element ceny końcowej produktu – w niektórych kategoriach sięgają nawet 10 proc. Paradoksalnie, mimo spadku ilości wprowadzanego sprzętu, koszty funkcjonowania systemu nie maleją proporcjonalnie. Jednocześnie obserwujemy sprzeczne trendy – wymogi dotyczące zwiększania poziomów zbiórki przy równoczesnym wydłużaniu cyklu życia produktów, co naturalnie dodatkowo zmniejsza ilość dostępnych elektroodpadów. To niestety spowodowało wśród niektórych podmiotów chęć wykorzystania sytuacji i nieuzasadnionego podnoszenia cen, ale też chęć unikania transparentności w gospodarce zużytym sprzętem.

W TYM KONTEKŚCIE WARTO ZAPYTAĆ O ROLĘ ORGANIZACJI ODZYSKU. JAK POWINNY ONE FUNKCJONOWAĆ, BY FAKTYCZNIE SŁUŻYĆ INTERESOM PRODUCENTÓW I ŚRODOWISKA?

Organizacja odzysku powinna być przede wszystkim podmiotem zaufania publicznego, a nie firmą nastawioną na zysk. Jej kluczowym zadaniem jest nadzór nad uczciwym i efektywnym działaniem całego systemu – przepływem pieniędzy, dokumentacji oraz realizacją obowiązków środowiskowych. I dokładnie tak zareagowaliśmy, kiedy ceny proponowane przez część zakładów przetwarzania znacząco wzrosły. Reprezentujemy interesy wprowadzających, czyli producentów i importerów sprzętu elektrycznego i elektronicznego. Mamy zapewnić bezpieczeństwo prawne i finansowe przy realizacji ich obowiązków, wynikających z dyrektyw unijnych. Mając za sobą lata doświadczeń, współpracujemy z wieloma podmiotami zajmującymi się gospodarką zużytym sprzętem. Niestety, części z tych podmiotów musieliśmy podziękować za współpracę, gdyż nie spełniały standardów biznesowych, a czasami też etycznych.

Od lat pokazujemy, że model nastawiony na reinwestowanie nadwyżek w system jest korzystny dla wszystkich uczestników rynku. Wprowadzający powołują organizacje odzysku po to, by optymalizować koszty, a nie po to, żeby najpierw przepłacać, a potem odzyskiwać środki w formie dywidendy. To jest ekonomicznie nieracjonalne, a jednak wciąż praktykowane przez niektóre podmioty. Dotyczy to zazwyczaj sytuacji, kiedy właściciele organizacji odzysku reprezentują zakłady przetwarzania, a ich rzeczywisty udział we wprowadzaniu sprzętu jest minimalny lub tylko jednorazowy, potrzebny do zarejestrowania swojej organizacji.

JAKIE KLUCZOWE ZASADY POWINNY SPEŁNIAĆ ORGANIZACJE ODZYSKU, ABY RZECZYWIŚCIE PEŁNIŁY ROLĘ PODMIOTÓW ZAUFANIA PUBLICZNEGO?

Na podstawie wieloletnich obserwacji rynku i doświadczeń międzynarodowych zidentyfikowaliśmy cztery fundamentalne zasady.



Po pierwsze, organizacje odzysku powinny być powoływane wyłącznie przez wprowadzających lub stowarzyszenia ich reprezentujące, a nie przez zakłady przetwarzania. Tylko wtedy mogą rzeczywiście reprezentować potrzeby producentów, bez konfliktu interesów. To wynika również z polskich przepisów, ale czasami jest kreatywnie omijane.

Po drugie, obowiązki organizacji odzysku nie powinny przekraczać ilości sprzętu wprowadzonego przez jej założycieli. To fundamentalna zasada, która zapewnia odpowiedzialność za realne, a nie fikcyjne wprowadzenie, jest więc zabezpieczeniem dla klientów. Pamiętajmy, że wprowadzenie jest zazwyczaj wyższe niż poziomy zbiórki.

Po trzecie, usługi edukacyjne powinny być realizowane przez podmioty niepowiązane kapitałowo z organizacją odzysku. Eliminuje to potencjalny konflikt interesów i zapewnia, że środki przeznaczone na edukację faktycznie służą temu celowi.

Po czwarte, kapitał obowiązkowy organizacji odzysku powinien wzrosnąć z obecnych 5 mln zł do minimum 20 mln zł. Dotychczasowa kwota, ustalona 20 lat temu, gdy wartość rynku ZSEE wynosiła około 20 milionów złotych rocznie, jest obecnie całkowicie nieadekwatna wobec rynku zbliżającego się do miliarda złotych.

PROBLEM POWIĄZAŃ KAPITAŁOWYCH WYDAJE SIĘ SZCZEGÓLNIIE ISTOTNY. JAK W PRAKTYCE TEGO TYPU ZALEŻNOŚCI WPŁYWAJĄ NA FUNKCJONOWANIE SYSTEMU I INTERESY PRODUCENTÓW?

Gdy organizacja odzysku jest powiązana kapitałowo z zakładem przetwarzania,

powstaje strukturalny konflikt interesów. Taka organizacja nie będzie skutecznie negocjować najlepszych warunków dla wprowadzających ani kwestionować nieuzasadnionych podwyżek cen ze strony „swojego” zakładu. Często też stosuje dumping cenowy na rzecz organizacji przez siebie utworzonej.

Co więcej, taki układ praktycznie uniemożliwia prowadzenie rzetelnych audytów i kontroli jakości. W sytuacji, gdy kontrolujący i kontrolowany należą do tego samego podmiotu, trudno oczekiwać obiektywnej oceny.

Brak transparentności tego typu powiązań powoduje, że producenci, którzy są zobowiązani do finansowania systemu, de facto nie mają kontroli nad tym, jak ich środki są wykorzystywane, ani wpływu na strategiczne decyzje dotyczące rozwoju systemu.

EDUKACJA EKOLOGICZNA TO WAŻNY ELEMENT DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI ODZYSKU. JAK WPISUJE SIĘ ONA W IDEĘ PODMIOTU ZAUFANIA PUBLICZNEGO?

Działania edukacyjne prowadzone przez organizację odzysku powinny być traktowane jako inwestycja w świadomość ekologiczną społeczeństwa, a nie jako formalność czy dodatkowe źródło przychodów. Niestety, obserwujemy na rynku także praktyki fikcyjnych działań edukacyjnych. Niektóre organizacje odzysku realizują ten obowiązek poprzez powiązane kapitałowo podmioty, co prowadzi do sytuacji, w której środki przeznaczone na edukację de facto wracają do organizacji lub służą innym celom.

Prawdziwa edukacja ekologiczna realizowana przez podmiot zaufania publicznego powinna być prowadzona skutecznie i transparentnie, z rzeczywistym zaangażowaniem zasobów i realnym wpływem na świadomość społeczną.

JAKIE KORZYŚCI PRZYNIESIE PRODUCENTOM SYSTEM, W KTÓRYM ORGANIZACJE ODZYSKU FUNKCJONUJĄ JAKO PODMIOTY ZAUFANIA PUBLICZNEGO?

System oparty na organizacjach zaufania publicznego przynosi producentom konkretne i mierzalne korzyści. Przede wszystkim daje pewność, że ich środki są wykorzystywane zgodnie z przeznaczeniem – na rzeczywistą zbiórkę i przetwarzanie ele-

ktroodpadów, a nie na generowanie zysków i dywidend.

Drugim kluczowym atutem jest bezpieczeństwo prawne. Organizacja działająca jako podmiot zaufania publicznego, z zachowaniem pełnej transparentności, minimalizuje ryzyko nieprawidłowości, które mogłyby skutkować karami dla producentów.

Trzecią istotną korzyścią jest możliwość realnego wpływu na kształtowanie standardów i kierunków rozwoju branży. Gdy w radzie nadzorczej organizacji zasiadają wyłącznie przedstawiciele wprowadzających, mogą faktycznie decydować o strategicznych kierunkach działań, zgodnie z interesem producentów i środowiska, ale także konsumenta, który płaci za jego produkt.

NA KONIEC ZAPYTAM O PRZYSZŁOŚĆ – W JAKI SPOSÓB ELEKTROEKO, JAKO ORGANIZACJA ZAUFANIA PUBLICZNEGO, ZAMIERZA ODPOWIEDAĆ NA WYZWANIA RYNKU?

Przyszłość należy do organizacji, które łączą interesy producentów, konsumentów i środowiska. W ElektroEko od początku konsekwentnie realizujemy wizję organizacji odzysku jako podmiotu zaufania publicznego – powstałiśmy z inicjatywy producentów i ich związków branżowych, reinwestujemy nadwyżki w rozwój systemu. Doceniają to również międzynarodowe organizacje, takie jak WEEE Forum, którego jesteśmy członkiem, jako jedyna organizacja z Polski. Dzięki temu członkostwu bierzemy udział w debacie na temat legislacji na poziomie Unii Europejskiej.

Wierzmy, że tylko taki model zapewni długoterminowe bezpieczeństwo producentom i realną ochronę środowiska. Przejrzyste zasady, niezależność od zakładów przetwarzania i faktyczna reprezentacja interesów wprowadzających to fundamenty, na których budujemy naszą działalność i które rekomendujemy jako standard dla całej branży.

ElektroEko SA

Największa organizacja odzysku ZSEE w Polsce, działająca od 2006 r. Jedyna w kraju od początku kontrolowana wyłącznie przez producentów (m.in. APPLiA Polska, Związek Cyfrowa Polska, Signify, Ledvance). Do tej pory sfinansowała zbiórkę ponad 1,5 mln ton elektroodpadów.

GRZEGORZ SKRZYPCZAK

Prezes Zarządu ElektroEko od 2006 r. Wcześniej Dyrektor Handlowy w Fastrack (2000-2005), Dyrektor Generalny w Brabork (1991-1999), Prezes Zarządu Brabis (1990-1991). Absolwent Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim.

ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA A KONKURENCYJNOŚĆ EUROPY. ROLA BANKÓW W DĄŻENIU DO GOSPODARKI NISKOEMISYJNEJ

O DZIAŁANIACH I WYZWANIACH ROZMAWIAMY Z SYLWIĄ WOCHAŁ, DYREKTOR CENTRUM ESG W PIONIE WHOLESAL BANKING ING BANKU ŚLĄSKIEGO



SYLWIA WOCHAŁ

Dyrektor Centrum ESG w Pionie Wholesale Banking
ING Banku Śląskiego

SPORO MÓWI SIĘ W OSTATNIM CZASIE O POTRZEBIE ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO ORAZ KONKURENCYJNOŚCI EUROPY. JAK POSTRZEGAJĄ TO BANKI W KONTEKŚCIE WYMOGÓW ESG?

Dążenie do gospodarki niskoemisyjnej stało się już trwałym trendem, będącym odpowiedzią na oczekiwania szeroko pojętego rynku. Transformacja sektora energetycznego jest kluczowa w tych działaniach. Stabilny mix oraz odnawialne źródła to bezpieczeństwo oraz niższy koszt energii, niezbędny dla utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstw. Banki pełnią w tym procesie szczególną rolę – w odpowiedzi na oczekiwania rynku oraz wymogi regulatora stopniowo alokują kapitał w kierunku aktywów niskoemisyjnych tak, aby wspierać transformację gospodarki.

JAKIE DZIAŁANIA PODEJMUJE ING BANK ŚLĄSKI SA ABY WSPIERAĆ TRANSFORMACJĘ SEKTORA ENERGETYCZNEGO?

W ING, zgodnie z naszą strategią oraz jej priorytetami ESG na lata 2025-2027 (<https://esg.ing.pl/strategia-esg>) zobowiązaliśmy się m.in., że do roku 2030 przeznaczymy 5 mld PLN na finansowanie odnawialnych źródeł energii. Zgodnie z poprzednimi deklaracjami, po 2025 nie będziemy finansowali klientów sektora energetycznego, których działalność jest bezpośrednio zależna od węgla energetycznego w stopniu wyższym niż 5%. W Pionie Wholesale Banking przeznaczyliśmy już łącznie około 6,5 mld PLN na finansowanie projektów OZE, w tym fotowoltaiki, farm wiatrowych na lądzie oraz na morzu. Zgodnie z ww. priorytetami pracujemy nad finansowaniem kolejnych projektów, które zwiększą moce produkcyjne energii odnawialnej w Polsce.

W MIKSIE ENERGETYCZNYM WCIAŻ MAMY DUŻY UDZIAŁ WĘGLA. CO Z PERSPEKTYWY SEKTORA BANKOWEGO POMOGŁOBY ZWIĘKSZYĆ DYNAMIKĘ PROCESU PRZECHODZENIA NA ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII?

Bez wątpienia powinniśmy zwiększyć tempo działań zmierzających do gospodarki niskoemisyjnej, co pozwoli nam utrzymać konkurencyjność. Ważnym elementem transformacji są też inwestycje zapewniające stabilność systemu energetycznego – w magazyny, wodór, atom. Aby móc to zrobić, potrzebujemy stabilnych oraz przewidywalnych regulacji, dostępnych technologii oraz kapitału, który je sfinansuje. Mówiąc o kapitale mam na myśli: (i) jego skalę – do roku 2040 na transformację musimy przeznaczyć łącznie ok. 2 766 mld PLN (4,4% PKB średniorocznie), w tym ok. 726 mld PLN dotyczy transformacji sektora energetycznego; (ii) ryzyka związane z projektami oraz (iii) koszt kapitału.

Sektor bankowy ma duże możliwości finansowania transformacji, zważywszy na jego płynność oraz niskie zadłużenie przedsiębiorstw. Wśród wyzwań widzimy ryzyko projektów związane z długim terminem ich zwrotów, nowymi technologiami oraz doświadczaną już zmiennością cen w efekcie zmiany miksu energetycznego. W tym kontekście ważne jest wsparcie instytucji rządowych, środków UE oraz instytucji multilateralnych. Dobrym przykładem jest umowa, jaką podpisaliśmy z KUKI (obok innych banków). W ramach tej umowy projekty, które wnoszą istotny wkład w łagodzenie zmian klimatu mogą uzyskać zabezpieczenie w postaci zielonej gwarancji KUKI. Pozwala to bankom na akceptację projektów z wyższym ryzykiem, w oparciu o przyjęte zabezpieczenie, również na optymalizację kapitału zaangażowanego w dany projekt. Natomiast takich narzędzi powinno być zdecydowanie więcej – systemowa możliwość optymalizacji kapitału ze strony banków, a w konsekwencji jego (korzystniejszej) wyceny dla kredytobiorców byłaby niewątpliwym stymulatorem tempa dalszej transformacji.

JAK WYGLĄDAJĄ DZIAŁANIA ZMIERZAJĄCE DO GOSPODARKI NISKOEMISYJNEJ W POZOSTAŁYCH SEKTORACH?

Transformacja w pozostałych sektorach pozostaje równie ważna w kontekście utrzymania konkurencyjności. Poza stop-

niową zamianą źródeł energii na odnawialne, działania firm koncentrują się także na poprawie efektywności procesów. W konsekwencji prowadzi to do optymalizacji/redukcji zużycia energii, której nadwyżki mogą być przeznaczone na dalsze wzrosty. Coraz częściej słyszymy od naszych klientów o generowaniu realnych oszczędności w efekcie realizacji celów ich strategii, jak również o istotności działań ESG w łańcuchach wartości – stanowią o ich bezpieczeństwie oraz przewadze konkurencyjnej.

JAK ING WSPIERA TE DZIAŁANIA?

Zrównoważony rozwój jest jednym z 6 kluczowych priorytetów strategii ING Banku Śląskiego. Warto wspomnieć, że emisyjność gospodarki własnej banku jest marginalna względem emisyjności portfela – w ING Banku Śląskim 99,7% emisyjności dotyczy portfela, który finansujemy. Dlatego kluczowe są działania w relacji do naszych klientów. W zakresie dekarbonizacji portfela działamy w podejściu sektorowym oraz indywidualnym, względem wybranych klientów.

Grupa ING N.V., w ramach inicjatywy Terra, przyjęła w wybranych sektorach wysokoemisyjnych długoterminowe cele obniżania emisyjności udzielanych kredytów zgodnie z Porozumieniem Paryskim. Będąc jej częścią podejmujemy działania oraz decyzje biznesowe tak, aby te cele osiągnąć.

W podejściu indywidualnym, zarówno na poziomie Grupy ING NV, jak i ING Banku Śląskiego, prowadzimy aktywny dialog z klientami w zakresie planów transformacji i wspieramy realizację ich celów poprzez finansowanie zrównoważonego rozwoju. Pomagamy klientom budować przewagi konkurencyjne dziś, aby zapewnić bezpieczeństwo w przyszłości.

Widzimy rosnącą świadomość oraz działania ESG naszych klientów, zwłaszcza w Pionie Wholesale Banking. Niemniej jednak wciąż pozostają one zróżnicowane. Dlatego też kluczowa dla nas jest edukacja, którą prowadzimy w ramach regularnych spotkań z naszymi klientami, jak i podczas specjalnie dedykowanych temu wydarzeń.

MÓWIMY CAŁY CZAS O GOSPODARCE NISKOEMISYJNEJ, NATOMIAST ESG MA RÓWNIEŻ SZERSZY WYMIAR ŚRODOWISKOWY (E), SPOŁECZNY (S) ORAZ GOVERNANCE (G). CZY SĄ ONE WAŻNE Z PERSPEKTYWY BANKU?

Aby odpowiedzieć na to pytanie odwołam się do regulacji: (i) wymogów EBA LOM, które nakładają na banki obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem ESG, (ii) Dyrektywy CSRD – wprowadzającej jednolity standard ujawnień, w tym analizę podwójnej istotności, oraz (iii) Taksonomii, mającej na celu usystematyzowanie, które aktywa bądź działalno-



ści są „zielone”, a które nie. Wspomnę również o 6 celach Taksonomii, które dotyczą nie tylko łagodzenia zmian klimatu oraz adaptacji, ale również bioróżnorodności, gospodarki obiegu zamkniętego, zanieczyszczeń, ochrony zasobów wodnych. Nie wolno też zapomnieć o technicznych kryteriach kwalifikacji (koniecznych dla uznania „zieloności”) tzn.: istotnego wkładu w realizację przynajmniej jednego z 6 celów Taksonomii przy jednoczesnym braku wyrządzania poważnych szkód dla pozostałych celów (E); minimalnych gwarancji zabezpieczenia społecznego (S) i zarządzania (G).

Banki, działając zgodnie z ww. regulacjami i standardami oraz odpowiadając na oczekiwania interesariuszy, podejmują działania zmierzające do stopniowego alokowania kapitału w kierunku aktywów taksonomicznych. Choć jesteśmy wciąż na początkowym etapie tego procesu (wskaźnik GAR w polskich bankach jest w okolicy 1%) i kluczowe w Polsce jest wspieranie transformacji prowadzącej do „zieloności”, wszystkie ww. obszary środowiskowe, społeczne oraz ładu korporacyjnego, są uwzględniane w procesach - biznesowych (zwłaszcza finansowania zrównoważonego), zarządzania ryzykiem ESG oraz ujawnień (o ile zostały uznane jako materialne w wyniku badania podwójnej istotności). W tym kontekście ważne jest aby firmy, które mają istotny negatywny wpływ na środowisko, podejmowały działania zmierzające do jego łagodzenia z uwzględnieniem pozostałych

wymogów w zakresie społecznym oraz ładu korporacyjnego.

3 KWIEŹNIA PARLAMENT EUROPEJSKI ZAŁOŚOWAŁ ZA PRZESUNIĘCIEM DAT STOSOWANIA PRZEPISÓW UNII EUROPEJSKIEJ DOTYCZĄCYCH DYREKTYW CSRD I CSDDD, TZW. „STOP THE CLOCK”, W RAMACH PAKIETU OMNIBUS. PAKIET PRZEWIDUJE DALSZE ZMIANY I UPROSZCZENIA. RÓWNIEŻ SYTUACJA GEOPOLITYCZNA WYDAJE SIĘ ZMIENIAĆ KIERUNEK. CO TO OZNACZA DLA BANKÓW - CZY ING ZMIENIA SVOJĄ STRATEGIĘ W ZAKRESIE ESG?

Projekt Omnibus jest słusznym krokiem, który pozwoli na racjonalne działanie oraz ustalenie priorytetów, zarówno w kontekście podmiotowym jak i przedmiotowym. Obowiązek raportowania nałożony na mniejsze firmy był dla nich dużym ciężarem zważywszy na ich zasoby osobowe i finansowe. Również zakres raportowania CSRD (ponad 1,1 tys. punktów danych) – to wymagało uproszczenia. Firmy powinny koncentrować się na obszarach działalności, które mają istotny wpływ na środowisko, co często prowadzi do mniejszej ilości ujawnień. Dobrym rozwiązaniem jest rozważany dobrowolny standard sprawozdawczości oparty na standardzie dla MŚP (VSME).

Co ciekawe, już dziś słyszymy, że mniejsze firmy działają w kierunku dekarbonizacji oraz ujawniają swoje działania – wymagają tego od nich kontrahenci. To chyba najlepiej pokazuje, że jesteśmy już

w trendzie, możemy dyskutować o tempie zmian, poszczególnych celach, ale nie o kierunku zmierzającym do niskoemisyjnej gospodarki i rozwoju z poszanowaniem surowców oraz środowiska.

Odnosząc się do geopolityki – faktem jest, że 6 największych banków amerykańskich ogłosiło opuszczenie Net-Zero Banking Alliance. Decyzje te zostały jednak podjęte pod presją polityczną i część z tych banków podtrzymuje swoje działania na rzecz klimatu. Unia Europejska nie wycofuje się z ESG, nie zmienia się również podejście firm, klientów z którymi rozmawiamy. Warto podkreślić raz jeszcze potrzebę bezpieczeństwa energetycznego oraz konkurencyjności gospodarki – mamy ograniczone zasoby, które nie zapewnią dalszych wzrostów. Uzależnienie od dostaw z zewnątrz zawsze generuje ryzyko. Stąd transformacja w Europie jest konieczna.

W ING konsekwentnie realizujemy priorytety strategiczne ESG ogłoszone na lata 2025-2027. Wspieramy naszych klientów w transformacji. Zawsze staramy się być z naszymi klientami o krok do przodu – tak, aby zapewnić przewagę konkurencyjną oraz bezpieczeństwo w przyszłości.

** Społeczeństwo przechodzi na gospodarkę niskoemisyjną. Robią to nasi klienci, robimy to również w ING. Finansujemy wiele zrównoważonych działań, ale wciąż więcej tych, które takie nie są. Sprawdź, jak sobie radzimy – wejdź na esg.ing.pl*

SYLWIA WOCHAL

Dyrektor Centrum ESG w Pionie Wholesale Banking, ING Banku Śląskim. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w bankowości, w finansowaniu korporacyjnym oraz strukturalnym. Od ponad 3 lat zaangażowana w tematykę ESG, odpowiedzialna za obszar Finansowania Zrównoważonego oraz Governance ESG w obszarze Wholesale Banking. Aktywnie współpracuje w ramach szerszych struktur ESG w ING – zarówno na poziomie Grupy, jak i lokalnym. Uczestniczy w tworzeniu strategii ESG oraz wspiera jednostki biznesowe w realizacji jej celów.



BRAIN EMBASSY TO NIE JEST ZWYKŁY COWORKING!



ROZMOWA Z MONIKĄ KACZMARCZYK Z BRAIN EMBASSY O WYNIKACH NAJNOWSZEGO BADANIA SATYSFAKCJI NAJEMCÓW ORAZ DYNAMICZNYM ROZWOJU SIECI



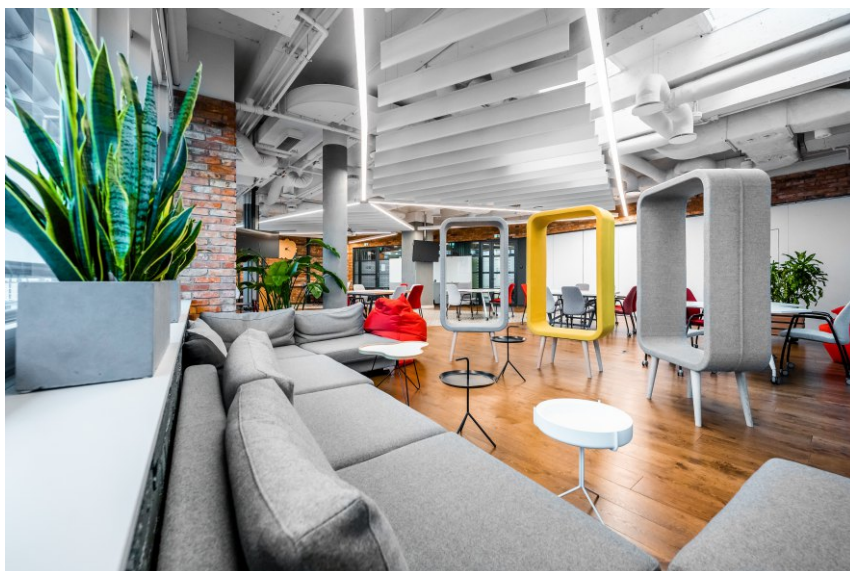
MONIKA KACZMARCZYK

Dyrektorka zarządzająca Brain Embassy

BRAIN EMBASSY NALEŻY DZIŚ DO NAJBARDZIEJ ROZPOZNAWALNYCH COWORKÓW W WARSZAWIE. CZYM KIERUJĄ SIĘ FIRMY I FREELANCERZY PRZY WYBORZE PRZESTRZENI BIUROWEJ WŁAŚNIE TEJ MARKI?

Dziś biuro to coś więcej niż miejsce do pracy. Dla wielu naszych użytkowników to przestrzeń, która musi wspierać zarówno efektywność, jak i dobre samopoczucie. W badaniu satysfakcji, które przeprowadziliśmy na początku tego roku, respondenci najczęściej wskazywali, że w Brain Embassy szczególnie cenią elastyczne formy najmu, wysoki standard wykończenia naszych wnętrz, świetną atmosferę oraz

lokalizację blisko serca miasta lub w doskonale skomunikowanych punktach Warszawy. Podkreślam jednak zawsze, że Brain Embassy to nie tylko biura, biurka i ekspres do kawy. To większa idea, w której najważniejszy jest użytkownik naszych przestrzeni do pracy. Każdą z naszych lokalizacji tworzymy z myślą o tym, by wspierać ludzi – zarówno w rozwoju osobistym, jak i codziennych zadaniach czy wymagających projektach. Stąd dbałość o design, o przemyślaną funkcjonalność, o ergonomię, ale również inne aspekty, które wpisują się pozytywnie w całościową opinię najemców i sprawiają, że do pracy przychodzi się z przyjemnością.



Sala eventowa w BE Konstruktorska

GDZIE DZIŚ MOŻNA WAS ZNALEŹĆ?

Działamy już w siedmiu lokalizacjach w Warszawie. Nasze przestrzenie znajdują się m.in. w ścisłym centrum oraz kluczowych biznesowo częściach Mokotowa, Woli i Ochoty. Nie ukrywam, że skala i tempo, w jakim rozwijamy portfel naszych lokalizacji jest dla nas wszystkich powodem do dumy. Każdy rok przynosi powiększenie stanu posiadania i jest to konsekwencją popularności oraz obłożenia funkcjonujących już powierzchni. Właśnie utworzyliśmy nowe piętro Brain Embassy w budynku Adgar BIT przy ul. Konstruktorskiej. Na blisko 1200 mkw powstanie ponad 150 stanowisk pracy, zarówno w prywatnych biurach, jak i na otwartej przestrzeni. Znajdą się tam również liczne sale spotkań czy kuchnia z możliwością gotowania. Nie zabrakło też miejsca do aktywnego odpoczynku, ale też stref sprzyjających integrującej rywalizacji, jak np. stół do gry w Shuffleboard. Jednym słowem, to nowoczesna, wygodna i estetyczna przestrzeń, która łączy wszystko to, co w Brain Embassy jest najważniejsze – wysokiej jakości środowisko pracy, przestrzeń wspólna oraz dostęp do wielu usług dodatkowych, które pozwalają skupić się wyłącznie na prowadzeniu biznesu.

WSPOMNIAŁA PANI O NAJEMCACH – Z JAKICH BRANŻ POCHODZĄ NAJCZĘŚCIEJ UŻYTKOWNICY BRAIN EMBASSY?

Brain Embassy to przestrzeń niezwykle różnorodna, podobnie jak społeczność, która ją tworzy. Z naszych analiz wynika, że najczęściej reprezentowane są branże technologiczne, IT i e-commerce, ale również liczne są firmy z obszaru marketingu, HR, edukacji, logistyki czy finansów. Co cie-

kawę, coraz częściej dołączają do nas także specjaliści z branż kreatywnych i startupy prowadzące działalność międzynarodową. Tę różnorodność branż obsługujemy dzięki modelowi, który opiera się na maksymalnej elastyczności – oferujemy biurka typu hot desk, prywatne unity, sale konferencyjne oraz dostęp do przestrzeni wspólnych, takich jak kuchnie, lounge, strefy relaksu czy tarasy. Dzięki temu każdy może dopasować swoje miejsce pracy do bieżących potrzeb.

CO WEDŁUG WAS WYRÓŻNIA BRAIN EMBASSY NA TLE INNYCH COWORKINGÓW?

Najważniejsze jest dla nas wszechstronne podejście do użytkownika. Tworzymy przestrzeń, która wspiera koncentrację, rozwój, interakcję i odpoczynek. Świadomie inwe-

stujemy w jakość – nasze biura są prze-myślane architektonicznie, stworzone z naturalnych materiałów, z dużą ilością światła dziennego. Doskonałym przykładem może być tu Brain Embassy Czackiego, w dawnej siedzibie Teatru Kwadrat. Jest to pierwszy coworking w Polsce, który otrzymał prestiżowy certyfikat WELL Health-Safety Rating, doceniający najwyższe standardy i zaangażowanie w tworzenie zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy. To oczywiście dla nas powód do ogromnej satysfakcji, ale takie wyróżnienia mają znaczenie również dla naszych najemców. Stanowią gwarancję, że jesteśmy aktywnym partnerem w codziennej pracy, rozumiemy ich potrzeby. Pomagamy, organizujemy, słuchamy. A społeczność Brain Embassy to realna siła – ludzie chętnie się poznają, dzielą swoją wiedzę i wspólnie rozwijają biznesy.

JAKIE ASPEKTY CODZIENNEJ PRACY SĄ PRZEZ UŻYTKOWNIKÓW OCENIANE NAJLEPIEJ?

Wśród najczęściej wymienianych atutów pojawiają się: komfort, cisza, elastyczność, dostępność sal oraz ogólny klimat miejsca. Użytkownicy cenią możliwość dopasowania przestrzeni do różnych potrzeb – od indywidualnej pracy w skupieniu, po spotkania z zespołem czy klientami. Nasi najemcy często wskazują również, że lubią BE za ogólny nieformalny styl, przy jednocześnie zachowaniu bardzo wysokiej jakości usług.

CO UŻYTKOWNICY CENIĄ POZA SAMĄ PRZESTRZENIĄ?

Poza atmosferą często podkreślają aspekty związane z wykorzystaniem poten-



Sala eventowa w BE Czackiego



Przestrzeń wspólna w BE Młynarska

cjału społeczności najemców, a dokładnie Brainerów, bo tak ich nazywamy. Dla wielu z nich BE to nie tylko miejsce pracy, ale też rozwoju i źródło inspiracji. Regularnie organizujemy spotkania networkingowe, lunchy społecznościowe, warsztaty tematyczne, programy mentoringowe czy sesje mindfulness. Chcemy wykorzystywać efekt synergii, by ludzie mieli okazję do wymiany doświadczeń, do budowania relacji – również na kanwie prywatnej – i rozwijania kompetencji. Takie działania, choć wydają się na pierwszy rzut oka dodatkkiem, mają ogromny wpływ na poczucie satysfakcji i chęć pozostania z nami na dłużej również wtedy, gdy odnosząca sukces firma powiększa zespół i staje w obliczu konieczności skalowania przestrzeni. Nie są one również łatwe do realizacji, mówimy przecież o kilku tysiącach najemców, ale mamy już doświadczenie, bogate know-how i wiemy, które inicjatywy warto podejmować i które mają potencjał do angażowania uczestników. Uzupełniając zatem moją wcześniejszą odpowiedź na pytanie dotyczące tego, co nas wyróżnia – budowanie bliskich relacji w ramach społeczności również stanowi o sile naszej marki i wzmacnia jej ogólną konkurencyjność.

WIELE MÓWI PANI O TYM, CO DOCENIAJĄ NAJEMCY, ALE CZY W PAŃSTWA BADAŃU POJAWIŁY SIĘ RÓWNIEŻ SUGESTIE ZMIAN?

Zdecydowanie! I za nie jestem respondentem szczególnie wdzięczni. Wśród najczęstszych sugestii znalazły się prośby o zwiększenie liczby miejsc do cichej pracy, rozbudowanie programu wydarzeń rozwojowych czy efektywniejsze zagospodarowanie przestrzeni do pracy na tarasach. Odebraliśmy również sygnały odnośnie rozbudowania funkcjonalności w naszych aplikacjach. Oczywiście wsłuchujemy się w te głosy i intensywnie pracujemy nad rozwiązaniami. Już wkrótce pojawią się nowe przestrzenie i inicjatywy społeczno-edukacyjne, a także aktualizacja dostępnych narzędzi cyfrowych. Te ostatnie są zresztą elementem szerszej strategii modernizacji i dalszej digitalizacji budynków Adgar Poland, w których mieszczą się przestrzenie Brain Embassy. Dotyczy to szczególnie troski o środowisko naturalne, zwiększenia efektywności energetycznej oraz integracji technologicznej. Wracając jednak do sedna pytania – jeśli chcemy być partnerem pierwszego wyboru na rynku warszawskich coworków, musimy słuchać naszych najemców, reagować na ich oczekiwania, do-

skonać to, co tworzymy wspólnie z użytkownikami naszych przestrzeni.

NAJEMCY CHĘTNIE POLECAJĄ PRZESTRZENIE BRAIN EMBASSY? JAK OGÓLNE OCENIAJĄ SWOJE DOŚWIADCZENIA?

Mogłabym powiedzieć, że ogólna ocena jest znakomita, ale oddajmy głos najemcom poprzez wskazanie obiektywnych wyników naszego badania. Średnia ocena satysfakcji wynosi aż 8,3/10, a gotowość polecenia naszych przestrzeni innym – 8,4/10! Te dane są bardzo satysfakcjonujące, ale też pozostawiają motywującą przestrzeń do dalszego doskonalenia. Powiem coś, co dla wielu czytelników może być zaskakujące. Nie jest naszą ambicją bycie największą siecią coworków w Warszawie. Chcemy jednak bezspornie być w świadomości najemców tym partnerem, który jest najbardziej doceniany za tworzenie przyjaznych miejsc pracy – takich, które cechuje autentyczność, wygoda, które inspirują do rozwoju, sprzyjają budowaniu relacji, szanują indywidualne czy specyficzne potrzeby. Zachęcam zresztą czytelników do tego, by osobiście sprawdzili, czy umiemy to robić. Serdecznie zapraszam do dowolnej z naszych lokalizacji. Wystarczy jedno popołudnie w Brain Embassy, by zrozumieć, że praca może wyglądać zupełnie inaczej.

MONIKA KACZMARCZYK

Pełni funkcję dyrektorki zarządzającej Brain Embassy. Jest również członkinią Zespołu Zarządzającego Adgar Poland. Koncept Brain Embassy, któremu Monika poświęciła swoją karierę zawodową w ostatnich latach, to kwintesencja idei coworkingów przyszłości, powstałych w oparciu o światowe trendy w projektowaniu ergonomicznych, kreatywnych i elastycznych przestrzeni do pracy. Kierowany przez nią zespół wdrożeniowy z sukcesami buduje pozycję BE w Warszawie.



Poznaj nasze lokalizacje

PRAWDZIWA TRANSFORMACJA BIZNESU, CZYLI "BIZNES Z POZIOMU SERCA"

ROZMOWA Z MARCINEM UJEJSKIM, PREZESEM ZARZĄDU BELEAF



MARCIN UJEJSKI
Prezes Zarządu BeLeaf

PORUSZAMY DZIŚ CIEKAWE ZAGADNIENIE – NA CZYM WG CIEBIE POLEGA BUDOWANIE I PROWADZENIE BIZNESU Z POZIOMU SERCA?

Piękne pytanie na początek i w końcu bardzo bliski mi temat. Budowanie biznesu z poziomu serca to podejście, w którym sedna decyzji i działań nie stanowi wyłącznie zysk organizacji, lecz głębsza intencja – służenie ludziom, tworzenie wartości i działanie w zgodzie ze sobą. Współczesny świat za mo-

cno wszedł w wykresy i tabele, i ugrzązł tam. Fundamentem wszelkich czynności człowieka jest działanie w zgodzie z tym, co płynie z serca. To siła, która wyznacza kierunek wielokrotnie skuteczniej niż funkcje w Excelu. Robisz to, co naprawdę z tobą rezonuje.

Biznes nie jest tylko strategią, jest wyrazem misji, pasji i wartości. Zamiast pytać "jak zarobić więcej?", spytaj "jak mogę naprawdę pomóc moim klientom?"

Zysk staje się naturalnym efektem tego podejścia, nie celem samym w sobie. Ludzie, z którymi pracujesz – klienci, współpracownicy, partnerzy – są traktowani z szacunkiem, zrozumieniem, troską. Tworzysz relacje, a nie transakcje. To droga, która często wymaga zaufania i ciągłego procesu.

Nie zawsze można iść na skróty. Czasem podejmujesz trudniejsze decyzje, bo czujesz, że są „właściwe”, nawet jeśli mniej opłacalne tu i teraz. Nie robisz czegoś tylko dlatego, że „tak się robi w biznesie”. Masz odwagę działać inaczej, jeżeli czujesz, że coś jest nieetyczne, szkodliwe lub niezgodne z tobą.

To trochę jakby prowadzić firmę tak, jak prowadzi się dobre życie – z sercem, sensem i uważnością. Spójrz, jak wielu managerów przez działania na rzecz organizacji czy instytucji szybko się wypala. Nie można się wypalić działając w zgodzie z samym sobą.

CZY MYŚLISZ, ŻE PROWADZENIE BIZNESU W TAKI SPOSÓB JEST MOŻLIWE W DZISIEJSZYM ŚWIECIE? WIELE LUDZI POWIE, ŻE TO UTOPIA.

Każdy wierzy w to, co pozwolimy w sobie zaprogramować. Tak, zdecydowanie wierzę, że to możliwe, choć nie zawsze łatwe. I właśnie dlatego to podejście ma taką moc. Biznes z poziomu serca może funkcjonować w dzisiejszym świecie, a nawet, wbrew pozorom, być ogromną przewagą. Coraz więcej ludzi ma dość chłodnej, bezdusznej komercji. Szukają autentyczności, sensu, relacji, jakości, zaufania. Firmy, które działają z sercem, przyciągają lojalnych klientów, którzy czują, że nie są tylko „targetem sprzedażowym”. I oczywiście, czasami mogą pojawiać się wyzwania, czasami trzeba iść pod prąd – nie wybierać „łatwych pieniędzy”, nie kopiować schematów. Wymaga to ogromnej samoświadomości i zaufania do procesu. Tempo świata biznesu często premiuje szybkość, nie głębię, ale to właśnie głębia daje trwałość. Są na to przykłady – marki prowadzone przez liderów z misją, coachowie, terapeuci, właściciele małych firm, którzy budują wokół siebie społeczność, pokazując, że da się działać inaczej – i zarabiać przy tym godnie. Więc tak, to możliwe. Może nie dla każdego, może nie zawsze na skróty, ale możliwe.

A TY JAK TO CZUJESZ? MYŚLISZ, ŻE SAM MOŻESZ IŚĆ TĄ DROGĄ? CO ZROBIĆ, BY WIĘCEJ FIRM I ZARZĄDÓW MIAŁO TAKIE PODEJŚCIE DO BIZNESU?

To jest pytanie, które dotyka konieczności prawdziwej zmiany systemowej, ale zaczyna się od ludzi, nie struktur. Jeśli chcemy, by więcej firm i zarządów działało

z poziomu serca, trzeba działać na kilku poziomach jednocześnie, np. zmieniać świadomość liderów. Największy wpływ mają ci, którzy podejmują decyzje. Jeśli liderzy przechodzą własny proces rozwoju, uczą się pracy z emocjami, refleksji, odpowiedzialności, zaczynają naturalnie prowadzić biznes inaczej. Coaching, mentoring, praca z wartościami, programy rozwoju przywództwa opartego na empatii i samoświadomości to klucz. Trzeba pokazywać, że to działa. Ludzie często myślą, że „miękkie” podejście nie działa w „twardym” świecie. Dlatego trzeba pokazywać konkretne przykłady firm, które odniosły sukces dzięki autentyczności, wartościom i służeniu: Patagonia, Zappos, Mindvalley, Tony’s Chocolonely, wiele lokalnych firm. Sukces „sercem” trzeba uczynić widzialnym. Mówiłem o tym na moim wystąpieniu podczas szesznarocznego Sustainable Economy Summit.

Następnie możemy zmieniać sposób, w jaki mierzymy sukces. Dopóki jedynym wskaźnikiem sukcesu są zyski kwartalne, ciężko będzie o zmianę podejścia. Warto promować i wdrażać modele, które biorą pod uwagę dobro ludzi, środowiska, kultury organizacyjnej. Coraz popularniejsze są podejścia jak ESG czy świadomy kapitalizm. Możemy również tworzyć kulturę organizacyjną opartą na wartościach. W firmach, gdzie kultura promuje współpracę, zaufanie i sens, liderzy mają przestrzeń, by działać inaczej. Zmiana nie zawsze musi zaczynać się od zarządu, czasem oddolna fala kultury zmienia kierunek firmy. Możemy także edukować przyszłych liderów inaczej niż do tej pory. Szkoły biznesu, uczelnie, kursy często uczą zarządzania, jakby człowiek był maszyną. Potrzeba edukacji, która uczy człowieczeństwa w biznesie: komunikacji, emocji, sensu, odwagi i świadomości wpływu. I najważniejsze – należy żyć tak samemu. Największy wpływ mamy przez przykład – własną firmę, projekt, sposób pracy. Serce inspiruje serce. A jeden rozniecony płomień może zapalić kolejne.

A WY JAKI MACIE PLAN NA DZIAŁANIE Z POZIOMU SERCA?

Zaczynamy od zadania sobie pytania „dlaczego to robimy?”. Nie wystarczy odpowiedź „żeby zarabiać”. Musimy szukać głębiej, „jaką wartość chcemy wnieść tym, co tworzymy?”. Drewno to coś więcej niż materiał. To dar czterech żywiołów. To natura, ciepło, trwałość, powrót do prostoty. Coś, co łączy człowieka z przyrodą. I właśnie to jest fundamentem firmy. Budujemy markę wokół idei życia bliżej natury, harmonii i jakości, nie tylko produktu. Współpracujemy z lokalnymi,

odpowiedzialnymi dostawcami. Dbamy o to, żeby drewno pochodziło z legalnych i odnawialnych źródeł. Każde dziś stworzone drzewo posadzone było dziesiątki lat temu, dlatego tak ważne jest, by dziś sadzić nowe drzewa, aby następne pokolenia również mogły się cieszyć obcowaniem z tym materiałem. Kładziemy nacisk na obsługę klienta, na realne zaspokojenie jego potrzeb. Nie szukamy w tym zysku, szukamy WIN-WIN. „Serce w biznesie”, jak nazwa wskazuje, zaczyna się od wewnątrz. Zespół to nie „zasoby”, tylko ludzie z emocjami, talentem, potrzebami. Chcemy, żeby czuli sens tego, co robią i mieli przestrzeń, by być sobą. „Serce w biznesie” to nie tylko „bycie miłym” – to tworzenie czegoś, co zostawia ślad i człowieka lepszym.

DLACZEGO TO WAŻNE, BY WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE DZIAŁAĆ Z POZIOMU SERCA? JAK TO SIĘ MA NP. DO DZIAŁANIA SIĘ OWOCAMI BIZNESU, RÓWNIEŻ Z AKCJONARIUSZAMI / PRACOWNIKAMI, BY RÓWNIEŻ LUDZIE WOKÓŁ MOGLI SIĘ BOGACIĆ?

To jest naprawdę głębokie pytanie. I bardzo na czasie. Działanie z poziomu serca współcześnie jest ważne, bo świat przechodzi transformację. Ludzie coraz bardziej czują, że stare modele się wypalają – nie tylko ekologicznie, ale też społecznie i duchowo. Rośnie potrzeba sensu, wspólnoty, autentyczności i sprawiedliwości. System oparty tylko na zysku prowadzi do wypalenia. Firmy i ludzie od lat pędzili za wzrostem, często kosztem zdrowia, planety i relacji. Ale coś się zmienia. Ludzie nie chcą być tylko trybikami. Pracownicy, klienci, partnerzy szukają czegoś więcej niż tylko „dobrego dealu” – chcą uczestniczyć w czymś, co ma wartość i duszę. Kiedy budujesz z innymi i dla innych, tworzysz nie tylko wartość finansową, ale też społeczną. Biznes, który dzieli się sukcesem, jest silniejszy, bardziej lojalny i odporny. Bo ludzie czują, że to też ich droga. Współczesny świat jest hiperpołączony, ale często samotny, bo oddzielony od współzależności traumami, przekonaniami, że jeśli sam nie zadbam o siebie to wszystko się rozsypie, to świat się skończy. Zatraciliśmy pewność, kim naprawdę jest człowiek w swojej istocie i boimy się przyznać, że zbudowaliśmy świat będący wynikiem konstruktu EGO, opakowany jedynym i słusznym światopoglądem. Egocentryzm wziął górę nad czymś, co jest od niego milion razy większe. „Serce w biznesie” to tworzenie miejsc, gdzie ludzie czują się częścią czegoś większego i wiedzą, że niezależność to klątwa prawdziwego świata, gdzie królem jest zrozumienie współzależności i połączeń całego świata.

JAK TO SIĘ MA DO DZIELENIA SIĘ Z AKCJONARIUSZAMI/WSPÓŁTWÓRCAMI/PRA-COWNIKAMI?

To jest sedno – dzielić się sukcesem po drodze, a nie tylko „na końcu” albo „z wybranymi”. Gdy ludzie współtworzą, powinni współuczestniczyć nie tylko w obo- wiązkach, ale też w owocach. Może to przybrać różne formy: udziały / akcje pra- cownicze, systemy premiowe powiązane z realnym wkładem i sukcesem, zaprosze- nie ludzi do współodpowiedzialności, nie tylko wykonywania zadań. Taki model to nie „filantropia”, ale mądra strategia, bo ludzie, którzy czują się współwłaścicie- lami, myślą długofalowo, działają z za- angażowaniem, stają się ambasadorami marki. Działanie z poziomu serca to nie tylko metoda – to kierunek, który odpo- wiada na pytanie: Jaki świat chcemy współtworzyć?

Bo możemy zarobić miliardy i zostawić wypaloną ziemię i rozsypane relacje. Albo budować dobrobyt, który jest wspólny – nie tylko materialny, ale też emocjonalny, duchowy, ludzki.

JAKA WEDŁUG CIEBIE JEST RÓŻNICA MIĘ- DZY ZYSKIEM, A WARTOŚCIĄ W BIZNESIE W KONTEKŚCIE BUDOWANIA FIRMY Z PO- ZIOMU SERCA?

W kontekście budowania firmy z pozio- mu serca zysk i wartość to nie to samo. Są jak dwa różne języki. Mogą się porozu- mieć, ale mają inne priorytety i sens. Zysk to wynagrodzenie finansowe za dostarczo- ną usługę lub produkt minus koszty, jak również mierzalny rezultat skuteczności firmy oraz cel w klasycznym modelu bi- znesowym. Ale przede wszystkim zysk to coś, co najczęściej służy głównie firmie lub właścicielowi.

Zysk jest potrzebny. Ale sam w sobie nie nadaje sensu działalności. Może być efektem, ale nie powinien być jedynym kompasem. Natomiast wartość to coś, co dajesz innym, co zmienia ich życie na lepsze (emocjonalnie, praktycznie, spo- łecznie). To coś, co zostaje z człowie- kiem po kontakcie z twoją organizacją, z to- bą. Nie tylko fizycznie, ale też wewnątrz- nie, może to być trudne do zmierzenia, ale jest głęboko odczuwalne. Wartość służy ludziom, społeczności, planecie. I co cie- kawie, kiedy dajesz wartość z serca, zysk zwykle przychodzi jako efekt uboczny. Ale gdy gonisz tylko za zyskiem, możesz nie stworzyć nic trwałego. Zysk to nagroda za to, co robisz. Wartość to powód, dla którego to robisz. Jeśli nauczymy się postrzegać wartość jako walutę przysz- łości zrozumiemy, że wytwarzanie wartości to prawdziwa drukarka dobrobytu dla społeczności.

MARCIN UJEJSKI

Prezes spółki notowanej na NewConnect – BeLeaf S.A., generalnego wykonawcy lasów przemysłowych na rzecz redukcji śladu węglowego. Autor książki „Matematyczny wzór na sukces” i publikacji „Był las nie było nas, będzie las nie będzie nas”. Główny akcjonariusz i prezes spółki Blue Timber S.A.



ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ TO DECYZJA NA POKOLENIA

KIRIL MARINOV, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY HENKEL CONSUMER BRANDS W POLSCE



KIRIL MARINOV

Dyrektor Zarządzający Henkel Consumer Brands w Polsce

Henkel działa w duchu zrównoważonego rozwoju od blisko 150 lat – zanim stało się to modne, wyprzedzał już rynek o krok. Dziś nie tylko spełnia rosnące wymagania konsumentów i regulacji, ale aktywnie kształtuje kierunki zmian. O tym, dlaczego zrównoważone wybory nie powinny oznaczać kompromisów, opowiada Kiril Marinov, Dyrektor Zarządzający Henkel Consumer Brands w Polsce.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ TO CZĘŚĆ DNA HENKLA OD PRAWIE 150 LAT. JAK TA TRADYCJA PRZEKŁADA SIĘ DZIŚ NA CODZIENNE DECYZJE BIZNESOWE?

W Henkle patrzymy na zrównoważony rozwój kompleksowo. Skupiamy się na trzech kluczowych obszarach: regeneracji planety, rozwoju społeczności oraz budowaniu zaufanego partnerstwa. Już w 1992 roku jako jedni z pierwszych opublikowaliśmy raport zrównoważonego rozwoju – dziś idziemy o krok dalej i dobrowolnie raportujemy zgodnie z nową unijną dyrektywą CSRD. Ale zostawmy teorię. Co to znaczy w praktyce? Nasze zakłady produkcyjne w Europie są już w 100% neutralne klimatycznie. Do 2030 chcemy zredukować emisję gazów cieplarnianych o 67% (zakres 1 i 2), a do 2045 osiągnąć pełną neutralność w całym globalnym łańcuchu wartości. I to nie są tylko deklaracje – już dziś oszczędzamy 80 tysięcy ton CO₂ rocznie dzięki wykorzystaniu odnawialnych surowców.

W KTÓRE OBSZARY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU INWESTUJECIE DZIŚ NAJWIĘCEJ?

Jeśli miałbym ująć to jednym zdaniem: inwestujemy tam, gdzie zmiana naprawdę ma znaczenie – dla planety, ludzi i przyszłości naszej branży. Najwięcej środków kierujemy w transformację naszych produktów – od składu, przez opakowania, po sposób ich produkcji. Bo to właśnie codzienne wybory konsumentów mają realny wpływ na środowisko – a naszym celem

jest, by te wybory były coraz bardziej zrównoważone, bez kompromisów dla jakości. Weźmy na przykład nasz flagowy detergent do prania, Persil: w 2023 r. nasze butelki zawierały 25% plastiku z recyklingu, rok później – już 50%. Tylko w Polsce to 270 ton pierwotnego plastiku mniej. Dla marki Fa stworzyliśmy z Ball Corporation najlżejszą puszkę aerozolową na rynku europejskim – to milowy krok, bo lżejsze opakowanie to mniej aluminium, mniej energii w transporcie i mniejszy ślad węglowy. To właśnie takie inwestycje uruchamiają efekt domina: zmieniają produkt, cały łańcuch dostaw, nawyki konsumentów – a w rezultacie wpływają na cały rynek.

KONSUMENTI DEKLARUJĄ CHĘĆ WYBIERANIA BARDZIEJ ZRÓWNOWAŻONYCH PRODUKTÓW, ALE W PRAKTYCE CZĘSTO WYGRYWA CENA.

To prawda – według najnowszych badań Kantaru, aż 88% konsumentów deklaruje chęć zakupu produktów bardziej zrównoważonych, ale w praktyce decyzje zakupowe są często uzależnione od ceny czy przyzwyczajęń. Dlatego nasze podejście jest następujące – zrównoważony wybór nie może oznaczać kompromisu. Stawiamy na korzyści: Persil działa już w 20°C – to aż o 70% mniejsze zużycie energii. Tabletki Somat działają skutecznie w eko-programach zmywarek, a Perwoll wydłuża życie ubrań. Edukujemy, m.in. poprzez program „Czystszy, piękniejszy świat zaczyna się od nas” realizowany z partnerami detalicznymi w całej Europie. Pokazujemy nie tylko co zmieniać, ale i dlaczego.

WIELE DZIAŁAŃ PROEKOLOGICZNYCH NIE JEST WIDOCZNYCH DLA KONSUMENTÓW. JAKIE „NIEWIDOCZNE” INICJATYWY REALIZUJECIE – I JAK PRZEKŁADAJĄ SIĘ ONE NA WARTOŚĆ BIZNESOWĄ?

To trochę jak z fundamentem domu – nie widać go, ale bez niego całość by się nie utrzymała. Tak właśnie działają nasze „niewidoczne” inicjatywy. Na przykład rezygnacja z drukowania dokumentów w biurach. Niby drobiazg, ale w skali globalnej to tysiące ton papieru mniej i realna oszczędność wody oraz energii. Równie ważna jest dla nas odpowiedzialność w łańcuchu dostaw – współpracujemy tylko z partnerami, którzy przestrzegają standardów pracy, działają etycznie i dbają o środowisko. Bo dziś nie wystarczy, że coś jest dostępne i tanie – liczy się jak powstaje i jaki zostawia ślad. Dlaczego to ma znaczenie biznesowe? Bo dzięki temu jesteśmy lepiej przygotowani na wyzwania przyszłości: zmiany regulacyjne, braki surowców, niestabilność rynków. Wzmacniamy naszą odporność, ale też pomagamy partnerom osiągać ich cele zrównoważonego rozwoju. To inwestycja, która się zwraca – w postaci zaufania, lojalności i długoterminowych relacji.

KIRIL MARINOV

Ma 25-letnie międzynarodowe doświadczenie w branży FMCG, zdobyte w Bułgarii, Austrii, krajach bałtyckich i Polsce. Od 11 lat zarządza operacjami firmy Henkel na kilku rynkach. Wcześniej pracował w marketingu i sprzedaży, m.in. jako regionalny szef ds. kluczowych klientów w Europie Środkowej i Wschodniej.

ZWINNA TRANSFORMACJA CYFROWA: JAK UNIKNĄĆ RYZYKOWNYCH INWESTYCJI I ZBUDOWAĆ TRWAŁĄ PRZEWAGĘ?

ROZMOWA Z PIOTREM WEGNEREM, SOLUTIONS DIRECTOREM W BRITENET



PIOTR WEGNER

Solutions Director w Britenet

W czasach, gdy technologie zmieniają się szybciej niż strategie biznesowe, zarządzanie cyfrową transformacją staje się jednym z kluczowych wyzwań dla liderów organizacji. O tym, dlaczego warto spojrzeć na cyfryzację jak na pielęgnację ogrodu – i co z tego wynika dla kadry zarządzającej – rozmawiamy z Piotrem Wegnerem z Britenet, firmy technologicznej wspierającej klientów w Polsce i Europie w strategicznym rozwoju IT.

POSTRZEGA PAN CYFROWĄ TRANSFORMACJĘ PRZEZ PRYZMAT OGRODU. SKĄD TO PORÓWNANIE I JAK MOŻE ONO POMÓC LIDEROM ORGANIZACJI LEPIEJ ZARZĄDZAĆ TECHNOLOGIĄ?

Transformacja cyfrowa to proces, który – podobnie jak ogród – wymaga przemyślanej strategii i stałej troski. W firmach funkcjonują obok siebie zarówno dojrzałe, sprawdzone systemy (czyli „stare drzewa”), jak i nowoczesne rozwiązania (młode pędy technologii). Zadaniem liderów nie jest wycięcie wszystkiego, co stare, ale inteligentne łączenie tego, co działa, z tym, co nowoczesne – tak, by cała organizacja mogła stabilnie się rozwijać.

TRANSFORMACJA BEZ CHAOSU – JAK ZNALEZĆ OPTIMALNE TEMPO ZMIAN?

Wiele firm wpada w jedną z dwóch skrajności – albo wdraża nowe technologie zbyt pochopnie, albo odwołuje decyzje w nieskończoność. Nasza rada? Działać planowo i strategicznie. Uleganie każdej technologicznej modzie może być równie niebezpieczne, jak całkowita stagnacja. Zawsze zaczynamy od dokładnej analizy sytuacji: Jakie są rzeczywiste cele biznesowe? Które obszary wymagają usprawnień, a które dziś ograniczają efektywność działania? Dopiero na tej podstawie budujemy przemyślany plan transformacji – z jasno określonymi wskaźnikami i punktami kontrolnymi, które pozwalają sprawdzić, czy organizacja faktycznie zmierza w stronę wzrostu i innowacji.

CZY NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM NADAL POZOSTAJĄ LUDZIE, A NIE SAMA TECHNOLOGIA?

Zdecydowanie tak. Opór przed zmianą to coś, z czym mierzy się każda organizacja. W starszych systemach czują się pewnie wieloletni pracownicy, którzy je współtworzyli. Z drugiej strony mamy nowe pokolenia, które oczekują zwinności i UX-u na poziomie aplikacji mobilnych. Naszym podejściem jest łączenie tych światów – przez edukację, dialog i zespoły mieszane, które wspólnie uczą się nowego podejścia.

TECHNOLOGICZNA LUKA KOMPETENCYJNA TO TEMAT, KTÓRY WRACA JAK BUMERANG. JAK BUDOWAĆ KOMPETENCJE CYFROWE W FIRMIE, GDY RYNEK CIERPI NA NIEDOBÓR TALENTÓW?

Firmy, które nie są z branży IT, często nie mają zasobów, by samodzielnie rekrutować topowych specjalistów. Outsourcing kompetencji, jeśli jest dobrze zaplanowany, może być dużą wartością. Jako Britenet dostarczamy wiedzę i ludzi dopasowanych do konkretnego etapu transformacji – od analizy danych po wdrożenia AI. To nie tylko oszczędność czasu, ale też pewność, że zespół dostaje realne wsparcie.

A CO Z KRYZYSAMI – JAK PRZYGOTOWAĆ INFRASTRUKTURĘ IT NA CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE, KTÓRYCH NIE DA SIĘ PRZEWIDZIEĆ?

Tak jak ogród trzeba chronić przed przymrozkami, tak samo systemy IT trzeba regularnie pielęgnować. Firmy, które na bieżąco dbają o aktualizacje, cyberbezpieczeństwo, audyty i zgodność z regulacjami są znacznie odporniejsze na kryzysy. Dobrym przykładem jest DORA – firmy wiedziały o niej od lat, ale wiele z nich zareagowało dopiero w ostatniej chwili. Regularna praca nad „cyfrową kondycją” organizacji naprawdę się opłaca.

NA KONIEC – JEŚLI MIAŁBY PAN ZOSTAWIĆ LIDERÓW ORGANIZACJI Z JEDNĄ MYŚLĄ NA TEMAT ZARZĄDZANIA TECHNOLOGIĄ, TO CO BY TO BYŁO?

Nie inwestujcie w technologię, jeśli nie macie jasnej wizji tego, co chcecie dzięki niej osiągnąć. Najlepsze rezultaty osiągają firmy, które traktują cyfryzację jako integralną część strategii biznesowej, a nie jednorazowy projekt. I które mają odwagę „przycinać stare gałęzie”, ale też cierpliwość, by czekać, aż nowe rozwiązania przyniosą plon.

PIOTR WEGNER

Doświadczony profesjonalista z bogatym doświadczeniem w branży IT. Absolwent studiów MBA w zakresie technologii informacyjnych, łączący wiedzę techniczną z umiejętnościami menedżerskimi. Jako Solutions Director promuje podejście produktowe oraz opracowuje innowacyjne strategie rozwoju. Dzięki specjalistycznej wiedzy w obszarze przetargów międzynarodowych, zorientowanej na klienta realizacji usług oraz skutecznemu przywództwu, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kierunku rozwoju usług Britenet na rynkach europejskich. Z firmą Britenet związany od ponad ośmiu lat.



**Platforma
Odpadowa
Interzero**



Poznaj nasz zintegrowany system online do kompleksowego zarządzania gospodarką odpadami w Twoim przedsiębiorstwie



Redukcja kosztów
gospodarki odpadowej



Automatyzacja ewidencji
odpadów w BDO



Kompleksowe zarządzanie
gospodarką odpadową



Zdalne zamawianie odbioru
odpadów 24/7 online

Platforma Odpadowa Interzero w liczbach*

129

aktywnych
projektów

2700+

obsługiwanych
oddziałów

20 tys.

wierszy
rozliczeniowych
miesięcznie

1700

aktywnych
użytkowników

6500

zgłoszeń o odbiór
w ostatnich
30 dniach

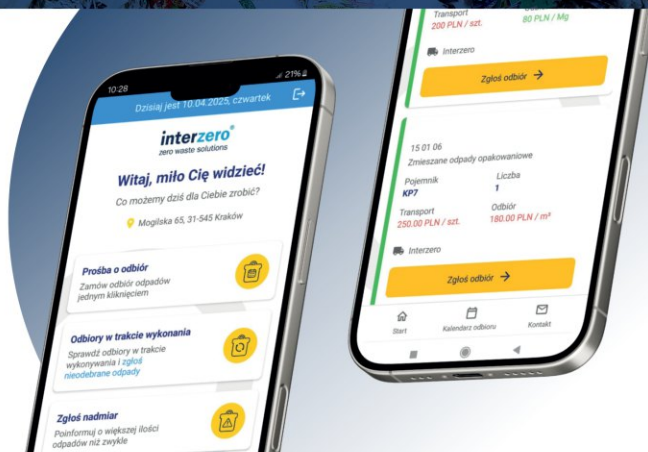
901

zrealizowanych
odbiorów zgodnie
z harmonogramem
w ostatnim
miesiącu

*Dane za styczeń 2025

Interzero OneApp Polska – teraz również w wersji mobilnej!

- ➔ Zarządzanie odbiorami
- ➔ Wygodna komunikacja
- ➔ Podgląd usług
- ➔ Kalendarz odbiorów



Skontaktuj się z nami, by przetestować Platformę w swojej firmie!

interzero[®]
zero waste solutions

Interzero Polska Sp. z o.o.
ul. Wiertnicza 165
02-952 Warszawa

+48 22 742 10 22
platformaodpadowa@interzero.pl
platformaodpadowa.interzero.pl

BIZNES W OGNIU LEGISLACYJNYCH ZMIAN

WYWIAD Z AGATĄ RYŚ, CZŁONKIEM ZARZĄDU INTERZERO



AGATA RYŚ

Członek Zarządu Interzero

Polska stoi w przededniu wprowadzenia jednej z najpoważniejszych zmian, jakie zadecydują o przyszłości rynku odpadowego. Ministerstwo Klimatu i Środowiska zaprezentowało wstępne założenia projektu tych przepisów, wprowadzających tzw. rozszerzoną odpowiedzialność producenta (ROP). Z zasady, taki mechanizm ma motywować firmy do ograniczenia ilości odpadów opakowaniowych i sfinansować ich recykling. Tymczasem zaproponowany model niszczy dorobek ponad 20 lat polskiej gospodarki odpadami. Zamiast systemu opartego na konkurencji i partnerstwie biznesu z samorządami, ministerstwo prze w stronę centralizacji, stawiając na państwowego operatora, a raczej administratora ROP. Ze świecą szukać krajów, w których takie rozwiązanie pozwoliło osiągnąć cele środowiskowe. Od tego czy się je spełni zależy wysokość opłat za wywóz śmieci, jak również stawek za realizację obo-

wiązku recyklingu wpłacanych przez 100 000 przedsiębiorców. O ROP, stanowisku przedsiębiorców i możliwych skutkach proponowanych zmian rozmawiamy z Agatą Ryś, członkiem zarządu Interzero, jednej z największych organizacji odzysku opakowań w Polsce.

SZEROKO ROZUMIANA BRANŻA ODPADOWA OD MIESIĘCY ŻYJE TEMATEM ROZSZERZONEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRODUCENTA (ROP). DLACZEGO TA ZMIANA BUDZI TAK DUŻE EMOCJE?

Od ponad dwudziestu lat samorządy, firmy zajmujące się wywozem odpadów, recyklerzy, producenci, wspierani często przez wyspecjalizowane podmioty, czyli organizacje odzysku opakowań, budują rynek gospodarki odpadami.

Z przedstawionego przez resort środowiska zarysu koncepcji wynika, że postawiono na rozwiązanie rewolucyjne, a nie ewolucyjne. Zamiast modelu, który zwiększy konkurencję i zmotywuje producentów do projektowania bardziej przyjaznych środowisku opakowań, wprowadza centralizację i ogranicza rynkowy wybór. Państwem, które przeprowadziły nieudany eksperyment z takim modelem są Węgry. W efekcie nie osiągały unijnych poziomów recyklingu, więc musiały zapłacić kary. Natomiast rynkowy model ROP się sprawdza. Jest na to wiele przykładów.

MINISTERSTWO NIE JEST TEGO ŚWIADOME?

Przedstawiciele biznesu jasno wyrażali swoje obawy. Firmy słały petycje, organizują kampanie, biorą udział w konsultacjach itd.

Ponadto, w unijnym rozporządzeniu PPWR jest mowa o tym, że producenci powinni mieć możliwość wypełnienia obowiązków ROP za pośrednictwem organizacji odpowiedzialności producenta.

CZY PRZEDSIĘBIORCY CZUJĄ WOBEC TEGO, ŻE ICH GŁOS ZOSTAŁ ZIGNOROWANY?

Nie znam się na polityce, ale sposób i atmosfera, w jakich przebiega obecna debata o ROP, przybrały charakter konfrontacyjny, a powinny być koncyliacyjne. Ministerstwo przedstawiło kontrowersyjne założenia, które wywołały burzę. W tej sytuacji, niestety, nie mogło być inaczej. Tylko że poza ogromną polaryzacją, jaka zaszła w szeroko pojętym środowisku odpadowym, niczego więcej tą decyzją nie osiągnięto.

ALE STRONA SAMORZĄDOWA, POPIERANA PRZEZ FIRMY ZAJMUJĄCE SIĘ TRANSPORTEM ODPADÓW, CZĘSTO WSKAZUJE, ŻE PRODUCENCI CHCĄ UNIKNĄĆ PŁACENIA ZA SVOJE ODPADY.

To może warto przypomnieć, że to wprowadzający produkty w opakowaniach na rynek rozpoczęli rozmowę o ROP już kilka lat temu. Wiedzą też, że te przepisy wejdą w życie najpóźniej w 2026 roku, wraz z PPWR. Naszą intencją jest zbudowanie transparentnego, opartego na danych, scyfryzowanego systemu, w którym przedsiębiorca nie tylko pozna koszty, ale także sposób ich naliczania i wydatkowania.

Biznes chce wiedzieć ile i za co płaci. Dlatego tak ważny jest sposób naliczania i wydatkowania.

Tymczasem w połowie kwietnia 2025 r., kiedy rozmawiamy, nieznane są kalkulacje kosztów ani mechanizm rozliczeń. Wiele poważnych organizacji przedsiębiorców mówi o paropodatkach, który sfinansuje nie tylko zbiórkę i recykling opakowań, ale także ewentualne kary za niewywiązywanie się państwa z celów Unii Europejskiej. ROP powinien premiować efektywność i realne działania środowiskowe, a nie zasilać budżet instytucji.

MINISTERSTWO KLIMATU I ŚRODOWISKA ZAPEWNIĄ, ŻE ŚRODKI BĘDĄ ZARZĄDZANE PRZEZ RENOMOWANĄ INSTYTUCJĘ, JAKĄ JEST NARODOWY FUNDUSZ OCHRONY ŚRODOWISKA I GOSPODARKI WODNEJ.

NFOŚiGW rzeczywiście ma doświadczenie w finansowaniu projektów środowiskowych. Moim zdaniem problem polega na tym, że ta instytucja działa na zasadach administracyjnych, a nie rynkowych.

UNIA EUROPEJSKA W SWOICH PRZEPISACH DOPUSZCZA RÓŻNE MODELE ROP. CO W TAKIM RAZIE JEST NIE TAK Z TYM, KTÓRY PROPONUJE RESORT?

To prawda, UE nie narzuca jednego schematu, ale nakłada pewne warunki. Po pierwsze – system musi być transparentny i zgodny z unijnym prawem, które wyraźnie mówi, że producenci powinni mieć możliwość realizowania obowiązków przez wyspecjalizowane organizacje odpowiedzialności producenta. Po drugie – państwowy monopol, który proponuje projekt ustawy, eliminuje rynek, który przez ponad 20 lat wypracował realne, sprawdzone mechanizmy współpracy między producentami, recyklerami i samorządami.

ZWOLENNICY PROJEKTU TWIERDZĄ, ŻE ORGANIZACJE ODZYSKU NIE ZAWSZE DZIAŁAŁY SKUTECZNIE.

Takie stawianie sprawy jest niesprawiedliwe. Organizacje odzysku opakowań w dużym stopniu przyczyniają się do osiągania wymaganych poziomów recyklingu przez Polskę. Są bardzo rygorystycznie kontrolowane przez organy państwowe. Zamiast eliminować te podmioty, warto rozmawiać o standardach, wzmocnieniu nadzoru i wprowadzeniu narzędzi, które usprawnią przepływ informacji i finansów w systemie. Centralizacja odbiera rynkowi elastyczność i możliwość reagowania na potrzeby środowiskowe w sposób efektywny.

CZY PROJEKT RESORTU DOPUSZCZA WYPRACOWANIE KOMPROMISU? CZY ROZMOWY JESZCZE TRWAJĄ?

Jesteśmy w trakcie dialogu, choć w mojej ocenie zbyt jednostronnego. Liczymy, że resort klimatu usiądzie do stołu z pełnym składem uczestników rynku – producentami, recyklerami, samorządami i organizacjami odzysku. Tylko wtedy możliwe będzie wypracowanie modelu, który nie tylko spełni unijne wymagania, ale też zapewni transparentność, motywację do inwestycji i – co najważniejsze – realne korzyści dla środowiska.

CO WEDŁUG INTERZERO POWINNO BYĆ FUNDAMENTEM SKUTECZNEGO SYSTEMU ROP?

Po pierwsze – zgodność z unijnymi przepisami. Organizacje odpowiedzialności producenta to sprawdzona europejska praktyka, a nie polski wynalazek. Po drugie – jasne zasady rozliczeń i pełna przejrzystość kosztów – producenci muszą wiedzieć, za co płać. Po trzecie – zdrowa współpraca między sektorem prywatnym a samorządami, w której każdy ma jasno określoną rolę – gminy odpowiadają za selektywną zbiórkę, a organizacje odzysku za recykling, rozliczenia i edukację. Tylko taki model pozwoli zbudować system, który będzie efektywny zarówno gospodarczo, jak i środowiskowo.

A CO Z MIESZKAŃCAMI – CZY NOWY ROP WPŁYNIE NA ICH PORTEFELE?

Odpowiedzialność finansowa powinna być jasna i uczciwa. Producenci powinni pokrywać 100% kosztów recyklingu za swoje opakowania – zwłaszcza za szkło, plastik i metale. A mieszkańcy powinni ponosić koszty tylko tych odpadów, które rzeczywiście trafiają do strumienia zmieszanego. To nie tylko sprawiedliwe, ale też motywuje do lepszej segregacji, co jest celem całej reformy.

WYGLĄDA NA TO, ŻE ROP TO NIE TYLKO KWESTIA ŚRODOWISKA, ALE I LOGIKI ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO.

Dokładnie. ROP to narzędzie, które może działać świetnie – pod warunkiem, że jest dobrze zaprojektowane. Polska ma szansę skorzystać z doświadczeń innych krajów i wdrożyć system, który będzie efektywny, przejrzysty i zgodny z prawem. To w interesie nas wszystkich – mieszkańców, samorządów, środowiska i biznesu.

AGATA RYS

Członek Zarządu Interzero, ma ponad 20 lat doświadczenia w obszarze handlu i ochrony środowiska. Ekspertka w dziedzinie GOZ oraz obowiązków firm wprowadzających opakowania, produkty, baterie oraz sprzęt elektryczny i elektroniczny. Rozwija innowacyjne rozwiązania oparte o digitalizację.

Z LOKALNYCH ZASOBÓW KU GLOBALNYM CELOM. NORDKALK I NORDKALK WAPNO O ROLI WAPIENIA W ZIELONEJ GOSPODARCE

ROZMOWA Z PIOTREM MACIAKIEM, PREZESEM ZARZĄDU NORDKALK I DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM NORDKALK WAPNO



PIOTR MACIAK

Prezes Zarządu Nordkalk,
Dyrektor Zarządzający Nordkalk Wapno

Nordkalk i Nordkalk Wapno aktywnie wspierają zieloną transformację, pokazując, że odpowiedzialne wydobywanie, gospodarka o obiegu zamkniętym i innowacyjne produkty mogą iść w parze z realizacją ambitnych celów ESG. O roli wapienia w zrównoważonej gospodarce, wyzwaniach transformacji i planach na przyszłość rozmawiamy z Piotrem Maciakem, Prezesem Zarządu Nordkalk Sp. z o.o. i Dyrektorem Zarządzającym Nordkalk Wapno Sp. z o.o.

PANIE PREZESIE, PROSZĘ POWIEDZIEĆ, JAK W ZARZĄDZANYCH PRZEZ PANIA SPÓŁKACH SĄ REALIZOWANE CELE ESG I ZIELONEJ TRANSFORMACJI?

W grupie Nordkalk wierzymy, że wapień – choć jest surowcem tradycyjnym – odgrywa kluczową rolę w nowoczesnej, zrównoważonej gospodarce. Dzięki niemu możliwe jest oczyszczanie wody, odsiarczanie spalin, poprawa jakości gleb i stabilizacja gruntów budowlanych.

Nasze produkty wspierają cele ESG w energetyce, przemyśle, rolnictwie, budownictwie i drogownictwie. Działania Nordkalk koncentrują się wokół przesłania: wydobywamy odpowiedzialnie, przetwarzamy efektywnie, wspieramy zieloną transformację Europy.

CZY REALIZACJA AMBITNYCH CELÓW ESG WPŁYWA NA TEMPO WDRAŻANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ? JAK ZACHOWUJECIE RÓWNOWAGĘ MIĘDZY JEDNYM A DRUGIM?

Cele ESG nie spowalniają innowacji – wręcz przeciwnie, są ich motorem. Wapień i produkty jego przetworzenia mają ogromny potencjał w gospodarce niskoemisyjnej. ESG inspiruje nas do tworzenia produktów o obniżonym śladzie węglowym i wdrażania technologii zmniejszających zużycie energii oraz ograniczających wpływ wydobywania na środowisko.

Koncentrujemy się na produktach dla rolnictwa, przemysłu, budownictwa, energetyki i ochrony środowiska. Wapna nawozowe przeciwdziałają zakwaszeniu gleb, poprawiają ich żyzność i zwiększają przyswajalność azotu, potasu i fosforu, działając synergicznie z nawozami mineralnymi. Produkty budowlane zwiększają trwałość i efektywność energetyczną infrastruktury, a cegły silikatowe, beton komórkowy i tynki pochłaniają wtórnie CO₂ z atmosfery, wiążąc go w postaci węgla wapnia, czyli wapienia.

W procesach wydobywania, współpracując z Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie, optymalizujemy pozyskiwanie surowca i rozwijamy nowoczesne techniki strzelania. Dzięki temu ograniczamy hałas, emisję pyłu i wpływ na otoczenie.

Patrzymy na cały cykl życia naszych produktów – od odpowiedzialnego wydobywania, przez efektywne przetwarzanie, po ich zastosowanie. W ten sposób dążymy m.in. do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2040 roku.


www.nordkalk.pl

 Znajdź nas na facebook.com/nordkalkpolska

JAK NORDKALK RÓWNOWAŻY CELE ZIELONEJ TRANSFORMACJI Z POTRZEBĄ UTRZYMANIA STABILNYCH KOSZTÓW PRODUKCJI?

Efektywność energetyczna i automatyzacja są kluczowe. Stale optymalizujemy zużycie energii dzięki systemom monitorowania i cyfrowego zarządzania produkcją. W zakładzie w Miedziance aż 50% dostaw do klientów realizujemy koleją, co znacząco zmniejsza emisje związane z logistyką.

Inwestujemy również w odnawialne źródła energii. Instalacje fotowoltaiczne wspierają nasze operacje w Polsce, a projekty takie jak udział w inicjatywie pro-

dukcji e-paliw na Gotlandii w Szwecji pokazują, że aktywnie zmieniamy źródła energii. Zielona transformacja wymaga inwestycji, ale dobrze zaprojektowane procesy stabilizują koszty w dłuższym okresie.

NA CZYM POLEGA PODEJŚCIE NORDKALK DO GOSPODARKI O OBIEGU ZAMKNIĘTYM I ZARZĄDZANIA ZASOBAMI?

Gospodarka o obiegu zamkniętym to dla nas świadome projektowanie procesów minimalizujących zużycie zasobów i emisję CO₂. W Finlandii i Szwecji wykorzystujemy produkty uboczne przemysłu hutniczego, takie jak żużel wielkopiecowy, w produkcji

wyrobów wapienniczych, zmniejszając zapotrzebowanie na surowce pierwotne i ograniczając ilość odpadów.

Konsekwentnie stawiamy także na lokalne pozyskiwanie surowców. Nasze zakłady przetwarzają wapień wydobywany na miejscu – tak ograniczamy transport. Szacuje się, że lokalny sourcing może ograniczyć emisję transportową nawet o 20–30% w porównaniu z transportem długodystansowym.

Patrząc w przyszłość, rozwijamy strategie zamykania obiegu materiałów – poprzez recykling, wykorzystanie produktów ubocznych innych gałęzi przemysłu i tworzenie zrównoważonych produktów dla budownictwa, rolnictwa i przemysłu.

NORDKALK WAPNO JEST LIDERM NA RYNKU SORBENTÓW DO INSTALACJI TERMICZNEGO PRZEKSZTAŁCANIA ODPADÓW (WASTE-TO-ENERGY). JAKĄ ROLĘ ODGRYWAJĄ PAŃSTWA PRODUKTY WE WSPIERANIU ZIELONEJ TRANSFORMACJI W POLSCE?

Spółka Nordkalk Wapno od lat dostarcza specjalistyczne sorbenty do instalacji termicznego przekształcania odpadów, które odgrywają kluczową rolę w gospodarce o obiegu zamkniętym. Dostarczamy wapno hydratyzowane o podwyższonej powierzchni właściwej, umożliwiające skuteczne oczyszczanie spalin w nowoczesnych instalacjach waste-to-energy.

Nasze produkty są wykorzystywane w największych miastach wojewódzkich w Polsce, gdzie normy emisyjne są nawet dwukrotnie bardziej rygorystyczne niż przyjęte standardy europejskie. Dzięki naszym rozwiązaniom prawie milion ton odpadów rocznie jest bezpiecznie przekształcanych w energię elektryczną i ciepło systemowe, przy jednoczesnym spełnianiu najwyższych wymagań środowiskowych.

Wierzimy, że przyszłość Europy leży w lokalnych zasobach, odpowiedzialnym wydobywaniu i innowacjach, które zamykają cykl życia materiałów. Tylko w ten sposób możemy budować naprawdę zrównoważoną i konkurencyjną gospodarkę.

PIOTR MACIAK

Prezes Zarządu Nordkalk Sp. z o.o., Dyrektor Zarządzający Nordkalk Wapno oraz Wiceprezes Grupy Nordkalk odpowiedzialny za Region Europy Wschodniej. Od stycznia 2025 roku pełni także funkcję Dyrektora Zarządzającego Platformy Wschodniej w Komitecie Wykonawczym Grupy SigmaRoc.

Związany z Nordkalk od 16 lat, z czego 14 lat jako Prezes Zarządu. Odpowiada za rozwój Grupy w Europie Wschodniej. Jest członkiem Zarządu Stowarzyszenia Przemysłu Wapienniczego, aktywnie wspierając rozwój branży w Polsce.



BIOGAS

SYSTEM S. A.

**Innowacyjna technologia
biogazu i biometanu**

Nasza oferta



Prowadzimy działania w zakresie uzyskiwania wsparcia finansowego na budowę biogazowni i biometanowni – do 100% kosztów kwalifikowalnych



Sporządzamy analizy i studia wykonalności inwestycji, gwarantujące optymalne rozwiązania pod względem technicznym i ekonomicznym



Oferujemy przygotowanie formalno-prawne inwestycji



Oferujemy realizację „pod klucz”. Dostarczamy kompletną biogazownię bądź biometanownię gotową do eksploatacji



Świadczymy usługi nadzoru technologicznego

Zapraszamy do współpracy

Biogas System S.A.
ul. ks. mjr. Karola Woźniaka 7a
40-389 Katowice

Obsługa Klienta:
Biuro Spółki: +48 734 800 800
E-mail: kontakt@biogas-system.com

Więcej o nas:





Forum na rzecz Przyszłości Rolnictwa: Kształtowanie Zrównoważonych Systemów Rolno-Spożywczych



Janez Potočnik otwierający konferencję

W marcu w Brukseli odbyło się 17. Forum na rzecz Przyszłości Rolnictwa (ForumforAg), gromadząc ekspertów, naukowców, liderów bizne-su, polityków i innowatorów z całego świata. Celem spotkania było omówienie pilnych wyzwań stojących przed globalnym systemem rolno-spożywczym. ForumforAg, założone w 2008 roku przez Europejską Organizację Właścicieli Ziemi i firmę Syngenta, stało się w Brukseli wiodącą platformą debaty nad zrównoważonym rolnictwem i wyzwaniami środowiskowymi.

Tegoroczne forum skoncentrowało się na poszukiwaniu nowych kierunków transformacji sektora rolno-spożywczego. Głównym tematem była potrzeba zrównoważonego zwiększenia produkcji żywności dla rosnącej populacji światowej. Prognozy wskazują, że do 2050 roku liczba ludności na świecie zbliży się do 10 miliardów, co stawia przed rolnictwem ogromne wyzwanie: jak zwiększyć produkcję, jednocześnie minimalizując jej negatywny wpływ na środowisko?

Kluczowym przesłaniem Forum było stwierdzenie, że zrównoważony rozwój i konkurencyjność mogą iść w parze. Janez Potočnik, przewodniczący Forum i były Komisarz Europejski ds. Środowiska, podkreślił pilność sytuacji, mówiąc: "Stoimy na krawędzi ekologicznej i cyfrowej apokalipsy". Zaznaczył, że decyzje mające zapobiec temu kryzysowi są zbyt ważne, by pozostawić je wyłącznie politykom. Potočnik zwrócił też uwagę na znaczenie Europejskiego Zielonego Ładu jako drogowskazu dla przyszłych działań.

Podczas Forum omówiono kluczowe problemy stojące przed systemem rolno-spożywczym, takie jak:

1. Emisje gazów cieplarnianych
2. Nadmierne wykorzystanie gruntów
3. Zanik bioróżnorodności
4. Kurczące się zasoby wodne
5. Skutki zmian klimatycznych

Syngenta, wieloletni partner wydarzenia, przedstawiła swoją wizję zrównoważonego rolnictwa, skupiając się na trzech głównych obszarach:

- **Produkty biologiczne:** Postulat stworzenia specjalnych przepisów przyspieszających zatwierdzanie produktów biologicznych stosowanych w produkcji rolnej, co da rolnikom dostęp do zrównoważonych alternatyw wobec tradycyjnej chemii.
- **Innowacje w hodowli roślin:** Promowanie nowych technik genomowych, umożliwiających szybsze tworzenie odmian odpornych na zmiany klimatu i o wysokiej wydajności.
- **Rolnictwo cyfrowe:** Wykorzystanie nowych technologii do wdrażania bardziej precyzyjnych i zrównoważonych praktyk rolniczych, opartych na sztucznej inteligencji, tele-detekcji i analizie danych.

Petra Laux, Chief Sustainability Officer w Grupie Syngenta, podkreśliła, że rolnicy muszą znaleźć się w centrum tej transformacji. Zwróciła uwagę na potrzebę zapewnienia im różnorodnych i skutecznych narzędzi, które pomogą sprostać podwójnemu wyzwaniu: zwiększeniu produktywności przy jednoczesnym zmniejszeniu wpływu na środowisko naturalne.

Forum wyraźnie pokazało, że droga do zrównoważonego i konkurencyjnego rolnictwa wymaga ścisłej współpracy między przemysłem, decydentami i rolnikami. Dzięki innowacjom, badaniom i nowym technologiom, a także holistycznemu podejściu, sektor rolniczy może stworzyć system, który zrównoważy produktywność z ochroną środowiska.

ForumforAg niezmiennie dąży do budowania odpornego, zrównoważonego i przyjaznego dla klimatu systemu żywnościowego i rolniczego. Dyskusje i wnioski z tegorocznego spotkania z pewnością odegrają kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości europejskiego i światowego rolnictwa.



Debata na temat przyszłej wizji europejskiego rolnictwa z udziałem Petry Laux



5 korzyści dla firm przechodzących na produkcję neutralną pod względem emisji CO₂



IRENEUSZ BOROWSKI

Country Manager Poland, Dassault Systèmes

Producenci ograniczający emisję CO₂ mogą zyskać znacznie więcej niż tylko wiarygodność środowiskową. Dzięki przekształceniu procesów produkcyjnych mogą zapewnić sobie wyższy poziom wydajności, zmniejszyć ilość odpadów i uzyskać dostęp do niezawodnych, odnawialnych źródeł energii. W rzeczywistości produkcja neutralna pod względem emisji dwutlenku węgla to nie tylko cel w zakresie zrównoważonego rozwoju – to strategiczna dźwignia innowacji, odporności i długoterminowej konkurencyjności.

Wdrożenie praktyk neutralnych pod względem emisji dwutlenku węgla przynosi producentom liczne korzyści, zgodnie z trzema filarami zrównoważonego rozwoju: środowiskowym, społecznym i zarządzania (ESG). Firmy, które osiągają wysokie wyniki w zakresie ESG, mają zwykle wysokie ogólne wyniki finansowe, a badanie wskazuje, że zwrot finansowy z inwestycji niskoemisyjnych wynosi od 27% do 80%.¹

Aby zmniejszyć swój ślad węglowy i osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju do 2030 r., producenci nie mogą polegać na tradycyjnych procesach produkcyjnych. Muszą wdrożyć nowe, niskoemisyjne procesy i metody produkcji, które pomogą im stać się bardziej zrównoważonymi w pięciu kluczowych obszarach:

1. Niższe koszty energii

Ocena cyklu życia (LCA), wzbogacona o symulację i analizę danych w czasie rzeczywistym, umożliwia producentom ocenę wpływu na środowisko na każdym etapie cyklu życia produktu lub fabryki. Stosując te spostrzeżenia, producenci mogą dostosować swoje procesy produkcyjne do dostępności odnawialnych źródeł energii. Nie tylko zmniejsza to ślad węglowy, ale także optymalizuje pobór energii z sieci, umożliwiając firmom zmniejszenie zależności od kosztownej i niestabilnej energii opartej na paliwach kopalnych. Z kolei firmy mogą osiągnąć długoterminowe oszczędności kosztów przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności energetycznej.

2. Mniej odpadów materiałowych

Dzięki odpowiednim narzędziom cyfrowym producenci mogą przejść na gospodarkę generatywną poprzez recykling i odzyskiwanie materiałów oraz optymalizację zużycia surowców, począwszy od fazy projektowania. Zmniejszając zużycie surowców, firmy nie tylko redukują koszty, ale także zmniejszają swój wpływ na środowisko. Takie podejście przyczynia się do bardziej wydajnych, zrównoważonych praktyk pracy i pozwala producentom kupować, wykorzystywać i przechowywać tylko te materiały, których naprawdę potrzebują, tym samym eliminując odpady. Co więcej, zrównoważone wykorzystanie materiałów umożliwia firmom spełnienie wymogów regulacyjnych przy jednoczesnej maksymalizacji rentowności.

3. Poprawa wizerunku marki

Badanie przeprowadzone przez Futerra pokazuje, że większość konsumentów jest bardziej skłonna wybierać zrównoważone marki, jeśli ich produkty są konkurencyjne cenowo, a około jedna trzecia jest skłonna zapłacić wyższą cenę za produkty przyjazne dla środowiska. Producenci, którzy potrafią jasno zademonstrować swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój i poprzeć je wymiernymi danymi, stają się bardziej atrakcyjni dla rosnącej liczby świadomych ekologicznie konsumentów. Włączając zrównoważone praktyki do swoich działań, marki nie tylko przyciągają lojalnych klientów, ale także zyskują przewagę konkurencyjną na coraz bardziej wymagającym rynku.

4. Sprawniejsze zarządzanie ryzykiem

W miarę jak wymagania dotyczące zrównoważonego rozwoju są coraz silniej regulowane i egzekwowane, producenci stają w obliczu rosnącego ryzyka prawnego, finansowego i wizerunkowego. Firmy, które nie dostosują się do standardów zrównoważonego rozwoju mogą być narażone na kary, działania prawne i utratę reputacji. Dzięki odpowiednim narzędziom producenci mogą zharmonizować swoje działania z globalnymi ramami regulacyjnymi, zmniejszając narażenie na ryzyko. Dodatkowo, integrując odnawialne, niskoemisyjne źródła energii w swoich procesach, producenci mogą ustabilizować swoje koszty energii i zmniejszyć zależność od zmian



nych cen paliw kopalnych, co czyni ich bardziej odpornymi na zawirowania rynkowe.

5. Więcej miejsca na innowacje

Innowacyjne procesy produkcyjne są siłą napędową zrównoważonego rozwoju produktów. Integrując narzędzia cyfrowe, takie jak symulacja, wirtualne bliźniaki i projektowanie oparte na modelach, firmy mogą usprawnić produkcję, zmniejszyć ilość odpadów materiałowych i szybciej wprowadzać produkty na rynek.

Technologie te umożliwiają przejście od fizycznej do wirtualnej walidacji, pozwalając zespołom na zbadanie większej liczby opcji projektowych, wcześniejsze przewidywanie problemów i podejmowanie świadomych decyzji w całym cyklu życia produktu. Rezultatem jest bardziej elastyczne, opłacalne i przyjazne dla środowiska podejście do innowacji – takie, które spełnia rosnące zapotrzebowanie zarówno na wydajność, jak i zrównoważony rozwój.

PRZEJŚCIE NA PRODUKCJĘ NISKOEMISYJNĄ

Kiedy producenci stosują ekoprojektowanie w rozwoju produktów, mogą włączyć zrównoważony rozwój do każdego aspektu łańcucha wartości. Rozwiązania oceny cyklu życia (LCA) zapewniają wgląd niezbędny do pomiaru wpływu produktu na środowisko w całym jego cyklu życia. Rozwiązania te opierają się na zewnętrznych bazach danych, opracowanych przez niezależne organizacje, takie jak baza danych ecoinvent, które określają ilościowo wpływ na środowisko praktycznie wszystkich decyzji i działań firmy.

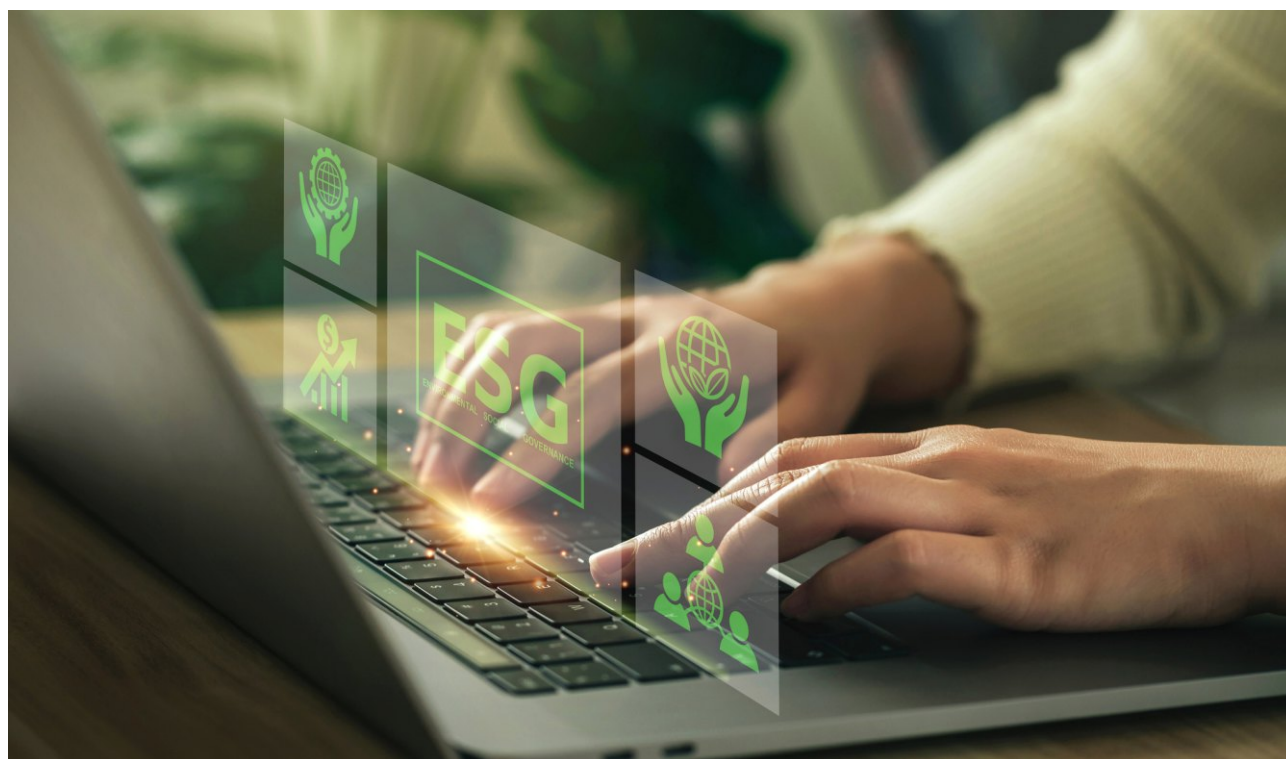
Dzięki platformie 3DEXPERIENCE firmy Dassault Systèmes, te oceny cyklu życia są teraz w pełni zintegrowane z procesem

rozwoju produktu. Platforma łączy projektowanie, symulację, przygotowanie produkcji i produkcję, umożliwiając firmom ocenę wpływu na środowisko na każdym etapie. Ta płynna integracja pozwala wszystkim zainteresowanym stronom obliczać, optymalizować i raportować wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju w czasie rzeczywistym.

Łącząc dane LCA z technologią wirtualnego bliźniaka, rozwiązanie "Sustainable Innovation Intelligence" firmy Dassault Systèmes umożliwia specjalistom, projektantom przemysłowym, a także inżynierom produktu i produkcji tworzenie cykli życia o obiegu zamkniętym. Jest to możliwe dzięki wczesnej identyfikacji wymogów zrównoważonego rozwoju i ich pełnej widoczności na wszystkich etapach projektowania, rozwoju produktu i przygotowania produkcji. Rozwiązanie integruje zaopatrzenie w materiały, projektowanie, produkcję, logistykę, sprzedaż, marketing i zarządzanie wycofaniem z eksploatacji, zapewniając wgląd w te procesy w czasie rzeczywistym, umożliwiając zespołom identyfikację problemów lub wdrażanie ulepszeń na wczesnym etapie, nawet przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu produkcji.

Przejście na produkcję niskoemisyjną nie jest już opcjonalne dla producentów – to konieczność, aby zabezpieczyć biznes na przyszłość. Wraz z zaostrzaniem się globalnych przepisów i rosnącym zapotrzebowaniem konsumentów na zrównoważony rozwój, firmy, które proaktywnie przyjmą zrównoważone praktyki nie tylko poprawią swój wpływ na środowisko, ale także zyskają przewagę konkurencyjną w zakresie zarządzania kosztami, innowacyjności i budowania lojalności wobec marki.

¹ <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>





Zielony e-commerce: jak cyfryzacja wspiera neutralność klimatyczną



ŁUKASZ WOŹNICA

Head of Business Development, Strix

Współczesny biznes stoi przed wyzwaniem pogodzenia efektywności operacyjnej z odpowiedzialnością klimatyczną. Coraz więcej firm dostrzega, że realne działania w zakresie ESG (Environmental, Social, Governance) to nie tylko kwestia reputacji, ale także wymóg inwestorów, regulatorów i świadomych konsumentów. Jednym z obszarów o ogromnym potencjale dla realizacji strategii neutralności klimatycznej jest transformacja cyfrowa, a w szczególności e-commerce.

CYFROWY HANDEL W SŁUŻBIE KLIMATU

E-commerce to dziś znacznie więcej niż tylko kanał sprzedaży. To ekosystem, który – odpowiednio zaprojektowany – może wspierać zrównoważony rozwój na wielu poziomach. Dzięki technologii możliwe jest nie tylko zwiększenie skalowalności i elastyczności biznesu, ale również znaczące ograniczenie jego wpływu na środowisko.

Cyfryzacja procesów zakupowych i sprzedażowych eliminuje potrzebę fizycznej infrastruktury handlowej, zmniejsza zapotrzebowanie na papierową dokumentację i umożliwia automatyzację działań, które wcześniej wiązały się z wysokim zużyciem zasobów. Wdrożenia nowoczesnych silników e-commerce pozwalają zarządzać procesami z precyzją, która jeszcze dekadę temu była nieosiągalna – a to bezpośrednio przekłada się na redukcję śladu węglowego.

ZRÓWNOWAŻONY ŁAŃCUCH DOSTAW W ERZE CYFROWEJ

Jednym z kluczowych aspektów neutralności klimatycznej jest logistyka. Nowoczesne platformy e-commerce, zintegrowane z systemami ERP i WMS, pozwalają na optymalizację stanów magazynowych, przewidywanie popytu i ograniczenie pustych przebiegów transportowych. Redukcja nadprodukcji oraz skrócenie łańcucha dostaw to działania, które mają bezpośrednie przełożenie na zmniejszenie emisji CO₂.

Coraz więcej firm decyduje się na współpracę z dostawcami usług logistycznych oferującymi niskoemisyjne formy transportu, a także wprowadza do oferty opcje dostawy neutralnej klimatycznie. Integracja tych rozwiązań z silnikiem e-commerce pozwala nie tylko na efektywność operacyjną, ale i transparentność wobec klienta końcowego.

TRANSFORMACJA CYFROWA W B2B: CICHY MOTOR ZIELONEJ REWOLUCJI

Choć e-commerce kojarzony jest głównie z rynkiem konsumenckim, to właśnie cyfryzacja sektora B2B może mieć największy wpływ na środowisko. Przemysł, dystrybucja czy logistyka operują na dużą skalę – a każde usprawnienie cyfrowe w tych obszarach to potencjalnie ogromna redukcja emisji.



Wdrożenie platform zakupowych B2B, automatyzacja przetargów, cyfrowy obieg dokumentów czy zintegrowane systemy zamówień – to nie tylko oszczędność czasu i kosztów, ale również ograniczenie zużycia zasobów (papieru, energii, transportu). Dzięki cyfrowym rozwiązaniom przedsiębiorstwa przemysłowe mogą lepiej planować produkcję, unikać nadwyżek magazynowych i skracać czas realizacji zamówień – co realnie przekłada się na zmniejszenie śladu węglowego całej organizacji.

Transformacja cyfrowa w B2B zmienia również krajobraz współpracy między firmami: sprzyja większej transparentności, umożliwia weryfikację zgodności z normami ESG oraz tworzenie partnerskich, odpowiedzialnych łańcuchów wartości.

ZIELONY FRONT SKLEPU: UX I DECYZJE KONSUMENCKIE

Neutralność klimatyczna nie kończy się na procesach operacyjnych – dotyczy również interakcji z użytkownikiem. Coraz więcej marek wprowadza do swoich sklepów internetowych elementy wspierające świadome wybory zakupowe: filtry produktów ekologicznych, informacje o śladzie węglowym, certyfikatach czy lokalnym pochodzeniu produktów. To nie tylko buduje lojalność klientów, ale realnie wpływa na ograniczenie środowiskowego kosztu konsumpcji.

Z perspektywy projektowej warto również wspomnieć o koncepcji „zielonego UX”. Projektowanie stron z myślą o ograniczeniu transferu danych (np. zoptymalizowane grafiki, minimalizm w kodzie, ciemne motywy) przekłada się na niższe zużycie energii – szczególnie przy dużych wolumenach ruchu.

TECHNOLOGIA PREDYKCYJNA I ANALITYKA JAKO NARZĘDZIA ESG

Dane to jeden z najważniejszych zasobów we współczesnym e-commerce. Wykorzystanie zaawansowanej analityki, machine learningu i predykcji sprzedaży pozwala lepiej planować produkcję, redukować odpady i ograniczyć zwroty – szczególnie istotne w sektorze fashion czy elektroniki. Inteligentne algorytmy pomagają dostosować ofertę do realnego popytu, zmniejszając koszt ekologiczny nietrafionych decyzji zakupowych.

Dodatkowo coraz więcej firm wdraża narzędzia do monitorowania własnego śladu węglowego – także w kontekście cyfrowych kanałów sprzedaży. Integracja wskaźników środowiskowych z dashboardami zarządczymi pozwala kadrom C-level podejmować decyzje zgodne z celami ESG.

KIERUNEK: ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ JAKO STANDARD

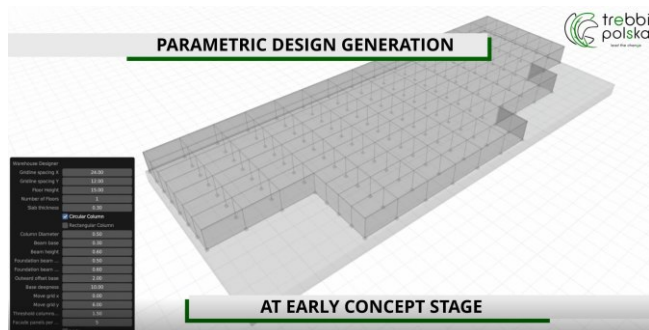
Globalne trendy jednoznacznie wskazują kierunek: transformacja cyfrowa i zrównoważony rozwój będą coraz bardziej nierozdzielne. Firmy, które już teraz integrują strategię ESG z infrastrukturą e-commerce zyskują nie tylko przewagę konkurencyjną, ale również długoterminową odporność na zmiany regulacyjne, rynkowe i klimatyczne.

Warto potraktować e-commerce nie wyłącznie jako kanał sprzedaży, ale fundament szerszej strategii odpowiedzialnego biznesu – z cyfrowym kręgosłupem, który wspiera nie tylko wzrost, ale i troskę o przyszłość.





Obliczanie wbudowanego dwutlenku węgla w budownictwie na przykładzie magazynu



O bliczanie wbudowanego węgla w budownictwie jest istotne dla oceny wpływów środowiskowych budynków oraz promowania celów zrównoważonego rozwoju. Poniższa metodyka, przygotowana przez Trebbi Polska, prezentuje kompleksowe podejście do oceny emisji związanych z materiałami i procesami budowlanymi. Stosując tę metodykę, interesariusze mogą podejmować świadome decyzje, by minimalizować ślad węglowy, ograniczać zmiany klimatyczne i promować przyjazne dla środowiska obiekty budowlane, co zostało zweryfikowane na przykładzie obiektów magazynowych. W szczególności zaś mogą porównywać swoje wyniki z innymi, co nie zawsze jest takie oczywiste. Szczególnie, gdy poruszamy się na poziomie wskaźników emisji na m² powierzchni obiektu.

Obliczenia dla certyfikatów takich jak BREEAM czy LEED już nie wystarczają. Rośnie świadomość złożoności tego zagadnienia, co prowadzi do zamieszania dotyczącego porównywalności wskaźników dla konkretnych obiektów. Problem dotyczy oczekiwań zamawiającego odnośnie zakresu raportowania, źródeł danych i założeń ograniczających.

Zmieniający się krajobraz prawny, szczególnie dyrektywa CSRD, transformuje branżę budowlaną. Firmy będą musiały ujawniać informacje o działalności w zakresie zrównoważonego rozwoju, co wpłynie na cały łańcuch dostaw i wymusi integrowanie obliczeń śladu węglowego w strategii biznesowej.

DLACZEGO OBLICZAĆ ŚLAD WĘGLOWY?

Organizacja lub projekt może podlegać obowiązkowi obliczenia wbudowanego śladu węglowego z następujących powodów:

- Raportowanie ESG
- Zapewnienie zgodności z taksonomią
- Wymogi finansowania związane z celami zrównoważonego rozwoju
- Wymogi zamawiającego dotyczące śledzenia śladu węglowego

W przypadku obiektów magazynowych, które często charakteryzują się dużą powierzchnią i znacznym zapotrzebowaniem na materiały budowlane, ślad węglowy może być szczególnie istotny.

Opublikowanie tej metodyki wynika z obserwacji rynku. Podmioty mają trudności w porównywaniu wskaźników ze względu na brak jednolitego standardu obliczania. Wskaźniki zależą od przyjętych założeń dotyczących etapów cyklu życia i szczegółowości obliczeń. Nawet w ramach jednego certyfikatu różnice mogą wynosić 20%. Na przykład szczegółowość obliczeń śladu węglowego dla certyfikatu BREEAM zależy od poziomu certyfikatu zamówionego przez inwestora. Ujęcie instalacji wewnętrznych w obiekcie magazynowym może powodować 15-20% różnicy.

OKREŚLENIE GRANIC SYSTEMU

Określenie granicy systemu wyznacza, które elementy są uwzględniane w obliczeniach. Tradycyjne schematy certyfikacji często skupiają się wyłącznie na samym budynku, pomijając istotne emisje związane z instalacjami (10-15% lub więcej emisji wbudowanych) oraz zagospodarowaniem terenu. W przypadku magazynów, gdzie instalacje techniczne i zagospodarowanie rozległego terenu mogą stanowić znaczną część inwestycji, podejście kompleksowe jest szczególnie ważne.

KATEGORIE

Metodyka Trebbi Polska proponuje strukturę systemu składającą się z 17 kategorii opartych na RICS New Rules of Measurement 3 (NRM3): Podziemie, Konstrukcja, Kolejne Kondygnacje, Dach, Schody, Ściany Zewnętrzne, Ściany Wewnętrzne, Drzwi, Okna, Sufity, Wykończenia podłóg, Wykończenia ścian, Zagospodarowanie terenu, Wyposażenie i sprzęt, Instalacje wewnętrzne, Rampy i platformy, oraz Paliwo i energia.

W budynkach magazynowych szczególnie istotne są kategorie takie jak Konstrukcja (często stalowa), Dach (o dużej powierzchni), Posadzki przemysłowe (o wysokiej wytrzymałości) oraz Rampy i platformy załadunkowe.

ETAPY

Europejska norma EN 15978:2011 ustala granice oceny. Najczęstszą praktyką jest raportowanie dwóch zakresów:

- początkowego śladu węglowego (A1-A5): emisje związane z materiałami i procesami budowlanymi
- wbudowanego śladu węglowego (A-C z wyłączeniem B6-B7): całkowita emisja wbudowanego śladu węglowego w cyklu życia obiektu



Czy technologie reklamowe mają realny wkład w redukcję CO₂?



JAROSŁAW ŁUCZKA

Product Owner w adQuery

PERSPEKTYWY DLA ADTECHÓW

Rynek reklamowy jest jednym z głównych beneficjentów dynamicznego rozwoju technologii. Jeszcze niedawno skuteczne kampanie opierały się na spotach telewizyjnych i radiowych, kolorowych layoutach w ekskluzywnych magazynach czy billboardach przy głównych arteriach komunikacyjnych. Dziś to już niemal historia. Od momentu, gdy reklama internetowa zaczęła generować większe przychody niż telewizja, rządzą algorytmy, platformy DMP, DSP, SSP, a cały ekosystem podaży i popytu jest w pełni zautomatyzowany. Za każdym razem, gdy włączamy laptop, telefon czy tablet i przeglądamy popularne serwisy, w tle w ciągu milisekund toczy się prawdziwa bitwa o naszą uwagę – aukcja, która wyłania zwycięzcę, prezentującego nam spersonalizowany komunikat reklamowy. Witajcie w świecie reklamy digital.

ZŁOŻONOŚĆ TECHNOLOGII REKLAM CYFROWYCH

Technologia cyfrowych kampanii reklamowych tworzy bardzo złożony ekosystem, w którym uczestniczy ogromna liczba podmiotów. Choć Meta i Google pozostają największymi beneficjentami wpływów reklamowych, inni gracze, tacy jak TikTok czy lokalne portale, nieustannie walczą o swój udział w rynku. Tempo zmian jest ogromne, konkurencja zaś dynamiczna i bezwzględna, co wymusza szybki rozwój technologii. Nawet najmniejszy błąd lub zaniechanie może obniżyć pozycję rynkową, dlatego wyścig o innowacyjne, elastyczne i wszechstronne rozwiązania trwa nieustannie. Jednak na pierwszy plan wysuwa się jeden kluczowy element – dane.

NAJCENNIJSZY ZASÓB – DANE

Kto z nas nie korzystał z aplikacji Lidla, aktywując kupon na tańsze masło? Dyskonty spożywcze, uruchamiając aplikacje mobilne, budują ogromne silosy danych, które pozwalają analizować preferencje konsumentów oraz ich cykliczne zakupy. Aplikacja Żabki umożliwia zakup dwóch produktów w promocyjnej cenie, a jej skanowanie łączy świat offline z online, dostarczając cennych informacji o konsumpcji. Największe zasoby danych posiadają jednak giganci technologiczni, tacy jak Meta czy Google. Przetwarzanie tych danych wymaga

ogromnych zasobów energii, a perspektywa dalszego wzrostu jej zużycia zmusza korporacje do poszukiwania alternatywnych źródeł zasilania. Redukcja emisji w tym kontekście wydaje się wyzwaniem niemal niemożliwym.

ZEROEMISYJNOŚĆ – CZY TO REALNE?

Najwięksi gracze technologiczni – Google, Amazon, Meta, Apple, Microsoft – deklarują osiągnięcie neutralności emisyjnej do 2030 roku. Jednak rosnące zużycie energii na utrzymanie i rozwój biznesu rodzi pytanie, jakie źródła energii pozwolą spełnić te obietnice. Obecnie inwestycje w mikroreaktory atomowe oraz zieloną energię dają nadzieję na realizację tych celów. Google, mimo deklaracji, w 2024 roku wyemitował o 13% więcej CO₂ niż w 2023, podkreślając, że dekarbonizacja to proces niezwykle złożony. Sam Altman, CEO OpenAI, przyznał ostatnio, że samo wpisywanie słów „proszę” i „dziękuję” do ChatGPT może kosztować dziesiątki milionów dolarów – głównie ze względu na dodatkowe zużycie energii elektrycznej przez modele AI.

JAK ADTECHY MOGĄ WSPIERAĆ REDUKCJĘ EMISJI CO₂?

Na rynku pojawiają się gotowe modele i narzędzia mierzące emisyjność kampanii reklamowych za pomocą własnych, precyzyjnych metodologii. Zarówno wydawcy, którzy emitują reklamy, jak i adtechy, które wykorzystują dane do optymalnego targetowania, są analizowani pod kątem struktury zużycia energii i źródeł jej pozyskiwania. Narzędzia takie jak Scope3 czy Impakt Plus umożliwiają dokładne obliczenie emisji CO₂ generowanej przez kampanie oraz dostarczają rozwiązania do ich ograniczania.

Adtechy i domy mediowe zarządzające złożonością działań reklamowych rozwijają własne technologie, które zwiększają bezpieczeństwo i efektywność ekologiczną kampanii. Przykładem jest Q-ECO – autorski algorytm platformy adQuery, który pozwala zredukować emisję CO₂ nawet o 60% w porównaniu do kampanii realizowanych bez jego udziału. Na tak znaczący efekt wpływa wiele czynników: ciemny tryb ekranu użytkownika, dobór wydawcy, geolokalizacja powiązana z rodzajem wykorzystywanej energii w danym regionie czy pora dnia, która determinuje taryfę energetyczną. Dodatkowo, współpraca reklamodawców przy tworzeniu formatów reklamowych w ciemnych tonacjach znacząco ogranicza pobór energii podczas emisji. Całość optymalizowana jest przez mechanizmy uczenia maszynowego, które pozwalają algorytmowi uczyć się i nieustannie doskonalić.

PERSPEKTYWY NA PRZYSZŁOŚĆ

W branży reklamy cyfrowej, podobnie jak w wielu innych sektorach, wciąż potrzebna jest edukacja i promocja narzędzi umożliwiających redukcję emisji. Współpraca między podmiotami rynku będzie kluczowa dla szybszego wdrażania standardów zrównoważonego rozwoju, które przełożą się na realne efekty. Wymaga to jednak otwartości na zmiany i gotowości do dodatkowego zaangażowania. Dlatego reklamodawcy powinni wybierać sprawdzone rozwiązania, które skutecznie wspierają budowanie zielonego wizerunku marek.



Raport ESG. Przewaga, nie obowiązek

Zmieniające się regulacje, rosnące oczekiwania rynku i znaczenie transparentności sprawiają, że wiarygodne dane stają się kluczowe. Niezależna atestacja raportowania ESG to fundament zaufania i istotna przewaga konkurencyjna.



Wspieramy firmy we wdrożeniu i atestacji raportowania ESG zgodnie z wymogami CSRD, skupiając się na realnej wartości biznesowej.

Zrównoważony rozwój w dobie deregulacji



TOMASZ PIASECKI

Lider działu Sustainability, Forvis Mazars

Wobliczu zmieniających się przewag konkurencyjnych w gospodarce światowej i spiętrzenia wyzwań wynikających z geopolityki, transformacji technologicznej oraz zmian klimatycznych i środowiskowych, Europa, w tym Polska, stoją przed koniecznością pogodzenia dwóch celów, tj. pobudzenia konkurencyjności i wzrostu gospodarczego przy jednoczesnym zachowaniu możliwości rozwoju w przyszłości, w tym tej dalekiej, rozumianej pokoleniowo, co definiuje zrównoważony rozwój. Badania i analizy prowadzone w ostatnich latach, w tym raport o przyszłości konkurencyjności Europy pod autorstwem Mario Draghiego, jasno wskazały na potrzebę uproszczenia regulacji Unii Europejskiej w celu zachowania jej konkurencyjności. Rezultatem są obecne działania Komisji Europejskiej. Równolegle, polski rząd podjął własne kroki w tym obszarze, w celu zwiększenia konkurencyjności polskich firm na rynku europejskim i światowym.

DEREGULACJA JAKO IMPULS DLA WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI

Deregulacja, rozumiana jako proces usuwania i/lub upraszczania regulacji i ograniczania nadzoru, postrzegana jest jako jeden ze sposobów na pobudzenie aktywności gospodarczej i zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw. W ostat-

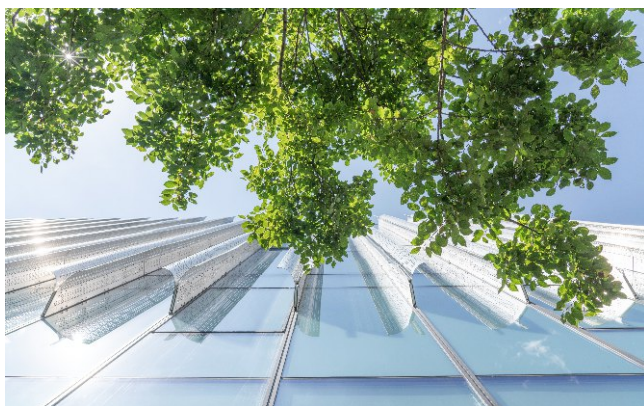
nim czasie temat podnoszenia konkurencyjności, obok tematu bezpieczeństwa i przeciwdziałania zmianom klimatycznym, stał się wiodącym w dyskusji na forach europejskich i doczekał się skonkretyzowanych działań ze strony instytucji unijnych.

Wśród licznych opracowań wskazujących na powiązanie między upraszczaniem regulacji a wzrostem konkurencyjności i tłumaczących kształt ostatnich propozycji Komisji Europejskiej, należy wymienić raport Enrico Letty o przyszłości jednolitego rynku UE¹ oraz raport Mario Draghiego o konkurencyjności UE². Raport Letty wskazuje na obciążenia dla przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich (MŚP), wynikające ze złożoności, nakładania się i niespójności regulacji europejskich i krajowych, co ogranicza ich konkurencyjność. Według Letty konieczne jest uproszczenie regulacji w dwóch etapach. Pierwszy miałby na celu usunięcie przepisów powszechnie uznanych za zbędne, przestarzałe i niespójne, zaś drugi obejmowałby regulacje o charakterze politycznym, których zmiana wymaga pogłębionej debaty. Raport Draghiego wskazuje na ograniczenia dla innowacyjności i zdolności komercjalizacji nowych produktów i usług, między innymi przez niespójne i restrykcyjne regulacje. Wśród zawartych rekomendacji Draghi proponuje redukcję obowiązków sprawozdawczych dla firm w UE o 25%, w tym dla MŚP o 50%, oraz ujednolicenie przepisów między państwami wspólnoty czy wprowadzenie nowego mechanizmu przeciwdziałania barierom konkurencji.

KOMPAS KONKURENCYJNOŚCI I PAKIET UPROSZCZEŃ REGULACYJNYCH OMNIBUS

Mając na uwadze sygnały o potrzebie deregulacji w kontekście zwiększania konkurencyjności, Komisja Europejska podjęła kilka ważnych inicjatyw, w tym przedstawiony w styczniu bieżącego roku Kompas konkurencyjności³ (ang. Competitiveness Compass), jak również przedstawiony w lutym pakiet uproszczeń regulacyjnych Omnibus. Obie inicjatywy odnoszą się w swoich założeniach do kwestii zrównoważonego rozwoju i dekarbonizacji, uznając je za kluczowe dla budowania konkurencyjności UE.





W przypadku kompasu, dekarbonizacja znajduje się w centrum strategii wzmacniania konkurencyjności UE, tuż obok likwidacji luki innowacyjnej, zmniejszenia zależności i zwiększenia bezpieczeństwa. Komisja stawia na praktyczne inicjatywy, takie jakie pakt dla czystego przemysłu (ang. Clean Industrial Deal), którego celem ma być obniżenie kosztów energii, finansowanie transformacji, zwiększenie cyrkularności i wspieranie czystych technologii. Plan działania na rzecz przystępnej energii (ang. Affordable Energy Action Plan) będzie zaś skupiał się na poprawie efektywności i bezpieczeństwa energetycznego. Wśród nielicznych nowych regulacji pojawi się przepis o przyspieszeniu dekarbonizacji przemysłu (ang. Industrial Decarbonisation Accelerator Act), który będzie miał na celu przyspieszenie procedur administracyjnych i ułatwienie inwestycji, m.in. poprzez tworzenie rynków dla produktów zdekarbonizowanych⁴. Jednym z celów kompasu jest jednak zmniejszenie obciążeń regulacyjnych dla MŚP o co najmniej 35%⁵.

Pakiet Omnibus skupia się zaś na zredukowaniu i uproszczeniu wymogów sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza dla MŚP. Jednocześnie ma on zachować założenia Zielonego Ładu, czyli osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku⁶, cyrkularność i sprawiedliwą transformację. Komisja przedstawiła dwa projekty. Pierwszy, zaakceptowany przez Parlament i Radę UE, odracza o dwa lata obowiązek sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju dla drugiej i trzeciej fali przedsiębiorstw, które na podstawie CSRD są zobowiązane do raportowania po raz pierwszy za 2025 lub 2026 rok. Drugi projekt zakłada wprowadzenie zmian w CSRD, tj. zmniejszenie puli przedsiębiorstw objętych obowiązkiem sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, ograniczenie informacji, których przedsiębiorstwa objęte zakresem mogą żądać od przedsiębiorstw w swoich łańcuchach wartości, jeśli te nie przekraczają 1000 pracowników, uproszczenie Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju, w szczególności poprzez rezygnację ze standardów sektorowych, oraz rezygnację z atestacji dającej wystarczającą pewność (ang. reasonable assurance). Zmiany te, w myśl przyjętych działań deregulacyjnych, mają zmniejszyć obowiązki sprawozdawcze i uwolnić potencjał inwestycyjny przedsiębiorstw.

W niedalekiej przyszłości Komisja Europejska ma przedstawić dalsze propozycje uproszczeń regulacyjnych w ramach kompasu konkurencyjności i pakietu Omnibus II. Ponadto,

w świetle relacji handlowych z głównymi partnerami UE, w tym głównie ze Stanami Zjednoczonymi, może pojawić się zewnętrzna presja na deregulację, która miałaby ułatwić dostęp zagranicznym producentom do rynku europejskiego.

DEREGULACJA NA POZIOMIE KRAJOWYM

Polska od początku bieżącego roku intensyfikuje działania deregulacyjne, mające na celu uproszczenie przepisów, ograniczenie obciążeń administracyjnych dla przedsiębiorstw i zwiększenie konkurencyjności polskiej gospodarki. Rząd przyjął pierwszy pakiet deregulacyjny, który wprowadza nowe reguły kontroli w przedsiębiorstwach, upraszcza postępowanie administracyjne i wprowadza większą transparentność do prawa gospodarczego⁷. Dalsze prace mają postępować i szczegóły co do dalszych uproszczeń mają zostać przedstawione publicznie w najbliższym czasie (artykuł jest aktualny na dzień 23 kwietnia br.). Działania w Polsce wpisują się w szersze działania na poziomie unijnym.

PRZYSZŁOŚĆ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Ostatnie inicjatywy Komisji Europejskiej łączą deregulację ze wzmocnieniem inicjatyw mających na celu przyspieszenie dekarbonizacji i transformacji gospodarczej Unii Europejskiej, w tym zwiększenie konkurencyjności europejskich firm. Podejście do zrównoważonego rozwoju ma być zatem pragmatyczne. Pomimo deregulacji, UE nadal deklaruje silne zaangażowanie w realizację celów klimatycznych i środowiskowych. Działania związane ze zrównoważonym rozwojem mają być integralne względem rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie, stoją zatem przed wyzwaniem rozpoznania szans, jakie daje zrównoważony rozwój i nowe mechanizmy wsparcia UE. Otwiera się nowy rozdział w myśleniu o zrównoważonym rozwoju.

¹ Źródło: Enrico Letta's Report on the Future of the Single Market - European Commission

² Źródło: The Draghi report on EU competitiveness

³ Źródło: Kompas konkurencyjności - Consilium

⁴ Źródło: Industrial Decarbonisation Accelerator Act - speeding up decarbonisation

⁵ Źródło: Competitiveness compass - Consilium

⁶ Źródło: European Green Deal - Consilium

⁷ Źródło: Zielone światło dla Pierwszego Pakietu Deregulacyjnego - Ministerstwo Rozwoju i Technologii - Portal Gov.pl



Społeczna odpowiedzialnoř biznesu w BASF Polska: inicjatywy oparte na wartořciach i know-how firmy



KATARZYNA KOWALEWSKA

Senior Media Relations & CSR Specialist, BASF Polska

Społeczna odpowiedzialnoř biznesu jest juŹ na stałe wpisana w strategię biznesowe wielu firm, przedsiębiorstw, a nawet startupów. Dziř rozwijamy i prowadzimy swoją działalnoř zorientowaną nie tylko na akcjonariuszy, ale takŹe na interesariuszy, w tym na pracowników, partnerów biznesowych, klientów, społecznoř lokalne, instytucje edukacyjne, a takŹe organizacje rządowe, pozarządowe, czy media.

Przed firmami stoi teraz wyzwanie – z kim i jak prowadzić działania, by były one wartořciowe dla poszczególnych interesariuszy i zwiyczajnie miały sens.

CELOWANE DZIAŁANIA

Jak wybrać te najlepsze, by rzeczywiřcie pomagały? Planowanie działań z obszaru społecznej odpowiedzialnoř

biznesu warto oprzeć na know-how, kulturze i wartořciach firmy. NaleŹy najpierw odpowiedzieć na pytanie: w czym jesteřmy ekspertami i na czym bazują nasze działania, a potem zdecydować, jak moŹna to wykorzystać w działalnoři pozabiznesowej. W BASF Polska jest to łatwe zadanie, bo chemia, nauka i innowacje to nasze atrybuty, zař nasza kultura organizacyjna jest solidnie ugruntowana w kilku kluczowych wartořciach. I na tym teŹ opieramy duŹ część działań z CSR-em.

WARTOŘCI FIRMY JAKO DROGOWSKAZ

Jedną z kluczowych wartořci, które przyřwiecają naszym działaniom biznesowym i pozabiznesowym jest otwartoř – w tym otwartoř na różnorodnoř, która jest wpisana takŹe w globalną strategię firmy.

Temat różnorodnoř poruszamy równieŹ w naszej kampanii społecznej: „**Chemia jest Kobietą**”, którą symbolicznie zainaugurowaliśmy 8 marca 2021 roku, w Międzynarodowy Dzień Kobiet. W ten sposób postanowiliśmy dołóŹyć swoją cegiełkę do walki ze stereotypami zwiĄzanymi m.in. z postrzeganiem branŹy chemicznej jako „mało kobiecej”. Pokazane w I edycji kampanii bohaterki i poruszane tematy obalają mit branŹy chemicznej jako tej dedykowanej wyłacznie męczyznom, a takŹe pokazują różnorodne ścieŹki kariery dla kobiet w branŹy. Bo mitem jest, Źe kobieta w chemii to ta pracująca wyłacznie w laboratorium. W 2. edycji inicjatywy przedstawiliśmy natomiast panie, które dążąc do osiągnięcia sukcesu zawodowego zdecydowały się podjąć kroki zmieniające o sto osiemdziesiąt stopni zarówno ich Źycie, jak i Źycie ich bliskich. Wykazując się ogromną determinacją przyjęły propozycję pracy poza krajem, w którym mieszkały dotychczas.

Podczas prowadzenia dwóch edycji kampanii i poszukiwania informacji nt. sytuacji kobiet w branŹy chemicznej okazało się, Źe takich materiałów brakuje. To było inspiracją do przeprowadzenia własnego badania w 3. edycji kampanii. Jego wynikiem jest raport przygotowany przez Kantar Polska z inicjatywy BASF Polska i Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego: „Kobiety w branŹy chemicznej”.

W 2023 roku prowadziliśmy juŹ 4. odsłone inicjatywy „Chemia jest Kobietą”, tym razem ze studentkami i jeszcze młodszą grupą – dziewczynkami. Zadaliśmy sobie pytanie: dla czego studentki po studiach chemicznych nadal rzadko decydują się na pracę w biznesie? W drugiej części kampanii poruszymy temat stereotypów wśród dziewczynek, które pojawiają się juŹ w pierwszych latach ich edukacji. Dodatkowo

nawiązaliśmy także współpracę z Fundacją Kosmos dla Dziewczynek, w ramach której w czerwcowym Magazynie „KOSMOS dla Dziewczynek” ukazał się insert nt. eksperymentowania z żywiołami. Ma on zachęcać dziewczynki do odkrywania swoich zainteresowań i podążania za marzeniami, bez względu na utarte stereotypy.

W 2025 r. BASF Polska zrealizowała projekt edukacyjny wspólnie z Fundacją Inspiring Girls Polska pt. „Chemia jest Kobietą – moja droga do przywództwa”. W ramach tej inicjatywy odbyły się trzy warsztaty poprowadzone przez role modelki z BASF Polska. W odpowiedzi na wnioski i rekomendacje z ostatniego raportu badawczego „Dziewczyny i Przywództwo” (<https://inspiring-girls.pl/>), Inspiring Girls Polska szkoliło nasze koleżanki, pracowniczki firmy BASF, które w roli role modelek pracowały z uczniami szkoły podstawowej nad podniesieniem ich potencjału przywódczego. Naszym celem było pokazanie dzieciom, że każdy z nas może zostać liderką i liderem – bo przywództwo to nie stanowisko, tylko działanie.

Nasze role modelki inspirowały swoją drogą do przywództwa zarówno dziewczyny, jak i chłopców z VI klasy szkoły podstawowej – to ważne, żeby chłopcy również widzieli inspirujące kobiety i dzięki temu mogli lepiej rozumieć i wspierać swoje koleżanki.

Kampania „Chemia jest Kobietą” będzie kontynuowana także w 2025 roku.

SYNERGIA NAUKI I BIZNESU

W naszej firmie od dawna angażujemy się w aktywności, które mają na celu popularyzację chemii i możliwości jakie stwarza ta nauka dla zrównoważonej przyszłości, realizując tym samym **Cel Zrównoważonego Rozwoju nr 4 – Jakość Edukacji**. Od ponad 12 lat, będąc partnerem laboratorium chemicznego w Centrum Nauki Kopernik, angażujemy dzieci, młodzież i dorosłych w odkrywanie tajemnic chemii. W kre-

atywnym i profesjonalnie wyposażonym laboratorium uczniowie pod okiem kompetentnych opiekunów mogą samodzielnie wykonywać ciekawe doświadczenia chemiczne przy użyciu specjalistycznego sprzętu. Nasi pracownicy wspólnie z Centrum rozwijają program laboratorium tak, by eksperymenty były merytoryczne i ciekawe. Organizujemy pokazy chemiczne, a także lekcje integracyjne, np. dla klas polsko-ukraińskich.

W ramach projektów edukacyjnych współpracujemy także z uczelniami wyższymi i jest to obszar, który z każdym rokiem rozwijamy. Na początku b.r. podpisaliśmy umowę z Politechniką Śląską, a celem tej współpracy jest m.in. rozpoczęcie dialogu w celu identyfikowania tematów badawczo-rozwojowych interesujących zarówno dla BASF, jak i Uczelni.

Połączenie nauki i biznesu, wymiana doświadczeń czy projekty R&D to konieczne z punktu widzenia firmy z branży chemicznej działania dla tworzenia innowacji, tak potrzebnych w zrównoważonym rozwoju. **„Zarządzanie biznesem technologicznym” to cykl wykładów** prowadzonych przez naszych ekspertów na Wydziale Chemii Politechniki Warszawskiej, który dostarcza wiedzy i informacji z różnych dziedzin. Od kilku lat co semestr do programu zapisuje się kilkadziesiąt osób, które na wykładach mają szansę poznać zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa z branży chemicznej od wewnątrz. Ta inicjatywa jest szczególnie nam bliska, nie tylko z powodów edukacyjnych – widzimy jej pozytywne skutki także w obszarze HR-owym. Wiele osób, które uczestniczyły w tych zajęciach, dostały się do naszej firmy na staż letni, a obecnie pracują w BASF Polska w kilku działach biznesowych.

Dzięki temu, że podejmowane przez BASF Polska inicjatywy opierają się właśnie na naszej ekspertyzie i kluczowych dla firmy wartościach, mają one rzeczywisty wpływ na ich odbiorców. Dzielimy się naszą wiedzą i podejmujemy działania w znanych nam obszarach co sprawia, że nasze projekty w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu są po prostu wiarygodne dla beneficjentów.



System kaucyjny 2025: Czy olej kuchenny uratuje wskaźniki recyklingu gmin?



Od 1 października 2025 roku w Polsce wejdzie w życie nowy system kaucyjny, który całkowicie zmieni sposób rozliczania poziomów recyklingu odpadów komunalnych. Gminy stracą możliwość raportowania odzysku butelek PET i szkła, ponieważ od teraz ich recykling będzie rozliczany przez producentów i sieci handlowe. W efekcie, samorządy muszą znaleźć nowe sposoby na spełnienie unijnych norm recyklingowych. Jakie działania mogą podjąć, by uzupełnić powstałą lukę?

UCO – NIEWYKORZYSTANY POTENCJAŁ W RECYKLINGU GMINNYM

Jednym z obszarów, który wciąż pozostaje niedoceniany w kontekście recyklingu, jest zużyty olej kuchenny (UCO). Choć jego odpowiednia utylizacja mogłaby znacząco wpłynąć na wskaźniki odzysku, w wielu gminach brakuje systemowych rozwiązań w tym zakresie. Tymczasem UCO to surowiec o wysokim potencjale recyklingowym – jedna pełna butelka wagowo odpowiada aż 75 pustym puszkom po napojach o pojemności 500 ml. Aby zebrać taką liczbę puszek, mieszkańcy potrzebują znacznie więcej czasu niż na wypełnienie jednej butelki olejem. Przykład ten pokazuje, że UCO może być istotnym elementem w bilansie recyklingu gmin i warto uwzględnić go w systemach selektywnej zbiórki.

Według danych GUS, w 2023 roku poziom recyklingu odpadów komunalnych w Polsce wyniósł 15,8%, a łącznie odzyskano 47,5% odpadów komunalnych (w tym poprzez recykling, przekształcenie termiczne z odzyskiem energii i kompostowanie), co wciąż pozostaje dalekie od unijnych wymagań – 55% do 2025 roku i 65% do 2035 roku¹. Największym wyzwaniem pozostaje zbiórka odpadów organicznych, w tym zielonych i kuchennych, które stanowią największy udział wagowy w systemie gospodarki odpadami, ale ich selektywne

zagospodarowanie jest wciąż ograniczone. Brak rozwiniętej infrastruktury sprawia, że odpady te często trafiają do kanalizacji lub frakcji zmieszanej. Dotyczy to również zużytego oleju kuchennego – w większości gospodarstw domowych nie istnieją łatwo dostępne rozwiązania umożliwiające jego selektywną zbiórkę.

NOWE WYZWANIA DLA GMIN PO WDROŻENIU SYSTEMU KAUCYJNEGO

Choć system kaucyjny ma na celu redukcję odpadów, wiele gmin obawia się trudności w dostosowaniu swojej gospodarki odpadami do nowych regulacji:

- **Brak infrastruktury odbioru kaucyjnych opakowań w mniejszych miejscowościach** – mieszkańcy mogą napotkać trudności ze zwrotem butelek, zwłaszcza tam, gdzie liczba punktów przyjmujących opakowania jest ograniczona.
- **Spadek poziomów recyklingu raportowanych przez gminy** – samorządy nie będą mogły uwzględniać odzysku butelek PET i szkła w swoich raportach, co może obniżyć ich wyniki.
- **Konieczność intensyfikacji kampanii edukacyjnych** – miasta i gminy będą musiały prowadzić działania informacyjne, mające na celu podkreślenie roli segregacji innych frakcji odpadów.

RECYKLING ZUŻYTEGO OLEJU KUCHENNEGO JAKO ALTERNATYWA DLA GMIN

W obliczu zmieniających się regulacji gminy już teraz szukają nowych sposobów na zwiększenie działań w zakresie recyklingu. Jednym z rozwiązań może być zbiórka zużytego oleju kuchennego (UCO – Used Cooking Oil), który może być poddany recyklingowi i wykorzystany m.in. do produkcji biopaliw. – *Niestety, obecnie większość zużytego oleju spożywczego trafia do kanalizacji, co powoduje poważne problemy z funkcjonowaniem systemów oczyszczania ścieków oraz zwiększa koszty ich utrzymania. Nieprawidłowa utylizacja oleju kuchennego przyczynia się do powstawania zatorów i zwiększonych kosztów konserwacji sieci kanalizacyjnej* – tłumaczy **Małgorzata Rdest, wiceprezes EMKA S.A. i inicjatorka projektu Olejomaty**. – *Zmiany legislacyjne związane z ustawą kaucyjną zmniejszą możliwość wykazywania odzysku z butelek PET i szklanych. Projekt Olejomaty umożliwia wypełnienie tej luki, jednocześnie przyczyniając się do poprawy wyników recyklingu i odzysku na poziomie gminy* – dodaje.

W Europie systemy zbiórki UCO funkcjonują głównie w sektorze gastronomicznym. Dokładne wartości odzysku różnią się w zależności od kraju i infrastruktury, ale UE wspiera ich rozwój poprzez dyrektywę RED II (EEA), promując wykorzystanie UCO jako odnawialnego źródła energii. Nie nakłada jednak obowiązku selektywnej zbiórki w gospodarstwach do-

mowych², a to ogromny obszar do zagospodarowania, który teraz mogą wykorzystać samorządy.

Choć dotychczas wymóg zbiórki UCO dotyczył głównie sektora gastronomicznego, gdzie przedsiębiorstwa mają ustawowy obowiązek posiadania umowy na jego odbiór, to w gospodarstwach domowych wciąż brakuje rozwiązań systemowych. Coraz więcej gmin dostrzega ten problem i wdraża modele selektywnej zbiórki odpadów płynnych, umożliwiając mieszkańcom ich łatwe przekazywanie. Aby samorządy mogły w pełni wykorzystać ten potencjał, kluczowe jest zaangażowanie społeczności lokalnej oraz stworzenie wygodnych punktów zbiórki, funkcjonujących na podobnych zasadach jak inne frakcje recyklingowe.

GMINY A SYSTEM ZBIÓRKI UCO – NOWE MOŻLIWOŚCI

Gminy, które zdecydują się na wdrożenie systemów zbiórki UCO, mogą poprawić swoje statystyki recyklingu oraz ograniczyć negatywny wpływ ich nieprawidłowej utylizacji na środowisko. UCO może zostać wykazane jako odpad zwiększający poziom odzysku w raportach, co jest szczególnie istotne w kontekście nadchodzącej ustawy kaucyjnej. Zbiórka zużytego oleju spożywczego dodatkowo pozwala na redukcję kosztów napraw infrastruktury, poprzez ograniczenie problemu tłuszczowych zatorów w kanalizacji. W Polsce dostępne są programy wsparcia dla samorządów wdrażających ekologiczne rozwiązania, takie jak zbiórka oleju kuchennego. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oferuje dotacje na rozwój infrastruktury recyklingowej, co może ułatwić gminom wdrażanie tego typu projektów³.

OLEJOMATY – KLUCZOWE NARZĘDZIE W RECYKLINGU UCO Z GOSPODARSTW DOMOWYCH

W Polsce rozwija się system Olejomatów – specjalnych automatów do zbiórki zużytego oleju kuchennego, które stanowią nowatorskie podejście do selektywnej zbiórki tego odpadu. Funkcjonują one już w blisko 40 gminach, a ich



liczba sukcesywnie rośnie. Przykładem skutecznego wdrożenia jest gmina Redzikowo, która jako pierwsza w Polsce uruchomiła Olejomaty w czerwcu 2024 roku. Podobne rozwiązanie zastosowano w lutym 2025 roku w dziesięciu gminach wokół Poznania, co potwierdza rosnące zainteresowanie tym systemem. Zebrany w ten sposób odpad (kod 20 01 25) może zostać uwzględniony w raportach gmin jako element podnoszący poziom recyklingu i odzysku odpadów komunalnych.

Dodatkowo Olejomaty są dostępne w gminach nadmorskich, takich jak Hel, gdzie rosnąca liczba turystów sprawia, że odpowiednia gospodarka odpadami staje się kluczowym wyzwaniem dla lokalnych samorządów. Zaletą tego rozwiązania jest łatwy dostęp dla mieszkańców, którzy mogą oddać zużyty olej kuchenny bez potrzeby korzystania ze skomplikowanych systemów zbiórki.

– Nowa ustawa kaucyjna zmusza samorządy do szukania alternatywnych sposobów poprawy wskaźników recyklingu. Zużyty olej spożywczy to cenny surowiec, który może być wykorzystany do produkcji biopaliw i w przemyśle chemicznym. Kluczowe jest stworzenie dostępnej infrastruktury dla mieszkańców i odpowiednia edukacja na temat właściwej segregacji – mówi **Małgorzata Rdest**.

CZY POLSKIE GMINY WYKORZYSTAJĄ POTENCJAŁ RECYKLINGU UCO?

System kaucyjny zmienia układ sił w recyklingu, a samorządy muszą szukać nowych rozwiązań. Czy zbiórka zużytego oleju kuchennego może stać się realnym wsparciem dla gmin i sposobem na spełnienie unijnych norm? Odpowiedź na to pytanie może mieć kluczowe znaczenie dla przyszłości gospodarki odpadami w Polsce.

¹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/srodowisko/ochrona-srodowiska-2024,1,25.html?contrast=default>

² <https://www.eea.europa.eu/pl/themes/waste>

³ <https://nfosigw.gov.pl>

Energia coraz droższa. Jak firmy mogą sfinansować inwestycje w energooszczędność?



Rosnące koszty energii stanowią jedno z największych wyzwań dla polskich przedsiębiorstw w 2025 roku. W obliczu wzrostu cen wielu firmom najłatwiej byłoby przenieść dodatkowe koszty na klientów, jednak taka strategia niesie za sobą ryzyko utraty konkurencyjności i osłabienia pozycji rynkowej. Zamiast tego, skutecznym i długoterminowym rozwiązaniem mogą być inwestycje w efektywność energetyczną. Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji różne formy wsparcia finansowego – od ulgi badawczo-rozwojowej, po szeroki wachlarz programów dotacyjnych, które mogą pomóc w realizacji tych działań. Jakie narzędzia są dostępne i jak z nich skorzystać?

Z najnowszego badania przeprowadzonego przez CBM Indicator na zlecenie Konfederacji Lewiatan wynika, że aż 37% firm identyfikuje ten czynnik jako kluczowe zagrożenie dla swojej działalności.¹ Wysokie ceny energii generują dodatkowe obciążenia finansowe, które mogą negatywnie wpłynąć na rentowność firm, a w konsekwencji na ich zdolność do konkurencyjności na rynku.

Sytuacja dodatkowo pogorszyła się wraz z zakończeniem 31 grudnia 2024 roku rządowego mechanizmu osłonowego w postaci Tarczy Energetycznej, który utrzymywał ceny energii na poziomie 693 zł/MWh.² Od 1 stycznia 2025 roku przedsiębiorstwa zmuszone są do ponoszenia rynkowych kosztów zakupu energii, które według prognoz mogą oscylować w gra-

nicach 650–850 zł/MWh, w zależności od specyfiki kontraktu i poziomu zużycia.³

JAK PRZECIWDZIAŁAĆ ROSNĄCYM KOSZTOM ENERGII?

W obliczu rosnących kosztów energii firmy często decydują się na przenoszenie dodatkowych wydatków na klientów poprzez podwyżkę cen swoich produktów i usług. Jest to jednak strategia obciążona ryzykiem utraty konkurencyjności, zwłaszcza w branżach o wysokiej elastyczności popytu.

*Klienci, poszukując tańszych alternatyw, mogą zwrócić się ku konkurencyjnym dostawcom, którzy wdrożyli bardziej efektywne sposoby redukcji kosztów. Dodatkowo, nagły wzrost cen może negatywnie wpłynąć na wizerunek firmy, prowadząc do oskarżeń o wykorzystywanie trudnej sytuacji rynkowej – komentuje **Piotr Frankowski, Dyrektor Zarządzający Ayiming Polska.***

Jednym z kluczowych działań, które mogą pomóc firmom w ograniczeniu wpływu wzrostu cen energii, są inwestycje w efektywność energetyczną. Modernizacja procesów produkcyjnych, wdrażanie technologii energooszczędnych czy inwestycje w odnawialne źródła energii mogą nie tylko zmniejszyć bieżące koszty operacyjne, ale również zapewnić większą stabilność finansową w dłuższej perspektywie. Działania te wymagają strategicznego podejścia, jednak mogą stanowić fundament długoterminowej odporności przedsiębiorstw na zmienne warunki rynkowe – dodaje.

EFEKTYWNOŚĆ ENERGETYCZNA A ULGA B+R – JAKIE DZIAŁANIA KWALIFIKUJĄ SIĘ DO WSPARCIA?

Firmy, które podejmują działania na rzecz poprawy efektywności energetycznej, koncentrują się na udoskonalaniu procesów technologicznych, optymalizacji zużycia energii czy wdrażaniu nowych rozwiązań. Wiele z tych inicjatyw spełnia kryteria działalności badawczo-rozwojowej, co oznacza, że mogą one kwalifikować się do ulgi B+R. Dodatkowym wsparciem są programy dotacyjne, które umożliwiają finansowanie inwestycji związanych z modernizacją energetyczną, wdrażaniem inteligentnych systemów zarządzania energią czy rozwojem odnawialnych źródeł energii.

Ulga badawczo-rozwojowa to jedno z tych narzędzi, które mogłyby realnie pomóc firmom w sfinansowaniu poprawy efektywności energetycznej – a jednak wciąż pozostaje w cieniu. Dzięki niej przedsiębiorstwa mogą finansować działania związane z optymalizacją procesów, testowaniem nowych materiałów czy rozwojem inteligentnych systemów zarządzania energią. Innymi słowy, mogą inwestować w rozwiązania, które faktycznie obniżają rachunki za energię. Mimo to, jak wynika z naszego badania z końca 2024 roku, firmy w Polsce sięgają po ulgi podatkowe rzadziej niż ich zagraniczni konkurenci. Tylko 24% przedsiębiorstw wykorzystuje je w działaniach związanych z transformacją ESG, w tym w obszarze energetycznym – to aż o 10 punktów procentowych mniej niż średnia europejska. W efekcie wiele firm nadal opiera swoje inwestycje głównie na finansowaniu kapitałowym i zasobach własnych, choć mogłyby skorzystać z narzędzi, które ułatwiłyby im transformację energetyczną i pomogły zbudować bardziej stabilny i odporny na czynniki zewnętrzne model biznesowy – komentuje Przemysław Smoczyński, Manager ds. Ulg Innowacyjnych, Ayming Polska.

Według ekspertów Ayming Polska do działań poprawiających efektywność energetyczną firmy, które mogą kwalifikować się do ulgi B+R, należą m.in.:

- 1. Badanie nowych metod produkcji** – prace nad nowymi technologiami lub ulepszeniem istniejących procesów, które pozwolą na zmniejszenie zużycia energii (np. innowacyjne układy sterowania, optymalizacja parametrów pracy maszyn).
- 2. Rozwój nowych materiałów** – testowanie nowych surowców lub komponentów o lepszej przewodności cieplnej, wytrzymałości czy innych właściwościach pozwalających na efektywniejsze wykorzystanie energii.
- 3. Optymalizacja procesów technologicznych** – wprowadzanie zmian opartych na analizie i testach, np. w zakresie automatyzacji, regulacji temperatury czy poprawy izolacji cieplnej.
- 4. Optymalizacja składu chemicznego lub struktury materiałów** – badania nad nowymi powłokami, smarami lub materiałami o niższym współczynniku tarcia, co może wpłynąć na zmniejszenie strat energetycznych w procesach produkcyjnych.
- 5. Redukcja odpadów i recykling materiałów procesowych** – nowe metody wykorzystania odpadów produkcyjnych

w celu ograniczenia dodatkowego zużycia energii związanej z ich przetwarzaniem.

JAKIE PROGRAMY DOTACYJNE WSPIERAJĄ POPRAWĘ EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ?

Ulga badawczo-rozwojowa umożliwia odliczenie do 200% kosztów kwalifikowanych od podstawy opodatkowania. Co więcej, firmy mogą skorzystać z ulgi nie tylko za bieżący rok podatkowy, ale również dokonać korekty rozliczeń do 5 lat wstecz, jeśli w przeszłości prowadziły prace badawczo-rozwojowe związane z poprawą efektywności energetycznej. Alternatywną formą wsparcia są programy dotacyjne, które umożliwiają sfinansowanie części wydatków, np. w zakresie modernizacji procesów, wdrażania inteligentnych systemów zarządzania energią czy rozwoju odnawialnych źródeł energii.

Dostępne programy dotacyjne to realne wsparcie dla firm chcących obniżyć koszty energii i zwiększyć efektywność operacyjną. Najprostsze do uzyskania są dotacje inwestycyjne, takie jak programy Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Kredyt Ekologiczny, czy też wsparcie w ramach Polskiej Strefy Inwestycji. Umożliwiają one sfinansowanie zakupu maszyn, modernizacji linii produkcyjnych czy wdrożenia energooszczędnych technologii – bez konieczności prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. To kluczowa zaleta dla firm, które chcą szybko pozyskać środki na zmniejszenie zużycia energii, nie realizując jednocześnie prac B+R w tym obszarze – komentuje Maria Leszczyńska, Manager ds. Dotacji i Stref Inwestycyjnych, Ayming Polska.

Alternatywą są dotacje wspierające projekty B+R, takie jak FENG: ścieżka SMART, skoncentrowane na rozwoju nowych technologii czy inteligentnych systemów zarządzania energią. Co ważne, dotacje można łączyć z ulgą B+R. Dzięki temu firmy mogą maksymalizować wsparcie finansowe, dostosowując źródła do swoich potrzeb i strategii rozwoju – dodaje ekspertka.

Z jakich programów mogą skorzystać przedsiębiorcy?

1. Kredyt Ekologiczny (17.06.2025 – 31.07.2025) – alokacja budżetowa: 95 mln zł

- Modernizacja procesów produkcyjnych:** Wymiana maszyn i urządzeń na energooszczędne, zmniejszające zużycie energii pierwotnej o co najmniej 30%.
- Termomodernizacja budynków:** Ocieplenie obiektów przemysłowych, wymiana okien i drzwi, instalacja efektywnych systemów ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji (HVAC).
- Odnawialne źródła energii (OZE):** Zakup i instalacja paneli fotowoltaicznych, turbin wiatrowych, pomp ciepła, kolektorów słonecznych, magazynów energii oraz systemów zarządzania energią.
- Systemy rekuperacji i odzysku ciepła:** Inwestycje w technologie odzysku ciepła odpadowego w procesach przemysłowych.

2. Programy Narodowego Funduszu Środowiska i Gospodarki Wodnej (nabór ciągły do końca roku 2027)

- **Finansowanie modernizacji energetycznej:** Wsparcie kapitałowe dla przedsiębiorstw wdrażających technologie ograniczające emisje i poprawiające efektywność energetyczną.
- **Rozwój odnawialnych źródeł energii (OZE):** Możliwość finansowania budowy instalacji fotowoltaicznych, wiatrowych oraz systemów magazynowania energii.
- **Transformacja procesów produkcyjnych:** Wsparcie dla firm przechodzących na niskoemisyjne technologie produkcyjne, zmniejszające zużycie energii i surowców.
- **Efektywność energetyczna w przemyśle:** Wsparcie dla projektów związanych z optymalizacją zużycia energii i wdrażaniem inteligentnych systemów zarządzania energią w zakładach produkcyjnych.

3. Program FENG: ścieżka SMART (10.01 – 30.06.2025 dla przedsiębiorstw, koniec września dla projektów konsorcjalnych) – alokacja budżetowa na rok 2025: 3,1 mld zł

- **Moduł "Zazielenienie przedsiębiorstw":** Umożliwia dofinansowanie działań ukierunkowanych na zieloną transformację przedsiębiorstwa, takich jak zwiększenie efektywności energetycznej, zmniejszenie zanieczyszczeń czy efektywniejsza gospodarka materiałowa.
- **Moduł "B+R":** Wsparcie prac badawczo-rozwojowych pro-wadzących do opracowania innowacji produktowej lub procesowej, co może obejmować rozwój nowych technologii produkcji o niższym zużyciu energii.
- **Moduł "Cyfryzacja":** Dofinansowanie transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa, co może prowadzić do optymalizacji procesów produkcyjnych i tym samym do oszczędności energii.

¹ <https://lewiatan.org/indeks-lewiatana-przedsiębiorcow-niepokoja-koszty-energii/>

² <https://www.brewa.pl/strefa-wiedzy/koniec-obowiazywania-tarczy-energetycznej-nowe-stawki-i-wzrost-cen-za-energie-elektryczna.html>

³ <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/6862429%2Cceny-energii-elektrycznej-dla-firm-w-2025-roku-aktualna-sytuacja-i-prognozy.html>



Holistyczne zarządzanie zwiększa uważność na zrównoważony rozwój i nauki o życiu



WERONIKA ŁAWNICZAK
CEO i pomysłodawczyni
Instytutu Zdrowia i Urody Holispace

W świecie, który coraz głośniej domaga się równowagi – między zyskiem a wartościami, między wydajnością a dobrostanem – czas na redefinicję sukcesu. Sukcesu, który nie zostawia po sobie wypalonych ludzi i zdewastowanego ekosystemu, lecz buduje trwałe podstawy nowej ekonomii: zrównoważonej, inkluzyjnej i na wskroś ludzkiej. W tym kontekście zdrowie – jednostki, zespołu, organizacji – staje się nie tylko wartością samą w sobie, ale również strategicznym zasobem rozwojowym. Raport Deloitte „2025 Global Human Capital Trends” podkreśla, że organizacje, które skutecznie integrują cele biznesowe z potrzebami pracowników, mają niemal dwukrotnie większe szanse na osiągnięcie pożądaných wyników. W obliczu rosnącej roli technologii, takich jak sztuczna inteligencja i cyfrowe bliźniaki, firmy muszą skupić się na tworzeniu środowiska pracy sprzyjającego innowacyjności i adaptacji.

Z jednej strony transformacja cyfrowa wyznacza kierunek rozwoju, z drugiej, to skuteczne zespoły wdrażają nowe technologie i integrują innowacje z wyzwaniami biznesowymi. Kosztem jest wysokie tempo realizacji zmian. Jak zachować konkurencyjność na rynku, bez względu na sektor i branżę? Wiele firm powoła swoje własne ośrodki R&D lub zdecyduje się na wykorzystanie cyfrowych bliźniaków, dążąc do maksymalnej optymalizacji działań. Na każdym etapie rozwoju zwiększy się potrzeba ich weryfikacji – właśnie poprzez holistyczne zarządzanie, jako bio-transformację.

W najnowszych trendach HR wśród kompetencji znalazło się stagility (połączenie stability i agility). Oczekuje się od managerów, że nadążą za każdą nową zmianą. Z drugiej strony, aż 40 % z nich doświadcza pogorszenia stanu zdrowia psychicznego po otrzymaniu takiego stanowiska. Tendencja ta jest rosnąca. Wykorzystanie dedykowanych programów wsparcia zdrowia w naturalnym procesie rozwojowym staje się koniecznością w każdej firmie.

Prowadząc audyty i szkolenia w różnych branżach zauważamy, że wraz z ekscytacją wykorzystaniem np. AI, rośnie niepokój o własną pozycję jako jednostki w firmie. Znalezienie równowagi między tempem wzrostu i zmian a zapewnieniem sprzyjającej zdrowiu przestrzeni w organizacji jest wyzwaniem, któremu można sprostać. Zrównoważony rozwój zaczyna się nie w salach konferencyjnych, lecz w mikro-praktykach codzienności. W Akademii Zdrowa Organizacja, odwołujemy się do organizacji jako żywego organizmu – z systemem nerwowym (komunikacja), układem odpornościowym (relacje i zaufanie), krwionośnym (przepływ zasobów) i oddechowym (czas na regenerację). To podejście integruje zdrowie psychofizyczne, wartości, cel istnienia organizacji oraz wpływ na otoczenie – ludzi, środowisko i gospodarkę. Zamiast zarządzać wydajnością, zarządzamy energią, rytmem i zdrowiem zespołów, gdyż dobrostan stał się istotną walutą w erze ESG. Pokazujemy, jak łączyć obecne doświadczenie, wzmacniać kompetencje i budować odporne organizacje przez zdrowych pracowników, gotowych a zmiany.

Fakt starzenia się społeczeństw tworzy nową przestrzeń rozwoju do opracowywania rozwiązań w organizacjach, tak by środowisko sprzyjało adaptacji i zdrowiu. Łączenie pracy międzypokoleniowej jest szansą na odporne zespoły, wzmacniające nawzajem swoje kompetencje i budowanie dobrostanu w myśl zrównoważonego rozwoju. Takie rozwiązania z pewnością będą wsparciem dla człowieka, który nigdy wcześniej nie mierzył się z tak ogromną ilością danych i informacji do przetworzenia. Inwestycja w zdrowie jednostki, bez względu na wiek, zawsze będzie największym kapitałem na przyszłość.

Fundacja WWF Polska i Lidl Polska łączą siły na rzecz ochrony bioróżnorodności i zasobów wodnych



Lidl Polska nawiązał strategiczne, trzyletnie partnerstwo z Fundacją WWF Polska, aby wspierać ochronę bioróżnorodności i zasobów wodnych w Polsce. W ramach współpracy firma wesprze Błękitny Patrol WWF oraz zintensyfikuje działania edukacyjne skierowane do klientów i dostawców.

WSPARCIE DLA BŁĘKITNEGO PATROLU WWF

Błękitny Patrol WWF to grupa blisko 200 wolontariuszek i wolontariuszy, którzy od 2010 roku działają na rzecz ochrony Bałtyku i jego mieszkańców na całej długości polskiego Wybrzeża. W ramach partnerstwa, Lidl Polska przekaże środki m.in. na organizację szkoleń, patrole i interwencje terenowe oraz tablice informacyjne na plażach. Dodatkowo Fundacja WWF Polska będzie prowadzić działania edukacyjne na temat ochrony fok i ptaków morskich, których celem jest podniesienie świadomości ekologicznej wśród lokalnych społeczności i turystów.

domości ekologicznej wśród lokalnych społeczności i turystów.

– *Bardzo się cieszymy na kontynuację współpracy z Fundacją WWF Polska. Nasze partnerstwo to strategiczna, wspólna praca i zobowiązanie na rzecz klientów i przyrody. Troska o stan ekosystemu Morza Bałtyckiego wpisuje się w strategię CSR Lidl Polska. Dbalność o otaczającą nas bioróżnorodność to dbalność o zdrowie i jakość życia nas wszystkich, a także o bezcenne bogactwo przyrodnicze Bałtyku dla kolejnych pokoleń* – podkreśla Aleksandra Robaszkiewicz, Dyrektorka ds. Corporate Affairs and CSR w Lidl Polska.

Jak podkreśla Barbara Skuła-Dąbek, Dyrektorka Działu Partnerstw Strategicznych Fundacji WWF Polska: *"Biznes ma ogromny wpływ na środowisko, ale także ogromną szansę, by stać się częścią pozytywnej zmiany. Dzięki partnerstwu z Lidl Polska możemy prowadzić akcje terenowe, wspierać zrównoważone praktyki oraz edukować konsumentów i dostawców, aby wspólnie działać na rzecz ochrony przyrody."*

EDUKACJA KLIENTÓW I PROMOWANIE ZRÓWNOWAŻONYCH WYBORÓW

W ramach współpracy partnerzy przygotowują kampanię edukacyjną, której celem będzie zachęcanie konsumentów do podejmowania działań wspierających ochronę przyrody. Klienci odwiedzający sklepy Lidl w całej Polsce dowiedzą się o znaczeniu Błękitnego Patrolu dla istnienia ekosystemu Morza Bałtyckiego oraz poznają konkretne wskazówki, jak mogą chronić bioróżnorodność i zasoby wodne na co dzień.

WSPÓŁPRACA Z DOSTAWCAMI

Ważnym elementem partnerstwa są także działania edukacyjne skierowane do dostawców Lidl Polska. Ekspersi z Fundacji WWF Polska poprowadzą dla nich szkolenia na temat wdrażania zrównoważonych praktyk w biznesie. W ten sposób sieć sklepów Lidl przyczyni się do tworzenia bardziej odpowiedzialnego łańcucha dostaw, co ma kluczowe znaczenie dla ochrony bioróżnorodności i zasobów wodnych.

KROK W STRONĘ LEPSZEJ PRZYSZŁOŚCI

Jest to kolejny projekt wspierający bioróżnorodność, realizowany wspólnie przez Lidl Polska oraz Fundację

WWF Polska. W roku 2023, w ramach inicjatywy odtworzenia krajobrazu rolniczego, partnerzy przeprowadzili pilotażowy projekt zadrzewienia pól w gminie Grodzisk Wielkopolski. W ciągu 4 dni posadzonych zostało 300 drzew, które będą wspierać bioróżnorodność na tym obszarze.

W ramach programu odbyły się również warsztaty tematyczne dla dostawców Lidl Polska, związane z walką z kryzysem klimatycznym. Dodatkowo przygotowane zostały dwa podcasty – „Naturalnie z WWF” i „Dobry temat!” Lidl Polska – opowiadające o znaczeniu bioróżnorodności oraz o dobroczynnym wpływie zadrzewienia śródpolnego.

Partnerstwo Fundacji WWF Polska i Lidl Polska to połączenie eksperckiej wiedzy i zaangażowania biznesu na rzecz ochrony bioróżnorodności i zasobów wodnych w Polsce. Wspólne działania obejmują zarówno wsparcie Błękitnego Patrolu WWF i ochronę zagrożonych gatunków w ich naturalnym środowisku, jak i edukację klientów oraz szkolenia dla dostawców.

To przykład, jak odpowiedzialna współpraca może przekładać się na realne zmiany – od lokalnych inicjatyw, po globalne wyzwania środowiskowe.



Jak ocena ESG napędza wzrost Twojej firmy?

W lutym 2025 r. Komisja Europejska ogłosiła Omnibus – pakiet uproszczeń regulacyjnych, który wprowadza zmiany w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju. Czy oznacza to, że regulacje ograniczają działania w obszarze zrównoważonego rozwoju w biznesie?

Pakiet Omnibus w swoich podstawowych założeniach zmniejsza liczbę firm objętych obowiązkiem raportowania ESG, przesuwa terminy na podjęcie działań oraz upraszcza procesy związane z dostarczaniem informacji o wpływie przedsiębiorstw na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. Przynosi on także duże ułatwienia dla małych i średnich przedsiębiorstw, w szczególności tych, które są częścią łańcuchów wartości dużych firm.

Zwolnienie przeważającej części firm z obowiązku raportowania nie oznacza, że mogą one porzucić temat ESG w swojej organizacji. Wykorzystanie wyników własnej certyfikacji ESG pod kątem analizy potencjalnych ryzyk i szans prowadzi bowiem ostatecznie do budowania przewagi konkurencyjnej oraz silnej organizacji adaptującej się do zmian na rynku.

POZWALA ZATEM FIRMOM NA REALNY WZROST.

SYNESGY – KOMPLEKSOWE PODEJŚCIE DO ESG

Synesgy to globalna platforma w chmurze służąca do gromadzenia i zarządzania informacjami o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw. Umożliwia ona przedsiębiorstwom ocenę ich własnego poziomu ESG oraz monitorowanie poziomu zrównoważonego rozwoju ich klientów i dostawców (łańcuch wartości).

Własna certyfikacja na Synesgy (ocena ESG) wymaga zgromadzenia danych w organizacji i wypełnienia kwestionariusza zgodnego z międzynarodowymi standardami, takimi jak

Agenda ONZ 2030, United Global Compact i taksonomia UE, dostosowanego do wielkości firmy i jej branży.

Certyfikacja ESG na platformie CRIF jest zgodna z kluczowymi globalnymi standardami (GRI, ESSR, VSME, itp.), co pozwala firmom różnej wielkości – od mikroprzedsiębiorstw po międzynarodowe korporacje – porównywać swoje praktyki ESG na podstawie licencjonowanego narzędzia GRI.

Ocena ESG na tej platformie prezentuje zatem ustrukturyzowane informacje o firmie i służy do analizy jej poziomu zrównoważonego rozwoju w zakresie środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego (ESG).

W styczniu 2025 r. baza platformy Synesgy obejmowała 500 000 firm ze 161 krajów, generujących łącznie 10,8 bilionów euro rocznych przychodów. 91% z tych firm to MŚP, dlatego wartość doświadczenia użytkowników platformy Synesgy oraz statystyki płynące z tego doświadczenia są znaczące (Synesgy Global Observatory, kwiecień 2025).

ESG JAKO DROGA DO WZROSTU BIZNESU

Uzyskanie wysokiej oceny ESG nie jest jednorazowym działaniem, ale procesem wymagającym długoterminowego zaangażowania i ciągłego doskonalenia. Firmy, które wdrażają strategiczne podejście do ESG, wykorzystując narzędzia takie jak Synesgy, są lepiej przygotowane do poprawy efektywności operacyjnej i budowania zaufania na rynku.

Pierwsza ocena ESG stanowi punkt wyjścia – pokazuje jakiego rodzaju dane są istotne dla certyfikacji ESG oraz gdzie te dane znaleźć w organizacji. Wyznacza też strategiczny plan działania na kolejny rok w tzw. planie naprawczym, wynikającym bezpośrednio z danych zamieszczonych w kwestionariuszu. W kolejnych latach certyfikacja działa jak mapa drogowa, wskazując obszary do rozwoju i monitorując postępy tak, aby z roku na rok firma osiągała wyższy rating ESG.



JULITA RUDZIŃSKA-PIECYK
Prezes Zarządu Kancelarii Corpus Iuris

Ocena ESG Synesgy to coś więcej niż narzędzie pomiarowe – to strategiczny katalizator wzrostu, który pomaga firmom zwiększać przychody, zwiększać atrakcyjność dla inwestorów i budować przewagę konkurencyjną.

Analizując dane z platformy Synesgy, a w szczególności wyniki własnej certyfikacji ESG firm, można zobaczyć następujące trendy w działaniach firm w obszarze zrównoważonego rozwoju:

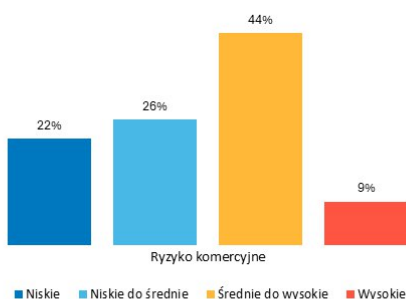
„ Potwierdzam, że skuteczne wdrożenie strategii ESG to proces ciągły, który wymaga systematycznego podejścia i realnego zaangażowania. Narzędzia takie jak Synesgy wspierają firmy w identyfikacji kluczowych danych i wyznaczaniu konkretnych kierunków działań. Regularna certyfikacja ESG pozwala nie tylko monitorować postępy, ale realnie zwiększa wartość i wiarygodność przedsiębiorstwa na rynku – rekomenduje rozwiązanie Synesgy.pl Julita Rudzińska-Piecyk, Prezes Zarządu Kancelarii Corpus Iuris.

1. LEPSZE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

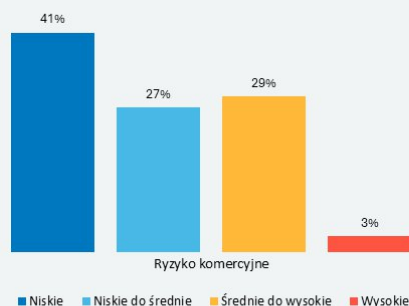
Firmy, które uzyskały certyfikat ESG na Synesgy.pl, wykazują:

- 50% redukcję ryzyka komercyjnego w porównaniu ze średnią w branży.
- 30% niższe ryzyko bankructwa, dzięki większej przejrzystości i odpowiedzialności.

Firmy bez certyfikatu Synesgy



Firmy z certyfikatem Synesgy



Firmy posiadające certyfikat ESG na Synesgy mają **mniejsze o 50% ryzyko komercyjne** w porównaniu do firm bez takiego certyfikatu.

Źródło: Synesgy @ Styczeń 2025

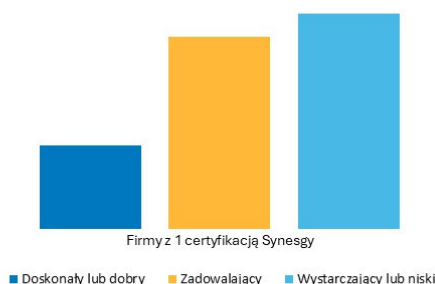
2. PRZYCIĄGANIE INWESTYCJI I PARTNERSTW – WZMOCNIENIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Inwestorzy i partnerzy biznesowi coraz częściej zwracają uwagę na wskaźniki ESG przy ocenie stabilności i długoterminowego potencjału firm. Lepsze wyniki ESG oznaczają

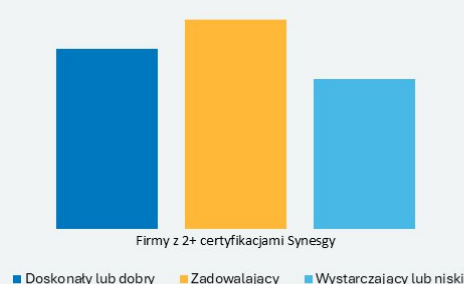
zatem większą atrakcyjność rynkową. Firmy z wysokim wynikiem certyfikacji ESG cieszą się:

- Większym dostępem do umów i lepszymi relacjami z partnerami biznesowymi.
- Większą lojalnością klientów i partnerów.

Wynik certyfikacji na Synesgy



Wynik certyfikacji na Synesgy



Firmy z 2+ certyfikacjami na Synesgy mają średnio o **14% wyższy score ESG**.
Między rokiem 2023 a 2024, 52% firm korzystających z Synesgy poprawiło swój wynik ESG.
Działania w obszarze zrównoważonego rozwoju przynoszą realne efekty w dłuższym okresie.

Źródło: Synesgy @ Styczeń 2025

Zrównoważonego rozwoju nie można traktować jako jednorazowej inicjatywy, ale raczej jako długoterminowe zobowiązanie. Zauważamy, że firmy, które ukończyły certyfikację Synesgy dwa lub więcej razy, mają lepszy

wynik w porównaniu do tych, które ukończyły ocenę tylko raz. Wysiłek na rzecz zrównoważonego rozwoju również się opłaca, ponieważ w 2024 r. 52% firm udało poprawić wynik ESG osiągnięty w 2023 r.



SYNESGY.PL – TWÓJ PARTNER W ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU

Ocena ESG Synesgy to klucz do budowania dynamicznie rozwijającej się firmy, aktywnie odpowiadającej na zmieniające się potrzeby rynku i partnerów biznesowych. Przejrzystość, lepsze zarządzanie ryzykiem i większy dostęp do kapitału to korzyści, które przekładają się na realny wzrost każdego przedsiębiorstwa.

„Certyfikacja ESG na Synesgy nie tylko pozwala firmom ocenić ich wyniki, ale także monitorować wyniki zrównoważonego rozwoju ich klientów i dostawców, przyczyniając się do bardziej przejrzystego i odpowiedzialnego zarządzania.

Najbardziej zaawansowane w obszarze ESG firmy wykorzystują najlepsze narzędzia do rozwijania swoich biznesów i zwiększania rentowności. Spośród tych narzędzi wybierają ocenę na Synesgy i osiągają najwyższe wyniki” – komentuje Simone Rampichini, Senior Director Synesgy w CRIF.

Ponadto wysoki wynik ESG wzmacnia konkurencyjność, poprawiając dostęp do umów i lojalność klientów i partnerów. Synesgy sprawdza się jako fundamentalny partner zrównoważonego rozwoju, wspiera firmy w osiąganiu sukcesu na rynkach kierowanych zasadami odpowiedzialności biznesu i etyki” – dodaje.

W erze, w której ESG jest fundamentem strategii biznesowej, Synesgy.pl pomaga firmom osiągnąć sukces na rynkach kierujących się zasadami odpowiedzialności i etyki.

Zbuduj przyszłość ESG w Twoim biznesie dzięki współpracy z zaufanym partnerem jakim jest CRIF oraz sprawdzonemu przez tysiące firm narzędziu.

Poznaj **Synesgy.pl** i zrób kolejny krok w stronę zrównoważonego rozwoju Twojej organizacji.

Spotkajmy się tam, gdzie biznes zyskuje przestrzeń do rozwoju

Zaledwie 30 minut od centrum Warszawy, wśród sosnowych lasów Mazowsza, znajduje się miejsce stworzone z myślą o biznesie, który potrzebuje czegoś więcej niż sali konferencyjnej.

Jesteśmy tam, gdzie warto się spotkać.

Biznes w otoczeniu zieleni – Holiday Inn Resort Warszawa-Józefów to miejsce, które myśli za Ciebie. Organizacja konferencji, spotkania zarządu czy kilkudniowego wyjazdu integracyjnego wymaga dziś czegoś więcej niż tylko sali z projektorem.

Liczy się kompleksowe podejście, doświadczenie i przestrzeń, która inspiruje do działania. Takie właśnie możliwości oferuje Holiday Inn Resort Warszawa-Józefów – hotel, który od lat wspiera biznes w profesjonalnym stylu, łącząc wysokie standardy z wyjątkowym położeniem.

Resort oferuje m.in.:

- nowoczesne zaplecze konferencyjne z pełnym wsparciem technicznym,
- komfortowe pokoje i apartamenty,
- kompleksową obsługę wydarzeń – od briefu po realizację,

- niezapomniane bankiety tematyczne i wieczory integracyjne,
- dedykowany dział eventów dbający o każdy szczegół,
- rozbudowaną infrastrukturę rekreacyjną, profesjonalne pole do gry w golfa ze strzelnicą i strefą wellness,
- bliskość natury i spokój, który sprzyja koncentracji i kreatywności.

Obiekt stale inwestuje w infrastrukturę i nowe rozwiązania, które odpowiadają na zmieniające się potrzeby rynku MICE.

Tu nie musisz wybierać między jakością a atmosferą – *masz jedno i drugie.*



Co zyskuje organizator wydarzenia? Przede wszystkim kompleksową obsługę – od noclegów, przez zaplecze konferencyjne, po wieczorne bankiety i program integracyjny szyty na miarę.

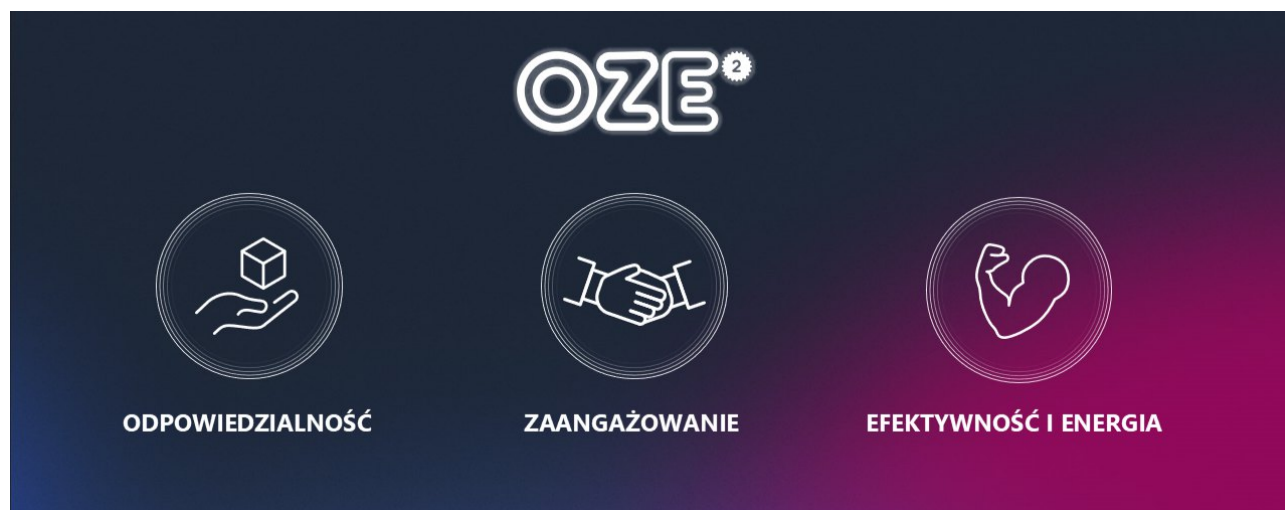
Hotel dysponuje nowoczesnymi salami konferencyjnymi, doskonałym zapleczem gastronomicznym oraz zespołem eventowym, który potrafi zamienić klasyczny wieczór firmowy w tematyczną podróż, angażującą wszystkich uczestników.

Teambuilding w terenie, kolacja z motywem przewodnim, a może piknik z koncertem? Każdy pomysł znajduje tu przestrzeń do realizacji.

Od spotkania zarządu po kilkudniową konferencję z wieczornym galowym wydarzeniem – zapewniamy pełne wsparcie i elastyczne podejście.

Holiday Inn Resort Warszawa Józefów ***
ul. Telimieny 1, 1 Telimieny St., 05-420
Józefów k. Warszawy
tel. + 48 22 77 83 004
e: sales@holiday.tmspark.pl
www.holiday.tmspark.pl

Zasilamy zmiany nową energią



Grupa TAURON konsekwentnie realizuje swoje zobowiązania na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz transformacji energetycznej. Nowa strategia na lata 2025–2035 wpisuje się w kluczowe wyzwania stojące przed Polską i całą Europą: budowę gospodarki opartej na odnawialnych źródłach energii przy równoczesnym zapewnieniu stabilności dostaw oraz bezpieczeństwa energetycznego.

NEUTRALNOŚĆ KLIMATYCZNA I ROZWÓJ OZE

Grupa TAURON zdaje sobie sprawę, że zielona energia musi współgrać z konkurencyjnością i rozwojem gospodarczym. W ramach tworzenia Świata Nowej Energii firma zamierza osiągnąć neutralność klimatyczną do 2040 roku. Zakłada dynamiczny rozwój odnawialnych źródeł energii – do 2035 roku planuje osiągnąć ponad 6 GW mocy zainstalowanej w OZE i magazynach energii. Planuje, aby 80% energii wytwarzanej przez Grupę pochodziło z OZE. Kluczowymi filarami tej zmiany będą inwestycje w farmy wiatrowe i fotowoltaiczne, rozwój technologii magazynowania energii oraz inteligentnych sieci dystrybucyjnych. Nie zapominając o transformacji w zakresie produkcji ciepła, do 2030 roku firma odejdzie od produkcji opartej na węglu, przechodząc na jednostki nisko- i zeroemisyjne.

Jednocześnie Grupa TAURON jest świadoma, że transformacja energetyczna to wyzwanie nie tylko technologiczne, ale przede wszystkim społeczne. Zielona transformacja musi uwzględniać potrzeby społeczne, w tym lokalnych mieszkańców. Dlatego w swojej strategii firma kładzie duży nacisk na sprawiedliwą transformację regionów, w których dotychczas dominował przemysł węglowy. Inwestuje w rozwój nowych

kompetencji pracowników oraz wspiera społeczności lokalne w przechodzeniu na gospodarkę niskoemisyjną.

SPRAWIEDLIWA TRANSFORMACJA DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH

W centrum uwagi znajduje się klient. Usługi muszą spełniać jego oczekiwania – do 2040 roku 100% sprzedawanej energii będzie pochodzić ze źródeł zeroemisyjnych. Dodatkowo firma chce wspierać komfort życia klientów, rozwijając nie tylko zielone źródła energii i ciepła, ale także zmieniając transport. Klienci Grupy TAURON będą mogli ładować swoje samochody elektryczne na stacjach ładowania – do 2030 roku Grupa planuje jedną stację na każde 100 km², a do 2035 roku jedną stację na każde 50 km².

Europa stoi przed bezprecedensowym wyzwaniem, jakim jest osiągnięcie neutralności klimatycznej przy jednoczesnym zapewnieniu stabilności dostaw energii. Wizja zrównoważonej przyszłości jest wpisana w tożsamość Grupy TAURON. Wartości OZE², które firma wyznaje, stanowią deklarację odpowiedzialności za bezpieczeństwo klientów oraz zaangażowania w realizację wyznaczonych celów. Napędzana efektywnością i energią, firma działa odważnie i skutecznie. Stawiając na ekologiczne rozwiązania, zapewniające komfort i bezpieczeństwo klientów, tworzy Świat Nowej Energii.

Zrównoważony rozwój dla Grupy TAURON oznacza dążenie do równowagi pomiędzy efektywnością ekonomiczną, odpowiedzialnością społeczną oraz ochroną środowiska. W praktyce oznacza to minimalizowanie wpływu na klimat przy jednoczesnym maksymalizowaniu korzyści dla pracowników, klientów, społeczności lokalnych i akcjonariuszy, co przekłada się na wzrost wartości dla wszystkich interesariuszy.

TAURON NOWA energia



Poleca:
Norbert Huber

Odbierz gwarancję stałej ceny!

Przejdź na Nową Energię dla firm

TAURON - sponsor Polskiej Ligi Siatkówki

Wejdź na **TAURON.pl**

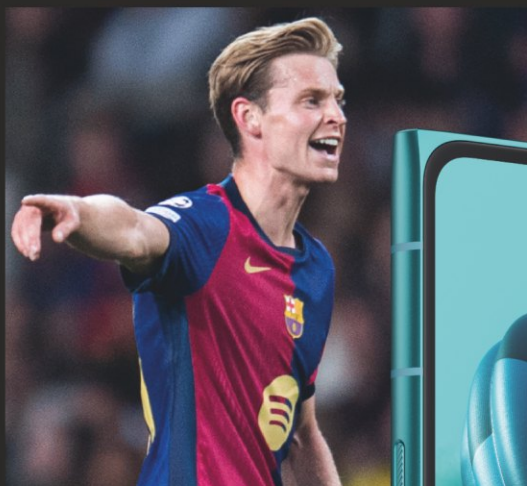
**HUMAN
MOBILE
DEVICES** **HMD**



**OFFICIAL MOBILE PHONE PARTNER
OF FC BARCELONA**

SKYLINE

Napędzany sportem
Kierowany innowacją



W 2024 roku Human Mobile Devices rozpoczęło produkcję pod własnym brandem i z rozmachem weszło na rynek smartfonów i dumbphonów. Innowacyjne pomysły, bezpieczeństwo i – przede wszystkim – stawianie człowieka na pierwszym miejscu, to coś, co wyróżnia HMD spośród innych.

Najlepszym dowodem na to, że dla fińskiego giganta liczy się przede wszystkim dobro klienta, jest najnowszy produkt, z którym w tym roku wejdzie na rynek. Telefon HMD Fusion X1, to urządzenie, które zostało stworzone we współpracy z firmą Xplora i jest skierowane do dzieci i młodzieży. Ale to nie jest kolejny smartfon kuszący użytkowników tylko dostępnymi grami. To coś znacznie więcej. **HMD Fusion X1 to owoc ponad rocznych badań przeprowadzonych na 25 tysiącach dzieci i rodziców z całego świata.**

– W HMD wierzymy, że dzieci nie powinny wybierać między bezpieczeństwem a posiadaniem smartfona. Rodzice prosili o rozwiązanie, które równoważy ochronę ze swobodą, a HMD Fusion X1 właśnie to zapewnia. To smartfon klasy premium, oferujący zabezpieczenia, których potrzebują rodzice – mówi Lars Silberbauer, Global HMD Chief Marketing Officer.

Tworząc telefony HMD myśleliśmy nie tylko o najmłodszych odbiorcach. Trend „cyfrowego detoksu” stał się dla firmy jednym z motywów przewodnich produkowanych urządzeń.

Najnowsze smartfony firmy – HMD Fusion, Pulse Pro czy Skyline mają wbudowany tryb „cyfrowego detoksu”, umożliwiający wyłączenie wszystkich powiadomień, tylko po to, by skupić się na tym, co dzieje się dookoła nas i poświęcić czas bliskim.

A to wszystko przy zachowaniu najwyższych standardów jeśli chodzi o jakość. Telefony HMD mogą się pochwalić bardzo dobrymi parametrami technicznymi, które zadowolą najbardziej wymagających klientów.

Dodatkowo HMD wychodzi klientom naprzeciw i tworzy urządzenia, które mają służyć jak najdłużej, a ich ewentualna naprawa ma być szybka, tania i bezproblemowa. Urządzenia fińskiej marki można w bardzo prosty sposób zresetować w domu, wymieniając baterię, ekran czy port ładowania.

Wystarczył rok, by HMD zaczęło kojarzyć się użytkownikom z innowacyjnością. Dla przykładu, HMD Fusion pozwala na dostosowanie go do swoich potrzeb i przerobienie go na przykład na... konsolę do gier – dodając specjalną obudowę Gaming Outfits. Takich opcji jest kilka, a każda gwarantuje jeszcze lepsze wrażenia z użytkowania telefonu.

HMD we współpracy z Mattel stworzyło kultowy Barbie Phone, ale to był dopiero początek kooperacji ze światowymi gigantami. **Fińska firma jest też globalnym partnerem technologicznym FC Barcelona i produkuje dedykowane telefony dla fanów Blaugrany.** Jako pierwszy z tej serii na rynku pojawił się HMD Skyline w bar-

wach Barcelony. Później dołączył do niego HMD Barca Fusion, który może się pochwalić obudową z autografami 11 graczy Barcy, widocznymi pod ultrafioletem. To edycja limitowana, którą na pewno każdy fan chciałby mieć w swojej kieszeni.

Oprócz tego do sprzedaży trafił też specjalny model HMD Barca 3210 w barwach Barcelony. Wszystkie produkty będą wkrótce dostępne u partnerów: MediaExpert, RTV Euro AGD, X-com, Komputronik i Media Markt.

Jakby plusów z korzystania z urządzeń HMD było mało, to trzeba tu dodać fakt, że **wszelkie dane przechowywane są w Finlandii, co znacznie zwiększa bezpieczeństwo danych klientów.**

Tworząc telefony pod własnym brandem, HMD wykorzystuje doświadczenie zbie-

rane od 2016 roku, od kiedy produkowało urządzenia pod marką Nokia. I trzeba przyznać, że HMD zrobiło już wiele dobrego, a dopiero się rozpędza.



Zrównoważony rozwój w praktyce – Sustainable Selection by Lyreco



JAROSŁAW CHWASTOWICZ

Customer Experience Director, Lyreco Polska

Jako lider w dostarczaniu rozwiązań dla miejsc pracy, Lyreco Polska stawia na bezpieczeństwo, odpowiedzialność i transparentność. Naszym celem jest tworzenie oferty, której klienci mogą w pełni zaufać – nie tylko pod względem jakości, ale również wpływu na ludzi i środowisko. Jesteśmy świadomi, że troska o planetę i jej mieszkańców wymaga konsekwentnych działań na każdym etapie działalności – od wyboru dostawców, po decyzje zakupowe klientów.

Od 2013 roku wskazujemy w naszej ofercie produkty bardziej przyjazne środowisku, oznaczając je symbolem „Zielonego drzewka”. Wraz ze wzrostem oczekiwań rynku i rozwojem strategii odpowiedzialnego zarządzania, zdecydowaliśmy się pójść o krok dalej. Tak powstał autorski program Sustainable Selection by Lyreco, który uwzględnia szerokie podejście do odpowiedzialności – nie tylko środowiskowej, ale również społecznej i ekonomicznej.

Od 2023 roku, w ramach programu Sustainable Selection by Lyreco budujemy ofertę produktów i usług, które spełniają rygorystyczne kryteria odpowiedzialności. Weryfikujemy dostawców pod kątem etyki, bezpieczeństwa pracy oraz zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju. Dzięki temu mamy pewność, że współpracujemy z partnerami dzielącymi nasze wartości.

Program jest zgodny z międzynarodową normą ISO 20400:2017 i corocznie audytowany przez niezależną jednostkę – SGS Polska. Produkty zakwalifikowane do programu

muszą pochodzić od odpowiedzialnych dostawców, mieć opakowanie wykonane w minimum 80% z materiałów nadających się do recyklingu lub ponownego wykorzystania i spełniać przynajmniej jedno z trzech kryteriów:

- **PLANET BY LYRECO** – produkty ekologiczne, nadające się do naprawy, ponownego użytku, kompostowania lub wykonane z materiałów odnawialnych.
- **PEOPLE AT WORK BY LYRECO** – produkty poprawiające komfort i bezpieczeństwo pracy, ergonomiczne i sprzyjające zdrowiu.
- **COMMUNITY BY LYRECO** – produkty wspierające lokalną produkcję, sprawiedliwy handel i inicjatywy społeczne.

Na platformie zakupowej zapewniamy pełną transparentność – każdy produkt posiada dokumentację i oznaczenia, które ułatwiają klientom podejmowanie świadomych decyzji.

Program spotkał się z dużym zainteresowaniem – już w 2024 roku aż 50% naszej sprzedaży stanowiły produkty zrównoważone. To aż 4103 pozycje – o 52% więcej niż w roku 2023. Sustainable Selection by Lyreco to dziś stały element selekcji produktowej, który wpływa na to, co trafia do naszej oferty.

Dzięki Sustainable Selection by Lyreco pomagamy klientom budować odpowiedzialne środowisko pracy – dziś i w przyszłości. To nasz realny wkład w realizację strategii zrównoważonego rozwoju Lyreco – **Great 2026**.

System kaucyjny w Polsce: potrzeba współpracy i jednolitych standardów

System kaucyjny to jeden z kluczowych elementów gospodarki o obiegu zamkniętym. Jego celem jest zmniejszenie ilości odpadów opakowaniowych oraz zwiększenie poziomu ich selektywnej zbiórki, a w rezultacie też zwiększenie poziomu recyklingu. Dobrze zaprojektowany model pozwala nie tylko chronić środowisko, lecz także angażować konsumentów i przedsiębiorców w proces zrównoważonego zarządzania surowcami. Polska, jako jedyny kraj w Europie z tak licznym gronem operatorów, stoi przed wyjątkowym wyzwaniem – koniecznością wypracowania skutecznego modelu współpracy.

Choć początki nie były łatwe, Kaucja.pl wierzy, że możliwe jest porozumienie między wszystkimi uczestnikami rynku. Wspólnym celem pozostaje wdrożenie sprawnego i efektywnego systemu kaucyjnego, inspirowanego europejskimi praktykami, nowoczesnymi technologiami i partnerskim podejściem. Oferta Kaucja.pl, oparta na solidnym zapleczu kapitałowym, może być nie tylko wzorem do naśladowania, ale także impulsem do pozytywnych zmian.

Jednym z ważniejszych elementów systemu jest umowa między operatorami. Określa ona m.in.:

- zasady rozliczeń kaucji i opłat handlingowych,
- rozliczanie zebranego surowca,
- podział odpowiedzialności,
- standardy wymiany danych,
- standardy dla urządzeń RVM,
- zasady oznakowania produktów objętych systemem kaucyjnym,
- mechanizmy audytu,
- zasady współpracy przy systemach IT.

Przejrzystość tych ustaleń jest kluczem do zaufania i płynnego funkcjonowania całego mechanizmu.

Kaucja.pl już teraz wyznacza kierunki rozwoju systemu. Jako pierwszy operator opracowała i udostępniła wymagania techniczne dla maszyn RVM oraz standardy oznaczeń opakowań kaucyjnych, z których korzystać mogą wszyscy uczestnicy systemu kaucyjnego. Jednolite podejście upraszcza funkcjonowanie systemu, a zarazem zmniejsza ryzyko nieporozumień.

Niezwykle istotna jest także edukacja – zarówno pracowników branży, jak i konsumentów. Świadomość ekologiczna społeczeństwa to fundament skutecznego systemu. Kampanie informacyjne, szkolenia i jasna komunikacja zasad działania systemu sprzyjają jego akceptacji i zaangażowaniu użytkowników.

Wciąż jednak pozostaje wiele wyzwań. Rozbieżne oczekiwania sklepów, recyklerów i samorządów mogą prowadzić



do napięć, dlatego tak ważne są stała komunikacja, mediacja i gotowość do kompromisu. Kaucja.pl jest otwarta na dialog – już teraz prowadzi rozmowy z podmiotami tworzącymi punkty zbiórki i proponuje adekwatne stawki opłat pośredniczych, odzwierciedlające rzeczywiste koszty ponoszone przez handel.

System kaucyjny nie funkcjonuje w próżni – musi współgrać z krajowym systemem gospodarki odpadami. Polska posiada już kilka instalacji umożliwiających recykling materiałów do kontaktu z żywnością, zaś kolejne są w planach. Kaucja.pl aktywnie współpracuje z recyklerami, by zapewnić stabilny dostęp do surowca i wspiera rozwój technologii, które sprostają rosnącym wymaganiom legislacyjnym.

Powszechność systemu oznacza jego dostępność w każdej gminie. Kaucja.pl ma opracowane rozwiązania zapewniające łatwy i wygodny dostęp do punktów zbiórki – zarówno tych zlokalizowanych w jednostkach handlu, jak i utworzonych poza tymi jednostkami. Współpraca z samorządami – zwłaszcza w zakresie sortowni czy transportu – będzie kluczowa. Tylko wspólne działania wszystkich stron mogą zapewnić sprawne działanie systemu i jego akceptację społeczną.

Dzięki silnej pozycji, doświadczeniu i otwartości na współpracę, Kaucja.pl może stać się strategicznym partnerem dla rynku. Jedynie wspólnie możemy zbudować system kaucyjny, który nie tylko spełni wymogi prawa, ale stanie się realnym narzędziem zmiany na rzecz środowiska i przyszłych pokoleń.

Piotr Okurowski, prezes zarządu Kaucja.pl – Krajowy System Kaucyjny S.A.

Zrównoważony rozwój – kluczowy megatrend czy konieczność



ARTUR STANIEC

Senior Director, Simon-Kucher & Partners

W ostatnich tygodniach uwaga przedsiębiorców koncentruje się na niepewności związanej z polityką celną i poszukiwaniem rozwiązań ograniczających negatywne skutki jej zmian. Tymczasem zrównoważony rozwój jako światowy megatrend postępuje i będzie miał istotny wpływ na pozycję rynkową firm w średnim i długim terminie. Warto na bieżąco śledzić najnowsze badania i pozyskiwać wiedzę na ten temat, aby możliwie jak najszybciej podjąć konieczne i trafne decyzje.

W ostatnim czasie pojawiła się publikacja moich kolegów z Simon-Kucher (tyt. „Demand Revolution”), która rzuca nowe światło na ten trend. Autorzy, bazując na wnioskach z przeprowadzanych przez nas badań konsumentów i doświadczeń z wielu projektów, stawiają tezę, że zrównoważony rozwój jest innego typu megatrendem. Wcześniejsze rewolucje, np. przemysłowa czy cyfrowa, były w dużej mierze napędzane rozwojem technologii. Zrównoważony rozwój jest natomiast w większym stopniu zależny od tempa zmian w podejściu i oczekiwaniach konsumentów.

W przypadku wcześniejszych megatrendów adopcja rozwiązań przebiegała etapami. Na początku nowymi produktami zainteresowana była niewielka część najbardziej innowacyjnych konsumentów, którzy dodatkowo byli skłonni więcej

za nie zapłacić. Powodowało to, że firmy rozwijały i wprowadzały nowe produkty stopniowo, oferując je w coraz niższych cenach i docierając do coraz szerszego grona odbiorców. Zmiany zachodziły stosunkowo wolno, co pozwalało firmom udoskonalać rozwiązania i zwiększać moce produkcyjne, obniżając jednocześnie koszty produkcji.

W przypadku zrównoważonego rozwoju jest inaczej. Przede wszystkim konsumentów zainteresowanych zrównoważonymi alternatywami jest więcej i jest to dla nich ważny aspekt przy podejmowaniu decyzji zakupowych (64% podaje CSR jako jedno z trzech najważniejszych kryteriów). Dodatkowo, konsumenci są bardziej zaangażowani w trakcie zakupów, poświęcają więcej czasu na poszukiwanie informacji o zrównoważonych produktach/usługach, a po ich wyborze są bardziej lojalni wobec marek i chętnie polecają produkty swoim znajomym. W konsekwencji tacy konsumenci są bardziej wartościowi dla firm.

Tymczasem wiele firm, chcąc wykorzystać ten potencjał, sięga po proste rozwiązania. Większość konsumentów (prawie 60%) deklaruje, że zetknęła się ze zjawiskiem greenwashingu stosowanego przez marki, których obecnie używają. Próba wprowadzania klientów w błąd nie jest oczywiście właściwym podejściem. Podobnie jak dwie strategie często stosowane przez firmy: stosowanie premii cenowej i pogarszanie właściwości zrównoważonych produktów. Pierwsza polega na oferowaniu produktów/usług w znacznie wyższej cenie od tradycyjnych produktów. Druga wiąże się z pogorszeniem właściwości użytkowych lub wizualnych (np. mniejsza skuteczność środków czyszczących, niższa trwałość opakowań, mniejsza atrakcyjność wizualna odzieży, itd.). Celem obydwu strategii jest utrzymanie satysfakcjonującej marży, a nie możliwie jak najszybsze pozyskanie jak największej liczby atrakcyjnych z punktu widzenia firmy klientów.

Niestety, w odróżnieniu od poprzednich megatrendów, skłonność do zapłaty konsumentów zorientowanych na zrównoważone produkty nie jest istotnie wyższa niż w przypadku produktów standardowych. W celu penetracji szerokiej grupy konsumentów konieczne jest od początku zaoferowanie zrównoważonych produktów/usług w atrakcyjnej cenie. To z kolei oznacza konieczność dostosowania działań firmy na wielu płaszczyznach (procesów zakupowych, produkcyjnych, marketingu, sprzedaży, etc.). Żeby zrobić to dobrze wymagana jest strategiczna zmiana myślenia na poziomie zarządów oraz skuteczna egzekucja planów.

Zbliżające się Sustainable Economy Summit będzie na pewno okazją do ciekawych dyskusji na ten temat, do czego serdecznie zachęcam.

Mostostal

WARSZAWA



**ZESKANUJ
SPRAWDŹ NASZE
MOŻLIWOŚCI**

Mostostal Warszawa to firma budowlana z 80-letnią tradycją, która od dekad tworzy fundamenty polskiej gospodarki. Dzięki szerokiemu zakresowi działalności, rzetelności i profesjonalizmowi, Spółka cieszy się niezmiennym zaufaniem partnerów i inwestorów.

Realizujemy obowiązek recyklingu

dla firm wprowadzających na rynek
produkty w opakowaniach

Prowadzimy publiczne
kampanie edukacyjne



Szkolenia indywidualne i grupowe

Segregacja odpadów, prawne aspekty dotyczące
opakowań i odpadów



Doradztwo międzynarodowe

Obowiązki odzysku i recyklingu
eksportującego produkty w opakowaniach



Audyt opakowaniowy

Unikatowa usługa dla Przedsiębiorców
na polskim rynku opakowań



Ekoprojektowanie

Doradztwo jak projektować
recyklingowalne opakowania



www.rekopol.pl



Firma – zdrowa i efektywna. 6 obszarów, o które trzeba zadbać, aby to osiągnąć

Większość zatrudnionych doświadcza stresu i innych trudności związanych z brakiem bezpieczeństwa i poczucia stabilności w wyniku zawirowań społecznych, gospodarczych oraz politycznych. Mówi się nawet o permakryzysie¹, o hiperwyczerpaniu².

Pracownicy oczekują, że pracodawca zatroszczy się o ich dobrostan. Zależy im przede wszystkim na dobrym wynagrodzeniu. 44% chciałoby mieć elastyczny czas pracy, a 33% pragnie atrakcyjnych benefitów i inicjatyw związanych z wellbeingiem³. Aż 80% przyznaje, że czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy podczas rekrutacji i pozostaniu w firmie na kolejne 10 lat będzie jej oferta dotycząca dbałości o dobre samopoczucie personelu i strategia w tym zakresie⁴.

Co składa się na poczucie dobrostanu u pracowników? U jego podstaw leży zdrowie. Jest to jednak zdrowie rozumiane szeroko, zgodnie z definicją WHO. Nie brak choroby lub kalectwa, ale stan **pełnego – fizycznego, umysłowego i społecznego – dobrego samopoczucia**.

6 OBSZARÓW, OD KTÓRYCH ZALEŻY DOBROSTAN PRACOWNIKÓW

Pierwszym obszarem jest **opieka medyczna i profilaktyka**. Chodzi o dostęp do badań, specjalistów, a także o szczepienia czy ergonomię w pracy. Ten dodatek pozapłacowy jest ważny dla 82% pracowników⁵. Oferując **prywatną opiekę medyczną dla pracowników**, pracodawcy mogą zaoszczędzić aż 1462 zł rocznie na osobie i skrócić absencję nawet o połowę⁶.

Do absencji przyczynia się brak ruchu. Kiedy go nie ma, o 80% rośnie ryzyko zachorowania na nowotwory. Aż 74% pracowników nie spełnia norm WHO dotyczących zalecanej **aktywności fizycznej**. Dzięki **pakietom sportowym**, pracodawcy mogą umożliwić pracownikom zmianę stylu życia.

Z dobrostanem pracowników nierozłącznie wiąże się też ich **kondycja psychiczna**. Obecnie często czują się oni wyczerpani psychicznie⁷, zmęczeni i zestresowani. 48% twierdzi, że przepracowuje się każdego tygodnia⁸, a więc rośnie zagrożenie depresją i wypaleniem zawodowym. Warto temu przeciwdziałać. Inwestycje w **zdrowie psychiczne** zwiększają wy-

dajność ponad 2,5 razy, podnoszą poziom kreatywności i innowacyjności ponad 4-krotnie, poprawiają komunikację w firmie i zmniejszają liczbę zwolnień lekarskich nawet o 50%⁹.

Na samopoczucie pracowników wpływa również **właściwe odżywianie**. Ponad 55% ma zwiększoną masę ciała, prawie 50% podwyższony cholesterol, 19% nieprawidłowy poziom cukru, a 28% – wysokie ciśnienie tętnicze¹⁰. Pracownicy potrzebują wsparcia w budowaniu zdrowych nawyków żywieniowych. Jeśli jedzą regularnie, ich produktywność zwiększa się o 25%, natomiast absencja spada o 27%¹¹.

Wellbeing zatrudnionych osób zależy także od tego, czy mogą utrzymywać **więzi społeczne** z bliskimi i tworzyć nowe oraz realizować swoje **pasje i zainteresowania**. Uczestnictwo w kulturze pomaga zarządzać stresem i zapobiegać mu w życiu codziennym, a także w zmniejszyć ryzyko rozwoju chorób psychicznych¹². U ludzi, którzy często obcują ze sztuką (w muzeach, galeriach, w teatrze i operze) ryzyko śmierci jest niższe niż u tych, którzy tego nie robią, a demencja występuje rzadziej, podobnie jak depresja¹³.

Takim rozwiązaniem może być Medicover Zdrowa Firma – partner w budowaniu zdrowia, bezpieczeństwa i zaangażowania pracowników. Odpowiada na ich potrzeby we wszystkich wymienionych 6 obszarach, odejmując pracy zespołom HR.

Więcej o ofercie na: <https://zdrowafirma.medicover.pl/>

¹ Accentury Life Trends 2023. 2022, s. 3 za Raport Future®2024

² Hiperwyczerpanie: ludzkość ogarnia niepokojące zjawisko: Na czym polega? - rp.pl
³ Jw.

⁴ <https://www.magazynrekruter.pl/benefity-na-miare-czasow-co-kusi-kandydata/>

⁵ Benefity w oczach pracowników, Sedlak&Sedlak, 2021.

⁶ Raport Medicover, Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2023

⁷ Raport Future®2024

⁸ Raport Trendów 2023 (manpowergroup.pl)

⁹ Dornan & Jane-Llopis 2010; Wang & Samson, 2009; Wang i Samson, 2009, Bell Study, Canada; Amabile & Conti, 1999; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Axtell, Holman, Unsworth, Wall & Waterson, 2000.

¹⁰ Raport Medicover, Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2023.

¹¹ Badanie Health Enhancement Research Organization (HERO), Brigham Young University, Center for Health Research.

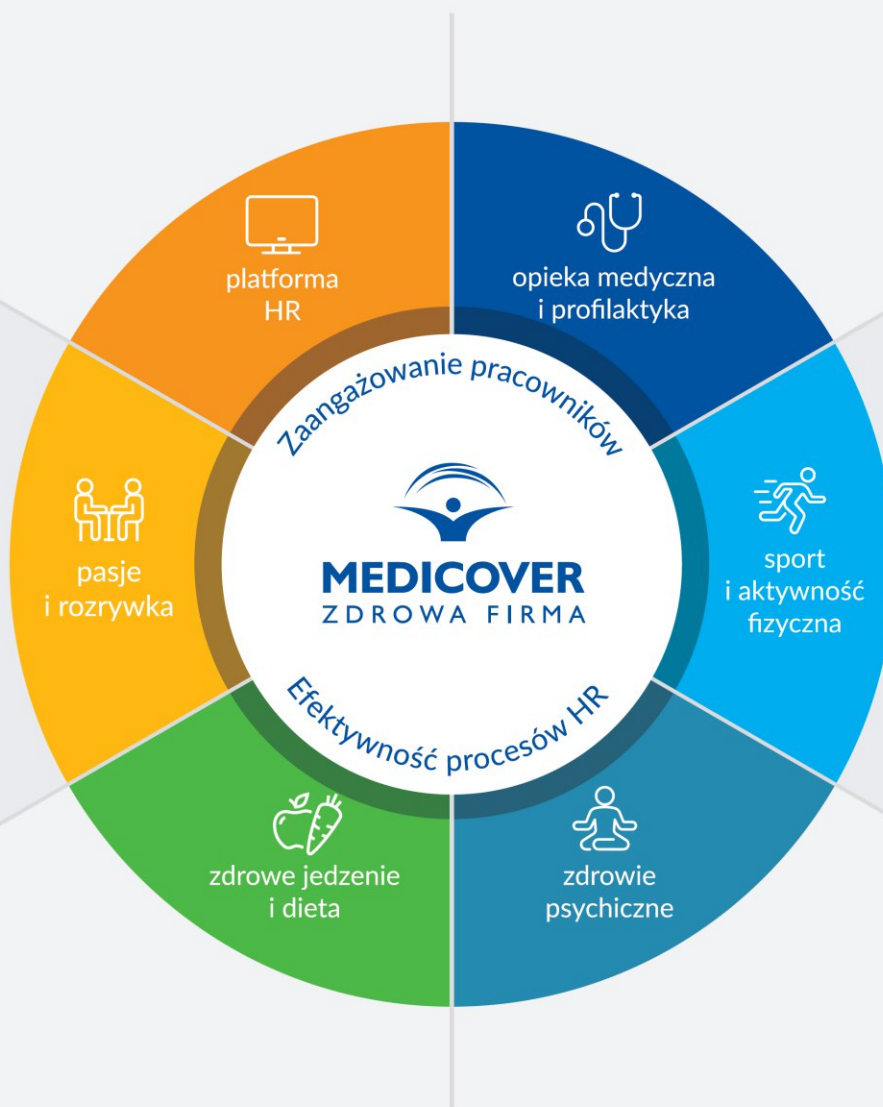
¹² Youth-Mental-Health-and-Culture-BRAINSTORMING-REPORT.pdf (ug.edu.pl)

¹³ British Medical Journal (2019)

WSPIERAMY FIRMY W REALIZACJI CELÓW HR I BIZNESOWYCH



Jesteśmy partnerem w budowaniu zdrowia, bezpieczeństwa i zaangażowania pracowników.



CHĘTNIE DORADZIMY **NAJLEPSZE ROZWIĄZANIA**
DLA TWOJEJ FIRMY I PRACOWNIKÓW

zdrowafirma.medicover.pl

 **+48 22 265 97 51**
PN - PT: 8:00 - 16:00

Facility Management na miarę XXI wieku



AGNIESZKA KAMIŃSKA
Prezes Zarządu/CEO
AGIS FACILITY MANAGEMENT POLAND

JAK AGIS WSPIERA WŁAŚCICIELI NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH, SIECIOWYCH I PRZEMYSŁOWYCH?

Dynamiczne zmiany w sektorze nieruchomości sprawiają, że zarządzanie obiektami przestaje być wyłącznie kwestią bieżącej eksploatacji. W dobie ESG, automatyzacji i rosnących oczekiwań najemców oraz właścicieli, Facility Management zyskuje strategiczne znaczenie. To już nie tylko utrzymanie techniczne budynku, lecz realne wsparcie w optymalizacji kosztów, zapewnieniu bezpieczeństwa i podnoszeniu wartości nieruchomości.

W tym kontekście kluczowe znaczenie ma wybór doświadczonego partnera, który nie tylko zna branżę, ale rozumie też jej złożoność i przyszłe wyzwania. Taką rolę pełni AGIS Facility Management Poland – firma, która łączy technologiczną innowacyjność z dogłębnym zrozumieniem potrzeb inwestorów, zarządców i użytkowników obiektów komercyjnych oraz przemysłowych.

FACILITY MANAGEMENT: KOMPLEKSOWA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA FUNKCJONOWANIE NIERUCHOMOŚCI

Usługi Facility Management (FM) od lat przechodzą transformację. Obecnie są one nie tylko odpowiedzią na potrzeby operacyjne, ale także elementem strategii rozwoju i utrzymania wartości aktywów. W szczególności dotyczy to obiektów wielofunkcyjnych, biurowych, sieciowych oraz zakładów przemysłowych, gdzie wymagana jest wysoka niezawodność, zgodność z regulacjami oraz elastyczność operacyjna.

AGIS Facility Management Poland dostarcza kompleksowe usługi technicznego utrzymania nieruchomości (hard FM), a także zarządzania usługami pomocniczymi (soft FM), dopasowując zakres wsparcia do indywidualnych potrzeb klienta. Dzięki strukturze operacyjnej opartej na regionalnych zespołach i technologii wspierającej zarządzanie danymi, AGIS zapewnia pełną kontrolę nad jakością, efektywnością i zgodnością realizowanych usług.

Jednym z kluczowych obszarów działalności AGIS są **audyty techniczne nieruchomości** – narzędzie, które coraz częściej znajduje zastosowanie nie tylko w fazie transakcyjnej, ale także jako element bieżącego zarządzania portfelem nieruchomości.



Audyty techniczne – narzędzie analizy ryzyka i planowania strategicznego

Profesjonalny audyt techniczny dostarcza precyzyjnych informacji o stanie technicznym instalacji, infrastrukturze krytycznej oraz ryzykach mogących wpłynąć na bezpieczeństwo, ciągłość działania lub wartość nieruchomości.

Na tej podstawie właściciele i zarządcy mogą:

- racjonalizować nakłady inwestycyjne i eksploatacyjne (CAPEX i OPEX),
- planować modernizacje i działania optymalizacyjne,
- ocenić zgodność z normami i wymogami ESG,
- przygotować obiekt do sprzedaży, najmu lub refinansowania.

Dzięki zastosowaniu nowoczesnych narzędzi diagnostycznych i cyfrowego raportowania, AGIS dostarcza audyty nie tylko precyzyjne, ale i przejrzyste dla decydentów. To szczególnie istotne w kontekście rosnącej presji regulacyjnej i wymagań inwestorów instytucjonalnych.

WIELOLETNIE DOŚWIADCZENIE W OBSŁUDZE ZRÓŻNICOWANYCH TYPÓW OBIEKTÓW

AGIS Facility Management Poland obsługuje szerokie spektrum nieruchomości – od nowoczesnych biurowców klasy A, przez obiekty sieciowe (m.in. retail i sieci usługowe), po skomplikowane technicznie zakłady przemysłowe i centra logistyczne. Każdy z tych typów obiektów charakteryzuje się odmienną specyfiką, rytmem funkcjonowania oraz ryzykiem operacyjnym.

W odpowiedzi na te potrzeby AGIS oferuje elastyczne modele współpracy, m.in.:

- pełne utrzymanie techniczne (24/7),
- zarządzanie serwisami zewnętrznymi z kontrolą SLA,
- działania prewencyjne i predykcyjne w oparciu o analizę danych,
- szybkie mobilne zespoły interwencyjne.



Firma nieustannie rozwija swoje kompetencje, inwestując w szkolenia personelu, digitalizację procesów oraz integrację systemów zarządzania budynkami (BMS) i systemów CMMS/CAFM.

TECHNOLOGIA I TRANSPARENTNOŚĆ – STANDARD NOWOCZESNEGO FM

Zarządzanie wieloobiekowym portfelem bez nowoczesnych narzędzi IT jest dziś praktycznie niemożliwe.

AGIS Facility Management Poland wdrożył zaawansowane systemy CMMS i CAFM, które umożliwiają:

- pełne raportowanie działań technicznych i operacyjnych w czasie rzeczywistym,
- cyfrowy obieg dokumentacji i historii serwisowej obiektów,
- analizę KPI i wskaźników efektywności,
- integrację z systemami klienta.

Dzięki temu właściciele i zarządcy mają bieżący wgląd w stan techniczny, jakość usług i efektywność kosztową.

To kluczowy element transparentnego zarządzania nieruchomościami, który pozwala podejmować trafne decyzje na poziomie strategicznym.

FACILITY MANAGEMENT PRZYSZŁOŚCI – PARTNERSTWO, NIE TYLKO OUTSOURCING

Model współpracy oferowany przez AGIS opiera się na partnerstwie. Firma nie ogranicza się do reaktywnego wykonywania usług – aktywnie wspiera klientów w planowaniu, optymalizacji i realizacji długoterminowych strategii zarządzania nieruchomościami.

Zespół AGIS to eksperci z wieloletnim doświadczeniem, posiadający kompetencje nie tylko w zakresie obsługi technicznej, ale także zarządzania projektami inwestycyjnymi, analizy ryzyka oraz doradztwa ESG. Taka synergia kompetencji przekłada się na realną wartość dla klienta – wyższą efektywność, większe bezpieczeństwo i pełną zgodność z wymaganiami rynku.

Rynek nieruchomości w Polsce dynamicznie się profesjonalizuje, a rola Facility Management rośnie z roku na rok. Dla właścicieli i zarządców obiektów wielofunkcyjnych, biurowych i przemysłowych oznacza to konieczność współpracy z partnerami, którzy nie tylko znają technikę budynków, ale rozumieją też złożoność całego ekosystemu nieruchomości.

AGIS Facility Management Poland to właśnie taki partner – łączący doświadczenie z innowacją, technologię z jakością, a operacyjność z myśleniem strategicznym. To FM, który działa dziś, z myślą o wyzwaniach jutra.



AGIS MANAGEMENT GROPU Sp. z o.o. sp. k.
00-844 Warszawa
ul. Grzybowska 87, III piętro



22 395 31 00



www.agis-fm.pl



**TWOJA
NAJLEPSZA
OBSŁUGA
TECHNICZNA
NIERUCHOMOŚCI**

www.agis-fm.pl



Remediacja gruntów poprzemysłowych – jak odzyskać tereny pod inwestycje?



EMILIA LECH

Specjalista ds. Remediacji / Inżynier Środowiska, Remea

Tereny poprzemysłowe to obszary o dużym potencjale inwestycyjnym. W Polsce istnieją setki hektarów takich gruntów, które są dostępne na sprzedaż. Przez wiele lat były intensywnie wykorzystywane, oferując stabilne miejsca pracy dla wielu rodzin i produkując cenne dobra do obrotu. Należy zaznaczyć, że grunty te często są silnie zanieczyszczone i potencjalnie niebezpieczne dla zdrowia i życia ludzi. Z jednej strony, dzięki atrakcyjnej cenie, stają się one kuszącą propozycją dla inwestorów. Z drugiej, wiążą się z licznymi wyzwaniami, takimi jak wysokie koszty związane z remediacją (oczyszczaniem gruntu) oraz skomplikowane procedury administracyjne, które należy przejść przed rozpoczęciem inwestycji.

CZYM JEST REMEDIACJA I DLACZEGO WEDŁUG PRAWA NALEŻY JĄ WYKONAĆ?

Remediacja to proces oczyszczania gruntów i wód gruntowych z substancji szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzi – polega na usunięciu, neutralizacji lub izolacji zanieczyszczeń. W Polsce obowiązek przeprowadzenia remediacji wynika z przepisów prawa ochrony środowiska oraz rozporządzeń dotyczących jakości gruntów. Właściciel terenu lub podmiot odpowiedzialny za zanieczyszczenie ma obowiązek usunięcia

skażeń, gdy ich poziom przekracza dopuszczalne normy. Niezastosowanie się do tych przepisów może skutkować sankcjami administracyjnymi i finansowymi. Oprócz aspektów prawnych, powinien nam wszystkim przyświecać wyższy cel – szacunek do naszego wspólnego dobra, jakim jest Ziemia. Remediacja nie tylko chroni zdrowie ludzi i ekosystemy, ale także przyczynia się do odzyskiwania cennych terenów, które mogą być ponownie wykorzystane w sposób bezpieczny i zrównoważony. Zatem, warto inwestować w remediację, ponieważ to inwestycja w naszą przyszłość i przyszłość naszej planety.

WŁAŚCIWE PODEJŚCIE DO REMEDIACJI I DOŚWIADCZENIE KLUCZEM DO SUKCESU

Skuteczna remediacja wymaga nie tylko odpowiednich technologii, ale także doświadczenia i indywidualnego podejścia do każdego projektu. Każdy teren skażony ma inną specyfikę, dlatego kluczowe jest przeprowadzenie dokładnych badań i dobranie optymalnej metody oczyszczania. Firmy specjalizujące się w remediacji, takie jak Remea, wykorzystują nowoczesne rozwiązania i wiedzę ekspercką, aby zapewnić maksymalną skuteczność działań. Dzięki temu możliwe jest nie tylko oczyszczenie terenu, ale także jego efektywne zagospodarowanie pod przyszłe inwestycje.

KTÓRE GRUNTY SĄ NAJBARDZIEJ PROBLEMATYCZNE I NA CO UWAŻAĆ?

Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Jednak nasze wieloletnie doświadczenie w tej branży wskazuje, że największe wyzwanie stanowi oczyszczanie terenów po zakładach chemicznych, stacjach paliw oraz tych, gdzie mamy informację, że istniały lub nadal istnieją zbiorniki z substancjami smolistymi. Niewątpliwie najistotniejsze jest przyszłe przeznaczenie gruntów. Inaczej podchodzi się do terenów, które mają być przeznaczone pod rekreację, miejsca wypoczynku czy zabudowę mieszkaniową, a inne podejście będzie dopuszczalne w przypadku wielkich hal magazynowych czy przemysłu.

PODSUMOWANIE

Remediacja gruntów poprzemysłowych to kluczowy element rewitalizacji miast i rozwoju nowych inwestycji. Dzięki zaawansowanym technologiom oraz współpracy z ekspertami możliwe jest przywrócenie wartości terenów zdegradowanych i stworzenie nowych przestrzeni przyjaznych ludziom i środowisku. Firmy takie jak Remea odgrywają istotną rolę w tym procesie, pomagając w skutecznym oczyszczaniu terenów i otwierając nowe perspektywy dla inwestorów.

www.remea.pl

Luksus się opłaca – jak nieruchomości premium generują zysk



MAGDALENA ZAGRODNIK
Co-Owner, Head of HR & Marketing
& Public Relations, Walter Herz

Inwestycje w nieruchomości premium to niezmiennie świetna ochrona kapitału i sposób na duży zysk. Analizy rynkowe wskazują, że wyceny luksusowych domów i mieszkań w Polsce i w Europie rosną znacznie szybciej niż mieszkań standardowych. Niezależnie od koniunktury gospodarczej, wartość wysokiej klasy nieruchomości w naszym kraju idzie w górę o co najmniej 10 proc. rocznie. Mieszkaniowy luksus dostępny jest od 40 tys. zł/mkw., a w najbardziej ekskluzywnych i prestiżowych lokalizacjach metr kosztuje nawet 100 tys. zł i więcej.

LUKSUSOWY ZYSK

Grupa osób, która jest nimi zainteresowana to wytrawni negocjatorzy i znawcy rynku. Zdają sobie sprawę, że luksusowe nieruchomości są najbardziej odporne na wahania

rynku, skoki koniunktury i wszelkie kryzysy. Nabywcy mogą liczyć na kilkudziesięcioprocentowy zysk z inwestycji, a rentowność najmu sięga 9-10 proc. w skali roku. Nie ma bardziej dochodowej opcji niż rynek nieruchomości premium.

Regularny wzrost cen na rynku premium jest m.in. efektem ograniczonej podaży nowych ofert przy stale rosnącym popycie. W najbliższym czasie nie spodziewamy się odwrócenia tego trendu. W najlepszych lokalizacjach miejskich w Polsce brakuje gruntów pod nowe projekty. Rewitalizacja ekskluzywnych budynków stanowi nadal rynkową niszę. Aktywność deweloperów ograniczają również wysokie koszty budowy i finansowania tak wymagających inwestycji, jak apartamentowce. To sprawia, że nowa oferta w tym segmencie jest znikoma, co wpływa na wzrost wartości dostępnych nieruchomości z tego segmentu.

DUŻY POPYT

Popyt na domy i mieszkania w standardzie premium utrzymuje się w Polsce na wysokim poziomie. Grupa zamożnych osób, które są nabywcami dóbr luksusowych, rośnie. W 2023 roku liczba osób zarabiających co najmniej 120 tys. zł brutto rocznie (10 tys. brutto miesięcznie) zwiększyła się w naszym kraju do 2,5 miliona, co oznacza ponad 30 proc. wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim. Jest to częściowo także wynikiem wysokiej inflacji w latach 2022–2023, która sięgała kilkunastu procent rocznie.

Wśród nabywców nieruchomości premium w Polsce wyróżnić można kilka grup klientów. Często są to zamożne osoby z polskimi korzeniami, które znalazły swoje miejsce w różnych zakątkach świata, ale czują potrzebę posiadania nieruchomości w ojczyźnie. Kolejną grupą są biznesmeni, którzy rozpoczynają współpracę z naszym krajem. Kupują też turyści, którzy zakochali się w Polsce. Widocznymi są również inwestorzy, dla których najważniejsze są przyszłe zyski, a także przedstawiciele wolnych zawodów, czy osoby chcące zmanifestować swój prestiż. Inwestorami na polskim rynku premium są również zamożni obcokrajowcy, głównie z Ukrainy, Białorusi oraz Turcji.

ZMIENIA SIĘ SPOSÓB POSTRZEGANIA LUKSUSU

Coraz popularniejszą formą sprzedaży nieruchomości luksusowych jest off-market. Duży procent takich obiektów w ogóle nie trafia na otwarty rynek. Sprzedaż, także na rynku deweloperskim, odbywa się w formie ekskluzywnych przedsprzedaży, do których zapraszani są tylko wybrani klienci. Zapewnia to prywatność i dyskrecję negocjacji.

Myślenie o nieruchomościach premium łączy się teraz nie tylko z chęcią zaspokojenia szczególnych potrzeb coraz bar-

dziej świadomych konsumentów, ale także z postępującą cyfryzacją, nowymi technologiami oraz odpowiedzialnością za środowisko.

Inwestorzy analizują różne aspekty swoich decyzji. Obserwujemy trend związany z lokowaniem kapitału w bezpiecznych miejscach, które nie niosą ryzyka związanego ze zmianami klimatycznymi. Coraz bardziej doceniane są też lokalizacje, które zapewniają bliskość natury.

CENY TRANSAKCYJNE

Wartość wybranych apartamentów sprzedawanych w kraju w minionym roku znacznie przekraczała rekordowy wynik odnotowany rok wcześniej. Wiele transakcji z udziałem luksusowych nieruchomości przewyższało wartość 20 mln zł.

Przykładowo, w 2024 roku został sprzedany dwupiętrowy, ponad 400-metrowy apartament położony na Wyspie Spichrzów w Gdańsku w cenie 24,8 mln zł.

Dwa lata temu w Krakowie deweloper Angel Poland Group za 15 mln zł sprzedał apartament o powierzchni 700 mkw. w budynku Angel Wawel, położonym u zbiegu ulic Sukienniczej i Koletek w Krakowie.

W 2023 roku 480-metrowy apartament na 50. piętrze warszawskiego budynku Złota 44 inwestor kupił za 22,9 mln zł, by odsprzedać go z zyskiem jesienią ubiegłego roku. Inny apartament w tej luksusowej wieży zmienił właściciela po sfinalizowaniu transakcji o wartości przeszło 20 mln zł.

Za 50 mln zł sprzedana została ekskluzywna rezydencja na warszawskim Żoliborzu. Apartament o powierzchni ponad 340 mkw. przy ulicy Szarej w Warszawie osiągnął cenę 20,4 mln zł, a luksusowe mieszkanie przy ulicy Topiel 18 – 10,2 mln zł.

SEKTOR NOTUJE WZROST

Polski rynek luksusowych nieruchomości jest relatywnie młody, a jego zasoby stanowią zaledwie drobny procent ca-

łego rynku mieszkaniowego. W 2024 roku, według danych firmy Cenatorium, rynek nieruchomości luksusowych i premium w Polsce odnotował prawie 7-procentowy wzrost wartości, do poziomu 3,5 mld zł.

Okolo 30 proc. luksusowych zasobów w Polsce skupionych jest w Warszawie. Ofert w tym standardzie należy poszukiwać przede wszystkim w największych miastach. Zdecydowana większość nieruchomości znajduje się w Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu, Krakowie i Gdyni. Mieszkaniowy luksus dostępny jest też w kurortach.

NOWA OFERTA

Wśród projektów, które są aktualnie w fazie realizacji wymienić można m.in. luksusowy, piętnastokondygnacyjny apartamentowiec Flare firmy Archicom, który powstaje przy ulicy Grzybowskiej w Warszawie i zaoferuje 76 apartamentów, w tym wyjątkowe penthouse'y. Firma realizuje także przy ulicy Miedzianej 7 w stolicy budynek apartamentowy z kameralną salą kinową, strefą fitness i SPA, salą klubową i barem, który jest częścią wielofunkcyjnego kompleksu Towarowa 22.

Spółka Serenus, powiązana z giełdową firmą deweloperską BBI Development, zabudowuje natomiast grunt tuż obok Ogrodu Krasińskich i placu Bankowego w Warszawie. Przy ulicy Długiej, tuż przy gmachu Arsenału, powstaje ekskluzywna Villa Bogoria, z 35 mieszkaniami premium.

W Gdańsku, przy Nowej Motławie, startuje z kolei nowa inwestycja premium firmy Euro Styl. Na Dolnym Mieście powstanie apartamentowiec Esencja, który wyróżniać będzie zdobiona elewacja.

Do najbardziej prestiżowych obiektów w Polsce należą warszawskie wieże Złota 44 i Cosmopolitan oraz Rezydencja Foksal. W Krakowie to apartamentowiec Angel Wawel i Browar Lubicz. We Wrocławiu multifunkcyjny kompleks Ovo i wysokościowiec Sky Tower. Tej klasy nieruchomości to także gdyńskie Sea Towers i poznańskie Apartamenty przy Warzelni.

O WALTER HERZ

Walter Herz jest wiodącą na rynku agencją nieruchomości komercyjnych. Od 2012 roku doradza inwestorom, właścicielom nieruchomości oraz najemcom. Wspiera klientów w poszukiwaniu i wynajmie powierzchni biurowych, magazynowych oraz handlowych. Doradza na każdym etapie procesu oraz zabezpiecza prawa najemców. Świadczy usługi doradztwa inwestycyjnego przy zakupie i sprzedaży nieruchomości komercyjnych oraz terenów inwestycyjnych.

Jest twórcą Akademii Najemcy, pierwszego w Polsce projektu, który wspiera i edukuje najemców. W 2022 i 2023 roku Walter Herz zdobyła nagrodę CIJ AWARDS jako Najlepsza Lokalna Agencja, a następnie zwyciężyła w konkursie HOF AWARDS jako najlepsza Agencja w Europie CEE w 2023. Więcej na www.walterherz.com



NoSQL – Ewolucja baz danych w erze Big Data



KRZYSZTOF OTTO

Kierownik projektu, Atende Industries

W ostatnich latach eksplozja ilości danych generowanych przez użytkowników internetu, aplikacje mobilne, urządzenia IoT oraz systemy korporacyjne doprowadziła do istotnej zmiany paradygmatu w przechowywaniu i przetwarzaniu danych. Tradycyjne relacyjne bazy danych, choć do dziś powszechnie stosowane, przestały nadążać za wymaganiami nowoczesnych systemów. W odpowiedzi pojawiła się koncepcja NoSQL – elastycznych, skalowalnych i zoptymalizowanych pod kątem wydajności baz danych.

Na wstępie prześledźmy pokrótce historię powstania nierelacyjnych baz danych.

Termin „NoSQL” został użyty po raz pierwszy w 1998 roku przez Carlo Strozzię, jako nazwa jego lekkiej bazy danych, ale dopiero w 2009 roku zyskał globalną popularność dzięki rozwojowi systemów takich jak Cassandra, MongoDB czy CouchDB.

Cechy wspólne dla nowoczesnych baz NoSQL to przede wszystkim brak sztywnego schematu, wysoka dostępność i odporność na awarie, skalowalność pozioma (łatwe rozbudowywanie systemu o kolejne węzły) oraz zoptymalizowanie pod kątem odczytu lub zapisu, zależnie od potrzeb.

Jakie typy baz danych wyróżniamy:

- **Bazy dokumentowe** (Document-oriented)

Dane przechowywane są jako dokumenty (najczęściej w formacie JSON lub BSON). Każdy dokument może mieć inną strukturę – to ogromna przewaga nad klasycznymi tabelami SQL, które wymagają predefiniowanego schematu.

Zastosowania: profile użytkowników, dane produktów, sesje użytkowników.

Zalety tego typu baz to naturalna reprezentacja danych z aplikacji (np. obiektów JSON), możliwość indeksowania danych wewnątrz dokumentów, wbudowane wsparcie dla replikacji i shardingowania (dzielenia bazy danych na mniejsze, łatwiejsze do zarządzania fragmenty).

- **Bazy klucz-wartość** (Key-Value)

Najprostszy model przechowywania danych – klucz i przypisana do niego wartość. Szybki dostęp do danych przy minimalnych narzutach.

Zastosowania: przechowywanie sesji, cache, danych konfiguracyjnych oraz licznikowych danych telemetrycznych.

Zalety to przede wszystkim ekstremalnie szybki dostęp do danych, prosta implementacja, obsługa bardzo dużych wolumenów danych.

- **Bazy kolumnowe** (Wide-column)

Dane są organizowane w kolumnach, a nie wierszach, co znacznie przyspiesza analizy dużych zbiorów danych, np. w hurtowniach danych.

Zastosowania: hurtownie danych, analizy big data, systemy logowania.

Zalety tego typu rozwiązań to wysoka kompresja danych, efektywna agregacja i analiza danych, sprawne działanie na dużą skalę w środowiskach rozproszonych.

- **Bazy grafowe** (Graph databases)

Zbudowane wokół pojęć wierzchołków (nodes) i krawędzi (edges), idealnie nadają się do analizy relacji między danymi.

Zastosowania: sieci społecznościowe, rekomendacje, wykrywanie oszustw, zarządzanie strukturami organizacyjnymi.

Dużą zaletą baz grafowych jest intuicyjne modelowanie relacji, wysoka wydajność przy operacjach związanych z relacjami, obsługa zapytań grafowych.

Czym charakteryzuje się architektura i technologia, w ramach których budowane są systemy nierelacyjnych baz danych NoSQL? Często wykorzystywane są w tym celu rozproszone systemy plików oraz protokoły replikacji danych. Dzięki temu systemy mogą pracować w środowiskach typu multi-node, zapewniając:

- Wysoką dostępność (High availability) – dane są dostępne nawet w przypadku awarii węzła.
- Tolerancję na podział sieci (Partition tolerance) – system działa poprawnie mimo rozłączeń między węzłami.
- Ewentualną spójność (Eventually consistent) – dane mogą być niespójne w krótkim okresie, ale z czasem osiągają spójność.

Zwróćmy teraz uwagę na rodzaje danych, dla których nierelacyjne bazy znajdują szerokie zastosowanie, jak również kiedy należy unikać tego typu rozwiązań.

Bazy NoSQL mają zastosowanie, gdy dane mają dynamiczną strukturę, istnieje potrzeba dużej skalowalności i dostępności oraz wymagana jest dostępność do danych w czasie rzeczywistym, co powoduje, że tradycyjne bazy danych stają się wąskim gardłem. Istnieją też sytuacje, w których będziemy unikać wykorzystania tego typu baz danych. Taki wariant będzie miał miejsce w przypadku, gdy potrzebujemy złożonych transakcji ACID, przechowywane dane mają ściśle zdefiniowane relacje, bądź wymagana jest zgodność z przepisami dotyczącymi pełnej integralności danych (np. systemy bankowe).

Jednym z flagowych produktów firmy Atende Industries jest wysoko wydajna baza danych zaprojektowana do przechowywania, przetwarzania i analizowania danych szeregowych (tzw. time series). Jest szczególnie przydatna w zastosowaniach, gdzie gromadzone są duże ilości danych z czujników, logów systemowych, metryk monitoringu, danych finansowych, danych z Internetu Rzeczy (IoT) czy systemów telemetrycznych.

„TStorage” została zaprojektowana z myślą o wydajnym zapisie dużych ilości danych w krótkim czasie, przy niskim zużyciu pamięci i przestrzeni dyskowej oraz szybkim odczycie i agregacji danych w zadanych przedziałach czasowych. System posiada wsparcie dla kompresji i segmentacji danych, łatwo integruje się z aplikacjami analitycznymi i systemami monitorującymi.

„TStorage” bazuje na założeniu, że każda dana ma znacznik czasu (timestamp) i przechowywana jest w porządku chronologicznym. Dane w TStorage są automatycznie dzielone na segmenty czasowe, co umożliwia szybki dostęp do wybranego zakresu czasowego, efektywne zarządzanie starzejącymi się danymi (np. usuwanie starych danych), minimalizację kosztów zapisu dzięki kompresji. Jest to baza danych implementowana jako embedded database, co oznacza, że można ją zintegrować bezpośrednio z aplikacją, jako lekki komponent, bez konieczności uruchamiania zewnętrznego serwera bazy danych. Dzięki takiemu rozwiązaniu jest bardzo szybka i dobrze działa w systemach z ograniczonymi zasobami (np. urządzenia IoT).

Główne przykłady zastosowania TStorage to między innymi monitoring serwerów i aplikacji, internet rzeczy, finanse i giełda, przechowywanie logów systemowych. Ta nowoczesna baza danych jest jednym z komponentów rozwią-

zania technologicznego opracowanego przez firmę Atende Industries, specjalizującą się w tworzeniu platform chmurowych dla Przemysłu 4.0. Rozwiązanie to koncentruje się na inteligentnym zarządzaniu energią oraz automatyzacją procesów przemysłowych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) i Internetu Rzeczy (IoT).

Besmart.energy to platforma stworzona z myślą o społecznościach energetycznych, mikrosieciach i operatorach energetycznych. Jej celem jest umożliwienie autonomii użytkowników w produkcji i konsumpcji energii elektrycznej, szczególnie z odnawialnych źródeł energii (OZE).

Platforma umożliwia efektywne wykorzystanie własnych źródeł energii, w tym OZE, oraz optymalizację zużycia energii elektrycznej. Dzięki zaawansowanym algorytmom AI i uczenia maszynowego, system przewiduje produkcję i zużycie energii, uwzględniając czynniki takie jak warunki pogodowe i ceny na giełdzie energii. Inteligentne liczniki energii wykorzystywane w ramach platformy besmart.energy, oparte na systemie Phoenix-RTOS, pełnią funkcję asystenta energetycznego, kontrolując urządzenia energochłonne (np. pompy ciepła, ładowarki EV) oraz inwertery i magazyny energii.

Jaka jest przewidywana przyszłość omawianego typu rozwiązań bazodanowych? Bazy danych NoSQL rozwijają się dynamicznie, a wiele systemów hybrydowych łączy cechy relacyjnych i nierelacyjnych podejść. Coraz częściej mówi się o multi-model databases, które pozwalają używać wielu typów danych jednocześnie.

Podsumowując, bazy danych NoSQL nie są „lepsze” od SQL – są po prostu inne i odpowiadają na inne potrzeby. Stanowią potężne narzędzie w rękach zespołów tworzących nowoczesne, skalowalne i elastyczne aplikacje, gdzie wydajność i szybkość działania są kluczowe. Znajomość ich zasad działania i ograniczeń jest dziś nieodzowna dla każdego inżyniera danych, architekta systemów czy programisty aplikacji webowych.



Ewolucja łączności radiowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi – współczesne wyzwania i możliwości

Na przestrzeni ostatnich dekad byliśmy świadkami głębokiej transformacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w której kluczową rolę zaczęła odgrywać niezawodna łączność – szczególnie ta oparta na technologiach radiowych. Choć dzisiaj, mówiąc o komunikacji, myśl automatycznie kieruje się ku powszechnie dostępnym telefonom komórkowym, to w wielu sektorach wciąż niezmiennie kluczową rolę odgrywają profesjonalne systemy radiokomunikacyjne.

W pierwszej kolejności do głowy przychodzą funkcjonariusze służb mundurowych – żołnierze, policjanci, strażacy – dla których niezawodna i bezpieczna łączność jest nie tylko narzędziem pracy, ale wręcz gwarantem skuteczności i bezpieczeństwa. Warto jednak zauważyć, że pomiędzy światem publicznych sieci komórkowych a systemami dedykowanymi dla służb specjalnych istnieje szerokie spektrum rozwiązań, które wspierają zarządzanie w różnorodnych sektorach przemysłu, logistyki, ochrony i usług.

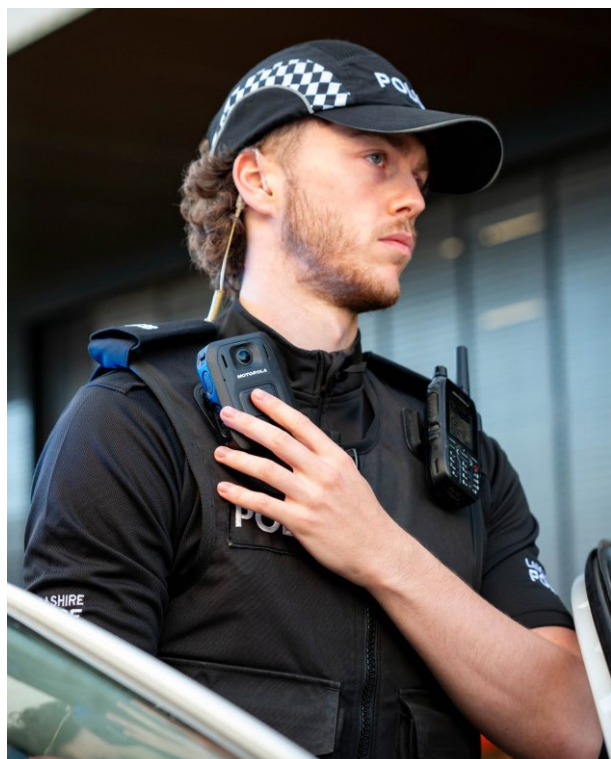
Współczesne realia, w których dynamiczne tempo działania oraz efektywne gospodarowanie czasem stają się kluczowymi elementami przewagi konkurencyjnej, sprawiają, że



rośnie zapotrzebowanie na profesjonalne systemy komunikacji. Szybka reakcja, efektywne delegowanie zadań, wsparcie decyzji operacyjnych oraz możliwość rejestrowania i analizy danych w czasie rzeczywistym – to tylko niektóre z funkcjonalności, jakich oczekują nowocześni użytkownicy.

Choć radiokomunikacja często pozostaje „niewidoczna”, to jej znaczenie w codziennym funkcjonowaniu organizacji jest nie do przecenienia. To właśnie ona umożliwia bezpieczne działania funkcjonariuszy Straży Granicznej, gwarantuje sprawne zarządzanie zespołami technicznymi w zakładach przemysłowych, wspiera szybkie interwencje służb ochrony czy usprawnia realizację zleceń w sektorze usługowym.

Z uwagi na zróżnicowane potrzeby użytkowników, rynek łączności radiowej oferuje dziś imponującą gamę rozwiązań. Jednym z globalnych liderów w tej dziedzinie jest firma Motorola Solutions, której wieloletnim partnerem i autoryzowanym dystrybutorem w Polsce jest Aksel sp. z o.o. Motorola Solutions od lat dostarcza technologie dedykowane zarówno służbom bezpieczeństwa publicznego, jak i klientom komercyjnym, oferując innowacyjne systemy zapewniające niezawodną łączność audio i wideo w każdych warunkach.

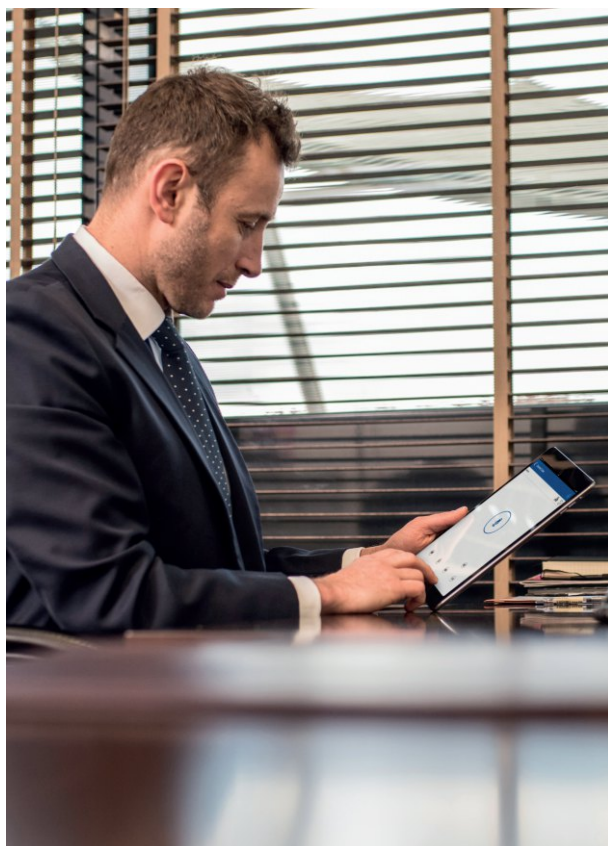


NOWOCZESNA ŁĄCZNOŚĆ I MONITORING – ROZWIĄZANIA MOTOROLA SOLUTIONS W SŁUŻBIE BEZPIECZEŃSTWA I EFEKTYWNOŚCI OPERACYJNEJ

WAVE PTX to zaawansowana platforma komunikacyjna opracowana przez firmę Motorola Solutions, stworzona z myślą o zapewnieniu niezawodnej komunikacji w czasie rzeczywistym – niezależnie od używanego urządzenia czy lokalizacji użytkownika. System umożliwia wymianę informacji głosowych, tekstowych oraz wideo, co czyni go uniwersalnym narzędziem wspierającym efektywną współpracę w różnorodnych środowiskach – od służb ratunkowych po przemysł i logistykę.

Użytkownicy mogą korzystać zarówno z dedykowanych urządzeń Motorola Solutions, przypominających profesjonalne radiotelefony, jak i z aplikacji mobilnej WAVE PTX dostępnej na smartfony. To rozwiązanie umożliwia stworzenie wielokanałowego środowiska komunikacyjnego, charakteryzującego się wysoką funkcjonalnością, podwyższonym poziomem bezpieczeństwa oraz wydajnością. Co istotne, WAVE PTX może funkcjonować jako niezależny system, ale również jako rozszerzenie klasycznych systemów radiokomunikacyjnych o funkcje komunikacji szerokopasmowej.

Rozwiązanie to zyskało szczególne uznanie w sektorze biznesowym Europy Zachodniej, znajdując szerokie zastosowanie m.in. w branży transportowej, gdzie niezawodna komunikacja i szybkość reakcji mają kluczowe znaczenie.



AKSEL®

 **MOTOROLA SOLUTIONS**
Distributor



Kolejną grupą nowoczesnych produktów Motorola Solutions są kamery nasobne, projektowane z myślą o rejestracji materiału wideo i audio w czasie rzeczywistym. Cieszą się one rosnącą popularnością wśród służb mundurowych dzięki swojej roli w dokumentowaniu interakcji z obywatelami, zwiększaniu transparentności działań oraz wspieraniu odpowiedzialności funkcjonariuszy.

Zabezpieczenia kryptograficzne zapewniają integralność i autentyczność zarejestrowanych danych, co czyni te urządzenia idealnym rozwiązaniem wszędzie tam, gdzie kluczowe jest pełne udokumentowanie przeprowadzonych czynności – np. podczas doręczania przesyłek o wysokiej wartości, przeprowadzania inspekcji bez obecności właściciela czy realizacji usług specjalistycznych.

Model Motorola V500 oferuje szereg zaawansowanych funkcji, takich jak nagrywanie w wysokiej rozdzielczości, transmisja wideo na żywo oraz integracja z systemami zarządzania danymi, co znacząco usprawnia proces archiwizacji i analizy materiałów. Co więcej, kamery mogą automatycznie rozpocząć nagrywanie w określonych sytuacjach – np. w momencie aktywacji komunikacji radiowej – co zwiększa ich funkcjonalność i użyteczność operacyjną.

Szczegółowych informacji na temat przedstawionych rozwiązań oraz pozostałych produktów z szerokiej oferty Motorola Solutions udziela dział handlowy firmy Akxel sp. z o.o., będącej wieloletnim partnerem i autoryzowanym dystrybutorem marki w Polsce.

www.aksel.com.pl

Jak zarządzanie należnościami ratuje firmy w czasach kryzysu?



RAFAŁ WĄSOWSKI

Sales Director Market Poland, Intrum

Inflacja i wysokie stopy procentowe w ostatnich latach wymusiły na firmach kompleksowe podejście do zarządzania finansami, obejmujące zarówno weryfikację rentowności produktów i usług, redukcję wydatków, jak i usprawnienie zarządzania należnościami. To ostatnie zyskało strategiczne znaczenie, stając się fundamentem utrzymania płynności finansowej.

Według danych zawartych w Intrum European Payment Report 2025, niemal co czwarta firma działająca w Europie deklaruje, że bez poprawy warunków gospodarczych może być zmuszona do zakończenia działalności w ciągu najbliższych dwóch lat¹. Szczególnie narażone są małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), spośród których aż 29% widzi realne zagrożenie upadłością – to prawie trzy razy więcej niż w przypadku dużych podmiotów (11%). W przeliczeniu na skalę europejską mówimy o ryzyku obejmującym 10 milionów firm i potencjalnej utracie 40 milionów miejsc pracy².

Źródło tych napięć? Zatory płatnicze – systemowy problem, przez lata marginalizowany, dziś staje się bezpośrednim zagrożeniem dla ciągłości biznesu. W tym kontekście windykacja przestaje być jedynie reakcją na przeterminowaną fakturę, a staje się głównym narzędziem zarządzania ryzykiem.

NOWA ROLA WINDYKACJI

Nowoczesna windykacja to proces oparty na danych, doświadczeniu i profesjonalnym podejściu, który pozwala chronić płynność finansową bez naruszania relacji z kontrahentami. To nie sztuka siły, a siła procedury – konsekwentnej, opartej na przemyślanej strategii komunikacji i szybkich działaniach.

– Coraz więcej firm decyduje się na powierzenie tego procesu zewnętrznym podmiotom – wyspecjalizowanym firmom windykacyjnym, które potrafią odzyskać należności szybko, skutecznie oraz z poszanowaniem wizerunku obu stron. Jednym z liderów w branży zarządzania wierzytelnościami jest Intrum, którego model działania opiera się nie tylko na skuteczności, ale również na odpowiedzialności społecznej i etycznym podejściu do procesu odzyskiwania należności – zarówno w relacjach B2C jak i B2B. To przekłada się na konkretne liczby – w 2024 roku Intrum pomogło kilkuset polskim firmom odzyskać należności, wzmacniając ich płynność finansową i zdolność do dalszego rozwoju. Jednocześnie, dzięki działaniom edukacyjnym i wsparciu w restrukturyzacji zadłużeń, około pół miliona osób fizycznych i przedsiębiorstw spłaciło swoje zobowiązania, odzyskując kontrolę nad własnym budżetem – tłumaczy Rafał Wąsowski, Sales Director w Intrum.

CZAS REAKCJI MA ZNACZENIE

Skuteczność odzyskiwania należności jest ściśle skorelowana z momentem, w którym firma decyduje się na podjęcie działań. Najwyższą efektywność, sięgającą nawet 90%, osiągają działania podejmowane w ciągu pierwszych 60 dni po terminie płatności. Opóźnienia powyżej tego okresu znacząco obniżają szanse na odzyskanie należności lub trwa to znacznie dłużej i jest bardziej kosztowne.

Na tym etapie istotna jest również jakość dokumentacji. Przejrzyste umowy, jednoznaczne warunki handlowe, potwierdzenia dostaw i odbioru usług czy towarów – to wszystko może przesądzać o skuteczności działań zarówno polubownych, jak i sądowych.

– Profesjonalna windykacja ma charakter sekwencyjny. Proces rozpoczyna się od monitorowania płatności i pierwszych działań przypominających – kontaktów telefonicznych, ofert restrukturyzacji zobowiązania, wysyłki monitów oraz wezwań do zapłaty. Celem jest zawsze osiągnięcie porozumienia na etapie przedsądowym – wyjaśnia Rafał Wąsowski. –

Dopiero w przypadku braku współpracy podejmowane są kroki prawne – od pozwu, przez nakaz zapłaty, aż po współpracę z komornikiem. Warto zaznaczyć, że zgodnie z obowiązującym prawem, w przypadku transakcji między przedsiębiorcami część kosztów działań windykacyjnych może zostać przeniesiona na dłużnika. Przykładem jest możliwość naliczenia rekompensaty w wysokości 40 euro za każde opóźnienie płatności – jako forma odszkodowania za koszty odzyskiwania należności na podstawie unijnej dyrektywy „Late Payments” – dodaje Wąsowski.

TRANSPARENTNOŚĆ I ROZLICZENIE ZA EFEKT

Nie każda sprawa windykacyjna jest taka sama. Kluczowe znaczenie ma właściwa kwalifikacja wierzytelności:

- **opóźnione/zagrożone brakiem spłaty** – dotyczą sytuacji, gdy dłużnik nadal prowadzi działalność i deklaruje chęć spłaty. W takich przypadkach skuteczność działań jest wysoka, zwłaszcza przy szybkim działaniu;
- **należności trudne** – obejmują dłużników w restrukturyzacji, upadłości lub sytuacjach prób unikania egzekucji. Proces odzyskiwania jest dłuższy, często wymaga środków prawnych, ale nie jest z góry skazany na niepowodzenie;
- **stracone/spisane w koszty** – mowa tu o przypadkach przedawnienia, braku majątku lub dłużnika przebywającego poza jurysdykcją. Wówczas odzyskanie środków staje się bardzo mało prawdopodobne, a działania ograniczają się zwykle do formalnego zamknięcia sprawy.

MAJĄC TO NA UWADZE, INTRUM OFERUJE KOMPLEKSOWE ROZWIĄZANIA, DOSTOSOWANE DO SPECYFIKI KAŻDEJ SPRAWY.

– W przypadku windykacji polubownej, Intrum działa w oparciu o model prowizyjny – klient ponosi koszt tylko w sytuacji skutecznego odzyskania należności. Natomiast

w ramach współpracy z naszą kancelarią prawną gwarantujemy prowadzenie pełnego procesu sądowego, egzekucyjnego czy upadłościowego. Zawsze staramy się dopasować najlepsze rozwiązanie dla Klienta, aby proces odzyskiwania należności był jak najbardziej efektywny, a jednocześnie optymalny od strony kosztowej – mówi Rafał Wąsowski, Sales Director w Intrum.

Intrum zajmuje się wierzytelnościami zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi – wykorzystując swoje struktury własne w 20 krajach Europy oraz sieć 160 agentów na całym świecie. Dzięki temu może skutecznie działać także w przypadkach, gdy kontrahent znajduje się poza Polską, ponieważ windykacja prowadzona jest wówczas zgodnie z lokalnymi uwarunkowaniami prawnymi i kulturowymi w kraju dłużnika.

WINDYKACJA JAKO CZĘŚĆ ZARZĄDZANIA RELACJAMI B2B

Wbrew obiegowym opiniom, skuteczna windykacja nie musi oznaczać pogorszenia relacji z kontrahentem. Przeciwnie – profesjonalne, transparentne i oparte na komunikacji działania pozwalają zachować ciągłość współpracy, szczególnie w sytuacjach, w których opóźnienie wynika z problemów przejściowych, a nie z braku woli zapłaty.

Firmy, które wdrażają skuteczne procesy monitorowania i odzyskiwania należności uzyskują nie tylko większą stabilność finansową, ale też przewagę konkurencyjną – działają szybciej, bardziej przewidywalnie i są lepiej przygotowane na zmiany realiów gospodarczych.

¹ Intrum European Payment Report 2025, <https://www.intrum.pl/partner-biznesowy/onas/newsroom/najnowsze-informacja/premiera-raportu-european-payment-report-2025/>

² Tamże.



Budowa i utrzymanie dróg samorządowych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)



MICHAŁ SIEMBAB

Radca prawny, partner w kancelarii GKR Legal

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE – KWESTIE OGÓLNE

Partnerstwo publiczno-prywatne to specyficzny rodzaj zamówienia publicznego, które polega na określeniu zasad, najczęściej wieloletniej, współpracy zamawiającego i wykonawcy, w tym podziału ryzyk i zadań związanych z danym przedsięwzięciem. Realizacja inwestycji w formule PPP nie jest możliwa w każdym wypadku, lecz tylko wówczas, gdy będzie bardziej efektywna niż w modelu tradycyjnym. W tym celu podmiot publiczny jeszcze przed wszczęciem postępowania zobowiązany jest sporządzić tzw. ocenę efektywności, która powinna uwzględniać podział zadań i ryzyk pomiędzy partnera publicznego i prywatnego, a także szacowane koszty przedsięwzięcia i czas niezbędny do jego realizacji.

Specyfika PPP przejawia się między innymi w szczególnych zasadach wynagrodzenia wykonawcy. Najpopularniejszym, aczkolwiek nie jedynym, modelem wynagrodzenia (stosowa-

nym również w inwestycjach drogowych) jest tzw. „opłata za dostępność”. W modelu tym partner prywatny odpowiada jedynie za zapewnienie dostępności i utrzymanie składnika majątkowego, a w zamian otrzymuje cykliczne opłaty od partnera publicznego, dokonywane zazwyczaj po zakończeniu etapu inwestycyjnego, przez cały okres utrzymania (opłaty te łączą w sobie wynagrodzenie za etap inwestycyjny oraz utrzymaniowy).

Stanowi to niewątpliwą zaletę dla sektora publicznego, gdyż zamawiający nie musi ponosić od razu kosztów inwestycji lub ponosi je w ograniczonym zakresie. Formuła PPP sprawdziła się już w takich branżach, jak: efektywność energetyczna, odnawialne źródła energii, gospodarka odpadami, sport i turystyka. Można zaobserwować, że PPP najlepiej sprawdza się przy przedsięwzięciach, w których partner prywatny dysponuje specyficznym know-how, którego nie posiada partner publiczny, i w których wynagrodzenie podmiotu prywatnego można uzależnić od osiągniętych efektów.

BUDOWA I UTRZYMANIE DRÓG SAMORZĄDOWYCH W FORMULE PPP – DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA

Wskazana powyżej elastyczność dotycząca zasad wypłacania wykonawcy wynagrodzenia czyni ją z pewnością atrakcyjną dla jednostek samorządu terytorialnego, które powinny realizować nowe inwestycje drogowe, a przede wszystkim utrzymywać istniejącą sieć drogową. Jednocześnie, niejednokrotnie borykają się one z problemami finansowymi niepozwalającymi na realizację tych zadań w tradycyjny sposób.

Skoro w formule PPP możliwe jest odłożenie w czasie konieczności pokrycia kosztów wynagrodzenia wykonawcy, to wydaje się, że nie powinno brakować chętnych do skorzystania z takiej formuły. To, co czyni PPP atrakcyjnym dla jednostek samorządu terytorialnego to również wynikająca z ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym zasada, że zobowiązania wynikające z umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym nie są zaliczone do długu publicznego. Dzięki PPP możliwa byłaby więc realizacja zarówno etapu inwestycyjnego, jak i utrzymaniowego, bez angażowania na początkowym etapie znacznych środków finansowych. W sytuacji niedoboru środków na utrzymanie dróg w znacznej części samorządów byłoby to niewątpliwą zaletą.

Pomimo wymienionych atutów PPP, lista zrealizowanych w tym trybie inwestycji czy podpisanych umów nie jest, póki co, zbyt imponująca. Dość powiedzieć, że lista projektów

drogowych realizowanych przez samorządy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego liczy zaledwie dziewięć (!) pozycji. Przy czym warto dodać, że projekty z tej listy dotyczą inwestycji drobnych lub nietypowych (na przykład partner prywatny eksploatujący kopalnię buduje nową drogę gminną, aby pojazdy stanowiące obsługę kopalni nie przejeżdżały przez drogę użytkowaną przez mieszkańców). W kontekście całego systemu to kropla w morzu potrzeb. Powstaje pytanie: czy jest możliwe, aby taka formuła inwestycji stała się powszechna?

Jakkolwiek samorządy z pewnością chętnie korzystałyby z partnerstwa publiczno-prywatnego przy budowie i utrzymaniu dróg samorządowych, to ilość zawieranych umów jest w oczywisty sposób niezadowalająca. Wydaje się przy tym, że obowiązujące przepisy prawne nie ograniczają możliwości realizacji w ten sposób takich inwestycji. Można więc zapytać: skoro jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle?

Wydaje się, że głównym problemem jest to, że samorządy korzystają z PPP wówczas, gdy nie mają już jakichkolwiek możliwości realizacji inwestycji w tradycyjny sposób i formuła PPP jest dla nich ostatnią deską ratunku. Jednocześnie należy mieć świadomość, że realizacja projektów w formule PPP, zwłaszcza w przypadku mniejszych inwestycji, jest kosztowna. W konsekwencji warunki finansowe, które zamawiający mogą zaproponować branży nie są dla wykonawców atrakcyjne i powoduje to, że liczba podpisywanych umów jest tak niewielka.

BUDOWA I UTRZYMANIE DRÓG SAMORZĄDOWYCH W FORMULE PPP – CO MOŻNA POPRAWIĆ?

Po pierwsze, doświadczenie pokazuje, że projekty PPP, które są co do zasady kosztowne, nie mają większego sensu przy małej skali inwestycji. Dlatego realizacja przez gminy

niewielkich projektów zmniejsza szanse na powodzenie w tej formule.

Z pewnością większy potencjał miałoby pakietowanie projektów drogowych realizowanych przez poszczególne gminy tak, aby były realizowane w ramach jednej umowy o partnerstwo publiczno-prywatne. Tego rodzaju projekty byłyby wymagające ze względu na konieczność ścisłej współpracy poszczególnych gmin, jednak dawałyby szanse na opłacalność realizowanych inwestycji.

Po drugie, należałoby w większym niż do tej pory zakresie korzystać z modeli hybrydowych, gdzie część finansowania pochodziłaby ze środków europejskich lub rządowych. W takim wypadku kwota wynagrodzenia możliwa do zaoferowania wykonawcy mogłaby być dla niego bardziej atrakcyjna.

I po trzecie, realizacji projektów w formule PPP z pewnością nie pomaga to, że formalności związane z etapem przygotowawczym są długotrwałe. W dobie postępującej automatyzacji warto byłoby pomyśleć nad rozwiązaniami, które przyspieszyłyby dokonywanie oceny efektywności przedsięwzięcia.

Chociaż liczba projektów realizowanych w formule PPP w najbliższym czasie powinna wzrosnąć, to nie należy się spodziewać, aby w najbliższej perspektywie czasowej nastąpił wysyp podpisywanych umów. PPP nigdy nie będzie stanowić prostego remedium na kłopoty finansowe samorządów. O ile w przypadku niektórych inwestycji drogowych ich realizacja w formule PPP będzie bardziej efektywna niż w modelu tradycyjnym, z pewnością nie będzie tak w każdym wypadku. I chociaż PPP może pomóc w efektywnym wydatkowaniu środków publicznych, to z pewnością nie zastąpi zwiększenia publicznych nakładów na konieczne prace związane z utrzymaniem istniejącej sieci drogowej.



Taryfy dynamiczne, czyli inteligentne zużycie energii – klucz do optymalizacji operacyjnej



RAFAŁ STAŚKIEWICZ
Product Manager, Ekovoltis

Taryfy dynamiczne to odpowiedź na zmieniające się realia rynku energii i transformację energetyczną, która wymaga większej elastyczności po stronie odbiorców. W przeciwieństwie do stałych stawek, taryfy dynamiczne (Time of Use – TOU) bazują na rzeczywistych godzinowych cenach energii, dostosowanych do warunków podaży i popytu. Tym samym zachęcają one do przesuwania zużycia energii na tańsze godziny, co przynosi wymierne oszczędności i wspiera stabilność systemu elektroenergetycznego poprzez wykorzystanie generacji zielonej energii.

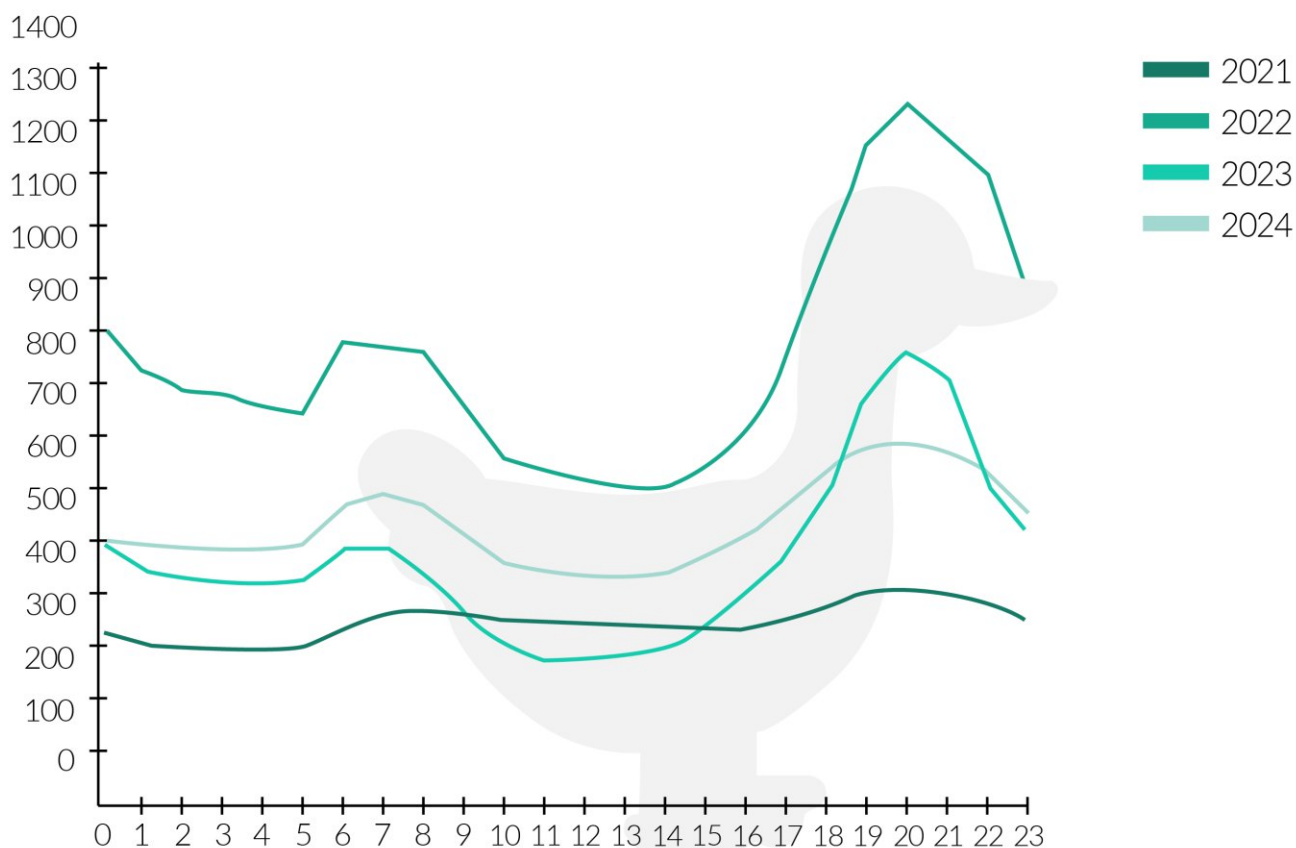
TŁO REGULACYJNE I ROZWÓJ W UE

Rozwój taryf dynamicznych w Unii Europejskiej rozpoczął się wraz z Trzecim Pakietem Energetycznym (2009) i był kontynuowany przez Pakiet Zimowy (2016) oraz Dyrektywę 2019/944. Od sierpnia 2024 roku w Polsce każdy sprzedawca energii obsługujący powyżej 200 tys. klientów indywidualnych ma obowiązek oferować dynamiczne rozliczenia. Warunkiem jest posiadanie przez odbiorcę inteligentnego licznika. Według opublikowanego 30 września 2024 roku Raportu ACER, to rynki detaliczne mogą odegrać kluczową rolę jako dostawcy elastyczności. Wskazano w nim, że wolne tempo wdrażania inteligentnych liczników w niektórych krajach UE jest istotnym problemem, który ogranicza zdolność konsumentów do aktywnego uczestnictwa w rynku energetycznym. Warto podkreślić, że do 2030 roku potrzeba elastyczności w europejskim systemie elektroenergetycznym wzrośnie ponad dwukrotnie.

KRZYWA KACZKI I UJEMNE CENY ENERGII

Dynamiczne ceny sprzyjają wykorzystaniu energii pochodzącej z OZE. Przykładem zjawiska wpływającego na zmienność cen jest tzw. krzywa kaczki – obrazuje ona niskie ceny w ciągu dnia przy wysokiej generacji fotowoltaicznej i gwałtowny ich wzrost popytu wieczorem. Zjawisko to prowadzi m.in. do występowania nawet ujemnych cen energii w okresach niskiego zapotrzebowania, np. w weekendy.

Krzywa kaczki odzwierciedla charakterystyczne zachowanie sieci w ciągu dnia – po porannym szczycie następuje wzrost generacji OZE (brzuch kaczki), gdy energia ze źródeł PV dominuje, obniżając ceny, by potem gwałtownie wzrosnąć po zachodzie słońca (głowa kaczki). Firmy mogą wykorzystać tę zmienność, planując procesy produkcyjne w okresach tzw. Low Peak, czyli gdy energia jest najtańsza.



Rysunek: Krzywa kaczki – wpływ produkcji energii z PV na zapotrzebowanie z sieci.

RYNEK I MODEL ROZLICZEŃ W POLSCE

W Polsce taryfy dynamiczne są dostępne dla firm od 2020 roku. Dzięki systemowi w ramach Rynku Dnia Następnego, prowadzonego przez Towarową Giełdę Energii, możliwe jest rozliczanie po godzinowych cenach. Czynniki wpływające na wysokość tych cen to m.in. warunki atmosferyczne, bilans systemu elektroenergetycznego oraz sama struktura miksu energetycznego.

TARYFA FLEX OD EKOVOULTIS – ELASTYCZNOŚĆ, KTÓRA GENERUJE OSZCZĘDNOŚCI

FLEX to dynamiczna taryfa oferowana przez Ekovoltis, zaprojektowana z myślą o firmach, które chcą zarządzać kosztami energii w sposób świadomy i elastyczny. Rozwiązanie to sprawdza się zarówno w przypadku jednoosobowych działalności, jak i dużych zakładów przemysłowych – szczególnie tych pracujących jednozmianowo w godzinach 08:00–16:00 oraz w weekendy, kiedy ceny energii są najniższe.

Dzięki taryfie FLEX przedsiębiorstwa mogą optymalizować zużycie energii, przesuwając energochłonne procesy na godziny tańszej energii (tzw. Low Peak – 08:00–18:00) i ograniczając działanie urządzeń w okresach szczytowych cen (High Peak – 18:00–22:00). Przykładowo, firmy korzystające z chłodni mogą zwiększyć pobór energii w godzinach niskich cen, a wyłączyć urządzenia wieczorem – bez strat jakościowych, a z wymierną oszczędnością finansową.

Co więcej, coraz częstsze występowanie ujemnych cen energii, zwłaszcza w weekendy, daje firmom możliwość obniżenia kosztów niemal do zera przy zwiększonym zużyciu w odpowiednich godzinach. W wielu przypadkach nie są potrzebne żadne dodatkowe inwestycje – wystarczy analiza procesów i proste przesunięcia operacyjne.

FLEX to rozwiązanie elastyczne, proste we wdrożeniu i wspierające transformację energetyczną – szczególnie w kontekście OZE. Dzięki niemu firmy mogą budować przewagę konkurencyjną, dbając jednocześnie o efektywność energetyczną i środowisko.

20 LAT EXECUTIVE CLUB: ELITA BIZNESU, KTÓRA KSZTAŁTUJE PRZYSZŁOŚĆ

Rozmawiamy z założycielką i CEO – Beatą Radomską



Od dwóch dekad Executive Club pełni kluczową rolę w integrowaniu środowiska liderów biznesu w Polsce. To unikalna platforma wymiany doświadczeń, inspiracji i wartości, która nie tylko sprzyja nawiązywaniu relacji, ale również realnie wpływa na rozwój polskiej gospodarki. Na przestrzeni lat Klub przeszedł dynamiczną ewolucję, dostosowując się do zmieniających się realiów rynkowych i gospodarczych. Jego członkowie mieli okazję uczestniczyć w przełomowych wydarzeniach i inicjatywach, które definiowały kształt polskiego biznesu. Z okazji jubileuszu 20-lecia rozmawiamy z założycielką i CEO Executive Club – Beatą Radomską.

JAK ZRODZIŁ SIĘ POMYSŁ NA STWORZENIE EXECUTIVE CLUB?

Dwadzieścia lat temu miałam marzenie, by stworzyć przestrzeń, w której liderzy biznesu, przedsiębiorcy i eksperci będą mogli spotykać się, dzielić doświadczeniem, inspirować nawzajem i wspólnie się rozwijać. Chciałam połączyć świat nauki i biznesu – i wierzyłam, że dzięki temu możemy mieć realny wpływ na kształtowanie przyszłości polskiej gospodarki.

Dziś z dumą patrzę na to, jak bardzo rozwinęła się nasza społeczność. W Executive Club powstają innowacyjne pomysły, zacieśniają się partnerstwa, a decyzje podejmowane przez naszych członków często mają szeroki wpływ na rynek.

Z JAKIMI WYZWANIAM I MIERZYŁ SIĘ KLUB NA PRZESTRZENI LAT?

Oczywiście, przez te dwie dekady nie obyło się bez trudnych momentów. Gwałtowne zmiany gospodarcze, kryzysy finansowe, pandemia – wszystko to wymagało elastyczności i szybkiej reakcji. Wprowadziliśmy rozwiązania online, skupiliśmy się na tematach kluczowych: cyfryzacji, ESG, innowacjach. To właśnie w trudnych czasach ujawnia się siła takiej społeczności – potrafiliśmy dostosować się i wspierać naszych członków w nowych warunkach.

KTÓRE Z WYDARZEŃ ZORGANIZOWANYCH PRZEZ KLUB W TRAKCIE MINIONYCH 20 LAT UWAŻA PANI ZA NAJBARDZIEJ DONIOSŁE?

Bez wątpienia serią konferencji, która na dobre ugruntowała renomę naszych wydarzeń nie tylko na arenie polskiej, ale także europejskiej, było European Executive Forum. Było to chyba pierwsze w naszym kraju tak prestiżowe wydarzenie poświęcone tematyce przywództwa, które organizowaliśmy we współpracy z Fundacją „Amicus Europae” prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego. Agenda konferencji krążyła wokół wyzwań, z jakimi mierzyć musieli się ówczesni europejscy liderzy, oraz pozytywnych rozwiązań w postaci innowacyjnych modeli zarządzania. Wśród gości tego wydarzenia znaleźli się kluczowi politycy Unii Europejskiej, w tym Eamon Gilmore – były wicepremier oraz minister spraw zagranicznych i handlu Irlandii, José María Aznar – były premier Hiszpanii, Pat Cox – przewodniczący Parlamentu Europejskiego V kadencji, Alfred Gusenbauer – były kanclerz Austrii, Joschka Fischer – były wicekanclerz i minister spraw zagranicznych Niemiec czy były premier Szwecji Göran Persson. Nie zabrakło również polskich liderów największego formatu, takich jak prezydent Aleksander Kwaśniewski, premier Marek Belka czy premier Jan Krzysztof Bielecki. To właśnie było wydarzenie, które sprawiło, że Executive Club stał się organizacją znaną i cenioną także poza granicami Polski.

KOGO JESZCZE UDAŁO WAM SIĘ GOŚCIĆ NA PRZESTRZENI LAT?

Naprawdę nie sposób wymienić wszystkich znakomitych gości, z którymi mieliśmy okazję współpracować na przestrzeni

tych dwóch dekad, a którzy z pewnością zasłużyli, aby o nich wspomnieć. Jeśli miałabym jednak pokusić się o wyróżnienie tych kilku nazwisk, które najbardziej zapadły mi w pamięć, to oprócz wspomnianych osób ze świata polityki byłoby to przede wszystkim znakomici naukowcy, tacy jak prof. Timothy Garton Ash – historyk i profesor Uniwersytetu Oksfordzkiego, prof. Guy Standing – pisarz i profesor Uniwersytetu Londyńskiego czy z ostatnich lat prof. Hans-Otto Pörtner, ceniony klimatolog i biolog morski. Tych 20 lat nie da się jednak sprowadzić wyłącznie do kilku nazwisk. To historia dziesiątków wspólnych kontaktów, znajomości z błyskotliwymi badaczami, odpowiedzialnymi liderami i odważnymi innowatorami – czasem trwających jedynie chwilę, a niekiedy pozostających na resztę życia.



JAKIE KONFERENCJE OBECNIE ZNAJDUJĄ SIĘ W KLUBOWYM KALENDARZU? NA JAKIE ASPEKTY KŁADZIECIĘ NACISK W ODNIESIENIU DO WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ BIZNESOWYCH?

Prestiżowe konferencje pozostają filarem działalności Executive Club. Każda z nich stała się ważnym wydarzeniem w kalendarzu polskiego biznesu. Spotkania takie jak: „Infrastruktura Polska i Budownictwo”, „Sustainable Economy Summit”, „Green Industry Summit” oraz „Executive Innovation Forum” gromadzą ekspertów, przedstawicieli rządu, liderów branżowych i naukowców.

Ich celem jest nie tylko analiza kluczowych trendów i wyzwań rynkowych, ale również wypracowywanie rozwiązań wspierających rozwój biznesu w Polsce. Uczestnicy mają możliwość wymiany doświadczeń, zdobycia praktycznej wiedzy oraz nawiązania strategicznych kontaktów biznesowych.

To wydarzenia, które inspirować do wdrażania nowoczesnych strategii i innowacyjnych rozwiązań. Konferencje Executive Club to nie tylko dyskusje – to przestrzeń, w której powstają idee kształtujące przyszłość polskiej gospodarki.

W obliczu dynamicznych zmian rynkowych, Executive Club nieustannie ewoluje, dostosowując swoje działania do najnowszych trendów i globalnych wyzwań. W najbliższych latach organizacja zamierza jeszcze silniej skupić się na zrównoważonym rozwoju oraz transformacji cyfrowej.





**CZY ZATEM ESG, INNOWACJE I CYFRYZACJA
TO ZDANIEM EXECUTIVE CLUB PRIORYTETY
WSPÓŁCZESNEGO BIZNESOWEGO ŚWIATA? JAK RADZĄ
SOBIE Z TYMI ASPEKTAMI POLSCY PRZEDSIĘBIORCY?**

Tak, zrównoważony rozwój stał się jednym z głównych priorytetów klubowych inicjatyw. Executive Club aktywnie wspiera firmy we wdrażaniu strategii ESG, promując najlepsze praktyki i ułatwiając dostęp do ekspertów.

Nasza dwudniowa konferencja **Sustainable Economy Summit** to jedno z kluczowych spotkań liderów, którzy łączą

zrównoważony rozwój z sukcesem biznesowym. Praktyczne przykłady, inspirujące debaty i innowacyjne strategie – wszystko w jednym miejscu. Już 27-28 maja odbędzie się XI edycja wydarzenia – zachęcam, by dołączyć i osobiście przekonać się, jak ESG kształtuje przyszłość biznesu.

Równie istotna jest innowacyjność i cyfryzacja, które determinują kierunki gospodarki jutra. Executive Club intensyfikuje działania w zakresie nowoczesnych technologii, automatyzacji procesów i rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.



Nasza konferencja **Executive Innovation Forum** jest tego potwierdzeniem. W listopadzie, podczas XII edycji wydarzenia, w gronie wybitnych ekspertów i przedsiębiorców omawialiśmy kluczowe trendy oraz ich wpływ na polski biznes. Zwieńczeniem części merytorycznej była uroczysta gala „Diamentów Innowacji”, podczas której uhonorowaliśmy menedżerów, lide-

rów biznesu i przedsiębiorstwa, które opracowały i wdrożyły przełomowe technologie. W obu tych aspektach polski biznes ma już wiele powodów do dumy, co nie znaczy, że nie ma miejsca na poprawę – szczególnie jeśli chodzi o wsparcie innowacyjności. Kluczem do tego musi być współpraca wszystkich uczestników rynku, którą wzmacnia m.in. Executive Club.



JESTEŚCIE TAKŻE WYDAWCĄ EXECUTIVE MAGAZINE – JAK SIĘ ROZWIJAŁ I CO GO WYRÓŻNIA? JAKIE ZNACZENIE MA W DZIAŁALNOŚCI KLUBU?

Executive Magazine to nasz kanał wiedzy i inspiracji. Zaczynaliśmy w 2017 roku jako drukowany magazyn, ale bardzo szybko zrozumieliśmy, że musimy być dostępni dla naszych odbiorców codziennie. Tak powstał portal – dynamiczne centrum wiedzy z artykułami, analizami, komentarzami ekspertów.

To, co nas naprawdę wyróżnia, to unikalna baza prestiżowych wywiadów z liderami biznesu – od prezesów największych polskich firm po światowej klasy ekspertów ekonomicznych i wybitnych naukowców. Ostatnio wprowadziliśmy nową sekcję, w której publikujemy wywiady o gospodarce. Cenieni analitycy i intelektualiści, w tym członkowie Top 50 Global Thinkers, dzielą się w nich swoimi prognozami oraz strategicznymi analizami przyszłości rynku i globalnych trendów.

JAKIE SĄ PLANY EXECUTIVE CLUB NA KOLEJNE LATA?

Nadchodzące lata to czas dalszej ekspansji działalności klubu. Planowane inicjatywy obejmują m.in. rozszerzenie tematyki konferencji, większą liczbę ekskluzywnych spotkań networkingowych, intensyfikację współpracy z globalnymi liderami biznesu. Dodatkowo, w ramach klubu będą się odbywać zamknięte spotkania, na których rozmawiać będziemy o inwestycjach, eksporcie, strategiach rozwoju w biznesie.

Stawiamy na merytoryczne dyskusje i networking w gronie ludzi, z którymi warto budować przyszłość biznesu.

28 maja odbędzie się także uroczysta gala 20-lecia Executive Club. Podczas wydarzenia przypomnimy najważniejsze momenty w historii Klubu, oddając głos członkom Zarządu i Rady Klubu oraz liderom, którzy są z nami od początku działalności.

Przygotowujemy także wyjątkowy film: „20 lat w 20 minut”, który podsumuje kluczowe wydarzenia, inicjatywy oraz myśli i refleksje członków klubu.

Galę poprowadzi Robert Górski – wybitny satyryk, założyciel Kabaretu Moralnego Niepokoju, mistrz inteligentnego humoru i błyskotliwej obserwacji rzeczywistości. To wszystko – i jeszcze wiele więcej – czeka na zaproszonych gości 28 maja w hotelu Holiday Inn Resort Warszawa Józefów.

JAKIE REFLEKSJE TOWARZYSZĄ PANI PO 20 LATACH?

To był czas ogromnych zmian, ale i wielkich sukcesów. Executive Club to dziś nie tylko społeczność – to marka, która ma realny wpływ. To przestrzeń zaufania, współpracy i inspiracji.

Wierzę, że nasze działania będą kontynuowane jeszcze przez wiele lat, a nasza misja – wspólne budowanie przyszłości polskiej gospodarki – pozostanie niezmiennie aktualna.

BEATA RADOMSKA

Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Bankowości oraz studiów MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Karierę rozpoczynała jako tłumacz i specjalistka w branży finansowej, zdobywając doświadczenie m.in. w Allfinanz oraz Skarbiec Emerytura. Pełniła funkcję Dyrektora ds. Rozwoju w grupie HRC, a od 2005 roku kieruje Executive Club – prestiżową organizacją zrzeszającą liderów biznesu. Od lat aktywnie promuje dialog między światem nauki, biznesu i zrównoważonego rozwoju.



Spotkania klubowe członków Executive Club

BUDUJMY PRZYSZŁOŚĆ RAZEM! – RELACJA Z XVI EDYCJI KONFERENCJI „INFRASTRUKTURA POLSKA I BUDOWNICTWO”



W dniu 17 marca 2025 r. cała branża budowlana obecna była na prestiżowej konferencji „Infrastruktura Polska i Budownictwo”, w nowoczesnej przestrzeni Airport Hotel Okęcie. XVI już edycja wydarzenia omówiła najistotniejsze kwestie w obszarze zamówień publicznych, obsługi inwestycji drogowych i kolejowych, a także inwestycji strategicznych oraz infrastruktury krytycznej. Całe wydarzenie, w którym udział wzięło ponad 300 reprezentantów branży, odbywało się pod patronatem m.in. Ministerstwa Infrastruktury i Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Na koniec dnia „Diamentami Infrastruktury i Budownictwa” nagrodzone zostały firmy, które wyróżniają się na tle rynkowej konkurencji najwyższą jakością wykonawstwa, popartą skuteczną strategią biznesową.

Konferencja „Infrastruktura Polska i Budownictwo” rozpoczęła się nieoczywistym akcentem – prezentacją przedstawiciela agencji ONZ zajmującej się promocją idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Wystąpienie inauguracyjne pt. „W kierunku neutralności klimatycznej: Rola infrastruktury i budownictwa w realizacji globalnych zobowiązań” wygłosił Kamil Wyszowski, Krajowy Przedstawiciel, Dyrektor Wykonawczy, UN Global Compact Network Poland, Przedstawiciel, UNOPS w Polsce.

Wśród największych wyzwań dla cywilizacji ludzkiej, do których dostosować się musi nasza infrastruktura, dyrektor UNGC Network Poland wymienił dostęp do wody, dostęp do

żywności, zmiany temperatur, w tym szczególnie ogrzewanie się oceanów, oraz spadek bioróżnorodności. Prelegent zaznaczył, że aby zapobiegać negatywnym skutkom tych zjawisk, niemal cała infrastruktura miejska, energetyczna i żywnościowa wymagać będzie dogłębnej przebudowy.

Pan Kamil zwrócił także uwagę na fakt, że ocieplenie klimatu będzie także znacząco wpływać na migrację. Ludność z terenów tropikalnych i subtropikalnych przenosić się będzie w kierunku klimatu bardziej umiarkowanego, co stanowić będzie ogromne obciążenie dla istniejącej infrastruktury.

Następnie zgromadzeni goście mieli okazję wysłuchać pierwszego panelu dyskusyjnego, pt. „Zamówienia publiczne”. Moderatorem debaty został Jędrzej Witaszczak, Radca Prawny, DSK Kancelaria. Udział w dyskusji wzięli zaś: Arkadiusz Arciszewski, Prezes Zarządu, Transkol, Dyrektor Działu Budownictwa Kolejowego, MIRBUD, Anna Łopaciuk, Dyrektor ds. inwestycji infrastruktury transportu, Bank Gospodarstwa Krajowego, Marcin Mochocki, Członek Zarządu, Dyrektor ds. realizacji inwestycji, PKP Polskie Linie Kolejowe, Agnieszka Olszewska, Prezes, Urząd Zamówień Publicznych, Bartosz Tokarski, Zastępca Dyrektora Biura Ubezpieczeń Klientów Strategicznych, EIB.

Tematem przewodnim debaty na temat zamówień publicznych stał się niedawny wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE w tzw. sprawie „Kolin”, dotyczący obostrzeń w dopuszczaniu podmio-

tów spoza UE do ofertowania zamówień realizowanych na terenie Wspólnoty. Zdaniem **Arkadiusza Arciszewskiego** jest to krok w dobrym kierunku, bowiem podmioty z krajów UE są ograniczane przez szereg obostrzeń regulacyjnych, którym nie podlegają zewnętrzni oferenci. Co więcej informacje podawane przez te podmioty są trudne do zweryfikowania. Jak podkreślił **Marcin Mochocki**, PKP PLK zastosowało już w praktyce postanowienia TSUE podczas ogłoszenia postępowania na modernizację 100 km odcinka linii kolejowej o wartości ok. 5 mld zł. Zaznaczył jednak, że dla mniejszych przetargów preferencje dla unijnych przedsiębiorstw mają mniejsze znaczenie. Do postanowień TSUE odniosła się także **Agnieszka Olszewska**, deklarując, że rozpoczął się już proces legislacyjny włączający zmiany do planowanej nowelizacji Prawa Zamówień Publicznych.

Uczestnicy dyskusji odnieśli się również do kwestii zachowania równowagi sił i dobrej współpracy pomiędzy uczestnikami procesu zamówień publicznych. **Arkadiusz Arciszewski** zauważył, że każda strona procesu zamówień publicznych powinna dążyć do tego, aby zakończyć inwestycję jak najszybciej. Z kolei prezes Urzędu Zamówień Publicznych **Agnieszka Olszewska** podkreśliła, że uczestnicy procesu zamówień publicznych nie oczekują rewolucyjnych zmian, a jedynie oczyszczenia otoczenia regulacyjnego i doprecyzowania pewnych kwestii, które dziś rodzą problemy. **Anna Łopaciuk** zauważyła, że to właśnie trudności w relacjach pomiędzy zamawiającym i wykonawcą sprawiają, że finansowanie kontraktów opartych o zamówienia publiczne niesie ze sobą więcej wyzwań i ryzyk niż zamówienia na zasadach rynkowych. Konkluzję debaty wygłosił **Bartosz Tokarski**, mówiąc, że dla prawidłowej realizacji kontraktu konieczny jest stały kontakt między uczestnikami zamówienia publicznego, na każdym etapie jego realizacji.

Kolejnym punktem programu po krótkiej przerwie było case study zaprezentowane przez **Annę Prigan**, Radcę Prawnego,

Partnera, Wardyński i Wspólnicy oraz **dr hab. Marcina Lemkowskiego**, Prof. UAM, Adwokata, Wspólnika, Wardyński i Wspólnicy, z tytułowane „Zarządzanie sporem z zamawiającym jako forma zarządzania kontraktem na różnych etapach życia projektu”.

Prelegenci zaczęli od wskazania, że spory pomiędzy zamawiającym i wykonawcą można rozdzielić na trzy zasadnicze etapy: zawarcia umowy, wykonania umowy i po zakończeniu prac. W początkowej fazie problemem są często uznaniowe warunki zamówienia, nierealistyczne w stosunku do możliwości wykonawcy. Dopiero niedawno wprowadzono zakaz stosowania kar umownych w stosunku do czynników niezależnych od wykonawcy. Problematyczny jest również proces analizy ofert, składania odwołań bądź skarg.

Konflikty na etapie realizacji umowy są zaś zwykle konsekwencją i przedłużeniem nieprawidłowości występujących na etapie zawarcia kontraktu. Często pojawia się konieczność przedłużenia terminu realizacji lub rewolucyjnej zmiany kontraktu, co spotyka się z oporem zamawiającego.

Od zawsze wykonawcom zależało na tym, aby budowany obiekt został odebrany jak najszybciej. Obecnie jednak także zamawiający zbyt mocno naciskają na dopuszczenie obiektu do użytku, nawet wadliwego. Dlatego też wiele sporów między zamawiającym i wykonawcą przeniosło się obecnie w fazę po odbiorze. Wykonawca może zostać obciążony karą umowną za wadę nieusuniętą w terminie. Skumulowane za wieloletni okres użytkowania często dochodzą do dziesiątek milionów złotych.

Po wystąpieniu przedstawicieli kancelarii nadszedł czas na panel drugi, zatytułowany „Inwestycje kolejowe i transport”, którego moderatorem był **Maciej Ziomek**, Lider Doradztwa w sektorach Transportu i Infrastruktury, Partner, EY Polska. Udział w dyskusji wzięli: **Krzysztof Celiński**, Przewodniczący





Rady Przewoźników, PKP Polskie Linie Kolejowe, **Michał Jasiak**, Dyrektor Biura Wdrażania Strategii i Planowania Podprogramu Kolejowego, Centralny Port Komunikacyjny, **dr inż. Jerzy Lejk**, Prezes Zarządu, Metro Warszawskie, **dr Jakub Majewski**, Prezes Zarządu, Fundacja Pro Kolej, **Marcin Mochocki**, Członek Zarządu, Dyrektor ds. realizacji inwestycji, PKP Polskie Linie Kolejowe, **dr Hubert Wysoczański**, Partner, Adwokat, SSW Law & Beyond.

Głównym punktem dyskusji pomiędzy ekspertami rynku kolejowego był kierunek, w jakim powinny podążać inwestycje na kolei w nadchodzących latach. **Krzysztof Celiński** zaczął od stwierdzenia, że istotne usprawnienie infrastruktury kolejowej wcale nie wymaga wielomiliardowych inwestycji. Zacząć należy od upraszczania i cyfryzacji istniejących rozwiązań. Głębsze zmiany wymagają czasu. Jak zauważył **dr Jakub Majewski**, przetargi czy kontrakty wieloletnie potrzebują czasu na zainicjowanie zmian. Zgodził się, że szybciej można reagować w przypadku prac utrzymaniowych, które w ostatnich latach przyniosły spektakularne sukcesy, skracające istotnie czas przejazdu składów pasażerskich i towarowych. Tymczasem cały rynek, zdaniem **Marcina Mochockiego**, ma przed sobą ogromny projekt inwestycyjny. Ten rok będzie rokiem podpisywania umów, by następnie branża mogła przejść do realizacji.

Innym poruszonym przez debatujących tematem były specjalistyczne projekty kolejowe, takie jak ten realizowany w ramach budowy CPK. Jak zakomunikował **Michał Jasiak**, CPK jest w przededniu przejścia od fazy projektowej, do realizacyjnej. Już niedługo rozpoczną się bowiem prace ziemne na placu budowy. Jest to projekt wieloetapowy, rozpisany na lata, a każdego roku w ramach zamówień publicznych będą oferowane kontrakty o wartości od 10 do 15 mld złotych.

Podobnie przedstawia się kwestia rozwoju sieci metra. Jak zauważył **Jerzy Lejk**, specyfika i trudności związane z pracą

nad koleją podziemną są nieco inne niż w przypadku tradycyjnej sieci kolejowej. Realizacja projektów infrastrukturalnych w środowisku miejskim wymaga znacznie więcej czasu, co sprawia, że perspektywa inwestycyjna musi być wydłużona. Obecnie warszawskie metro działa zgodnie z ambitnym horyzontem czasowym do 2050 roku, obejmującym budowę 3. i 4. linii kolei podziemnej.

Gdy dobiegła końca przerwa lunchowa, na scenie wystąpił **Przemysław Wyrzykowski**, Dyrektor ds. Rozwoju Sieci, Schüttflif Polska, z prezentacją pt. „Wykorzystanie nowoczesnych metod cyfrowych w procesie zakupu i logistyki kruszyw”.

Podczas swojej prezentacji prelegent przedstawił nowatorski projekt aplikacji Schüttflif – marketplace’u dla rynku materiałów budowlanych. W Polsce działa niemal 3700 żwirowni i ponad 300 aktywnych kamieniołomów. Codziennie wykonuje się ponad 40 000 przewozów kruszyw dziennie. Dzięki aplikacji Schüttflif dostawcy mają dostęp do zleceń transportowych z całej Polski. Producent otrzymuje z kolei możliwość stałego monitoringu i śledzenia dostawy oraz wykonania zlecenia wraz z wszelkimi parametrami danego przewozu. Platforma to także możliwość dotarcia do szerokiego grona klientów z różnych zakątków kraju, którzy inaczej nie skorzystaliby z danego źródła materiałów budowlanych. System monitoruje także przetargi publiczne na poziomie samorządowym.

Po wystąpieniu Pana Przemysława odbył się kolejny panel – „Infrastruktura drogowa”. Moderowania dyskusji podjął się **dr hab. inż. Janusz Bohatkiewicz**, Dyrektor, Instytut Badawczy Dróg i Mostów. Udział wzięli: **Tomasz Kwieciński**, Radca Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad, **Michał Siembab**, Radca Prawny, Partner, GKR Legal, **Kamil Simka**, Dyrektor Zarządzający i Wiceprezes Zarządu,

EUROVIA Polska, **Jan Styliński**, Prezes Zarządu, Polski Związek Pracodawców Budownictwa, **Michał Ziajowski**, Członek Zarządu, Dyrektor Zarządzający LSO, Aebi Schmidt Polska.

Panel o inwestycjach drogowych rozpoczął się jasną deklaracją przedstawiciela największego zamawiającego w tym obszarze, GDDKiA. **Tomasz Kwieciński** podkreślił, że inwestycje drogowe przeżywają obecnie swój renesans. Co roku powstają setki kilometrów nowych dróg, nie tylko w ramach autostrad czy dróg szybkiego ruchu, ale także dróg lokalnych. Jedną z obaw prezentowanych przez wykonawców jest jednak rozłożenie inwestycji w czasie. Przedstawiciel GDDKiA zapewnił, że aby przygotować rynek na nadchodzące inwestycje instytucja publikuje stale informacje o planowanych przetargach w kilkuletnim horyzoncie czasowym. **Jan Styliński** zauważył z kolei, że większym problemem związanym z realizacją ogromnej ilości planowanych inwestycji infrastrukturalnych może być wąskie gardło administracyjne, które nie da sobie rady z obsługą takiej liczby procesów. Przyznał jednak, że bez cienia wątpliwości górka inwestycyjna jest bardziej korzystna niż brak inwestycji.

Na kolejną problematyczną kwestię zwrócił uwagę **Kamil Simka**. Jego zdaniem, w przeciwieństwie do GDDKiA, w samorządach brakuje dalekosiężnego planowania inwestycyjnego, co uniemożliwia odpowiednie rozłożenie projektów w czasie i ograniczenie kosztów. Nie ma też standardu zamówień publicznych w ramach jednostek samorządu, przez co wykonawcy muszą za każdym razem dostosowywać się do innych wytycznych. **Michał Siembab** dodał, że problemem są również niewielkie możliwości finansowe samorządów, a także długie i uciążliwe procesy wstępne dla podpisania umów PPP.

Na zakończenie **Jan Styliński** zwrócił uwagę, że w Polsce mamy około 3000 inwestorów publicznych, biorąc pod uwagę wszystkie jednostki samorządu terytorialnego. Strona publiczna powinna zadbać o racjonalne rozłożenie zgłoszonych przez nie projektów w czasie.

Po przerwie, ostatni segment merytoryczny konferencji **Emilia Błach**, Dyrektor Działu Ofertowo-Projektowego, Soletanche Polska, z wystąpieniem zatytułowanym „**Jak posadowione są strategiczne inwestycje infrastrukturalne? Studium przypadku na przykładzie wybranych realizacji Soletanche Polska**”.

Prelegentka podkreśliła znaczenie profesjonalnych prac geotechnicznych, mówiąc, że innowacyjne rozwiązania fundamentowe pozwalają na znaczące skrócenie czasu inwestycji, a tym samym zmniejszenie kosztów oraz generowanego przez inwestycję śladu węglowego.

Przedstawicielka Soletanche posłużyła się przykładem przeprowadzonych w ostatnim czasie prac na stacji kolejowej Warszawa Zachodnia. Soletanche zaprojektował przestronną przestrzeń podziemną, obejmującą nie tylko perony i przejścia, ale także poczekalnie, kasy biletowe, a nawet przystanek tramwajowy. Stacja realizowana była w kilku etapach, ze względu na konieczność zachowania ciągłości ruchu.

Zakończenie tej prezentacji zwiastowało nadejście kulminacyjnego momentu konferencji, debaty liderów polskiego budownictwa na temat inwestycji strategicznych. Moderatorem panelu został **Konrad Wyrwas**, Dyrektor Strategiczny, Polski Związek Pracodawców Budownictwa, a udział w nim wzięli: **Stefan Bekir Assanowicz**, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny, Grupa Trakcja, **Dariusz Blocher**, Członek Rady Nadzorczej, Unibep, **Nicolas Dépret**, Prezes Zarządu, VINCI Construction Polska, **WARBUD** i spółek EUROVIA w Polsce, **Jorge Calabuig Ferre**, Prezes Zarządu, Mostostal Warszawa, **Tomasz Kwieciński**, Radca Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad, **Łukasz Marcinkiewicz**, Country Manager Poland, Hill International, **Jarosław Orliński**, Dyrektor Departamentu Programów Infrastrukturalnych, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, **Janusz Władczak**, Prezes Zarządu, KUKI.



Panel, na prośbę moderatora, rozpoczął się krótką indywidualną przemową **Jarosława Orlńskiego**, reprezentanta MFIPR, który podsumował bieżący stan wykorzystania środków inwestycyjnych z KPO i innych funduszy. Jak zaznaczył, wykorzystanie pieniędzy z tych źródeł wygląda w tym momencie bardzo dobrze. Niedawno MFIPR zakomunikowało wraz z Ministerstwem Infrastruktury zintensyfikowanie prac w segmencie kolejowym. Panelista podkreślił, że Polska jest jednym z liderów, jeśli chodzi o wykorzystanie środków i obecnie ubiega się w konkursie o kolejne 500 mln zł dodatkowych środków.

Nastroje studiował nieco **Stefan Bekir Assanowicz** mówiąc, że oprócz rozmowy o wielkich, nadchodzących inwestycjach warto skupić się także na wielu nierozwiązanych problemach z przeszłości – szczególnie kwestii waloryzacji. Jego zdaniem wykonawcy tracą obecnie ogromną ilość czasu i pieniędzy na walkę o należne im wynagrodzenia. Często wieloletnia batalia sądowa kończy się przy stole medyjnym, gdzie de facto spór powinien trafić w pierwszej kolejności. Podobnego zdania był **Jorge Calabuig Ferre**. Powiedział, że brak właściwej formuły rewaloryzacyjnej powoduje szereg batalii sądowych, które z kolei skutkują opóźnieniami w realizacji i kolejnym wzrostem kosztów inwestycji. Jeszcze niedawno firmy cieszyły się, jeśli w umowach pojawiały się zapisy o 5% rewaloryzacji.

Dziś niewystarczające okazują się limity 15% - szczególnie jeśli chodzi o inwestycje zakontraktowane przed Covid-19 i wojną w Ukrainie.

Na temat zmiennej koniunktury i nieprzewidywalności rynku budowlanego wypowiedział się także **Janusz Władczak**, mówiąc, że od zawsze jest on uważany za rynek dość wysokiego ryzyka. Zgodził się z tym **Nicolas Dépret**. Jego zdaniem, choć Polska już od kilku dekad jest jednym z największych rynków budowlanych w Europie, brakuje nam stabilności. Jest jedynie kryzys, albo boom inwestycyjny. A boom inwestycyjny to często jedynie inny rodzaj kryzysu.

W kontekście inwestycji o znaczeniu strategicznym przedstawiciel GDDKiA zadeklarował, że od wielu lat projekty drogowe są ściśle konsultowane ze stroną wojskową, tak aby zapewnić odpowiednią przepustowość i wytrzymałość powstającej infrastruktury.

Debatę zakończył **Nicolas Dépret**, wyrażając wspólne zdanie wszystkich prelegentów, iż zarówno w gronie podmiotów publicznych, jak i wykonawców, brakuje jasnego kierunku strategicznego rozwoju branży budowlanej – powinna paść jasna deklaracja władz po konsultacjach z sektorem, czy będzie to infrastruktura drogowa, kolejowa, rozwój mieszkalnictwa, energetyki czy coś jeszcze innego.

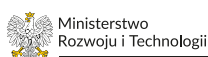
Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine
Zdjęcia: Bartek Dziedzic

PARTNERZY KONFERENCJI

ORGANIZATOR



PATRONI HONOROWI



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY GŁÓWNI



PARTNERZY ZŁOCI



PARTNERZY



GŁÓWNY PATRON MERYTORYCZNY



PARTNER SPOŁECZNY



PARTNER TECHNICZNY



GŁÓWNY PARTNER GALI



PARTNERZY GALI



PARTNERZY GALI



PARTNERZY GALI

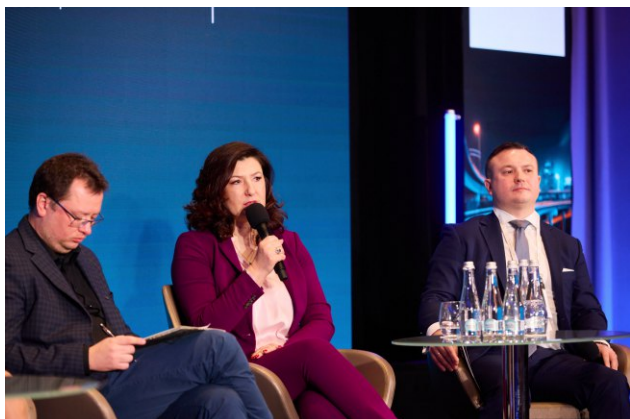


PARTNERZY GALI



GŁÓWNI PATRONI MEDIALNI







DIAMENTY INFRASTRUKTURY I BUDOWNICTWA 2025 WRĘCZONE – POZNAJ WYNIKI!

Ukoronowaniem konferencji poświęconej sektorowi budowlanemu była wieczorna ceremonia wręczenia „**Diamentów Infrastruktury i Budownictwa**”. Uroczystego otwarcia Gali dokonali jak zawsze **Pani Beata Radomska** – CEO Executive Club oraz **Pan prof. dr hab. inż. Michał Kleiber**, Przewodniczący Rady Executive Club i jednocześnie Przewodniczący Kapituły Konkursowej.

Przed rozpoczęciem głównej części wydarzenia zgromadzonych na sali gości czekała jeszcze prezentacja przygotowana przez **Głównego Partnera Gali** – firmę **Sokołów**. Wystąpienie **Pana Antoniego Gibowicza** – Pełnomocnika Zarządu ds. Systemu Zarządzania Jakością, Sokołów – nosiło tytuł „**Bezpieczeństwo i jakość żywności w żywieniu zbiorowym**”.

W tegorocznej edycji Konkursu „**Diamenty Infrastruktury i Budownictwa**” jak zwykle nagrodzone zostały firmy, które wyróżniają się na tle rynkowej konkurencji najwyższą jakością wykonawstwa, popartą skuteczną strategią biznesową. Diamenty wskazują przykłady inwestycji i działań, które pozytywnie wpływają na rozwój całej polskiej gospodarki. Kapituła Konkursu, po intensywnych obradach, wskazała laureatów w trzynastu kategoriach konkursowych, z których dwie obecne były na wydarzeniu po raz pierwszy. Zdecydowano także o przyznaniu czterech wyróżnień.

Ceremonię jak zawsze ukoronowała kolacja połączona z wieczorem networkingowym oraz koncertem wokalistki **Joanny Bejm**, której towarzyszył zespół **Spell**.



WŚRÓD LAUREATÓW KONKURSU ZNALEŻLI SIĘ:

- **Realizacja Roku – Budownictwo Kubaturowe Warbud** – za wykonanie nowej siedziby Muzeum Sztuki Nowoczesnej, co wymagało użycia wielu specjalistycznych rozwiązań konstrukcyjnych i nowatorskiego podejścia do realizacji.

Wyróżnienie: **Polimex Mostostal** – za budowę największej w Polsce elektrowni gazowo-parowej, która charakteryzuje się wysoką sprawnością i elastycznością, co jest kluczowe dla integracji z OZE.

- **Realizacja Roku – Infrastruktura Drogowa PORR** – za wykonanie 16-kilometrowego odcinka drogi ekspresowej S3, obejmującego 69 obiektów inżynierskich, w tym obecnie najdłuższy w kraju pozamiejski tunel.
- **Doradca Techniczny Roku CAS** – za doradztwo przy takich projektach, jak CH Atrium Promenada, Stadion Narodowy, dworzec Łódź Fabryczna, Elektrociepłownia Żerań, II linia metra w Warszawie czy przekop Mierzei Wiślanej.
- **Lider Usług Geotechnicznych Soletanche Polska** – za innowacyjne rozwiązania, związane z realizacją głębokich fundamentów, w tym takie projekty, jak Muzeum Getta Warszawskiego, Dworzec Warszawa Zachodnia, czy II linia metra.
- **Lider Zielonego Budownictwa Warbud** – za realizowanie projektów zgodnie z najwyższymi standardami środowiskowymi i społecznymi, w tym BREEAM i LEED na poziomach "Excellent" i "Outstanding".

Wyróżnienie: **Holcim Polska** – za szeroką ofertę ekologicznych materiałów budowlanych, jak cementy, betony i izolacje, oraz rozwój technologii wychwytywania i składowania CO₂.
- **Lider Technologii – Materiały Budowlane TINES Rail** – za tworzenie technologii przyszłości dla transportu szynowego, takich jak unikalny system przytwierdzania, łączących innowacje z odpowiedzialnością za środowisko.
- **Doradca Roku SSW Law & Beyond** – za doradztwo przy historycznie największych projektach infrastrukturalnych w Polsce, m.in. pierwszej elektrowni jądrowej, CPK czy farmach wiatrowych na Bałtyku.

- **Lider Usług Finansowych Dla Budownictwa EIB** – za ofertę zapewniającą kompleksową ochronę ubezpieczeniową branży budowlanej, zarówno podczas realizacji, jak i w fazie eksploatacji czy modernizacji, minimalizując ryzyko szkód i przestojów.

- **Spółka Kolejowa Roku**

Grupa ZUE – za kluczowe realizacje kolejowe, w tym kilkietapową inwestycję w woj. śląskim, a także nową linię tramwajową w Warszawie oraz skuteczne rozszerzenie działalności na segment drogowy.

- **Spółka Budowlana Roku Budownictwo Kubaturowe**

Adamietz – za wysokie standardy, wizjonerskie spojrzenie i prestiżowe realizacje, np. Muzeum Getta Warszawskiego, Muzeum Powstania Wielkopolskiego w Poznaniu czy Sala Kongresowa w Warszawie.

Wyróżnienie: **Mostostal Warszawa** – za wysokiej jakości realizacje, jak Zamek Książąt Pomorskich czy modernizacja Dworca Kolejowego Gdańsk Główny oraz zaangażowanie w projekty związane z OZE.

- **Spółka Budowlana Roku Budownictwo Infrastrukturalne**

Mirbud – za wdrażanie nowoczesnych technologii oraz optymalizację procesów budowlanych, co przekłada się na zwiększenie efektywności i jakości, a także ambitne wkroczenie na rynek kolejowy.

Wyróżnienie: **STRABAG** – za ogromne zaangażowanie w realizację krajowych oraz lokalnych projektów infrastrukturalnych oraz pionierską metodę budowy z betonem cementowego o obniżonej emisji CO₂.

- **CEO Roku**

Dariusz Blocher,

Członek Rady Nadzorczej, Unibep – za ogromny wkład w transformację i dynamiczny rozwój spółek, z którymi związany był w trakcie kariery, oraz innowacyjne strategie zarządzania.

- **Osobowość Branży**

Jan Styliński,

Prezes Zarządu, Polski Związek Pracodawców Budownictwa – za udział w kształtowaniu kluczowych regulacji prawnych, a także skuteczne działania na rzecz poprawy warunków funkcjonowania firm budowlanych w Polsce.

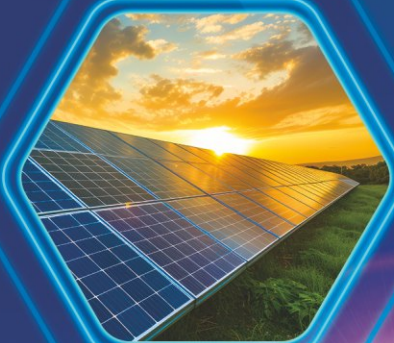




ELASTYCZNOŚĆ = BEZPIECZEŃSTWO

Rozwój segmentu magazynowania energii w Grupie PGE.
Rozpoczęcie budowy wielkoskalowego magazynu energii
w Żarnowcu.

Co to oznacza dla Ciebie?
Sprawdź na www.gkpge.pl



Polska Grupa Energetyczna



XIII EDYCJA

EXECUTIVE INNOVATION

Forum 2025

29.10.2025

GIEŁDA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH
WARSZAWA

www.executiveclub.pl