

# Executive

1/2022 ISSN 2720-4499  
www.executive-club.com.pl

---

## MAGAZINE

---

**ZRÓWNOWAŻONE  
BUDOWNICTWO**

Relacja z debaty

**MODERNIZACJA  
KOLEJOWEJ  
INFRASTRUKTURY  
PASAŻERSKIEJ**

**CYFROWA  
TRANSFORMACJA  
W BRANŻY  
BUDOWLANEJ**

A portrait of Artur Martyniuk, a middle-aged man with short, light brown hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is looking slightly to the right with a subtle smile. The background is a dark, out-of-focus pattern.

**ARTUR  
MARTYNIUK**

**ROZMOWA Z PREZESEM ZARZĄDU POLREGIO S.A.**

**WE BUILD FOR THE FUTURE**

**Mostostal**  
PUŁAWY

[www.mostostal-pulawy.com.pl](http://www.mostostal-pulawy.com.pl)

# Drodzy Czytelnicy

Chcielibyśmy z wielką przyjemnością oraz ogromną satysfakcją oddać w Wasze ręce, pierwsze w tym roku wydanie Executive Magazine. Jest nam niezmiernie miło, że kolejny już rok jesteśmy razem, a każde wydanie magazynu jest plonem naszej owocnej współpracy. Na ostatnich stronach znajdziecie Państwo krótkie podsumowanie ubiegłego roku oraz relacje ze zwińczającej 2021 rok debacie, dotyczącej zrównoważonego budownictwa. Natomiast to inauguracyjne wydanie, rozpoczynamy niezwykle ciekawym wywiadem z Arturem Martyniukiem, Prezesem Polregio - polskiego przedsiębiorstwa kolejowego, z którym rozmawialiśmy m.in. o planach inwestycyjnych spółki. Na kolejnych stronach, znajdą Państwo równie inspirujące rozmowy z Prezesami polskiego topmanagement'u, m.in.: Hubertem Meronk (CEO Siemens Mobility) czy Pawłem Nowakiem (Goodvalley). W sekcji Budownictwo, czeka na Państwa szereg interesujących artykułów. W jednym z nich, poruszyliśmy temat kluczowych realizacji firmy STRABAG. Polecamy również dział Leader's insight, w którym to publikujemy artykuły dotyczące istotne zagadnienia gospodarczo - biznesowe opatrzone komentarzami fachowców w swoich branżach.

Oczywiście, nie mogło zabraknąć również miejsca dla tematyki związanej z Sustainable Economy, która to staje się immanentną częścią prowadzenia odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu.

Mamy ogromną nadzieję, że zaproponowane przez nas publikację spotkają się z Państwa uznaniem i rozbudzą apetyt na kolejne wydania Executive Magazine. Pozdrawiamy i życzymy aby rok 2022 był jeszcze lepszy od minionego, obfitował w inspirację i sukcesy zarówno te zawodowe jak i prywatne! Miłej lektury!



**Beata Radomska**  
Prezes, Executive Club



## Dear Readers

It is our great pleasure to present to you this year's first edition of the Executive Magazine. We are very pleased to be here together for another year and that each issue of the magazine is the fruit of our cooperation. On the last pages you will find a short summary of the last year and reports from the 2021 debate on sustainable construction. However, we start this inaugural edition with an extremely interesting interview with Artur Martyniuk, President of the Polregio-Polish railway company, with whom we talked, about the company's investment plans and more. On the following pages, you will find equally inspiring talks with the Presidents of Polish top management, including: Hubert Meronk (CEO at Siemens Mobility) or Paweł Nowak (Goodvalley). In the Construction section, a number of interesting articles are waiting for you. In one of them, we discussed the key implementations of STRABAG. We also recommend the Leader's insight section, in which we publish articles on important economic and business issues with comments from professionals in their industries. Of course, there was also room for topics related to Sustainable Economy, which becomes an inherent part of running a responsible and sustainable business.

We sincerely hope that the publication we propose will be appreciated by you and will encourage you to look forward to further editions of Executive Magazine. We wish that the year 2022 will be even better than the last one, full of inspiration and success, both professional and private! Enjoy reading!



**Beata Radomska**  
CEO, Executive Club



## Wywiad / Interview

- 06 Artur Martyniuk**  
Prezes Zarządu Polregio S.A.  
CEO - General Manager of Polregio S.A.
- 12 Władysław Grochowski**  
Prezes „Arche” S.A.  
President of „Arche” S.A.
- 18 Artur Czepczyński**  
Prezes ABC Czepczyński  
President of ABC Czepczyński
- 22 Hubert Meronk**  
Prezes Siemens Mobility / President of Siemens Mobility

- 26 PAWEŁ NOWAK**  
Prezes Goodvalley Polska  
President of Goodvalley Poland



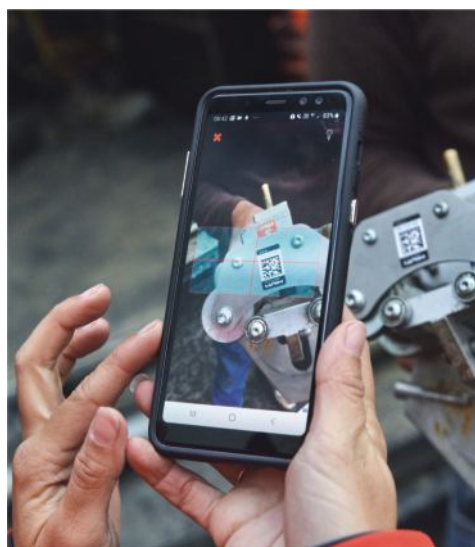
**Jesteśmy gdzieś pomiędzy tymi, którzy mięso kochają i chcą je jeść a tymi, którzy chcą z niego zrezygnować**  
**We are somewhere between those who love meat and want to eat it, and those who want to give it up**

- 32 Dariusz Kwieciński**  
CEO Fujitsu Polska  
Managing Director and CEO at Fujitsu Poland
- 36 Adam Gałach**  
Prezes Galach Consulting  
President of Galach Consulting
- 42 Adam Nowicki**  
Wiceprezes Atlantic Contract  
Vice President of Atlantic Contract

## BUDOWNICTWO / CONSTRUCTION

- 47 STRABAG konsekwentnie realizujemy naszą strategię**  
STRABAG we consistently implement our strategy
- 49 Metro: codzienność i wyzwania przyszłości**  
Metro: the everyday and the challenges ahead
- 52 Modernizacja Kolejowej Infrastruktury Pasażerskiej**  
Modernisation of Railway Passenger Infrastructure

## 54 CYFROWA TRANSFORMACJA W BRANŻY BUDOWLANEJ DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY



- 57 Rynek budowlany – kryzys, którego nie było (ale już jest)**  
Construction market – the crisis that was not (but is here now)
- 60 Kary umowne w kontraktach budowlanych nie tylko za roboty – nowa uchwała SN**  
Liquidated damages in construction contracts not only for works: New resolution of the Supreme Court

## Executive MAGAZINE

Wydanie: 1/2022  
Issue: 1/2022

ISSN 2720-4499

Executive Club sp. z o.o.  
ul. Jarosława Dąbrowskiego 67/2, 02-561 Warszawa  
e-mail: biuro@executiveclub.pl

Druk / Print  
Drukarnia Standruk

### Biuro Komunikacji / Communication Office

Piotr Snochowski  
piotr.snochowski@executiveclub.pl  
tel: (+48) 570 105 421

Jowita Bieda  
jowita.bieda@executiveclub.pl  
tel: (+48) 516 188 118

### Artykuły i powierzchnia reklamowa Articles and advertising space

Krzysztof Beniowski  
krzysztof.beniowski@executiveclub.pl  
tel: +48 509-031-577

### Partnerstwo / Partnership

Mirosław Witkowski  
miroslaw.witkowski@executiveclub.pl  
tel: (+48) 510 105 474

Anna Szymańska  
anna.szymanska@executiveclub.pl  
tel: (+48) 530 306 046

### Członkostwo w Klubie / Membership

Monika Czub  
monika.czub@executiveclub.pl  
tel: (+48) 509 031 577

### Grafika / Layout

Wojciech Kownacki  
wojciech.kownacki@executiveclub.pl  
tel: (+48) 605 302 177

## Leader's Insight

## 64 **NOWE WYZWANIE DLA PORTFELI POLAKÓW:** 8 NA 10 KONSUMENTÓW OBAWIA SIĘ ROSNĄCEJ INFLACJI **A NEW CHALLENGE FOR POLES' WALLETS:** 8 OUT OF 10 CONSUMERS FEAR RISING INFLATION.



Wnioski z raportu ECPR 2021 Intrum  
Findings from Intrum's ECPR 2021 report

- 66 Dyplomacja ekonomiczna w praktyce**  
Economic diplomacy in practice
- 70 Oczy dookoła głowy**  
Keep your head on a swivel
- 72 Inwestycje na bocznicę**  
Railroad investments on the sidelines
- 74 Elastyczność – konieczność czy sposób na sukces?**  
Flexibility – a necessity or a success factor?
- 78 Polski rynek kredytowy – perspektywy na rok 2022**  
Polish credit market – predictions for 2022
- 79 Sukces rodzi się na skrzyżowaniu sprawdzonych rozwiązań i innowatorskiego podejścia, tym bardziej w niestabilnych czasach**  
Success is born at the intersection of proven solutions and an innovative approach, especially in unstable times
- 82 W edukacyjnym tyglu**  
In an educational crucible

## Sustainable Economy

## 86 **ENERGIA Z ODPADÓW – INWESTYCJE** PROWADZONE W DOBREJ ATMOSFERZE **ENERGY FROM WASTE – GOOD AMBIENCE** INVESTMENTS



- 90 Xerox chce osiągnąć zeroemisyjność do 2040 roku**  
Xerox targets the reaching of the zero emissions goal by 2040
- 92 Innowacje w budownictwie wspierają rozwój zrównoważonej infrastruktury**  
Innovative construction fuels the development of sustainable infrastructure
- 96 ESG – czy to jest Nowy Ład dla całej cywilizacji?**  
ESG – is it the New Deal for the whole civilization?
- 98 Zrównoważone innowacje pomagają firmom osiągać lepsze wyniki na rynku / Sustainable innovations help companies to outperform the market**
- 100 Rosną ceny mediów a przedsiębiorcy szukają oszczędności / Utility prices are rising and businesses are looking for new ways to save**

## Relacja / Report

## 106 **RELACJA Z DEBATY** **ZRÓWNOWAŻONE BUDOWNICTWO** REPORT FROM THE DEBATE **SUSTAINABLE CONSTRUCTION**



# POLREGIO NIE ZWALNIA TEMPA

WYWIAD Z ARTUREM MARTYNIUKIEM  
PREZESEM ZARZĄDU POLREGIO S.A.



**ARTUR MARTYNIUK**  
Prezes Zarządu Polregio S.A.

## **POCZĄTEK NOWEGO ROKU TO CZAS PODSUMOWAŃ. JAKI BYŁ DLA POLREGIO 2021 R.?**

Z pewnością 2021 był nas szczególnym rokiem. Obchodziliśmy 20-lecie istnienia, przekształciliśmy się w spółkę akcyjną, zaprezentowaliśmy największy w historii przewoźnika plan inwestycyjny, a także zanotowaliśmy dwucyfrowy wzrost liczby pasażerów. To wszystko w niezwykle trudnych warunkach pandemii, która zdezorganizowała wiele sektorów, w tym również transport kolejowy. 2021 rok to był również pierwszy pełny rok sprawowania przeze mnie funkcji Prezesa Zarządu POLREGIO. Był to czas niezwykle wytężonej pracy dla całej załogi, za co chciałbym jeszcze raz wszystkim podziękować. Przed nami kolejne wyzwania, w tym przede wszystkim przetarg na nowe pociągi. Oprócz tego skupiamy się na dalszym zwiększeniu liczby pasażerów w związku z rozszerzeniem oferty przewozowej oraz stopniowym powrotem do normalności w życiu gospodarczym i społecznym.

## **W KOLEJOWYM TRANSPORCIE PASAŻERSKIM PODSTAWOWYM WSKAŹNIKIEM JEST LICZBA OSÓB KORZYSTAJĄCYCH Z USŁUG DANEGO PRZEWÓŹNIKA. JAKIE WYNIKI OSIĄGNĘŁO POLREGIO W TYM WZGLĘDZIE?**

W 2021 r. przewieźliśmy łącznie prawie 70 mln osób, co oznacza wzrost o 12% w porównaniu do 2020 r. Nasz obecny udział w rynku wynosi ponad 25%. Jestem przekonany, że w tym roku przekroczymy poziom 70 mln pasażerów, a w perspektywie kilku lat spółka będzie obsługiwać ponad 100 mln pasażerów, co umocni naszą pozycję rynkowego lidera. W tym celu w 2021 r. ogłosiliśmy niezwykle ambitny plan inwestycji. Zakłada on zakup blisko 300 nowych pociągów oraz modernizację kilkudziesięciu kolejnych.

## **JAKIE KWOTY INWESTYCJI WCHODZĄ W GRĘ I SKĄD SPÓŁKA WEŹMIE TE PIENIĄDZE?**

Na ten cel przeznaczymy nawet do 7 mld zł. Plan inwestycyjny opracowany jest wariantowo, więc jesteśmy przygotowani na każdy scenariusz.



Środki na zakupy będą pochodzić z funduszy europejskich, finansowania dłużnego oraz środków własnych spółki. Warto podkreślić, że efektywne wykorzystanie finansowania zewnętrznego w wysokości 7 mld zł wiąże się też z zaangażowaniem środków własnych, co z kolei wymaga od nas utrzymania dyscypliny finansowej. Tutaj kluczowe znaczenie ma fakt osiągnięcia przez spółkę – jako jedynej z największych przewoźników kolejowych – dodatniego wyniku finansowego na działalności podstawowej za 2020 i 2021 rok. To istotny argument w rozmowach chociażby z bankami, które chciałyby wziąć udział w finansowaniu naszego planu inwestycji. W 2021 r. instytucje finansowe same zgłaszały się do nas, aby wziąć udział w planie inwestycyjnym. Mamy zabezpieczone ponad 9 mld zł w umowach wieloletnich z samorządami do 2030 r. To wszystko sprawia, że nasza pozycja negocjacyjna jest zupełnie inna niż jeszcze 2 lata temu.

Część środków chcemy też przeznaczyć na inwestycje w nasze punkty utrzymania taboru. Nowoczesne pociągi są zaawansowanymi konstrukcjami wymagającymi odpowiedniego zaplecza do ich serwisowania. Naszym zamiarem jest, aby jak największa część ich utrzymania odbywała się w ramach struktur spółki. To nie tylko gwarancja należytej staranności, ale również rozwiązanie najkorzystniejsze kosztowo. Ponadto punkty utrzymania taboru po modernizacji będą mogły realizować więcej zleceń dla podmiotów zewnętrznych, a tym samym zwiększyć przychody spoza naszej działalności podstawowej.

#### **CZY INWESTYCJE W KOLEJ REGIONALNĄ MAJĄ SZANSĘ SIĘ ZWRÓCIĆ?**

Misją Polregio jest zapewnienie transportu kolejowego również w mniejszych miejscowościach. Z definicji kolej regionalna nie jest nastawiona na zysk i do połączeń w wielu małych miastach trzeba po prostu dopłacać. Tak jest w całej

Europie i nie jesteśmy tutaj wyjątkiem. Warto pamiętać, że dynamiczne zmiany na kolei na lepsze do tej pory obejmowały głównie przewoźników dalekobieżnych. Symbolem przemian jest tutaj Pendolino. Dzisiaj większość mieszkańców Polski musi dojechać do dużego miasta Pendolino lub pociągiem regionalnym często o standardzie odbiegającym od oczekiwań, czyli np. bez klimatyzacji czy wi-fi. Naszym zamysłem jest, aby poprzez plan inwestycyjny, każdy pasażer miał swoje przysłowiowe Pendolino tam, gdzie mieszka – bez względu na to, czy jest duże miasto czy małe miasteczko. Do tego potrzebujemy 300 nowych pociągów i jest to cel realny. W nadchodzących latach będzie dostępna bardzo duża pula środków na wymianę taboru, w tym m.in. dla kolei regionalnej. Jednocześnie rynek będzie się liberalizował i gracze zachodni jak DB czy Renfe będą mogli startować w przetargach. W szeroko pojętym interesie społecznym jest zatem zbudowanie silnej kolei regionalnej w postaci dużego operatora o zasięgu ogólnopolskim, aby móc skutecznie konkutować z przewoźnikami o znaczących rezerwach finansowych, zapleczu taborowym oraz wysokiej efektywności i sprawności organizacyjnej, która jest efektem wielu dekad doświadczenia na rodzimych rynkach.

#### **JAKIE ZNACZENIE MA KOLEJ REGIONALNA DLA MIESZKAŃCÓW POLSKI?**

Kolej regionalna stanowi podstawową formę transportu dla wielu osób. Potwierdzają to wyniki badań, jakie na zlecenie Polregio wykonała pracownia Minds&Roses. Wynika z nich, że dla 60% badanych kolej regionalna stanowi istotny środek transportu, a jeśli weźmiemy pod uwagę osoby, które mają dostęp do kolei regionalnych w okolicy zamieszkania, to wskaźnik ten rośnie do 79%. Aż 30% osób w Polsce nie ma alternatywnego dla kolei regionalnej środka transportu. To pokazuje, jak istotną rolę odgrywa Polregio w niwelowaniu zjawiska tzw. wykluczenia komunikacyjnego. Ponadto kolej

regionalna jest dostępna cenowo i w kolejnych latach będzie jeszcze bardziej konkurencyjna chociażby od samochodu osobowego. Warto pamiętać, że od 2025 r. ma wejść w życie nowy system handlu emisjami dotyczący m.in. paliw płynnych. Już dzisiaj widać, jak ze względu na coraz bardziej restrykcyjne normy emisji spalin, droższą nową samochody. Zresztą w pandemii podróżowały nawet używane auta, a systematycznie rosną też koszty serwisu, ubezpieczenia czy też części. W tym kontekście nowoczesny pociąg oraz odpowiednia oferta w postaci co najmniej 8 par pociągów przyciągnie nowych pasażerów na kolej regionalną. Średni poziom korzystania z transportu kolejowego w Polsce nadal jest kilka razy niższy niż chociażby w Czechach, więc potencjał do rozwoju jest bardzo duży. Widzimy po sukcesie frekwencyjnym połączeń reaktywowanych po wielu latach, np. obejmujących miejscowość Końskie, że kolej regionalna ma w Polsce bardzo dobre perspektywy.

**JEDNYM Z WYZWAŃ BĘDZIE PRZYCIĄGNIĘCIE DO KOLEI REGIONALNEJ MŁODYCH PASAŻERÓW. JAK ZAMIERZAJCIE PRZEKONAĆ GENERACJĘ URODZONĄ PO 2000 R. CZY ROZWIĄZANIEM JEST OFEROWANIE MOBILNOŚCI JAKO USŁUGI, CZYLI W KONCEPCJI TZW. MAAS (MOBILITY AS A SERVICE)?**

Rzeczywiście dzisiaj to dość powszechny trend wśród przewoźników. Rozwój systemów współdzielonych takich jak rowery miejskie, hulajnogi, samochody na minuty powoduje, że w transporcie zbiorowym pojawia się coraz większy wybór. Widzimy rozwój aplikacji oferujących w jednym miejscu wiele różnych środków transportu, ale sama cyfryzacja to jednak nie wszystko.

Kluczem będzie postępującą integracją taryf przewoźników w kierunku budowy modelu transportu zintegrowanego. Jestem przekonany, że kolej będzie stawiała się coraz modniejsza, podobnie jak na Zachodzie – młodzi ludzie będą wybierać pociąg, jeśli będzie on dostępny co 15 minut. Chodzi o to, żeby podróżny nie musiał sprawdzać rozkładu jazdy, bo będzie wiedział, że następny pociąg nie będzie musiał długo czekać. A do składu będzie mógł wejść z rowerem czy hulajnogą i bez korków, spokojnie przeglądając media społecznościowe dojechać do szkoły, na studia czy do pracy. W niektórych województwach, np. w Zachodniopomorskim tak już się dzieje. Takie projekty, które mogą być skalowalne na poziomie ogólnopolskim, już zresztą prowadzimy. W ramach Krajowego Planu odbudowy 2023 r. w woj. Świętokrzyskim ma pojawić się 27 autobusów elektrycznych obsługujących linie dowozowe do pociągów Polregio. Budujemy kompetencje w zakresie zintegrowanych taryf, a naszym benchmarkiem jest austriacki KlimaTicket, czyli jeden bilet na wszystkie publiczne środki transportu. Naszym atutem jest to, że trafiamy z ofertą do dziesiątek milionów pasażerów rocznie. Nasze bilety są zatem szeroko dostępne dla obywateli.

Polregio nie tylko idzie z najnowszymi trendami w mobilności, ale też zamierza je wyznaczać w branży kolejowej.

W naszej aplikacji już teraz można sprawdzić rozkład i kupić bilet. W styczniu tego roku zgłosiliśmy aplikację w konkursie organizowanym przez Komisję Europejską w ramach Instrumentu „Łącząc Europę” (CEF). Celem tego projektu jest automatyzacja i standaryzacja sprzedaży biletów. Nasza nowa cyfrowa platforma sprzedaży biletów i zarządzania rozkładem jazdy będzie wykorzystywać technologię blockchain oraz sztuczną inteligencję. Nowy system umożliwi pasażerom śledzenie ruchu pociągów w czasie rzeczywistym i dostęp na żywo do informacji o połączeniach, a Polregio pozwoli na efektywne zarządzanie ofertą handlową. Ten projekt to kolejny etap cyfrowego rozwoju z najbardziej zaawansowanymi technologicznie rozwiązaniami.

Technologie oparte o blockchain gwarantują najwyższy poziom bezpieczeństwa cyfrowego, natomiast zaawansowane algorytmy sztucznej inteligencji pozwalają dostosować aplikację do preferencji użytkownika, które zmieniają się w czasie. W naszym przypadku mówimy rocznie o co najmniej 70 mln pasażerów, więc potencjał tego projektu jest bardzo duży.

**Artur Martyniuk** jest absolwentem studiów MBA IESE Business School w Barcelonie. Kształcił się także w Harvard Business School i London Business School. Ukończył również, z tytułem magistra inżyniera, Politechnikę Lubelską na Wydziale Elektrotechniki i Informatyki. Swoją karierę zawodową rozpoczynał w firmie doradczej KPMG, gdzie przez wiele lat kierował projektami dla średnich i dużych polskich przedsiębiorstw oraz międzynarodowych koncernów. Pracował również w szwajcarskim oddziale banku Goldman Sachs oraz madryckiej centrali Banku Santander. W latach 2013–2020 był dyrektorem doradztwa finansowego w Deloitte, zarządzając zespołem projektowym dla wielu sektorów gospodarki w kraju oraz w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.



# POLREGIO IS NOT SLOWING DOWN

ARTUR MARTYNIUK

CEO - GENERAL MANAGER OF POLREGIO S.A.

**THE BEGINNING OF THE NEW YEAR IS THE TIME FOR SUMMARIES. HOW WAS 2021 FOR POLREGIO?**

Certainly, 2021 was a special year for us. We celebrated our 20th anniversary, transformed into a joint-stock company, presented the largest investment plan in the history of carriers, and recorded a double-digit increase in the number of passengers. All this in the extremely difficult conditions of a pandemic that disrupted many sectors, including rail transport. 2021 was also my first full year as the President of the Management Board of POLREGIO. It was a time full of extremely hard work for the entire crew, for which I would like to thank everyone once again. There are new challenges ahead of us, including, above all, a tender for new trains. Moreover, we focus on further increasing of the number of passengers in connection with the expansion of the transport offer and a gradual return to normality in economic and social life.

**IN RAIL PASSENGER TRANSPORT, THE PRIMARY INDICATOR IS THE NUMBER OF PEOPLE USING THE SERVICES OF A GIVEN CARRIER. WHAT RESULTS HAS POLREGIO ACHIEVED IN THIS REGARD?**

In 2021, we transported a total of almost 70 million people, which means an increase by 12% compared to 2020. Our current market share is over 25%. I am convinced that this year, we will exceed the level of 70 million passengers, and in the next few years the company will serve over 100 million passengers, which will strengthen our position as a market leader. For this purpose, in 2021, we announced an extremely ambitious investment plan. It provides for the purchase of nearly 300 new trains and the modernization of several dozen more.

**WHAT AMOUNTS OF INVESTMENT ARE COMING INTO PLAY AND WHERE WILL THE COMPANY GET THE MONEY FROM?**

We will allocate up to PLN 7 billion for this purpose. The investment plan is prepared in variants, so we are prepared for any scenario. The funds for purchases will come from European funds, debt financing and the company's own funds. It is worth emphasizing that the effective use of external financing in the amount of PLN 7 billion is also associated with the

involvement of own funds, which in turn requires us to maintain financial discipline. Here, the key factor is the fact that the company - as the only one of the largest railway carriers - achieved a positive financial result on core operations for 2020 and 2021. This is an important argument in talks with, for example, banks that would like to participate in the financing of our investment plan. In 2021, financial institutions reported themselves to us, to take part in the investment plan. We have secured over PLN 9 billion in long-term contracts with local governments, until 2030. All this makes our negotiating position completely different than two years ago.

We also want to spend some of the funds on investments in our rolling stock maintenance points. Modern trains are advanced constructions that require appropriate facilities for their servicing. It is our intention to ensure that the largest possible part of their maintenance takes place within the company's structures. It is not only a guarantee of due diligence, but also the most cost-effective solution. In addition, after modernization, rolling stock maintenance points will be able to carry out more orders for external entities, and thus increase revenues from outside of our core business.

**ARE INVESTMENTS IN REGIONAL RAILWAYS LIKELY TO PAY OFF?**

Polregio's mission is to provide rail transport also in smaller towns. By definition, the regional railway is not profit-oriented and you simply have to pay extra for connections in many small towns. This is the case all over Europe and we are no exception. It is worth remembering that the dynamic railway changes for the better, so far have mainly affected long-distance carriers. Pendolino is the symbol of change here. Today, most of the inhabitants of Poland have to travel to a large city by Pendolino or by a regional train, often of a standard deviating from expectations, i.e. without air conditioning or wi-fi. Our intention is that, through the investment plan, every passenger should have their proverbial Pendolino where they live - regardless of whether it is a large city or a small town. For this we need 300 new trains, and that is a realistic goal. In the

coming years, a very large pool of funds will be available for the replacement of rolling stock, including for the regional railways. At the same time, the market will liberalize and Western players such as DB or Renfe will be able to participate in tenders. It is therefore in the broadly understood social interest, to build a strong regional railway in the form of a large nationwide operator, in order to be able to effectively compete with carriers with significant financial reserves, rolling stock facilities, and a high organizational efficiency, which is the result of many decades of experience in domestic markets.

#### **WHAT IS THE SIGNIFICANCE OF THE REGIONAL RAILWAY FOR THE INHABITANTS OF POLAND?**

Regional rail is the primary form of transport for many people. This is confirmed by the results of the research commissioned by Polregio by the Minds & Roses studio. They show that for 60% of respondents, regional rail is an important means of transport, and if we take into account people who have access to regional railways in the vicinity of their residence, this indicator grows to 79%. As many as 30% of people in Poland do not have an alternative means of transport to the regional railway. This shows how important of a role Polregio plays in reducing the phenomenon of the so-called communication exclusion. Moreover, the regional railway is affordable and in the coming years it will be even more competitive than a passenger car. It is worth remembering that from 2025 a new emissions trading system is to enter into force, concerning, among others, liquid fuels. Today we can already see how new cars are becoming more expensive due to the increasingly restrictive exhaust emission standards. Anyway, in the pandemic, even used cars have become more expensive, and the costs of service, insurance and parts are also systematically growing. In this context, a modern train and an appropriate offer of at least 8 pairs of trains will attract new passengers to the regional railway. The average level of use of rail transport in Poland is still several times lower than, for example, in the Czech Republic, so the potential for development is very large. We can see from the attendance success of the connections that were reactivated after many years, e.g. involving the town of Końskie, that the regional railway has very good prospects in Poland.

#### **ONE OF THE CHALLENGES WILL BE TO ATTRACT YOUNG PASSENGERS TO THE REGIONAL RAILWAYS. HOW ARE YOU GOING TO CONVINCE THE GENERATION BORN AFTER 2000? IS THE SOLUTION TO OFFER MOBILITY AS A SERVICE, I.E. IN THE CONCEPT OF THE SO-CALLED MAAS (MOBILITY AS A SERVICE)?**

Indeed, today it is quite a common trend among carriers. The development of shared systems such as city bikes, scooters, cars rented for minutes, means that there is an increasing selection of public transport. We see the development of applications offering many different means of transport in one place, but digitization itself is not everything.

The key will be the progressive integration of carriers' tariffs towards building an integrated transport model. I am convinced

that the railway will become more and more fashionable, as in the West - young people will choose trains when they are available every 15 minutes. The point is that the traveler should not have to check the timetable, because he will know that the next train will be here in a moment. And he will be able to enter the train storage room with a bicycle or a scooter and without traffic jams, while calmly browsing social media, get to school, university or work. This is already happening in some voivodships, for example in Zachodniopomorskie. We are already carrying out such projects that can be scaled on a national level. As part of the National Reconstruction Plan in 2023, 27 electric buses are to be installed in Świętokrzyskie voivodship, serving the supply lines for Polregio trains. We build competences in the field of integrated tariffs, and our benchmark is the Austrian KlimaTicket, i.e. one ticket for all public means of transport. Our advantage is that we reach tens of millions of passengers a year with our offer. Our tickets are therefore widely available to citizens.

Polregio not only follows the latest trends in mobility, but also intends to set them in the railway industry. In our application you can now check the timetable and buy a ticket. In January this year, we submitted an application in a competition organized by the European Commission under the Connecting Europe Facility (CEF). The aim of this project is to automate and standardize ticket sales. Our new digital ticketing and timetable management platform will use blockchain technology and artificial intelligence. The new system will enable passengers to track train movements in real time and enable live access to information about connections, and Polregio will allow for effective management of the commercial offer. This project is the next stage of digital development with the most technologically advanced solutions. Blockchain-based technologies guarantee the highest level of digital security, while advanced artificial intelligence algorithms allow you to adjust the application to user preferences that change over time. In our case, we are talking about at least 70 million passengers per year, so the potential of this project is very large.

#### **Artur Martyniuk**

He is a graduate of MBA studies at IESE Business School in Barcelona. He was also educated at Harvard Business School and London Business School. He also graduated from the Lublin University of Technology at the Faculty of Electrical Engineering and Computer Science with a master's degree in engineering. He started his professional career in the consulting company KPMG, where for many years he managed projects for medium and large Polish enterprises and international concerns. He also worked in the Swiss branch of the Goldman Sachs bank and the Madrid headquarters of Bank Santander. In 2013-2020 he was the financial advisory director at Deloitte, managing a project team for many sectors of the economy in the country and in the region of Central and Eastern Europe.

**Nowoczesne parki handlowe.  
Dokładnie tam, gdzie oczekuje tego rynek detaliczny!**



# NIE ZAWSZE NAJWAŻNIEJSZY JEST ZYSK

WŁADYSŁAW GROCHOWSKI PREZES „ARCHE” S.A.



**WŁADYSŁAW GROCHOWSKI**  
Prezes „Arche” S.A.

**„HOTELARZ” OGŁOSIŁ PANA „CZŁOWIEKIEM ROKU POLSKIEGO HOTELARSTWA”. OTRZYMAŁ PAN TO WYRÓŻNIENIE ZE WZGLĘDU NA SZYBKĄ ROZWÓJ SVOICH OBIEKTÓW A TAKŻE ZE WZGLĘDU NA LICZNE DZIAŁANIA PROSPOŁECZNE. JAKIE BYŁY PANA POCZĄTKI W BRANŻY HOTELARSKIEJ? WYCZUWAŁ PAN, ŻE PAŃSKA DZIAŁALNOŚĆ ROZWINIE SIĘ W TAKI SPOSÓB?**

Nie, absolutnie nie wyczuwałem. Ja do tej pory nie uważam, że jestem hotelarzem, ale środowisko mnie zaakceptowało. Bardzo się dziwię, bo jestem w tym amatorem. Nigdy nie planuję za bardzo na przyszłość, działam jakby w danym momencie, pod wpływem emocji, decyzję podejmuję zupełnie przypadkowo.

Pierwszy hotel to był zupełny przypadek. W Siedlcach był jakiś tam mały biurowiec i nie było co z tym zrobić żeby go nie wyburzać, więc powstał taki hotel. Następnie był zabytek - pałac w Łochowie. Później nie mieliśmy co z terenem w Warszawie zrobić, nie można było postawić mieszkaniówki, więc znowu może hotel. I tak to poszło. Nie planowałem tego zupełnie. Może poważniej około 5 lat temu zaczęliśmy myśleć, że faktycznie może to być ciekawe. Wtedy tak sobie puściłem bez zastanowienia, że chcemy być największą siecią hotelową. Jak może nie największą to może najbardziej oryginalną. No i nie sądziłem że po chyba 5 latach jesteśmy faktycznie największą wg ilości pokoi. Jesteśmy rozpedzeni i bardzo się cieszę, że w tym miejscu jesteśmy.

**JAK CZĘSTO BYWA PAN W SWOICH HOTELACH? CZY WPROWADZA PAN SVOJE UWAGI NP. W WYSTROJU WNĘTRZ CZY RACZEJ DECYZJE POZOSTAWIA PAN OSOBOM ZARZĄDZAJĄCYM?**

Bywam czasami w swoich hotelach. W niektórych zdarzy mi się raz w roku w niektórych kilka razy w roku, ale generalnie dosyć rzadko.

Jeżeli chodzi o wnętrza to pewien kierunek wskazuję. W firmie nie zawsze mnie słuchają, może dlatego teraz niedawno powiedziałem, że pewnie nie będą mi potrzebni, bo oni po mojemu, a dla mnie ważniejsze jest to, żeby forma nie przerastała treści. Dla mnie istotne jest takie projektowanie społeczne, gdzie zostawiamy przestrzeń do różnych działań.

Myślę, że nasze obiekty w szczególności te zabytkowe są tak ciekawe same w sobie i mają tę historię i tego ducha miejsca, że niewiele trzeba dodawać. Jeszcze nawiązując do projektowania społecznego, to chcemy, żeby to nie były autorskie projekty architekta wnętrza, tylko bardziej zbiorowe działanie. Włączamy różne grupy ludzi, między innymi osoby niepełnosprawne z zespołem Downa albo lokalne kobiety - seniorki, które znają

to miejsce i pewne wpływy lokalne i na dodatek profesjonalistów typu studenci Akademii Sztuk Pięknych, którzy mogą się przy okazji otworzyć. Mamy bardzo ciekawe doświadczenia z Gdańska, gdzie był taki plener malarski na 30 parę osób z zespołem Downa plus studenci i profesorowie.

**SŁYŃNIE PAN Z ZAMIŁOWANIA DO ODNAWIANIA WIELOLETNICH OBIEKTÓW I PRZYWRACANIA ICH DO ŻYCIA. W JAKI SPOSÓB WYSZUKUJE PAN TE NIEZWYKŁE OBIEKTY, A MOŻE TO ONE ZNAJDUJĄ PANA?**

Od kilku lat nie kupujemy takich terenów, które wcześniej nie było zainwestowane. Najczęściej są to obiekty poprzemysłowe, zdegradowane, po przejściach, po pożarach, po różnych katastrofach i tak się teraz zdarza, że to obiekty nas znajdują. Dostajemy bardzo dużo propozycji, nie sądziłem, że w Polsce tyle tego jest. Tylko niektóre z nich wybieramy i szkoda, że tak mało, ale nasze możliwości są ograniczone. Chcielibyśmy dużo więcej, bo to co robimy daje nam bardzo dużo satysfakcji. Ma to dobry odbiór społeczny i dla tych lokalnych społeczności. Zawsze jest to miejsce, gdzie chcemy przytulić czy to stowarzyszenia, samorządy, spotkania, festiwale.

Teraz w czasie pandemii, przez to co się na świecie dzieje, na nowo szukamy i wyciągamy wnioski, co mamy robić ze środowiskiem, ze światem na przyszłość, co zostawimy następnym pokoleniom. Myślę, że hotele są świetnym miejscem do zmiany naszej świadomości, do zrobienia czegoś dobrego do naszej edukacji.

**TRUDNO JEST NABYĆ TE OPUSZCZONE / ZAPUSZCZONE LOKALIZACJE? JAK WYGLĄDA TAKI PROCES? JAKIE SĄ BARIERY PRAWNE?**

Nabyć jest bardzo łatwo, tylko po drodze jest bardzo dużo problemów oczywiście. Głównie biurokratycznych, takich proceduralnych. W tym wszystkim często jesteśmy zdani na siebie, musimy stosować jakieś niekonwencjonalne sposoby. Każdy chciałby dobrze, także urzędnik, ale nasze prawo jest tak skomplikowane z interpretacjami, że często Ci urzędnicy wolą nie podejmować decyzji, unikają tego. Teraz przez pandemię covid takie procedury są gorsze. Konserwator zwraca uwagę na jakiś detal i wielokrotnie uzgodnienia. Nie patrzy, że ratujemy obiekt jako całość, że my go nie niszczymy. My staramy się zostawić jak najwięcej, zabezpieczamy go, bo może w przyszłości, w następnych pokoleniach będzie inne podejście do konserwacji. My nie robimy sztucznych obiektów. Gdzie nie musimy zmieniać to zostawiamy.

Naprawdę bardzo dużo tracimy przez te procedury. Zniechęceni są inwestorzy, często pasjonaci, którzy tu czasem natrafiają na ścianę.

Mamy obecnie zinwentaryzowane kilkadziesiąt bardzo pięknych obiektów, często bardzo zniszczonych, po pożarach. Myślę, że potrzeby odnowy takich budynków są ogromne, w przeciwnym wypadku stracimy swoje dziedzictwo. Często przy ratowaniu takich obiektów są bardzo skomplikowane procedury przez które trzeba przejść. Generalnie zdarza się, że łatwiej jest znaleźć finansowanie dla takiego obiektu niż przebrnąć przez te procedury. Bardzo współczuje moim pracownikom, którzy zajmują się tymi tematami, ponieważ jest to ciężka i żmudna praca.

**SŁYCHAŁAM, ŻE CZĘSTO TO KONSERWATORZY BLOKUJĄ PROJEKTY. COŚ IM SIĘ NIE SPODOBA, COŚ NIE SPEŁNIA TRUDNYCH WYMOGÓW I JEST PRZYSTOPOWANE.**

Są tacy konserwatorzy. Może to nawet nie zawsze ich zła wola. Może nieraz nie potrafią brać odpowiedzialności. Często jest niestety tak z urzędnikami, że nie wiedzą jak to wszystko zinterpretować. Nasze przepisy są czasem tak sprzeczne, tak różne, jakby nie było zaufania do ludzi, inwestora. Fundujemy sobie kolejne problemy. Ja współczuję oczywiście konserwatorom, ale niektórzy są tacy, że nie powinni być w tym miejscu. Są również pewne układy w różnych środowiskach i w różnych grupach. My im nie wchodzimy w te układy. Próbuje nas wciągnąć tłumacząc, że nam coś pomogą, ale to stwarza też bariery, a tak to my jesteśmy wolni.

Ja mogę śmiało powiedzieć wiele rzeczy, mam 70 lat i nie dałem się nikomu kupić, ani nie wchodziłem w żadne układy i to dzięki temu jestem odważny.

**W OSTATNIM CZASIE ZAINWESTOWAŁ PAN W ELEKTROCIĘPŁOWNIĘ SZOMBIERKI W BYTOMIU – OBIEKT ZABYTKOWY Z 1920 ROKU, HUTĘ SZKŁA W SZKLARSKIEJ PORĘBIE ORAZ W PAŁAC W SIEMIENOWICACH ŚLĄSKICH. JAK PAN ZAMIERZA WYKORZYSTAĆ TE INWESTYCJE?**

Będę musiał się zastanowić, tu decyzje były trochę inne. Szczególnie nośny przypadek to Elektrociepłownia Szombierki. Wiedziałem o niej od kilku ładnych lat, ale nie byliśmy na to gotowi na początku. Najpierw byłem tam co najmniej ze trzy razy, przy następnej wizycie po roku zobaczyłem jak ulega degradacji, jak jest wywożony bruk, czy jak tam elewacje odpadają, czy jak tam drzewa na elewację podrosły przez rok.

Po doświadczeniach Cukrowni Żnin, która była dużym wyzwaniem, byłem już trochę odważniejszy.

W przypadku Elektrociepłowni mamy oczywiście pewien podstawowy kierunek tj. kultura i edukacja. Być może uda się tam uczelnie ulokować, taką bardzo kreatywną, jakieś rozmowy na ten temat trwają. W środku są bardzo duże sale różnego rodzaju, czy to hale na jakieś duże koncerty, festiwale, spektakle teatralne, opery, targi i tak dalej. No i usługi towarzyszące to jest to co robimy, czyli hotele i gastronomia, do tego jakby naturalnie na pewno też miejsca do dawnego rzemiosła manufaktury to taka wartość dodana. Po zakupie dowiedziałem się że około 250 może więcej osób – profesorów, same autorytety napisały list do ministra Glinńskiego o ratowanie budynku. Myślę, że będziemy mieć wielu ambasadorów którym zależy na tym projekcie. Bardzo się cieszę że możemy się podjąć takich wyzwań.

Siemianowice Śląskie to znowu inny projekt, bo to pałac Donnersmarków w pięknym otoczeniu zieleni, z dużym parkiem ulokowanym centralnie w aglomeracji śląskiej, a tam potrzeba tej zieleni. To przejeżdżaliśmy po innych, którzy nie do końca sobie radzili przez wiele lat. Myślę, że zrobimy tam około 300 pokoi. Znajdują się tam bardzo ciekawe wnętrza na przykład sale tam po jakichś stajniach, takie klimatyczne i wielofunkcyjne.

Szklarska Poręba to jeszcze jest na wczesnym etapie. Jest tam ciekawa dla nas huta szkła, ale jest konieczna zmiana planów zagospodarowania.

Jeszcze mamy sporo nie zamkniętych projektów, mamy kilka projektów gdzie jesteśmy dogadani i czekamy na umowy przedwstępne, żeby do nich wrócić. Dalej penetrujemy Polskę, czy nam cokolwiek podsyłają, ale my sami nie zdążymy uratować wszystkiego, co byśmy chcieli.

**KTÓRY SWÓJ PROJEKT UWAŻA PAN ZA NAJCIĘKAWSZY?**

Pewnie najciekawsze wyzwanie to będzie Szombierki Bytom. Dla mnie to jest absolutnie wyjątkowy i to ciekawe wyzwanie do zmierzenia się. Bardzo lubię takie klimaty, tak jak w Gdańsku Dolne Miasto, gdzie inni wolą się nie pokazywać. To mnie inspiruje.

A z tych zrealizowanych to oczywiście Cukrownia Żnin ostatni nasz skończony projekt. Cukrownia Żnin miała być wyburzona. Polska Spółka Cukrowa nie mogła tego sprzedać, żaden inwestor nie

wiedział co z tym zrobić. Była już wstępnie dzielona na działki i inwestorzy by to wyburzali, ale w ostatniej chwili weszliśmy ratując całe założenie. My ani jednego budynku niezależnie kiedy był naniesiony nie usunęliśmy. Większość była pod koniec XIX wieku, ale później się pojawiły kolejne. My jakby całą tę historię zatrzymaliśmy, czas zatrzymał niektóre elementy. Jednym z nich jest budynek, taki zostawiony, zdemolowany, ale ładnie podświetlony efektem świetlnym. Może dobrze, że tak dopilnowaliśmy, że mi tam gdzie inżynierowie tego nie zburzyli, bo mieli już podchody, że wszystko jest niepotrzebne.

Oprócz tego jeszcze Dwór Uphagena w Gdańsku. Jest to mniejszy projekt, ale też bardzo ciekawy – jego wnętrza i w ogóle jako całość.

**WYJĄTKOWY JEST MECHANIZM INWESTYCYJNY - SYSTEM ARCHE, POZWALAJĄCY WYGODNIE I BEZPIECZNIE INWESTOWAĆ W ZAKUP POKOI HOTELOWYCH. JAK ZOSTAĆ INWESTOREM? MOŻE PAN COŚ WIĘCEJ POWIEDZIEĆ NA TEN TEMAT?**

System Arche polega na wspólnym finansowaniu projektów hotelowych. Inwestorzy indywidualni kupują pokoje hotelowe, w Arche zostają pozostałe lokale typu restauracje, sale konferencyjne, lokale usługowe. Wszystkie przychody się sumują i po odjęciu kosztów zyski są dzielone dla właścicieli proporcjonalnie do posiadanej powierzchni.

Przed pandemią stopa zwrotu dochodziła do kilkunastu procent. W przypadku mniejszych zysków lub strat jak w czasie pandemii nasi inwestorzy mają zagwarantowaną minimalną stopę zwrotu 5%.

Mamy dużą grupę inwestorów, którym podoba się nasza filozofia ratowania zabytków. Nie zawsze najważniejszy jest zysk. W ten sposób budujemy naszą markę, uczymy się dobrej organizacji i zarządzania. Jeśli chodzi o budynki zabytkowe to ich wartość na pewno będzie rosła. Jako firma mamy bardzo ambitne plany. Chciałbym żeby za 10 lat było w grupie 100 hoteli. Inwestorzy są nam bardzo potrzebni ale korzystamy również z obligacji, kredytów. Obecnie czekamy na rejestrację alternatywnej spółki inwestycyjnej również dla mniejszych inwestorów. Mówię tutaj o spółkach dywidendowych ponieważ cały zysk przechodzi na dywidende. Polega to na tym, że nie trzeba sobie kupować od razu całego pałacyku czy nawet pokoju. Można wejść w taki projekt z mniejszym finansowaniem np. od 10 tysięcy.

Mamy bardzo ambitne plany dlatego też serdecznie zapraszamy inwestorów do współpracy.

**POMOC DRUGIEMU CZŁOWIEKOWI JEST DLA PANA BARDZO WAŻNA. W 2014 ROKU FUNDACJI LENY GROCHOWSKIEJ. JEJ CELEM JEST WSPARCIE OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ I ZABURZENIAMI ROZWOJU. PROSZĘ OPowiedzieć nam coś więcej o tym projekcie.**

Pierwszy celem fundacji było sprowadzanie repatriantów z Kazachstanu. Udało nam się sprowadzić 28 rodzin, daliśmy im prace, mieszkanie. Projekt okazał się dużym sukcesem. Obecnie wiele rodzin już się wyprowadziło, usamodzielniało, kupiło sobie swoje mieszkania, urodziły im się dzieci. Jeśli chodzi o osoby niepełnosprawne to ja jakiś czas temu zatrudniłem dwie osoby do marketingu w fundacji. Nie miały one doświadczenia i całe szczęście ponieważ nie sugerowaliśmy doświadczeniami tylko praktyką i pewnymi wnioskami. Okazało się to świetnym pomysłem. Kolejne osoby czekają w kolejce do pracy w Siedlcach. Osoby pracujące tam niesamowicie się zmieniały, są niezwykle zaangażowane w pracę. Nie poznają ich rodzice. W tej chwili mamy ponad 50 osób zatrudnionych. Są oni samodzielni, bardzo solidarni, pracowici. Nastąpiła w nich ogromna zmiana. Jak jestem w Siedlcach to zawsze rano podchodzę do nich aby pozytywnie nastroić się na cały dzień. Ich wyroby ceramiczne bardzo dobrze się sprzedają w naszych hotelach ale także w sklepie internetowym. Otwieramy kolejne oddziały. Organizujemy bale charytatywne na które również zapraszamy osoby niepełnosprawne. Ostatnio na taki bal zaprosiliśmy zarówno osoby niepełnosprawne jak i prezesów wielkich firm. Nie byłem pewny jak to wyjdzie ale bal okazał się dużym sukcesem. Myślę, że jesteśmy sobie nawzajem potrzebni. Jeśli chodzi o ostatnie działania to dajemy mieszkania dla uchodźców z Afganistanu, na razie tych co rząd sprowadził tutaj w sierpniu. Zapewniamy dla części tych rodzin szkolenia. Jest bardzo dużo projektów społecznych które powstają w ramach fundacji. Kilka lat temu wybudowaliśmy szkołę w Czadzie w samym środku Afryki. Chcemy zorganizować tam oddział fundacji, otworzyć też jakąś klinikę medyczną czy szpital.

Kolejny projekt zrodził się po opublikowaniu mojego listu otwartego w sprawie przyjęcia uchodźców. Pojawiły się po nim komentarze dlaczego nie robimy nic dla bezdomnych w Polsce. Postanowiliśmy, że postaramy się jakoś tym bezdomnym

pomóc. Jeszcze nie zdecydowaliśmy w którym mieście, natomiast trwają rozmowy w tej sprawie. Generalnie plan jest taki, że podejmiemy się wyremontowania mieszkań i będą je mieli wyremontować sami bezdomni. Chcemy w ten sposób dać im szansę zaangażować się w projekt osobiście. Damy im materiały, znajdziemy sponsorów, i będą mogli te mieszkania wyremontować i przystosować pod siebie. To są niezwykle ciekawe projekty które bardzo mnie cieszą. Nie oczekujemy żadnych ulg ani dotacji od Państwa – taką mam zasadę.

**CZEGO MOŻEMY SIĘ SPODZIEWAĆ PO ARCHE W NAJBLIŻSZYM CZASIE?**

Oczywiście cały czas mamy w planie rozwijać się, znajdować swoją filozofie na rozwiązywanie problemów. Chcemy mieć wpływ na świadomość ludzi, na ich edukację. Staramy się mocno stąpać po ziemi, rozwiązywać problemy, szczególnie te podstawowe. Paradoksem jest to, że latamy w kosmos a mamy nadal na świecie do rozwiązania tyle przyziemnych problemów jak np. samotność, depresja, głód, wojny. Nasze hasło to 'Arche łączy ludzi' i tym chcemy się kierować. Społeczne projekty są dla nas bardzo ważne. Chcemy pomagać osobom niepełnosprawnym, chorym, starszym. Skupiamy się na lokalnych społecznościach. Cieszy mnie, że do firmy przychodzą bardzo wartościowi ludzie i razem pracujemy na naszą markę. Myślę, że moim sukcesem jest to, że mam dobrą intuicję i potrafię dobrze dobierać ludzi. Dzięki temu odnosimy duże sukcesy. Oczywiście pandemia mocno wyhamowała naszą branżę natomiast obecnie intensywnie pracujemy nad poprawą tej sytuacji. Mamy w planach bardzo wiele ciekawych projektów między innymi piękny projekt w Konstancinie. Są to tereny Papierni Królewskiej - ok 60ha, 30tyś m2 obiektów zabytkowych. Obecnie teren jest całkowicie zdegradowany, zniszczony. Mamy w planach znaleźć inwestorów i odnowić to miejsce. Staram się myśleć pozytywnie o przyszłości. Świat produkuje bardzo dużo tak naprawdę nie potrzebnych nam do życia gadżetów, zaśmiecamy się tym strasznie. Na szczęście młodzi ludzie wiedzą, że wiele z tych rzeczy nie jest im potrzebnych do szczęścia. Wolą oni stawiać na relacje, rozwój co bardzo mnie cieszy.

**Władysław Grochowski**

Prezes i współwłaściciel firmy „Arche” S.A. prowadzącej działalność hotelarską i deweloperską. Absolwent szkoły filmowej, urodzony optymistą kochający ludzi i świat.

Tworzy polską sieć (kolekcję) hoteli, głównie w obiektach zabytkowych. Na każdy jest inny pomysł. Łączenie elementów starych z nowoczesnymi powoduje, że powstaje nowa wartość, nowe życie obiektu, a gość otrzymuje pozytywne emocje. Stara się aby to co robi miało sens, a praca sprawiała mu przyjemność. Podejmuje się trudnych projektów, co daje wiele siły, ale uczy również pokory. Mówi, że we wszystkim ma dużo szczęścia. W życiu, w firmie, w relacjach pomaga mu zaufanie. Pracownicy i klienci firmy obdarzają go zaufaniem, a on stara się nikogo nie zawieść. Uważa, że wszyscy ludzie są uczciwi, tak ich odbiera i oni tacy są. Przewodnim jego hasłem, które wprowadził również do firmy „Arche” jest: łączymy sprzeczności, ufamy wszystkim, zmieniamy siebie. Z żoną Leną założyli Fundację Leny Grochowskiej, która zapewnia mieszkania i pracę dla repatriantów z Kazachstanu. Fundacja organizuje również konkursy sztuki nieprofesjonalnej „Szukamy Nikifora”, plenery i wystawy malarstwa, kolonie dla dzieci z Ukrainy, oraz pracę dla osób niepełnosprawnych w pracowniach ceramicznej i krawieckiej. Laureat wielu nagród i wyróżnień indywidualnych oraz za działalność spółki Arche.

## NOT ALWAYS THE MOST IMPORTANT THING IS PROFIT

WŁADYSŁAW GROCHOWSKI  
PRESIDENT OF „ARCHE” S.A.

**"HOTELARZ" ANNOUNCED YOU AS THE "MAN OF THE YEAR OF THE POLISH HOTEL INDUSTRY". YOU RECEIVED THIS AWARD DUE TO THE RAPID DEVELOPMENT OF YOUR FACILITIES AND NUMEROUS PRO-SOCIAL ACTIVITIES. WHAT WERE YOUR BEGINNINGS IN THE HOTEL INDUSTRY? DID YOU SENSE THAT YOUR BUSINESS WOULD DEVELOP IN SUCH A WAY?**

No, I absolutely did not sense it. I still don't consider myself a hotelier, but the environment has accepted me. I am very surprised, because I am an amateur in this. I never plan too much for the future, I act as if at a given moment, under the influence of emotions, I make decisions completely by chance.

The first hotel was a complete coincidence. There was a small office building in Siedlce and there was nothing to do with it so a hotel was built. Then there was a monument - a palace in Łochów. Then we didn't have anything to do with the land in Warsaw, you couldn't build a residential building, so maybe a hotel again. And so it went. I didn't plan it at all. Maybe more seriously about 5 years ago we started to think that it might actually be interesting. Then I said to myself without thinking that we want to be the biggest hotel chain. Maybe not the biggest, but maybe the most original. And I didn't think that after probably 5 years we are actually the biggest by the number of rooms. We are on a roll and I am very happy that we are in this place.

**HOW OFTEN DO YOU VISIT YOUR HOTELS? DO YOU INTRODUCE YOUR COMMENTS, E.G. IN INTERIOR DESIGN, OR DO YOU RATHER LEAVE THE DECISIONS TO THE MANAGEMENT?**

I stay in my hotels sometimes. In some I happen once a year in some several times a year, but generally quite rarely.

As far as the interiors are concerned I am pointing in a certain direction. In the company they don't always listen to me, maybe that's why recently I said that I probably don't need them, because they have their own way, and for me it is more important that the form doesn't surpass the content. For me social design is important, where we leave space for different activities.

I think that our buildings, especially the historic ones, are so interesting in themselves and have such a history and spirit of place that not much needs to be added. As far as social design is concerned, we don't want it to be an interior designer's project but a collective effort. We involve various groups of people, including disabled people with Down syndrome or local women - seniors, who know the place and certain local influences and, in addition, professionals such as students of the Academy of Fine Arts, who can open themselves on the occasion. We have very interesting experiences from Gdańsk, where there was such a painting open air for 30 people with Down syndrome plus students and professors.

**YOU ARE KNOWN FOR YOUR LOVE OF RESTORING LONG-STANDING OBJECTS AND BRINGING THEM BACK TO LIFE. HOW DO YOU FIND THESE UNUSUAL OBJECTS, OR DO THEY FIND YOU?**

For several years now we have not been buying such land that was not previously

invested. Most often, these are post-industrial, degraded objects, after passages, after fires, after various disasters, and it so happens that these objects find us now. We get a lot of proposals, I didn't think there was that much in Poland. We choose only some of them and it's a pity that it's so few, but our possibilities are limited. We would like much more, because what we do gives us a lot of satisfaction. It has a good public reception and for these local communities. It is always a place where we want to hug whether it is associations, local governments, meetings, festivals.

Now in a time of pandemic, because of what's happening in the world, we're looking anew and learning lessons about what we need to do with the environment, with the world for the future, what we're going to leave for the next generation. I think hotels are a great place to change our consciousness, to do something good to our education.

**IS IT DIFFICULT TO ACQUIRE THESE ABANDONED/ABANDONED LOCATIONS? WHAT DOES SUCH A PROCESS LOOK LIKE? WHAT ARE THE LEGAL BARRIERS?**

Acquisition is very easy, only along the way there are a lot of problems, of course. Mostly bureaucratic, procedural ones. In all this we are often on our own, we have to use some unconventional ways. Everyone wants to do well, including officials, but our law is so complicated with interpretations that often these officials prefer not to make decisions, they avoid it. Now because of the covid pandemic such procedures are worse. The conservator pays attention to some detail and multiple agreements. He doesn't see that we are saving the object as a whole, that we are not destroying it. We try to leave as much as possible, we protect it, because maybe in the future, in future generations, there will be a different approach to conservation. We do not make artificial objects. Where we do not need to change, we leave it. We really lose a lot through these procedures. Investors, often enthusiasts, who sometimes come across a wall here, are discouraged.

Currently, we have several dozen of very beautiful buildings, often very damaged, after fires. I think that the need to restore such buildings is enormous, otherwise we will lose our heritage. Often when rescuing such objects there are very complicated procedures to go through. Generally, it happens that it is easier to find funding for such an object than to go through these procedures. I have a lot of sympathy for my

employees who deal with these issues, because it is hard and tedious work.

**I'VE HEARD THAT IT'S OFTEN THE PRESERVATIONISTS WHO BLOCK PROJECTS. THEY DON'T LIKE SOMETHING, SOMETHING DOESN'T MEET THE TOUGH REQUIREMENTS AND IS STOPPED.**

There are conservationists like that. Maybe it's not even always their ill will. Maybe sometimes they can't take responsibility. Unfortunately, it's often the case with officials that they don't know how to interpret everything. Our regulations are sometimes so contradictory, so different, as if there is no trust in people, investors. We fund ourselves more problems. I sympathize with the conservationists, of course, but some people are such that they shouldn't be in this place. There are also certain arrangements in different environments and in different groups. We don't get into those arrangements for them. They try to draw us in by explaining that they will help us, but this also creates barriers, and so we are free.

I can confidently say many things, I'm 70 years old and I didn't let anyone buy me or get into any deals and that's what makes me brave.

**RECENTLY YOU HAVE INVESTED IN THE SZOMBIERKI CHP PLANT IN BYTOM - A HISTORIC BUILDING FROM 1920, A GLASSWORKS IN SZKLARSKA PORĘBA AND A PALACE IN SIEMIANOWICE ŚLĄSKIE. HOW DO YOU INTEND TO UTILIZE THESE INVESTMENTS?**

I will have to think about it, here the decisions were a bit different. The Szombierki Heat and Power Plant is a particularly well-known case. I had known about it for a few years, but we were not ready for it at the beginning. At first, I was there at least three times, and during my next visit after a year I saw how it was degrading, how the cobblestones were taken away, or how the elevations were falling down, or how the trees for the elevations had grown over a year. After the experience of Cukrownia Żnin, which was a big challenge, I was a bit more courageous.

In the case of Elektrociepłownia we have, of course, a certain basic direction, i.e. culture and education. Perhaps it will be possible to locate a university there, a very creative one, some talks are underway. Inside there are very large halls of various types, be it for big concerts, festivals, theater performances, operas, fairs and so on. And accompanying services, that's what we do, that is hotels and gastronomy, and of course places for old crafts and manufactures, that's

the added value. After the purchase I found out that about 250 or more people - professors, authorities themselves - wrote a letter to Minister Glišński to save the building. I think that we will have many ambassadors who care about this project. I am very happy that we can take on such challenges.

Siemianowice Śląskie is a different project, because it is the Donnersmark palace in a beautiful green area, with a large park located centrally in the Silesian agglomeration, and there is a need for this greenery. We've taken it over from others who didn't quite manage it for many years. I think we will make about 300 rooms there. There are some very interesting interiors, for example, rooms that used to be stables, so atmospheric and multifunctional.

Szklarska Poręba is still at an early stage. There is a glass factory there which is interesting for us, but it is necessary to change the development plans.

We still have a lot of projects that haven't closed, we have a couple of projects where we're done and we're waiting for preliminary agreements to come back to them. We continue to penetrate Poland to see if they send us anything, but we're not going to be able to salvage everything we'd like to.

**WHICH OF YOUR PROJECTS DO YOU FIND MOST INTERESTING?**

Probably the most interesting challenge will be Szombierki Bytom. For me it's absolutely unique and it's an interesting challenge to face. I really like such atmosphere, like in Gdansk Dolne Miasto, where others prefer not to show themselves. This inspires me.

And of course, the Żnin Sugar Factory was our last finished project. The Żnin sugar factory was to be demolished. The Polish Sugar Company could not sell it, no investor knew what to do with it. It had already been initially divided into plots and investors would have demolished it, but at the last moment we stepped in to save the whole establishment. We didn't remove a single building, regardless of when it was located. Most of them were at the end of the 19th century, but others appeared later. We kind of stopped all this history, time stopped some elements. One of them is the building, left, demolished, but nicely illuminated with a lighting effect. Maybe it's good that we made sure that the engineers didn't demolish it somewhere, because they already had the idea that everything was unnecessary.

Apart from that there is also the Uphagen Manor in Gdańsk. It's a smaller project, but also very interesting - its interior and the whole thing.

**UNIQUE IS THE INVESTMENT MECHANISM - ARCHE SYSTEM, WHICH ALLOWS YOU TO CONVENIENTLY AND SAFELY INVEST IN THE PURCHASE OF HOTEL ROOMS. HOW TO BECOME AN INVESTOR? CAN YOU SAY SOMETHING MORE ABOUT IT?**

The Arche system consists in joint financing of hotel projects. Individual investors buy hotel rooms, while Arche owns other premises, such as restaurants, conference rooms, service premises. All revenues are added up and, after deducting costs, the profits are divided among the owners in proportion to the owned space.

Before the pandemic, the rate of return reached several percent. In case of smaller gains or losses as during the pandemic, our investors are guaranteed a minimum return of 5%.

We have a large group of investors who like our philosophy of saving historical buildings. Profit is not always the most important thing. In this way we build our brand, we learn good organization and management. As far as historical buildings are concerned, their value will surely grow. As a company we have very ambitious plans. I would like to have 100 hotels in the group in 10 years' time. We need investors, but we also use bonds and loans. We are currently waiting for an alternative investment company to be registered, also for smaller investors. I am talking about dividend companies here, because the whole profit goes to dividends. This means that you do not have to buy an entire palace or even a room at once. You can enter into such a project with less funding for example from 10 thousand. We have very ambitious plans, therefore we invite investors to cooperation.

**HELPING ANOTHER HUMAN BEING IS VERY IMPORTANT TO YOU. IN 2014 OF THE LENA GROCHOWSKA FOUNDATION. ITS GOAL IS TO SUPPORT PEOPLE WITH INTELLECTUAL DISABILITIES AND DEVELOPMENTAL DISORDERS. PLEASE TELL US SOMETHING MORE ABOUT THIS PROJECT**

The first goal of the foundation was to bring repatriates from Kazakhstan. We managed to bring 28 families, we gave them jobs, housing. The project proved to be a great success. Now many families have already moved out, become independent, bought their own apartments and had

children. As far as people with disabilities are concerned, some time ago I hired two people for marketing in the Foundation. They had no experience and that's fortunate, because we did not suggest experience but practice and some conclusions. It turned out to be a great idea. Next people are waiting in line to work in Siedlce. People working there have changed incredibly, they are extremely committed to the work. Their parents do not recognize them. At the moment we have over 50 people employed. They are independent, very solid, hard-working. A huge change has taken place in them. When I am in Siedlce, I always approach them in the morning to cheer them up for the whole day. Their ceramic products sell very well in our hotels but also in the Internet store. We are opening new branches. We organize charity balls to which we also invite people with disabilities. Recently, we invited both disabled persons and presidents of big companies to such a ball. I wasn't sure how it would turn out, but the ball was a great success. I think that we need each other. As far as the latest activities are concerned, we provide housing for refugees from Afghanistan, for the time being those who were brought here by the government in August. We provide training for some of these families. There are a lot of social projects that are created within the Foundation. A few years ago we built a school in Chad in the middle of Africa. We want to organize a branch of the foundation there and open some kind of a medical clinic or hospital.

Another project was born after I published my open letter about accepting refugees. It was followed by some comments on why we do not do anything for the homeless in Poland. We decided that we would try to help the homeless somehow. We have not decided yet in which city, but we are still discussing this matter. Generally, the plan is that we will renovate the apartments and the homeless people will renovate them themselves. In this way we want to give them a chance to get personally involved in the project. We will give them materials, find sponsors, and they will be able to renovate the apartments and adapt them to their needs. These are very interesting projects and I am very happy about them. We do not expect any discounts or subsidies from you - this is my principle.

#### WHAT CAN WE EXPECT FROM ARCHE IN THE NEAR FUTURE?

Of course, all the time we plan to develop, to find our own philosophy of solving problems. We want to have an influence on people's consciousness, on their education.

We try to keep our feet on the ground, to solve problems, especially the basic ones. The paradox is that we fly into space and we still have so many problems to solve, such as loneliness, depression, hunger, wars. Our motto is 'Arche connects people' and this is what we want to be guided by. Social projects are very important to us. We want to help the disabled, the sick and the elderly. We focus on local communities. I am glad that very valuable people come to the company and together we work on our brand. I think that my success is that I have a good intuition and I can choose people well. Thanks to that we are very successful. Of course, the pandemic has strongly hampered our industry, but currently we are working

intensively on improving this situation.

We have many interesting projects in the pipeline, including a beautiful project in Konstancin. These are the areas of Papiernia Królewska - about 60ha, 30 thousand square meters of historical buildings. Currently the area is completely degraded, destroyed. We plan to find investors and renovate this place. I try to think positively about the future. The world produces a lot of gadgets we don't really need to live, we litter with it terribly. Fortunately, young people know that many of these things are not necessary for them to be happy. They prefer to bet on relationships, development, which makes me very happy.

#### Wladyslaw Grochowski

President and co-owner of "Arche" S.A. conducting hotel and developer activity. Film school graduate, born optimist who loves people and the world. He is creating a Polish chain (collection) of hotels, mostly in historic buildings. There is a different idea for each one. Combining old and modern elements results in a new value, new life of the object and positive emotions for the guest. He tries to make sense of what he does and make his work enjoyable. He undertakes difficult projects, which gives a lot of strength, but also teaches humility. He says that he is lucky in everything. In life, in the company, and in relationships, he is helped by trust. The company's employees and customers trust him, and he tries not to let anyone down. He believes that all people are honest, that is how he perceives them and they are like that. His guiding motto, which he also introduced to the company "Arche" is: we connect contradictions, we trust everyone, we change ourselves. Together with his wife Lena they founded the Lena Grochowska Foundation which provides housing and work for repatriates from Kazakhstan. The Foundation also organizes non-professional art contests "Looking for Nikifor", plein-air and painting exhibitions, summer camps for children from Ukraine, and work for the disabled in ceramics and sewing workshops. Winner of many awards and distinctions individually and for the Arche company.



# PROFESJONALNY ZESPÓŁ TO PODSTAWA MOJEGO BIZNESU

ARTUR CZEPCZYŃSKI, PREZES ABC CZEPCZYŃSKI



**ARTUR CZEPCZYŃSKI**  
Prezes ABC Czepczyński

**FIRMA ABC CZEPCZYŃSKI OBCHODZI W TYM ROKU SWOJE 25-LECIE. SERDECZNIE GRATULUJEMY! PROSZĘ POWIEDZIEĆ, CO JEST KLUCZEM DO SUKCESU PANA FIRMY?**

Bardzo dziękuję, to naprawdę ogromna radość dla mnie i mojej rodziny, jak również dla całego zespołu ABC, dzięki któremu trwamy na rynku już 25 lat.

Uważam, że kluczem do zbudowania dobrze funkcjonującego biznesu jest tworzenie zespołów. Ważne jest poszukiwanie ludzi o wyższych od nas kompetencjach w obszarach, w których mogą nas uzupełnić. A następnie, usamodzielnianie ich i powierzanie im decyzji i odpowiedzialności za podejmowane działania.

Drugim, bardzo istotnym według mnie elementem, jest osadzenie biznesu na konkretnych i realnych wartościach, a także wdrożenie ich w strategię firmy. Ja od zawsze stawiałem na rodzinę, edukację i wspieranie lokalnej społeczności. Wierność takim wartościom, nie tylko z mojej strony, ale również całego zespołu (bo tylko wtedy ma to szansę nieść realne przesłanie), doprowadziła nas do tegorocznego 25-lecia, a także do powstania w 2019 roku Czepczyński Family Foundation.

**CZY MÓGŁBY PAN OPOWIEDZIEĆ NASZYM CZYTELNIKOM O POCZĄTKACH PANA FIRMY? Z JAKIMI TRUDNOŚCIAMI MUSIAŁ SIĘ PAN ZMIERZYĆ?**

Na początku firma borykała się z typowymi problemami każdego raczkującego przedsiębiorstwa, czyli ze zdobywaniem klientów i partnerów biznesowych, budowaniem z nimi relacji i przede wszystkim zaufania do marki ABC Czepczyński. Największe trudności pojawiły się jednak po kilku latach działalności, kiedy do naszej firmy zjawiło się pierwsze widmo bankructwa. To niełatwa sytuacja, kiedy firma zostaje postawiona w stanie nadającym się do upadłości, a my jako zarząd stajemy na rękach by zadbać o pracowników, klientów, partnerów i wszystkie zobowiązania, ryzykując przy tym całym swoim prywatnym majątkiem. Na swojej drodze widziałem trzy takie widma. Przy trzecim stwierdziłem, że jest jak zawał – jak już przeżyję trzeci, to nic mnie nie pokona. I z tym twierdzeniem trwam do tej pory.

**JAKIE BYŁY NAJWAŻNIEJSZE MOMENTY W HISTORII ROZWOJU FIRMY ABC CZEPCZYŃSKI? CO ZALICZA PAN DO JEJ NAJWIĘKSZYCH SUKCESÓW?**

Ważnymi momentami w rozwoju ABC Czepczyński były decyzje o zmianie kwalifikacji i działalności firmy. Pierwsza taka decyzja zapadła w 2008 roku, kiedy postanowiliśmy dokonać sprzedaży całej naszej floty, przez co z firmy transportowo-spedycyjnej przebraliśmy się w czystą spedycję. Druga podobna transformacja trwa obecnie. Zmieniamy profil działalności firmy i nie rezygnując ze spedycji, specjalizujemy się w kierunku cyfryzacji, automatyzacji i digitalizacji.

**WIEMY, ŻE PROFESJONALNA OBSŁUGA KLIENTA TO PRIORYTET DLA PAŃSKIEJ FIRMY. NA CO NAJBARDZIEJ W TEJKWESTII ZWRACACIE UWAGĘ?**

Chyba każdy właściciel firmy odpowie, że w obsłudze klienta najważniejsze jest zbudowanie profesjonalnych i trwałych relacji z klientami. My również jesteśmy tego zdania, jednak robimy to w trochę inny sposób. Angażujemy się w wiele działań CSR związanych z ekologią czy edukacją dzieci, a nasi klienci bardzo to doceniają i co więcej – aktywnie włączają się w nasze inicjatywy. Pozwala to nam na nawiązanie bardzo pozytywnych i partnerskich relacji, dzięki którym sprawniej możemy rozwiązać każdy problem, wynegocjować warunki dogodnie dla obu stron, ale co najważniejsze, wiele dobrego wspólnie zdziałać.

**PANA FIRMA BARDZO MOCNO ANGAŻUJE SIĘ W DZIAŁALNOŚĆ CHARYTATYWNĄ. JAKIE INICJATYWY OBECNIE WSPIERA ABC CZEPCZYŃSKI?**

Nasze działania CSR można przedstawić w trzech kategoriach: inicjatywy pracowników, firmy i fundacji. Zespół ABC, mimo że pracuje z różnych krańców Polski, wspólnie angażuje się w wiele lokalnych akcji charytatywnych, z czego jestem bardzo dumny. Nasi pracownicy wspierają m.in. WOŚP, Szlachetną Paczkę i lokalne domy dziecka.

Firma, poza wspomaganiem pracowników przy realizacji wymienionych inicjatyw, angażuje się w rozwój lokalnej społeczności - uczestniczyliśmy m.in. w rozbudowie lokalnego szpitala, dofinansowaniu sprzętu medycznego czy karetki, a także dbamy o przyszłe pokolenia i patronujemy klasie spedycyjnej z bliskiego nam technikum w Międzychodzie.

Czepczyński Family Foundation natomiast specjalizuje się w temacie rozwoju edukacji dzieci - zwiększaniu dostępności i podnoszeniu jej jakości. Flagowymi projektami fundacji są projekty ABC Ekonomii oraz ABC Empatii. Oba skierowane są do przedszkoli i szkół podstawowych. ABC Ekonomii rozpowszechnia edukację finansową wśród najmłodszych, wyjaśnia podstawowe pojęcia i buduje pozytywne postawy, dzięki którym dzieci w dorosłym życiu będą mogły świadomie podejmować decyzje finansowe. Natomiast ABC Empatii to spełnienie moich marzeń, projekt, który w części został oparty na historii mojej rodziny. Pokazuje, jak powinny wyglądać relacje między dziećmi mniej lub bardziej zdrowymi, a także jak te trudne aspekty naszego życia wyjaśniać dzieciom. Serdecznie zachęcam do włączenia się w nasze projekty, ponad 1500 placówek w Polsce i blisko 100 za granicą może potwierdzić, że naprawdę warto.

**CZYM KIERUJE SIĘ PAN DOBIERAJĄC KADRĘ W SWOJEJ FIRMIE? NA CO ZWRACA PAN SZCZEGÓLNĄ UWAGĘ?**

Przed wszystkim na kompetencje. Tak jak wspominałem na początku, profesjonalny zespół to podstawa mojego biznesu. Jednak często powtarzam osobom prowadzącym

rekrutację w ABC Czepczyński, by nie zapominały, że zatrudniamy człowieka, a nie CV. Abyśmy mogli realizować misję firmy i być wiernym wartościom, które wyznajemy, musimy otaczać się ludźmi pozytywnymi i otwartymi, którym przyświecają podobne idee.

**Z JAKIMI NAJWIĘKSZYMI TRUDNOŚCIAMI BORYKA SIĘ PAN W SWOJEJ BRANŻY?**

Branża TSL cierpi od dłuższego czasu na dwie największe bolączki, to jest brak pracowników, a w szczególności kierowców oraz europejski pakiet mobilności, wprowadzający szereg niekorzystnych dla nas zmian w regulacjach. To dwa główne tematy, które aktualnie dobijają naszą branżę.

**JAKIE SĄ CELE FIRMY NA NAJBLIŻSZE LATA?**

Chciałbym, żeby ABC Czepczyński z firmy transportowo-spedycyjnej przebrzmiała się na technologiczną. Oczywiście nadal planujemy działać w obszarze spedycji, jednak naszym priorytetem na najbliższe lata jest rozwój firmy w kierunku automatyzacji i AI. W tym celu powołaliśmy zespół R&D, który na co dzień pracuje nad udoskonalaniem naszych procesów i narzędzi.

Mamy też postawione konkretne cele w obszarze CSR. Przez najbliższe lata planujemy dalej dbać o naszą planetę i dążyć m.in. do minimalizacji śladu węglowego (np. poprzez tworzone rozwiązania technologiczne, umożliwiające likwidację pustych kilometrów), a także rozwijać projekty edukacyjne. Tylko do końca tego roku zamierzamy bezpłatnie wyposażać w projekt ABC Empatii 1000 polskich gmin i 100 szpitali z oddziałami dziecięcymi.

**Artur Czepczyński**

Właściciel i Prezes Zarządu ABC Czepczyński, firmy świadczącej usługi spedycji w europejskim transporcie drogowym. Twórca autorskiego systemu weryfikacji przewoźników SafeCargo, udzielający się aktywnie w zakresie prewencji masowym kradzieżom ładunków. Właściciel butikowego biura podróży SONRISO oraz multiagencji ubezpieczeniowej Carelius.

Współwłaściciel ośrodka wypoczynkowego WEZAJ i agencji kreatywnej MUFU. Fundator (wraz z małżonką) Czepczyński Family Foundation, której głównym celem jest zwiększanie dostępności do edukacji najmłodszych w ramach projektów ABC Ekonomii i ABC Empatii. Członek Rady Firm Rodzinnych przy Konfederacji Lewiatan. Rodzinny filantrop roku 2019 magazynu Forbes.

## PROFESSIONAL TEAM IS THE BASIS OF MY BUSINESS

ARTUR CZEPCZYŃSKI,  
PRESIDENT OF ABC CZEPCZYŃSKI

**THE ABC CZEPCZYŃSKI COMPANY CELEBRATES ITS 25TH ANNIVERSARY THIS YEAR. CONGRATULATIONS! PLEASE TELL ME WHAT THE KEY IS TO YOUR COMPANY'S SUCCESS?**

Thank you very much, it has been a great joy to me and my family, as well as for the entire ABC team, thanks to whom we have been on the market for 25 years.

I believe that the key to building a well-functioning business is team building. It is important to look for people with higher competences in areas where they can complement us. And then, empower them and entrust them with making their own decisions and responsibilities for their actions.

The second but very important element, in my opinion, is to build the business on specific and real values, as well as implementing them in the company's strategy. I have always focused on family, education and support for the local community. Dedication to such values, not only on my part, but also on the part of the whole team (because only then will it have a chance to be able to convey our real message), has led us to this year's 25th anniversary, as well as to the establishment in 2019 of the Czepczyński Family Foundation.

**COULD YOU TELL OUR READERS ABOUT THE BEGINNINGS OF YOUR COMPANY? WHAT DIFFICULTIES DID YOU HAVE TO FACE?**

At the beginning, the company struggled with the typical problems that every fledgling enterprise has, i.e. acquiring customers and business partners, building relationships with them and, above all, trusting the ABC Czepczyński brand. However, the greatest difficulties appeared after several years of our operation, when our company glimpsed the first specter of possible bankruptcy. It is not easy when a company may have to be brought into bankruptcy but we, as the management board, always stand up for and take care of our employees, clients, partners as well as protecting all of our liabilities, while risking all of our own private assets. On the way, I have seen three such specters. But by the time of the third, I found it was like a heart attack - once I had survived the third crisis, nothing could beat me. And with this feeling, I continue to this day.

**WHAT WERE THE MOST IMPORTANT MOMENTS IN THE HISTORY OF ABC CZEP CZYŃSKI'S DEVELOPMENT? WHAT DO YOU COUNT AMONG ITS GREATEST SUCCESSES?**

Important moments in the development of ABC Czepczyński were the decisions to change the qualifications and activities of the company. The first such decision was made in 2008, when we decided to sell our entire fleet, which transformed us from a transport and forwarding company into a pure forwarding enterprise. The second, similar transformation is currently underway. We are changing the company's business profile and, without giving up shipping, we are going to specialize in the field of automation and digitization.

**WE KNOW THAT A PROFESSIONAL CUSTOMER SERVICE IS A PRIORITY FOR YOUR COMPANY. WHAT DO YOU PAY ATTENTION TO THE MOST IN THIS MATTER?**

Probably every business owner will answer that in customer service the most important thing is to build professional and lasting relationships with customers. We are of the same opinion as well, but we do it in a slightly different way. We are involved in many CSR activities related to ecology or the education of children. Our clients appreciate this very much and, more than that, they become actively involved in our initiatives. This allows us to establish very positive relationships with our partners, thanks to which we can solve any problems more efficiently, and negotiate terms that are favorable to both parties, but most importantly, get a lot of good things done together.

**YOUR COMPANY IS VERY MUCH INVOLVED IN CHARITABLE ACTIVITIES. WHAT INITIATIVES ARE CURRENTLY SUPPORTED BY ABC CZEP CZYŃSKI?**

Our CSR activities can be summed up in three categories: employee initiatives, companies and foundations. The ABC team, despite the fact that the members work from different parts of Poland, is jointly involved in many local charities, of which I am very proud. Our employees support, among other activities the WOŚP and Szlachetna Paczka charities as well as local orphanages.

The company, in addition to supporting employees in the implementation of the initiatives mentioned above, is involved in the development of local communities - we have participated, among other things, in the expansion of a local hospital, the co-financing of medical equipment and an ambulance, as well as taking care of future generations and being patrons of a class from a technical school close to us in Międzychód.

The Czepczyński Family Foundation, on the other hand, specializes in the development of children's education - increasing accessibility and improving its quality. The foundation's flagship projects are the ABC of Economics and the ABC of Empathy. Both are aimed at kindergartens and primary schools. The ABC of Economics disseminates financial education among the youngest, explains the basic concepts and builds positive attitudes, thanks to which children in their adult lives will be able to consciously make financial decisions. On the other hand, the ABC of Empathy is a dream come true, a project which was partly based on the history of my family. It shows what relationships between children who are either more or less healthy should look like, and how to explain these difficult aspects of our lives to children. I heartily encourage you to join our projects; more than 1,500 facilities in Poland and nearly 100 abroad can confirm the worth of them.

**WHAT ARE YOUR GUIDELINES WHEN SELECTING THE STAFF IN YOUR COMPANY? WHAT DO YOU PAY SPECIAL ATTENTION TO?**

First of all, we concentrate on competences. As I mentioned at the beginning, a professional team is the very basis of our business. However, I often tell people recruiting at ABC Czepczyński not to forget that we are employing a real person, not a CV. In order for us to fulfill the company's mission and to be faithful to the values we profess, we must surround ourselves with positive and open-minded people who are guided by similar ideas.

**WHAT ARE THE BIGGEST DIFFICULTIES YOU FACE IN YOUR INDUSTRY?**

The TSL industry has been suffering from two major problems for a long time, namely a lack of employees, and in particular drivers, and the European mobility package, introducing a number of changes in regulations that are unfavorable to us. These are the two main topics that are currently killing our industry.

**WHAT ARE THE COMPANY'S GOALS FOR THE COMING YEARS?**

I would like ABC Czepczyński to transform from a forwarding company to a technology company. Of course, we still plan to operate in the shipping area, but our priority for the coming years is the company's development towards automation and AI. For this purpose, we have established an R&D team that is working on improving our processes and tools on a daily basis.

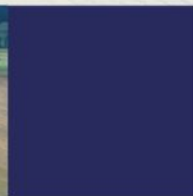
We also have specific goals in the area of CSR. For the coming years, we plan to continue to care for our planet and strive, among other aims, to minimize our carbon footprint (e.g. by developing technological solutions that enable the liquidation of empty kilometers), and to develop educational projects. By the end of this year, we intend to equip 1,000 Polish municipalities and 100 hospitals with children's wards with the ABC of Empathy project free of charge.

**Artur Czepczyński**

Owner and President of the Management Board of ABC Czepczyński, a company providing forwarding services in European road transport. Creator of the SafeCargo proprietary carrier verification system, actively involved in the prevention of mass theft of cargo. Owner of the SONRISO boutique travel agency and the Carelius insurance multiagency. Co-owner of the WEZAJ holiday resort and the MUFU creative agency. The founder (together with his wife) of the Czepczyński Family Foundation, whose main goal is to increase access to education for children as part of the ABC of Economics and ABC of Empathy projects. A member of the Family Business Council at the Lewiatan Confederation. Forbes' family philanthropist of the year 2019.



JAPOŃSKA KORPORACJA BUDOWLANA



[www.kajima.pl](http://www.kajima.pl)

# POCIĄGI WODOROWE W POLSCE TO PRZYSZŁOŚĆ

HUBERT MERONK, SIEMENS MOBILITY



**HUBERT MERONK**  
Prezes Siemens Mobility

Od początku stycznia 2022 r. Hubert Meronk przejął obowiązki prezesa zarządu Siemens Mobility w Polsce, zastępując na tym stanowisku Krzysztofa Celińskiego, odchodzącego po blisko 50 latach pracy zawodowej na emeryturę. Rozmawiamy o planach nowego Prezesa na rozwój spółki w Polsce i pozycję Siemens w Europie.

## JAKIE SĄ PLANY FIRMY NA NAJBLIŻSZE LATA?

Siemens Mobility funkcjonuje na polskim rynku od ponad 30 lat, realizując projekty z zakresu taboru, infrastruktury kolejowej, serwisu oraz komponentów. Spółka dostarczyła m.in. pierwsze pojazdy metra Inspiro w Warszawie, tramwaje Combino do Poznania, a od ponad 10 lat jest dostawcą komponentów dla producentów taboru i systemów kolejowych w całej Polsce. Siemens Mobility jest także największym w Polsce dostawcą i lokomotyw wielosystemowych (Eurosprinter, Vectron oraz Smartron), z których na co dzień korzystają m.in. PKP Intercity, PKP Cargo, DB Cargo Polska, CARGOUNIT, Lotos Kolej oraz Laude Smart Intermodal. Teraz nadszedł czas na kolejny krok. Chcemy utrzymać pozycję lidera w obszarze lokomotyw wielosystemowych, a także na szeroką skalę wdrożyć inne nasze rozwiązania taborowe obejmujące pociągi regionalne i dużych prędkości oraz systemy elektryfikacji i sterowania ruchem kolejowym, co przyczyni się do modernizacji całego systemu transportu kolejowego w Polsce. Długofalowo kładziemy także nacisk na cyfryzację, cyberbezpieczeństwo i pojawienie się w Polsce nowoczesnych systemów umożliwiających bezpieczniejsze, łatwiejsze i bardziej wydajne planowanie podróży zarówno dla pasażerów, jak i operatorów kolejowych

## BARDZO ISTOTNYM TEMATEM JEST OBECNIE OCHRONA ŚRODOWISKA. JAKIE SĄ WPROWADZONE SYSTEMY GENERUJĄCE OSZCZĘDNOŚĆ ENERGII W WASZYCH ROZWIĄZANIACH?

Kolej, jako najbardziej ekologiczny środek transportu ma ogromną rolę do odegrania w dekarbonizacji Europy do 2050 r. Naczelną zasadą Siemens Mobility w produkcji wszystkich pojazdów szynowych jest troska o środowisko naturalne i ograniczenie kosztów eksploatacyjnych. Dlatego nasze pojazdy posiadają bardzo wysoki współczynnik recyklingu (95-98 %), który jest weryfikowany dla każdego projektu osobno. Aby osiągać możliwie niski „ślad węglowy” stosujemy nie tylko materiały przyjazne środowisku lecz także wykorzystujemy zaawansowane technologie wytwarzania. Przekłada się to na wyższą cenę wykonania pojazdu, ale niższe koszty w całym cyklu życia. Pojazdy od początku zaprojektowane jako przyjazne środowisku, zużywają mniej energii, mniej hałasują i wymagają rzadszej wymiany elementów – to wszystko przekłada się na realne oszczędności w trakcie eksploatacji.

Rozwiązania ekologiczne są obecne m.in. w najnowszych pojazdach hybrydowych – wodorowym pociągu Mireo H czy baterijnym pociągu Mireo B, które w całym cyklu życia są tańsze niż najnowszy pociąg spalinowy. Z kolei niemieckie DB Cargo kupując 400 lokomotyw hybrydowych Vectron Dual Mode redukuje rocznie zużycie paliwa o 8 mln litrów i emisję dwutlenku węgla o 17 tys. ton.

Innym bardzo mierzalnym przykładem powiązania kosztów cyklu życia z ochroną środowiska, może być zastosowanie specjalnych okien z naniesioną strukturą poprawiającą zasięg łączności wewnątrz pojazdu. Zastosowanie takich okien eliminuje konieczność instalacji sieci urządzeń teleinformatycznych, które przez cały czas eksploatacji będą wymagały zasilania, prac utrzymaniowych czy nawet ponoszenia kosztów abonamentowych. Są one stosowane np. w pociągach aglomeracyjnych Desiro RRX w Zagłębiu Ruhry, zwiększając sygnał radiowy i internetowy o 50 %.

#### **JEDNĄ ZE STRATEGII EUROPEJSKIEGO WALKI O KLIMAT JEST RENESANS POCIĄGÓW NOCNYCH. CZY SIEMENS UCZESTNICZY TAKŻE W PRACACH Z TYM ZWIĄZANYCH?**

Europa mierzy się z wieloma trudnościami w ruchu międzynarodowym – cztery systemy zasilania, kilkanaście systemów bezpieczeństwa. Musimy sprawić, by przejazd pociągiem z kraju A do B był prostszy, a jednym ze sposobów jest zwiększenie popularności pociągów nocnych. Jako Siemens Mobility mamy duży udział w tym przedsięwzięciu projektując zupełnie nowe pojazdy Nightjet dla ÖBB. Ich premiera odbędzie się w 2022 r, a pierwsze jazdy wyjadą na tory w 2023 r.

Nightjet następnej generacji składa się z dwóch wagonów zwykłych, trzech wagonów z kuszetskami i dwóch wagonów sypialnych. Ich konstrukcja łączy ultranowoczesne elementy z jeszcze wyższym poziomem komfortu pasażerów. Nowa koncepcja kuszетки oferuje również dodatkowe mini apartamenty dla osób podróżujących w pojedynkę, które zapewniają przyjemną podróż i relaksujący przyjazd. Podróżowanie w wagonie sypialnym będzie jeszcze wygodniejsze, ponieważ każdy z przedziałów standardowych i deluxe ma własną toaletę i prysznic. Oferowane wcześniej zwykłe przedziały będą oczywiście nadal dostępne, z unowocześnionym wyglądem.

Nowością w nadchodzącej generacji Nightjet jest bezpłatny dostęp do sieci, dostępny wcześniej tylko w dalekobieżnych Railjet wraz z możliwością korzystania z pakietu ÖBB Railnet. Nowe pociągi są także dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością – każdy z nich będzie miał wielofunkcyjny wagon z obniżonym wejściem, kuszetską wolną od barier oraz toaletą dla osób z niepełnosprawnością.

#### **W JAKI SPOSÓB WSPÓŁPRACUJĄ PAŃSTWO Z INNYMI PRODUCENTAMI DZIAŁAJĄCYMI NA POLSKIM RYNKU KOLEJOWYM?**

Historia współpracy Siemens Mobility w Polsce z krajowymi producentami jest długoletnia i ciągle rozwijana. Od 2010 roku dostarczamy m.in. przekładanie i innego komponenty do pojazdów bydgoskiej Pesy, a z firmą NEWAG realizujemy projekty w zakresie metra Inspiro dla Warszawy i Sofii, wyposażając jednocześnie ich pojazdy w nasze urządzenia pokładowe.

Z początkiem 2022 rozpoczynamy także wspólny projekt z firmą Kombud na zlecenie PKP PLK dot. instalacji systemów ETCS poziomu 1 na linii 226 (Pruszcz Gdański - Gdańsk Port Północny). Na bieżąco dostarczamy także nasze napędy zwrotnicowe do klientów z całej Polski.

Jesteśmy bardzo otwarci na rozwój współpracy także przy dużych projektach infrastrukturalnych jak CPK, czy związanych z wykorzystaniem alternatywnych źródeł zasilania jak wodór, czy systemy bateryjne.

#### **W JAKI SPOSÓB FIRMA MOGŁABY UCZESTNICZYĆ W PRACACH DOT. CPK?**

Projekt CPK jest bardzo interesujący dla Siemens Mobility. Braлиśmy udział w dialogu technicznym z NCBiR i jesteśmy w bieżącym kontakcie z partnerami z CPK na temat współpracy w poszczególnych fazach. Siemens Mobility mógłby odnaleźć się przy tym projekcie w dwóch kluczowych obszarach – dostarczając urządzenia i wyposażenie nowych linii kolejowych, łącznie z systemem elektryfikacji oraz systemem zdalnego sterowania oraz oczywiście w części taborowej – tworząc pojazdy, które kursowałyby do CPK i po całej Polsce. Przewidujemy w tym względzie współpracę z polskimi producentami, by rozwinąć polski przemysł i myśl technologiczną.

#### **CZY ZAMIERZAJĄ PAŃSTWO ROZWIJAĆ POCIĄGI WODOROWE NA POLSKIM RYNKU?**

Mamy w ofercie zaawansowany technologicznie i efektywny energetycznie pojazd do ruchu regionalnego – Mireo, który oferujemy także w wersji z zasilaniem baterijnym (Mireo B) oraz wodorowym (Mireo H). Prędkość naszego pociągu wodorowego to 160 km/h, zasięg w wersji dwuczłonowej wynosi 600 km, a trójczłonowej 1000 km. Tankowanie nie zajmuje więcej niż 15 minut, czyli tyle co tankowanie spalinowego zespołu trakcyjnego. Nie wystarczy jednak sam pojazd z napędem wodorowym, a równie ważna jest towarzysząca jemu infrastruktura. Wspólnie z DB i Ministerstwem Transportu Badenii Wirtembergii realizujemy taki kompleksowy projekt w Tybindze - od wytwarzania, przez ekspresowe tankowanie i magazynowanie wodoru, po dostawę pociągu wodorowego. Taki pojazd będzie kursował między Tybingą, Horben i Pforzheim, zastępując jeżdżący tam spalinowy zespół trakcyjny. Szacujemy, że zmiana napędu pozwoli zaoszczędzić około 330 ton CO2 w ciągu jednego roku. Pociągi wodorowe w Polsce to przyszłość.



#### **Hubert Meronk**

Ukończył studia informatyczne w Norwegii i USA. Doświadczenie managerskie oraz zawodowe zdobywał również pracując na czołowych stanowiskach dla CapGemeni w Norwegii, VingCard w USA oraz w Polsce Banku PKO BP, Banku BOŚ Bank, Polskie Linie Lotnicze LOT. Posiada dużą wiedzę z zakresu kolejnictwa, modelowania procesów, budowania oraz wdrażania strategii cyfryzacji i systemów informatycznych na rynku polskim. W latach 2017-2022 był członkiem zarządu w Metrze Warszawskim. Posiada także cenne doświadczenie samorządowe jako radny w gminie Konstancin-Jeziorna w komisji poświęconej zagadnieniom smart city. Od stycznia 2022 r. jako prezes Siemens Mobility Sp. z o.o.

# HYDROGEN TRAINS IN POLAND ARE THE FUTURE

HUBERT MERONK, SIEMENS MOBILITY

**From the beginning of January 2022. Hubert Meronk took over as CEO of Siemens Mobility in Poland, replacing Krzysztof Celiński, who is retiring after nearly 50 years of professional work. We talk about the new CEO's plans for the company's development in Poland and Siemens' position in Europe.**

## **WHAT ARE THE COMPANY'S PLANS FOR THE COMING YEARS?**

Siemens Mobility has been operating on the Polish market for over 30 years, implementing projects in the area of rolling stock, railroad infrastructure, service and components. The company delivered, among others, the first Inspiro metro vehicles in Warsaw and Combino trams in Poznań, and for over 10 years has been supplying components for rolling stock and railroad systems manufacturers all over Poland. Siemens Mobility is also the largest supplier of multi-system locomotives (Europrinter, Vectron and Smartron) in Poland, used on a daily basis by PKP Intercity, PKP Cargo, DB Cargo Polska, CARGOUNIT, Lotos Kolej and Laude Smart Intermodal, among others. Now it is time for the next step. We want to maintain our leading position in the field of multi-system locomotives, as well as a large-scale implementation of our other rolling stock solutions covering regional and high-speed trains and electrification and railroad traffic control systems, which will contribute to the modernization of the entire system of railroad transport in Poland. In the long term, we also emphasize digitalization, cyber-security, and the emergence of modern systems for safer, easier, and more efficient travel planning for both passengers and rail operators in Poland.

## **ENVIRONMENTAL PROTECTION IS A VERY IMPORTANT TOPIC THESE DAYS. WHAT SYSTEMS ARE IN PLACE TO GENERATE ENERGY SAVINGS IN YOUR SOLUTIONS?**

As the most environmentally friendly mode of transport, rail has a huge role to play in the decarbonization of Europe by 2050. Siemens Mobility's guiding principle in the production of all rail vehicles is to care for the environment and reduce operating costs. This is why our vehicles have a very high recycling rate (95-98%), which is verified on a project-by-project basis. In order to achieve as low a carbon footprint as possible, we not only use environmentally friendly materials but also apply advanced manufacturing technologies. This translates into a higher production price for the vehicle, but lower life cycle costs. Vehicles designed from the outset to be environmentally friendly consume less energy, make less noise and require fewer component changes - all of which translate

into real savings over the course of their lifetime.

Ecological solutions are present, among others, in the newest hybrid vehicles - the hydrogen train Mireo H or the battery train Mireo B, which over their entire life cycle are cheaper than the newest diesel train. And Germany's DB Cargo is reducing its fuel consumption by 8 million liters and its carbon dioxide emissions by 17,000 tons each year by purchasing 400 Vectron Dual Mode hybrid locomotives.

Another very measurable example of linking life-cycle costs with environmental protection can be the use of special windows with an applied structure to improve the communication range inside the vehicle. The use of such windows eliminates the necessity of installing a network of ICT devices which will require power supply, maintenance works or even subscription costs during the whole operation period. They are used, for example, on Desiro RRX commuter trains in the Ruhr area, increasing the radio and internet signal by 50%.

## **ONE OF EUROPE'S CLIMATE-FIGHTING STRATEGIES IS THE RENAISSANCE OF NIGHT TRAINS. IS SIEMENS ALSO PARTICIPATING IN RELATED WORK?**

Europe faces many difficulties in international traffic - four power systems, a dozen safety systems. We need to make train travel from country A to B easier, and one way to do that is to increase the popularity of night trains. As Siemens Mobility, we have a big part to play in this endeavor by designing brand new Nightjet vehicles for ÖBB. They will be launched in 2022 and the first vehicles will go on the tracks in 2023.

The next-generation Nightjet consists of two regular cars, three couchette cars and two sleeping cars. Their design combines ultra-modern elements with an even higher level of passenger comfort. The new couchette concept also offers additional mini-suites for single travellers to ensure a pleasant journey and a relaxing arrival. Sleeper car travel will be even more comfortable, as each of the standard and deluxe compartments has its own toilet and shower. The previously offered regular compartments will of course still be available, with an upgraded look.

New to the upcoming Nightjet generation is free network access, previously only available on the long-distance Railjet along with the ability to use the ÖBB Railnet package. The new trains are also adapted to the needs of people with disabilities - each train will have a multi-functional carriage with a lowered entrance, a barrier-free couchette and a toilet for people with disabilities.

### HOW DO YOU COOPERATE WITH OTHER MANUFACTURERS OPERATING ON THE POLISH RAILROAD MARKET?

The history of Siemens Mobility's cooperation in Poland with domestic manufacturers is long and constantly developing. Since 2010, we have been providing, among others, gears and other components for the vehicles of Bydgoszcz-based Pesa, and together with NEWAG we are implementing Inspiro metro projects for Warsaw and Sofia, while equipping their vehicles with our on-board devices.

At the beginning of 2022, we are also starting a joint project with Kombud for PKP PLK on the installation of ETCS Level 1 systems on line 226 (Pruszcz Gdański - Gdańsk Port Północny). On a regular basis we deliver our switch drives to customers from all over Poland.

We are very open to the development of cooperation in large infrastructure projects

such as CPK or related to the use of alternative power sources such as hydrogen or battery systems.

### HOW COULD THE COMPANY PARTICIPATE IN THE CPK WORKS?

The CPK project is very interesting for Siemens Mobility. We have participated in the technical dialogue with NCBiR and we are in touch with CPK partners regarding cooperation in particular phases. Siemens Mobility could find itself in this project in two key areas - by providing equipment and facilities for new railroad lines, including electrification system and remote control system, and of course in the rolling stock part - by creating vehicles, which would run to CPK and throughout Poland. We foresee cooperation with Polish manufacturers in this regard, to develop Polish industry and technological thought.

### DO YOU INTEND TO DEVELOP HYDROGEN TRAINS ON THE POLISH MARKET?

We offer a technologically advanced and energy efficient vehicle for regional traffic - the Mireo, which we also offer in battery (Mireo B) and hydrogen (Mireo H) versions. Our hydrogen train has a speed of 160 km/h, a range of 600 km for the two-car version, and 1000 km for the three-car version. Refuelling takes no more than 15 minutes, which is the same as refuelling a diesel train. However, a hydrogen vehicle alone is not enough; the accompanying infrastructure is equally important. Together with DB and the Baden-Württemberg Ministry of Transport, we are implementing such a comprehensive project in Tübingen - from the production, express fuelling and storage of hydrogen to the delivery of the hydrogen train. This vehicle will run between Tübingen, Horben and Pforzheim, replacing the diesel multiple unit that runs there. We estimate that the change in propulsion will save around 330 tons of CO<sub>2</sub> in one year. Hydrogen trains in Poland are the future.

#### Hubert Meronk

Graduated from IT studies in Norway and the USA. Gained managerial and professional experience working in leading positions for CapGemeni in Norway, VingCard in the USA and in Poland, Bank PKO BP, Bank BOŚ Bank, LOT Polish Airlines. He has extensive knowledge in the field of railways, process modeling, building and implementing digitization strategies and IT systems on the Polish market. In 2017-2022 he was a board member of the Metro Warszawskie. He also has valuable local government experience as a city councilor in the Konstancin-Jeziorna municipality in the committee devoted to smart city issues. From January 2022, as the CEO of Siemens Mobility Sp. z o.o.



# JESTEŚMY GDZIEŚ POMIĘDZY TYMI, KTÓRZY MIĘSO KOCHAJĄ I CHCĄ JE JEŚĆ A TYMI, KTÓRZY CHCĄ Z NIEGO ZREZYGNOWAĆ

PAWEŁ NOWAK, GOODVALLEY POLSKA



**PAWEŁ NOWAK**  
Prezes Goodvalley Polska

**OBECNIE KŁADZIE SIĘ DUŻY NACISK NA DOSTOSOWANIE FUNKCJONOWANIA FIRMY DO ZAŁOŻEŃ ZGODNYCH Z CELAMI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, ALE GOODVALLEY JUŻ W 2013 ROKU OSIĄGNĘŁO ZEROWĄ EMISYJNOŚĆ DWUTLENKU WĘGLA PRZY PRODUKCJI SWOICH PRODUKTÓW. JAKIE CZYNNIKI ZDECYDOWAŁY, ŻE PODJĘLIŚCIE TEGO TYPU DZIAŁANIA NA DŁUGO PRZED INNYMI?**

Już w 1994 roku, kiedy tworzona była nasza firma, kierowaliśmy się zasadą ograniczania negatywnego wpływu na środowisko i otoczenie. Przez te prawie 30 lat zmieniała się nasza wiedza, dostępne technologie, jednak filozofia pozostała bez zmian. Chcemy być i jesteśmy firmą odpowiedzialną, która dba o klimat i przyszłe pokolenia.

W 2005 roku otworzyliśmy pierwszą biogazownię rolniczą, która w znacznym stopniu przybliżyła nas do uzyskania neutralności klimatycznej. Osiem lat później, w 2013 roku, osiągnęliśmy nasz cel i staliśmy się pierwszą firmą mięsną na świecie z certyfikatem zerowego śladu węglowego.

Nasza zintegrowana strategia produkcji od pola do stołu niesie ze sobą wiele korzyści. Z jednej strony ograniczamy wpływ na środowisko, między innymi poprzez wyeliminowanie dalekosieżnego transportu, zastosowanie przyjaznych środowisku technologii rolniczych. Z drugiej strony, na każdym etapie produkcji, mamy pełną kontrolę jakości naszych produktów oraz wpływ na dobrostan zwierząt czy warunki pracy w naszej firmie.

Cieszę się, że zrównoważony model produkcji, który zaczęliśmy w Goodvalley już wiele lat temu, jest dziś doceniany przez decydentów, branżę i konsumentów. Wdrożenie go w innych firmach spożywczych pozwoli nam zapewnić odpowiednią jakość i ilość żywności dla rosnącej populacji, a z drugiej strony nie zdegradować planety.

**WASZE PRODUKTY WYRÓŻNIAJĄ SIĘ BRAKIEM CHEMICZNYCH KONSERWANTÓW. CZY PRODUKCJA ŻYWNOSCI W TEN SPOSÓB JEST WIĘKSZYM WYZWANIEM? CZY NIESIE TO ZA SOBĄ JAKIEŚ OGRANICZENIA?**

Chciałbym zacząć od tego, że konserwowanie żywności nie musi oznaczać nic złego. Już nasze babcie i prababce peklowały przetwory, kisiły kapustę, zalewały warzywa octem czy suszyły mięso, aby dłużej je przechowywać w spiżarniach i cieszyć się ich smakiem również zimą.

My w naszej produkcji skupiamy się na tym, aby nie stosować konserwantów chemicznych. Uważamy, że to nie jest konieczne przy zastosowaniu odpowiednio krótkiego łańcucha produkcji czy technologii spożywczych. Dziś to nie stanowi wyzwania, jednak wymaga pewnej dyscypliny i całościowego podejścia. Jak to wygląda w Goodvalley? Znów odniosę się do naszego zrównoważonego modelu produkcji od pola do stołu. Nie mamy skomplikowanych łańcuchów dostaw, nie magazynujemy naszych produktów przez długi czas, bazujemy tylko na naturalnych składnikach. Dlatego właśnie nie potrzebujemy dodatku konserwantów, aby nasze produkty zachowały świeżość i najwyższą jakość.

**CELEM STRATEGII „OD POLA DO STOŁU” JEST ZAPEWNIENIE ŻYWNOSCI LEPSZEJ JAKOŚCI, WOLNEJ OD PESTYCYDÓW, A TAKŻE UKIERUNKOWANIE NA UPRAWY EKOLOGICZNE. JAK TO WYGLĄDA Z WASZEJ PERSPEKTYWY?**

Przed nami ogromne wyzwania związane z rosnącą światową populacją i zachowaniem równowagi pomiędzy przemysłem, rozwojem cywilizacyjnym, a przyrodą. Od wielu lat gonimy za tanią żywnością produkowaną na masową skalę przy minimalnych kosztach. Jednocześnie, coraz więcej tej żywności ląduje w koszu. Nie jestem w stanie tego przeboleć, szczególnie

patrząc na długofalowe skutki dla zdrowia ludzi i planety.

Widzę dwa rozwiązania tej sytuacji. Z jednej strony to zrównoważony model od pola do stołu. Według mnie jest to jedyny słuszny model i przyszłość produkcji żywności! Model, w którym blisko siebie są wszystkie ogniwa łańcucha dostaw, w którym ogranicza się transport, stosowanie nawozów czy dodatków do żywności. Model, zastosowany w Goodvalley, któremu przyświeca troska o ludzkość i planetę.

Z drugiej strony postawa konsumentów. Mówi się, że ok 30% żywności jest marnowane. Czy nie lepiej przed zakupem zastanowić się, czy ja naprawdę potrzebuję kolejnego jogurtu? Czy zamiast mięsa na niedzielny obiad nie lepiej wybrać potrawę warzywną? Czy świadomość i uważność na nasze postępowanie nie jest lepsza niż wyrzucanie jedzenia, którego tak bardzo brakuje w innych częściach świata?

Dla niektórych to pytania retoryczne, ale stoją za nimi po prostu straszne liczby i złe postawy kształtowane już od małego. Musimy się nauczyć co, jak, kiedy i za ile kupować, żeby żywność była dobra dla nas i nieszkodliwa dla planety.

My w Goodvalley już wiele lat temu zastosowaliśmy model zrównoważonej produkcji od pola do stołu i kierujemy się tą filozofią w każdym aspekcie naszych działań.

**CORAZ WIĘCEJ MÓWI SIĘ O PRODUKCJI MIĘSA Z TZW. PROBÓWKI W KONTEKŚCIE POŻYWIENIA PRZYSZŁOŚCI. WEDŁUG BILLA GATESA NAJBOGATSZE KRAJE MUSZĄ OGRANICZYĆ LUB PRZEJŚĆ NA SPOŻYCIE MIĘSA, KTÓRE NIE POCHODZI Z MASOWYCH HODOWLI, ABY OGRANICZYĆ W ZNACZĄCY SPOSÓB ŚLAD WĘGLOWY. CO PAN MYŚLI NA TEN TEMAT? JAKIE JEST PRAWDOPODOBIENSTWO WPROWADZENIA TEGO TYPU ROZWIĄZAŃ NA GLOBALNĄ SKALĘ?**

Nie chcę negować osiągnięć nauki i rozwoju cywilizacyjnego. Natomiast mam wiele wątpliwości, co do tego typu rozwiązań i przede wszystkim ich upowszechnienia na skalę masową. Na ten moment to dla wielu z nas science fiction, niedostępne i kosztowne.

Prawda jest taka, że człowiek od zawsze ewoluował i wynajdował różne rzeczy, które albo upowszechniały się na masową skalę i zmieniały nasze życie albo też odchodziły w zapomnienie. Jednak ja wierzę w taką mądrość naturalną, w zwrócenie się





w kierunku natury i szukanie rozwiązań zgodnych z jej porządkiem. Nasza filozofia zakłada, że we wszystkim co robimy kierujemy się etyką i szacunkiem do człowieka i przyrody. To skutkuje tym, że jak się okazuje, nawet mięso można produkować odpowiedzialnie, z zerowym śladem węglowym.

**NAWIĄZUJĄC DO POPRZEDNIEGO PYTANIA – JAKA WEDŁUG PANA PRZYSZŁOŚĆ CZEKA BRANŻĘ MIĘSNA? CZY MOŻNA PRZEWIDZIEĆ TO JAK TEN RYNEK BĘDZIE WYGLĄDAĆ ZA 10 LUB 20 LAT?**

Mówię to bardzo otwarcie – branża mięsna musi się mocno zmienić! Niestety wizerunek i stereotypy, które nas dziś dotyczą są poniekąd spowodowane naszymi własnymi działaniami. Pogoń za zyskiem kosztem jakości produktów, obniżanie ceny i masowa produkcja przysłoniły wielu firmom to, co najważniejsze. A jest tym produkcja dobrej jakości wyrobów z dbałością o warunki hodowli zwierząt, z poszanowaniem konsumenta i środowiska, z troską o cały łańcuch dostaw.

Czy tego chcemy czy nie – branżę czeka rewolucja. Choć dziś nasze postulaty o ograniczeniu spożycia mięsa są krytykowane, wierzę, że to jest jedyny słuszny kierunek. Ba, wyznaczają go sami konsumenci, którzy

coraz częściej przechodzą na dietę fleksytariańską.

I tak jak już wcześniej wspomniałem wielokrotnie – zrównoważona produkcja jako jedyny słuszny model.

**GOODVALLEY MA ZA SOBĄ KAMPANIE REKLAMOWĄ, W KTÓREJ ZACHĘCA LUDZI, ABY JEDLI MNIEJ MIĘSA, ALE LEPSZEJ JAKOŚCI. CELEM TEJ KAMPANII JEST TROSKA O PLANETĘ, A TAKŻE BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI WŚRÓD KONSUMENTÓW. CO SPRAWIŁO, ŻE WYBRALIŚCIE WŁAŚNIE TAKĄ DROGĘ KOMUNIKACJI Z KLIENTEM?**

Zacznę od wspomnienia mojej rozmowy z rodzicami, którzy dziwią się, ile mięsa obecnie jedzą Polacy. „To wariactwo” – przekonuje mnie moja mama. I nie jest w tym odosobniona, ponieważ dietetycy również wskazują, że jemy zbyt duże ilości białka zwierzęcego, co przekłada się na nasze zdrowie.

Z drugiej strony, rozmowa o jedzeniu bądź niejedzeniu mięsa wzbudza duże emocje. Często to, co mamy na talerzu jest równoznaczne z deklaracją światopoglądową.

My jesteśmy gdzieś pomiędzy tymi, którzy mięso kochają i chcą je jeść, a tymi, którzy

chcą z niego zrezygnować. Kierując się troską o klimat i przyszłe pokolenia zachęcamy Polaków, żeby jedli mniej mięsa. Ale jak już się na nie decydują – niech wybiorą odpowiedzialnie. A co to oznacza? Produkt wysokiej jakości, produkowany w sposób etyczny, z poszanowaniem planety i zwierząt. Nie będę ukrywał, że ta jakość przekłada się na cenę, ale patrząc na to w ogólnym rozrachunku – nasze zdrowie i przyszłość naszych dzieci są bezcenne.

Mi osobiście bliżej jest do osób niejedzących mięsa, co może dziwić biorąc pod uwagę, że kieruję zakładem mięsnym. Ale nie ukrywam tego, mimo, że to spotyka się z krytyką. Ważniejsze jest dla mnie bycie w zgodzie z wartościami, które wyznaję.

**MOŻEMY ZAUWAŻYĆ, ŻE WASZA KONKURENCJA WYCHODZI NAPRZECIW TRENDOM ŻYWIENIOWYM POPRZECZ PRODUKCJĘ WERSJI ROŚLINNYCH SWOICH PRODUKTÓW. CZY GOODVALLEY PLANUJE W PRZYSZŁOŚCI POSZERZYĆ SWOJĄ OFERTĘ O PRODUKTY PRZEZNACZONE DLA WEGETARIAN I WEGAN?**

Nie planuje! Oczywiście obserwujemy trendy rynkowe i konsumenckie, ale uważamy, że na dziś nie ma takiej technologii, która umożliwiałaby produkcję wyrobów roślinnych bez konserwantów

i niepotrzebnych substancji. A po drugie – to nie jest zgodne z naszą filozofią. Uważamy, że należy jeść produkty jak najmniej przetworzone, z czystą etykietą. Owszem, nasza dieta powinna być różnorodna, bazująca na warzywach i owocach, produktów zbożowych i białkowych. Ale takich, które są zdrowe, świeże, ugotowane na parze bez soli, a nie zmielone z dodatkami substancji, które powodują, że warzywa udają coś innego.

Przede wszystkim w naszym DNA jest szczerść wobec konsumentów. Dlatego zachęcamy ich czasem do tego, żeby razem z nami poszli pod prąd, nie kierowali się chwilowymi modami tylko wybierali to, co dla nich najlepsze.

#### Paweł Nowak

W branży mięsnej pracuje od blisko 25 lat, w tym 15 rok w zespole Goodvalley. Zdobywał doświadczenia na różnych stanowiskach: zarówno jako specjalista w technologii mięsa, jak i osoba zarządzająca zespołami ludzkimi. Doświadczenie i wiedzę praktyczną dopełnia wykształcenie – Jest absolwentem wydziału Technologii Żywności na Zachodniopomorskim Uniwersytecie Technologicznym w Szczecinie, ukończył także studia MBA Executive na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz Georgia State University w Atlancie. Jako Prezes Goodvalley jest odpowiedzialny za działalność operacyjną firmy. Z racji wykształcenia i doświadczenia wspomaga obszary produkcyjne, z racji zainteresowań i zdobywanych kompetencji, rozwija Firmę w sferze komercyjnej: sprzedaży i marketingu. Jest pasjonatem mięsa, jego wykorzystania kulinarnego i żywieniowego ( w 2002 roku uzyskał prestiżowy tytuł Technologa roku), psychologii z zakresu zarządzania zespołami ludzkimi i pracy z ludźmi, interesuje się również szeroko pojętym marketingiem i łańcuchem zjawisk stojących za konsumenckimi procesami decyzyjnymi.



# WE ARE SOMEWHERE BETWEEN THOSE WHO LOVE MEAT AND WANT TO EAT IT, AND THOSE WHO WANT TO GIVE IT UP

PAWEŁ NOWAK, GOODVALLEY POLSKA

**THERE IS CURRENTLY A LOT OF EMPHASIS ON ADJUSTING COMPANY OPERATIONS TO ALIGN WITH SUSTAINABILITY GOALS, BUT GOODVALLEY ACHIEVED ZERO CARBON EMISSIONS IN THE MANUFACTURE OF ITS PRODUCTS BACK IN 2013. WHAT FACTORS DETERMINED THAT YOU TOOK THIS TYPE OF ACTION LONG BEFORE OTHERS?**

Already in 1994, when our company was established, we were guided by the principle of limiting the negative impact on the environment and surroundings. During these almost 30 years, our knowledge and technologies have changed, but our philosophy has remained the same. We want to be and we are a responsible company that cares about the climate and future generations.

In 2005, we opened our first agricultural biogas plant, which brought us a significant step closer to climate neutrality. Eight years later, in 2013, we achieved our goal and became the first meat company in the world with a certified zero carbon footprint.

Our integrated farm-to-table production strategy has many benefits. On the one hand, we reduce environmental impact by, among other things, eliminating long-distance transport and using environmentally friendly agricultural technologies. On the other hand, at each stage of production, we have full control over the quality of our products and influence on animal welfare and working conditions in our company.

I am glad that the sustainable production model, which we started at Goodvalley many years ago, is now appreciated by decision makers, the industry and consumers. Implementing it in other food companies will allow us to ensure the right quality and quantity of food for a growing population, while at the same time not degrading the planet.

**YOUR PRODUCTS ARE CHARACTERIZED BY THEIR LACK OF CHEMICAL PRESERVATIVES. IS IT MORE CHALLENGING TO PRODUCE FOOD THIS WAY? DOES IT CARRY ANY LIMITATIONS?**

I would like to start by saying that food preservation is not necessarily a bad thing. Our grandmothers and great-grandmothers were already pickling preserves, souring cabbage, pouring vinegar over vegetables, or drying meat in order to store it longer in the pantry and enjoy its taste even in winter.

In our production we focus on not using chemical preservatives. We believe that this is not necessary with a sufficiently short production chain or food technology. This is not a challenge today, but it does require a certain discipline and a holistic approach. What does that look like at Goodvalley? Again, I will refer to our sustainable farm-to-table production model. We don't have complicated supply chains, we don't store our products for long periods of time, we rely only on natural ingredients. This is why we do not need added preservatives to keep our products fresh and of the highest quality.

**THE AIM OF THE FARM TO TABLE STRATEGY IS TO PROVIDE BETTER QUALITY FOOD, FREE FROM PESTICIDES, AND TO FOCUS ON ORGANIC FARMING. HOW DOES THIS LOOK FROM YOUR PERSPECTIVE?**

We face enormous challenges in growing world population and maintaining balance between industry, civilization development, and nature. For many years we have been chasing cheap food produced on a mass scale with minimal costs. At the same time, more and more of this food ends up in the trash. I can't get over it, especially looking at the long-term effects on human and planetary health.

I see two solutions to this situation. On the one hand is a sustainable farm-to-table model. In my opinion, this is the only valid model and the future of food production! A model where all links in the supply chain are close together, where transportation, use of fertilizers or food additives is reduced. A model, applied at Goodvalley, that is driven by a concern for humanity and the planet.

On the other hand, the attitude of consumers. It is said that about 30% of food is wasted. Isn't it better to think before buying whether I really need another yogurt? Isn't it better to choose a vegetable dish instead of meat for Sunday dinner? Isn't being aware and mindful of our actions better than throwing away food that is so scarce in other parts of the world?

These are rhetorical questions for some, but there are simply terrible numbers behind them and bad attitudes formed from a young age. We need to learn what, how, when and how much to buy so that food is good for us and not harmful to the planet.

We at Goodvalley embraced the sustainable farm-to-table model many years ago and are guided by that philosophy in every aspect of our operations.

**THERE IS INCREASING TALK ABOUT THE PRODUCTION OF SO-CALLED "TEST TUBE" MEAT IN THE CONTEXT OF THE FOOD OF THE FUTURE. ACCORDING TO BILL GATES, THE RICHEST COUNTRIES NEED TO REDUCE OR SWITCH TO CONSUMING MEAT THAT DOES NOT COME FROM MASS-PRODUCED FARMS IN ORDER TO SIGNIFICANTLY REDUCE THEIR CARBON FOOTPRINT. WHAT ARE YOUR THOUGHTS ON THIS? WHAT IS THE LIKELIHOOD OF THIS TYPE OF SOLUTION BEING IMPLEMENTED ON A GLOBAL SCALE?**

I don't want to deny the achievements of science and the development of civilization. However, I have a lot of doubts about this type of solutions and, above all, their dissemination on a mass scale. At this moment, for many of us it is science fiction, inaccessible and expensive.

The truth is that man has always evolved and invented various things that either became popular on a mass scale and changed our lives or were forgotten. However, I believe in such natural wisdom, in turning towards nature and seeking solutions in accordance with its order. Our philosophy is that everything we do is guided by ethics and respect for people and nature. This results in the fact that, as it turns out, even meat can be produced responsibly, with zero carbon footprint.

**FOLLOWING ON FROM THE PREVIOUS QUESTION, WHAT DO YOU THINK THE FUTURE HOLDS FOR THE MEAT INDUSTRY? CAN YOU PREDICT HOW THIS MARKET WILL LOOK LIKE IN 10 OR 20 YEARS?**

I say it very openly - the meat industry needs to change a lot! Unfortunately, the image and stereotypes that concern us today are to some extent caused by our own actions. The pursuit of profit at the expense of product quality, price reduction and mass production have obscured what is most important for many companies. And this is the production of good quality products with attention to animal welfare, with respect for the consumer and the environment, with care for the entire supply chain.

Whether we want it or not, the industry is facing a revolution. Although today our postulates about limiting meat consumption are criticized, I believe that this is the only right direction. In fact, the direction is being set by consumers themselves, who are increasingly switching to a flexitarian diet.

And as I have mentioned many times before - sustainable production as the only right model.

**GOODVALLEY HAS AN ADVERTISING CAMPAIGN BEHIND IT THAT ENCOURAGES PEOPLE TO EAT LESS MEAT, BUT BETTER QUALITY MEAT. THE AIM OF THIS CAMPAIGN IS TO TAKE CARE OF THE PLANET, AS WELL AS CREATE AWARENESS AMONG CONSUMERS. WHAT MADE YOU CHOOSE THIS PARTICULAR WAY TO COMMUNICATE WITH YOUR CUSTOMER?**

Let me start by recalling my conversation with my parents, who are surprised by how much meat Poles eat these days. "It's crazy," my mother convinces me. And she's not alone in this, as nutritionists also point out that we eat too much animal protein, which translates into our health.

On the other hand, the conversation about eating or not eating meat stirs up a lot of emotion. Often, what we have on our plate is tantamount to a worldview statement.

We are somewhere between those who love meat and want to eat it and those who want to give it up. Out of concern for the climate and future generations, we encourage Poles to eat less meat. But if they do decide to eat meat, they should choose responsibly. And what does that mean? A high quality product, produced in an ethical way, with respect for the planet and animals. I won't hide the fact that this quality translates into price, but looking at the overall picture - our health and the future of our children are priceless.

Personally, I'm closer to non-meat eaters, which may come as a surprise given that I manage a meatpacking plant. But I don't hide it, even though it's met with criticism. It's more important for me to be in line with my values.

**WE CAN SEE THAT YOUR COMPETITORS ARE MEETING THE NUTRITIONAL TRENDS BY PRODUCING PLANT-BASED VERSIONS OF THEIR PRODUCTS. IS GOODVALLEY PLANNING TO EXPAND ITS OFFER IN THE FUTURE TO INCLUDE PRODUCTS FOR VEGETARIANS AND VEGANS?**

Not planning! Of course we observe market and consumer trends, but we believe that

today there is no such technology that would allow the production of plant products without preservatives and unnecessary substances. And secondly, it is not in line with our philosophy. We believe that we should eat products that are as little processed as possible, with a clean label. Yes, our diet should be varied, based on vegetables and fruits, grain and protein

products. But ones that are healthy, fresh, steamed without salt, not ground up with added substances that make vegetables pretend to be something else.

Above all, honesty with consumers is in our DNA. That is why we sometimes encourage them to go against the tide with us, not follow fads but choose what is best for them.

#### Paweł Nowak

He has worked in the meat industry for nearly 25 years, including 15 years with the Goodvalley team. He has gained experience in various positions: both as a specialist in meat technology and as a person managing human teams. He is a graduate of the Faculty of Food Technology at the West Pomeranian University of Technology in Szczecin. He also completed MBA Executive studies at Poznań University of Economics and Georgia State University in Atlanta. As the President of Goodvalley he is responsible for the company's operational activity. Due to his education and experience, he supports production areas, and due to his interests and acquired competences, he develops the company in the commercial sphere: sales and marketing. He is passionate about meat, its culinary and nutritional use (in 2002 he received the prestigious title of Technologist of the Year), psychology in the field of human team management and working with people, he is also interested in widely understood marketing and the chain of phenomena behind consumer decision-making processes.



# WARUNKIEM SUKCESU TRANSFORMACJI CYFROWEJ SĄ LUDZIE

DARIUSZ KWIECIŃSKI, CEO FUJITSU POLSKA



**DARIUSZ KWIECIŃSKI**  
CEO Fujitsu Polska

**NA JAKIM ETAPIE TRANSFORMACJI CYFROWEJ PRZEDSIĘBIORSTW OBECNIE JESTEŚMY? JAKA JEST PERSPEKTYWA FUJITSU, OPARTA NA WIELOLETNIM DOŚWIADCZENIU PRZY PRACY NAD TAKIMI PROJEKTAMI?**

W codziennym pędzie transformacja cyfrowa bywa wciąż dla części managerów i liderów biznesowych dość ogólnym hasłem. Stykają się z nim często, ale nie zawsze mają czas, aby zatrzymać się i poświęcić uwagę temu zagadnieniu, pomyśleć o długoterminowej perspektywie z nim związanej. Tymczasem szerszy ogląd pokazuje, że nadchodzi czas śmiałych decyzji związanych z digitalizacją i coraz pełniejszym opieraniem procesów biznesowych o dane. Niedawne szacunki IDC wskazywały, że do 2022 roku ponad 60 proc. światowego PKB zostanie zdigitalizowane. Natomiast z danych McKinsey Global Institute wynika, że do 2030 roku, dzięki cyfryzacji, do globalnego PKB zostanie dodane nawet 13 miliardów dolarów. Z kolei Światowe Forum Ekonomiczne zakłada, że 60-70 procent tworzonej nowej wartości będzie oparte na danych, sieciach i platformach cyfrowych. Digitalizacja to zatem nie tylko inwestycje, ale przede wszystkim – realny wpływ na biznes. Widzimy, że transformacja cyfrowa postępuje, coraz więcej firm decyduje się na to, by rozpoczynać takie projekty, mając świadomość, że przekładają się one na widoczne rezultaty.

**CZY FIRMY RZECZYWIŚCIE CORAZ CZĘŚCIEJ DEKLARUJĄ, ŻE TRANSFORMACJA CYFROWA TO JEDEN Z ICH GŁÓWNYCH PRIORYTETÓW I DOSTRZEGAJĄ W NIEJ SZANSĘ?**

Nie ma wątpliwości, że przedsiębiorstwa na całym świecie są bardziej niż kiedykolwiek świadome, że kluczem do ich sukcesu jest przekształcenie się w cyfrowy biznes, oparty na danych. Widać to w wielu badaniach na temat priorytetów, gdzie transformacja cyfrowa zdecydowanie wygrywa, dystansując nawet cyberbezpieczeństwo czy automatyzację. Okazuje się jednak, że te firmy, które ekonomicznie radzą sobie najlepiej, inwestują w digitalizację przede wszystkim z intencją budowania nowych narzędzi biznesowych, opartych na cyfrowych fundamentach. Firmy, które nie są liderami rynku, główny ciężar kładą na cyfryzację istniejących już, kluczowych obszarów ich funkcjonowania. Ważne jest, aby myśleć o tym, jak podejmować nowe inicjatywy biznesowe w oparciu o platformy cyfrowe i możliwości, jakie dają dane, a nie tylko skupiać się na cyfryzacji istniejących zasobów. To oczywiście bardzo potrzebne, ale jeszcze bardziej opłacalne są inwestycje w nowe obszary.

**CZY MOŻE PAN TU PODAĆ KONKRETNE PRZYKŁADY WDROŻEŃ FUJITSU, POTWIERDZAJĄCYCH TO ROZPOZNANIE I POKAZUJĄCYCH TRANSFORMACJĘ CYFROWĄ W PRAKTYCE?**

Oczywiście, przykładów jest wiele. Nie ma wzoru na transformację cyfrową, podejścia które zawsze się sprawdza. Przywołać mogę tu choćby projekt realizowany dla rządu Andaluzji. Fujitsu scentralizowało i standaryzowało systemy zarządzania pomocą i dotacjami dla Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej, redukując dużą liczbę procesów. W ramach tego wyzwania wdrożono nowoczesny sposób pracy umożliwiający szybki, zintegrowany rozwój nowych rozwiązań. Zaprojektowano i wykonano scentralizowany System Zarządzania Pomocą dla funduszy UE – nową aplikację opartą na modułowej architekturze mikrousług wielokrotnego użytku, zarządzaną poprzez szynę integracyjną. Zoptymalizowano także czas i koszty rozwoju dzięki wykorzystaniu metodyki DevOps do ciągłego rozwoju aplikacji. Kluczowa dla tego projektu była także stała dostępność ekspertów Fujitsu.

Przykład z zupełnie innego obszaru to projekt dostosowany do potrzeb CITB – Rady Szkoleniowej Przemysłu Budowlanego. Tu celem było zmniejszenie wydatków na kontrakty serwisowe firm zewnętrznych i opłaty licencyjne produktów oraz umożliwienie klientom integracji z CITB za pośrednictwem intuicyjnego i nowoczesnego portalu klienckiego. Aby temu sprostać, m.in. wprowadziliśmy ekologiczne technologie chmurowe stack Microsoft, projektując system w celu wykorzystania inwestycji i zapewnienia skalowalności, niezawodnej wydajności i zdolności adaptacyjnych. Elementem projektu była także nowa aplikacja internetowa typu Gateway dla 160 000 firm i 6 milionów użytkowników końcowych CITB.

Kolejny warty przywołania projekt z zakresu transformacji cyfrowej to np. wdrożenie dla koncernu Ford, który chciał cyfrowo zrewolucjonizować szybkość wprowadzania na rynek produktów. Było to związane z planami, dotyczącymi inwestycji w pojazdy autonomiczne i innowacyjne oprogramowanie. Projekt wiązał się z modernizacją 2400 systemów aplikacji dla przedsiębiorstw, konsolidacją centrów danych oraz opracowaniem chmury hybrydowej. Przekształcono i zoptymalizowano procesy biznesowe i krajobraz usług. Zapewniono migrację aplikacji przemysłowych, oszczędne zarządzanie nimi oraz wytyczne dotyczące architektury Agile i DevOps natywnej dla chmury.

**MÓWIMY TU O BARDZO RÓŻNYCH PROJEKTACH. ŁĄCZY JE BYĆ MOŻE SKALA, ALE WIĘCEJ PODOBIENSTW TRUDNO ZNALEZĆ. CZY JEST MIMO WSZYSTKO COŚ, CO ŁĄCZY WSZYSTKIE WDROŻENIA Z ZAKRESU TRANSFORMACJI CYFROWEJ, CZY MOŻNA WSKAZAĆ NA JAKIŚ UNIWERSALNY OBSZAR?**

Zgadza się, transformacja cyfrowa jest niezwykle różnorodna. To proces szyty na miarę potrzeb klienta, za każdym razem ma on inny przebieg i inaczej oddziałuje na systemy wewnętrzne. W centrum zawsze jednak stawiamy potrzeby i oczekiwania, dopasowując do nich rozwiązania.

Transformacja cyfrowa według Fujitsu to przede wszystkim zmniejszanie złożoności systemów i mocniejsze opieranie się na danych. Na tej podstawie można budować nowe modele biznesowe. W innym przypadku, mamy raczej do czynienia ze standardową optymalizacją, jaką znamy od wielu lat. Bez uwzględnienia tych brzegowych założeń – możemy z kolei mówić o inwestycjach w rozwiązania, które nie będą miały przełożenia na wyniki. Dlatego podstawą każdego wdrożenia jest rozmowa i uczestniczący w niej ludzie: otwarci managerowie, świadomi potrzeb biznesowych organizacji oraz eksperci, którzy potrafią przełożyć zidentyfikowane cele na konkretne rozwiązania.

**KIEDY ZATEM MOŻNA W OGÓLE MÓWIĆ O POPROWADZONEJ Z SUKCESEM TRANSFORMACJI CYFROWEJ?**

Udane projekty rodzą się wskutek podejścia 360 stopni. Tak naprawdę chodzi o rzetelną analizę sytuacji w firmie, rozpoznanie zasobów dostępnych na rynku oraz o rozpoczęcie rozmowy od tego, jaki klient ma cel biznesowy. Dopiero potem przychodzi czas na wybór narzędzi i metodyk, co pozwala nam wypracować skuteczny plan, a potem go wdrażać. Stałe elementy takiego podejścia to dbałość o cztery obszary. Są nimi: współtworzenie, wykorzystanie danych oraz zwiększenie ich wartości biznesowej, zastosowanie odpowiedniej strategii i stała optymalizacja. Warto mieć bowiem na uwadze, że transformacja to proces ciągły.

Po stworzeniu strategii i modernizacji istniejących elementów przychodzi czas na pytanie o kolejny cel biznesowy i cykl ten rozpoczyna się od nowa. Takie podejście pokazuje, jak ważne w udanych wdrożeniach są dwa czynniki: ludzki i technologiczny.

Bez rozmowy, pytań, odpowiedzi oraz jasno sprecyzowanych celów biznesowych – nie ma udanej transformacji.

**WYNIKA Z TEGO, ŻE NIEZWYKŁĄ DBAŁOŚĆ NALEŻY PRZED WSZYSTKIM PRZYŁOŻYĆ DO POCZĄTKOWEJ FAZY TAKICH PROJEKTÓW. JAK JĄ POPROWADZIĆ, ABY PRZYNIOŚŁA NAJPEŁNIEJSZE REZULTATY DLA CAŁEGO PROCESU TRANSFORMACJI?**

W przypadku Fujitsu, w przyjazny sposób umożliwia to nasza autorska metodyka pracy z klientem, stawiająca w centrum przede wszystkim człowieka. Punktem startowym są warsztaty Co-Creation w siedzibie klienta lub formie zdalnym. To spotkanie oparte o zmodyfikowaną metodologię design thinking, pozwalające na wspólne wypracowanie najważniejszych założeń w oparciu o analizę sytuacji w przedsiębiorstwie. Na jego podstawie, nasi eksperci opracowują zindywidualizowany projekt transformacji cyfrowej, dotyczący dokładnie tych obszarów, które są istotne dla klienta. Co-Creation, to warsztaty angażujące wszystkie strony, będące w istocie pełną wyzwań dyskusją. Ze strony klienta staramy się włączać w nie przedstawicieli reprezentujących wszystkie obszary funkcjonowania firmy, aby poszerzyć perspektywę i zdobyć jak najpełniejszą wiedzę. Dzięki temu dowiadujemy się m.in., co jest szansą na „szybką wygraną”, a jakie procesy warto zmieniać w dłuższej perspektywie. Podczas takiej dyskusji rodzą się nowe pomysły i idee, będące potem paliwem całego procesu transformacji. To m.in. dlatego tak mocno podkreślamy ludzki wymiar transformacji cyfrowej.

**Dariusz Kwieciński**

Lider biznesowy i ekspert z zakresu transformacji cyfrowej. Od momentu dołączenia do Fujitsu w 2006 roku, obejmował wiele stanowisk managerskich, m.in.: Service Director, Head of Services i Country Head of Sales w Polsce. W 2017 został mianowany Head of Eastern Europe, zarządzającym biznesem Fujitsu w Polsce, w Czechach, na Słowacji i na Węgrzech. Jest absolwentem Politechniki Warszawskiej.

# PEOPLE, OR THE PREREQUISITE FOR A SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION

DARIUSZ KWIECIŃSKI, MANAGING DIRECTOR AND CEO AT FUJITSU POLAND

**LOOKING AT THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES, WHAT STAGE DO WE CURRENTLY FIND OURSELVES AT? AND WHAT IS THE FUJITSU PERSPECTIVE ON THAT VERY MATTER, BASING ON THOSE MANY YEARS OF EXPERIENCE WORKING ON PROJECTS INVOLVING DIGITAL TRANSFORMATION?**

In the rush of the everyday life, digital transformation for some managers and business leaders is still a rather general notion. Though they often deal with it, they seldom have the time to stop what they're doing and focus their attention on it, or simply reflect on its long-term perspective. Meanwhile, should we get a broader picture, we'll see that time will soon be upon us to make bold decisions regarding digitization and basing business processes to an even higher degree on data. According to recent IDC estimates, by 2022, more than 60% of the global GDP will be digitized. On the other hand, data gathered by the McKinsey Global Institute show that by 2030, owing to digitization, up to USD 13 trillion will have been added to the global GDP. Then again, the World Economic Forum assumes that 60-70% of the new value created will be based on data, networks, and digital platforms. Digitization therefore consists not only of investments, but – above all – digitization translates into a real impact on businesses. We see that the digital transformation is progressing, and thus an increasing number of companies decide to launch projects in this field, as they are aware that these projects will bring about tangible results.

**ARE COMPANIES MORE AND MORE OFTEN DECLARING THAT DIGITAL TRANSFORMATION IS IN FACT ONE OF THEIR MAIN PRIORITIES AND SEE OPPORTUNITIES ARISING FROM IT?**

There can be no doubt that businesses around the world are more aware than ever that transforming into a data-driven digital business is of key importance in order to succeed. We see this in numerous studies on priorities that digital transformation is definitely the number one factor, outrunning both cybersecurity and automation. It turns out, however, that those companies that do best economically invest in digitization primarily with the intention to build new business tools based on digital foundations. Companies that are not market leaders place emphasis primarily on the digitization of already existing key areas of their operations. It is essential that we contemplate how to undertake new business initiatives, basing on digital platforms and opportunities unlocked by data, instead of focusing solely on digitizing the existing resources. This is obviously highly necessary, but investments in new areas are even more profitable.

**CAN YOU GIVE US SOME SPECIFIC EXAMPLES OF IMPLEMENTATIONS CARRIED OUT BY FUJITSU THAT ARE TESTAMENT TO THIS DIAGNOSIS AND ILLUSTRATE DIGITAL TRANSFORMATION IN PRACTICE?**

Naturally, there are examples aplenty. However, there is no formula for digital transformation, nor does an approach exist that would always work. A good example is the project carried out for the regional government of Andalusia. Fujitsu centralized and standardized aid and subsidy management systems for the Common Agricultural Policy of the European Union, optimizing a large number of processes. As part of this challenge, a modern *modus operandi* was put in place, allowing for quick integrated development of new solutions. A centralized Aid Management System for EU funds was designed and implemented in the form of a new application based on a modular architecture of reusable microservices, managed through an integration bus. Development time and costs were optimized too thanks to the use of the DevOps methodology for continuous application development. The uninterrupted availability of Fujitsu experts was also crucial for this project.

A project custom-fit to the needs of CITB, the Construction Industry Training Board, would be a great example from a completely different area. Here we aimed to reduce expenditure on third party service contracts and product license fees, and to enable customers to integrate with CITB through an intuitive and modern client portal. To meet this challenge, we introduced eco-friendly cloud-based stack technologies from Microsoft, designing the system to make the best of investments and ensure scalability, reliable performance, and adaptability. The project also included a new Gateway web application for 160,000 companies and 6 million CITB end users.

Another digital transformation project that is worth mentioning is the implementation for the Ford Motor Company, which aimed to digitally revolutionize the speed of launching products onto the market. It was related to the plans for investments in autonomous vehicles and innovative software. The project involved the modernization of 2,400 systems of enterprise applications, data center consolidation, and the development of a hybrid cloud. Business processes and the services landscape were transformed and optimized. We took care of the migration of industrial applications, set up a cost-effective management, and provided guidelines for cloud-native Agile and DevOps architecture.

**THESE ARE ALL VERY DIFFERENT PROJECTS. WHAT THEY MAY HAVE IN COMMON IS THEIR SCALE, BUT IT'S HARD TO FIND ANY MORE SIMILARITIES. IS THERE BY ANY CHANCE ANYTHING AT ALL THAT CONNECTS ALL THESE IMPLEMENTATIONS IN THE FIELD OF DIGITAL TRANSFORMATION? IS THERE SOME SORT OF COMMON DENOMINATOR?**

You're right, digital transformation is incredibly diverse. It is a process tailored to the client's needs, every time it takes an individual course, and impacts internal systems in a different way. However, we always put the needs and expectations at the core of the process, adjusting solutions to them.

In view of Fujitsu, digital transformation is primarily about reducing the complexity of systems and relying to a larger degree on data. With these foundations in place, new business models can be built. Otherwise, it will rather be a variant of standard optimization that we have known for years. And if we fail to take into account these boundary assumptions, we'll end up with investments in solutions that will not translate into results. Therefore, a conversation and the people participating in it are the bedrock of any implementation – open-minded managers, aware of the business needs of an organization, and experts who know how to translate identified objectives into specific solutions.

**IF THAT'S THE CASE, CAN WE AT ALL TALK OF A SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION?**

Successful projects come to life as a re-sult of a 360-degree approach. In fact, the key to success consists in a thorough analysis of the situation in the company, identifying the resources available on the market, and starting a conversation about the client's business goal. Only then are we able to wisely choose tools and methodologies, which will allow us to develop an effective plan followed by implementation. The common denominator in this approach is diligence applied in four areas. They are as follows: co-creation, use of data and increasing their business value, application of an appropriate strategy, and constant optimization. And one should keep in mind that transformation is a continuous process. Having designed a strategy and modernized the existing elements, it is high time we asked ourselves what our next business objective is, and thus this cycle starts anew. This approach shows just how critical in successful implementation are the human and technological dimensions. Without conversation, questions and answers, or clearly defined business goals – there can be no successful transformation.

**IT APPEARS THAT WE SHOULD APPROACH THE INITIAL PHASE OF ANY PROJECT WITH EXTREME CARE. AND HOW SHOULD WE APPLY THIS CARE TO THE ENTIRE TRANSFORMATION PROCESS SO THAT IT BRINGS THE BEST RESULTS POSSIBLE?**

In the case of Fujitsu, our proprietary methodology of working with our clients, which puts people at the heart of any project, enables a friendly project implementation.

First, we organize a Co-Creation workshop, either on-site on the client's premises or remotely. This meeting, rooted in modified design thinking, allows for a joint development of the key assumptions based on an analysis of the situation at the company. Having laid this groundwork, our experts develop an individualized digital transformation project, focusing precisely on those areas that the client deems most important. Co-Creation is a workshop involving all parties, which is in fact a challenging discussion. On the part of the client, we try to include representatives from all areas of the company's operations in order to broaden the perspective and gain knowledge as best as we can. As a result, we find out, among many other things, what might become a "quick win" and which processes may be worth adjusting in the long run. During such a discussion, new concepts and ideas are born, which then fuel the entire transformation process. And that is why we emphasize ever so strongly the human dimension of any digital transformation.

#### **Dariusz Kwieciński**

Business leader and digital transformation expert. Since joining Fujitsu in 2006, he has held various managerial positions, including: Service Director, Head of Services and Country Head of Sales in Poland. In 2017, he became Head of Eastern Europe, managing the Fujitsu business in Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary. He is a graduate of the Warsaw University of Technology.



# CYBERBEZPIECZEŃSTWO JEST OBECNIE TEMATEM BARDZO MEDIALNYM

ADAM GAŁACH, PREZES GALACH CONSULTING



**ADAM GAŁACH**  
Prezes Galach Consulting

**NA PRZESTRZENI OSTATNICH 2 LAT ZNACZNEJ ZMIANIE ULEGŁ MODEL FUNKCJONOWANIA WIELU FIRM. PRACOWNICY ZNACZNIE CZĘŚCIĘ WYKONUJĄ SVOJĄ PRACĘ ZDALNIE. JAKIE WEDŁUG PANA SĄ GŁÓWNE ZAGROŻENIA Z TYM ZWIĄZANE?**

Wprowadzenie powszechnej pracy zdalnej spowodowało istotny wzrost ryzyka naruszeń bezpieczeństwa informacji. Przy klasycznym modelu funkcjonowania organizacji pracownicy w większości wykonują swoje zadania na terenie kontrolowanym przez pracodawcę, do którego wstęp mają wyłącznie osoby uprawnione. Pracownicy korzystają ze sprzętu komputerowego i oprogramowania zarządzanego przez pracodawcę, możliwe jest zatem wymuszenie takiej konfiguracji, aby ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia incydentów bezpieczeństwa. Przetwarzanie danych odbywa się w systemach informatycznych oddzielonych od Internetu i chronionych przed próbami cyberataków. Co więcej, z uwagi na to, że pracownicy znajdują się w jednej lokalizacji, łatwiejsza jest komunikacja pomiędzy nimi i niezwłoczne wyjaśnianie wszelkich anomalii, które zostały zauważone podczas pracy w systemie informatycznym. Oczywiście jeszcze przed pandemią nie wszystkie organizacje funkcjonowały w ten sposób i model pracy zdalnej był stosowany, ale były to bardziej wyjątki, a nie reguła powszechnie stosowana.

Kiedy 2 lata temu organizacje drastycznie zmieniały model pracy, większość z nich nie była przygotowana do takiego sposobu działania. Zaryzykowałbym stwierdzenie, że, biorąc pod uwagę aspekty cyberbezpieczeństwa, stan ten nie zmienił się. Problem zdalnego dostępu został co prawda już dawno rozwiązany, ale niejednokrotnie jest on bardzo daleki od doskonałości. Pamiętajmy, że o ile hasło jako mechanizmu weryfikacji tożsamości wydaje się być wystarczającym przy pracy w siedzibie pracodawcy, o tyle przy pracy zdalnej jest on absolutnie niewystarczający. Powszechną praktyką jest umożliwienie dostępu zdalnego z dowolnego komputera, nawet, jeżeli pracownikowi udostępniono sprzęt służbowy do pracy w domu. Zdarzają się przypadki, gdy pracownik wykorzystuje do realizacji swoich zadań służbowych swój własny komputer, bo tak mu wygodniej. Rzecz w tym, że nie mamy w tej sytuacji żadnej gwarancji, że komputer ten jest należycie zabezpieczony i nie jest hodowlą wirusów i innego złośliwego oprogramowania. Wszystko to powoduje, że ryzyko nieuprawnionego dostępu obcych osób do systemów informatycznych przedsiębiorstwa drastycznie wzrasta.

Szczególnym problemem są ataki socjotechniczne, mające na celu wyłudzenie informacji (w tym danych umożliwiających zdalne zalogowanie się do systemów), a także przekonanie pracowników do wykonania działań mogących zaszkodzić ich

pracodawcy. Pamiętajmy, że wyjaśnienie, czy rzeczywiście kolega z firmy wysłał mail, w którym prosi o wejście na stronę internetową wymagającą zalogowania się hasłem używanym do dostępu do systemu księgowego, jest utrudnione, gdy kolega nie siedzi przy biurku obok, a telefonu nie odbiera z uwagi na niekończące się telekonferencje. Przy tej okazji - pojawiły się nowe rodzaje ataków. Pierwszym z nich jest próba nieuprawnionego dołączenia do telekonferencji, co nie jest trudne, gdy pozyska się do niej link, w telekonferencji uczestniczy wiele osób, a powszechną praktyką jest wpuszczanie przez grzeczność wszystkich gości (nie mówiąc już o przypadku błędnej konfiguracji umożliwiającej dostęp gości bez uprzedniej akceptacji). Drugim atakiem jest phishing mający na celu przekonanie użytkownika do przyłączenia się do fałszywej telekonferencji i przekazania przy tej okazji informacji, które w żadnym wypadku nie powinny być przekazywane osobom postronnym.

Mówiąc o pracy zdalnej chciałbym poruszyć jeszcze jedno zagadnienie. O ile praca ta jest wykonywana w domu, ryzyko podglądania danych przez osoby nieupoważnione jest raczej ograniczone. Ryzyko to drastycznie wzrasta, gdy praca wykonywana jest w miejscu publicznym, np. w kawiarni. Dochodzi tu dodatkowy element związany z połączeniem komputera do Internetu. Jeżeli połączenie realizowane jest z wykorzystaniem publicznej sieci WiFi (a za taką należy uznać również sieć w kawiarni, zabezpieczoną hasłem napisanym przy wejściu do lokalu) to dodatkowo dochodzą zagrożenia związane z cyberatakiem za pośrednictwem tej sieci.

#### **CO ZE SKUTKAMI TYCH ZAGROZEŃ? JAK TO WPŁYWA NA DZIAŁALNOŚĆ FIRMY?**

Zagrożenia mogą mieć destrukcyjny wpływ na działalność firmy. Zaczniemy od głośniego tematu ataków ransomware, skutkujących zaszyfrowaniem całości danych przedsiębiorstwa. Skutek takiego ataku jest oczywisty – paraliż organizacji. Czy prawdopodobieństwo takiego ataku wzrasta w przypadku pracy zdalnej? Moim zdaniem może tak być z dwóch powodów. Po pierwsze, jak już wcześniej powiedziałem, pracownik może wykorzystywać do pracy zdalnej swój własny, niedostatecznie zabezpieczony komputer. Jeżeli zostanie on zainfekowany złośliwym oprogramowaniem, to infekcja ta może przenieść się na wewnętrzne systemy przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, nawet jeżeli pracownik korzysta ze sprzętu służbowego, to zawsze istnieje możliwość, że otrzyma on mail z załącznikami zawierającym złośliwe

oprogramowanie. Pracując w samotności, a nie w biurze, nie ma się z kim skonsultować co do zasadności maila, więc istnieje większe ryzyko, że wiadomość zostanie otwarta, a kod zawarty w załączniku uruchomiony. Oczywiście systemy informatyczne przedsiębiorstwa powinny być zabezpieczone przed działaniem złośliwego oprogramowania, a pracownik zawsze powinien mieć możliwość skonsultowania się ze specjalistami z helpdesku, ale praktyka pokazuje, że w wielu przypadkach jesteśmy dalecy od tego ideału.

Atak przy użyciu ransomware powoduje, przynajmniej czasową, utratę możliwości przetwarzania danych. W praktyce skutkuje to sparaliżowaniem działania organizacji. Pamiętajmy jednak, że utrata możliwości dostępu do informacji i ich przetwarzania nie musi być związana z działaniem tego typu złośliwego oprogramowania – istnieje szereg innych technik ataków, których skutkiem może być w praktyce uniemożliwienie funkcjonowania organizacji.

Skutki zagrożeń powodujących utratę możliwości przetwarzania danych są z reguły natychmiast widoczne. Nie możemy jednak zapominać o działaniach mających na celu kradzież danych. Przy braku odpowiedniego monitorowania infrastruktury informatycznej możemy w ogóle nie wykryć takiego zdarzenia. Nie mówię tutaj o nieuprawnionym pozyskaniu danych umożliwiających wykonanie transakcji finansowych – kradzież pieniędzy z konta firmowego zostanie prędzej czy później wykryta. Mam jednak na myśli sytuację, w których pozyskane dane zostaną wykorzystane do uzyskania, w nieuczciwy sposób, przewagi konkurencyjnej. Wyobraźmy sobie sytuację, w której firma przygotowuje ofertę do złożenia w postępowaniu przetargowym. Pozyskanie przez konkurencję informacji o proponowanych warunkach cenowych czy terminach realizacji prac pozwoli jej złożyć lepszą ofertę i uzyskać zamówienie. Przy czym nie jest to historia z literatury sensacyjnej – tego rodzaju sytuacje się zdarzały i obawiam się, że wciąż się zdarzają.

Oprócz skutków wpływających bezpośrednio na działalność operacyjną przedsiębiorstwa pojawiają się dodatkowo skutki prawne. Praktycznie w każdej organizacji przetwarzane są dane osobowe, a ich zakres i wolumen jest uzależniony od charakteru prowadzonej działalności. W przypadku naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych przedsiębiorstwo mogą spotkać dotkliwe sankcje. Należy również pamiętać o zobowiązaniach kontraktowych w zakresie zabezpieczenia powierzchni

danych – brak należytej ochrony przetwarzanych informacji może skutkować konsekwencjami odszkodowawczymi.

Na koniec warto pamiętać o skutkach ataków na wizerunek przedsiębiorstwa. Cyberbezpieczeństwo jest obecnie tematem bardzo medialnym i zdarzenie związane z utratą możliwości przetwarzania informacji, zwłaszcza w wyniku działania ransomware, czy też z wyciekiem pokażnej ilości danych osobowych, stanowi wdzięczny temat publikacji – zwłaszcza gdy dotyczy dużego, znanego przedsiębiorstwa albo urzędów administracji rządowej czy samorządowej. Takiej reklamy raczej każdy wolałby uniknąć.

#### **CZY FIRMY ZABEZPIECZAJĄ ZGROMADZONE DANE W SPOSÓB WŁAŚCIWY? JAKIE SĄ NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY, PROWADZĄCE DO WYCIEKU DANYCH Z FIRMY?**

Można by powiedzieć, że gdyby dane były zabezpieczane w sposób właściwy, to nie byłoby incydentów bezpieczeństwa, ale takie stwierdzenie nie jest sprawiedliwe. Obawiam się, że przy obecnym sposobie przetwarzania danych w systemach informatycznych, przy powszechnym wykorzystaniu Internetu, a także przy niedoskonałościach oprogramowania incydenty będą się zdarzały. Dostawcy oprogramowania praktycznie non-stop publikują uaktualnienia usuwające tzw. podatności – słabe punkty umożliwiające przeprowadzenie mniej lub bardziej wysublimowanego ataku. Jeżeli ktoś nie zainstaluje tej aktualizacji, to można powiedzieć, że jest sam sobie winien, ale co jeżeli atak nastąpi przed jej publikacją?

Na pewno jednak w wielu przypadkach zabezpieczeniu systemów informatycznych wiele brakuje do doskonałości. Jednym z problemów, który zauważyliśmy, jest bezgraniczne zaufanie technologii. Mamy system antywirusowy, więc na pewno nie wydarzy się problem związany ze złośliwym oprogramowaniem. Mamy rozwiązania klasy UTM, więc jesteśmy zabezpieczeni przed atakiem ze strony Internetu. Praktyka, niestety, wskazuje, że technologia jest zawodna. Ataki ransomware zdarzają się pomimo wdrożonych systemów ochrony antywirusowej, penetracja serwerów pomimo zabezpieczenia styku z Internetem.

Problem, o którym mówimy, nie jest tylko spowodowany niedoskonałością i ograniczeniami rozwiązań technologicznych, ale także błędami w ich wdrożeniu i administracji. Przykładem mogą być wspomniane już przeze mnie rozwiązania klasy UTM, zabezpieczające styk z Internetem i posiadające dość rozbudowaną funkcjonalność,

która niejednokrotnie wykorzystywana jest może w 10 procentach. W takiej sytuacji trudno spodziewać się, że infrastruktura informatyczna będzie należycie zabezpieczona.

Trzeba pamiętać, że ochrona przed cyberzagrożeniami, to nie tylko rozwiązania techniczne, ale także procesy zarządzania bezpieczeństwem. Tutaj z reguły jest najwięcej do zrobienia. Zdarzają się przypadki, gdy odchodzącemu pracownikowi nie są odbierane uprawnienia do dostępu zdalnego – w takim przypadku wciąż ma dostęp do systemów informatycznych przedsiębiorstwa. To samo zdarza się w przypadku pracowników firm zewnętrznych, które w przeszłości świadczyły usługi dla przedsiębiorstwa, ale których kontrakty dawno wygasły.

Istotną bolączką jest zarządzanie podatnościami i monitorowanie działania systemów. Pierwszy z tych procesów zapewnia odpowiednio wczesne pozyskanie informacji o słabościach komponentów informatycznych pozwalających na przeprowadzenie cyberataku i podjęcie niezbędnych działań zapobiegawczych. Spotykaliśmy się z sytuacjami, gdy oprogramowanie nie było aktualizowane, mimo, iż nie było ku temu żadnych przeciwwskazań.

Drugi z procesów, tj. monitorowanie systemów, pozwala na odpowiednio wczesne wykrycie podejrzanych działań i właściwe zareagowanie. Dzięki temu procesowi możemy wykryć na przykład wyciek informacji w jego wczesnym stadium i odpowiednio zareagować. Zauważyliśmy tutaj pewien paradoks – na rynku dostępne jest oprogramowanie, które usprawnia proces monitorowania, gwarantując powiadomianie o tych zdarzeniach, które wymagają reakcji. Podczas wdrożenia system jest konfigurowany tak, aby przy wystąpieniu większości zdarzeń przez niego monitorowanych administrator otrzymywał powiadomienie. W efekcie administrator otrzymuje dziesiątki, jeżeli nie setki powiadomień każdego dnia, więc ignoruje wszystkie – zarówno te mało istotne jak i te wymagające natychmiastowej reakcji.

Na wstępie mówiliśmy o atakach socjotechnicznych. Często problemowi poświęca się zbyt mało uwagi, a jest to jedna z bardziej efektywnych metod pozwalających na naruszenie bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w systemach informatycznych. W powiązaniu z niedoskonałościami zarządzania uprawnieniami w systemach informatycznych daje to bardzo duże perspektywy intruzom.

## **JAKIE KROKI NALEŻY PODJĄĆ, ABY ZMNIJSZYĆ RYZYKO CYBERATAKÓW NA FIRMOWE DANE?**

W pierwszej kolejności sugerowałbym zastanowić się, z jakimi zagrożeniami związane jest największe ryzyko i w jaki sposób możemy się przed nimi zabezpieczyć. Proces zarządzania ryzykiem pozwala właśnie na takie oszacowanie bieżącej sytuacji i podjęcie racjonalnych decyzji co do dalszych działań. Wyobraźmy sobie, że w przedsiębiorstwie rozważane jest wdrożenie jednego z dwóch zabezpieczeń – wzmocnienia ochrony styku z Internetem lub zapewnienie szyfrowania informacji przechowywanych na dyskach serwerów. Należy postawić sobie pytanie, czy bardziej prawdopodobny jest atak ze strony Internetu czy kradzież dysków z serwerowni. Które z tych zdarzeń może spowodować poważniejsze skutki? Na podstawie takiej analizy można podejmować racjonalne decyzje.

Przy okazji zarządzania ryzykiem chciałbym wspomnieć o pewnej kwestii – otóż wielokrotnie analiza ryzyka traktowana jest jako formalność polegająca na kolorowaniu arkusza kalkulacyjnego, głównie kolorem zielonym, oznaczającym ryzyko akceptowalne, a więc nie wymagające podejmowania żadnych działań. Zjawisko to zaobserwowaliśmy w organizacjach, które z jakiegoś powodu są zobowiązane do szacowania ryzyka, czy to ze względu na wymagania prawne, regulacyjne czy korporacyjne. Oczywiście wartość takiego szacowania jest żadna – ocena ryzyka ma być narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji co do kierunków zabezpieczenia systemów informatycznych.

Wdrażając zabezpieczenia należy pamiętać o ich ograniczonej skuteczności. W związku z tym zalecane jest podejście polegające na wzajemianiu ich uzupełnianiu się, tak, aby w przypadku nieskuteczności jednego z nich inne zadziałało prawidłowo. Podam trywialny przykład systemu antywirusowego – wyobraźmy sobie, że system antywirusowy analizujący pocztę elektroniczną znajduje się na urządzeniu sieciowym na styku z Internetem, dodatkowo na serwerze poczty elektronicznej i oczywiście również na komputerach użytkowników. Jeżeli wszędzie będzie to ten sam system antywirusowy, który akurat nie wykrywa określonego typu wirusa, to w żadnym z wymienionych uprzednio miejsc nie nastąpi detekcja zagrożenia. Jeżeli natomiast stosujemy różne oprogramowanie antywirusowe odpowiednio na urządzeniu sieciowym, serwerze poczty i komputerach

użytkowników, to szansa, że w którymś z tych miejsc zostanie wykryte zagrożenie zwiększa się. Oczywiście takim rozwiązaniem, pochodzącym od różnych producentów, jest trudniej zarządzać niż zunifikowanym systemem, ale jest to kwestia podjęcia decyzji, czy zagrożenie jest na tyle istotne, że warto podjąć odpowiednie działania kosztem wygody administratorów.

Niezwykle istotnym zagadnieniem są procesy zarządzania cyberbezpieczeństwem. Bez ich poprawnego wdrożenia może okazać się, że zabezpieczenia techniczne zupełnie nie spełniają swojej roli. Przykłady podawaliśmy już wcześniej. Chciałbym tylko podkreślić, że wdrożenie procesów nie ogranicza się do ich opisanie w postaci procedur – one naprawdę powinny funkcjonować. I jeszcze jedno – może się okazać, że dany proces utrudnia realizację zadań biznesowych w sposób nieakceptowalny dla organizacji. W takiej sytuacji należałoby rozważyć znalezienie kompromisu, który zapewne będzie związany z przemodelowaniem procesu. Dam przykład – proces nadawania uprawnień użytkownikowi, ze względu na ilość instancji wymaganych do zatwierdzenia wniosku trwa tak długo, że nowy pracownik może de facto rozpocząć swoją pracę 3 tygodnie od dnia zatrudnienia. Pytanie, czy jest to akceptowalne z uwagi na efektywność działania organizacji i czy taki proces nie powinien być zoptymalizowany? Dodam tylko, że takie potworki aż się proszą, żeby wszelkimi sposobami je ominąć, co w konsekwencji prowadzi do totalnego ignorowania zasad bezpieczeństwa.

Przechodzimy tutaj do oceny skuteczności stosowanych zabezpieczeń. Dotyczy to zarówno zabezpieczeń technicznych jak i organizacyjnych. Ocena taka powinna być regularnie przeprowadzana, przy czym zalecane jest, aby oprócz wykonywania jej własnymi siłami, angażować również wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne – pozwala to z jednej strony na bardziej obiektywną ocenę, a z drugiej umożliwia wykorzystanie doświadczeń zebranych przy współpracy z innymi organizacjami. Zasadniczym celem oceny skuteczności jest wskazanie obszarów cyberbezpieczeństwa, które powinny być doskonałe – w ten sposób należy podejść do tego zadania.

Na koniec chciałem przypomnieć o konieczności budowania świadomości pracowników w zakresie cyberbezpieczeństwa. To nie tylko szkolenia, aczkolwiek są one bardzo ważne. Praktyka pokazuje, iż regularne symulacje ataków socjotechnicznych, w tym phishingu, mają znaczący wpływ na zapewnienie odporności na tego rodzaju działania.

**Adam Galach**

Jest twórcą, współwłaścicielem i prezesem zarządu Galach Consulting Sp. z o.o. Zagadnieniami bezpieczeństwa teleinformatycznego zajmuje się zawodowo od ponad 25 lat. Przed utworzeniem, w 2004 roku, firmy Galach Consulting, pracował w jednym z globalnych koncernów, gdzie kierował międzynarodowym programem budowy centrum kompetencyjnego w zakresie cyberbezpieczeństwa. Wraz ze swoim zespołem realizował projekty dla instytucji rządowych i samorządowych, a także firm reprezentujących szerokie spektrum sektorów gospodarki – poczynając od banków i instytucji finansowych, poprzez różnorakie firmy usługowe, kończąc na szeroko rozumianym przemyśle. Posiada uznane certyfikaty branżowe, jest autorem szeregu książek i artykułów poświęconych problematyce zarządzania bezpieczeństwem informacji i cyberbezpieczeństwem. Ma słabość do ciężarów – w wolnych chwilach trenuje trójbój siłowy.

## CYBER SECURITY IS A VERY MEDIA-SAVVY TOPIC THESE DAYS

ADAM GALACH,  
PRESIDENT OF GALACH CONSULTING

**OVER THE PAST 2 YEARS, THE OPERATING MODEL OF MANY COMPANIES HAS CHANGED SIGNIFICANTLY. EMPLOYEES MUCH MORE OFTEN PERFORM THEIR WORK REMOTELY. WHAT, IN YOUR OPINION, ARE THE MAIN RISKS ASSOCIATED WITH THIS?**

The introduction of widespread remote working has resulted in a significant increase in the risk of information security violations. With the classic model of functioning of the organization, employees mostly perform their tasks in the area controlled by the employer, to which only authorized persons have access. Employees use computer hardware and software managed by the employer, so it is possible to enforce such a configuration to reduce the likelihood of security incidents. Data processing takes place on IT systems that are separated from the Internet and protected from attempted

cyber attacks. What's more, because employees are in the same location, it is easier to communicate between them and immediately explain any anomalies that are noticed while working on the IT system. Of course, even before the pandemic, not all organizations functioned this way and the remote working model was used, but these were more the exception and not the rule universally.

When organizations were drastically changing their working model 2 years ago, most of them were not prepared for this way of working. I would risk to say that, taking into account the aspects of cyber security, this state has not changed. Although the problem of remote access has been solved a long time ago, it is often very far from perfect. We should remember that while a password as an identity verification mechanism seems to be sufficient when working on the employer's premises, it is absolutely insufficient when working remotely. It is common practice to allow remote access from any computer, even if the employee has been provided with company equipment to work from home. There are cases when an employee uses his own computer to perform his business tasks because it is more convenient for him. The thing is that in this situation we have no guarantee that the computer is properly secured and is not a breeding ground for viruses and other malware. All this causes that the risk of unauthorized access of strangers to the company's IT systems increases dramatically.

Of particular concern are social engineering attacks designed to phish for information (including remote login credentials to systems), and to convince employees to perform actions that could harm their employer. Keep in mind that clarifying whether a company colleague actually sent an email asking to access a website that requires logging in with the password used to access the accounting system is difficult when the colleague is not sitting at the desk next to you, and the phone is not answered due to endless teleconferences. On this occasion - new types of attacks have emerged. The first one is an attempt to unauthorized join a teleconference, which is not difficult when you obtain a link to it, many people participate in a teleconference, and it is common practice to let all guests in as a courtesy (not to mention the case of misconfiguration allowing guests access without prior approval). The second attack is phishing aimed at convincing the user to join a fake teleconference and, in doing so,

pass on information that should not be passed on to outsiders under any circumstances.

Talking about remote work I would like to bring up one more issue. As long as the work is done at home, the risk of unauthorized viewing of data is rather limited. This risk increases dramatically when the work is done in a public place, e.g. a coffee shop. There is an additional element connected with the computer's connection to the Internet. If the connection is made with the use of a public WiFi network (and the network in a cafe, secured with a password written at the entrance to the premises, should be considered such a network), there are additional threats related to a cyber attack through this network.

### **WHAT ABOUT THE IMPACT OF THESE RISKS? HOW DOES THIS AFFECT THE BUSINESS?**

Threats can have a devastating impact on your business. Let's start with the famous topic of ransomware attacks, resulting in encryption of the entire enterprise data. The effect of such an attack is obvious - paralysis of the organization. Does the probability of such an attack increase when working remotely? In my opinion, it may be so for two reasons. First, as I said before, an employee can use his own, insufficiently secured computer for remote work. If it becomes infected with malware, that infection could spread to the company's internal systems. On the other hand, even if an employee is using company equipment, there is always the possibility that they will receive an email with a malware attachment. Working alone rather than in an office, there is no one to consult on the legitimacy of the email, so there is a greater risk that the email will be opened and the code contained in the attachment run. Of course, the company's IT systems should be protected against malware, and the employee should always be able to consult with specialists from the helpdesk, but practice shows that in many cases we are far from this ideal.

An attack using ransomware causes, at least temporarily, the loss of data processing capabilities. In practice, it results in paralyzing the organization's operations. However, we should remember that the loss of possibility to access and process information does not have to be connected with the activity of this type of malicious software - there are a number of other attack techniques that can result in making the organization unable to function in practice.

The effects of threats that cause loss of data

processing capabilities are usually immediately apparent. However, we must not forget about actions aimed at stealing data. In the absence of adequate monitoring of IT infrastructure, we may not detect such an event at all. I am not talking about the unauthorized acquisition of data to perform financial transactions - theft of money from the company account will be sooner or later detected. But I'm talking about a situation when the acquired data will be used to gain, in a fraudulent way, a competitive advantage. Let us imagine a situation in which a company prepares an offer to be submitted in a tender procedure. Acquiring information about the proposed price conditions or deadlines for the execution of work by the competition will allow the company to submit a better offer and win the contract. And this is not a story from sensational literature - these kinds of situations have happened and, I am afraid, still happen.

In addition to the effects that directly affect the operational activity of the company, there are also legal effects. Virtually every organization processes personal data, and its scope and volume depends on the nature of its business. If personal data security is breached, the enterprise may face severe sanctions. One should also bear in mind the contractual obligations to secure the entrusted data - the lack of adequate protection of the processed information may result in compensation consequences.

Finally, it is worth remembering the consequences of attacks on the company's image. Cyber security is currently a very popular topic in the media, and an incident related to the loss of information processing capabilities, especially as a result of ransomware, or to a leak of a large amount of personal data, is a rewarding subject for publication - especially if it concerns a large, well-known company or a government or local administration office. This is the kind of publicity everyone would rather avoid.

#### **DO COMPANIES PROPERLY SECURE THE COLLECTED DATA? WHAT ARE THE MOST COMMON MISTAKES THAT LEAD TO DATA LEAKAGE FROM THE COMPANY?**

One could say that if data were secured properly, there would be no security incidents, but such a statement is not fair. I am afraid that with the current way of processing data in IT systems, with the widespread use of the Internet, and with the imperfections of software, incidents will happen. Software suppliers practically non-stop publish updates removing so called

vulnerabilities - weak points allowing to carry out more or less sophisticated attack. If someone does not install that update, it can be said that he or she is guilty, but what if the attack happens before the update is published?

Certainly, however, in many cases, securing information systems falls far short of perfection. One of the problems we've seen is an unbounded trust in technology. We have an anti-virus system, so there will definitely not be a problem with malware. We have UTM-class solutions, so we are protected against an attack from the Internet. Practice, unfortunately, shows that technology is unreliable. Ransomware attacks happen in spite of anti-virus protection systems, penetration of servers in spite of Internet security.

The problem we are talking about is not only caused by imperfections and limitations of technological solutions, but also by errors in their implementation and administration. An example can be the already mentioned UTM class solutions, which protect the Internet connection and have quite extensive functionality, which is often used only in 10 percent of cases. In such a situation, it is difficult to expect that the IT infrastructure will be properly secured.

It is important to remember that protection against cyber threats is not just about technical solutions, but also about security management processes. As a rule, this is where there is the most work to be done. There are cases when a leaving employee is not deprived of remote access privileges - in this case he or she still has access to the company's IT systems. The same happens in the case of employees of external companies, which in the past provided services for the company, but whose contracts have long expired. Vulnerability management and system performance monitoring are important issues. The first of these processes ensures early information about the weaknesses of IT components allowing to carry out a cyber attack and take the necessary preventive measures. We encountered situations, when software was not updated, although there were no contraindications for that. The second process, system monitoring, allows us to detect suspicious activity early enough and respond appropriately. Thanks to this process, we can detect, for example, an information leak at an early stage and react accordingly. We noticed a paradox here - there is software available on the market that streamlines the monitoring process,

ensuring notification of those events that require a response. During the implementation, the system is configured so that when the majority of events monitored by it occur, the administrator receives a notification. As a result, the administrator receives dozens, if not hundreds of notifications every day, so he ignores all of them - both the unimportant ones and those that require immediate response.

In the introduction, we talked about social engineering attacks. Often the problem is given too little attention, and it is one of the most effective methods to breach the security of information processed in IT systems. In connection with imperfections of privileges management in IT systems, it gives very good prospects to intruders.

#### **WHAT STEPS SHOULD YOU TAKE TO REDUCE THE RISK OF CYBER ATTACKS ON YOUR CORPORATE DATA?**

In the first instance, I would suggest that we consider what the greatest risks are and how we can protect against them. The risk management process allows us to assess the current situation and make rational decisions on further actions. Let us imagine that an enterprise is considering the implementation of one of two security measures - strengthening the protection of the Internet connection or ensuring encryption of information stored on server disks. The question is whether an attack from the Internet or the theft of disks from the server room is more likely. Which of these events can cause more serious consequences? Based on such an analysis, rational decisions can be made.

While on the subject of risk management, I would like to mention a certain issue - well, many times risk analysis is treated as a formality consisting of coloring the spreadsheet, mainly in green, indicating acceptable risk, and therefore requiring no action. We have seen this phenomenon in organizations that for some reason are required to estimate risk, whether due to legal, regulatory or corporate requirements. Of course, the value of such estimation is none - the risk assessment is supposed to be a tool to support decision-making about the directions to secure information systems.

When implementing safeguards, it is important to keep in mind their limited effectiveness. Therefore, a complementary approach is recommended, so that if one of them is ineffective, the other will work properly. Let me give a trivial example of an antivirus system - let's imagine that an

antivirus system analyzing e-mail is located on a network device at the interface with the Internet, additionally on an e-mail server, and of course also on users' computers. If it is the same anti-virus system everywhere, which at the moment does not detect a particular type of virus, the threat will not be detected in any of the places mentioned above. If, on the other hand, we use different antivirus software on the network device, the mail server and the users' computers, respectively, the chance that a threat will be detected in any of those places increases. Of course, such a solution, coming from different vendors, is more difficult to manage than a unified system, but it is a matter of deciding whether the threat is so significant that it is worth taking appropriate action at the expense of administrators' convenience.

Cybersecurity management processes are an extremely important issue. Without proper implementation, it may turn out that technical safeguards do not fulfill their role at all. We have given examples before. I would just like to emphasize that the implementation of processes is not limited to describing them in the form of procedures - they should really work. And one more thing - it may turn out that a given process hinders the realization of business tasks in an unacceptable way for the organization. In such a situation, one should consider finding a compromise, which will probably be connected with remodeling the process. Let me give you an example - the process of granting privileges to a user, due to the number of instances required to approve the application, takes so long that a new employee can de facto start his work 3 weeks after the date of employment. The question is whether this is acceptable for the efficiency of the organization and whether such a process should not be optimized? Let me just add that such monstrosities are just asking to be bypassed by all means, which in consequence leads to total disregard for safety rules.

We come here to the evaluation of the effectiveness of applied security measures. It concerns both technical and organizational safeguards. Such evaluation should be carried out on a regular basis, and it is recommended that in addition to being carried out by the company's own forces, it should also involve specialized external entities - this allows, on the one hand, for a more objective evaluation, and on the other hand, makes it possible to use the experience gained in cooperation with other organizations. The fundamental purpose of assessing effectiveness is to identify areas of

cyber security that should be improved - this is how to approach this task.

Finally, I wanted to remind you of the need to build employee awareness of cyber security. It is not only training, although it is very important. Practice shows that regular simulations of social engineering attacks, including phishing, have a significant impact on ensuring resilience to such activities.

#### **HOW DO YOU ASSESS THE AWARENESS OF POLISH COMPANIES IN THE SUBJECT OF CYBER SECURITY? HOW DO WE COMPARE TO OTHER EUROPEAN COUNTRIES?**

It seems to me that awareness on the topic of cyber security is similar. The differences in awareness are not related to nationality, but more to the size of the companies. In large organizations the awareness is definitely higher, in smaller ones it is sometimes worse. Probably this is related to budget issues, including the ability to hire qualified personnel responsible only for the area of cyber security. Small organizations employ "IT do-it-yourselfers" who simply don't have time to deal with cybersecurity - until a major incident occurs, of course. In addition, in small organizations the level of maturity of processes is usually lower than in the case of large entities, which also translates into the area of cyber security management. Of course there are exceptions to this, but in general it looks more or less like this.

#### **IS OUR DATA THAT IS COLLECTED BY GOVERNMENT INSTITUTIONS SUFFICIENTLY SECURE AND RESILIENT TO CYBER ATTACKS?**

Media reports published from time to time about various security breaches, including those related to ransomware, would suggest that data is not sufficiently secured everywhere. Assessing data security deficiencies would require a detailed analysis of these incidents. If I remember correctly, these incidents tended to affect local government offices.

In Poland, there are binding regulations imposing on state institutions the obligation to ensure security of IT systems. An example is the regulation of April 12, 2012, last amended in 2016, known as the KRI regulation. It indicates the framework actions that must be taken to protect the information processed. This regulation recalls the basic information security management standards, which are PN-ISO/IEC 27001 and PN-ISO/IEC 27002.

Measures are being taken to centralize

information processing using government cloud computing, which in my opinion is a good idea due to the possibility of ensuring security of IT systems used by the administration. The possibilities of implementing appropriate measures by a specialized entity responsible for maintaining and securing the centralized IT environment are incomparably greater than by individual offices, especially the smaller ones. I make a reservation, however, that I am referring here to the general concept of this solution, because I do not know the details of its implementation.

#### **HOW DOES GALACH CONSULTING HELP COMPANIES ENSURE ONLINE SECURITY?**

We provide consulting services in the area of cyber security. We support our clients in assessing the level of IT security and determining, based on the results of the survey and risk estimation, the necessary improvement actions. We also assist in the implementation of these actions, as needed. I would also like to add that while conducting the assessment and preparing recommendations we do not rely only on the dry provisions of norms and standards, but first of all we use practical experience gathered during many projects we have implemented in the past. This allows us to select solutions appropriate to the specifics of a given organization, so that they are relevant to its operations.

The assessment I mentioned can include both the ICT layer and the organizational layer, particularly the cybersecurity management processes. We look at the presence of vulnerabilities that allow a cyber attack to take place, as well as the possibility of actually exploiting them. Security assessment may also include the simulation of socio-technical attacks, which, together with the training materials we provide, allows for effective building of employee awareness.

We also carry out projects related to building security management systems, including defining and implementing processes, policies, regulations and rules of conduct. The aim of such projects is very often to adjust functioning of the organization to certain standards - whether in connection with the need for certification and gaining competitive advantage, meeting regulatory requirements or adjusting to corporate rules.

Our services also include outsourcing of cybersecurity management processes, which can be, especially for smaller organizations, an interesting alternative to hiring in-house specialists.

# PRZYGOTOWUJEMY FIRMY DO EKSPANSJI NA RYNEK FEDERALNY USA, NATO I ONZ

ADAM NOWICKI, WICEPREZES ATLANTIC CONTRACT

**PANDEMIA COVID-19 I NIEKORZYSTNE ZMIANY W PRZEPISACH PODATKOWYCH POWODUJĄ, ŻE WIELE FIRM SZUKA SPOSOBÓW NA ROZSZERZENIE SWOJEJ DZIAŁALNOŚCI, POPRZEC M.IN. WEJŚCIE NA NOWE RYNKI. JAKA JEST PAŃSTWA PROPOZYCJA DLA PRZEDSIĘBIORCÓW, KTÓRZY POSZUKUJĄ MOŻLIWOŚCI EKSPANSJI I CHCĄ ROZWIJAĆ SWÓJ BIZNES?**

Jesteśmy organizacją o globalnym zasięgu, która wspiera klientów na całym świecie. Wprowadzamy firmy wraz z ich towarami i usługami na największe rynki rządowe i międzynarodowe. Jako jedyna firma w Polsce w kompleksowy sposób pomagamy przedsiębiorcom poprzez ich rejestrację w międzynarodowych systemach zamówień publicznych, wsparcie przy pozyskiwaniu zamówień oraz wsparcie w realizacji kontraktów na rzecz Rządu Federalnego USA, w tym dla Departamentu Obrony USA (Armia, Marynarka Wojenna, Siły Powietrzne), Agencji NATO oraz prawie 40 Agend ONZ.

Polscy przedsiębiorcy dostrzegli nowe możliwości związane z dywersyfikacją działalności i potencjał tych strategicznych rynków zbytu. Oferta polskich firm jest dla zamawiających z agencji rządowych USA i organizacji międzynarodowych atrakcyjna cenowo, ale przede wszystkim ceniona za jakość. Nasze towary i usługi mogą skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej.

Pokazujemy, że nie ma rzeczy niemożliwych i otwieramy nowe możliwości przy wsparciu formalno-prawnym i wykonawczym dla firm, które planują dokonać strategicznej ekspansji.

**CO JEST KLUCZOWE JEŚLI CHCEMY WEJŚĆ Z PRODUKTEM BĄDŹ USŁUGĄ NA TE RYNKI?**

Przygotowanie się do ekspansji wymaga zawsze rzetelnej analizy potencjału. Dlatego przy podejmowaniu takiej decyzji zdecydowanie zapraszam do nas. Zespół ekspertów Atlantic Contract służy tu wszelkim niezbędnym wsparciem. Weryfikujemy potencjał klienta do działań na danym rynku, przygotowujemy analizy historycznych trendów zakupowych i zapotrzebowania agencji zamawiających. Kluczowe w tym procesie jest także określenie mocnych stron firmy. Być może to technologia, know-how, czy doświadczenie w podobnych realizacjach.

Dodatkowo, identyfikujemy bariery, pomagamy w uzyskaniu niezbędnych zgód i pozwoleń, doradzamy w procesie wykonawczym przy rozwiązywaniu trudności napotykaných w realizacji. Pomagamy naszym klientom zaplanować strategię sukcesu, a następnie zrealizować ją punkt po punkcie.



**ADAM NOWICKI**  
Vice President Atlantic Contract



Oczywiście oferujemy naszym klientom znacznie szersze wsparcie w zależności od rynku, na który wchodzi oraz profilu ich działalności, dlatego zachęcam do kontaktu z naszym zespołem.

Nasza firma weszła na rynek, by połączyć praktyczne doświadczenia we współpracy z organizacjami międzynarodowymi oraz specjalistyczną wiedzę w zakresie obsługi formalno-prawnej. Firma powstała kilka lat temu na bazie kancelarii prawnych, prowadzonych od kilkunastu lat przez jej współników. Dziś mamy na pokładzie liderów z dziedziny zarządzania projektami federalnymi, którzy od ponad dziesięciu lat budują ten rynek w Polsce.

#### **W JAKICH BRANŻACH NA TYCH RYNKACH SĄ NAJWIĘKSZE SZANSE DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW?**

Ogromny rozkwit przeżywa branża budowlana. Te strategiczne rynki stanowią stałe źródło wysokomarżowych zamówień na budowę obiektów logistycznych, hal magazynowych i warsztatowych, obszarów biurowych i sanitarnych czy obiektów modułowych i kontenerowych. Mówimy o projektach na terenie całej Europy Środkowej i Wschodniej, mamy również bardzo dużo zleceń na rynku niemieckim.

Poszukujemy także partnerów z branży rolno-spożywczej, która w Polsce działa bardzo prężnie, w związku z licznymi zamówieniami z ONZ na żywność, środki ochrony roślin, nasiona i sadzonki oraz maszyny rolnicze. Kolejnym bardzo istotnym sektorem jest dystrybucja środków kosmetycznych,

higienicznych i czyszczących, na które regularnie pojawiają się duże, długoterminowe zlecenia.

Ważną kategorię stanowią sektory branży IT, takie jak technologie wykorzystujące sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe, a także tworzenie różnorodnego oprogramowania na zamówienie agencji zlecających.

W 2021 roku Atlantic Contract zaproponował swoim klientom udział w ponad 4500 zapytań ofertowych. Dokonaliśmy analizy potencjału i zgodności ze specjalizacją klienta i wsparliśmy kilkadziesiąt realizacji. Koncentrujemy się na wyszukiwaniu szans. Z dumą informujemy o sukcesach naszych klientów.

Potencjał rynku NATO wykorzystał m.in. lider polskiego rynku obuwniczego, firma Wojas SA, oferując model obuwia wojskowego w odpowiedzi na zapytanie NATO-wskiej agencji zaopatrzeniowej. Kontrakt na dostarczenie 100 tys. par butów bojowych dla żołnierzy sojuszu wyniósł 6 mln 435 tys. dolarów, czyli 24 mln 300 tys. zł. Jako pierwszemu z polskich producentów obuwia Wojasowi udało się spełnić wysokie wymagania towarzyszące przetargom dla NATO. Wykonali projekt od prototypu po finalną wersję obuwia. Ta realizacja wymagała od firmy elastyczności i reorganizacji procesów produkcyjnych. Jest to doskonały przykład sukcesu, w którym wsparliśmy firmę Wojas od momentu rejestracji jako dostawcy, poprzez cały proces realizacji, aż do finalnej dostawy i rozliczenia płatności.

**TO DOBRY MOMENT ŻEBY ZAPYTAĆ ZATEM, JAKI JEST POZIOM WSPARCIA, KTÓRE FIRMY MOGĄ UZYSKAĆ OD PAŃSTWA I CZY DLA FIRM TO WSPARCIE ODGRYWA DUŻĄ ROLĘ?**

Zapewniamy firmom szybkie i skuteczne zarejestrowanie spółki jako globalnego dostawcy Rządu Federalnego USA, Agencji NATO oraz Agend ONZ. Wspieramy Dział Sprzedaży, promując rozwiązania firmy na tych wyspecjalizowanych rynkach. Przygotowujemy kompleksowe materiały zgodnie z Federalnym prawem zamówień rządowych i regulacjami zakupowymi międzynarodowych organizacji. Na bieżąco informujemy klienta o pojawiających się możliwościach w jego obszarze specjalizacji, pochodzących z baz przetargowych, jak i z wypracowanej podczas dotychczasowych realizacji sieci kontaktów.

Zapewniamy wsparcie formalno-prawne w procesie przygotowania ofert przetargowych. W działaniu wspiera nas ponad 20 najwyższej klasy specjalistów, m.in. byłych pracowników U.S. Army oraz instytucji rządowych z USA i Europy. Działamy z zachowaniem najwyższych standardów transparentności i uczciwości, zgodnie z Federalnym prawem zamówień rządowych i regulacjami zakupowymi międzynarodowych organizacji. Jest to nieocenione wsparcie dla firm, które planują dokonać strategicznej ekspansji, jak i dla tych, które chcą wzmocnić swoje działy przetargowe o dodatkowe kompetencje. Z naszym wsparciem mogą uzyskać kontrakty międzynarodowe, których marżowość jest zdecydowanie wyższa od podobnych zleceń w Polsce i uczestniczyć w rynkach o najwyższych gwarancjach płatności i terminowości zapłaty. Nasze doświadczenie pokazuje, że polskie produkty i usługi mogą śmiało konkurować na tych rynkach.

**Adam Nowicki**

V-ce Prezes Zarządu Atlantic Contract. Project Manager z ponad 25-letnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami budowlanymi i informatycznymi. Jest certyfikowanym Kierownikiem Projektów QC Korpusu Inżynieryjnego Armii Stanów Zjednoczonych, który to certyfikat nadawany jest przez USACE (Armia USA), NAVFAC (Marynarka Wojenna USA) i jest wymagany przez wiele agencji rządowych USA do prowadzenia kluczowych projektów cywilnych i wojskowych na całym świecie. W Atlantic Contract pełni funkcję Dyrektora Działu Przetargów Międzynarodowych dla Kontraktów Federalnych USA oraz NATO.

## WE PREPARE COMPANIES TO EXPAND INTO THE US FEDERAL, NATO AND UNITED NATIONS MARKETS

ADAM NOWICKI, VICE PRESIDENT OF ATLANTIC CONTRACT

**THE COVID-19 PANDEMIC AND UNFAVORABLE CHANGES IN TAX LAWS ARE CAUSING MANY COMPANIES TO LOOK FOR WAYS TO EXPAND THEIR BUSINESS BY, AMONG OTHER THINGS, ENTERING NEW MARKETS. WHAT IS YOUR PROPOSAL FOR ENTREPRENEURS WHO ARE LOOKING FOR EXPANSION OPPORTUNITIES AND WANT TO GROW THEIR BUSINESSES?**

We are a global organization that supports clients around the world. We bring companies and their goods and services to the largest government and international markets. We are the only firm in Poland to comprehensively assist businesses through their registration in international procurement systems, support in sourcing orders and support throughout the delivery phase for the tenders issued by the U.S. Federal Government, including the U.S. Department of Defense (Army, Navy, Air Force), NATO Agencies, and nearly 40 UN Agencies.

Polish entrepreneurs have noticed new opportunities for diversification and the potential of these strategic markets. The offer of Polish companies is attractive to clients from U.S. Government Agencies and International Organizations in terms of price, but above all it is valued for its quality. Our goods and services can compete effectively on the international arena.

We show that nothing is impossible and open new possibilities with formal, legal and executive support for companies that plan to make a strategic expansion.

**WHAT IS CRUCIAL IF WE WANT TO ENTER THESE MARKETS WITH OUR PRODUCT OR SERVICE?**

Preparing for expansion always requires a solid analysis of potential. Therefore, when making such a decision, you are definitely welcome to come to us. Atlantic Contract's team of experts provides all the necessary support. We verify the client's potential to operate in a given market, prepare analyses of historical purchasing trends and the demand of contracting agencies. Identifying the strengths of the company is also crucial in this process. Perhaps it is technology, know-how or experience in delivering similar projects.

Additionally, we identify barriers, assist in obtaining necessary approvals and permits, and advise on the execution process to resolve difficulties encountered in the delivery phase. We help our clients plan a strategy for success and then execute it point by point. Of course, we offer much broader support to our clients depending on the market they are entering and the profile of their business, so I encourage you to contact our team.

Our company entered the market to combine practical experience in cooperating with international organizations and expertise in the field of formal and legal services. The firm was founded several years ago on the basis of two law firms, run for several years by the company's partners. Today, we have on our board leaders in the field of federal project management, who have been building this market in Poland for over ten years.

### IN WHICH INDUSTRIES ON THESE MARKETS ARE THERE THE BEST OPPORTUNITIES FOR POLISH ENTREPRENEURS?

The construction industry is booming. These strategic markets are a constant source of high-margin orders for the construction of logistics facilities, warehouse and workshop halls, office and sanitary areas, or modular and container facilities. We are talking about projects throughout Central and Eastern Europe; we also have a large number of orders in the German market.

We are also looking for partners in the agri-food sector, which is very dynamic in Poland, due to numerous orders from the United Nations for food, plant protection products, seeds and seedlings and agricultural machinery. Another very important sector is the distribution of cosmetics, hygiene and cleaning products, for which large, long-term orders regularly appear. An important category is the IT industry sectors, such as technologies using artificial intelligence and machine learning, as well as the development of various custom software for contracting agencies.

In 2021, Atlantic Contract offered its clients to participate in more than 4,500 requests for proposals. We analyzed the potential and compatibility with the client's specialization and supported dozens of implementations. We focus on finding opportunities. We are proud to present our clients' successes.

One of the leaders of the Polish footwear industry, Wojas SA, took the advantage of the NATO market by offering a model of combat boots in response to a request from a NATO supply agency. The contract for supplying 100 thousand pairs of combat boots for the NATO soldiers amounted to 6 million 435 thousand dollars, or 24 million 300 thousand zlotys. As the first of the Polish footwear manufacturers Wojas managed to meet the high standards set for tenders for NATO. They carried out the project from the prototype to the final version of the footwear. This delivery required from the company a great deal of flexibility and reorganization of production processes. It is a perfect example of success, in which we supported Wojas SA from the moment of their registration as a supplier, through the whole production process, to the final delivery and payment settlement.

### SO THIS IS A GOOD TIME TO ASK, WHAT IS THE LEVEL OF SUPPORT THAT COMPANIES CAN GET FROM THE YOUR FIRM AND FOR COMPANIES, DOES THAT SUPPORT PLAY A BIG ROLE?

We ensure companies quickly and efficiently register and gain a status of the global supplier to the US Federal Government, NATO Agencies and UN Agencies. We support the Sales Department by promoting the company's solutions in these highly specialized markets. We prepare comprehensive materials in accordance with the Federal Acquisition Regulation and purchasing regulations of international organizations. We provide regular updates to the client about emerging opportunities in their area of expertise, from tender databases as well as from our network of contacts resulting from past successful implementations. We provide formal and legal support in the process of preparing tender documentation. We are supported by over 20 top-class specialists, including former employees of the U.S. Army and government institutions from the United States and Europe. We operate with the highest standards of transparency and integrity, in accordance with the

Federal Acquisition Regulation and procurement regulations of international organizations. This is an invaluable support for companies that plan to make a strategic expansion, as well as for those who want to strengthen their procurement departments with additional competencies. With our support, they can secure international contracts where margins are significantly higher than on similar orders in Poland and participate in markets with the highest guarantees of payment and its timeliness. Our experience shows that Polish products and services can easily compete in these markets.

#### Adam Nowicki

V-ce President of Atlantic Contract. Project Manager with over 25 years of experience in managing construction and IT projects. He is a certified QC Project Manager for the US Army Corps of Engineers, a certification awarded by the USACE (US Army), NAVFAC (US Navy) and required by many US Government agencies to lead key civilian and military projects around the world. At Atlantic Contract, he serves as the Director of International Contracting for US Federal and NATO Tenders.



Wyzwania, z którymi mierzą się nasi klienci oraz możliwości, które przed nimi stoją, zmieniają się coraz szybciej. Dlatego przedsiębiorcy potrzebują firmy prawniczej, która wykorzysta zmieniające się otoczenie, wspierając rozwój, ochronę, działalność i finansowanie ich biznesu.

Jako największa kancelaria prawna w Polsce i na świecie, oferujemy klientom dostęp do utalentowanych prawniczek i prawników z różnorodnych środowisk i specjalizacji.

Grow | Protect | Operate | Finance

**Dentons, the law firm  
of the future is here.**

Dentons Europe Dąbrowski i Wspólnicy sp. k.  
Zajęcza 4, 00-351 Warszawa, Polska

[dentons.com](https://www.dentons.com)

# STRABAG konsekwentnie realizujemy naszą strategię

**G**rupa STRABAG jest obecna na polskim rynku budowlanym od 35 lat. W jubileuszowy rok naszej działalności wchodzimy z rekordowym portfelem zleceń, który wynosi 7,5 mld zł. W 2021 roku podpisaliśmy znacznie więcej umów niż w tym samym okresie 2020 r., na łączną kwotę 1,8 mld zł.

Realizujemy duże kontrakty w formule „zaprojektuj i buduj” dla GDDKiA: na trzy odcinki drogi ekspresowej S19, dwie duże obwodnice: Pułtusza w ramach DK61 i Chełma w ciągu drogi S12. Budujemy także odcinek autostrady A2 w pobliżu Siedlec. Jesteśmy odpowiedzialni za projekt i budowę S1 w Bieruniu na Śląsku. Łączna wartość tych kontraktów wynosi 3 mld zł.

W ubiegłym roku przekazaliśmy kierowcom blisko 150 km dróg ekspresowych i autostrad. Było to 9 odcinków tras ekspresowych S7, S19, S61 oraz 2 fragmenty A1. Jesteśmy aktywni na rynku inwestycji samorządowych we wszystkich regionach. Skala i potencjał STRABAG w tym zakresie jest bardzo duży. Dla przykładu, działająca we wschodniej Polsce, Dyrekcja Regionalna jest odpowiedzialna za budowę blisko 300 km dróg samorządowych.



**WOJCIECH  
TROJANOWSKI**

Członek zarządu STRABAG  
Member of the STRABAG  
Management Board

Rozpoczynamy obecnie prace związane z budową trasy tramwajowej w ciągu ul. Kasprzaka i Wolskiej w Warszawie, która w znaczący sposób usprawni komunikację zachodniej części stolicy. Nasz portfel zleceń w budownictwie kubaturowym jest największy w historii. Poza obiektami komercyjnymi, takimi jak przekazany do użytku pod koniec ubiegłego roku Central Point, prowadzimy także projekty związane z budową obiektów medycznych. Projektów tak ważnych dla systemu opieki zdrowotnej, szczególnie w czasie trwającej pandemii.

W roku ubiegłym zakończyliśmy prace przy budowie Szpitala Południowego oraz modułowego obiektu Szpitala Tymczasowego WIM w Warszawie. Na początku tego roku przekazaliśmy do użytkowania Szpital WIM w Legionowie oraz nowoczesny oddział Okulistyczny Szpitala WIM przy ul. Szaserów w Warszawie. Trwają także prace przy budowie Szpitala Bielańskiego, który powstaje zgodnie z metodologią BIM - jest pierwszym tego typu projektem prowadzonym przez samorząd w Polsce.

Jesteśmy aktywni na rynku inwestycji hydrotechnicznych. Zespół naszych specjalistów prowadzi prace związane z budową i modernizacją ponad 70 km linii kolejowych. Powstaje zupełnie nowy 50 km odcinek linii E59 z Poznania do Szczecina oraz 20 km odcinek E30 w Krakowie wraz z budową trzech mostów na Wiśle. Nie sposób wymienić wszystkich naszych projektów. W skali roku prowadzimy blisko 600 budów w Polsce, na których pracuje ponad 6500 polskich specjalistów, inżynierów i pracowników budowlanych. Naszym hasłem jest TEAMSWORK. To dzięki pracy całego zespołu jesteśmy drugą co do wielkości firmą na rynku budowlanym w Polsce. Należymy do trójki największych organizacji w ramach Koncernu STRABAG SE w Europie, po Niemczech i Austrii.

Od kilku lat jesteśmy świadomi, że zmiany społeczne w zakresie oczekiwań w zakresie zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska, są dużym wyzwaniem, również dla branży budowlanej. STRABAG podjął to wyzwanie i w ramach grupy kapitałowej wdraża strategię zrównoważonego rozwoju, która zakłada osiągnięcie naszej zeroemisyjności do 2040 roku. Wprowadzamy nowe technologie oraz digitalizację procesu budowlanego.

Konsekwentnie, bez względu na plany krajowe, będziemy realizować wytyczone cele i prowadzić odpowiedzialną

politykę dotyczącą wszystkich aspektów organizacji naszej pracy – poczynając od kontraktu budowlanego, inwestowania w odnawialne źródła energii, a kończąc na zeroemisyjnym biurze, które chcemy mieć już za 3 lata.

Chcemy być jednym z liderów rozwoju proekologicznego branży budowlanej w Polsce. Mamy przewagę, ponieważ możemy czerpać z międzynarodowych doświadczeń, ale też dzielić się nimi, przekazując dobre praktyki innym uczestnikom rynku. Zrównoważony rozwój to jedno z naszych największych wyzwań, które stoi przed krajową i światową gospodarką.

## STRABAG we consistently implement our strategy

The STRABAG Group has been present on the Polish construction market for 35 years. We celebrate the anniversary year of our activity with a record-breaking order backlog, which amounts to PLN 7.5 billion. In 2021, we signed significantly more contracts than in the same period of 2020, for a total amount of PLN 1.8 billion.

We are executing large contracts in the "Design and Build" formula for the General Directorate for National Roads and Motorways: for three sections of the S19 expressway, two large bypasses: Pułtusk as part of the DK61 and Chełm as part of the S12. We are also building a section of the A2 motorway near Siedlce. We are responsible for the design and construction of the S1 in Bieruń in Silesia. The total value of these contracts is PLN 3 billion.

Last year, we provided drivers with nearly 150 km of expressways and motorways. These included 9 sections of express routes S7, S19, S61 and 2 sections of A1. We are active on the local government investment market in all regions. The scale and potential of STRABAG in this area is very large. For example, the Regional Directorate operating in eastern Poland is responsible for the construction of nearly 300 km of local government roads.

We are currently starting work on the construction of a tram route along Kasprzaka and Wolska Streets in Warsaw, which will significantly improve transport in the western part of the capital. Our order backlog in building construction is the largest in history. Apart from commercial facilities, such as the Central Point, which was commissioned at the end of last year, we are also carrying out projects related to the construction of medical facilities - projects which are very important for the health care system, especially during the ongoing pandemic.

Last year we completed work on the construction of the Southern Hospital and the modular facility of the WIM Temporal Hospital in Warsaw.

At the beginning of this year, we handed over for use the WIM Hospital in Legionowo and a modern ophthalmology ward of the WIM Hospital in Szaserów Street in Warsaw. Work is also underway on the construction of Bielański Hospital, which is being built according to the BIM methodology - it is the first project of this type carried out by a local government in Poland. We are active on the hydraulic engineering investment market. Our team of specialists conducts works connected with the construction and modernization of over 70 km of railways. A completely new 50 km section of the E59 line from Poznań to Szczecin and a 20 km section of the E30 in Kraków are being built, along with three bridges over the Vistula River. It is impossible to list all our projects. Every year, we manage nearly 600 construction sites in Poland, where more than 6,500 Polish specialists, engineers and construction workers work. Our motto is TEAMSWORK. It is thanks to the work of our entire team that we are the second largest company on the Polish construction market. We belong to the three largest organizations within STRABAG SE group in Europe, after Germany and Austria.

For several years now, we have been aware that social changes in terms of expectations for sustainable development and environmental protection are a major challenge, also for the construction industry. STRABAG has risen to this challenge and is implementing a sustainability strategy within the group of companies that aims to achieve our zero carbon footprint by 2040. We are introducing new technologies and digitalizing the construction process. Consistently, regardless of national plans, we will implement the set goals and pursue a responsible policy on all aspects of our work organization - starting with the construction contract, investing in renewable energy sources and ending with a zero-emission office, which we want to have already in 3 years. We want to be one of the leaders in green development of the construction industry in Poland. We have an advantage because we can draw on international experience, but also share it by passing on good practices to other market participants.

Sustainable development is one of our biggest challenges facing the national and global economy.



# Metro: codzienność i wyzwania przyszłości

**KILKASET TYSIĘCY PASAŻERÓW DZIENNIE, OTWARCIE KOLEJNYCH STACJI, PRACE NAD LINIĄ M3 I NOWE POCIĄGI**

**M**inione dwa lata były dla naszej Spółki okresem szczególnym. Od pierwszych miesięcy 2020 skupialiśmy się na opanowaniu zagrożeń wywołanych pandemią SARS-Cov-2. Działania dotyczyły każdego pracownika i stanowiska pracy. Wspólny wysiłek pracowników wspierany przez Prezydenta m. st. Warszawy, Radę Nadzorczą oraz komórki merytoryczne warszawskiego samorządu pozwoliły na minimalizację skutków pandemii.

Codzienny rytm pracy w Spółce wyznaczają bieżące działania wynikające z prowadzenia obsługi pasażerów na obu liniach metra. Utrzymanie parametrów eksploatacyjnych na jak najwyższym poziomie wymaga nieprzerwanej realizacji procesów z zakresu utrzymania infrastruktury i jej systematycznej modernizacji. Do dyspozycji pasażerów jest sieć metra o długości 36 km wraz z 33 stacjami, po której kursuje (w godzinach szczytu) 54 sześciowagonowych pociągów. W 2021 przewieźliśmy ponad 180 milionów pasażerów.

W najbliższych miesiącach tabor metra powiększy się o kolejne 37 najnowszych pociągów – „Skoda Varsovia”. Każdy z nich będzie mógł pomieścić 1500 osób.

Wyzwaniem przyszłości dla metra to realizacja celów postawionych przez Prezydenta m. st. Warszawy związanych z rozbudową sieci warszawskiego metra. Aktualnie prowadzone są dwa kontrakty na roboty budowlane – montażowe obejmujące wydłużenie drugiej linii o kolejne 8 stacji i 9 kilometrów oraz kontrakt na prace przedprojektowe dla budowy trzeciej linii metra etap I- Praga.

Przewiduje się, że zachodni odcinek M2, ze stacjami C04 Bemowo i C05 Ulrychów, a także północno-wschodni ze stacjami: C19 Zacisze, C20 Kondratowicza i C21 Bródno zostanie oddany do użytku w 2022 roku.

Dla kolejnych stacji odcinka zachodniego M2: C03 Lazurówka, C02 Chrzanów i C01 Karolin oraz STP Karolin, Wykonawca złożył już wszystkie wnioski o wydanie pozwolenia na budowę i oczekuje na decyzje administracyjne.

Dla realizacji M3 rozpoczęło się wykonanie prac przedprojektowych dla etapu I – Praga. Celem prac jest przygotowanie dokumentacji pozwalającej na ogłoszenie



**JERZY  
LEJK**

Prezesa Zarządu Spółki  
Metra Warszawskiego Sp. z o. o.  
President of the Board  
of Metro Warszawskie Sp. z o. o.

postępowania przetargowego dla wyłonienia Wykonawcy dla budowy odcinka, składającego się ze stacji Dworzec Wschodni, Mińska, Rondo Wiatraczna, Ostrobramska, Jana Nowaka-Jeziorańskiego i Gocław.

# Metro: the everyday and the challenges ahead

## THOUSANDS OF PASSENGERS EACH DAY, NEW STATIONS OPENED, WORK ON LINE M3 AND NEW TRAINS

The last two years were a unique period for our Company. Since the first months of 2020, our focus was on managing risks around the SARS-Cov-2 pandemic. To this end, we took measures that involved each and every employee and work space.

The joint efforts of our employees, supported by the Mayor of Warsaw, the Supervisory Board and the relevant departments of Warsaw's local government, helped to minimise the effects of the pandemic.

The Company's everyday work is guided by its ongoing passenger service operations on both Metro lines. In order to keep the operating parameters at the highest-possible level, we need to have continuous processes in place to maintain and consistently upgrade the infrastructure.

Passengers can use a 36-km-long metro network comprising 33 stations and served (during peak hours) by 54 six-car trains. In 2021 we carried a total of more than 180 million passengers.

In the next months we will add 37 brand new "Skoda Varsovia" trains to our rolling stock. Each of them will have a capacity of 1,500 passengers.

The challenge ahead for the metro will be to meet the Warsaw metro-extension goals set by the Mayor of Warsaw.

Currently, we have two contracts in progress for construction and installation works to add further eight stations and 9 kilometres to line 2, as well as a contract for pre-design work related to the construction of line 3 (Phase 1 – Praga).

The western section of M2, including stations C04 Bemowo and C05 Ulrychów, and the north-eastern section, including stations C19 Zacisze, C20 Kondratowicza and C21 Bródno, are expected to open in 2022.

The Contractor has already submitted all building permit applications for further stations of the M2 western section – i.e. C03 Łazurowa, C02 Chrzanów and C01 Karolin and the Karolin Depot – and is awaiting administrative decisions.

Also, pre-design work is underway for M3, Phase 1 (Praga), to prepare the documentation required to open bidding for the construction of a section comprising Dworzec Wschodni, Mińska, Rondo Wiatraczna, Ostrobramska, Jana Nowaka-Jeziorańskiego and Goław stations.



# METRO WARSZAWSKIE SP. Z O.O.

## TERAŹNIEJSZOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ

### ► Aktualna infrastruktura metra:

Stacja Techniczno-Postojowa Kabaty - Siedziba Operatora  
Grupa Zdawczo-Odbiorcza z torem łącznicowym -  
połączenie STP Kabaty z siecią kolejową;

Linia metra M1 - oddana w całości do użytku w 2008 roku

Linia metra M2:

Odcinek centralny - oddany do użytku w 2015 roku

Odcinek 3+3 - oddany do użytku w 2020 roku

Tabor eksploatowany:

450 wagonów

75 pojazdów sześciowagonowych

4 typy pojazdów

### ► Rozbudowa sieci metra:

Linia metra M2:

odcinek 2+3: łączna długość 5,9 km

odcinek 3+STP Karolin: łączna długość 4 km

Linia metra M3:

Etap I - Praga + STP Kozia Górka: łączna długość 8 km

Najnowszy tabor:

222 (+48) wagony

37 (+8) pojazdów sześciowagonowych

1 typ pojazdu: Škoda Varsovia

Pierwsza dostawa: wiosna 2022 roku



[www.metro.waw.pl](http://www.metro.waw.pl)

► Szacunkowa liczba pasażerów  
linia M1 i M2

linia  
**M1**

linia  
**M2**



szacunkowa liczba pasażerów  
korzystających z linii

**74,22 mln**

**32,48 mln**

# Modernizacja Kolejowej Infrastruktury Pasażerskiej

**U**E promuje kolej jako bezpieczny i zrównoważony środek transportu. Kolej jest eko - jedynie 0,4% emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej pochodzi z sektora transportu kolejowego. Kolej jest również najbezpieczniejszym rodzajem transportu lądowego - 0,1 ofiar śmiertelnych na miliard pasażerów/km.

Linie kolejowe są modernizowane, powstają nowe stacje, tworząc szybsze i wygodniejsze połączenia, a stare dworce są remontowane i dostosowywane do potrzeb podróży.

DYSTEN produkuje urządzeń dla projektów dotyczących Modernizacja Kolejowej Infrastruktury Pasażerskiej. Firma dostarcza Systemy Dynamicznej Informacji Pasażerskiej oraz systemy zapowiedzi głosowych zgodne z IPI6 dla dworców i stacji wszystkich kategorii – premium, wojewódzkich, regionalnych, aglomeracyjnych, turystycznych i lokalnych. Największą popularnością wśród wyświetlaczy dla większych dworców cieszą się duże wyświetlacze główne stacyjne odjazdy / przyjazdy oraz infokioski. Mniejsze stacje zaopatrują się w wyświetlacze zbiorcze stacyjne odjazdy / przyjazdy. Na peronach stawiane są wyświetlacze peronowe oraz coraz częściej infokioski. Po montażu i uruchomieniu urządzeń, następuje integracja programowa z centralnym systemem informacji pasażerskiej danego organizatora transportu kolejowego.

DYSTEN obsługuje narodowe linie kolejowe jak linie podmiejskie, dostosowując urządzenia pod konkretne wytyczne, przepisy operatora a nawet pod parametry danej lokalizacji. Ale nie tylko customizacja urządzeń odgrywa dużą rolę w modernizacji kolejowej infrastruktury pasażerskiej. Optymalizacja – to słowo klucz w tych projektach. Kolej ma być przyjazna dla środowiska i bardziej energooszczędna.

DYSTEN opracowuje więc rozwiązania zwiększające niezawodność urządzeń i zmniejszające zużycie energii. Już na etapie konsultacji i budowania koncepcji systemu informacji pasażerskiej firma doradza, którą technologię wybrać, tak by spełniła oczekiwania inwestora.

Na potrzeby klientów spółka przeprowadziła badanie "Comparison of luminance and power consumption measurements for LCD TFT and LED technology-based displays". Testy wykonano na najczęściej instalowanych dla kolei urządzeniach, działających w technologii LED RGB oraz LCD TFT, wyświetlając na nich różne obrazy. Wyniki testów pozwalają określić klientom, która technologia jest optymalna energetycznie i pomagają w estymacji kosztów zużycia energii w perspektywie kilku a nawet kilkunastu lat użytkowania serii produktów. W podsumowaniu przedstawiono także przewagi obydwu technologii.

Obecnie firma produkuje urządzenia dla linii kolejowej E59 na odcinku Poznań Główny – Szczecin Dąbie – projekt współfinansowany z funduszy Unii Europejskiej „Łącząc Europę” (CEF). Są to głównie wyświetlacze informacji pasażerskiej, czujniki ruchu pociągów, zegary stacyjne oraz system rozgłoszeniowy. Linia kolejowa E59 stanowi fragment międzynarodowego ciągu transportowego Bałtyk-Adriatyk. Jest to najkrótsze i najdogodniejsze połączenie Skandynawii z Europą Środkowo-Wschodnią i Bałkanami. Linia objęta jest umową europejską o głównych międzynarodowych liniach kolejowych (AGC), a także stanowi element Transeuropejskiej Sieci Transportowej (TEN-T).



# Modernisation of Railway Passenger Infrastructure



The EU has designated 2021 the "European Year of Railways" in the attempt to promote railway communication as a safe and sustainable mode of transport. Rail is ecologically friendly - only 0.4% of EU greenhouse gas emissions are generated by the rail transport sector. Rail is also the safest form of inland transport - 0,1 fatalities per billion passengers/km.

Railway lines are being modernized, as well as new stations are being built, leading to the creation of faster and more convenient connections. What is more, old stations are being renovated and adapted to the needs of travelers.

DYSTEN also has a lot to do during the European Year of Railways. 2021 is largely oriented towards the production of equipment for projects related to the Modernisation of Railway Passenger Infrastructure. The company provides Passenger Information Display Systems (PIDS) and voice announcement systems for stations and stops of all types - premium, provincial, regional, agglomeration-based, tourist, and local ones. The most popular displays for larger stations are large departure/arrivals displays and info kiosks. Smaller stations opt for collective departure/arrival displays. Platform displays and info kiosks are installed on platforms more and more often. After the installation and commissioning of such devices, program integration with the central passenger information system of a given railway service provider takes place.

DYSTEN provides its services within the scope of national railway lines such as suburban lines, adapting the ordered devices to specific guidelines, operator's regulations and even - to the parameters of a given location. However, customization of devices is not the only aspect that plays a big role in the modernisation of railway passenger infrastructure.

Optimization is also the key when it comes to such projects. The railway communication is planned to be more environmentally friendly and energy-efficient. Therefore, DYSTEN has been developing solutions boosting the reliability of devices and reducing energy consumption. At the stage of consulting and passenger information system concept development, the company advises with regard to which technology to opt for so that it meets the investor's expectations.

To meet the needs of clients, the company has conducted the study entitled "Comparison of luminance and power consumption measurements for LCD TFT and LED technology-based displays". The examination has been carried out for the most frequently installed railway devices based on LED RGB and LCD TFT technologies to display various images. The test results will allow customers to determine which technology is optimal in terms of energy consumption and help estimate the energy consumption-related costs in the perspective of even several years of using a particular range of products. The summary also discusses the advantages of both technologies.

Currently, the company produces equipment for the E59 railway line, Poznań Główny - Szczecin Dąbie section - the project is co-financed from the European Union "Connecting Europe" (CEF) fund. These are mainly passenger information displays, train movement sensors, station clocks, and public address systems. The E59 railway line is a part of the international Baltic-Adriatic transport route. It is the shortest and most convenient connection between Scandinavia, Central and Eastern Europe, and the Balkans. The line in question is covered by the European Agreement on Main International Railway Lines (AGC), and is also part of the Trans-European Transport Network (TEN-T).

# Cyfrowa transformacja w branży budowlanej



**ANNA  
PAŃKOWSKA**

Dyrektor Marketingu  
Hilti Poland

Marketing Director  
of Hilti Poland

Gdy mówimy o nowoczesnych narzędziach na placu budowy, coraz częściej myślimy o narzędziach cyfrowych. Co może zaskakiwać, tego typu innowacje są już od dawna obecne również w branży budowlanej. Już dziś możemy znaleźć systemy oparte na technologii Internet Of Things, które umożliwiają szybką i płynną wymianę informacji na niejednej budowie. Jednym z takich narzędzi jest ON!Track – rozwiązanie do zarządzania zasobami, stanowiące jedną z głównych pozycji w ofercie firmy Hilti.

Dzięki ponad 80-letniemu doświadczeniu w tworzeniu rozwiązań dla budownictwa i najnowszym technologiom, firma Hilti jest w stanie wykorzystać unikalną usługę cyfrową. Dodatkowo, model biznesowy oparty na partnerstwie i lojalnych relacjach z klientami umożliwił szybką i skuteczną wymianę informacji, która zaowocowała najlepszym dopasowaniem produktu do oczekiwań klienta. Efektem wspólnych prac firmy Hilti i jej klientów jest nie tylko system ON!Track, ale także inne rozwiązania cyfrowe, takie jak oprogramowanie do projektowania Profis czy oprogramowanie do tworzenia dokumentacji przeciwpożarowych Documanager. Co więcej, pod koniec 2021 roku grupa Hilti podpisała umowę przejęcia Fieldwire – firmy zajmującej się tworzeniem oprogramowania do zarządzania budowlami w celu wprowadzenia na place budowy kolejnych cyfrowych innowacji.

## CO TO JEST ON!TRACK?

Hilti ON!Track jest rozwiązaniem w formie oprogramowania, które przede wszystkim umożliwia zarządzanie zasobami za pomocą metod cyfrowych, na wielu poziomach. Dzięki usłudze możliwe jest stworzenie dokumentacji posiadanych aktywów, a następnie skuteczne zarządzanie nimi. System ten może być bardzo łatwo dopasowany do klienta i wspiera jego proces digitalizacji. ON!Track ma na celu poprawienie bezpieczeństwa, produktywności, zarządzania czasem, a także wsparcie rozwoju firmy w zrównoważony sposób.

*Marshall Berman, jeden z najbardziej wnikliwych obserwatorów współczesności, napisał kiedyś znamienne słowa: Istnieje takie fundamentalne doświadczenie, które łączy dziś miliony ludzi żyjących na całym świecie. Będę nazywał to złożone doświadczenie „nowoczesnością”. Być nowoczesnym to znaleźć się w otoczeniu, które obiecuje przygodę, siłę, radość, rozwój, przemianę nas samych i świata. Budowanie lepszej przyszłości – tak brzmi fundamentalna idea firmy Hilti, stanowiąca siłę napędową rozwoju. To właśnie dążenie do tworzenia lepszych rozwiązań, ułatwiania pracy i sprawiania by była jeszcze bardziej bezpieczna, umożliwiło stworzenie ON!Track. Usługa, którą w Polsce wprowadziliśmy w 2016 roku, stanowi odpowiedź na potrzeby naszych Klientów w zakresie zarządzania zasobami. Jej powstanie było możliwe dzięki bliskiej współpracy z naszymi partnerami biznesowymi. Rozwiązanie jest nieustannie rozwijane we współpracy z naszymi Klientami. Dzięki takiemu podejściu do biznesu wiemy, że nasze innowacyjne rozwiązania odpowiadają na realne potrzeby naszych partnerów biznesowych – mówi Anna Pańkowska Dyrektor Marketingu Hilti Poland.*

Aby takie rozwiązanie jak ON!Track było jak najlepiej dopasowane do klienta, potrzebna jest kompletna analiza, w ramach której określone są potrzeby przedsiębiorstwa, jego wyzwania i obszary, które wymagają rozwoju. Co więcej,

podczas analizy możliwy do określenia jest również potencjał dalszej współpracy, optymalizacji kosztów czy procesów związanych z dalszym rozwojem firmy. Gdy analiza, a następnie proces wdrożenia zostanie zakończony, klienci firmy Hilti mogą liczyć na stałą opiekę w formie szkoleń czy dedykowanego działu obsługi klienta. W razie potrzeby firma Hilti zapewnia dodatkowe szkolenia z obsługi systemu. Intuicyjna i łatwa obsługa systemu sprawia, że klienci bardzo szybko uczą się jak korzystać ze wszystkich atutów ON!Track.

### JAKIE KORZYŚCI WIĘC ODNOSI KLIENT PO WDROŻENIU ON!TRACK I JAK ODCZUWA WARTOŚĆ DODANĄ?

Przede wszystkim, cyfrowe rozwiązanie, korzystające z danych umieszczonych w chmurze, jest dostępne dla klienta bez względu na miejsce i czas. Oparcie na systemie smart tag umożliwia klientom ON!Track precyzyjne określenie zasobów w danym obszarze lub przeprowadzenie inwentaryzacji sprzętu znajdującego się w jednym samochodzie. Do przeprowadzenia całego procesu potrzeba zaledwie paru kliknięć w telefonie. Określenie lokalizacji jest niezwykle precyzyjne, możliwe jest również ustawienie alarmu gdy urządzenie zostanie przemieszczone na zbyt dużą odległość. Dzięki funkcji szybkiego skanowania można błyskawicznie zidentyfikować wszystkie urządzenia (i nie tylko!) na jednej budowie czy w ramach jednego magazynu, policzyć je, a także sprawdzić kto jest „opiekunem” danego sprzętu. W efekcie, pracownicy nie tracą czasu na poszukiwanie konkretnej wiertarki czy drabiny, a pośrednio – firma nie ponosi kosztów związanych z wypożyczeniem lub zakupem sprzętu zastępczego. Nikogo nie trzeba przekonywać jak ważna w budownictwie jest terminowość i jak trudno jest ją utrzymać, między innymi przez wyzwania związane z szukaniem odpowiednich narzędzi.

System ON!Track umożliwia także optymalizację i skuteczniejsze planowanie dostaw poprzez kontrolę zużycia materiałów. Pracownicy skanują odpowiedni tag, na przykład podczas pobierania rękawiczek co w efekcie prowadzi do dokładnego raportu zużycia. Firma może określić które urządzenia są najczęściej używane i kto był ich użytkownikiem w konkretnym momencie. W rezultacie, użytkownik systemu jest w stanie zaplanować zapotrzebowanie na przyszłych projektach, a to skutkuje dokładniejszym budżetem projektu i bardziej atrakcyjną ofertą dla inwestora.

**Nasz system jest nie tylko nieustannie udoskonalany dzięki bliskiej współpracy z klientami, ale także rozwijamy jego możliwości. W styczniu br., Hilti nawiązała strategiczne partnerstwo z firmą Trackunit, w celu przyspieszenia cyfrowej transformacji w dziedzinie budownictwa – dodaje Anna Pańkowska.**

Kolejnym priorytetem dla firmy Hilti i jej klientów jest bezpieczeństwo. ON!Track wspiera swoich użytkowników, m.in. przypominając o ważnych terminach. Użytkownicy sprawdzają certyfikaty bezpieczeństwa oraz historie kontroli urządzeń. Unikanie ryzyka i stwarzanie poczucia bezpieczeństwa stanowi o dojrzałości i odpowiedzialności firmy. Gdy chodzi o bezpieczeństwo cyfrowe, dane wykorzystywane w systemie ON!Track, przechowywane w chmurze i na serwerach,

są chronione zgodnie z najbardziej restrykcyjnymi normami prywatności. Z jednej strony – klienci mają dostęp do swoich danych z dowolnego miejsca na świecie, o dowolnym czasie (jedynym warunkiem jest dostęp do Internetu), a z drugiej – ich dane są bezpieczne.



## Digital transformation in the construction industry

When we speak of modern tools on construction sites, we increasingly think of digital tools. Perhaps surprisingly, this type of innovation has been present in the construction industry for a long time. Already today, we can find systems based on Internet Of Things technology that enable fast and smooth exchange of information on more than one construction site. The ON!Track asset management solution, one of the core items in Hilti's portfolio, is one such tool.

With over 80 years of experience in creating solutions for the construction industry and the latest technology, Hilti is able to make use of a unique digital service. In addition, the business model based on partnership and loyal customer relationships has enabled fast and efficient information sharing that has resulted in the best matching of products to customer expectations. The ON!Track system is not the only one result of the joint cooperation of Hilti and its customers – many other digital solutions, such as Profis (design software for modular support systems) or Documanager (firestop documentation software) were created. What is more, at the end of 2021, Hilti group has acquired Fieldwire construction technology company in order to provide even more digital solutions for construction sites.

### WHAT IS ON!TRACK?

Hilti ON!Track is a software solution that primarily enables

asset management using digital methods, on multiple levels. For example, it is possible to create records of your assets and then manage them effectively. The system can be very easily tailored to the customers' needs and supports their digitisation processes. ON!Track aims to improve safety, productivity, time management and also to support companies' growth in a sustainable way.

*"Marshall Berman, one of the most insightful observers of modern times, once wrote telling words: There is such a fundamental experience that unites millions of people living around the world today. I will call this complex experience 'modernity'. To be modern is to find oneself in an environment that promises adventure, strength, joy, growth, transformation of ourselves and the world. Building a better future – this is Hilti's mission statement, the driving force behind its development. It is this desire to create better solutions, to make work easier and safer that made ON!Track possible. The service, that we introduced in Poland in 2016, responds to our customers' resource management needs. Its creation was possible thanks to close cooperation with our business partners. The solution is being continuously developed in cooperation with our customers. Thanks to such an approach to business we know that our innovative solutions respond to real needs of our business partners", says Anna Pańkowska, Marketing Director of Hilti Poland.*

For a solution such as ON!Track to be the best fit for the customer, a complete analysis is needed that identifies the needs of the business, its challenges and areas that need improvement. Moreover, the potential for further cooperation, cost optimisation or business development processes can also be identified during the analysis. Once the analysis and subsequent implementation process is complete, Hilti customers can rely on ongoing support in the form of training or a dedicated customer service. If required, Hilti provides additional training on how to use the system. Intuitive and easy to use, the system makes it easy for customers to learn how to use all the advantages of ON!Track very quickly.

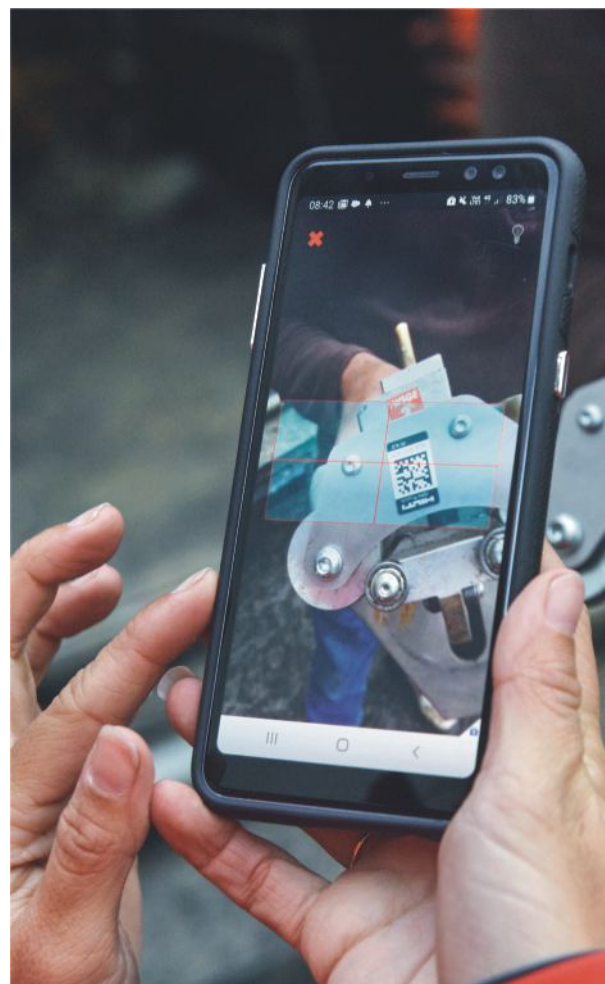
#### SO WHAT ARE THE BENEFITS TO CUSTOMERS AFTER IMPLEMENTING ON!TRACK AND WHAT IS THE ADDED VALUE FOR THEM?

Above all, the digital solution, using data hosted in the cloud, is available to customers anywhere, anytime. With a smart tag-based system, ON!Track customers can pinpoint resources in a given area or carry out an inventory of the equipment inside a single van. The entire process requires just a few clicks on your smartphone. The location is identified with great precision and it is also possible to set an alarm if the device is moved too far away. Thanks to the quick scan function, you can immediately identify all tools (and even more!) on a single construction site or in a single warehouse, count them, and also check who is responsible for a specific tool. As a result, employees do not waste time looking for a particular drill or ladder and, indirectly, the company does not incur costs of renting or purchasing replacement tools. No one needs to be convinced how important timeliness is in the construction industry and how difficult it is to maintain, not least because of the challenges involved in looking for the right tools.

ON!Track also enables optimisation and more effective planning of deliveries by controlling material consumption. Employees scan the relevant tag, for example when picking up gloves, which results in an accurate consumption report. The company can identify which devices are most frequently used and who was using them at a given time. As a result, system users are able to plan demand for future projects, and this results in a more accurate project budget and a more attractive offer for investors.

*"Not only are we constantly improving our system as a result of close cooperation with our customers, but we are also developing its potential. This January, Hilti established a strategic partnership with Trackunit to accelerate the digital transformation of the construction industry", adds Anna Pańkowska.*

Safety is another priority for Hilti and its customers. ON!Track supports its users by, among other things, reminding them of important dates. Users can check safety certificates and tool maintenance records. Avoiding risk and creating a sense of security is a sign of companies' maturity and responsibility. When it comes to digital security, the data used in ON!Track, stored in the cloud and on servers, is protected according to the stringent privacy standards. On the one hand, customers can access their data from anywhere in the world, at any time (the only condition is Internet access), and on the other hand, their data is safe.



# Rynek budowlany – kryzys, którego nie było (ale już jest)

**B**udownictwo było jedyną branżą, która uniknęła kryzysowego spowolnienia związanego z pandemią – i to jest prawda, w odniesieniu do 2020 roku, a częściowo także 2021. W ubiegłym roku koniunktura zaczęła ulegać zmianie: spowolnił napływ inwestycji, dodatkowo duży popyt na usługi remontowo-budowlane i trudności zaopatrzeniowe doprowadziły do znacznego wzrostu cen materiałów budowlanych. Mniejsze tempo napływu nowych środków na rynek oraz duży wzrost kosztów uderzyły w finanse wielu wykonawców, jak dotychczas firm mniejszych – z sektora MSP. To dlatego po dwóch latach stabilizacji liczba niewypłacalności w budownictwie wystrzeliła aż o +47%. Ryzyko związane ze wzrostem kosztów (nie tylko materiałów, ale także pracy) nie omija także firm większych, zwłaszcza mających w portfelu kontrakty pozyskane w II połowie 2020 – w dołku cenowym, obecnie trudne do realizacji po zakładanych wtedy kosztach.

## PRACE ZREALIZOWANE: NIEZVALORYZOWANE (W PEŁNI), OPÓŹNIONE, NIE DO KOŃCA ROZLICZONE

Istnieją nowe zasady waloryzacji – nowe, gdyż wprowadzone niedawno, jednak wymagające już uzupełnienia. To zmiana na lepsze, ale niestety niewystarczająca i wymagająca pójścia krok naprzód, tak aby wykonawcy mogli realnie dzielić ryzyko wzrostu cen z zamawiającym. Ostatnie podniesienie progu waloryzacji do 10% (tylko do nowych kontraktów) jest krokiem w dobrym kierunku, teraz czas na szczegóły. Zagrożenia dla rynku niesie także... koniec pandemii – i ustanie wraz z nim regulacji na czas kryzysu, m.in. tych zabezpieczających przed roszczeniami, wstrzymujących ich egzekucję. Uruchomi to możliwość dochodzenia przez zamawiających środków z tytułu wykonywanych prac: zabezpieczeń i rezerw, które i tak w Polsce mają rekordowo długie okresy i wciąż są dodatkowo aneksowane i wydłużane. Ryzyko tych roszczeń jest realne – pomimo braku formalnego lockdownu w budownictwie wiele prac jest opóźnionych m.in. z powodu braku siły roboczej (szacowanego w branży na 100-150 tys. osób) czy pandemicznej izolacji i kwarantanny dotyczących pracujących. Rozliczanie kontraktów mogą zablokować także roszczenia sporne, jakie obserwujemy na rynku – ciągłe aneksowanie oddanych już do użytku inwestycji blokuje środki wykonawców na zabezpieczenie (zarówno gotówkę, jak i linie gwarancyjne).

## RYNEK W BŁOKACH STARTOWYCH

Z inwestycji publicznych najlepiej ma się budowa dróg – GDDKiA korzysta z finansowania budżetowego, ale kolej je już nie – muszą czekać na uruchamianie środków unijnych.



**ANDRZEJ  
PUTA**

Dyrektor Biura Gwarancji Ubezpieczeniowych  
Euler Hermes

Head of Surety & Guarantee  
Euler Hermes

Co prawda realizowana jest obecnie pula nowych przetargów, szacowana na ok. 6 mld złotych, ale także w związku z tym, że do czasu ich rozliczania powinny już się wyjaśnić kwestie związane z Krajowym Planem Odbudowy, jak i środkami z perspektywy UE na lata 2021-2027. Realny wpływ tych środków na rynek prac kolejowych (poza zaliczkami) odczuwalny więc będzie po minimum roku, czyli w końcu 2022 lub na początku 2023 roku. Ograniczeniu uległ też apetyt inwestycyjny samorządów, w związku z czym pozycja podwykonawców jest obecnie realnie słabsza niż w l. 2017-2019, gdy duża ilość zleceń im sprzyjała. Rynek podwykonawcy powróci w 2023 wraz z nową falą kontraktów.

Tymczasem na przełomie 2021/2022 roku wykonawcy notowali obroty nawet o 60% niższe r/r. Sytuacja poprawia się, ale daleka jest od stabilizacji, obroty wykonawców wciąż są o prawie -40% niższe niż średnia dla 2021.

## OCZEKIWANA ZMIANA ZASAD GRY

Szukające oszczędności samorządy, opóźniające w związku z tym realizację inwestycji, nie będą tego musiały robić dzięki nowej puli środków publicznych. Pomysł dobry, niezależniający ich wykonanie od funduszy unijnych, mający jednak dużą niewiadomą. Jest nią sposób ich finansowania: samorządy nie otrzymają bowiem bezpośrednio gotówki, a jedynie promesy z BGK, co wydłuży rozliczanie środków wykonawców. To realne utrudnienie, które musi być przez nich brane pod uwagę – ten mechanizm wymaga w jeszcze większym stopniu realnego finansowania tych inwestycji przez samych wykonawców i potencjalne problemy z cash flow przynajmniej części z nich. Pozytywną, przez wielu wyczekiwaną zmianą ma być certyfikacja wykonawców. Służyć miałaby ona weryfikacji rzeczywistej zdolności do realizacji

choć część prac w publicznych inwestycjach przez głównego oferenta, i zmniejszeniu tym samym skali zjawiska wykonawców dysponujących jedynie przysłówowymi „teczkami”. Ma to sprzyjać lepszej (jak zakładają główni beneficjenci, publiczni zamawiający), bardziej terminowej realizacji inwestycji – gdy nie będą one wykonywane jedynie przez konsorcja podwykonawców, ale część inwestycji wykonywałby jej główny wykonawca. Konsultacje i prace nad tymi rozwiązaniami trwają, nie jest jednak pewne, czy zdążą wejść w życie zgodnie z planami już w 2023 roku, oczekiwanym nowym szczytem inwestycji budowlanych.

## Construction market - the crisis that was not (but is here now)

The construction industry was the only sector to avoid the slump caused by the pandemic - that was true for 2020 and, partially, also for 2021. The economic situation started changing last year: there was a downturn in the inflow of investments and, additionally, the high demand for renovation and construction services combined with difficulties in supply led to an additional increase in prices of building materials. The slower inflow of new funds on the market and high increase in costs hit the finance of many contractors, similarly to SMEs who had been suffering for some time already. That is why, after two years of stabilisation, the number of cases of insolvency in the construction industry has skyrocketed by +47%. The risk related to growing costs (not only of materials but also labour) does not spare even the large companies, especially those whose portfolio includes contracts acquired in the second half of 2020, during the price dip, as they are difficult to perform now at the costs assumed back then.

### COMPLETED WORKS: NOT (FULLY) INDEXED, DELAYED, NOT FULLY SETTLED

There are new rules of indexation – they may be new, as they have been implemented recently, but they already require supplementation. It is a change for the better, but still insufficient and requiring more steps forward to enable real distribution of the price risk between the contractor and client. The recent increase of the indexation threshold to 10% (only for new contracts) is a step in the right direction, now it's time for details. Another threat for the market is the end of the pandemic and the abolishment of temporary regulations enacted for the time of the crisis, including those securing against claims and suspending their enforcement. This will enable enforcement of receivables for the performed works: collaterals and provisions that are already of record length in Poland and are additionally annexed and extended. The risk of these claims is real - even though there was no official lockdown in the construction industry, many contracts are delayed due to, for instance, lack of labour force (estimated at

100-150 thousand workers in the industry) or pandemic isolation or quarantine imposed on the workers. Settlement of contracts may be also blocked by disputed claims we have been observing on the market - never ending annexing of already commissioned investments is blocking the contractors' funds that could be used for collaterals (both in terms of cash and guarantee facilities).

### MARKET IN THE STARTING BLOCKS

When it comes to public investments, road construction is doing best - the General Directorate for National Roads and Motorways avails itself of state budget funding. Railways, on the other hand, have to wait for the launch of EU funds. Although it is true that a pool of new tender procedures worth ca. PLN 6 billion is currently on the way, the issues related to the National Recovery and Resilience Plan and EU perspective funds will have to be resolved before the tenders go into the settlement phase. The actual impact of these funds on the market of railway works (except for advance payments) will, therefore, be felt only after at least a year, i.e. at the end of 2022 or at the beginning of 2023. The investment appetite of local authorities has also been reduced and, thus, the position of subcontractors is currently weaker than in years 2017-2019 when the high number of contracts served them well. The subcontractor market will make its return in 2023 along with the new wave of contracts. Meanwhile, at the turn of 2021/2022, contractors recorded turnover lower by up to 60% YOY. The situation is improving, but it is far from stabilisation and the contractors' turnover is still nearly 40% lower than the 2021 average.

### EXPECTED CHANGE OF RULES OF THE GAME

Local authorities seeking savings and, thus, postponing investments will no longer be forced to do it thanks to the new pool of public funds. The idea is good as it makes investment implementation independent of the EU funds, but it also entails a big unknown. The unknown is the source of investment financing: the local authorities will not receive cash but only promises granted by Bank Gospodarstwa Krajowego which will extend the process of settlement of contractors' funds. This is a real impediment that needs to be taken into consideration - this mechanism requires even higher levels of investment financing by the contractors themselves and entails potential cash flow problems for some of them. A positive change, awaited by many, will be certification of contractors. It is to serve verification of the actual capacity to perform at least a part of public investment works by the main tenderer and, thus, reduction of the scale of contractors whose capacity exists "only on paper". This should be conducive to better (as assumed by the main beneficiaries - contracting authorities) and more timely completion of investments as they will not be implemented only by consortia of subcontractors since a part of the investment will be completed by its general contractor itself. Consultations and works on these solutions are in progress. It is not certain, though, if they will come into force as planned, i.e. already in 2023 - the year that is to bring the new peak in construction investments.

# SZYBKIE GWARANCJE UBEZPIECZENIOWE ON-LINE

Wiarygodność Euler Hermes w zakresie gwarancji to dziesiątki lat doświadczenia rynkowego na całym świecie. Euler Hermes jest liderem ubezpieczeń należności w Polsce i jest częścią Grupy Allianz. Skorzystaj z naszej wiedzy i profesjonalizmu.

[E-GWARANCJE.COM.PL](http://E-GWARANCJE.COM.PL)



**EULER HERMES**  
A company of Allianz 

# Kary umowne w kontraktach budowlanych nie tylko za roboty – nowa uchwała SN



**AGATA  
JÓZWIAK**

Radca prawny, praktyka postępowań sądowych i arbitrażowych kancelarii Wardyński i Wspólnicy

Attorney-at-law, Dispute Resolution & Arbitration practice, Wardyński & Partners

**S**ąd Najwyższy wydał 9 grudnia 2021 r. uchwałę (III CZP 26/21), w której pochylił się nad tematem kar umownych w kontraktach budowlanych. Kary umowne w tym sektorze są szczególnie często stosowane, co prowadzi do poważnych sporów, zagrażających nawet ukończeniu inwestycji. W praktyce po ten instrument sięgają głównie inwestorzy, a problem dotyczy najczęściej generalnych wykonawców i podwykonawców.

Ze względu na dużą popularność kar umownych (nie tylko w sektorze budowlanym) Sąd Najwyższy wielokrotnie już wypowiadał się co do kontrowersji związanych z ich stosowaniem i wykładnią przepisów prawnych w tym zakresie. Tym razem chodziło o granice swobody kontraktowej i możliwość zastrzeżenia kary umownej za nienależyte wykonanie nie samych robót budowlanych, tylko czynności związanych z przygotowaniem robót. Rozważania Sądu Najwyższego skupiły się więc na wcześniejszym etapie umowy o roboty budowlane.

Analizowany przez Sąd Najwyższy przypadek dotyczył sytuacji, w której kara umowna miałaby zostać zastrzeżona nie związku z niewykonaniem czy też nienależytym wykonywaniem głównego świadczenia umownego (robót budowlanych), tylko z nienależytym wykonaniem obowiązków realizowanych przed przystąpieniem do wykonywania robót, niezbędnych do ich przygotowania.

## SĄDOWI NAJWYŻSZEMU PRZEDSTAWIONO DO ROZWAŻENIA DWA PYTANIA:

- czy można zastrzec karę umowną za nienależyte wykonanie wspomnianych obowiązków w postaci określonego procenta wynagrodzenia umownego za każdy dzień zwłoki, bez określenia kwoty maksymalnej kary umownej?

- czy podstawą prawną miarkowania wierzycielskiej kary umownej może być stosowany w drodze analogii art. 484 § 2 k.c. (Jeżeli zobowiązanie zostało w znacznej części wykonane, dłużnik może żądać zmniejszenia kary umownej; to samo dotyczy wypadku, gdy kara umowna jest rażąco wygórowana)?

Sąd Najwyższy odpowiedział, że dopuszczalne jest zastrzeżenie kary umownej na wypadek niewykonania albo nienależytego wykonania przez wierzyciela czynności, bez której świadczenie dłużnika w umowie o roboty budowlane nie może być spełnione. Kara umowna nie musi więc być związana z niewykonaniem albo nienależytym wykonaniem głównego świadczenia w kontraktach budowlanych. Również czynności przygotowawcze, niezbędne do wykonania samych robót budowlanych, mogą być objęte odpowiedzialnością wykonawcy (podwykonawcy) z tytułu kar umownych.

Sąd Najwyższy przyjął przy tym dodatkowo, że maksymalna wysokość kary umownej nie musi być wyrażona w kwocie pieniężnej. Według niego wystarczające jest, że można ją oznaczyć na podstawie umowy i w świetle okoliczności sprawy. Najczęściej stosowanym w umowach ograniczeniem jest wskazanie, jakiej procentowej części wynagrodzenia umownego nie może przekroczyć zastrzeżona pojedyncza kara umowna lub ich suma.

Przy czym w innej uchwale, również wydanej 9 grudnia 2021 r. (III CZP 16/21) Sąd Najwyższy przyjął, że dopuszczalne jest zastrzeżenie kary umownej za zwłokę w wykonaniu zobowiązania w postaci określonego procentu ustalonego wynagrodzenia umownego za każdy dzień zwłoki, nawet jeżeli nie określono końcowego terminu naliczania kary umownej ani jej kwoty maksymalnej.

Źródło: Codozasady.pl

## Liquidated damages in construction contracts not only for works: New resolution of the Supreme Court

**O**n 9 December 2021, the Supreme Court of Poland issued a resolution (case no. III CZP 26/21) examining liquidated damages in construction contracts. In construction, liquidated damages are particularly common, generating serious disputes even threatening the completion of projects. In practice, this instrument is mainly used by investors, and the problem usually affects general contractors and subcontractors.

Due to the great popularity of liquidated damages (not only

in the construction sector), the Supreme Court of Poland has repeatedly expressed its opinion on controversies related to their use and the interpretation of legal provisions in this respect. This time, the issue was the limits of contractual freedom and the possibility of reserving liquidated damages for improper performance not of the construction works themselves, but of activities related to the preparation of works. Thus, the court focused on the earlier stage of the contract for construction works.

The case involved liquidated damages in connection with non-performance or improper performance of duties prior to commencement of the construction works, but necessary to prepare for the works, rather than the main contractual obligation.

### TWO QUESTIONS WERE PRESENTED TO THE SUPREME COURT FOR CONSIDERATION:

- Is it possible to stipulate liquidated damages for improper performance of these obligations in the form of a specific percentage of the contractual fee for each day of delay, without specifying the maximum amount of liquidated damages?
- Can Art. 484 §2 of the Civil Code ("If the obligation has been substantially performed, the obligor may demand a reduction in liquidated damages; the same applies if liquidated damages are grossly excessive") be applied by analogy as the legal basis for reduction of the obligee's liquidated damages?

The Supreme Court responded that it is permissible to reserve liquidated damages in the event of non-performance or improper performance by the obligee of an action without which the obligor's performance under a construction contract cannot be satisfied. Therefore, the liquidated damages do not have to be related to non-performance or improper performance of the main obligation under the construction contract. Also, the preparatory activities necessary for the construction works themselves may be covered by the contractor's (or subcontractor's) liability for liquidated damages.

In addition, the Supreme Court held that the maximum amount of liquidated damages need not be expressed in monetary terms. It is sufficient that it can be determined based on the contract and in light of the circumstances of the case. The most commonly used limitation in contracts is an indication of a percentage of the contractual fee as the limit of liquidated damages.

In another resolution, also issued on 9 December 2021 (case no. III CZP 16/21), the Supreme Court held that it is permissible to reserve liquidated damages for delay in performing an obligation in the form of a specified percentage of the agreed fee for each day of delay, even if no deadline for accrual of the liquidated damages or their maximum amount has been set.

Source: inprinciple.pl



# Co powiesz na salon **BEZ GRANIC?**

Większość z nas marzy o pięknym, pełnym naturalnego światła salonie, który jednocześnie da możliwość nieograniczonego kontaktu z otoczeniem. Zapewnić to może montaż innowacyjnych podnosząco-przesuwanych drzwi tarasowych **INNOVIEW HST-Sky** firmy FAKRO.

 **FAKRO®**

 **INNOVIEW**



Większość z nas marzy o pięknym, pełnym naturalnego światła salonie, który jednocześnie da możliwość nieograniczonego kontaktu z otoczeniem. Zapewnić to może montaż innowacyjnych **podnoszących-przesuwanych drzwi tarasowych INNOVIEW HST-Sky** firmy FAKRO. Filozofia stworzenia tych okien zakładała indywidualne, spersonalizowane rozwiązania, które nadadzą wnętrzom wyjątkowości i idealnie wpasują się w bryłę budynku. HST-Sky to unikatowy produkt, w którym skrzydła stałe nie posiadają ramy, a szyba zamocowana jest bezpośrednio w wąskiej ościeżnicy i progu. To zaawansowane rozwiązanie techniczne daje większą powierzchnię przeszklenia, wpuszczając do wnętrza mnóstwo naturalnego światła. Dodatkowo niski próg ułatwia przemieszczanie się między wnętrzem pomieszczenia, a tarasem. Dzięki temu granica ta praktycznie zanika.

Drzwi tarasowe HST-Sky stanowią nowoczesne połączenie wytrzymałej zewnętrznej okładziny aluminiowej z wewnętrzną ramą, wykonaną z najwyższej jakości drewna. Takie zespolenie zapewnia sztywność i trwałość konstrukcji oraz odporność na czynniki zewnętrzne przez długie lata. Daje także możliwość wykonania drzwi do 12 m szerokości i 2,8 m wysokości z pakietami trzy- lub czteroszybowymi o współczynniku przenikania ciepła  $U_g$  odpowiednio 0,5 i 0,3 W/m<sup>2</sup>K.

Dodatkowo drzwi HST-Sky posiadają wszystkie najnowsze rozwiązania zintegrowane w jednym produkcie, dając tym samym niespotykaną jakość i komfort obsługi. Funkcja SOFT CLOSE, nowatorskie okucia Siegenia oraz „inteligentne” wózki jezdne zapewniają lekkie i bezpieczne przesuwanie wielkogabarytowych, ciężkich skrzydeł. Zasuwnica hakowa dzięki funkcji blokady haków zapewnia zwiększenie docisku, szczelności oraz podniesienie stopnia ochrony antywłamaniowej. Drzwi dostępne są w wersji elektrycznej i mogą być sterowane za pomocą pilota lub przyciskiem znajdującym się na skrzydle, a programowana funkcja mikrowentylacji zapewnia dobry klimat w pomieszczeniu. **Drzwi tarasowe HST-Sky** tworzą jednolitą linię wzorniczą i kolorystyczną z pozostałą stolarką linii INNOVIEW: bramami garażowymi, drzwiami wejściowymi oraz markizami.

Drzwi podnoszących-przesuwanych HST-Sky zaprojektowane i wykonane w nowoczesnym wzornictwie zostały wyróżnione prestiżową nagrodą Red Dot Award.



**reddot design award**  
**winner 2019**



Robert **Konieczny**

Architekt, zagraniczny członek francuskiej Académie d'architecture. Zdobywca wielu nagród i wyróżnień. Arka Roberta Koniecznego zdobyła tytuł Najlepszy Dom Świata w ogólnoswiatowym konkursie Wallpaper Design 2017.

*„Drzwi tarasowe HST-Sky firmy FAKRO to przykład „szytego na miarę” produktu, który idealnie wkomponuje się w bryłę i charakter budynku, a także spełni wszelkie potrzeby użytkowników. HST-Sky powstają z najwyższej jakości materiałów, które są trwałe, ponadczasowe i piękne. Wraz z firmą FAKRO promujemy dobre, polskie wzornictwo i kulturę materiałową ze świadomym poszanowaniem środowiska naturalnego.”*

# NOWE WYZWANIE DLA PORTFELI POLAKÓW: 8 NA 10 KONSUMENTÓW OBAWIA SIĘ ROSNĄCEJ INFLACJI

## WNIOSKI Z RAPORTU ECPR 2021\* INTRUM

Raport Intrum, "European Consumer Payment Report 2021", który miał premierę pod koniec listopada, daje wgląd w sytuację finansową Polaków po dwóch latach funkcjonowania w pandemicznej rzeczywistości. Stopniowy powrót do „normalności” i ożywienie gospodarcze są faktem, jednak na horyzoncie pojawił się kolejny problem – rosnąca inflacja, której obawia się aż 82% konsumentów w naszym kraju. Już teraz ponad połowa (55%) respondentów Intrum twierdzi, że rosnące rachunki mają negatywny wpływ na ich ogólne samopoczucie. Kolejny wzrost cen uderzy w konsumentów starających się odbudować swoje bezpieczeństwo finansowe po korona-kryzysie, który obniżył dochody i dobrobyt finansowy aż 46% osób w naszym kraju. Tylko co 4. konsument (24%) deklaruje, że po zapłaceniu najbardziej istotnych rachunków (włączając w to czynsz, raty kredytu hipotecznego i innych pożyczek), ma do dyspozycji więcej niż 50% swoich dochodów. Firma Intrum – lider branży zarządzania wierzytelnościami sprawdziła, w jaki sposób i czy w ogóle planujemy zabezpieczyć się przed galopującą inflacją.

### KONSUMENTY: KORONA - KRYZYS BĘDZIE MIEĆ WPŁYW NA NASZE FINANSE JESZCZE PONAD 2 LATA, ALE BARDZIEJ BOIMY SIĘ INFLACJI

**P**andemia wpłynęła negatywnie na naszą sytuację finansową. 46% pytanym konsumentów przyznaje, że obecnie ma mniej pieniędzy niż przed wybuchem korona-kryzysu i otwarcie wskazuje na pogorszenie się dobrobytu finansowego.

Zatem niemała grupa – według danych

Intrum, co 3. osoba (32%) w Polsce – była zmuszona w ostatnich miesiącach sięgać po zewnętrzne źródło finansowania, by zyskać środki na zapłatę bieżących rachunków. W tej grupie co 4. konsument (24%) pożycza co miesiąc sumę wynoszącą 10-25% wysokości swojej pensji, a co 6. nawet 50%.

Nie dziwi więc, że obawiamy się o swoją przyszłość finansową. 23% respondentów uważa, że kryzys wywołany pandemią Covid-19 będzie mieć negatywny wpływ na ich finanse nawet przez ponad 2 kolejne lata. Co 5. osoba (21%) uważa, że ten okres będzie wynosić od roku do dwóch lat.

Wyniki badania Intrum pokazują oczywistą korelację między pandemią, a obniżeniem naszego dobrobytu finansowego. 65% pytanym uważa, że korona-kryzys i ograniczenia związane z lockdownem mają wpływ na to zjawisko. Ale na horyzoncie pojawiło się nowe zagrożenie dla naszego bezpieczeństwa finansowego – jest nim rosnąca inflacja – wedle oficjalnych danych zbliża się już do 9%. Dlatego 55% polskich konsumentów twierdzi, że rosnące rachunki mają negatywny wpływ na ich ogólne samopoczucie i do-kładnie taki sam odsetek przyznaje, że ich rachunki rosną w szybszym tempie niż ich dochody. Inflacją zmartwionych jest aż 82% ankietowanych. Wyprzedza ona takie problemy jak: potencjalny, kolejny lockdown (65%) czy wysokie stopy procentowe (55%).

### BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE NA CELOWNIKU POLAKÓW

Pandemia „zmusiła” konsumentów w naszym kraju, by w większym stopniu niż dotychczas skupili się na kwestii swojego bezpieczeństwa finansowego. Chcemy



**KRZYSZTOF KRAUZE**  
Prezes Intrum w Polsce  
CEO Intrum in Poland

w tym celu wdrożyć konkretne działania. 45% ankietowanych Intrum deklaruje, że chce uważnie czytać warunki dokonywanych transakcji finansowych (np. przy zaciąganiu nowych pożyczek), by zrozumieć, jaki mogą mieć wpływ na ich domowy budżet. 43% deklaruje, że będzie sobie wyznaczać cele finansowe, dzięki którym m.in. łatwiej jest oszczędzać (badanie Intrum pokazuje, że mimo kryzysu aż 76% polskich konsumentów jest w stanie oszczędzać co miesiąc, a 42% respondentów już oszczędza pieniądze na wypadek recesji). 3 na 10 osób (30%) w naszym kraju postrzega pandemię jako doskonałą okazję do poprawy stanu swoich finansów.

\* Wszystkie dane pochodzą z raportu Intrum: European Consumer Payment Report 2021, listopad 2021.

# A NEW CHALLENGE FOR POLES' WALLET:

## 8 OUT OF 10 CONSUMERS FEAR RISING INFLATION.

### FINDINGS FROM INTRUM'S ECPR 2021\* REPORT



Intrum's report, "European Consumer Payment Report 2021", which was published at the end of November, provides insight into the financial situation of Poles after two years of dealing with a pandemic reality. A slow return to "normality" and economic recovery are facts, but another problem has appeared on the horizon – rising inflation, which is feared by as many as 82% of consumers in our country. Already, more than half (55%) of Intrum respondents say rising bills have a negative impact on their overall wellbeing. Another price increase will hit consumers trying to rebuild their financial security after the corona-crisis, which has reduced the income and financial wellbeing of as many as 46% of people in our country. Only 1/4 of consumers (24%) say they have more than 50% of their income after paying the most essential bills (including rent, mortgage and other loans). Intrum, a leader in the debt management industry, looked at how and if we have a plan to protect ourselves against rising inflation.

#### CONSUMERS: THE CORONA-CRISIS WILL STILL AFFECT OUR FINANCES FOR MORE THAN 2 YEARS, BUT WE ARE MORE AFRAID OF INFLATION

The pandemic has negatively impacted our financial wellbeing. 46% of consumers surveyed admit to having less money now than they did before the outbreak of the crisis and openly point to a decrease in their financial wellbeing. According to Intrum's data, 1/3 (32%) people in Poland have been forced to turn to external financing in recent months to get money to pay their current bills. In this group, every fourth consumer (24%) borrows a monthly amount equal to 10-25% of their salary, and every sixth even 50%. Not surprisingly, we are worried about our financial future. 23% of respondents believe that the crisis caused by the Covid-19 pandemic will have a

negative impact on their finances even for more than 2 next years. Every fifth person (21%) believes that this period will be between one and two years.

The Intrum survey results show an evident correlation between the pandemic and the decrease in our financial wellbeing. 65% of asked respondents believe that the corona-crisis and lockdown restrictions are having an impact. But a new challenge to our financial security has appeared on the horizon – rising inflation – already approaching 9%, according to official data. That is why 55% of Polish consumers say that rising bills have a negative impact on their general wellbeing and exactly the same percentage admit that their bills are growing at a faster pace than their income. As many as 82% of respondents are worried about inflation. It is ahead of such concerns as a potential next lockdown (65%) or high-interest rates (55%).

#### FINANCIAL SECURITY ON POLES' MIND

The pandemic has "forced" consumers in our country to focus more than before on the issue of their financial security. We want to implement specific actions to achieve this goal. 45% of Intrum respondents said they were willing to read carefully the terms and conditions of their financial transactions (e.g. when taking out a new debt) to understand the impact on their household budget. 43% of respondents said they would set financial goals that would make it easier to save money (the Intrum survey shows that despite the crisis, as many as 76% of Polish consumers are able to save money every month, and 42% of respondents are already saving for a recession). 3 out of 10 people (30%) in our country see the pandemic as an excellent opportunity to improve their finances.

\* All data is from Intrum: European Consumer Payment Report 2021, November 2021.



# DYPLOMACJA EKONOMICZNA W PRAKTYCE



**KRZYSZTOF DRYNDA**

Prezes Zarządu PAIH  
CEO PAIH



**ZDZISŁAW SOKAL**

Członek Zarządu PAIH  
Member of the Board PAIH



**GRZEGORZ SŁOMKOWSKI**

Członek Zarządu PAIH  
Member of the Board PAIH

Polska Agencja Inwestycji i Handlu jest instytucją doradczą, działającą w ramach grupy Polskiego Funduszu Rozwoju. Misją Agencji jest zwiększenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do kraju oraz zasięgu i dynamiki umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw - PAIH to pierwszy punkt kontaktu dla polskich eksporterów i zagranicznych inwestorów. Polska Agencja Inwestycji i Handlu działa zarówno w Polsce, jak i poprzez sieć niemal sześćdziesięciu Zagranicznych Biur Handlowych na całym świecie.

eksport

Agencja pomaga przedsiębiorcom w wyborze optymalnej ścieżki ekspansji zagranicznej, obsługiwane są niemal wszystkie sektory rodzimej gospodarki. Eksperti PAIH analizują potencjał eksportowy, dostarczają kompleksowych informacji na temat warunków ekonomicznych i prawnych, wspierają w kontaktach z kontrahentami i administracją innych państw. Weryfikują też potencjalnych partnerów, organizują misje biznesowe i szkolenia.

inwestycje

Agencja wspiera również napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski oraz realizację polskich inwestycji w kraju. Współpracuje z sektorem publicznym i partnerami regionalnymi. Wskazuje możliwości współdziałania i optymalne ścieżki realizacji inwestycji. Wspiera firmy na każdym etapie procesu inwestycyjnego - od dostarczenia informacji o zasadach i kosztach prowadzenia działalności w Polsce, po wsparcie w wyborze lokalizacji, przygotowanie oferty terenów inwestycyjnych czy organizacji wizyt lokalizacyjnych.



## ROK 2021 – REKORDOWY DLA ZAGRANICZNYCH INWESTYCJI W POLSCE

Zagraniczne firmy zainwestowały w 2021 roku w Polsce przy wsparciu Agencji ponad 3,5 mld euro. To 800 mln euro więcej niż rok wcześniej i o 700 mln więcej niż w rekordowym do tej pory roku 2019.

Największymi inwestorami pod względem nakładów finansowych w 2021 roku była: Korea Południowa inwestując w Polsce 1,9 mld euro i tworząc 1 967 miejsc pracy, Niemcy realizując projekty w kwocie 155 mln euro i generując 192 miejsca pracy oraz USA, których inwestorzy zaplanowali nad Wisłą inwestycje na łączną kwotę 363,91 mln euro, dając 5 414 miejsc pracy. Polska była w bieżącym roku atrakcyjnym miejscem dla rozwijania działalności inwestycyjnej w sektorach: BSS (IT+SSC), B&R, elektromobilności, motoryzacyjnym, medycznym, elektronicznym, materiałów budowlanych i chemicznym.

To złoty rok dla PAIH. Widać, że ciężka praca się opłaca, a 3,5 mld euro bezpośrednich inwestycji zagranicznych to sukces całego zespołu oraz naszych partnerów. Za tymi liczbami kryją się nie tylko pieniądze, ale też nowe miejsca pracy. Będzie ich blisko 18 tys. - zauważa Prezes PAIH Krzysztof Drynda.



Stabilna gospodarka, dobry klimat inwestycyjny na poziomie rozwiązań ustawowych oraz doskonale wykształcona kadra pracownicza – to najczęściej wskazywane przez zagranicznych inwestorów zalety Polski. Do tego potężny rynek wewnętrzny oraz łatwy dostęp do krajów Europy Zachodniej sprawiają, że Polska jest atrakcyjnym partnerem biznesowym. Również wielopłaszczyznowy system kształcenia – zarówno na prestiżowych uczelniach wyższych jak i na poziomie zawodowym – wpływa na atrakcyjność naszego kraju dla osadzania inwestycji. Kształcenie odbywa się często w porozumieniu i we współpracy z biznesem tak, aby pracownicy każdego szczebla wdrażali się w rolę zawodową jak najwcześniej, a program był dostosowany do aktualnych wyzwań sektorów. Szczególnie pożądanymi są pracownicy wysokospecjalizowani w sektorach związanych z zaawansowanymi technologiami, np. w sektorach nowej mobilności, elektroniki, medtech oraz ICT. Są również sektory mniej oczywiste, a równie atrakcyjne dla inwestorów jak morską energetykę wiatrową czy energię nuklearną, dla których w Polsce ostatnio wiatry są pomyślne oraz sektory zupełnie niszowe jak np. produkcja jachtów i łodzi. To właśnie tymi branżami Polska stara się zainteresować inwestorów.

#### POLAND. BUSINESS HARBOUR

Wydaje się, że największym wyzwaniem dla nowopowstałych w Polsce inwestycji w perspektywie kolejnych lat może być deficyt kadry pracowniczej. Z pomocą przy-

chodzi jednak położenie geograficzne naszego kraju, które jest atrakcyjne dla obywateli krajów Europy Wschodniej. We wrześniu 2020 roku wystartował Program Poland. Business Harbour, początkowo skierowany do obywateli Białorusi. To kompleksowy pakiet ułatwiający specjalistom z branży IT, startupom, oraz małym, średnim i dużym firmom bezproblemową relokację na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Grzegorz Słomkowski, Członek Zarządu PAIH komentuje: *Program Poland. Business Harbour to ogromny sukces. Cieszy się on dużym zainteresowaniem przedsiębiorców – do PAIH nieprzerwanie zgłaszają się kolejne zagraniczne firmy. Z samej Białorusi do Polski przeniosło się do naszego kraju, od początku trwania programu, ponad 18 tysięcy pracowników sektora IT wraz z rodzinami. W zeszłym roku, na liście zagranicznych inwestycji w Polsce wspartych przez PAIH znalazło się aż 37 firm z Białorusi – to właśnie efekt działania programu.*

Działania są realizowane przy współpracy Centrum GovTech w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Polska Agencja Inwestycji i Handlu i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz w porozumieniu z organizacjami branżowymi z sektora ICT. Został stworzony specjalny typ wizy, który jako jedyny pozwala na pracę bez konieczności uzyskania pozwolenia, umo-

żliwia zakładanie działalności gospodarczych oraz pozwala na zabranie ze sobą najbliższej rodziny.

W roku bieżącym Poland. Business Harbour jest dostępny dla obywateli Armenii, Białorusi, Gruzji, Mołdawii, Rosji i Ukrainy oraz Azerbejdżanu.

#### ROK 2022 – INWESTYCJE I EKSPORT

Polska Agencja Inwestycji i Handlu stawia przed sobą ambitne cele na rok 2022. Konkurencja pomiędzy krajami w zakresie pozyskiwania inwestycji stale rośnie. Jednak zainteresowanie polskim rynkiem już teraz pozwala zakładać, że rok bieżący może być jeszcze lepszy w tym obszarze niż rok 2021.

Niemniej ważnym obszarem działalności PAIH jest wsparcie polskich eksporterów. Szczególnie duże zainteresowanie ofertą Agencji wykazują przedstawiciele sektorów spożywczego, producentów sprzętu medycznego, sektora budowlanego a także branży gamingowej czy kosmetycznej.

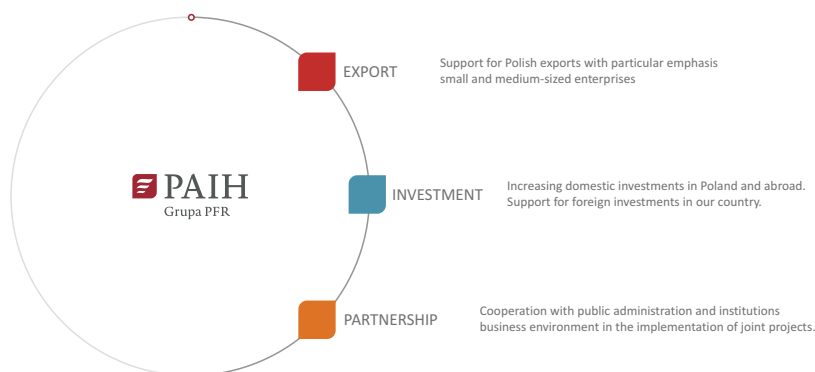
Polscy przedsiębiorcy najchętniej korzystają z opracowania przez PAIH analizy potencjału eksportowego przygotowanych pakietów informacyjnych o rynkach zagranicznych czy ze wsparcia w opracowaniu strategii ekspansji.

*PAIH obsługuje rocznie ok. 12 tysięcy zapytań eksportowych od polskich przedsiębiorców. Wiele z nich jest skierowanych na więcej niż jeden rynek, daje nam to szeroki wgląd w potrzeby rodzimego biznesu. Dostarczamy wiedzę i informacje niezbędne do skutecznego działania na rynkach zagranicznych, a także zapewniamy konkretne narzędzia wsparcia. Mam na myśli program Polskie Mosty Technologiczne, którego celem jest wsparcie polskich firm poprzez dostęp do wysokiej jakości usług doradczo-szkoleniowych. W efekcie, polski produkt czy technologia zostanie wsparta wypracowaną strategią ekspansji na wybrany rynek pozaunijny – mówi Zdzisław Sokół, Członek Zarządu PAIH.*

Agencja, w ramach wsparcia polskich eksporterów, organizuje szereg wydarzeń informacyjno-promocyjnych takich jak stoiska narodowe na najważniejszych branżowych wydarzeniach świata, fora biznesowe, misje gospodarcze, prowadzi także intensywną działalność edukacyjną w zakresie eksportu. Działania te służą budowaniu pozytywnego wizerunku Polski na arenie międzynarodowej oraz ułatwiają internacjonalizację działalności rodzimych firm.

# ECONOMIC DIPLOMACY IN PRACTICE

The Polish Investment and Trade Agency is an advisory institution operating within the Polish Development Fund group. The Agency's mission is twofold, to increase the inflow of foreign direct investments to Poland and increase the internationalization of Polish enterprises - PAIH is the first point of contact for Polish exporters and foreign investors. The Polish Investment and Trade Agency operates both in Poland and through its network of almost sixty Foreign Trade Offices around the world.



**export** The agency helps entrepreneurs in choosing their optimal path of foreign expansion, almost all sectors of the domestic economy are served. PAIH experts analyse the export potential, provide comprehensive information on economic and legal conditions, and provide support in dealing with contractors and the administrations of other countries. They also verify potential partners, organize business missions and training.

**investment** The agency also supports the inflow of foreign direct investments to Poland and the implementation of Polish investments in Poland. PAIH works with the public sector and regional partners. It indicates the possibilities of cooperation and the optimal paths for investment implementation. The Agency supports companies at every stage of the investment process - from providing information on the principles and costs of running a business in Poland, to support in choosing a location, preparing an offer of investment areas and organizing site visits.

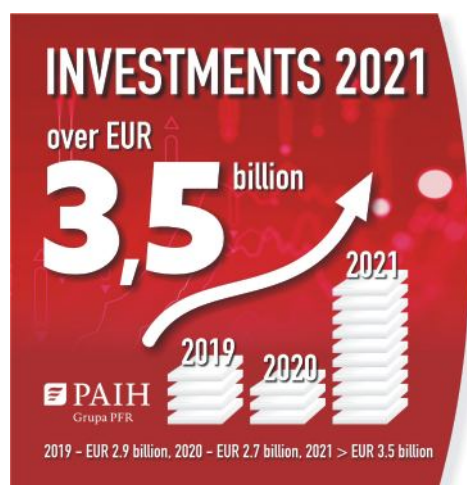
## THE YEAR 2021 – A RECORD YEAR FOR FOREIGN INVESTMENTS IN POLAND

In 2021, foreign companies invested over EUR 3.5 billion in Poland with the Agency's support. This is EUR 800 million more than the previous year and EUR 700 million more than in the then record-breaking year 2019.

The largest investors in terms of financial outlays in 2021 were: South Korea, investing EUR 1.9 billion and creating 1,967 jobs, Germany implementing projects worth EUR 155 million and generating 192 jobs, and the US, whose investors planned investments in Poland for a total amount of EUR 363.91 million, giving 5,414 jobs. This year, Poland was an attractive place for the development of investment activities in the following sectors: BSS (IT + SSC), R&D, electromobility, automotive, medical, electronic, construction materials and chemical.

**This is a golden year for PAIH. You can see that hard work pays off, and EUR 3.5 billion of foreign direct investment is a success for the entire team and our partners. Behind these numbers there is not only money, but also new jobs. There will be nearly 18 thousand of them. - notes PAIH's Chairman, Krzysztof Drynda.**

A stable economy, a good investment climate at the level of statutory solutions and a well-educated potential workforce - these are the advantages that Poland offers, which are most often mentioned by foreign investors. In addition, the large internal market and easy access to Western European countries make Poland an attractive business partner. Also, the multidimensional education system - both at prestigious universities and at a professional level - influence the attractiveness of our country for investment. Education often takes place in agreement and in cooperation with business, so that future employees at all levels are introduced to their professional role as early as possible, and the educational program is adapted to the current challenges of the relevant sectors. Highly specialized workers in sectors related to high technology, such as new mobility, electronics, medtech and ICT,



## THE BIGGEST INVESTORS



**Workplaces about**

**18 000**

are particularly in demand. There are also sectors that are less obvious and equally attractive to investors, such as offshore wind energy or nuclear energy, in which Poland have recently been successful, and completely niche sectors, such as the production of yachts and boats. It is in these industries that Poland aims to attract investors.

#### POLAND. BUSINESS HARBOUR

It seems that a shortage in the available workforce may be the greatest challenge for new investments in Poland in the coming years. However, Poland's geographic location, which is attractive for citizens of Eastern Europe, has come to the rescue. In September 2020, the Poland. Business Harbour Program was launched which was aimed at citizens of Belarus.

Grzegorz Słomkowski, Member of PAIH's Management Board comments: *The Program Poland. Business Harbour is a huge success. It is very popular among entrepreneurs - more and more foreign companies are come to PAIH for support. From the beginning of the program, over 18,000 IT sector employees and their families have moved from Belarus to Poland. Last year, 37 companies from Belarus were on the list of foreign investments in Poland supported by PAIH - this is the effect of the program.*

The programme is a comprehensive package that helps IT specialists, startups, and small, medium and large companies to

relocate seamlessly to the territory of the Republic of Poland. The activities are carried out in cooperation with the GovTech Centre in the Prime Minister's Chancellery, the Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of Development, Labour and Technology, the Polish Investment and Trade Agency and the Polish Agency for Enterprise Development, and in consultation with industry organizations from the ICT sector. A special type of visa has been created, which is the only one that allows you to work without the need to obtain a permit, allows you to set up a business and allows you to take your immediate family with you.

This year the Poland. Business Harbour Program is available to the citizens of Belarus, Armenia, Georgia, Moldova, Russia, Ukraine and Azerbaijan.

#### 2022 - INVESTMENTS AND EXPORTS

The Polish Investment and Trade Agency has set ambitious goals for 2022. Competition between countries in terms of obtaining investments is constantly growing. However, the interest in the Polish market already allows us to assume that the current year may be even better in this area than 2021.

An equally important area of PAIH's activity is the support of Polish exporters. Representatives of the food sector, manufacturers of medical equipment, the construction sector as well as the gaming

and cosmetics industries are particularly interested in the help the Agency offers. Polish entrepreneurs most often make use of PAIH's analysis of their export potential, of the prepared information packages on foreign markets or support in developing an expansion strategy. *PAIH handles approximately 12,000 export inquiries from Polish entrepreneurs annually. Many of them are targeted at more than one market, which gives us a broad insight into the needs of domestic business. We provide knowledge and information necessary for effective operation on foreign markets, as well as provide specific support tools. For example the "Polskie Mosty Technologiczne" program, which aims to support Polish companies through giving them access to high-quality consulting and training services. As a result, the Polish product or technology will be supported by a developed strategy of expansion to the selected non-EU market - says Zdzisław Sokal, Member of PAIH's Management Board.*

As part of the support offered to Polish exporters, the agency organizes a number of information and promotional events, such as national stands at the most important industry events in the world, business forums, economic missions, and also conducts intensive educational activities in the field of exports.

These activities serve to build a positive image of Poland in the international arena and facilitate the internationalization of the activities of domestic companies.



# OCZY DOOKOŁA GŁOWY

**B**aczenie obserwujemy, jak dynamicznie zmienia się świat wokół nas. Być może wynika to z naszego „skrzywienia zawodowego”, ponieważ od początku kariery jesteśmy brokerami ubezpieczeniowymi, ale wiele aktualnych zjawisk traktujemy jako ryzyka. Ryzyka, które próbujemy zrozumieć i znaleźć na nie właściwą odpowiedź – rozwiązanie dla naszych klientów oczekujących realnego wsparcia szczególnie w tak skomplikowanych czasach. Mając na uwadze także zachodzące zmiany klimatyczne bardzo mocno wpływające na rynek ubezpieczeniowy i dotyczące faktycznie zarówno każdego przedsiębiorcy, jak i konsumenta, bliskie są nam słowa Galadrieli z „Władcy Pierścieni”: „Świat się zmienił. Mówi mi to woda. Mówi mi to ziemia. Wyczuwam to w powietrzu.”

**CO TAKIEGO Z NASZEJ, UBEZPIECZENIOWEJ PERSPEKTYWY POWINIEN „WYCZUWAĆ” WSPÓŁCZESNY MENEDŻER Z FIRMY BUDOWLANEJ ALBO INWESTOR, OBSERWUJĄC I ANALIZUJĄC ZMIENIAJĄCY SIĘ ŚWIAT?**

Chcielibyśmy zwrócić uwagę tylko na dwie podstawowe kwestie.

Po pierwsze ubezpieczenia są w dalszym ciągu dobrą odpowiedzią na zmieniające się ryzyka. Wymagają jednak – tak jak m.in. strategię lub biznes plany – bieżącej aktualizacji i dbania o to, aby nie rozmijały się z otoczeniem. Tylko dzięki temu w krytycznym momencie będą mogły spełnić swoją rolę, a więc pomóc w przezwyciężeniu sytuacji kryzysowej.

Po drugie w związku z tym, że ubezpieczenia należą do świata finansów, powiązanie globalną siecią zależności, wpływ na naszą ofertę lokalną, jej cenę i dostępność, mają także wydarzenia na świecie i decyzje podejmowane tysiące mil od naszego podwórka.

**JAK TO WYGLĄDA W PRAKTYCE? OTO KILKA PRZYKŁADÓW.**

Czołowym tematem ostatnich miesięcy jest gwałtowny wzrost cen produktów, kosztów pracy oraz rosnące koszty energii elektrycznej i gazu. Na skutek pandemii występują także głębokie zakłócenia w łańcuchach dostaw, problemy z dostępnością materiałów, wydłużone zostają terminy realizacji prac. Dlatego w sektorze budowlanym tak istotna jest m.in. realna waloryzacja kontraktów, ponieważ aktualne rozwiązania są w dalszym ciągu oceniane jako niewy-



**ŁUKASZ GÓRNY**

Dyrektor Departamentu Rozwoju  
EIB SA

Director of the Development  
Department of EIB SA, Legal Advisor



**PATRYK WEŁNICKI**

Lider Praktyki Technicznej  
EIB SA

Leader in technical  
EIB SA

starzające z perspektywy firm wykonawczych. Ale te zjawiska wpływają także bardzo mocno na same umowy ubezpieczenia. Konstrukcja polis jest stabilna od wielu lat. Uniwersalność przyjętych standardów sprawia, że „stare” rozwiązania są w dalszym ciągu dobrą odpowiedzią na nowe ryzyka. Diabeł jak zwykle tkwi jednak w szczegółach. Sytuacja wymaga od nas gruntownej weryfikacji i stałej aktualizacji podstawowych parametrów wielu ubezpieczeń. Sprawdzenia, czy to jak ocenialiśmy skutki danego zdarzenia dla naszej działalności jeszcze kilka miesięcy temu jest w dalszym ciągu aktualne. W szczególności dotyczy to ustalania sum ubezpieczenia w wartościach odtworzeniowych, a więc pozwalających na uzyskanie środków na odbudowę mienia do stanu nowego. W przypadku niektórych kategorii mienia koszt odbudowy w ostatnim czasie wzrósł nawet o 30%. Czy środki z polisy za zniszczony dźwig pozwolą na zakup nowego? Czy limity przewidziane w umowach CARGO w związku ze wzrostem kosztów frachtu oraz wartości samych transportowanych materiałów są w dalszym ciągu wystarczające? Czy polisy zabezpieczające prace budowlano-montażowe przewidują mechanizmy pozwalające uzyskać wyższe odszkodowanie, niż nieadekwatna już suma ubezpieczenia z wartości kontraktu zawartego kilka miesięcy temu? Jeśli przedsiębiorstwo zabezpiecza także swój zysk, który może być zagrożony na skutek szkody podczas inwestycji czy też

podczas zwykłej eksploatacji, to czy przyjęty maksymalny okres odszkodowawczy i suma ubezpieczenia w dalszym ciągu są na bezpiecznym poziomie? Gorąco zachęcamy do weryfikacji umów ubezpieczenia i jeśli to konieczne do zaktualizowania parametrów, które zostały w nich zaszyte, takich jak limity, sumy ubezpieczenia, okresy odszkodowawcze, listy kluczowych odbiorców i dostawców.

W 2021 r. klęski żywiołowe spowodowały łączne straty w wysokości 280 mld USD, z czego około 120 mld USD było ubezpieczonych. Poprzedni rok okazał się drugim najbardziej bolesnym pod względem kosztów w historii całego sektora ubezpieczeniowego. W związku z coraz większą i dotkliwszą liczbą ataków hakerskich, które unieruchamiają firmy, ubezpieczyciele odnotowują także dotkliwe straty w obszarze ubezpieczeń cybernetycznych. Ponadto światowa polityka dekarbonizacyjna wpływa w sposób bardzo bezpośredni na rynek ubezpieczeniowy. Reasekuratorzy, których udział w globalnej składce z ubezpieczeń majątkowych wynosi prawie 55%, diametralnie ograniczyli lub wycofali swoją ofertę dla podmiotów sektora węglowego, a także takich, które są z nim związane, np. firm budowlanych realizujących dla nich inwestycje. Pamiętajmy, że rynek ubezpieczeń to system naczyni połączonych. Tsunami w Japonii, czy powódź w Niemczech może się rozlać falą na całym świecie, powodując zmianę warun-

ków traktatów reasekuracyjnych zawieranych przez samych ubezpieczycieli, co po pewnym czasie wpływa na lokalną ofertę i możliwości assekuracyjne. Dlatego rekomendujemy uwzględnienie tych uwarunkowań przy strategii zawierania nowych umów ubezpieczenia lub odnawiania dotychczasowego programu ubezpieczenia. Do całego procesu należy się jeszcze gruntowniej przygotować, zarezerwować dłuższy czas na poszukiwanie i negocjowanie warunków. W szczególności należy być gotowym na zawężoną ofertę i wyższe ceny za ubezpieczenia od skutków zagrożeń cybernetycznych.

Współczesny menedżer radzący sobie z wymagającym rynkiem, konkurentami, zmianami podatkowymi, oczekiwaniami i presją powinien mieć oczy dookoła głowy. Jeśli któregoś z zagrożeń nie zauważy lub je zignoruje, mając na uwadze cel biznesowy, w razie porażki, może narazić się na roszczenia spółki, postępowania kontrolne, a w polskich realiach także na coraz częstsze postępowania prokuratorskie.

Cytując znowu Tolkiena, nikomu nie życzymy ziszczenia się słów: „*Nie ma lepszej przestrogi przed ogniem jak poparzona ręka.*” Dlatego wierzymy, że głęboko w szufladzie każdego zarządzającego (albo raczej w kontekście dzisiejszej rzeczywistości – zabezpieczona w wersji elektronicznej) znajduje się dobra polisa D&O, którą zawarła dla niego spółka, z odpowiednio wysoką sumą gwarancyjną i rozszerzeniami zakresu ubezpieczenia. Taka, która zapewni mu wsparcie w postaci pokrycia kosztów obrony oraz wypłaty ewentualnych odszkodowań oraz ugód, gdy dojdzie do „*poparzenia ręki*”.

## KEEP YOUR HEAD ON A SWIVEL

**W**e carefully observe how dynamically the world around us is changing. Perhaps this is due to our "professional habit" because we have been insurance brokers since the beginning of our careers, we treat many current phenomena as risks. We are trying to understand risks and find the correct answer – a solution for our clients who expect real support, especially in such difficult times. Considering the ongoing climate change, strongly affecting the insurance market and affecting both entrepreneurs and consumers, the words of Galadriel from *The Lord of the Rings* are particularly relevant: "The world is changed. I feel it in the water. I feel it in the earth. I smell it in the air."

**FROM OUR INSURANCE PERSPECTIVE, WHAT SHOULD A MODERN MANAGER FROM A CONSTRUCTION COMPANY OR INVESTOR "FEEL" WHILE OBSERVING AND ANALYSING THE CHANGING WORLD?**

### WE WANT TO HIGHLIGHT TWO ESSENTIAL POINTS ONLY.

First, insurance continues to be an excellent response to changing risks. However, they require – such as, among other things, strategies or business plans – updating them on an ongoing basis and making sure that they always correspond with the environment. Only thanks to this, at a critical moment, will they be able to fulfil their role and thus help overcome the crisis.

Second, because insurance belongs to the financial world, connected by a global network of dependencies, our local offer, price, and availability are also influenced by world events and decisions made thousands of miles from our backyard.

### WHAT DOES IT LOOK LIKE IN PRACTICE? HERE ARE SOME EXAMPLES.

The main topic of recent months has been the sharp rise in product prices, labour costs, and rising electricity and gas costs. As a result of the pandemic, there are also deep disruptions in the supply chains, problems with the availability of materials, and extended deadlines for work. That is why it is crucial in the construction sector, among other things, the accurate valuation of contracts, as the current solutions are still assessed as insufficient from contractors' perspectives. But these phenomena also have a powerful impact on the insurance contracts themselves. The structure of the policies has been stable for many years. The universality of the adopted standards means that the "old" solutions are still a good response to new risks. The devil, however, is in the details as always. The situation requires us to thoroughly verify and constantly update the basic parameters of many types of insurance. Checking whether we assessed a given event's effects for our business a few months ago is still valid. In particular, it concerns the determination of sums insured in replacement values, thus allowing to obtain funds to reconstruct the property to a new condition.

For some categories of property, the cost of reconstruction has recently increased by as much as 30%. Will the funds from the policy for a damaged crane allow me to buy a new one? Are the limits provided for in the CARGO contracts, due to the increase in freight costs and the value of the transported materials themselves, still sufficient? Do policies securing construction and assembly works provide mechanisms to obtain higher compensation than the already inadequate sum insured under the contract value concluded a few months ago? If the enterprise also secures its profit, which may be threatened due to damage during investment or regular operation, are the adopted maximum compensation period, and the sum insured still at a safe level?

We strongly encourage you to verify insurance contracts and, if necessary, update the parameters embedded in them, such as limits, sums insured, compensation periods, lists of crucial recipients and suppliers.

In 2021, natural disasters caused a total loss of \$ 280 billion, of which approximately \$ 120 billion was insured. The previous year turned out to be the second most painful year in terms of costs in the history of the entire insurance sector. Due to the increasing and more severe number of hacker attacks, which immobilize companies, insurers are also recording severe losses in the area of cyber insurance.

Moreover, the global decarbonization policy directly impacts the insurance market. Reinsurers, whose share in the global non-life insurance premium amount to almost 55%, have diametrically reduced or withdrawn their offer for coal sector entities and those related to it, e.g. construction companies are implementing investments for them. Let us remember that the insurance market is a system of connected vessels. A tsunami in Japan or a flood in Germany may spill over into the world, causing a change in reinsurance treaties concluded by insurers themselves, affecting the local offer and insurance possibilities over time. Therefore, we recommend that you consider these conditions in the strategy of completing new insurance contracts or renewing the existing insurance program. You should prepare yourself even more thoroughly for the whole process and reserve a long time searching and negotiating insurance conditions. In particular, you should be prepared for a limited offer and higher prices for insurance against the effects of cyber threats.

A modern manager dealing with a demanding market, competitors, tax changes, expectations and pressures should have kept head on a swivel. If one of the threats is not noticed or is ignored, bearing in mind the business purpose, in the event of failure, manager may be exposed to the company's claims, control proceedings, and in the Polish reality also to more and more frequent prosecution proceedings. To quote Tolkien again, we wish no one the fulfilment of the words: "The burned hand teaches best. After that, advice about fire goes to the heart". That is why we believe that deep in the drawer of every manager (or rather in the context of today's reality – secured in an electronic version), there is a good D&O policy concluded by the company, with a sufficiently high guaranteed sum and extensions of the insurance coverage. One that will provide support in the form of covering the costs of defence and the payment of possible damages and settlements in the event of a "burned hand".

# INWESTYCJE NA BOCZNICY



**MACIEJ ZIOMEK**

Associate Partner, EY  
Lider Doradztwa w sektorach  
Transportu i Infrastruktury  
Associate Partner, EY  
Transportation and Infrastructure  
Advisory Leader



**KRZYSZTOF PRZYBYLSKI**

Senior Consultant, EY,  
Strategia i Transakcje  
Senior Consultant, EY,  
Strategy and Transactions



**WIKTOR MROZOWSKI**

Senior Consultant, EY,  
Strategia i Transakcje  
Senior Consultant, EY,  
Strategy and Transactions

**P**rawdopodobnie inwestycje w bocznicę kolejową nie będą objęte wsparciem w nowej perspektywie finansowej UE, jednak z różnych przyczyn na boczny tor trafiło w ostatnim roku wiele planowanych przetargów. Z informacji rynkowych wynika, że portfel inwestycji kolejowych był znacząco niższy od planowanego.

## JAK BYŁO DO TEJ PORY

Polski sektor budownictwa znajdował się w ostatnich latach na ścieżce wzrostu, głównie za sprawą środków UE na rozwój infrastruktury drogowej i kolejowej. Szczególne znaczenie miały rządowe programy, w tym Krajowy Program Kolejowy (KPK) oraz Program Budowy Dróg Krajowych (PBDK), które odpowiadały za największe zamówienia publiczne w tej branży. Łącznie w latach 2016–2020 wielkości rynków kolejowego i drogowego w Polsce mierzone sumą nakładów przeznaczonych na inwestycje wyniosły odpowiednio 44,3 mld PLN oraz 105,0 mld PLN.

## PERSPEKTYWA UE A PERSPEKTYWA RYNKU

Sprzyjająca koniunktura inwestycyjna oraz przewidywalna perspektywa kolejnych inwestycji infrastrukturalnych sprawiły, że spółki budownictwa infrastrukturalnego oraz branż wspierających mogły skutecznie planować rozwój swojej działalności i przygotowywać potencjał do przyszłej perspektywy UE, nierzadko budując kompetencje w niszach rynkowych. Jednakże w ostatnich miesiącach, szczególnie na rynku budownictwa kolejowego, można zaobserwować

wyraźne objawy spowolnienia w ogłaszaniu nowych przetargów, które znacząco odbiegają od planów inwestycyjnych. Skutkiem tej sytuacji może być wyhamowanie produkcji w całym sektorze oraz ryzyko problemów płynnościowych.

## NIE TYLKO OPÓŹNIENIA

Powtarza się zatem sytuacja z przełomu lat 2013–2015, kiedy kończyła się realizacja perspektywy UE, a implementacja kończącej się właśnie perspektywy 2014–2020 była opóźniona. Wpływ na tę sytuację ma kilka czynników związanych m.in. z projektowaniem i uzgadnianiem programów wsparcia ze środków UE. Dzisiaj problem pogłębiają dodatkowo kryzys wywołany pandemią COVID-19, zachwianie globalnych łańcuchów dostaw oraz rosnąca inflacja i stopy procentowe. Istnieje zatem poważne ryzyko zapaści w liczbie przetargów, a tym samym agresywnej i szkodliwej konkurencji cenowej, mającej na celu zachowanie ciągłości produkcji sektora budowlanego.

## NA CO CZEKAMY

W związku z opóźnieniami w ogłaszaniu przetargów można się spodziewać ich spiętrzenia w kolejnych latach. Skala planowanych inwestycji jest bowiem bardzo duża: w samym tylko programie FEnIKS zapisano ok. 7,7 mld EUR na wsparcie sektora transportu. Do tego należy doliczyć możliwe wsparcie z KPO oraz środków UE przeznaczonych dla programów regionalnych.

**WYZWANIA NA PRZYSZŁOŚĆ**

Wobec utrzymującej się na rynku niepewności zasadne wydaje się podjęcie działań, które pozwolą na utrzymanie ciągłości realizacji inwestycji. Kluczowe stanie się przyspieszenie zatwierdzania programów nowej perspektywy UE, ale równocześnie już dziś należy myśleć o stworzeniu

narzędzia finansowania pomostowego, które zapewni ciągłość finansowania inwestycji infrastrukturalnych pomiędzy perspektywami w kolejnych latach. Takie możliwości stwarza szersze wykorzystanie innych źródeł finansowania, niezależnych od środków UE, np. programów krajowych lub rozwój PPP.

# RAILROAD INVESTMENTS ON THE SIDELINES

**A**lthough it is likely that railroad sidings investments will not be eligible for financial support within the new EU financial framework, the reasons why many planned railroad infrastructure tenders have been sidelined over the last year are multiple. According to the market, the railroad investment portfolio was significantly lower than planned.

**THE SECTOR'S PERFORMANCE TO DATE**

In recent years, the Polish construction sector has seen significant growth, mainly due to EU funding available for road and railroad infrastructure development projects. Government programs have been of particular importance, including the National Railway Program (KPK) and the National Roads Construction Program (PBDK), which cover the largest public procurement projects in this industry to date. Between 2016 and 2020, the rail and railroad markets in Poland, measured by the overall capital allocated to finance investments, totalled PLN 44.3 billion and PLN 105.0 billion respectively.

**THE EU MULTIANNUAL FRAMEWORK AND THE MARKET PROSPECTS**

The favourable market for investments, together with the prospects for further infrastructure projects, made it possible for infrastructure construction companies and other related industries to effectively plan for the development of their operations and prepare for the EU's future financial frameworks, which was often coupled with boosting their competencies to win market niches. However, in recent months, there have been clear signs, especially in the railway construction sector, of a slowdown, which can be seen from a decrease in the number of new tenders being invited, a significant departure from the investment plans. This may result in some slackening of manufacturing operations in the entire sector and generate liquidity problems.

**DELAYS ARE NOT THE ONLY ISSUE IN THE SECTOR**

Hence, we are again experiencing the situation that happened in the years 2013-2015, when the previous EU financial framework was coming to an end, and the implementation of the 2014-2020 framework, which was just about to close, was delayed. There are several underlying factors such as the developing and agreeing EU support programs. Today, the problem is exacerbated by the crisis caused by the COVID-19 pandemic, the disruption of global supply chains and rising inflation and interest rates. This carries a serious risk of a dramatic slump in the number of tenders and therefore aggressive and damaging competition based on prices to maintain the continuity of production processes in the construction sector.

**WHAT WE MAY EXPECT**

As tender procedures are being delayed, they are likely to pile up in the years to come. This is because the size of planned investments is really huge, as the funds allocated to support the transport sector under the FEnIKS program alone total approx. EUR 7.7 billion. A top-up from the NRF and EU funds available for regional programs is likely to follow.

**CHALLENGES FOR THE FUTURE**

Given the continuing uncertainty in the market, it seems reasonable to take action to ensure the continuity of investment projects. The crucial thing will be to speed up the process of approving the new EU financial framework programmes, but at the same time we should already be thinking about how to create a tool to bridge the infrastructure funding gap between the financial frameworks in the near future. Broader reliance on sources of finance other than EU funds, e.g. national programmes or the development of PPP's, is an option.

# ELASTYCZNOŚĆ – KONIECZNOŚĆ CZY SPOSÓB NA SUKCES?



**JOANNA BLUMERT**  
Associate Director  
Cushman & Wakefield

TEMAT SZEROKO POJĘTEJ ELASTYCZNOŚCI W BIURZE MOŻE WYDAWAĆ SIĘ WYEKSPLOATOWANY. OD WIELU MIESIĘCY ANALIZUJEMY, CO MA SENS Z PERSPEKTYWY ORGANIZACJI, MENEDŻERA, PRACOWNIKA. CZY ISTNIEJE POTRZEBA, ABY NADAL O TYM ROZMAWIAĆ? CZY NIE MOŻNA PO PROSTU UTRZYMAĆ MODELU, KTÓRY DZIAŁAŁ OD LAT?

Ostatni czas wymusił na wielu pracodawcach modyfikację organizacji pracy. Niektórzy zmuszeni byli wdrożyć zmiany z dnia na dzień. Inni stopniowo zaczęli dostrzegać, że dotychczasowy model, pomimo chęci dalszego utrzymania, po prostu nie ma racji bytu. Przynajmniej przez jakiś czas. Czymkolwiek kierowali się pracodawcy – zmiany były widoczne. Równolegle pojawiła się kwestia, co dalej? Jak prowadzić organizację, aby efektywność pozostała na nie pogorszonej poziomie? Bardziej odważni zaczęli widzieć w zmianie szansę na wzrost i rozwój firmy. Właściwie można powiedzieć, że dyskusja na temat pracy zdalnej podzieliła i nadal dzieli menedżerów i pracowników.

Przeciwnicy pracy zdalnej twierdzą, że pracownik, który nie przychodzi do biura, a więc nie jest widoczny – nie pracuje. Tutaj pojawia się element zaufania do pracownika i gotowości pracodawcy do zmiany, czasami radykalnej, w postrzeganiu wykonywanych przez pracownika zadań. Pandemia, jak potwierdzają badania, spowodowała bardzo pozytywną zmianę postawy pracodawców. Wzrost kultury zaufania uwidocznił się w „rozsądnym monitoringu”, prowadzonym np. w oparciu o realizowane cele, a nie stałą kontrolę związaną z obecnością w biurze. Ankietowani menedżerowie zauważają potrzebę budowania zaangażowania poprzez kontakty face to face, szczególnie w przypadku burzy mózgów w zespole, spotkań zewnętrznych z potencjalnymi klientami oraz spotkań wewnętrznych w ramach firmy. Dlatego zdecydowanie chętniej wybiorą na spotkanie biuro niż dom czy też inne miejsce, z którego mogliby łączyć się online.

Zwolenników pracy zdalnej możemy szukać wśród tych, którzy rozpoczęli lub rozszerzyli rekrutację na osoby spoza lokalizacji spółki. Coraz przychylniej patrzą oni na zatrudnienie z założeniem innego niż 5-dniowy system pracy w biurze. Nie jest już rzadkością praca w 100% zdalna. Zmianę podejścia zarówno do zatrudnienia, jak i modelu pracy potwierdza też zwiększona rekrutacja obcokrajowców. O tym, że elastyczność jest dobrze obranym kierunkiem, świadczy sama postawa i opinia pracowników. Jak potwierdzają badania – zdecydowana większość z nich ocenia pozytywnie system pracy hybrydowej.

Elastyczny model pracy i elastyczne podejście menedżerów to obecnie bezsprzecznie postulaty pracowników. Oczekiwania elastyczności pojawiają się również w obszarze środowiska pracy.

Tak rozumiana elastyczność stanowi kombinację wielu rozwiązań technicznych i technologicznych. Przede wszystkim jednak jest to projektowanie perspektywiczne, w kierunku przestrzeni multifunkcyjnych. Wymaga ono zrozumienia, jak działa cała firma, a potrzeby i oczekiwania możemy poznać tylko, jak się wydaje, poprzez angażowanie pracowników do procesu współtworzenia. Jak potwierdzają badania, taka forma elastyczności, daje pozytywne efekty. Powoduje, iż pracownicy są bardziej zadowoleni ze swojej pracy, osiągają lepsze wyniki i postrzegają swoją firmę jako bardziej innowacyjną, w porównaniu z firmami konkurencyjnymi, które nie oferują takiego wyboru.

Minione miesiące zachwiały naszym rozumieniem work-life balance. Ponad 30% specjalistów i menedżerów uważa, że pracuje więcej niż przed pandemią i ma trudności w rozgraniczaniu czasu pracy i czasu wolnego. Analizując takie dane, przeciwnicy pracy zdalnej będą podkreślać, iż elastyczność to nie praca w domu, ale praca w społeczności biurowej, której towarzyszy również element socjalny, jakże ważny dla dobrostanu pracownika. Co zatem zrobić, aby pogodzić zwolenników pełnej elastyczności z tradycjonalistami przywiązaniymi do form stosowanych przez lata? Prawidłowa analiza powinna uwzględniać profil firmy czy charakter branży. Z pewnością bowiem rozwiązania idealne w jednej organizacji, mogą nie sprawdzić się u pracodawcy o skrajnie różnym profilu działalności. Dobrym przykładem jest branża IT z mocnym wdrożeniem elastycznego podejścia do pracy – nawet w 100% zdalnej.

W tym przypadku elastyczny model funkcjonował z powodzeniem już przed pandemią, która jedynie rozszerzyła jego zastosowanie.

Elastyczność wyrażana poprzez pracę zdalną ma tyle samo przeciwników, co zwolenników. Z badania „Elastyczność specjalistów i menedżerów na rynku pracy” przeprowadzonego przez Cushman & Wakefield wynika jednak jasno, że łączenie pracy z biura z pracą z domu to przyszłość. Już teraz większość firm wdraża schemat 2 na 3, co oznacza, że pracujemy 2 dni w domu, a 3 dni w biurze albo odwrotnie. Mamy również przykłady firm, które w ogóle nie wyznaczają stałego miejsca pracy – odbywa się ona wyłącznie zdalnie. Obserwujemy też innowacyjne podejście redukcji dni pracy do 4 dni w tygodniu, przy utrzymaniu 40-godzinowego wymiaru czasu pracy. Model ten sygnalizowany jest przez pracodawców jako testowy, można natomiast pokusić się o stwierdzenie (obserwując pozytywne doświadczenia pracodawców na innych rynkach), że stanie się on w tych organizacjach modelem docelowym. Obecność tego typu rozwiązań dowodzi, że szeroka dyskusja dotycząca elastyczności na rynku pracy, cały czas trwa. Dlatego przedwcześnie jest, aby rozstrzygać, co ma większą przewagę w kontekście lepszych wyników przedsiębiorstw: większe przyzwolenie na pracę online czy tradycyjne wykonywanie pracy.

Natomiast pewne jest, że nie wrócimy do dotychczasowego modelu pracy, w takim zakresie jak przed pandemią.

#### O CUSHMAN & WAKEFIELD

Cushman & Wakefield (NYSE: CWK) jest wiodącą na świecie firmą doradczą świadczącą usługi na rzecz najemców i właścicieli nieruchomości komercyjnych. Cushman & Wakefield należy do grupy największych firm doradczych na rynku nieruchomości, zatrudnia ok. 53 tysięcy pracowników w 400 biurach i 60 krajach na całym świecie. W 2019 roku jej przychody wyniosły 8,8 mld USD. Do najważniejszych usług świadczonych przez firmę należą zarządzanie nieruchomościami, obiektami i projektami, pośrednictwo w wynajmie powierzchni, obsługa transakcji na rynkach kapitałowych, wyceny i inne. Więcej informacji można uzyskać na stronie: [www.cushmanwakefield.com](http://www.cushmanwakefield.com) lub na Twitterze: @CushWake.

## FLEXIBILITY – A NECESSITY OR A SUCCESS FACTOR?

THE TOPIC OF OFFICE FLEXIBILITY MAY SEEM TO HAVE BEEN FULLY EXHAUSTED. WE HAVE FOR MONTHS BEEN ANALYSING WHAT MAKES SENSE FROM THE PERSPECTIVE OF AN ORGANIZATION, MANAGER AND EMPLOYEE. DO WE STILL NEED TO TALK ABOUT IT? CAN'T WE JUST STICK TO THE MODEL THAT HAS WORKED FOR US FOR YEARS?

Many employers have been recently forced to reorganize work schedules. Some had to make changes overnight. Others gradually began to understand that previous work models had no *raison d'être*, no matter how strongly they wanted to keep them. At least for some time.

Whatever employers were guided by, changes were visible. But what's next? How to lead an organisation to maintain the same level of efficiency? Some bolder leaders began to see change as an opportunity for business growth and development. It is true to say that the debate about remote work has divided, and continues to divide, managers and employees.

Opponents of remote work believe that an employee who does not come into the office and is not seen will not work. This is where the employer's trust in the employee and readiness to embrace changes to working patterns, as radical as they may be, comes into play. Research reveals that the pandemic has had a

very positive effect on the evolution of employers' attitudes. The stronger culture of trust has manifested in "reasonable monitoring" of task performance which has replaced constant supervision in the office. According to surveyed managers, face to face contacts are needed to create engagement, especially in brainstorming, external meetings with potential clients and in-company meetings. The office will therefore be strongly favoured for gatherings over homes or other places with online connectivity.

Supporters of remote work can be found among those who have begun recruiting or extended the recruitment process to include individuals from off-site locations. Working different schedules than five days in the office is being increasingly favoured. And 100% remote work is no longer a rarity. A change of attitudes to employment and work models is also confirmed by the increased recruitment of foreign nationals. According to employees, flexibility is the right way forward. Research shows that a vast majority have a favourable opinion of the hybrid work model.

A flexible work model and a flexible approach of managers are unquestionably what employees demand today. Flexibility is also expected in a work environment where it is understood as a combination of many technical and technological solutions. Above all, this requires long-term planning towards multi-purpose spaces and an understanding of how an entire company works, while needs and expectations, so it seems, can be identified only by engaging employees in the co-creation process. Research has confirmed that such form of flexibility brings positive effects – employees are happier in their jobs, perform better and consider their company to be more innovative than competitive firms which do not provide such an option.

The past months have shaken our understanding of work-life balance. Over 30% of specialists and managers believe that they work more now than before the pandemic and find it hard to set

clear boundaries between work and home life. Looking at such data, opponents of remote work will emphasize that flexibility is not about working at home, but working in an office community that provides a social component which is so important for employee well-being. So, how to bridge the gap between supporters of full flexibility and traditionalists attached to the old ways? A proper analysis should take account of the business profile or industry of a company as solutions ideal for one organization may not work for another with a totally different profile. A prime example is the IT sector, which has strongly embraced a flexible work model – even 100% remote work. What's more, the flexible model worked for it before the pandemic, which only added impetus to its more widespread deployment.

Flexibility understood as remote work has as many supporters as opponents. Cushman & Wakefield's survey Flexibility of Professionals and Managers in the Labour Market clearly shows that combining in-office and home working is the way forward. Most companies are already implementing 2-3 work patterns with employees working two days at home and three days in the office, or the other way round.

Some will allow for remote working only, without designating any fixed workplaces. Another innovative approach is reducing the number of working days to four in a week in a 40-hour model. Although this model is only being piloted by some companies, it is likely to be fully adopted given employers' positive experiences in other markets. Such solutions are evidence that a broad discussion of flexibility in the labour market still continues. It is far too early to decide which is better for the financial bottom line: allowing more online working or the traditional work model.

One thing is however certain – there is no going back to the work model as we knew it pre-pandemic.

## ABOUT CUSHMAN & WAKEFIELD

Cushman & Wakefield (NYSE: CWK) is a leading global real estate services firm that delivers exceptional value for real estate occupiers and owners. Cushman & Wakefield is among the largest real estate services firms with approximately 50,000 employees in 400 offices and 60 countries. In 2020, the firm had revenue of \$7.8 billion across core services of property, facilities and project management, leasing, capital markets, valuation and other services. To learn more, visit [www.cushmanwakefield.com](http://www.cushmanwakefield.com) or follow @CushWake on Twitter.

# biznes EKOLOGIA



# 25

1997-2022



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

# POLSKI RYNEK KREDYTOWY - PERSPEKTYWY NA ROK 2022

Rok 2021 był bardzo dynamiczny na rynku kredytów i po-życzek w Polsce. Zrealizował się optymistyczny scenariusz aktywności na rynku finansowym, co pozytywnie zaskoczyło rynek. Akcja kredytowa w 2021 r. osiągnęła łączną wartość na poziomie 187,6 mld zł i była wyższa o 33% niż w 2020 r. Trzeba podkreślić, że wpływ na taki wynik miały kredyty bankowe udzielane na wysokie kwoty we wszystkich produktach kredytowych. Z perspektywy portfela kredytów, dominującą rolę odegrały hipoteki. Polacy, których zdolność kredytowa była wówczas wysoka ze względu na niskie stopy procentowe, chętnie zaciągali kredyty. Wysokie ceny na rynku nieruchomości niejako wymusiły wnioskowanie o wyższy kredyt. Średnia kwota udzielanego kredytu mieszkaniowego wzrosła w ub.r. o 14% r/r. Perspektywy na rok 2022 nie rysują się już tak optymistycznie. Jak wynika z badań na zlecenie BIK, u 64% Polaków budzą obawy dotychczasowe wzrosty stóp procentowych i perspektywa kolejnych podwyżek. Osłabi to zdolność kredytową osób ubiegających się o finansowanie w bankach. Dla 80% badanych powodem do niepokoju jest także wzrost stałych kosztów utrzymania, opłat za gaz, prąd, wodę.

To, co wpłynie na rynek kredytowy w tym roku, jest ściśle związane ze zmiennością i niepewnością wobec przyszłej sytuacji gospodarczej, pandemicznej i fiskalnej. Choć sprzedaż kredytów w 2022 r. nadal szacujemy na wysokim poziomie, to jednak nie przewidujemy pobijania rekordów. Zakładamy wręcz spadek rzędu 10% wartości przyznawanych kredytów hipotecznych, umiarkowany wzrost szacujemy w kredytach ratalnych nieznacznie powyżej 5%, natomiast w kredytach gotówkowych – powrót do poziomów sprzed pandemii i lekki trend wzrostowy w granicach 3 – 5%.



**RAFAŁ BEDNAREK**

Wiceprezes Zarządu,

Biuro Informacji Kredytowej S.A.

Vice President of the management Board,

Biuro Informacji Kredytowej S.A.

## POLISH CREDIT MARKET - PREDICTIONS FOR 2022

The 2021 was very dynamic on the credit and loan market in Poland. The optimistic scenario of activity in the financial market came true and positively surprised the market. Credit sale in 2021 reached the total value of PLN 187.6 billion and was 33% higher than in 2020. It's worth emphasizing that this result was influenced by bank loans granted for high amounts in all credit products. From the perspective of the whole credit portfolio, mortgages played a dominant role. Poles, whose creditworthiness was then high due to low interest rates, were more inclined to take out loans. High prices on the real estate market have raised the value of loan application. The average amount of mortgages increased last year by 14% y/y.

The forecast for 2022 seems to be less optimistic. According to the results of opinion polls carried for BIK, 64% of Poles are concerned about the current increases of interest rates and the perspective of further raises. This will affect the creditworthiness of those who plan to apply for bank financing in the future. For 80% of respondents, a cause of their concern is also the increase in fixed maintenance costs, gas, electricity and water bills.

What will affect the credit market this year is closely related to variability and uncertainty about the future economic, pandemic and fiscal situation. Although we still estimate the sales of loans in 2022 at a high level, we do not expect to break any records. We even assume a decline of 10% in the value of mortgage loans granted, we estimate a moderate increase in installment loans gently above 5%, and in cash loans – we predict a return to pre-pandemic levels and a slight upward trend of 3-5%.

# SUKCES RODZI SIĘ NA SKRZYŻOWANIU SPRAWDZONYCH ROZWIĄZAŃ I INNOWATORSKIEGO PODEJŚCIA, TYM BARDZIEJ W NIESTABILNYCH CZASACH

Początek roku chociażby według danych GUS nie napawa optymizmem naszej branży. Koniunktura na początku 2022 w większości obszarów gospodarki kształtuje się na poziomie zbliżonym lub niższym od notowanego pod koniec 2021. Wzrost kosztów materiałów i zatrudnienia, przy malejącej liczbie rąk do pracy oraz niepewności ogólnogospodarczej sytuacji gospodarczej, to największe problemy branży.

Optymizmem napawa jednak utrzymywanie się wysokiej liczby realizowanych inwestycji budowlanych. Rodzi się ponadto potrzeba wyjścia naprzeciw nowym wymaganiom. Nie jest już tylko ważne, jakim nakładem finansowym i jak szybko realizowane są inwestycje, ale także jak dużo uwagi poświęca się ekologii.

Odpowiedzialność społeczna naszej branży musi więc dotyczyć coraz szerszych aspektów działalności. To, co dawniej postrzegano jako prośrodowiskowe, dziś musi odpowiadać na pytania o minimalizację śladu węglowego, redukcję emisji CO<sub>2</sub> oraz recykling, do czego nasza Grupa jest świetnie przygotowana, gdyż powyższe zagadnienia ma opanowane na rynkach skandynawskich.

Jak wiele możemy dostarczyć rozwiązań, które sprostają tym wymaganiom? W Grupie F.B.I. TASBUD podeszliśmy do tematu ekologii bardzo szeroko, zaczynając od samej produkcji. Stworzenie idei proekologicznej prefabrykacji, w tym własnej Proekologicznej Fabryki Modułów i Prefabrykatów, dało nam ogromną perspektywę podążania drogą pro-eko. Ponadto, dzięki wysiłkom i współpracy Pionu Prefabrykacji z Pionem Naukowo Badawczym, w naszej firmie stworzyliśmy optymalne linie produkcyjne, które nie dość, że przyspieszyły procesy, to ułatwiły indywidualizację realizowanych zamówień przy obniżeniu ilości odpadów i zużywanej energii, co prowadzi również do redukcji kosztów. Produkcja prefabrykatów konstrukcyjnych prowadzona jest na liniach cyrkulacyjnych, uchylnych oraz bateryjnych. Realizacja transportu elementów przewidzianych do wbudowania oraz mieszanek betonowych jest zoptymalizowana pod kątem każdego typu produktu. Wielomieszkowy węzeł betoniarski pozwala na produkcję mieszanek betonowych o recepturze złożonej nawet z 6 typów i uziarnienia kruszyw. Pozwala również rozwinąć się Pionowi Naukowo Badawczemu poprzez umożliwienie badań naukowych, które są aktualnie prowadzone w konsorcjum z Politechniką Warszawską oraz Polską Akademią Nauk. Wprowadzane rozwiązania zawsze analizowane są pod kątem utrzymania najwyższej jakości produktów oraz redukcji negatywnego wpływu na środowisko.



**DR INŻ. (PH.D., D.SC.)  
ANDRZEJ MACIEJ CZAPCZUK**

V-ce Prezes Zarządu i Dyrektor Generalny  
F.B.I. TASBUD International Group

V-ce President and Managing Director  
of F.B.I. TASBUD International Group

Wiele z nich zostało już zaimplementowanych w ciągłej produkcji.

Opierając się na sprawdzonych przez nas na świecie rozwiązaniach oraz na niemal 40-letnim doświadczeniu, proponujemy rozbudowaną ofertę mogącą sprostać oczekiwaniom inwestorów, którzy jak my, cenią sobie jakość, niezawodność, bezpieczeństwo, troskę o środowisko, innowacyjność i czas. Długoletnie doświadczenie na różnych rynkach realizacji obiektów, stały kontakt z klientem, rozwiązywanie problemów i zadań inżynierskich dają nam klarowny obraz wymagań branży budowlanej w zakresie prefabrykacji konstrukcji żelbetowej, betonowej oraz konstrukcji z betonu sprężonego.

Jesteśmy dowodem na to, że tym, co zapewnia sukces, jest

kompleksowość. Korzystając z wiedzy i doświadczenia mamy pewność, że zawsze oddajemy do użytkowania najwyższej jakości produkty, które służą naszym klientom, co jest najlepszą wizytówką dbałości o perfekcję. Grupa Kapitałowa F.B.I. TASBUD, jako świadomy i globalny podmiot, stawia na rozwój systemów na etapie projektowania i realizacji oraz na innowacje procesów w celu stworzenia przełomowych zmian w technologii prefabrykacji, zarówno jako producent elementów konstrukcyjnych, jak i w zakresie realizacji obiektów jako Generalny Wykonawca.

Przed nami kolejny rok wyzwani i ciężkiej pracy. Dążmy więc do tego, by wbrew trudnościom, opracowywać innowacyjne rozwiązania spełniające najbardziej wygórowane wymagania dla dobra otaczającego nas środowiska.

## SUCCESS IS BORN AT THE INTERSECTION OF PROVEN SOLUTIONS AND AN INNOVATIVE APPROACH, ESPECIALLY IN UNSTABLE TIMES

The beginning of the year, for example, according to Statistics Poland data, does not fill our industry with optimism. The economic situation at the beginning of 2022 in most areas is at a level similar or lower than the one recorded at the end of 2021. The increase in the costs of materials and employment, with a decreasing number of resources and the uncertainty of the global economic situation, are the biggest problems of the industry.

However, the continued high number of construction investments is optimistic. Moreover, there is a need to meet new requirements. It is not only important what financial outlay and how quickly investments are made, but also how much attention is paid to ecology.

Therefore, the social responsibility of our industry must touch more and more aspects of our business. What was previously perceived as pro-environmental, today must answer questions about minimizing the carbon footprint, reducing CO2 emissions and recycling, for which our Group is well prepared, as the above issues have been mastered on the Scandinavian markets.

How many solutions can we provide to meet these requirements? In F.B.I. TASBUD Group we approached the topic of ecology very thoroughly, starting with the production itself. Creating the idea of pro-ecological prefabrication, including our own Pro-ecological Factory of Modules and Prefabricates, gave us a great perspective to follow the pro-eco path. In addition, thanks to the efforts and cooperation of the Prefabrication Department with the Scientific and Research Department, we have created optimal production lines in our company, which not only accelerated processes, but also facilitated the individualization of orders, while reducing the amount of waste and energy used, which also leads to cost reduction. Production of structural prefabricated elements is carried out on circulation, tilting and battery lines. The transport of elements to be built-in and concrete mixtures is

optimized for each type of product. The multi-mixer concrete plant allows for the production of a concrete mix with a recipe consisting of up to 6 types and aggregate graining size. It also allows the Scientific Research Department to develop by enabling scientific research that is currently carried out in a consortium with the Warsaw University of Technology and the Polish Academy of Sciences. The implemented solutions are always analyzed in terms of maintaining the highest quality of products and reducing the negative impact on the environment. Many of these solutions have already been implemented in continuous production.

Based on solutions proven by us in the world and during almost 40 years of experience, our extensive offer can meet the expectations of investors who, like us, value quality, reliability, safety, care for the environment, innovation and time. Many years of experience in various markets for the implementation of facilities, constant contact with the client, solving problems and engineering tasks give us a clear picture of the requirements of the construction industry in the field of prefabrication of reinforced concrete, concrete and prestressed concrete structures.

We prove that comprehensiveness is what ensures success. Using our knowledge and experience, we can be sure that we always deliver the highest quality products that serve well our customers, which is the best example of care for perfection. F.B.I. TASBUD International Group, as a conscious and global entity, focuses on the development of systems at the design and implementation stage as well as on process innovation creating groundbreaking changes in the prefabrication technology, both as a manufacturer of structural elements and in the implementation of facilities as a General Contractor.

Another year of challenges and hard work is ahead of us. Therefore, despite the difficulties, let us strive to develop innovative solutions that meet the most demanding requirements for the good of the surrounding environment.



# W EDUKACYJNYM TYGLU

WEDŁUG LISTY SZANGHAJSKIEJ (ARWU), RANKINGU NAJLEPSZYCH SZKÓŁ WYŻSZYCH, UCZELNIE AMERYKAŃSKIE I BRYTYJSKIE ZAJMUJĄ NAJWYŻSZE POZYCJE. UNIWER-SYTET WARSZAWSKI ZNALAZŁ SIĘ W GRUPIE 301-400, A UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI 401-500. DLACZEGO POL-SKIE UNIWERSYTETY ZAJMUJĄ TAK DALEKIE MIEJSCA?

**R**ankingi upraszczają i muszą upraszczać wielowymiarowe zjawiska. ARWU premiuje duże i bogate uczelnie. Inne rankingi mają swoją krytykę. W części także niesprawiedliwą. Niemniej coraz częściej rankingi tracą swoje funkcje społeczne – jeśli w jakimś rankingu w pierwszej dziesiątce są tylko uczelnie amerykańskie to dla wielu kandydatów z Europy lub Azji są one przecież niedostępne, a dostępnych nie widać. Dlatego wprowadzono rankingi dziedzinowe (dyscyplinowe). Okazuje się, że polskie wydziały matematyki trafiają do pierwszych dwóch setek. Liczba obecnych na wysokich miejscach polskich uczelni podwaja się i sięga blisko dwudziestu. Niektóre uczelnie są obecne na listach w kilkunastu dyscyplinach. Ważny jest też kontekst – liczba uczelni w Europie to ponad trzy i pół tysiąca. Do elitarnej grupy 165 instytucji szkolnictwa wyższego, która będzie tworzyć 41 Uniwersytetów Europejskich weszło 11 polskich uczelni. A jesteśmy jednym z 26 państw, które mogły się ubiegać o uczestnictwo w tym programie. Tymczasem miejsca polskich uczelni traktowane są jako niesatysfakcjonujące, podczas gdy rzeczywistość odległe miejsca Polski w rankingach demokracji nie psują znakomitego samopoczucia naszych butnych polityków.

**SYSTEMY KSZTAŁCENIA NA POLSKICH UCZELNIACH A UNI-WERSYTETY BRYTYJSKIE I AMERYKAŃSKIE - GDZIE SĄ GŁÓ-WNE RÓŻNICE?**

Gdzie ich nie ma? Inne mechanizmy i poziom finansowania. Inna tradycja. Inny potencjał do współpracy. Inna tradycja współpracy z otoczeniem gospodarczym. To chyba temat na inną rozmowę. Warto tylko pamiętać, że polski system kształcenia wyższego ma tendencję do konwergencji do systemu światowego w wielu obszarach funkcjonowania. W fizyce i matematyce, naukach o życiu jest tak już od bardzo dawna, a w naukach społecznych od kilku dekad. Bardziej to widoczne w obszarze ewaluacji osiągnięć naukowych, ale także w kształceniu. Przykładowo struktura studiów ekonomicznych i z zarządzania to najczęściej model core-concentration-electives, prowadzący od przedmiotów podstawowych przez specjalnościowe do swobodnego wyboru. Na tym polu case-based teaching, czyli nauczanie ze wsparciem kadry akademickiej przez praktyków i wykorzystaniem studiów przypadków to jeszcze nie reguła, ale i nie jedynie wyjątki. Z kolei specyfika nauk humanistycznych wymaga wielkiej uwagi, by nie ugrzęznąć ani w przyczynkach, ani w fantasmagoriach. Niemniej to humaniści w ostatnich dekadach zdobyli więcej nagród Nobla niż pozostali.



**PROF. TOMASZ SZAPIRO**

**JAK UCZELNIE DOSTOSOWUJĄ SIĘ DO OBECNYCH PO-TRZEB RYNKU PRACY? ILE KOSZTUJE GOSPODARKĘ NIE-DOSTOSOWANIE KSZTAŁCENIA DO RYNKU?**

Mówimy tu o uczelniach, a nie o średnim wykształceniu zawodowym – to odrębny trudny temat. Pytanie podstawowe brzmi czy rynek pracy jest absolutem? Otóż to uczelnie poprzez odkrycia naukowe, wynalazki i innowacje ten rynek kształtują. To proces czasochłonny, tak jak i kształcenie. Trzeba pamiętać o tych, którzy wchodzi na rynek pracy, o tych, którzy się na nim znajdują i o ich dzieciach, które tam się znajdują za dwie-trzy dekady w świecie, w którym znikną obecne zawody, a roboty przechwyć większość rutynowych czynności. Dopóki system kształcenia jest otwarty, rozsądnie autonomiczny i dofinansowany, dopóki może absorbować nowe treści, metody kształtowania umiejętności i postaw, dopóki może brać udział w globalnej współpracy naukowej, dopóty można być spokojnym i o program studiów dla obecnych kandydatów, i o podaż interesujących studiów podyplomowych dla kandydatów, i o przysłówiowe wnuki. Każde odejście od tych trzech zasad kosztuje – ekonomia nazywa to kosztem utraconej możliwości. Wycena tego kosztu to m.in. skala emigracji i niepokoju społecznego.

**PROF. TOMASZ SZAPIRO**

Profesor ekonomii. Zajmuje się metodami analizy decyzji w ekonomii, negocjacjami, procesami edukacyjnymi. Członek władz ciał przedstawicielskich nauki i szkolnictwa wyższego (Rada Główna Nauki i Szk. Wyższ.), KRASP, NCN, OPI-PIB, gdzie m.in. szefuje komisjom ds. międzynarodowych. Rektor SGH (2012-2016). Ekspert KE w konkursie na Uniwersytety Europejskie.

# IN AN EDUCATIONAL CRUCIBLE

**ACCORDING TO THE SHANGHAI RANKING OF THE BEST UNIVERSITIES (ARWU), AMERICAN AND BRITISH UNIVERSITIES OCCUPY THE HIGHEST POSITIONS. THE UNIVERSITY OF WARSAW WAS IN THE 301-400 GROUP, AND THE JAGIELLONIAN UNIVERSITY IN 401-500. WHY DO POLISH UNIVERSITIES OCCUPY SUCH DISTANT PLACES?**

Rankings simplify and must simplify multidimensional phenomena. ARWU rewards large and rich universities. Other rankings have their criticism. Also partly unfair. Nevertheless, more and more often rankings lose their social functions - if only American universities are in the top ten, for many candidates from Europe or Asia they are inaccessible and invisible. That is why domain (discipline) rankings have been introduced. It turns out that Polish mathematics departments are in the first two hundred. The number of Polish universities present in high places doubles and reaches nearly twenty. Some colleges are listed in more than a dozen disciplines. The context is also important - the number of universities in Europe is over three and a half thousand. 11 of Polish universities have entered the elite group of 165 higher education institutions, which will create 41 of European universities. And we are one of the 26 countries that could apply to participate in this program. Meanwhile, the positions of Polish universities are treated as unsatisfactory, while the really distant positions of Poland in the democracy rankings do not spoil the excellent well-being of our arrogant politicians.

**EDUCATIONAL SYSTEMS AT POLISH UNIVERSITIES AND BRITISH AND AMERICAN UNIVERSITIES - WHERE ARE THE MAIN DIFFERENCES?**

Where are they not? Other mechanisms and level of funding. Another tradition. Different potential for cooperation. A different tradition of cooperation with the economic environment. This is probably a topic for another conversation. It is only worth remembering that the Polish system of higher education tends to converge to the world system in many areas of operation.

This has been the case for a long time in physics, mathematics and life sciences, and for several decades in social sciences. It is more visible in the field of evaluation of scientific achievements, but also in education. For example, the structure of economic and management studies is most often the core-concentration-electives model, ranging from basic through specialization to free choice. In this field, case-based teaching, i.e. teaching with the support of academic staff by practitioners and the use of case studies, is not the rule, but not only exceptions. In turn, the specificity of the humanities requires great attention so as not to get bogged down in contributions or phantasmagoria. Nonetheless, it is humanists who have won more Nobel prizes than others in recent decades.

**HOW ARE UNIVERSITIES ADJUSTING TO THE CURRENT NEEDS OF THE LABOR MARKET? HOW MUCH DOES IT COST TO THE ECONOMY IF EDUCATION IS NOT ADAPTED TO THE MARKET?**

We are talking here about universities, not about secondary vocational education - this is a separate difficult topic. The basic question is whether the labor market is an absolute? Well, it is universities through scientific discoveries, inventions and innovations that shape this market. It is a time-consuming process, as is education. We need to remember those who enter the labor market, those who are in it, and their children who will be there in two or three decades in a world where current professions will disappear and robots will intercept most routine activities. As long as the education system is open, reasonably autonomous and subsidized, as long as it can absorb new content, methods of shaping skills and attitudes, as long as it can take part in global research collaboration, as long as it is possible to rest assured of a study program for current candidates and the supply of interesting postgraduate studies for candidates, and about the proverbial grandchildren. Each deviation from these three principles costs money - the economy calls it the cost of a lost opportunity. The valuation of this cost includes the scale of emigration and social anxiety.

**PROFESSOR TOMASZ SZAPIRO**

Economics professor. He deals with the methods of analyzing decisions in economics, negotiations, and educational processes. Member of the governing bodies of science and higher education representative bodies (the Central Council of Science and Higher Schools), KRASP, NCN, OPI-PIB, heads of committees for international affairs. Rector of the Warsaw School of Economics (2012-2016). EC expert in the competition for European Universities.

# Przenieś swoją produkcję na wyższy poziom



Zeskanuj i połącz tu smartfon

**NAZCA 4.0 polska odpowiedź na Industry 4.0**

# OKNA Z NATURY PERFEKCYJNE



## EKSKLUZYWNE OKNA FAKRO INNOVIEW

– IDEALNE POŁĄCZENIE DREWNIANEJ RAMY Z ALUMINIOWĄ OKŁADZINĄ

Drewno to naturalny surowiec, który wprowadza do wnętrza miły i przytulny klimat. W oknach fasadowych FAKRO INNOVIEW drewno chronione jest przez nakładkę z aluminium jak najcenniejszy skarb, przez co okna odporne są na czynniki zewnętrzne zachowując długoletnią trwałość. Okna wykonane z drewna to stabilność konstrukcji nawet w dużych rozmiarach, co daje możliwość tworzenia wnętrz otwartych na otaczający świat.

Rekomenduje:  
Architekt Robert Konieczny, KWK Promes  
– autor najlepszego domu świata wg magazynu Wallpaper

 **FAKRO®**

 **INNOVIEW**



Chcesz dowiedzieć się więcej o oknach fasadowych Innoview?  
Skontaktuj się z naszym Biurem Obsługi Klienta, tel: [18] **444 0 400** lub mail: [info@innoview.pl](mailto:info@innoview.pl)

# Energia z odpadów – inwestycje prowadzone w dobrej atmosferze



**M**ostostal Puławy SA jako firma z branży budowlano-montażowej ma na swoim koncie realizację wielu obiektów przemysłowych, mostowych, a także użyteczności publicznej. Śledząc portfel zleceń na przestrzeni ostatnich kilku lat można jednak zauważyć, że jego znaczącą część stanowią kontrakty polegające na montażu kotłów różnych typów oraz towarzyszących im instalacji oczyszczania spalin. Wynika to z kilku powodów: dążenia Unii Europejskiej do wytwarzania czystej energii w sposób jak najbardziej efektywny oraz posiadanych przez naszą firmę specjalistycznej wiedzy i doświadczenia, które pozwalają na realizowanie prac montażowych na potrzeby tego typu inwestycji.

Ważną część działalności naszej spółki stanowią montaż kotłów rusztowych w zakładach termicznego przetwarzania

odpadów, opalane biomasą kotły BFB i z cyrkulacyjnym złożem fluidalnym (CFB) oraz kotłów odzysknicowych (HRSG oraz tzw. sodowe), w dziedzinie instalacji ochrony środowiska są to głównie filtry workowe i elektrofiltry wraz z towarzyszącymi im wyposażeniem. Obszar działania spółki, oprócz oczywiście Polski, obejmuje również kraje Europy zachodniej i Skandynawię.

Należy podkreślić, że budowane współcześnie nowoczesne kotły muszą być maksymalnie wydajne, przy zachowaniu rygorystycznych norm emisji substancji szkodliwych do atmosfery. To sprawia, że ich konstrukcja staje się coraz bardziej wyrafinowana. Aby spełnić tak wysokie wymagania stawiane w pracach dla sektora energetycznego, Mostostal Puławy nieustannie inwestuje w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników i zakup nowoczesnego sprzętu

niezbędnego do spawania trudnych gatunków stali używanych w energetyce, czego przykładem jest szybki rozwój działu naszej firmy zajmującego się obróbką cieplną spoin i ciągłe szkolenie spawaczy uprawnionych do spawania metodą TIG.

Pomimo szeroko opisywanych trudności dotyczących utrzymania doświadczonych pracowników i pozyskiwania nowych Mostostalowi Puławy z powodzeniem udaje się realizować podpisane umowy, nawet w tych trudnych czasach pandemii COVID 19.

Obecnie prowadzimy montaż konstrukcji stalowej procesowej oraz dwóch kotłów w rozbudowywanej spalarni odpadów komunalnych w Paryżu. Realizując to zadanie nasza firma bierze udział w nietuzinkowym projekcie polegającym na budowie nowej instalacji technologicznej na działce położonej wśród żywej tkanki miejskiej Paryża i to w sposób nie zakłócający funkcjonowania obszarów przylegających do miejsca nowej inwestycji. Wynikająca z położenia bardzo ograniczona wielkość placu budowy wymusiła na projektantach obiektu nietypowe rozwiązania technologiczne co w połączeniu z przyjętą koncepcją architektoniczną pociągnęło za sobą znaczące utrudnienia w procesach montażowych. Kluczem do sukcesu było prowadzenie ich w ścisłej koordynacji z członkami konsorcjum generalnego wykonawcy, na podstawie przygotowanych wcześniej drobiazgowych planów.

Doświadczenia zdobyte podczas realizacji tego projektu zaowocowały podpisaniem kolejnej umowy na podobny projekt, tym razem w okolicach Londynu. Być może mniej przykuwający uwagę z punktu widzenia architekta, projekt ten jest podobnym wyzwaniem ze względu na istniejące uwarunkowania – bardzo ograniczoną dostępność placów montażowych w bezpośrednim obrębie placu budowy. Prace w znacznej części będą musiały być wykonywane na udostępnionych przez inwestora zewnętrznych placach – niestety takie a nie inne położenie inwestycji w obrębie metropolii londyńskiej skutkować będzie prowadzeniem robót w bezpośrednim sąsiedztwie zabudowy mieszkaniowej, z koniecznością przestrzegania surowych obostrzeń w kwestii emisji hałasu.

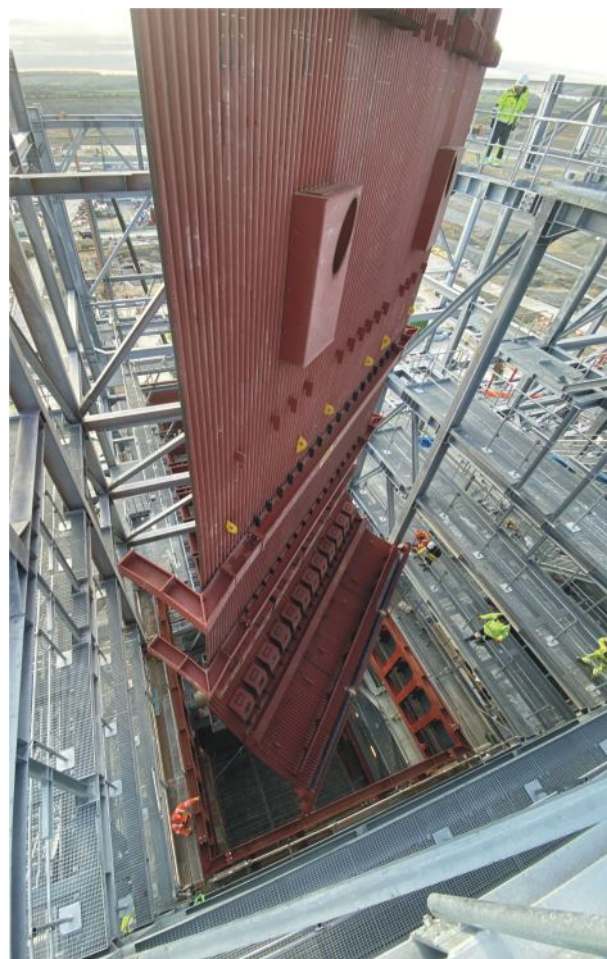
Rynek brytyjski był dotychczas dla polskich firm dosyć trudny z uwagi na bardzo ostre i specyficzne wymagania dotyczące BHP oraz konieczność korzystania w znacznym stopniu z lokalnych podwykonawców. W konsekwencji wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej dostępność tego rynku stała się jeszcze bardziej problematyczna, głównie z racji ograniczeń w swobodnym dostępie do tamtejszego rynku pracy.

Generalnie, w związku z obserwowaną i zwiększającą się w UE ochroną własnych rynków pracy oraz ciągle zmieniającymi się zasadami opodatkowania dochodów pracowników, pozyskiwanie kontraktów na prowadzenie prac montażowych za granicą stało się z tego powodu znacznie trudniejsze. Konieczne jest staranne rozeznanie lokalnych przepisów i warunków realizacji prac. Oczywiście, wiele „załatwia” członkostwo Polski w UE i harmonizacja norm

i przepisów jednak różnorodność unormowań dotyczących pracy i płacy jest ogromna, do tego dochodzą często specyficzne dla danego rynku wymagania dotyczące kwalifikacji pracowników. O ile jeszcze kraje skandynawskie akceptują w kontaktach urzędowych język angielski (co jest ogromnym ułatwieniem) to w zdecydowanej większości przypadków konieczne jest przygotowanie dokumentacji kontraktowej i urzędowej w języku danego kraju.

Terminowość i jakość świadczonych przez Mostostal Puławy SA jest również w dużej mierze efektem niewidocznej pracy doświadczonych pracowników przygotowujących składane oferty i negocjujących zawierane kontrakty. Być może nie jest to widowiskowy element prowadzenia biznesu, ale jest to warunek konieczny do skutecznego prowadzenia biznesu.

Analizując wyznaczone przez UE cele klimatyczne i wyzwania z tym związane sądzimy, że portfel oferowanych przez Mostostal Puławy usługi jest dopasowany do potrzeb procesów inwestycyjnych, których przeprowadzenie jest niezbędne w celu ich zrealizowania. Jesteśmy dumni, że działalność naszej firmy ma nie tylko wymiar stricte biznesowy, ale jest również wsparciem korzystnych dla naszej planety przemian.



# Energy from waste – good ambience investments



**M**ostostal Puławy SA, as a company from the construction and assembly industry, has completed many industrial, bridge and public utility facilities. Following the portfolio of orders over the last few years, it can be noticed that a significant part of it consists of contracts for the assembly of various types of boilers and accompanying flue gas cleaning installations. This is due to several reasons: the European Union's desire to generate clean energy in the most effective way and our company's expertise and experience, which allow us to carry out assembly work for the needs of this type of investment.

An important part of our company's activity is the assembly of grate boilers in thermal waste processing plants, biomass-fired BFB and circulating fluidized bed (CFB) boilers and heat recovery boilers (HRSG and the so-called sodium boilers), in the field of environmental protection installations, these are mainly bag filters and electrostatic precipitators together with accompanying equipment. The area of the company's operations, apart from Poland, of course, also includes the countries of Western Europe and Scandinavia.

It should be emphasized that modern boilers built today must be as efficient as possible, while maintaining strict standards for the emission of harmful substances into the atmosphere. This makes their design more and more sophisticated. In order to meet such high requirements in the work for the energy sector, Mostostal Puławy constantly invests in improving the qualifications of its employees and purchasing modern equipment necessary for welding difficult steel grades used in the power industry, an example of which is the rapid development of our company's department dealing with heat treatment of welds and continuous training of welders entitled to TIG welding.

Despite the widely described difficulties regarding the retention of experienced employees and the acquisition of new ones, Mostostal Puławy successfully implements the signed contracts, even in these difficult times of the COVID 19 pandemic.

We are currently assembling a process steel structure and two boilers in an expanded municipal waste incineration plant in Paris. In carrying out this task, our company takes part in an extraordinary project consisting in the construction of a new

technological installation on a plot of land located among the living urban fabric of Paris, and in a way that does not interfere with the functioning of the areas adjacent to the site of the new investment. The very limited size of the construction site resulting from the location forced the designers of the building to use unusual technological solutions, which, combined with the adopted architectural concept, resulted in significant difficulties in the assembly processes. The key to success was to conduct them in close coordination with the members of the general contractor's consortium, on the basis of detailed plans prepared in advance.

The experience gained during the implementation of this project resulted in the signing of another contract for a similar project, this time in the London area. Perhaps less eye-catching from the architect's point of view, this project is a similar challenge due to the existing conditions - very limited availability of assembly sites in the immediate vicinity of the construction site. A large part of the works will have to be performed on the external squares provided by the investor - unfortunately, such and not another location of the investment within the London metropolis will result in the works being carried out in the immediate vicinity of residential buildings, with the necessity to comply with strict noise restrictions.

The British market has so far been quite difficult for Polish companies due to the very strict and specific health and safety requirements and the need to use local subcontractors to a large extent. As a consequence of Great Britain's departure from the European Union, the availability of this market has become even more problematic, mainly due to restrictions on free access to the local labor market.

In general, due to the observed and increasing protection of own labor markets in the EU and the constantly changing rules of taxation of employees' income, obtaining contracts for assembly works abroad has become much more difficult for this reason. Careful research into local regulations and work conditions is essential. Of course, Poland's membership in the EU and the harmonization of norms and regulations "do" a lot, but the diversity of labor and pay regulations is enormous, and there are often market-specific requirements for employee qualifications. While the Scandinavian countries accept English in official contacts (which is a great help), in the vast majority of cases it is necessary to prepare contract

and official documentation in the language of a given country.

The timeliness and quality of services provided by Mostostal Puławy SA is also largely the result of the invisible work of experienced employees preparing the submitted offers and negotiating concluded contracts. Perhaps this is not a spectacular element of running a business, but it is a prerequisite for successful business.

Analyzing the climate goals set by the EU and the related challenges, we believe that the portfolio of services offered by Mostostal Puławy is tailored to the needs of investment processes that are necessary to achieve them. We are proud that the activities of our company are not only strictly business-related, but also support the changes that are beneficial for our planet.



# Xerox chce osiągnąć zeroemisyjność do 2040 roku

**X**erox w najbliższych 10 latach chce osiągnąć zeroemisyjność. Ten cel wpisał w tegoroczne działania CSR i finalnie ma być osiągnięty do 2040 roku. Oznacza to, że do 2040 roku działalność Xerox nie powinna mieć żadnego wpływu na emisję gazów cieplarnianych do środowiska. Plan obejmuje firmę, produkcję i kanały dystrybucji.

## ZEROEMISYJNE CELE JAKO SKŁADOWA STRATEGII XEROX

Każdy pracownik Xerox jest świadomy, że ponosi społeczną odpowiedzialność za czynienie czegoś dla dobra nie tylko firmy, ale także ludzi, środowiska i społeczeństwa.

Dlatego właśnie kluczowe elementy strategii skupiają się na tym, jak Xerox i jego klienci mogą zmniejszyć swój wpływ na środowisko. Xerox jest świadomy momentu krytycznego, kiedy to każdy zdaje sobie sprawę, że konkretne środki muszą zostać podjęte, by zmniejszyć wpływ emisji gazów cieplarnianych do środowiska przez duże korporacje, zwłaszcza te będące na rynku giełdowym. Xerox nawiązał partnerstwo z Organizacją Narodów Zjednoczonych w celu dostarczania technologii druku za pośrednictwem certyfikowanych urządzeń z ekologiczną etykietą podczas konferencji klimatycznej, która miała miejsce w Glasgow pod koniec października 2021 roku.

W tym samym czasie, podczas konferencji, Xerox otrzymał odznaczenie Terra Carta Seal przyznawane przez Księcia Walii. Terra Carta Seal jest przyznawana firmom, które mają pozycję lidera w swojej branży i mogą się pochwalić rzetelnymi planami transformacji, wspartymi naukowymi wskaźnikami rozpoznawalnymi na poziomie globalnym, które są związane z osiągnięciem zeroemisyjności do 2050 roku lub we wcześniejszym czasie.

## ZNACZĄCE OSIĄGNIĘCIE NIE TYLKO NA PAPIERZE

Pierwszy cel nastawiony na dbanie o środowisko, Xerox ustalił 18 lat temu i został on osiągnięty w skali ogólnoświatowej – było to znaczące zredukowanie zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych. Dowodzi to, że takie cele istnieją nie tylko na papierze, ale są realizowane. Kolejnym celem jest skupienie się na redukcji emisji gazów cieplarnianych (cel pierwszy i drugi), przynajmniej o 60% do 2030 roku w odniesieniu do wartości z 2016 roku.



**YULIAN  
GRIGOROV**

Dyrektor Generalny  
Xerox Polska

General Manager  
at Xerox Poland

Osiągnięcie tego poziomu oznacza, że Xerox będzie ostatecznie miał o 85% mniejszą emisję gazów w porównaniu do wartości z roku 2002.

#### WSPÓŁPRACA NA RZECZ ZEROEMISYJNOŚCI

Xerox współpracuje z Departamentem Energii USA, by rozwinąć technologię, która może pomóc zredukować zużycie energii generowanej przez instalacje klimatyzacyjne aż do 80%. Projekt ten ma korzystny wpływ nie tylko na środowisko, ale i na klientów. Xerox chce w ten sposób fundamentalnie zmienić funkcjonowanie klimatyzacji. SXM (The Service Experience Management) jest kolejną podobną inicjatywą. CareAR to on-lineowa platforma, dzięki której użytkownicy mogą posiłkować wiedzę do rozwiązywania kwestii technicznych.

#### SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ NIE TYLKO DLA ŚRODOWISKA

Lokalne oddziały Xerox kreują działania spójne z globalnymi ideami firmy. Xerox dostarcza używany sprzęt i tonery do autoryzowanych kolekcjonerów, po to, by mogły być ponownie wykorzystane bądź zniszczone. Wdrożono również selektywny recykling (papieru, kartonu, plastiku) w przestrzeniach biurowych Xerox, włączając w to materiały eksploatacyjne używane przez klientów i partnerów. Xerox zajmuje się również kwestiami związanymi z integracją i różnorodnością swych pracowników. Czyni to poprzez działalność charytatywną, sponsorską oraz filantropijną, organizując darowizny odzieży i zabawek oraz zachęcając do udziału w akcjach krwiodawstwa.

# Xerox targets the reaching of the zero emissions goal by 2040

**X**erox has accelerated its zero net emissions goal by 10 years and has published, within the corporate social responsibility (CSR) of this year, its plan to reach this goal by 2040. This means that, by 2040, Xerox's activities shall cease to have a net impact from greenhouse gas emissions on the climate. The plan covers the company, Xerox's entire production and distribution chain.

#### ZERO NET GOALS AS A PART OF XEROX'S STRATEGY

Within Xerox, everybody is all aware that they have the social responsibility of doing something better not only for the company, but for the people, the environment and society. This is why the key elements of their strategy focus on how Xerox can reduce their direct impact, but also the impact of the clients on the environment. Xerox is aware about a critical moment, where everyone knows that concrete measures to limit the effects of greenhouse gas and of large corporations, especially those listed at the stock market, have to be taken.

Xerox concluded a partnership with the United Nations in order to provide printing technology with devices certified with ecological label for the COP26 conference which took place in Glasgow at the end of October 2021.

At the same time, within COP26, Xerox received the Prince of Wales' Terra Carta Seal. The Terra Carta Seal has been granted to companies who have a leadership position in their industry and who have credible plans for transition, supported by scientific metrics recognised at global level to reach the zero net emissions goal by 2050 or earlier.

#### A SIGNIFICANT ACHIEVEMENT NOT ONLY ON PAPER

Since it has established its first goals, 18 years ago, Xerox has already achieved, at global level, a significant reducing of energy and greenhouse gas emissions (GHG) consumption. Therefore, it has already proved that such goals are on paper only. Now, the focus is on reducing GHG emissions from Purpose 1 and 2, by at least 60%, by 2030, compared to the company's reference value from 2016. Reaching this goal means that Xerox will finally have 85% less emissions compared to the ones from the company's initial reference year, 2002.

#### COOPERATION FOR THE ZERO-EMISSION GOAL

Xerox is working with the USA Energy Department to develop a technology which can help reduce air conditioning installations' energy consumption by up to 80%. This is a project with a beneficial impact not only on the environment, but also on consumers. Xerox wants in this way fundamentally change the functioning of air conditioning. The Service Experience Management (SXM) is another similar innovation. CareAR is an on-line platform that makes any user become an expert capable to solve technical issues.

#### SOCIAL RESPONSIBILITY NOT ONLY FOR THE ENVIRONMENT

Locally Xerox is fully aligned with the corporation's global efforts. They deliver used equipment and toners to authorised collectors in order to be recycled and destroyed. Selective recycling (paper, cardboard, plastic) in Xerox office spaces, including the collection of consumables used by Xerox clients and partners, have been also implemented. Xerox deals with aspects related to inclusion and diversity within the staff and even philanthropic responsibility too, by the participation of the employees in blood donation campaigns, clothes and toys donations, voluntary activities and even sponsorships in various forms.

# Innowacje w budownictwie wspierają rozwój zrównoważonej infrastruktury



**W**g szacunków ONZ w 2050 r. niemal 70 proc. ludzi będzie mieszkać w miastach, a 60 proc. potrzebnej do tego infrastruktury jeszcze nie powstało. Jednocześnie, zmiany klimatu zmieniają podejście do tworzenia tkanki miejskiej, która powinna zapewnić nie tylko komfort mieszkańcom, ale i minimalizować swój wpływ na środowisko. Taki wymiar urbanizacji wymaga zrównoważonego podejścia do budownictwa, aby dostosować je do zmian klimatycznych.

W przyjętej w ubiegłym roku strategii zrównoważonego rozwoju, Lafarge w Polsce skupił się na najbardziej kluczowych wyzwaniach dotyczących m.in. środowiska, energii czy zasobów naturalnych. W konsekwencji, systematycznie wprowadza na rynek zrównoważone rozwiązania dla budownictwa, przede wszystkim dzięki najnowocześniejszym technologiom produkcji oraz innowacjom. Mają one nie tylko niszy ślad węglowy, ale również zapewniają parametry jakościowe, które pozwalają tworzyć przyjazną dla środowiska zabudowę miejską.

Innowacyjne rozwiązania dla budownictwa wprowadzane przez Lafarge w Polsce obejmują zarówno nowoczesne rozwiązania produkcyjne pozwalające skutecznie zmniejszyć ślad węglowy rozwiązań dla budownictwa, nowy sposób wykorzystania już istniejących, odpowiednio zmodyfikowanych produktów, a także użycie surowców pochodzących z recyklingu.

Dlatego Lafarge realizuje kolejne kroki w dekarbonizacji i odchodzi od produkcji podstawowych cementów portlandzkich. Jednocześnie stawia na produkcję zielonych cementów z grupy ECOPlanet, które mają ponad 40% redukcję śladu węglowego niż tradycyjny cement i powstają przy użyciu materiałów z recyklingu. Już dziś stanowią one 10% w sprzedaży cementu w tych rejonach kraju, w których jest już dostępny. Rozwiązaniem dostępnym w ramach tej grupy produktów jest ECOPact - beton o prawie 50% mniejszym śladzie węglowym niż standardowy beton towarowy (który sam w sobie ma najniższy ślad węglowy spośród wszystkich

materiałów budowlanych). Redukcja emisji CO<sub>2</sub> w projektach, w których zastosowano produkty ECOPact odbywa się na trzech płaszczyznach. Odpowiednio dobrane receptury pozwalają dobrać ilość cementu o obniżonej zawartości CO<sub>2</sub>. Jednocześnie, do produkcji wykorzystywane są materiały pochodzenia naturalnego o najniższym śladzie węglowym. Lokalna produkcja upraszcza logistykę – ECOPact może być produkowany na terenie całego kraju i dostarczany na plac budowy z najbliższego zakładu. Ważnym elementem tej grupy rozwiązań są również zielone cementy ECOPlanet o 30-50% mniejszym śladzie węglowym niż czysty cement portlandzki CEM I, produkowane z materiałów z recyklingu.

Przykładem rozwiązań bazujących na innowacyjnym wykorzystaniu już istniejących są Airium – innowacyjna, w pełni ekologiczna piana termoizolacyjna na bazie cementu, oraz Hydromedia, wodoprzepuszczalny beton. Dzięki nim można odpowiednio – wzmacniać trwałość już istniejącej infrastruktury, a przede wszystkim zapewnić odpowiednią retencję wody w miastach i rozwijać zieloną tkankę miejską.

Mineralna piana Airium, dzięki właściwościom niepalnym, służy sztuce konserwatorskiej i jest całkowicie bezpieczna dla wrażliwych konstrukcji zabytkowych. Może również służyć do zastosowania jako wypełnienie, dzięki czemu nie powoduje dodatkowych obciążeń konstrukcji. Jest także dobrym izolatorem akustycznym. Piana w 100 proc. poddaje się recyklingowi oraz ma najniższy ślad węglowy ze wszystkich materiałów termoizolacyjnych dostępnych na rynku. Badania wykazały, że w trakcie "cyklu życia" pochłania ona około 25% CO<sub>2</sub>, które generuje podczas produkcji, co zmniejsza całkowitą wartość emisji.

Airium posiada międzynarodową Deklarację Środowiskową Produktu, co oznacza, że sprawdzono oddziaływanie produktu na środowisko na poszczególnych etapach jego wytwarzania i cyklu życia: od pozyskania materiałów, przez etap produkcji, transport, montaż, użytkowanie, aż do utylizacji i recyklingu. Piana produkowana jest mobilnie, co oznacza terminową dostawę oraz mniej odpadów. Airium stosuje się już na budowach w Austrii, Algierii, Francji, Jordanii czy Maroku. Receptura została opracowana w centrum badawczo-rozwojowym Holcim w Lyonie.

Innowacyjne rozwiązania budowlane mogą być również odpowiedzią na postępujące zmiany klimatu. Jednym z najbardziej odczuwalnych skutków jest przewaga nawalnych opadów deszczu, które wywołują gwałtowne powodzie (tzw. flash floods). W odpowiedzi na to wyzwanie Lafarge stworzył wodnoprzepuszczalny beton kruszywowy Hydromedia. Spoiwem jest gęsta pasta, z niewielką ilością zaprawy. Wolne przestrzenie między ziarnami kruszyw przepuszczają co najmniej 10 mm wody na sekundę. Pozwala to szybko odprowadzić ją do gleby, systemów retencji czy miejskiej kanalizacji.

Hydromedia pozwala tworzyć zrównoważoną tkankę miejską, np. infrastrukturę komunikacyjną (przystanki i parkingi), małą architekturę (ochrona korzeni drzew), a także chodniki czy ścieżki. Dzięki łatwemu wykonywaniu podbudów

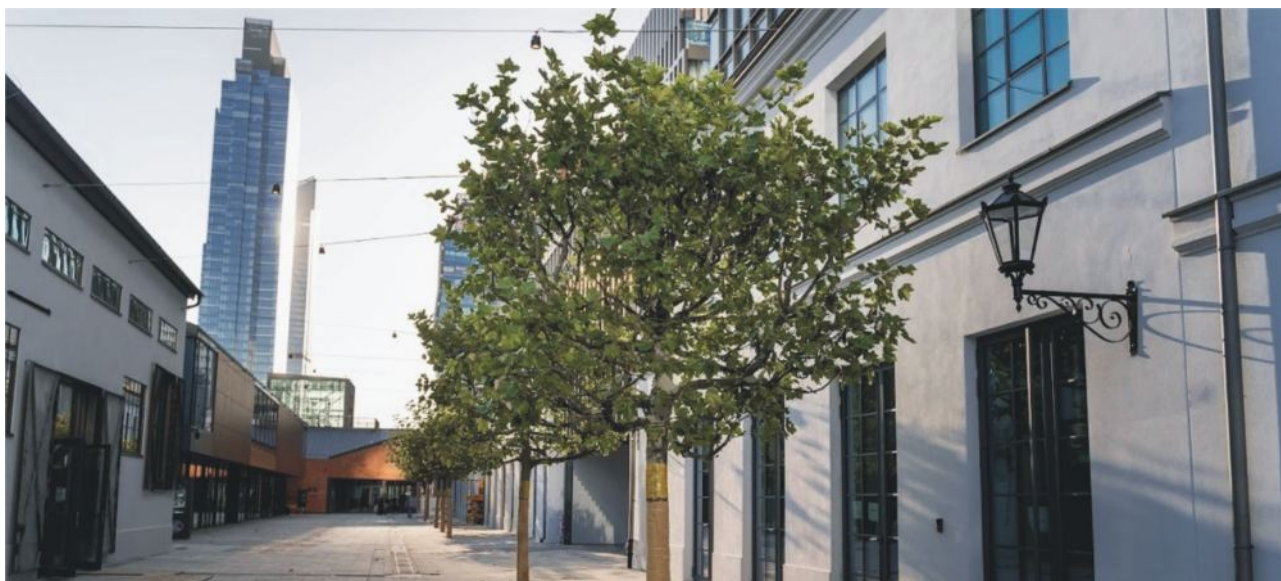
odprowadzających wodę z boisk, placów zabaw czy trawników możliwe jest szybkie odprowadzanie wody deszczowej do gruntu lub systemów kanalizacji na obszarach zabudowanych. Dzięki temu zmniejsza się ryzyko tzw. powodzi miejskich oraz możemy bardzo łatwo rozwijać zieloną tkankę miejską.

Zrównoważone rozwiązania dla budownictwa pomagają również chronić nieodnawialne zasoby surowców, takich jak kruszywa. Dlatego Lafarge wprowadził Aggneo – wysokiej jakości kruszywo z recyklingu wytwarzane na bazie betonu z rozbiórek. W ten sposób oszczędzane są zasoby naturalnego kruszywa wydobywanego w kopalniach oraz w pełni realizuje się założenia gospodarki obiegu zamkniętego w budownictwie. Beton z rozbiórek jest dokładnie oczyszczany i wyselekcjonowany. Dzięki temu Aggneo ma parametry jakościowe porównywalne do kruszyw naturalnych.

Sektor cementowy przechodzi zieloną transformację, by sprostać wyzwaniom, które przed budownictwem stawia troska o ludzi i planetę. Zrównoważone budownictwo musi więc opierać się na innowacjach i nowoczesnych technologiach, by dostarczać rozwiązania o coraz niższym śladzie węglowym, jak też pozwalające na dostosowanie tkanki miejskiej do zmian klimatu. Oznacza to również nowe podejście zarówno do technologii produkcji, jak i do samych rozwiązań – by stworzyć infrastrukturę, która w maksymalnym stopniu będzie harmonijnie współgrać ze środowiskiem naturalnym.



# Innovative construction fuels the development of sustainable infrastructure



According to the UN estimates, in 2050 almost 70 percent of people will live in cities, while 60 percent of the needed infrastructure has not yet been constructed. At the same time, climate change forces a different approach to creating the urban fabric, which should not only provide comfort to residents but also minimize its impact on the environment. This dimension of urbanization requires a sustainable approach to construction.

In the sustainable development strategy adopted last year, Lafarge in Poland focused on the most crucial challenges concerning ea. environment, energy, and natural resources. Therefore, it systematically introduces to the market sustainable solutions for construction, mainly thanks to the latest developments in technologies production and innovations. They not only have a lower carbon footprint but also provide quality parameters that allow for the creation of environmentally friendly urban development.

Innovative solutions for the construction industry introduced by Lafarge in Poland include both modern production solutions that allow to effectively reduce the carbon footprint of solutions for construction, a new way of using already existing, appropriately modified products, as well as the use of recycled raw materials.

That is why Lafarge is taking further steps in decarbonization and is withdrawing from the production of basic Portland cement. At the same time, it focuses on green

cement production from the ECOPlanet group, with a carbon footprint reduced by more than 40 percent in comparison to traditional cement and produced using recycled materials. They already account for 10 percent of cement sales in those regions of the country where it is already available. The leading solution in this product group is ECOPact - concrete with almost 50 percent lower carbon footprint than standard ready-mixed concrete (which has the lowest carbon footprint of all building materials). The reduction of CO<sub>2</sub> emissions in projects that use ECOPact products takes place on three levels. Properly selected recipes allow for the selection of the exact amount of cement with reduced CO<sub>2</sub> content. At the same time, the production process uses materials of natural origin with the lowest carbon footprint. Local production simplifies logistics - ECOPact can be manufactured nationwide and delivered to a construction site from the nearest plant. An important element of this group of solutions is also green ECOPlanet cement with a 30-50 percent lower carbon footprint than pure CEM I Portland cement and produced from recycled materials.

Examples of solutions that are based on the innovative use of existing ones are Airium - fully ecological, cement-based thermal insulation foam, and Hydromedia, water-permeable concrete. Thanks to them, it is possible to adequately strengthen the durability of the existing infrastructure, and above all, to ensure adequate water retention in cities and develop green urban areas respectively.

Airium, being non-flammable, helps with building conservation and is completely safe for sensitive historic structures. It can also be used as a filling, thanks to which it does not cause additional loads on the structure. It is also a good acoustic insulator. The foam is 100 percent recyclable and has the lowest carbon footprint of any thermal insulation material available on the market. Studies have shown that during its "life cycle" it absorbs about 25 percent of the CO<sub>2</sub> that it produces during production, which reduces its total value of emissions.

Airium has an international Environmental Product Declaration, which means that the environmental impact of the product has been verified at various stages of its production and life cycle: obtaining materials, production, transport, assembly, use, disposal and recycling. The foam is produced on-site, which means timely delivery and less waste. Airium is already used in Austria, Algeria, France, Jordan, and Morocco. The recipe was developed at Holcim's R&D center in Lyon.

Innovative construction solutions may address progressing climate change. One of the most noticeable effects is the prevalence of heavy rainfall which causes flash floods. In response to this challenge, Lafarge developed the Hydromedia water-permeable aggregate concrete. The binder is a thick paste with a small amount of mortar. Free space between the aggregate grains allows at least a flow of 10 mm of water per second. It is then quickly discharged into soil, retention, or municipal sewage systems.

Hydromedia allows for the creation of a sustainable urban fabric, e.g., communication infrastructure (stops and parking lots), small architecture (protection of tree roots), as well as sidewalks and cycling paths. Thanks to the easy implementation of draining water bases in sports fields, playgrounds, or lawns, it is possible to quickly drain rainwater into the ground or sewage systems in built-up areas. Thanks to this, the risk of the so-called urban floods and we can very easily develop green urban fabric.

Sustainable construction solutions also help to conserve non-renewable resources of raw materials such as aggregates. That is why Lafarge has introduced Aggneo - high-quality recycled aggregate-based concrete from demolition waste. In this way, the resources of natural aggregate extracted in mines are saved and the requirements of the circular economy in construction are fully met. Concrete from demolition is thoroughly cleaned and selected. As a result, Aggneo's quality is comparable to natural aggregates.

The cement sector is undergoing green transformation to meet the challenges posed by the construction industry to care for both people and the planet. Sustainable construction must therefore be based on innovation and modern technologies to provide solutions with both a continuously reduced carbon footprint, as well as allow the adaptation of the urban area to climate change. It also means a new approach to both the production technology and the solutions themselves - to create infrastructure in harmony with the natural environment.



# ESG – czy to jest Nowy Ład dla całej cywilizacji?

**M**oże nas to zaskoczyć, ale jest kolejna rzecz od której nie ma odwrotu – zielona rewolucja (proszę nie mylić z podatkowym Nowym Ładem). Tak jak jeszcze 10 lat temu zastanawialiśmy się czy segregować w gospodarstwie domowym śmieci, o co chodzi z tymi zmieszany-  
mi, oraz czy czyścić butelki po oleju przed wyrzuceniem, tak teraz zastanawiamy się czy będziemy musieli przestawić się na ESG?

ESG – „Environmental Social Governance” – to jest triada z którą chcemy czy nie chcemy będziemy się spotykać coraz częściej. Ład środowiskowy, Społeczny i Korporacyjny wchodzi do naszego życia czy tego chcemy czy nie.

Ostatnio zadałem pewnemu Inwestorowi pytanie, czy chce aby w procesie powstawania nowej fabryki użyć procedur, które wypełnią warunki tej triady. Inwestor nie bardzo wiedział co powiedzieć, nie znając tematu i nie bardzo rozumiejąc o co mi chodzi. Zadałem mu inne pytanie, co zrobi gdy produkowane przez niego elementy budowlane (chodziło o fabrykę prefabrykatów budowlanych, gotowych domów) będą powstawały bez świadomości ESG i dlatego obiekty z nich powstające nie będą należały do „zielonej linii” w budownictwie – będą stanowiły „brązową linię”. Popatrzył na mnie pytająco... Oczywiście natychmiast pośpieszyłem z wyjaśnieniem – zielona linia będzie oznaczała inwestycje, które nie tylko dbają o środowisko, ale też o ludzi w organizacji i poza nią oraz o odpowiedni ład w przedsiębiorstwie. I od razu dodałem, że tak naprawdę różnica jest prosta – zielona linia to będą produkty o wysokiej rentowności, dużym poziomie płynności, uzyskujące kredyty i finansowanie na odpowiednio niskim poziomie, postrzegane jako tzw „dobra inwestycja”. Czyli po prostu albo Klient Dewelopera uzyska kredyt na 3% albo na 12%, bo prefabrykaty należały do jednej lub drugiej linii. A w tym momencie niezadane pytanie samo się wyjaśniło – kto kupi prefabrykaty z nowej fabryki tego Inwestora.

Dwa ostatnie lata potwierdziły, że nie mamy odwrotu od tego. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (2014/95/UE) oraz rozporządzenie 2020/852 w sprawie Taksonomii UE i rozporządzenie 2019/2088 w sprawie ujawniania informacji w sektorze finansowym wywarło znaczący wpływ na sektor bankowy i finansowy. A tu jak wiemy sprawa jest prosta, za chwilę bank przy kredycie będzie się pytał o te prefabrykaty, do której linii należą.

Oczywiście przykład powyższy jest dosyć prosty, ale pozwala zrozumieć z czym się mierzymy. Nie wystarczy już teraz słynny BREEAM lub LEED w budownictwie, w nowych inwestycjach, w nowych lepszych biurach.



**MARIUSZ  
WITKUN**

Członek Zarządu  
Trebbe Polska  
Board Member  
of Trebbi Poland



**trebbi  
polska**  
we are your solution

Musimy przestawić nasze myślenie na biznes i inwestycje, które „współodczuwają” ze zwykłym człowiekiem, z jego otoczeniem, środowiskiem, życiem społecznym i zawodowym.

I jeszcze jeden krótki przykład – musimy nastawić się na koszty. Koszty rozwiązań, które musimy wprowadzać na ich ocenę i procedury wprowadzające w życie. Tak jak jeden z międzynarodowych funduszy inwestycyjnych, który zwrócił się do nas ze zleceniem na wykonanie audytu obiektu biurowego w Warszawie, jego transformacji na ESG. Nasz zespół specjalistów wykonał audyt, pokazując drogi rozwoju i przeobrażenia obiektu niemal dwudziestoletniego. Koszty były niemałe, ale Inwestor wiedział, że za 5 lat może mieć problem aby sprzedać na odpowiedniej stopie zwrotu ten obiekt.

I tu należy powiedzieć dobitnie jedno – są elementy mniej lub bardzo kosztowne, aby każdą inwestycję przeobrazić tak aby wypełnić standardy ESG. Ale bez kompleksowego spojrzenia nie można tego przygotować odpowiednio.

Odpowiednio – tak aby każda inwestycja była płynna finansowo, społecznie akceptowalna, zyskowna i nakierowana na nasze dobro..

# ESG - is it the New Deal for the whole civilization?

**I**t may surprise us, but another thing that has no turning back is the green revolution (please do not confuse it with the tax New Deal). Just like 10 years ago, we were wondering whether to segregate garbage in the household, what is the matter with the mixed ones, and whether to clean oil bottles before throwing them away, now we are wondering if we will have to switch to ESG?

ESG - "Environmental Social Governance" - this is the triad we want or not to meet more and more often. Environmental, Social and Corporate governance comes into our lives whether we like it or not.

Recently, I asked a specific Investor whether he wanted to use procedures that would fulfil this triad's conditions in setting up a new factory. The investor did not really know what to say, not knowing the subject and not really understanding what I meant. I asked him another question, what he would do when the construction elements he produced (it was a factory of prefabricated building elements, ready-made houses) will be created without ESG awareness, and thus the objects created from them will not belong to the "green line" in

construction - they will be "brown line ". He looked at me questioningly ... Of course, I immediately rushed to explain - the green line will mean investments that care for the environment and people inside and outside the organization and good order in the company. And I immediately added that the difference is elementary - the green line will be products with high profitability, high level of liquidity, obtaining loans and financing at a sufficiently low level, perceived as the so-called "good investment". So simply, either the Developer Client will get a loan of 3% or 12% because the prefabricated products belonged to one or the other line. And at this point, the unasked question became clear - who will buy the prefabricated products from the investor's new factory?

The last two years have confirmed that we have no turning back. Directive of the European Parliament and of the Council (2014/95 / EU) and Regulation 2020/852 on the EU Taxonomy and Regulation 2019/2088 on disclosure of information in the financial sector has had a significant impact on banking financial sector. And here, as we know, the matter is simple, in a moment, the bank on loan will ask about the prefabricates, to which line they belong.

Of course, the above example is quite simple, but it allows you to understand what you are against. The famous BREEAM or LEED in construction, in new investments, in new and better offices is not enough. We must shift our thinking to business and assets that "feel" with the common man, with his surroundings, social and professional life.

And one more short example - we need to focus on costs. We have to implement the costs of solutions for their evaluation and implementation procedures, just like one of the international investment funds that asked us to audit an office building in Warsaw and its transformation into ESG. Our team of specialists performed an audit, showing the development and transformation paths of the nearly twenty-year-old facility. The costs were considerable, but the investor knew that in 5 years, it might have a problem to sell the property at an appropriate rate of return.

And here, one should clearly say one thing - some elements are more or less expensive to transform your investment to meet the ESG standards. But without a comprehensive view, it cannot be prepared appropriately.

Correspondingly - so that your investment is liquid in every respect, socially acceptable, profitable and focused on our life.



Project Management  
Development & Bank Monitoring  
Technical Due Diligence  
Claims & Expertise



# Zrównoważone innowacje pomagają firmom osiągać lepsze wyniki na rynku

**Z**równoważona innowacyjność, wspierana przez szereg technologii, od druku 3D i wirtualnej rzeczywistości, po wykorzystanie blockchain i cyfrowych bliźniaków, stanowi odpowiedź na główne wyzwania, jakie dziś stoją przed firmami. Z jednej strony to konieczność wzmacniania innowacyjności, z drugiej - spełnianie stale zmieniających się wymagań regulacyjnych oraz wizerunkowych.

Raport *"More praised than practiced"*\* przeprowadzony przez Financial Times (FT) Focus przy wsparciu Dassault Systèmes, pokazuje, że liderzy biznesu są świadomi nowych trendów i wyzwań, przed którymi stoją dziś organizacje: ponad połowa respondentów potwierdza pilną potrzebę włączenia zrównoważonego rozwoju do cyklu życia produktu. Z drugiej strony jednak badanie podkreśla rozdziewięć pomiędzy sferą deklaracji a ich realizacją: tylko 36% badanych firm planuje podjęcie odpowiednich działań, a liczba firm, które już stosują zrównoważone innowacje w praktyce jest jeszcze niższa - wynosi zaledwie 31%.

## OGRANICZENIA I KORZYŚCI

Jedną z przyczyn tej sytuacji jest fakt, że zaangażowanie w zrównoważony rozwój produktów i usług jest w większości firm ograniczone w ramach silosów korporacyjnych. Podczas gdy zrównoważone innowacje są wysokim lub głównym priorytetem dla 68% działów technologicznych i cyfrowych oraz 65% działów odpowiedzialnych za kwestie społeczne i środowiskowe, stanowią niższy priorytet w działach innowacji (44%), badań i rozwoju lub strategii (42%). Wśród innych ograniczeń raport wymienia brak uzgodnionej i możliwej do zastosowania definicji zrównoważonego rozwoju w firmie czy obawy związane z kosztami zmian procesów rozwoju produktów i usług.

Przedsiębiorstwa mogą jeszcze nie przykładać dużej wagi do zrównoważonych innowacji, ale czy jest to realny problem? Czy w praktyce zrównoważone innowacje przynoszą zyski? Dane zawarte w raporcie sugerują, że tak. Firmy, które najszybciej wprowadzają innowacje zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, budują reputację w zakresie ESG (*ang. Environmental, Social, and Governance*), ale w rzeczywistości robią znacznie więcej - dążą do osiągnięcia lepszych wyników na rynku:



**IRENEUSZ  
BOROWSKI**

Country Manager Poland  
Dassault Systèmes

- Rozwijają nowe modele biznesowe, aby opracowywać produkty z wykorzystaniem zasad projektowania w obiegu zamkniętym
- Wdrażają zaawansowane rozwiązania cyfrowe w celu oceny cyklu życia produktu na wszystkich etapach jego rozwoju
- Wspierają kreatywną współpracę poprzez łączenie wszystkich dyscyplin w celu opracowywania nowych koncepcji, projektowania, modelowania, testowania i w końcu wprowadzania innowacji

## ZAAWANSOWANA TECHNOLOGIA KLUCZOWYM KROKIEM

Dzięki doświadczeniom wirtualnych bliźniaków dostępnych w ramach platformy 3DEXPERIENCE, Dassault Systèmes pomaga swoim klientom w rozwiązywaniu największych wyzwań związanych z dekarbonizacją w łańcuchach wartości, zrównoważoną produkcją, wykorzystaniem energii i wody oraz wejściem na ścieżkę gospodarki cyrkularnej, oferującej radykalnie nowe podejście do business-as-usual. W przeciwieństwie do liniowego modelu "take-make-waste", gospodarka cyrkularna reprezentuje nowe podejście systemowe dla firm, opierające się na trzech zasadach: eliminacji odpadów i zanieczyszczeń, utrzymaniu produktów i materiałów w użyciu oraz regeneracji systemów naturalnych.

## JAK TO DZIAŁA W PRAKTYCE? OTO DWA PRZYKŁADY Z BRANŻY CPG ORAZ HOME&LIFESTYLE:

W styczniu br. Dassault Systèmes, Ardagh Group i EXXERGY rozpoczęły pierwsze w branży wirtualne testy na - należącym do Diageo – słynnym modelu butelki whisky Johnnie Walker. Celem jest opracowanie specjalnej powłoki, która pozwoli zmniejszyć wagę butelki bez ingerencji w jej strukturę i kształt. Testy te są wstępem do, opartych na naukowych podstawach, zrównoważonych innowacji mających na celu skrócenie czasu oraz obniżenie kosztów testowania produktów szklanych, a także ograniczenie ilości surowców i zapotrzebowania na energię w procesie wytapiania szkła.

Inny przykład pochodzi z branży fashion: AMF, dostawca akcesoriów, wykorzystuje platformę 3DEXPERIENCE, aby zapewnić przejrzystość w całym cyklu życia produktu i ułatwić bliższą współpracę między projektantami i inżynierami. Dzięki zastąpieniu etapów procesu produkcyjnego generujących największą ilość zanieczyszczeń alternatywami o charakterze cyrkularnym, AMF może ponownie wykorzystać ponad 97% wody w swoim systemie obiegu zamkniętego.

\* Badanie zostało przeprowadzone w 2021 roku przez FT Focus. Wśród respondentów znalazło się 300 menedżerów wyższego szczebla ds. R&D, zrównoważonego rozwoju i technologii, z firm reprezentujących siedem kluczowych branż. Wszystkie organizacje odnotowują roczne przychody na poziomie co najmniej 250 mln USD.

## Sustainable innovations help companies to outperform the market

**Sustainable innovation, powered by a range of technologies, from 3D printing and virtual reality to the use of blockchain and digital twins, responds to main trends faced by companies today: the need of engaging in constant innovation and meeting ever-evolving reputational and regulatory requirements.**

The survey "*More praised than practiced*"\*, conducted by Financial Times (FT) Focus with the support of Dassault Systèmes, shows that business leaders are aware of the new trends and challenges faced by organizations today: more than half of respondents confirm the urgent need to integrate sustainability into the product life cycle. On the other hand, however, the study highlights the gap between the realm of declarations and their implementation in practice: only 36% of the surveyed companies plan to take appropriate action, and the number of companies that are already putting sustainable innovation into practice is even lower – it's just 31%.

### CONSTRAINTS VS. BENEFITS FROM EMBRACING SUSTAINABLE INNOVATION

One reason for this situation is that the commitment to sustainable product and service development remains constrained within silos at most companies. Whereas sustainable innovation is a high or leading priority for 68% technology & digital departments and 65% of departments

responsible for social and environmental issues, it is a lower priority within innovation (44%), R&D or strategy departments (42%). Among other constraints the report highlights no agreed and workable definition of sustainability within the company or concerns related to costs of changing product and service development processes.

Businesses – in practice – may not be paying much attention to sustainable innovation, but how much of a problem is that? Does sustainable innovation deliver returns in practice? The report data suggests it does. The companies that are the fastest to innovate sustainably strengthen their ESG (Environmental, Social, and Governance) credentials, but in reality they are doing much more – they are striving to outperform the market. These companies are:

- Shifting their focus towards new business models to develop products using circular design principles
- Adopting advanced digital solutions to perform lifecycle assessments throughout all phases of product development
- Inspiring creative collaboration virtually by bringing together all disciplines to ideate, design, model, test and in the end innovate

### ADVANCED TECHNOLOGY IS A KEY STEP

Thanks to virtual twin experiences available on 3DEXPERIENCE platform, Dassault Systèmes is helping its customers to solve the biggest challenges related to decarbonization across value chains, sustainable production, energy & water use and entering the path of circular economy, offering a radical new approach to business-as-usual. In contrast to the "take-make-waste" linear model, circular economy represents a new systems approach for companies based on three principles: eliminate waste and pollution, keep products and materials in use, and regenerate natural systems.

### HOW DOES IT WORK IN PRACTICE? HERE'RE JUST 2 EXAMPLES FROM CPG AND H&L INDUSTRIES:

In January 2022 Dassault Systèmes, Ardagh Group and EXXERGY began 'virtual twin' trials on Diageo's iconic Johnnie Walker bottle. The aim is to research and develop a coating that will enable the glass bottle to be lightweighted without compromising its strength and shape. The virtual trial will pioneer science-based sustainable innovations to reduce the time and cost needed to test glass products, whilst also reducing the raw materials and energy used in the process.

Another example comes from a fashion industry: AMF, accessories supplier, uses the 3DEXPERIENCE platform to deliver transparency across the product lifecycle, and facilitate closer collaboration between designers and engineers. By replacing the most polluted steps in its production processes with circular alternatives, AMF could reuse more than 97% of water in its closed-circuit system.

\* The survey was conducted in 2021 by FT Focus. Among the respondents there were 300 senior R&D, sustainability and technology executives representing 7 core industries. All of the organizations had at least 250 mln USD in annual revenues.

# Rosną ceny mediów a przedsiębiorcy szukają oszczędności



**G**igantyczne podwyżki cen energii elektrycznej oraz gazu dotyczą w 2022 r. niemal wszystkie sektory gospodarki. Wzrost kosztów mediów użytkowych część przedsiębiorców będzie musiało przerzucić na swoich klientów, ale nie da się w ten sposób zrekompensować choćby 370 proc. podwyżki cen gazu (o tyle zgodnie z cennikiem PGNiG wzrosły stawki za gaz dla przedsiębiorstw w ciągu ostatniego półrocz\*). Analitycy rynkowi przewidują, że wzrost kosztów działalności z tytułu podwyżek cen mediów może oznaczać większą skalę upadłości firm. Można poprzestać na oczekiwaniu na system ulg rekompensujących przynajmniej w części zwiększone koszty za media (ale ze świadomością, że działania te będą miały charakter doraźny i krótkookresowy a trend wzrostu cen mediów użytkowych może pozostać z nami na dłużej), ale można także skutecznie optymalizować zużycie mediów w przedsiębiorstwie za pomocą dostępnych narzędzi i technologii.

**JAKIE MOŻLIWOŚCI W ZAKRESIE OPTYMALIZACJI ZUŻYCIA ENERGII (ALE TAKŻE INNYCH MEDIÓW) MAJĄ DZIŚ DO DYSPOZYCJI PRZEDSIĘBIORCY?**



W Polsce wiele dużych przedsiębiorstw produkcyjnych wyposażonych jest w systemy kompleksowo nadzorujące procesy produkcyjne klasy MES (Manufacturing Enterprise Systems), które - współpracując z zaawansowanymi systemami ERP - pozwalają na zarządzanie każdym aspektem działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego, rozpoczynając od zamawiania materiałów do produkcji a kończąc na finansach, księgowości a nawet systemach kadrowych. Zarządzanie energią stanowi w takim systemie zaledwie jeden z wielu modułów funkcjonalnych.

**JAK WIELE TEGO TYPU SYSTEMÓW JEST DOSTĘPNYCH NA RYNKU POLSKIM? DLACZEGO TE ROZWIĄZANIA NIE SĄ TAK POWSZECHNE?**

Obecnie na rynku kompleksowe systemy oferuje kilkanaście dużych zagranicznych firm oraz kilka większych polskich spółek informatycznych. Słabą stroną takich dużych rozwiązań jest ich wysoka cena, ponadto zarządzanie tak skomplikowanym wdrożeniem wymaga współpracy wielu osób, zarówno z wewnątrz organizacji, jak i zewnętrznych

konsultantów informatycznych, których praca jest bardzo kosztowna. Dodatkowo, trzeba mieć na uwadze fakt, że wdrożenia tego typu rozwiązań trwają całymi miesiącami a czasem nawet latami. Ze względu na stopień złożoności trzeba się liczyć z tym, że wiele takich kompleksowych wdrożeń po prostu się nie powiedzie (nawet do 40%). Być może duże przedsiębiorstwa stać na podjęcie takiego ryzyka w imię przyszłych niewątpliwych korzyści z posiadania kompleksowego rozwiązania. Tymczasem rachunki za energię rosną błyskawicznie, często zmniejszając rentowność biznesu już teraz.

Kolejny problem pojawia się często na styku sprzętu (urządzeń pomiarowych) i samej aplikacji do optymalizacji oraz zarządzania energią i innymi mediami. Często przypadkiem jest występujący miks urządzeń od różnych producentów lub/i brak urządzeń pomiarowych i sensorów w ogóle. Polskie firmy informatyczne posiadają bardzo dobre aplikacje informatyczne, często jednak ich słabszą stroną jest integracja systemu IT i urządzeń.

Inną przeszkodą, szczególnie w średnich i mniejszych przedsiębiorstwach, są pieniądze, a właściwie niechęć właścicieli do angażowania bieżącego kapitału w rozwiązania, które przyniosą korzyść dopiero w przyszłości. Polski rynek jest jeszcze słabo rozwinięty pod względem firm oferujących zarządzanie energią jako usługę (Energy Management as a Service) czy też nowoczesnych modeli biznesowych, w ramach których klienci byliby gotowi podzielić się z dostawcami technologii oszczędnościami uzyskanymi z użytkowania systemu do zarządzania energią. Mówimy o klasycznej formule ESCO.

### **CO W TAKIM RAZIE POWINIEN ZROBIĆ PRZEDSIĘBIORCA, KTÓRY CHCIAŁBY ZOPTYMALIZOWAĆ ZUŻYCIE EE W SWOIM PRZEDSIĘBIORSTWIE, ALE Z RÓŻNYCH POWODÓW NIE CHCE PRZEZNACZYĆ NA NARZĘDZIE ZNA CZNYCH ŚRODKÓW?**

Istnieją na rynku rozwiązania, które nie wymagają dużych nakładów finansowych, specjalistycznego oprogramowania i specjalnego sprzętu do obsługi. Dobrą metodą jest zastosowanie stopniowania opomiarowania: opomiarowanie głównych przyłączy energetycznych, a dopiero w kolejnych krokach, na podstawie zgromadzonych danych, decyzja o opomiarowaniu pozostałych obwodów wewnętrznych i kluczowych maszyn. System, który wdrożyliśmy na rynek, pozwala w prosty sposób dodawać nowe urządzenia pomiarowe. Zastosowaliśmy go także w naszym zakładzie w Ostaszewie, gdzie zaczynaliśmy od ok. 10 punktów, a obecnie mamy zainstalowanych ponad 100 liczników. Istotne jest, żeby już na etapie projektowania lub generalnych remontów w zakładach przystosowywać obwody zasilające do montażu liczników. W tym momencie nie wpływa to znacząco na koszty budowy lub modernizacji, a zdecydowanie ułatwia zastosowanie systemów monitorujących zużycie mediów w przyszłości. Stosując stopniowanie, zaczynamy od analizy potrzeb energetycznych, a stopniowo dochodzimy do np. kontrolowania kosztów pracy poszczególnych linii, maszyn czy partii produktów.

### **OD CZEGO PRZEDSIĘBIORCA POWINIEN ZACZĄĆ PROCES OPTYMALIZACJI ZUŻYCIA EE W SWOIM PRZEDSIĘBIORSTWIE? JAKIE DANE SĄ POTRZEBNE, ABY OCENIĆ, CZY JEST TU W OGÓLE POLE DO OSZCZĘDNOŚCI?**

Rozpoczynamy od analizy faktur za zużycie energii, następny etap to opomiarowanie przyłączy do zakładu, co pozwoli na kontrolę w czasie rzeczywistym kosztów oraz zautomatyzowane przeciwdziałanie przekroczeniom mocy zamówionej czy parametrów jakościowych energii. Kolejny etap to, w przypadku zakładów produkcyjnych, kontrolowanie zużycia ee w procesach produkcyjnych, na wydziałach czy w ramach wytwarzania określonych partii wyrobów.

### **NA JAKIE ASPEKTY I FUNKCJONALNOŚCI SYSTEMU DO MONITOROWANIA DANYCH DOTYCZĄCYCH ZUŻYCIA MEDIÓW ZWRACAĆ UWAGĘ?**

Zakładając spełnienie wyżej wymienionych etapów (zainstalowanie opomiarowania), to oczywiście istotne jest, by system nadzorujący pozyskiwane dane pozwalał na sporządzanie analiz i raportów zrozumiałych dla klienta. Potrzeby są różne: od czystych analiz technicznych, po wystawianie dokumentów finansowych. Należy jednak pamiętać, że żaden system nie będzie w pełni wykorzystany bez świadomego i kompetentnego użytkownika po stronie klienta. Tylko taki użytkownik jest w stanie wyartykułować swoje potrzeby oraz korzystać z dostarczanych analiz. W wielu przedsiębiorstwach takimi zadaniami są często obciążani pracownicy, którzy nie posiadają odpowiednich kompetencji i nie są w stanie wykorzystać w pełni potencjału takiego rozwiązania. Dlatego bardzo ważna jest dobra współpraca na etapie wdrażania, gdzie - bazując na naszym doświadczeniu - jesteśmy w stanie zaproponować klientowi konkretne, dopasowane narzędzie. Naszą zaletą jest dostarczanie kompleksowego rozwiązania: sprzętowego (liczniki i systemy odczytowe) oraz systemów do analiz i raportów.

Na koszty działalności przedsiębiorstwa wpływa nie tylko bezpośrednie zużycie energii w procesach wytwórczych, ale także jakość energii, która przekłada się np. na żywotność urządzeń elektrycznych i niezawodność ich pracy. Za jakość ee odpowiadają nie tylko jej dostawcy, ale także przedsiębiorca (zapady napięcia, wyższe harmoniczne prądu oraz napięcia). W jaki sposób systemy do monitoringu pozwalają poprawić jakość zasilania?

Nasze rozwiązanie daje możliwości tego typu analiz w oparciu o bardzo nowoczesne liczniki z wbudowanymi funkcjami pomiaru i kontroli jakości energii oraz autorskim rozwiązaniem dotyczącym aktywnej kontroli wybranych parametrów (np. moc zamówiona, współczynnik mocy, wykrywanie zaników i zapadów napięcia itp.).

### **CZY PROCES WDROŻENIA SYSTEMU WSPIERAJĄCEGO MONITORING I ZARZĄDZANIE ZUŻYCIEM MEDIÓW WPŁYWA NA BIEŻĄCĄ DZIAŁALNOŚĆ? JAK PRZEBIEGA WDROŻENIE TAKIEGO NARZĘDZIA?**

Aktywnie uczestniczymy w procesie uruchomienia systemu pomiarowego u klienta, tak starając się dobierać rozwiązania sprzętowe, by unikać wyłączania obwodów zasilających (oczywiście tam, gdzie to możliwe). W pozostałych przypadkach stosuje się zasadę wykorzystywania planowych przerw w pracy przedsiębiorstwa.

**CO W OBSZARZE POPRAWY EFEKTYWNOŚCI ZUŻYCIA MEDIÓW PROPONUJE GRUPA APATOR, KTÓRA OD LAT DOSTARCZA NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA POMIAROWE NIE TYLKO DLA ENERGII ELEKTRYCZNEJ, ALE TAKŻE GAZU, CIEPŁA I WODY, W POLSCE I EUROPIE.**

Rozwiązania Grupy Apator od lat wspierają zarządzanie zużyciem mediów. Pierwotnie skupieni byliśmy na energii elektrycznej, jednak szerokie doświadczenie specjalistów pozwala na rozszerzenie zakresu o kolejne media. Dziś dla wielu przedsiębiorców istotne znaczenie ma optymalizacja zużycia nie tylko energii elektrycznej, ale również gazu. W tych obszarach rozwinęliśmy funkcjonalność naszego nowego systemu. Optymalizacja zużycia to jeden z aspektów, kolejny to możliwość szczegółowego przypisania kosztów do linii produkcyjnych czy nawet kolejnych partii produktów.

Zapewniamy infrastrukturę pomiarową, nowoczesną komunikację urządzeń, gromadzenie danych i ich prezentację. Dwukierunkowa komunikacja z liczników pozwala na zaimplementowanie w kolejnym kroku zautomatyzowanego sterowania optymalizującego. Chmurowe, niedrogie systemy monitorujące zużycie to niezbędny etap wstępny w kierunku w pełni świadomego zarządzania energią i mediami. Możemy liczyć nie tylko na obniżenie zużycia mediów rzędu 15-20%, ale także dodatkowe korzyści związane z możliwością optymalizacji rachunków za energię elektryczną i gaz dzięki wykorzystaniu zmian cen na rynku hurtowym, które także mogą być źródłem znaczących oszczędności. Efektywne zarządzanie odczytami, w dobie znacznego wzrostu kosztów nośników energii, może stać się niezbędnym narzędziem, które przyniesie znaczące oszczędności, co zostanie z pewnością docenione przez wielu przedsiębiorców i menedżerów.

Dowiedz się więcej o systemie optymalizującym zużycie mediów w przedsiębiorstwie.

**Kontakt handlowy:**

ireneusz.wendelski@apator.com; +48 506 009 228

\*<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Czesc-mikro-i-malych-firm-nie-przetwarzaj-podwyzek-cen-gazu-Kiepskie-nastroje-przedsiębiorców-8262699.html>

# Utility prices are rising and businesses are looking for new ways to save

**In 2022, significant increases in electricity and gas prices will affect almost all sectors of the economy. How can you effectively optimize your company's utility consumption using the currently available tools and technologies?**

**WHAT SHOULD BUSINESS OWNERS DO TO OPTIMIZE THEIR ELECTRICITY CONSUMPTION WITHOUT INCURRING SIGNIFICANT COSTS?**



There are many solutions on the market that do not require large investments, specialized software, or special operating equipment. An excellent solution is gradual metering: initially metering the main power supply, and then based on the collected data, deciding whether to meter the remaining internal circuits, including critical machinery. The system that we have implemented on the market allows you to easily add new measuring devices. We have applied our system in our

production plant in Ostaszewo, where we initially began with approximately 10 measurement points. Currently, we have over 100 electricity meters installed measuring all of our critical electrical circuits. It is important to prepare all electrical connections for meter installation during the design stage or prior to any renovations. Adapting electrical installations does not significantly affect the costs of construction / modernization, but it facilitates the future use of utility consumption monitoring systems. Using gradual metering, we begin with an analysis of energy needs and gradually shift to e.g. controlling the cost of work of individual lines, machines, or product batches.

**HOW SHOULD A BUSINESS START THE PROCESS OF OPTIMIZING ELECTRICITY CONSUMPTION?**

We begin with analysing invoices for energy consumption followed by measuring electrical connections in the production plant, which will allow for real-time control of costs

and automatic prevention of exceeding the contracted power or energy quality parameters. The next stage is, in the case of production plants, controlling electricity consumption in production processes in individual departments or as part of the production of specific batches of products.

#### **WHAT ASPECTS AND FUNCTIONALITIES OF THE UTILITY CONSUMPTION DATA MONITORING SYSTEM TO PAY ATTENTION TO?**

The data control system must allow clients to obtain analyses and reports that are comprehensible and concise. Therefore, good cooperation at the implementation stage is vital - we can offer the client specific, tailored solutions. Our advantage is providing a comprehensive solution: hardware (meters and reading systems) as well as systems for analyses and reports.

#### **HOW CAN MONITORING SYSTEMS IMPROVE POWER QUALITY?**

Our solution enables this type of analysis based on state-of-the-art meters with built-in power quality measurement and control functions and a proprietary solution for active control of selected parameters (e.g. contracted power, power factor, detection of voltage decays and dips, etc.).

#### **WHAT DOES THE IMPLEMENTATION OF THESE TOOLS LOOK LIKE?**

We actively participate in our client's measurement system commissioning process so we select hardware solutions to avoid switching off power circuits (where possible, of course). In other cases, we apply scheduled breaks in the business's work time to continue implementation.

#### **IS THERE ANYTHING NEW THAT APATOR GROUP HAS TO OFFER IN THE AREA OF IMPROVING UTILITY CONSUMPTION EFFICIENCY?**

For today's businesses, it is important to not only optimize electricity, but also gas consumption. We have also developed a gas consumption functionality for our new system. Our system also allows for the detailed allocation of costs to production lines or even subsequent product batches. We provide measurement infrastructure, modern device communication, as well as data collection and presentation. Two-way meter communication allows for the implementation of automated optimization control in further stages. Not only can utility consumption be reduced by around 15-20%, but also these additional benefits allow for the optimization of electricity and gas bills.



Aebi Schmidt jest wiodącym dostawcą innowacyjnych technicznych rozwiązań problemów w zakresie oczyszczania i odśnieżania powierzchni komunikacyjnych oraz koszenia obszarów zielonych na trudno dostępnym terenie.



## OFERUJEMY:

- **Sprzęt do zimowego utrzymania dróg:** pługi odśnieżające jedno- i wielosegmentowe, specjalne, wirnikowe, posypywarki montowane na pojazdach, ciągnione i zawieszane, polewarki, urządzenia do produkcji solanki
- **Zamiatarki:** samojezdne z napędem elektrycznym, CNG, spalinowym i mechanicznym, ciągnione, montowane na podwoziach, walcowe szczotki doczepiane
- **ASH Finance** (leasing, wynajem, pożyczka)
- **Kontrakty serwisowe i eksploatacyjno-serwisowe**
- **Sprzedaż części zamiennych.**

W oparciu o wieloletnie i międzynarodowe doświadczenie jesteśmy partnerem oraz doradcą dla naszych Klientów. Nasza oferta obejmuje pojazdy, urządzenia do zabudowy stałej i demontowalnej oraz związane z nimi usługi

**Aebi Schmidt Polska Sp. z o.o.**  
25-650 Kielce, ul. Skrajna 80A  
**tel. 41 365 21 00, fax: 41 365 22 22**  
[info@aebi-schmidt.com](mailto:info@aebi-schmidt.com)

**Biuro handlowe:**  
**tel. 41 365 21 49, fax: 41 365 21 21**  
[bh.pl@aebi-schmidt.com](mailto:bh.pl@aebi-schmidt.com)



FOLDRUK → FOLD



# Etykiety i Opakowania

W DOBRYM STYLU



ISO 15378  
ISO 22000

30 lat razem sięgamy po sukces

Siedlce • ul. Starzyńskiego 10  
25 644 18 00 • [biuro@foldruk.media.pl](mailto:biuro@foldruk.media.pl) • [www.foldruk.media.pl](http://www.foldruk.media.pl)

# RELACJA Z DEBATY ZRÓWNOWAŻONE BUDOWNICTWO

**2** grudnia 2021 roku w hotelu Regent w Warszawie odbyła się organizowana przez Executive Club debata poświęcona tematyce zrównoważonego budownictwa. Celem spotkania była merytoryczna dyskusja na temat odpowiedzialności względem użytkowników i środowiska naturalnego w sektorze budownictwa. Transmisję z wydarzenia można znaleźć na naszym kanale w serwisie Youtube.

Wydarzenie otworzyło wystąpienie gościa specjalnego, Sekretarza Stanu w Ministerstwie Rozwoju i Technologii Pana Piotra Uścińskiego. Mówił on o dużym znaczeniu rozwiązań ekologicznych we współczesnym budownictwie. Podkreślił, że rząd stara się wspierać takie inicjatywy.

Po wystąpieniu nadszedł czas na prezentację. Pan Robert Jacek Moritz, Prezes Zarządu ALTA S.A. mówił o potrzebie szerszego spojrzenia na temat zrównoważonego budownictwa oraz o rozważnym podchodzeniu do panujących trendów. Podkreślił, że zrównoważone inwestycje muszą być dostępne dla wszystkich niezależnie od sytuacji materialnej. To nie może być jedynie elitarnie rozwiązanie.

Kolejną prezentację poprowadził Pan Adam Ambrozik, Dyrektor ds. Korporacyjnych firmy VELUX Polska, który przedstawił uczestnikom debaty raport „Barometr Zdrowych Domów”. Zwrócił uwagę jak bardzo pandemia wpłynęła na podejście ludzi do ich sytuacji mieszkaniowej. W swojej prezentacji zaznaczył, że Polacy są świadomi ekologicznie. Należy zastanowić się, jak tą świadomość przełożyć na praktykę.

Po prezentacji rozpoczął się panel dyskusyjny, który poprowadził Wiktor Piwkowski, Prezes Zarządu Fundacji Polskiego Związku Inżynierów i Techników Budownictwa. W dyskusji udział wzięli: Adam Ambrozik, Dyrektor ds. Korporacyjnych w VELUX Polska, Nicolas Depret, Prezes Zarządu w Eurovia Polska, Robert Jacek Moritz, Prezes Zarządu, ALTA S.A., Adam Targowski, Dyrektor ds. Zrównoważonego Rozwoju w spółce biurowej Skanska w regionie CEE, Bartosz Tokarski, Lider Praktyki Finansowej, EIB SA. Na początku poruszono kwestię zeroemisyjności oraz omówiono trendy w ekologicznym budownictwie. Prelegenci zastanawiali się czy circular economy zaadaptuje się w branży budowlanej. W dalszej części spotkania prelegenci zadali sobie pytanie, czy przy zastosowaniu „zielonych” materiałów budowlanych można wciąż utrzymać przewagę konkurencyjną.



Prelegenci zgodnie stwierdzili, że przekonanie iż ekologiczne rozwiązania są droższe jest krótkowzroczne. Często w dłuższej perspektywie takie rozwiązania okazują się bardziej opłacalne. W dalszej części spotkania uczestnicy zastanawiali się, jak minimalizować negatywny wpływ inwestycji na środowisko naturalne podczas wszystkich etapów projektu budowlanego. Ostatnim poruszoną tematem było postrzeganie ekologicznych inwestycji przez rynek ubezpieczeniowy.



## REPORT FROM THE DEBATE: SUSTAINABLE CONSTRUCTION

**O**n December 2, 2021 in the Regent hotel in Warsaw took place a debate on sustainable construction organized by the Executive Club. The purpose of the meeting was a substantive discussion on the responsibility towards users and the environment in the construction sector. Broadcast of the event can be found on our Youtube channel.

The event was opened by the speech of the special guest, Secretary of State in the Ministry of Development and Technology, Mr. Piotr Uściński. He spoke about the great importance of ecological solutions in modern construction industry. He emphasized that the government tries to support such initiatives.

After the speech it was time for presentations. Mr. Robert Jacek Moritz, CEO of ALTA S.A. spoke about the need for a broader view of sustainable construction and a cautious approach to the current trends. He stressed that sustainable investments must be available to everyone regardless of financial situation. It cannot be only an exclusive solution.

The next presentation was led by Mr Adam Ambrozik, Corporate Affairs Director of VELUX Poland, who presented the report "Healthy Homes Barometer" to the participants of the debate. He pointed out how much the pandemic had influenced people's approach to their housing situation.

In his presentation, he pointed out that people in Poland are environmentally aware. It should be considered how to translate this awareness into practice.

The presentation was followed by a panel discussion led by Wiktor Piwkowski, President of the Polish Association of Civil Engineers and Technicians Foundation. In the discussion took part: Adam Ambrozik, Corporate Affairs Director in VELUX Poland, Nicolas Depret, President of the Board in Eurovia Poland S.A., Robert Jacek Moritz, President of the Board in ALTA S.A., Adam Targowski, Sustainability Director in Skanska office company in CEE region, Bartosz Tokarski, Finance Practice Leader, EIB SA. At the beginning the issue of zero-emission was raised and trends in green building were discussed.

The speakers wondered whether circular economy will adapt in the construction industry. In the next part of the meeting, the speakers asked themselves a question, whether the use of "green" building materials can still maintain a competitive advantage. The speakers agreed that the belief that green solutions are more expensive is short-sighted. Often in the long run such solutions prove to be more profitable. Later in the meeting, the participants discussed how to minimize the negative impact of investments on the environment during all stages of a construction project. The last topic discussed was the perception of ecological investments by the insurance market.



Patronami tegorocznej edycji byli / The patrons of this year's edition were

PATRONI HONOROWI / HONORARY PATRONAGE



PARTNER STRATEGICZNY / STRATEGIC PARTNER



PARTNER GŁÓWNY / MAIN PARTNER



PARTNERZY / PARTNERS



PATRONI MEDIALNI / MEDIA PATRONS



# Buduj Szybciej, Mądrzej i w zgodzie ze Środowiskiem z pierwszą na świecie Platformą Budowlaną 6D BIM

CDE  
(Common Data Environment)

Współpraca  
wszystkich  
uczestników  
projektu

Inteligentne  
procedury  
ułatwiające pracę

Planuj

Użytkuj

Buduj



Deweloper



Architekt



Generalny  
Wykonawca



Podwykonawca



Dostawca



Buduj efektywnie i  
ekologicznie

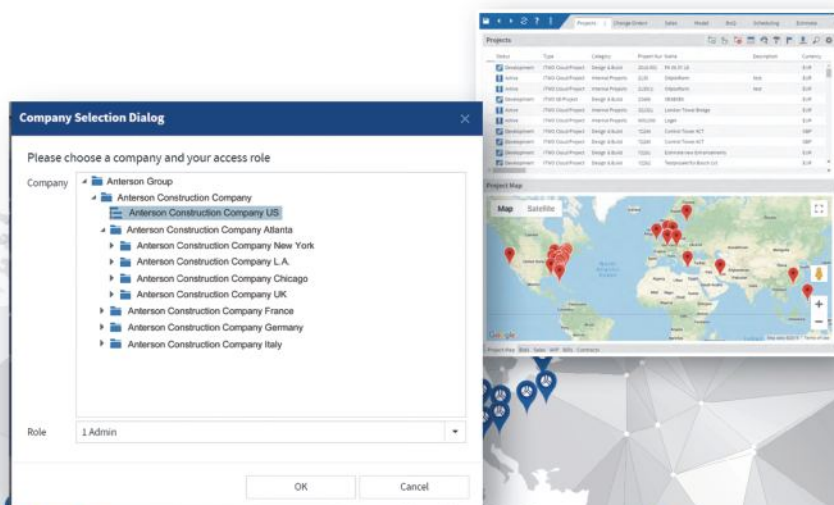
Współpracuj ściślej i podejmuj  
świadome decyzje



# Współpraca w przedsiębiorstwie

## Zmiana sposobu współpracy i produktywności

Zachęcamy do płynnej i efektywnej współpracy dzięki MTWO, kompleksowej platformie do realizacji projektów, która umożliwia Państwa firmie połączenie wszystkich zainteresowanych stron, zarządzanie wszystkimi projektami i standaryzację przepływu pracy w całym przedsiębiorstwie, w jednym miejscu.



**Wiele  
ról**



**Wiele  
projektów**



**Wiele  
branż**



**Wiele  
przepływów  
pracy**

## Korzyści

### Usprawnienie współpracy

Wiele ról, wiele projektów, wiele przepływów pracy - wszystko to połączone w jednej platformie prowadzi do efektywnej współpracy w przedsiębiorstwie.

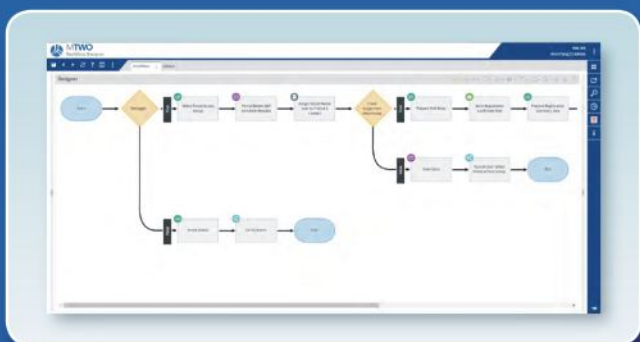
### Standaryzacja przepływów pracy

Ustandaryzowane przepływy pracy pozwalają ograniczyć zbędną pracę administracyjną i zwiększyć wydajność.

### Zwiększenie produktywności

Połączenie wszystkich ludzi, wszystkich projektów, wszystkich danych w jednym hubie daje możliwość zmiany produktywności i rozwoju własnej AI.





## Zarządzanie przepływem pracy

Tworzenie niestandardowych przepływów pracy dla procesów w przedsiębiorstwie i w całym projekcie w zobrazowanym, uporządkowanym środowisku.



## Zarządzanie partnerami biznesowymi

Śledzenie kontraktów projektowych i wyników realizacji każdego partnera biznesowego. Tworzenie oceny partnerów w oparciu o własne kryteria.



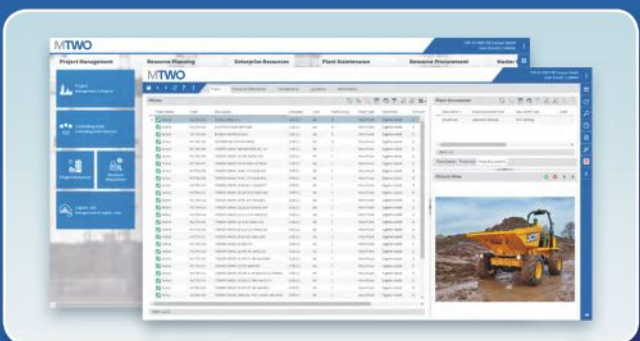
## Zarządzanie dokumentami

MTWO zapewnia scentralizowaną bibliotekę dokumentów dla wszystkich użytkowników na potrzeby zarządzania formularzami i zapisami w całym cyklu życia aktywów oraz ich współdzielenia.



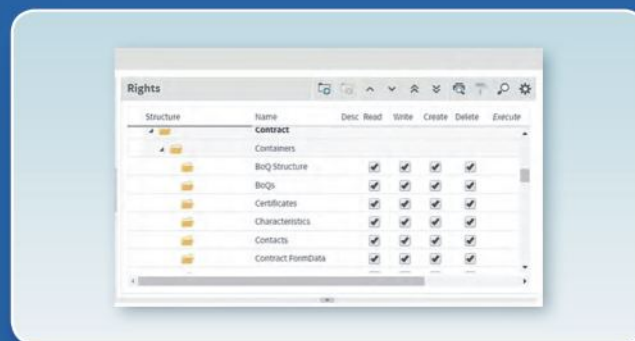
## Zarządzanie danymi przedsiębiorstwa

Automatyczne przechowywanie wszystkich danych projektowych w jednej bazie danych, aby zapewnić wzorce najlepszych praktyk i wskazówki dla przyszłych projektów.



## Zarządzanie zasobami

Wstępne planowanie, harmonogram i alokacja wszystkich zasobów (sprzętu, pracowników i materiałów) w celu maksymalizacji wydajności.



## Kontrola dostępu

Określ dokładnie dostęp do danych i Procesów w MTWO, ustanawiając strukturę hierarchiczną firmy dla każdego użytkownika w Twojej organizacji.





---

VIII EDYCJA

# SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT

2022

---



---

30-31 MAJA 2022  
SHERATON GRAND WARSAW