

Executive

1/2025 ISSN 2720-4499
www.executivemagazine.pl

MAGAZINE

EXECUTIVE INNOVATION FORUM

Relacja z XII edycji
Konferencji

CZAS NA AI W INFRASTRUKTURZE

ZRÓWNOWAŻONE INWESTYCJE SZANSĄ DLA PRZEDSIĘBIORSTW

BUDOWNICTWO PRZYSZŁOŚCI: CZAS NA ENERGIĘ



ŁUKASZ MARCINKIEWICZ

COUNTRY MANAGER POLAND, HILL INTERNATIONAL



HILL

International

CO WYRÓŻNIA HILL

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

WSPARCIE NA KAŻDYM ETAPIE BUDOWY

MIĘDZYNARODOWE DOŚWIADCZENIE



DELIVERING THE INFRASTRUCTURE OF CHANGE

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

www.hillintl.com | receptiondesk@hillintl.com

Drodzy Czytelnicy!

Z nową energią i ambitnymi planami wkraczamy w 2025 rok, oddając w Państwa ręce pierwsze tegoroczne wydanie *Executive Magazine*. Życzymy, aby nadchodzące miesiące obfitowały w sukcesy, inspirujące wyzwania i satysfakcję – zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym.

Tym razem nasza uwaga koncentruje się na kluczowych wyzwaniach i możliwościach, które zdefiniują przyszłość sektora budowlanego i infrastrukturalnego. Przeanalizowaliśmy kondycję branży, jej perspektywy oraz najważniejsze regulacje prawne, by dostarczyć Państwu pełen przegląd kluczowych trendów i wyzwań.

W sekcji *Budownictwo* przyglądamy się m.in. roli technologii cyfrowych w kształtowaniu zrównoważonej przyszłości branży, analizujemy kondycję rynku budowlanego w Polsce oraz pytamy, jakie wyzwania stoją przed sektorem w 2025 roku. Z kolei w dziale *Aktualności Prawne* przybliżamy kluczowe aspekty działalności budowlanej, takie jak powstawanie zakładu podatkowego, gwarancje ubezpieczeniowe czy zagadnienia związane z zamówieniami publicznymi i preferencją wobec rodzimych wykonawców.

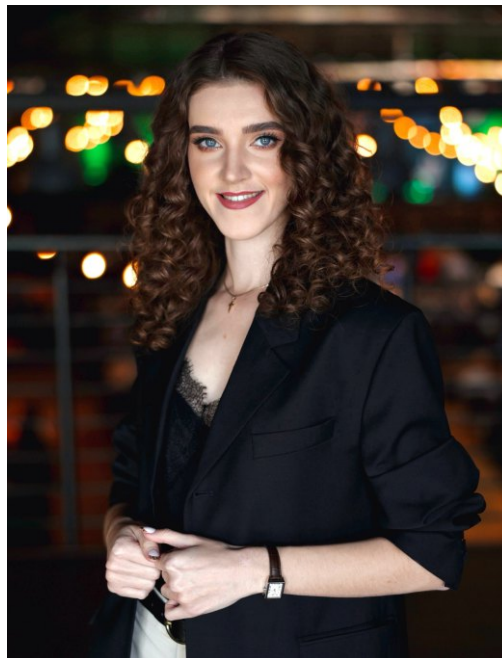
Jak zawsze, nie zabrakło również inspirujących rozmów. W sekcji *Wywiady* rozmawiamy z Hermannem Simonem, założycielem Simon-Kucher i jedynym Niemcem w prestiżowym „Thinkers50 Hall of Fame”. W rozmowie dzieli się swoimi przemyśleniami na temat globalnych trendów, innowacji oraz przyszłości gospodarki. Polecamy także rozmowę z prof. dr hab. inż. Jackiem Kijeńskim, wybitnym ekspertem w dziedzinie chemii, który rozwiewa mity i przedstawia realia związane z przyszłością wodoru jako źródła energii.

Na okładce tego wydania gościmy Łukasza Marcinkiewicza, Country Manager Poland w Hill International, inżyniera i menadżera budownictwa z 20-letnim doświadczeniem w realizacji projektów budowlanych, zarówno po stronie projektanta, wykonawcy, jak i inwestora zastępczego. W wywiadzie opowiada on o rosnącym znaczeniu sektora energetycznego dla branży budowlanej, inwestycjach infrastrukturalnych oraz roli Hill International w realizacji strategicznych projektów, takich jak Centralny Port Komunikacyjny czy odbudowa Ukrainy. Rozmawiamy także o globalnej obecności firmy, wysokich standardach obsługi oraz międzynarodowej bazie ekspertów.

Na ostatnich stronach zamieszczamy obszerną relację z XII edycji *Executive Innovation Forum*, listę laureatów konkursu „*Diamenty Innowacji 2024*”, a także fotorelację z konferencji i uroczystej gali. Dodatkowo przedstawiamy wspomnienia z pierwszego w 2025 roku klubowego spotkania członków Executive Club, zatytułowanego *Forum Inwestycji i Przedsiębiorczości*.

Zapraszamy do lektury!

Anastazja Lach
Redaktorka naczelna



www.executivemagazine.pl

Executive
MAGAZINE

Wydanie: 1/2025

ISSN 2720-4499

Wydawca

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

Redaktorka naczelna

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

Redaktor

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

Grafika

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

Druk

Drukarnia Standruk

20 LAT
EXECUTIVE
— CLUB —

Partnerstwo przy wydarzeniach

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

Członkostwo w Klubie

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

Temat z okładki

- 06** Budownictwo przyszłości: czas na energię
Wywiad z **Łukaszem Marcinkiewiczem**,
Country Managerem Poland, Hill International

Wywiady

- 10** **Prof. dr hab. inż. Jacek Kijeński**
- 14** **Grzegorz Głasek**
Prezes Zarządu SPS CONSTRUCTION
- 16** **Hermann Simon**
Założyciel i Honorowy Przewodniczący Simon-Kucher
- 18** **Prof. Artur Ekert**
Profesor fizyki kwantowej w Instytucie
Matematycznym Uniwersytetu Oksfordzkiego
- 20** **Mike Rosenberg**
Profesor IESE Business School
- 24** **Dominik Leszczyński**
CEO DL Invest Group
- 26** **Michał Ziajowski**
Dyrektor Zarządzający LSO w Aebi Schmidt Polska
- 29** **Ewald Raben**
CEO Grupy Raben
- 32** **Janusz Komurkiewicz**
Członek Zarządu ds. marketingu FAKRO
- 33** **Eugenia Litreeva**
Dyrektor generalna TENGO DESIGN
- 36** **Tomasz Zembrowski**
Senior Head of Technical Customer Service
Eastern Europe w Henkel Polska
- 38** **Dr inż. arch. Maciej Skowroński**
Dyrektor operacyjny, Wiceprezes Zarządu
Metroplan Polska
- 40** **Piotr Sornat**
CSMO & Wiceprezes IT-Dev
- 45** **Dorota Rządewska**
Radca prawny, wspólnik, JWP
- 48** **Piotr Maciak**
Prezes Zarządu Nordkalk
i Dyrektor Zarządzający w Nordkalk Wapno
- 49** **Dawid Małycha**
CEO Małycha Agency

BUDOWNICTWO

- 53** Jakie plany ma GDDKiA i co postrzega jako największe wyzwania w 2025 roku?
- 54** Od kontraktów budowlanych, po zakup zielonej energii – do tego służą gwarancje ubezpieczeniowe

55 CZAS NA AI W INFRASTRUKTURZE



- 56** Świątowanie otwarcia M1, rozbudowa M2, projektowanie M3 i M4
- 58** Rynek cementu w obliczu zmian – stabilizacja czy nowa fala wzrostów?
- 59** Smart by day, secure by night – czyli nowoczesne bezpieczeństwo i ochrona obiektów

60 KONDYCJA RYNKU BUDOWLANEGO W POLSCE. CZYLI DOBRZE, TO JUŻ BYŁO?



- 61** Trendy 2025: Wellness design, otwartość przestrzeni i minimalizm
- 62** Ubezpieczenia w procesie inwestycji budowlanej – przegląd ryzyk i rozwiązań
- 64** Innowacyjne rozwiązania Aluprof w wieżowcu Flatiron, jednym z najbardziej rozpoznawalnych budynków Nowego Jorku
- 66** Democo Poland – Generalny Wykonawca z szerokim wachlarzem realizacji w portfolio

68 Zrównoważone budownictwo: Technologia cyfrowa pozwala budować lepszą przyszłość

70 TO JESZCZE NIE JEST ROK PRZEŁOMU W BUDOWNICTWIE



ESG

73 Coraz więcej firm gotowych na raportowanie zgodne z CSRD. Finansowanie działań zrównoważonych nadal dużym wyzwaniem dla polskich firm

76 Ślad węglowy – nowe wyzwanie dla biznesu

78 Zrównoważone inwestycje szansą dla przedsiębiorstw

80 DZIĘKI OŚWIETLENIU OD SIGNIFY, HILLWOOD REDUKUJE ZANIECZYSZCZENIE ŚWIATŁEM SWOICH NIERUCHOMOŚCI



82 Kogeneracja jako optymalizacja wykorzystania źródeł energii

85 Odważne otwarcie i nowe możliwości z Clean Energy Operator

86 Kompleksowość rozwiązań związanych z mediami kluczem do niższych kosztów

90 Siła polskiej produkcji na Podkarpaciu: rozwój i troska o środowisko

AKTUALNOŚCI PRAWNE

92 DZIAŁALNOŚĆ BUDOWLANA A POWSTANIE ZAKŁADU PODATKOWEGO



94 Bezpieczna przyszłość rodzinnego majątku – jak działa fundacja rodzinna?

96 Dlaczego spieramy się, realizując projekty budowlane? Wyniki badania CAS opublikowanego w Raporcie o sporach budowlanych w Polsce 2024/2025

98 Zamówienia publiczne: czy zaczniemy preferować rodzimych wykonawców?

Relacje

100 „Pracodawca Przyjazny Zdrowiu” – rola liderów w budowaniu świadomych i zdrowych organizacji

104 „Forum Inwestycji i Przedsiębiorczości” – jak pomnażać kapitał w erze cyfrowej?

108 RELACJA Z XII EDYCJI KONFERENCJI „EXECUTIVE INNOVATION FORUM”



BUDOWNICTWO PRZYSZŁOŚCI: CZAS NA ENERGIĘ

WYWIAD Z ŁUKASZEM MARCINKIEWICZEM,
COUNTRY MANAGEREM POLAND, HILL INTERNATIONAL



ŁUKASZ MARCINKIEWICZ
Country Manager Poland, Hill International

SEKTOR ENERGETYCZNY MA SZANSĘ STAĆ SIĘ W PRZYSZŁOŚCI KOŁEM ZAMACHOWYM KONIUNKTURY W BUDOWNICTWIE. CZY ROSNĄCE CENY ENERGII I NIEPEWNOŚĆ GEOPOLITYCZNA ZWIĘKSZYŁY ZAPOTRZEBOWANIE NA PROJEKTY INWESTYCYJNE W TYM OBSZARZE?

Zdecydowanie, sektor energetyczny będzie bardzo mocno wpływać na poziom inwestycji na rynku budowlanym. Po wielu latach hegemonii infrastruktury drogowej przychodzi wreszcie czas na kolejny obszar strategicznych inwestycji krajowych, jakim jest ogólnie pojęta energetyka. Dodatkowym impulsem jest dążenie do obniżania emisji CO₂ w przemyśle. Szczególnie przemysł energochłonny potrzebuje taniej i przede wszystkim

jak najmniej emisyjnej energii elektrycznej. To pozwoli pozostać w wyścigu konkurencyjności na rynku europejskim i światowym. Z dużą nadzieją patrzę na plany inwestycyjne głównych spółek energetycznych w kraju. Perspektywa wydaje się ciekawa i na pewno będzie stanowić ogromne wyzwanie zarówno dla strony zamawiającej, jak i wykonawców, usługodawców czy dostawców materiałów budowlanych. Istotne z perspektywy zamawiających będzie rozsądne zaplanowanie i zabudżetowanie wszystkich projektów oraz odpowiednie rozpisanie tych inwestycji w czasie. Do tego potrzebny jest dialog ze stroną wykonawczą, określenie potrzeb, potencjału i ewentualnych „białych plam” w programie transformacji energetycznej w Polsce.

DŁUGOTERMINOWE I WIELOETAPOWE PROJEKTY INFRASTRUKTURALNE (NP. CPK) NAPĘDZAJĄ CAŁY RYNEK BUDOWLANY. JAKA JEST ROLA HILL INTERNATIONAL W REALIZACJI PROJEKTU CENTRALNEGO PORTU KOMUNIKACYJNEGO?

To prawda, że duże projekty inwestycyjne pobudzają rynek i wyobrażnię całego sektora budowlanego. Jednak nie możemy zapominać też o tych lokalnych, mniejszych inicjatywach, które bardzo często są tym stałym paliwem zasilającym gospodarkę. Bardzo często po dużym projekcie pojawia się duża pustka. Przykładem niech tu będzie przygotowanie do Euro 2012, gdzie już rok po mistrzostwach rynek odnotował ogromny spadek zamówień. Wracając do roli Hill w dużych projektach, jakim bez wątpienia jest CPK, to określiłbym tę rolę jako istotne wsparcie zamawiającego w procesie inwestycyjnym, poprzez dzielenie się międzynarodowym doświadczeniem w realizacji podobnych inwestycji. W kontekście naszej umowy z CPK, świadczymy usługi weryfikacji dokumentacji projektowej, ale w praktyce oznacza to współpracę z Zamawiającym na tym trudnym i często nieznanym polu przygotowania tak ogromnej inwestycji do fazy realizacji na budowie. Element planistyczny niesie za sobą ciężar strategicznych decyzji o kształcie przyszłego lotniska. Z przyjemnością dzielimy się doświadczeniami Hill z realizacji lotnisk w USA, Europie czy na Bliskim Wschodzie. Wierzę, że nasza praca na rzecz powstania CPK jest doceniana przez Zamawiającego i chcemy tę współpracę kontynuować.

ZASTOSOWANIE ZIELONYCH TECHNOLOGII, ZRÓWNOWAŻONYCH ROZWIĄZAŃ CZY ZACHOWANIE NEUTRALNOŚCI ŚRODOWISKOWEJ TO CORAZ CZĘŚCIEJ JEDEN Z PODSTAWOWYCH WYMOGÓW ZAMAWIAJĄCYCH, TAKŻE W SEKTORZE BUDOWLANYM. CZY WCIĄŻ ISTOTNIE WPŁYWA TO NA KOSZTY BUDOWY?

Jeszcze parę lat temu, gdy mówiło się o „zielonym budownictwie” często było to kojarzone z faktem wykonania dodatko-

wych nasadzeń zieleni wokół budowanego bloku mieszkalnego czy biurowca. Certyfikacja BREEM czy LEED to były hasła, które świadczyły, że to porządnie zrealizowana inwestycja, ale mało kto interpretował to w kategorii zrównoważonego budownictwa. Ostatnie lata pokazały, że aby budować w sposób zrównoważony trzeba zmienić cały koncept budowy. Przejść od metody „budujemy tanio i szybko” do metody „budujemy mądrze i w przemyślany sposób”. Jak to wygląda w praktyce? Otóż przede wszystkim konsumenci czy też odbiorcy końcowi inwestycji są coraz bardziej świadomi tego, czym jest ślad węglowy, jak go ograniczać i jaki ma to wpływ na środowisko naturalne. Zatem pojawia się oczekiwanie z tej strony procesu, aby inwestycje odzwierciedlały to dążenie do zeroemisyjności. Inwestorzy w odpowiedzi na tę potrzebę poszukują rozwiązań takich jak materiały budowlane o niższym śladzie węglowym, certyfikacja EPD, materiały z odzysku itd. Rolą firm takich jak Hill jest poszukiwanie rozwiązań na rynku oraz tzw. łączenie kropek. Doradzanie i wdrażanie rozwiązań wspierających Inwestora w tym procesie dążenia do neutralności środowiskowej. Jestem głęboko przekonany, że to jest jedyna słuszna droga dla budownictwa, która w dłuższej perspektywie wszystkim się nam opłaci.

NA CZYM POLEGAJĄ UMOWY RELACYJNE W PROCESACH INWESTYCYJNYCH I JAK MOGĄ POMAGAĆ W UTRZYMANIU RÓWNOWAGI POMIĘDZY ZAMAWIAJĄCYMI I WYKONAWCAMI?

Każdy, kto kiedykolwiek brał udział w realizacji umowy o roboty budowlane pewnie spotkał się z sytuacją, że spór o poszczególne elementy umowy przesłaniał cel, jaki tej umowie pierwotnie przyświecał. Niestety, można powiedzieć, że budownictwo to ciągła walka i wzajemne okopywanie się na z góry określonych pozycjach. Nie można tego procesu określić jako win-win. Umowy relacyjne, co do zasady, są umowami obopólnych korzyści (lub strat), taka otwarta księga, gdzie podstawą do realizacji zamierzenia inwestycyjnego jest wzajemne zaufanie wszystkich stron. Zaufanie to fundament tego, aby stworzyć otoczenie projektu, w którym inwestor, projektant, konsultant i wykonawca współpracują w sposób niemalże symbiotyczny. Brzmi to jak science-fiction, ale na świecie takie inwestycje realizowane są z powodzeniem od lat i co ważniejsze sukcesy tych projektów pokazują, że to jest metoda bardzo efektywna. Kluczowe jest tu wcześnie zaangażowanie strony wykonawczej w proces inwestycyjny, współtworzenie projektu od podstaw, określanie jego cał-

kowitego kosztu i branie odpowiedzialności za kluczowe mierniki efektywności projektu, jak czas realizacji czy koszt budowy. Wierzę, że to jest przyszłość budownictwa, bo tylko w taki sposób więcej energii będzie poświęcane temu, by szukać granic efektywności, niż by szukać granic absurdu na salach sądowych.

HILL INTERNATIONAL WŁAŚNIE ZAWARŁA TZW. PROTOKÓŁ USTALEŃ (MOU) Z PAŃSTWOWĄ AGENCJĄ ODBUDOWY I ROZWOJU INFRASTRUKTURY UKRAINY. W JAKI SPOSÓB FIRMA CHCE SIĘ ZAANGAŻOWAĆ W TEN PROCES I CO MOŻE STANOWIĆ NAJWIĘKSZE WYZWANIE W INWESTYCJACH INFRASTRUKTURALNYCH W UKRAINIE?

Wojna w Ukrainie to ogromna tragedia przede wszystkim dla Ukraińców, ale też dla całej Europy i świata. Osobiście uważam tę wojnę (zresztą jak każdą inną) za porażkę cywilizacyjną. Staramy się wspierać słabszych i pokrzywdzonych w takich konfliktach oraz piętnować agresorów. Konkretnie działania, jakie możemy podjąć, to wspieranie i doradzanie kolegom z Ukrainy jak poradzić sobie z tym co, mam nadzieję, bardzo szybko nastąpi, czyli odbudową zniszczonej przez wojnę infrastruktury i budownictwa. Ten proces będzie trudny, czasochłonny i bardzo kosztowny. Chcemy



Ellinikon: Lamda Development/Foster & Partners



Colon Towers: Mutua Madrileña/Javier Valerio

pomóc odpowiednio zaplanować ten proces tak, aby zaangażowanie organów ukraińskich odpowiedzialnych za odbudowę było ukierunkowane w jak najlepszy sposób, aby dostępne zasoby ludzkie i materiałowe wykorzystywać optymalnie do ilości i potrzeb. To porozumienie to początek naszej współpracy z Państwową Agencją Odbudowy i Rozwoju Infrastruktury Ukrainy. W pierwszej kolejności będziemy dzielić się wiedzą i doświadczeniem w zakresie realizacji projektów, szczególnie tych realizowanych w warunkach klęsk żywiołowych czy właśnie działań zbrojnych. Chcemy pomóc w odpowiednim planowaniu i egzekucji tych planów, udostępniając nasze zasoby i doświadczenie. Wierzę, że ta inicjatywa przetrze drogę w wieloletnią współpracę oraz wymianę doświadczeń, czego efektem będzie odbudowana Ukraina. Wyzwań na drodze do odbudowy będzie bardzo dużo. Wartości odnotowania na pewno są ustalenie ram kontraktowych realizacji programu i projektów. Mając na uwadze liczne źródła finansowania, kluczowe będzie określenie struktury przepływów pieniężnych, gwarancji i pozostałych aspektów formalnoprawnych. Kolejne wyzwanie to dostęp do siły roboczej, technologii i materiałów budowlanych. Dlatego tak ważne jest odpowiednie planowanie całego programu, aby z tego skończonego zbioru zasobów korzy-

stać optymalnie. Ostatnim wartym odnotowania wyzwaniem jest logistyka. Ukraina to duży powierzchniowo kraj, ze zniszczoną przez wojnę infrastrukturą, która musi przejść fundamentalną odbudowę. Paradoksalnie, ta sama zniszczona infrastruktura musi zapewnić możliwość obsługi logistycznej realizowanych projektów. Na pewno będzie to proces skomplikowanych planów, które będą podlegały dynamicznym zmianom do czasu całkowitej stabilizacji infrastruktury kolejowej, drogowej i energetycznej.

JAKIE ZNACZENIE MAJĄ NOWOCZESNE NARZĘDZIA CYFROWE – TAKIE JAK BIM, IOT CZY ANALITYKA BIG DATA – W USPRAWNIANIU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI BUDOWLANymi NA DUŻĄ SKALĘ?

Ogólne przekonanie o tym, że budownictwo dość opornie reaguje na wdrażanie innowacji jest prawdziwe. Jeśli spojrzymy jak ewoluował proces budowy obiektów, to niewiele się zmieniło. Trochę inaczej wygląda sytuacja w projektowaniu i zarządzaniu projektami. W tym obszarze wiele się działo na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci. Komputerowe metody wspomagające proces projektowy, systemy wspierające inwestora i inżyniera kontraktu w codziennej pracy są już dzisiaj na porządku dziennym. BIM przez wiele lat był

traktowany jako ciekawostka i inwestorzy z dużym dystansem podchodzili do tego typu modelowania obiektów budowlanych. Sam system BIM dojrzał i dzisiaj z pełnym przekonaniem mogą stwierdzić, że to nie jest przyszłość budownictwa – to jest teraźniejszość. Modelowanie obiektowe nie tylko usprawnia proces projektowy poprzez ciągłą koordynację wszystkich branż i wykrywanie kolizji, ale przede wszystkim daje potężne narzędzie zespołowi kierownika projektu, inwestora, do zarządzania obiektem na etapie budowy oraz eksploatacji. BIM, AI, big data poszerzają spektrum informacji niezbędnych do efektywnego kierowania projektem. Pozwalają szybciej reagować na odchylenia od założonego planu i ograniczać ryzyko związane z błędami. W konsekwencji budowanie staje się również efektywniejsze finansowo. Jeśli dodamy do tego element cyfrowego modelu powykonawczego, który jest idealną bazą do budowania strategii utrzymaniowej obiektu, to daje nam to zamknięty obieg informacji, który w jednym miejscu gromadzi wszystko to, co inwestor i kierownik projektu powinien posiadać do skutecznego podejmowania decyzji. Systemy nigdy nie zastąpią wiedzy i doświadczenia inżyniera czy menadżera, ale doskonale sprawdzają się w roli wspierającej i uzupełniającej cały proces inwestycyjny.

W OBliczu ROSNĄCEJ PRESJI NA OPTYMALIZACJĘ KOSZTÓW I TERMINOWOŚĆ REALIZACJI INWESTYCJI, JAKIE METODY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM STOSUJE HILL INTERNATIONAL, ABY MINIMALIZOWAĆ OPÓŹNIENIA ORAZ PRZEKROCZENIA BUDŻETOWE?

Nie będę w tym miejscu odkrywczy jeśli powiem: komunikacja, komunikacja, komunikacja. Proces inwestycyjny z roku na rok skraca się. Inwestorzy oczekują coraz szybszego zwrotu z inwestycji, a co za tym idzie oczekują, że proces budowy będzie jak najkrótszy. Presja czasu może powodować zwiększenie ryzyka popełnienia błędu. Dlatego skuteczne komunikowanie się wszystkich uczestników procesu jest tak kluczowe. Nie ma miejsca na niedomówienia, dowolne interpretacje czy unikanie odpowiedzialności. Rolą kierownika projektu jest stworzenie takiego środowiska, w którym każdy będzie czuł się komfortowo w dzieleniu się wiedzą oraz takiego, w którym każdy doskonale wie, co do niego należy. Zaangażowanie konsultanta, takiego jak Hill, na wczesnym etapie planowania inwestycji pozwoli z wyprzedzeniem zbudować to środowisko, jego ramy oraz określić szczegółowo wymagania i zakresy kompetencji dla każdego uczestnika procesu. To kierownik projektu musi proaktywnie współdziałać z projektantem

i wykonawcą, aby z wyprzedzeniem reagować na potencjalne zagrożenia i odchylenia od planu. Do tego potrzebny jest płynny kanał wymiany informacji. Z pomocą przychodzi wcześniej wymienione modelowanie BIM, IoT czy narzędzia wspierające proces zarządzania procesem inwestycyjnym. Ograniczamy w ten sposób opóźnienia wynikające wcześniej z konieczności dostarczania dokumentacji w formie papierowej. Wszystkie zmiany są śledzone niemal na żywo. To pozwala szybciej reagować i skuteczniej podejmować decyzje. Rola kierownika projektu wymaga stałych nerwów i zimnej krwi, ale przy skutecznej komunikacji ta presja radykalnie spada, co w efekcie pozwala lepiej ocenić sytuację na budowie i podjąć właściwe decyzje z troską o bezpieczeństwo, czas i pieniądze.

CZY GLOBALNA OBECNOŚĆ HILL INTERNATIONAL I TRANSFER DOŚWIADCZEŃ Z ZAGRANICZNYCH RYNKÓW MAJĄ WPŁYW NA ROZWÓJ METOD ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI BUDOWLANYMI W POLSCE? JAKIE ROZWIĄZANIA ZAADAPTOWALIŚCIE DO POTRZEB NASZEGO RYNKU?

Mimo tego, że na całym świecie buduje się mniej więcej podobnie, to nie możemy zapomnieć o różnicach kulturowych oraz o tym, jak duży mają one wpływ na pro-

wadzenie inwestycji. Obecność Hill na wielu rynkach pozwala nam zbierać doświadczenie na tym polu i wykorzystywać najlepsze cechy każdego z nich, aby doradzać naszym klientom w najlepszy możliwy sposób. Dodatkowo świat staje się coraz mniejszy. Dostępność narzędzi cyfrowych oraz upraszczanie łańcuchów dostaw powoduje, że budowanie np. wysokościowca w Warszawie dawno nie kojarzy się jedynie z wykorzystaniem lokalnych zasobów i materiałów. Międzynarodowa działalność pozwala nam rozszerzyć wachlarz możliwych rozwiązań dla Inwestora. Pozwala pokazać, jak konkretny problem rozwiązały nasze zespoły w innych częściach Europy, USA czy na Bliskim Wschodzie. Bardzo często zdarza się, że współpracujemy z klientami o zasięgu globalnym. Nasza obecność w każdym kraju i rejonie zapewnia takiemu klientowi gwarancję utrzymania tego samego standardu dostarczanego serwisu bez względu na to, gdzie realizowany jest w tym momencie jego projekt. To na pewno działa kojąco na już i tak nadwyrężone nerwy inwestorów. Do tego dochodzi bardzo duża baza ekspertów z całego świata, co na przykład w przypadku projektów lotniskowych, takich jak CPK, ma ogromne znaczenie. Dewiza „myśl globalnie, działaj lokalnie” pasuje idealnie do opisanego modelu działania Hill na całym świecie.

ŁUKASZ MARCINKIEWICZ

Inżynier i menadżer budownictwa z 20-letnim doświadczeniem w realizacji projektów budowlanych, zarówno po stronie projektanta, wykonawcy, jak i inwestora zastępczego. Posiada przekrojową wiedzę i doświadczenie z obszaru zarządzania przedsiębiorstwami, programami i projektami. W swojej karierze piastował role kierownicze i dyrektorskie w spółkach z obszaru projektowania, produkcji i dostaw materiałów budowlanych, generalnego wykonawstwa, a obecnie w obszarze zarządzania projektami. W spółce Hill International odpowiedzialny jest za polski oddział firmy oraz operacyjną działalność na terenie Czech.



TAP: Shutterstock.com

ENERGETYCZNA PRZYSZŁOŚĆ: CZY WODÓR TO WŁAŚCIWA DROGA?

PROF. DR HAB. INŻ. JACEK KIJEŃSKI O MITACH I REALIACH



prof. dr hab. inż. JACEK KIJEŃSKI

Mainstreamowa wizja gospodarki wodorowej to mit o doskonałości zielonego wodoru, mającego stanowić panaceum na realne i wirtualne zagrożenia środowiska naturalnego Ziemi (przede wszystkim zmianę klimatu), wynikające w dużej mierze ze stosowania surowców kopalnych jako nośników energii i wsadów do produkcji chemicznej.

Dla uwiarygodnienia tego mitu wykorzystuje się założenie nieuchronności wprowadzenia elektromobility opartej na wodorze do transportu, dla ograniczenia pozostawianego przez sektor śladu węglowego (zagrożenie być może iluzoryczne) i ratowania stanu atmosfery w dużych aglomeracjach (zagrożenie od zawsze oczywiste).

W rzeczywistości mit ten wygenerowany został i jest podtrzymywany przez entuzjastów, wspieranych przez deweloperów i operatorów źródeł energii odnawialnej – farm wiatrowych i fotowoltaicznych. OZE pracują w sposób nieregularny, za-

leżny od warunków atmosferycznych, ich charakterystyki napięciowo-prądowe są nieliniowe, a w dodatku, na przykład w Polsce, działają w izolacji, z powodu niewystarczającego rozwoju sieci elektroenergetycznej (błędy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku). OZE zazwyczaj maksymalizują wytwarzaną moc, ale nie uczestniczą w regulacji zakłóceń częstotliwości sieci elektroenergetycznej (50 Hz) wywołanych ich przyłączeniem do niej. Regulacje te wykonują elektrownie konwencjonalne, ponosząc w pełni ich koszty. Wobec narastającej w świecie presji na rewizję szeregu założeń polityki klimatycznej (zielony (bez)ład), koszty te powrócą do odpowiedzialnych za ich generację. Ale już teraz rzeczywiste koszty pozyskiwania prądu z OZE (fotowoltaika i wiatraki), wobec braku w ich bezpośrednim sąsiedztwie jego odbiorców, wymienionego już braku sieci przesyłowych i ograniczonej pojemności istniejących, stawiają je na granicy rentowności.

Swoją umiarkowaną powszechność zawdzięczają dotacjom, ulgom podatkowym, a przede wszystkim obciążeniu przez system EU-ETS energetyki i przemysłu kosztami emisji CO₂. Koszty te rosną ostatnio lawinowo i na końcu ubiegłego roku sięgnęły 90 EUR za tonę CO₂. Uzdrawieniem ekonomiki OZE byłaby możliwość magazynowania wytwarzanej przez nie energii. Jednak pomimo wysiłków nauki wszczętych już w połowie XIX wieku, nie potrafimy efektywnie magazynować energii elektrycznej w większej skali (poza bateriami i akumulatorami). Na przeszkodzie stoi tu również termodynamika – większość podejmowanych prób tworzenia magazynów energii elektrycznej wymaga kilkukrotnej zmiany rodzaju energii, a takie przejścia mają zawsze ograniczoną sprawność.

Niedoskonałym, ale skutecznym rozwiązaniem dla magazynowania energii elektrycznej z OZE, miał zostać wodór. Wykorzystano tu rozwiązania znane w elektrochemii od początku XIX w. W 1800 r. Nicholson i Carlisle przeprowadzili po raz pierwszy rozpad wody pod wpływem przyłożonego napięcia, z kolei w 1839 r. Schönbein sformułował zasadę działania ogniwa paliwowego, na podstawie której Grove niedługo potem zbudował pierwsze ogniwo. W 1874 r., w kultowej dla wielu pokoleń „Tajemniczej wyspie”, Jules Verne włożył w usta kapitana Nemo wiarę, że wodór i tlen, razem lub osobno, staną się powszechnie stosowanym paliwem napędzającym statki i pojazdy. I co? Aż do naszych czasów skonstruowano kilkadziesiąt pilotowych napędów opartych na ogniwie paliwowym, a także silników spalania wewnętrznego. Jednym z takich silników napędzano prototypowy model amerykańskiej latającej superfortecy B-27, w końcu lat 60. XX w.

Dlaczego tylko prototypy? Bo sprawności zarówno elektrolizy, dostarczającej wodór, i procesu jego utleniania w ogniwie nie

przekraczają 60%. W powszechnym stosowaniu są jeszcze niższe. Biorąc to pod uwagę i uwzględniając tylko te dwie operacje, uzyskujemy sprawność wykorzystania pierwotnego prądu około 35%. Trudno byłoby zatem konkurować takiemu napędowi np. z najdoskonalszą maszyną cieplną, jaką jest silnik Diesla (sprawność 40%), do którego materiał pędny pozyskiwany jest ze znacznie większą efektywnością i w ilościach o rzędy większych od wodoru. Z kolei spalanie wodoru w maszynach cieplnych jest trudne ze względu na jego niskie objętościowe ciepło spalania (3 razy mniejsze od ciepła spalania gazu ziemnego) oraz zdecydowanie wyższą niż dla gazu temperaturę płomienia, co skutkuje tworzeniem się znacznie większych ilości NOx. Przez blisko 200 lat wykorzystywano jednak wodór jako skuteczny nośnik energii, Lavoisier oświetlił Paryż latarniami na gaz miejski (zawiera ponad 60% wodoru) na krótko przed Rewolucją Francuską, która potem straciła go na gilotynie. Ja sam wychowałem się na warszawskim Powiślu. Przed moim domem na ulicy Czerwonego Krzyża umundurowany pracownik gazowni, która znajdowała się w odległości około kilometra, na ulicy Ludnej, zapalał co wieczór latarnie gazowe aż do początku lat sześćdziesiątych XX w.

Dopiero historia klimatyczna lat dwięćdziesiątych zamknęła dwustuletnie koło historii wodorowej. Mainstreamowy świat zaczął domagać się jedynych, obok elektrowni wodnych, jako tako skute-

cznych OZE – wiatraków i paneli fotowoltaicznych. Wobec tego, że w większości przypadków znajdują się one w miejscach odległych od potencjalnych odbiorców prądu (duże farmy fotowoltaiczne, wiatraki – te ostatnie zresztą i tak za blisko budynków mieszkalnych), pojawił się problem magazynowania dla przesyłu i potem wykorzystania energetycznego zielonego prądu, najlepiej masowego. A zatem powszechna mobilność wodorowa nade wszystko. Argumentacja w tym przypadku oczywista – produkt spalania w ogniwie to czysta woda, a zatem nie pogłębiamy zanieczyszczenia atmosfery, a przede wszystkim pozostawiamy zerowy ślad węglowy. Pomijany skrzętnie we wszystkich mediach fakt, że woda to także gaz cieplarniany i to silniej pochłaniający ciepło niż CO₂, jest i w tym przypadku przemilczany.

Wody się nie boimy, zresztą im wyższa temperatura to i tak jej stężenie w atmosferze jest wyższe (podobnie jak CO₂), niezależnie od tego, w jakim stopniu ocieplenie jest wynikiem działalności człowieka. Dla wielu nie ma znaczenia, że wody słodkiej na Ziemi brakuje (Polska na przykład pod względem jej zasobów jest na 23. miejscu w Europie), a ta rozłożona na wodór i tlen w procesie elektrolizy, odtworzona podczas utleniania H₂ w ogniwie nie bardzo chce wracać z powrotem do gleby. W tym miejscu warto zaznaczyć, że zużycie czystej wody w procesie elektrolizy sięga 9kg/kg wodoru, a więc jest znacząco większe niż w kla-

sycznym reformingu parowym metanu z wychwytem CO₂ (6 kg H₂O/kg wodoru).

Co zatem, w mojej opinii, jest progim dla masowej i powszechnej implementacji gospodarki wodorowej? Przede wszystkim bilans energetyczny ścieżki od energii z OZE, zasilającej proces elektrolizy, do strumienia prądu elektrycznego z ogniwa paliwowego, zasilającego układ jezdny pojazdu. Uwzględniając obecny stan wiedzy i możliwości praktyczne w obszarze zmian rodzaju prądu, elektrolizy (sprawność), nadania H₂ stanu pozwalającego na efektywny transport lub magazynowanie (wielostopniowe skraplanie lub sprężanie), straty w transporcie i magazynowaniu oraz utlenianie w układzie z ogniwem paliwowym, przy zachowaniu optymalnych warunków, ze 100 kWh energii dostarczonej do elektrolizera po sprężeniu H₂, a następnie konwersji jego energii w ogniwie paliwowym na kole pojazdu, uzyskujemy moc 23 kWh, w wariantcie ze skropleniem H₂ zamiast sprężania, moc na kole wynosi 19 kWh.

W konkurencyjnym układzie pojazdu zasilanego elektrycznie, 100 kWh pierwotnej energii elektrycznej po ładowaniu daje z akumulatora (z odzyskiem energii hamowania) 69 kWh. A zatem, nawet biorąc pod uwagę nieco niższą gęstość energii przy zasilaniu elektrycznym, nieco mniejszą sprawność silnika elektrycznego w porównaniu z ogniwem paliwowym oraz związane z obu napędami ograniczenia logistyczne (sieć stacji wodor-





wych lub punktów szybkiego ładowania), fundamentalne znaczenie ma odpowiedź na pytanie: czy warto pierwotny nośnik energii zamieniać w niebezpieczny i kapryśny wodór?

Ważnym ostrzeżeniem przed ignorującą bilanse energetyczne, i w efekcie ekonomiczne, gospodarką wodorową może być stosowany przez profesjonalnych analityków technicznych i ekonomicznych wskaźnik EROI (Energy Return of Investment). EROI jest definiowany jako stosunek ilości energii efektywnej (użytkowej) dostarczonej ze źródła energii do ilości energii zużytej dla uzyskania tego zasobu energii. Jego wielkość zależy od wielu czynników, między innymi zdykontowanego kosztu inwestycji źródła energii, ceny paliwa pierwotnego, rodzaju technologii przetwarzania paliwa i sprawności tego przetwarzania. Dla energii jądrowej wartość EROI (J. Majcher et al.) szacuje się na 75, dla węgla – 30, dla gazu ziemnego – 28, a dla wodoru – 0,5. A zatem, według tego wskaźnika, w najlepszym przypadku z energii włożonej w otrzymanie wodoru odzyskujemy w odbiorniku najwyżej połowę. Warto tu zwrócić uwagę, że wartość EROI dla technologii jądrowej 150 razy przewyższa tę dla wodoru. Jak zatem traktować mainstreamowe zapowiedzi, że po uruchomieniu w kraju elektrowni jądrowej będziemy mogli uzyskiwany w niej prąd wykorzystywać do produkcji wodoru?

Powyższe analizy mają dla mnie niezwykle ważne znaczenie, bo niezależnie od ocieplenia klimatu, w którym niekoniecznie działalność człowieka odgrywa decydującą rolę, związanej z nim histerii politycznej i lobbystycznej, gospodarka globalna cierpi na deficyt energii. Nie zmniejsza go coraz szersze wykorzystywanie OZE (są potrzebne w miksie energetycznym, ale używane odpowiedzialnie, rozważnie, a przede wszystkim na warunkach wolnorynkowych), bo rozwijający się świat to coraz większy konsument energii. Dla przykładu, na 2030 rok prognozuje się na świecie 1,2 mld pojazdów samochodowych, w 2050 r. ma ich być 2,5 mld. Obok wzrostu poziomu życia, potrzeby energetyczne zwiększa masowa nadprodukcja, marnotrawstwo, konieczność łagodzenia klimatu i niestety, rozprzestrzeniające się wojny. A zatem głosząc, że energia z OZE jest prawie za darmo (jest to odległe od prawdy, w Polsce wg J. Majchra roczne koszty generowanej mocy biernej pojemnościowej wprowadzanej z farm wiatrowych i fotowoltaicznych [łącznie ok. 18 GW] przekraczają 16 mld PLN), nie marnujemy tej energii dla realizacji misji, wizji, a może halucynacji.

Czy w realnym świecie zaczyna już być zielono? Nie zielono, ciągle szaro. Koszty wytwarzania zielonego wodoru są obecnie 10-krotnie wyższe, a wodoru niebieskiego 2-4 razy wyższe niż wodoru szarego, wy-

tworzonego z gazu ziemnego w reformingu parowym. Wobec tego ok. 200 autobusów wodorowych planowanych wg Ministerstwa Klimatu i Środowiska na rok 2025 i ok. 1000 na rok 2030 nie będzie zanieczyszczać atmosfery aglomeracji miejskich, ale ślad węglowy pozostawią w miejscu wytwarzania zasilającego je wodoru. Tylko 2% wytwarzanego na świecie wodoru powstaje w procesie elektrolizy (to wodór o dużej czystości i specjalnym przeznaczeniu). W tym wolumenie zielony wodór to promile. Światowi liderzy (Niemcy, USA) planują uruchomienie szeregu instalacji elektrolizy prądem z OZE. Typowa instalacja to moc 50 MW. W Polsce MKiŚ planowało na dziś taką moc krajową, ale jej nie ma – „nie ma i nie będzie”, jak po nieudanych strzałach krzyczy się na stadionach. Myślę, że jakby nawet było, nie będzie to miało znaczenia dla gospodarki.

Trudnych do pokonania progów na drodze do zielonego wodoru jest znacznie więcej. Transport wodoru i składowanie to, jak wspominałem, strata znaczącej części zawartej w nim energii z OZE. Marzeniem jest przesyłać rurociągami, jednak współcześnie, ze względu na korozyjność wodoru, rura do jego przesyłu musi być wykonana z materiału niezawierającego niklu, stali węglowych, stali niskostopowych, żeliwa etc. Koszt 1 km rurociągu do transportu wodoru w 2021 r. Nexant oszacował na ponad 1 mln USD.

Innym rozwiązaniem byłby przesył rurociągami gazu ziemnego (do 10% wodoru) z membranowym rozdziałem w miejscu odbioru, co zresztą nie eliminuje całkowicie zagrożenia korozją. Wielu operatorów rurociągów gazowych, w tym w Polsce, informowało o gotowości do takiego przesyłu i od ponad 3 lat w niej pozostają. Dla zielonego (bez)ładu nie ma to zresztą znaczenia, bo wciąż nie ma zielonego wsadu. Swoją drogą, przez stulecia przesyłano gaz miejski rurociągami dalekimi od spełniania współczesnych wymogów materiałowych, bez groźnych incydentów. Zasięg przesyłu był umiarkowany, ale czas użytkowania rur długi.

Wreszcie niezwykle ważne sprawy bezpieczeństwa. Wodór w przemyśle chemicznym jest traktowany z należytą powagą i ograniczeniami. Operacje z jego użyciem są przedmiotem wielu dogłębnych analiz ryzyka. Tymczasem w planowaniu jego powszechnego użycia daje się zauważyć pewne lekceważenie zagrożeń, graniczące z frywolnością. W europejskim projekcie badawczym HyLAW, zakończonym w grudniu 2018 roku, skonstatowano, że w żadnym z 18 analizowanych państw UE i kilku znaczących okręgach nie stworzono spójnych, kompleksowych przepisów dotyczących użytkowania stacji tankowania H₂ bądź jego wytwarzania na terenach zaludnionych. Nie dostosowano również europejskich dyrektyw i zaleceń do użytkowania wodoru jako zielonego paliwa. Pan Janusz z wkrętakiem podrasowujący układ ogniwa paliwowego w podziemnym garażu to jedna z czarnych wizji, jakich można doznać przy powszechnej mobilności wodorowej. Na poważnie, katastrofa Hindenburga (na szczęście pożar nie wybuch) w maju 1937 w Lakehurst (New Jersey) na zawsze zakończyła bajecznie zapowiadającą się erę sterowców. Wprawdzie dziś istniejące zaawansowane technologie bezpieczeństwa (czujniki wycieków, systemy awaryjnego odcinania etc.) eliminują większość zagrożeń, ale nie zmieniają właściwości wodoru. Memento Hindenburga powinno towarzyszyć wszystkim decyzjom propagującym wodór „w narodzie”. Kilka lat temu na Hawajach wybuch biowodoru generowanego w niewielkim reaktorze zniszczył doszczętnie budynek laboratoryjny jednego z najbardziej renomowanych amerykańskich uniwersytetów.

A zatem „tak” czy „nie” dla gospodarki wodorowej? Z elektromobilności wodorowej (może niekoniecznie opartej na zielonym, a na niebieskim albo wręcz szarym wodorze) nie można jednak zrezygnować. Jej miejsce to transport miejski, kolejnictwo, autostradowy transport heavy-duty – chociaż tu przewiduję trudność w zastąpieniu supermocnych silników wysokoprężnych. Prawdopodobnie również transport morski.

W tym ostatnim najwięksi operatorzy kontenerowców (m. in. Maersk) realizują już kolejną, niezwykle ważną modyfikację gospodarki wodorowej, stosując w wielkich jednostkach napędy na metanol czy amoniak. Dla mnie to spełnienie przesłania, które przez kilkadziesiąt lat przekazywałem studentom technologii chemicznej. Przesłania, że najlepszym co można zrobić dla wodoru, dla zwiększenia gęstości jego energii, to połączyć go z węglem lub azotem.

W swoich zbiorach miałem pocztówkę imiennową z lat trzydziestych XX w., którą dostałem od mamy. Na niej radośni chłó-

piec i dziewczynka siedzą okrakiem na sterowcu niosącym, zamiast gondoli, 2 kosze z kwiatami. Myślę, że gdyby zastąpić kosze samochodem to byłby najbardziej efektywny (choć nieprzesadnie bezpieczny) pojazd elektromobilności wodorowej.

Na koniec chciałbym zaznaczyć, że w wypowiedziach celowo pominąłem obiecane od wielu lat przez naukę elementy poprawy ciągów eksploatacji wodoru (wysokotemperaturową i ciśnieniową elektrolizę, fotoelektrolizę i jej odmianę bio-, stałe ogniwo paliwowe, stałe magazyny wodoru etc.), bo to ciągle, jak to mówiono w przedszkolu, obiecanki-cacanki.

I jeszcze jedno – podejmowane w różnych krajach strategie obniżenia ceny zielonego wodoru, np. amerykańska „111” z 2020 r. (obniżenie ceny 1 kg H₂ do 1 USD w ciągu jednej dekady), w dużej mierze zawierają element zawarty w wypowiedzi Mamonia z „Rejsu” Piwowskiego i Głowackiego: „No i, panie, kto za to płaci? Pan płaci, pani płaci, my płacimy. To są nasze pieniądze, proszę pana”.



prof. dr hab. inż. JACEK KIJENSKI

Ekspert w dziedzinie strategii rozwojowych branż i produktów przemysłu chemicznego, chemii i technologii chemicznej, recyklingu odpadów tworzyw polimerowych, paliw alternatywnych. Był prorektor Politechniki Warszawskiej i dziekan jej dwóch Wydziałów. Był dyrektorem Instytutu Chemii Przemysłowej im. prof. Ignacego Mościckiego. Był prezesem SITPChem (4 kadencje). Był wiceprzewodniczącym Komitetu Chemii PAN, ekspertem NCN i NCBiR. Był Koordynatorem (2004-2018) Polskiej Platformy Technologicznej Wodoru i Ogniw Paliwowych. Autor ok. 300 publikacji, 55 patentów i licznych projektów procesowych. Przewodniczący Komitetu Biopaliw i Biokomponentów PKN.

BUDOWNICTWO W OBLICZU ZMIAN

GRZEGORZ GŁASEK, PREZES ZARZĄDU SPS CONSTRUCTION O STRATEGII NA TRUDNE CZASY



GRZEGORZ GŁASEK
Prezes Zarządu SPS CONSTRUCTION

SEKTOR BUDOWLANY W POLSCE ZMAGA SIĘ OBECNIE Z WYZWANIAM, TAKIMI JAK WZROST KOSZTÓW MATERIAŁÓW I TRUDNOŚCI KADROWE. JAKIE STRATEGICZNE DECYZJE POMOGŁY SPS CONSTRUCTION PRZETRWAĆ W TAK WYMAGAJĄCYM OTOCZENIU?

Rzeczywiście, dzisiejszy rynek dla firm budowlanych jest trudny. Wynika to z kilku powodów, ale chyba głównym jest ochłodzenie na rynku nieruchomości. Dziś nasi partnerzy, czyli deweloperzy, muszą zmierzyć się ze zmniejszonym popytem na wybudowane mieszkania. Ceny sprzedaży mieszkań są mniej więcej podobne albo, w przypadku osiedli budowanych na przedmieściach dużych miast, nawet niższe od tych, które były rok temu. A koszty realizacji niestety cały czas rosną, choć na szczęście nie w takim tempie, jak było to jeszcze niedawno. Akurat koszty pozyskania materiałów i podwykonawców są obecnie stabilne. Natomiast cały czas rosną istotnie ceny energii. Także oczekiwania płacowe są coraz wyższe. Jak sobie z tym radzimy? Po prostu obniżamy cenę wykonawstwa, stosując minimalne marże i mały, a czasem wręcz zerowy zysk. Jeśli chodzi o koszty związane z pracownikami, to każdego roku

robimy regulacje płacowe, podnosząc wynagrodzenia. I byłoby to nawet dobre i sprawiedliwe, bo przecież człowiek ciężko pracujący powinien godnie zarabiać, tylko niestety w ślad za wzrostem wynagrodzeń nie ma realnego wzrostu cen kontraktów. I to też jest zrozumiałe, bo deweloperzy i tak mają znacznie mniejsze marże niż jeszcze niedawno. SPS dostosowuje się do tych trudnych czasów. Zakładamy, że rok będzie ciężki, ale w naszej już dwudziestoletniej historii były różne czasy i szczęśliwie zawsze dawaliśmy radę. A czy były jakieś strategiczne decyzje SPS w dobie kryzysu? Nie zrobiliśmy rewolucji. Staraliśmy się elastycznie dostosowywać do istniejących realiów.

ROK 2025 TO CZAS WIELU WYZWAŃ, ALE TEŻ NOWYCH MOŻLIWOŚCI NA RYNKU BUDOWLANYM. JAKIE SĄ PANA PROGNOZY DLA POLSKIEGO SEKTORA BUDOWLANEGO? CZY ZAUWAŻA PANOZNAKI OŻYWIENIA?

Prognozy na obecny 2025 rok nie są dla branży niestety optymistyczne. Nie ułatwia nam pracy brak konkretnych programów na tanie mieszkania i trudny dostęp do kredytów.

Dużą przeszkodą jest bardzo opieszala praca urzędów przy wydawaniu pozwoleń na budowę. Brak też kompleksowych planów zagospodarowania. Także niestabilna sytuacja geopolityczna często powstrzymuje inwestowanie. Ale cóż... Trzeba przetrwać. Światłem w tunelu jest to, że poziom życia w Polsce rzeczywiście jest coraz wyższy, że mieszkań nadal brakuje i mam nadzieję, że w niedługim czasie budownictwo mieszkaniowe wreszcie ruszy do przodu. Brak natomiast podstaw do optymizmu jeśli chodzi o realizację centrów handlowych czy obiektów biurowych. W tym przypadku sprzedaż przez internet oraz praca zdalna powodują praktycznie kompletny brak inwestycji. Jeśli zaś chodzi o infrastrukturę, drogi, koleje, ochronę środowiska to ich rozwój najbardziej jest zależny od wpływów środków z Unii Europejskiej i sprawności organizacyjnej urzędników.

Warszawa Miasteczko Jutrzenki etap 4



W JAKI SPOSÓB SPS CONSTRUCTION BUDUJE DŁUGOTRWAŁE RELACJE Z INWESTORAMI? CZY ISTNIĘJĄ CECHY, KTÓRE WYRÓŻNIAJĄ PAŃSTWA FIRMĘ NA TLE KONKURENCJI W KONTEKŚCIE WSPÓŁPRACY Z KLIENTAMI?

SPS bazuje w bardzo dużym stopniu na osobistych relacjach. Oczywiście podstawą jest to, aby w odpowiedniej cenie, jakości i terminie wybudować budynki, bo bez

Osiedle Aura Gdańsk



Warszawa Farbica Ursus etap B1

tego nie ma dalszego scenariusza działań. To są warunki konieczne. My potrafimy tak wykonywać nasze zadania, że nasi partnerzy chcą z nami dalej pracować. Staramy się nawiązywać kontakty, czasem wręcz przyjacielskie. To również wzmacnia relacje i wzajemne zaufanie. Mamy wielu partnerów, z którymi pracujemy od lat. Prawie zawsze po pierwszym kontrakcie z nowym partnerem podpisujemy kolejne. To chyba jest najważniejsze i świadczy o tym, że obie strony są po prostu zadowolone. Przy okazji wymienię naszych wieloletnich partnerów: Mill-Yon, White Stone Development, Aurec, Bouygues, Longbridge, GH Development, Pro Urba, firmy z grupy Zuniga czy Soho. A jakie są atuty SPS-u, które wyróżniają nas od konkurencji? Na pewno stabilna załoga, sprawny i skuteczny system organizacyjny, dyspozycyjność zarządu, kompromisowość, transparentność, sprawdzeni podwykonawcy i dostawcy. Istotne jest również to, że dysponujemy dużym kapitałem, bo nawet w najlepszych czasach znaczną część zysku zostawialiśmy w firmie i przeznaczaliśmy na rozwój i jako zabezpieczenie na czasy trudniejsze. Dzięki temu banki udzielają nam gwarancji właściwie takich, jakich chcemy. W każdym roku nasza firma miała dodatni wynik finansowy. Wyróżnia nas też to, że wszystkim płacimy na czas.

W OBLICZU ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH I NIEDOBORU WYKWALIFIKOWANEJ KADRY W BUDOWNICTWIE, JAK SPS CONSTRUCTION DBA O LOJALNOŚĆ I ROZWÓJ SWOICH PRACOWNIKÓW?

Oczywiście staramy się, aby nasza załoga była stabilna. Nie zawsze się to udaje. Przykra refleksja jest taka, że szczególnie

młodzi inżynierowie najczęściej nie czują związku z firmą i gdy otrzymają według nich lepsze propozycje od innych firm, to bez słowa odchodzą. Ale cóż... Takie życie. Na szczęście pracownicy z pokolenia 35+ są bardzo lojalni, co cenię. Rozwój pracowników zapewniamy poprzez precyzyjnie określone ścieżki kariery, którą każdy nowozatrudniony pracownik ma przedstawioną. Dbamy też o inne sprawy, dziś tak ważne dla ludzi. Oferujemy pakiet benefitów i opiekę medyczną zarówno pracownikom, jak i ich rodzinom. SPS wdrożył też program lojalnościowy, w którym pracownik dostaje premię 1% wynagrodzenia umownego za każdy przepracowany rok w SPS-ie. Dla tych z najdłuższym stażem to jest 20% extra miesięcznie.

RYNEK NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH WYDAJE SIĘ BARDZIEJ ODPORNY NA KRZYSY NIŻ SEKTOR MIESZKANIOWY. JAK WYGLĄDA AKTUALNY PODZIAŁ PROJEKTÓW SPS CONSTRUCTION MIĘDZY TE DWA SEGMENTY?

Akurat nie zgadzam się z taką teorią. Według mnie sektor mieszkaniowy jest najbardziej stabilny, choć obecnie rzeczywistość znajduje się w kryzysie. SPS właściwie od 2 lat wykonuje jedynie realizację dużych osiedli mieszkaniowych, bo w innych dziedzinach robót kubaturowych praktycznie nie ma nawet zapytań ofertowych. W poprzednich latach obiekty biurowe stanowiły 25% ogólnej sprzedaży SPS-u, a centra handlowe 10%. Dziś 100% naszej pracy to budownictwo mieszkaniowe. Czy to dobrze? Chyba nie. Ale coraz większa specjalizacja pozwala nam być wśród najlepszych firm w Polsce w tym zakresie.

GRZEGORZ GŁASEK

Prezes SPS Construction, absolwent Wydziału Budownictwa Lądowego Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach. Żona Ewa, synowie Michał i Adam. Zainteresowania: sport (czynny zawodnik brydża sportowego, były piłkarz i tenisista stołowy), muzyka (kiedyś grał na skrzypcach i pianinie, dziś wierny słuchacz, fan muzyki Seweryna Krajewskiego), geografia i podróże, matematyka, literatura, historia i polityka. Autor książek: „Moje Anegdoty” i „Spełnić ambicje”.

“PRAWDZIWI ZYSK” I “UKRYCI CZEMPIONI” – HERMANN SIMON OBALA MITY BIZNESU



HERMANN SIMON

Założyciel i Honorowy Przewodniczący Simon-Kucher

W SWOICH OSTATNICH WYPOWIEDZIACH PODKREŚLA PAN JAK WAŻNE JEST, BY FIRMY KONCENTROWAŁY SIĘ NA „PRAWDZIWYM ZYSKU”, A NIE TYLKO NA SAMYM WZROŚCIE. CZY MÓGŁBY PAN OMÓWIĆ KLUCZOWE WSKAŹNIKI DEFINIUJĄCE „PRAWDZIWIY ZYSK” I SPOSÓB, W JAKI FIRMY MOGĄ GO SKUTECZNIE MIERZYĆ?

Na dłuższą metę zysk jest niezbędny do przetrwania. Można powiedzieć, że zysk jest kosztem przetrwania. Na rynku istnieje wiele przekłamań w tym zakresie. EBITDA (zysk przed potrąceniem odsetek, podatków, amortyzacji – red.) nie jest zyskiem, EBIT (zysk przed potrąceniem odsetek i podatków – red.) nie jest zyskiem. Jedynym „prawdziwym zyskiem” jest zysk netto po odliczeniu wszystkich kosztów, odsetek i podatków. Dlatego, oceniając spółkę, patrzę właśnie na zysk netto. Oczywiście należy zaakceptować różnice występujące w cyklu życia firmy. Np. w przypadku start-upu wzrost może być przez pewien czas ważniejszy niż zysk.

PROGNOZUJE PAN, ŻE WSKAŹNIKI INFLACJI MOGĄ USTABILIZOWAĆ SIĘ NA POZIOMIE OKOŁO 5% ROCZNIE W TRAKCIE NAJBLIŻSZYCH PIĘCIU LAT. JAKIE STRATEGIE POWINNY PRZYJĄĆ FIRMY, ABY ZARZĄDZAĆ CENAMI I UTRZYMAĆ RENTOWNOŚĆ W TAKIM ŚRODOWISKU INFLACYJNYM?

Tak, myślę, że inflacja powróci. Płace rosną w wielu sektorach, a firmy muszą przenieść te wyższe koszty na swoich

klientów. Ponadto, doświadczenia z lat 70-tych powinny stanowić dla nas ostrzeżenie. Firmy nie powinny czekać zbyt długo z dostosowaniem swoich cen. Jak opisuję w mojej książce „Pokonać inflację”, częste niewielkie korekty cen są lepsze niż okazjonalne duże korekty cen.

BIORĄC POD UWAGĘ PANA OBSZERNE BADANIA NA TEMAT „UKRYTYCH CZEMPIONÓW”, JAK OCENIA PAN OBECNY STAN TYCH ŚREDNIEJ WIELKOŚCI LIDERÓW W OBLCZU CYFROWEJ TRANSFORMACJI I GLOBALIZACJI?

Oczywiście, ukryci czempioni nie są odporni na kryzysy i nowe wyzwania technologiczne. Jednak w wielu przypadkach ich produkty okazują się niezbędne w dłuższej perspektywie. Ponadto, firmy te są bardzo głęboko związane ze swoimi technologiami i procesami. Dlatego jestem optymistą co do ich przyszłości. Na przykład, nie sądzę, by niemieccy ukryci czempioni zostali silnie dotknięci przez cła Trumpa.

W ŚWIELE PAŃSKIEJ KRYTYKI WSPÓŁCZESNYCH STRATEGII PRZEMYSŁOWYCH, JAKIE ZMIANY SYSTEMOWE SĄ PANA ZDANIEM KONIECZNE, ABY WSPIERAĆ INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ WŚRÓD MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW?

Wyzwaniem dla innowacji jest integracja technologii i potrzeb klientów. Ukryci czempioni są znacznie lepsi i szybsi

w integrowaniu technologii niż duże korporacje. Jednym z największych wyzwań jest łączenie sprzętu i oprogramowania. Tutaj doradzam europejskim ukrytym czempionom budowanie transatlantycznych ekosystemów biznesowych. Jeśli mówimy o polityce, najważniejszym zadaniem jest zmniejszenie biurokracji.

BIORĄC POD UWAGĘ ROSNĄCE ZNACZENIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, W JAKI SPOSÓB UKRYCI CZEMPIONI MOGĄ WŁĄCZYĆ KWESTIE ŚRODOWISKOWE DO SWOICH MODELI BIZNESOWYCH BEZ UTRATY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ?

Zrównoważony rozwój ostatecznie jest wyzwaniem technologicznym. Tylko wtedy, gdy znajdziemy bardziej zrównoważone sposoby rozwiązania problemu, odniesiemy sukces. Wyzwanie to dotyczy wszystkich branż i wszystkich procesów. Na początku rynki te są małe i mogą nie być atrakcyjne dla dużych graczy. Stwarza to szansę dla MŚP i ukrytych czempionów.

Poniższy przypadek ilustruje ten potencjał. Obecnie większość koszul produkowana jest z bawełny. Austriacki ukryty czempion Lenzing opracował nowe włókno na bazie drewna, którego nazwa handlowa to Lycocell.

PODKREŚLA PAN ROLĘ CHIN JAKO ZNACZĄCEGO GRACZA W GLOBALNYCH INNOWACJACH. W JAKI SPOSÓB ZACHODNIE FIRMY POWINNY DOSTOSOWAĆ SWOJE STRATEGIE, ABY POZOSTAĆ KONKURENCYJNYMI NA RYNKACH, NA KTÓRYCH CHIŃSKIE FIRMY ZYSKUJĄ NA ZNACZENIU?

Chińczycy są bardzo poważnym zagrożeniem dla europejskich ukrytych czempionów. Dlatego radzę europejskim MŚP, aby zawsze podejmowały działalność w miejscach, w których warunki do tego są najbardziej korzystne. Zilustruję to kilkoma konkretnymi przykładami. Dwóch niemieckich ukrytych czempionów w dziedzinie technologii wydobywczych przeniosło cały swój łańcuch wartości do Chin. Nie prowadzimy już działalności wydobywczej w Niemczech, ale w Chinach górnictwo jest nadal bardzo ważne. Inny niemiecki ukryty czempion, w sektorze pomp, tworzy swoje

centrum kompetencji w zakresie sztucznej inteligencji w Chinach, ponieważ polityka w zakresie ochrony i dostępność danych zapewniają tam lepsze warunki.

MAJĄC NA UWADZE POTENCJALNE KRYZYSY FINANSOWE, NA JAKIE WCZESNE SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE POWINNY ZWRACAĆ UWAGĘ FIRMY I DECYDENCI ORAZ W JAKI SPOSÓB MOGĄ AKTYWNIEMENTE OGRANICZAĆ ZWIĄZANE Z NIMI RYZYKO?

Jako wskaźnik ryzyka i sygnał wczesnego ostrzeżenia postrzegam wysoki poziom zadłużenia. Dotyczy to w szczególności stosunku zadłużenia do przepływów pieniężnych. Jeśli zadłużenie jest trzy- lub czterokrotnie wyższe niż przepływy pieniężne, staje się to niebezpieczne. Należy również bardzo uważać na nowych konkurentów. Na świecie nie ma trwałych monopolii. Niedawny przykład DeepSeek kontra ChatGPT i dostawcy chipów AI jest doskonałą ilustracją takich zagrożeń. Nvidia straciła 600 miliardów dolarów kapitalizacji rynkowej w ciągu jednego dnia, co stanowi najwyższy dzienny spadek w historii. Dlatego nigdy nie należy czuć się bezpiecznym, zawsze trzeba mieć się na baczności.

SPOGLĄDAJĄC WSTECZ NA PANA BOGATĄ KARIERĘ ZAWODOWĄ, CO UWAŻA PAN ZA NAJBARDZIEJ ZNACZĄCĄ ZMIANĘ W GLOBALNYCH PRAKTYKACH BIZNESOWYCH I W JAKI SPOSÓB WPŁYNEŁA ONA NA PANA SPOJRZENIE NA ZARZĄDZANIE I STRATEGIĘ?

Od około 2010 r. globalny eksport rośnie wolniej niż globalny produkt krajowy brutto. Nazywam to „względną deglobalizacją”. Nie jest to jednak koniec globalizacji. Widzimy, że eksport usług nadal rośnie szybciej niż globalna produkcja krajowa brutto. Eksport towarów jest zaś w coraz większym stopniu zastępowany przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Istnieje swego rodzaju konkurencja między kosztami produkcji a kosztami logistyki. Jak pokazują liczby, koszty logistyki drastycznie spadły, znacznie bardziej niż koszty produkcji. Był to główny czynnik napędzający globalizację. Trend ten dobiegł jednak końca ze względów środowiskowych i politycznych (ryzyko, cła).

JAK PANA ZDANIEM EWOLUOWAŁA ROLA PRZYWÓDZTWA W KONTEKŚCIE WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ, TAKICH JAK WSTRZĄSY CYFROWE, NIESTABILNOŚĆ GOSPODARSTWA I NAPIĘCIA GEOPOLITYCZNE?

Wyróżniam tutaj dwa aspekty. Otóż podstawy przywództwa się nie zmieniają. Starożytne twierdzenie św. Augustyna z Hippony, że zadaniem lidera jest wzniecenie w swoich podwładnych tego ognia, który płonie w nim samym, zawsze będzie aktualne. Jednak techniki przywództwa zmieniają się diametralnie w wyniku cyfryzacji, a wkrótce także dzięki sztucznej inteligencji. Cyfrowy lider może komunikować się z dużą liczbą słuchaczy niezależnie od czasu i miejsca, a wkrótce będzie mógł to robić nawet niezależnie od języka, dzięki automatycznemu tłumaczeniu. W przeciwnym kierunku informacje mogą przepływać z dowolnej liczby zdecentralizowanych jednostek do lidera. Pod względem technologicznym przywództwo z czasów rzymskiego generała i nowoczesnego menedżera bardzo się od siebie różni. Jeśli jednak chodzi o motywowanie oddziałów, obaj stoją przed tym samym wyzwaniem.

WYBIEGAJĄC W PRZYSZŁOŚĆ, JAKIE NOWE TRENDY PRZEWIJDUJE PAN, KTÓRE MOGĄ NA NOWO ZDEFINIOWAĆ KRAJOBRAZ DLA UKRYTYCH CZEMPIONÓW I W JAKI SPOSÓB FIRMY TE POWINNY PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO SKUTECZNEJ NAWIGACJI WŚRÓD TYCH ZMIAN?

Sztuczna inteligencja jest prawdopodobnie największym wyzwaniem od czasu wynalezienia Internetu. Wraz z dojściem do władzy Trumpa zmienia się krajobraz globalizacji. Nie wiemy, dokąd to nas zaprowadzi. Ukryci czempioni powinni nadal rozwijać swoje globalne kultury korporacyjne. Większość produktów nie zniknie, ale musi zostać ulepszona pod kątem zrównoważonego rozwoju. Pozyskiwanie największych talentów także jest bardzo dużym wyzwaniem, również w kontekście rosnącego oporu wobec imigracji. Ukryci czempioni nie lubią pracy zdalnej, ale mogą napotkać sprzeciw, jeśli będą nalegać na obecność w biurach.

HERMANN SIMON

Żołyciel i Honorowy Przewodniczący Simon-Kucher, światowego lidera w doradztwie cenowym i wzrostowym. Ekspert w strategii, marketingu i wycenie, jedyny Niemiec w „Thinkers50 Hall of Fame”. Wykładał na czołowych uczelniach, m.in. Harvard, Stanford i MIT. Autor ponad 40 książek, twórca koncepcji „Hidden Champions”. Otrzymał liczne nagrody i doktoraty honoris causa.

PRZYSZŁE ZASTOSOWANIA TECHNOLOGII KWANTOWYCH WYKRACZAJĄ POZA NASZĄ WYOBRAŹNIĘ

ROZMOWA Z ARTUREM EKERTEM, PROFESOREM FIZYKI KWANTOWEJ
W INSTYTUCIE MATEMATYCZNYM UNIWERSYTETU OKSFORDZKIEGO



ARTUR EKERT

Profesor fizyki kwantowej
w Instytucie Matematycznym Uniwersytetu Oksfordzkiego

KTÓRE Z NAJNOWSZYCH ODKRYĆ I OSIĄGNIĘĆ W DZIEDZINIE INFORMATYKI KWANTOWEJ MOGĄ JUŻ W NAJBLIŻSZEJ PRZYSZŁOŚCI ZREWOLUCJONIZOWAĆ TECHNOLOGIĘ I PRZEMYSŁ?

Trudno jednoznacznie stwierdzić. Komputery kwantowe nadal stanowią ogromne wyzwanie, wymagające wielu lat intensywnych badań. Niemniej jednak, superczułe metody pomiarowe, symulacje kwantowe oraz komunikacja kwantowa są już bardziej namacalne i dostępne. Uważam, że technologie kwantowe jeszcze nieraz nas zaskoczą i prawdopodobnie znajdą zastosowania w najmniej oczekiwanych dziedzinach.

CZY KWANTOWE SYSTEMY KRYPTOGRAFICZNE, TAKIE JAK PROPONOWANY PRZEZ PANA PROTOKÓŁ QKD, MOGĄ CAŁKOWICIE ZASTĄPIĆ TRADYCYJNE METODY SZYFROWANIA W NADCHODZĄCYCH LATACH?

Całkowicie to nie. Dzisiaj kryptografia to nie tylko dystrybucja klucza i komunikacja, ale też elektroniczne podpisy, kryptowaluta, ochrona haseł i kodów dostępu, etc. Kryptografia kwantowa, przynajmniej w jej obecnym wydaniu, nie zastąpi wszystkich tych metod, tak więc będziemy mieć metody hybrydowe, łączące w sobie zarówno

tradycyjną kryptografię, jak i jej kwantową oraz post-kwantową (post-quantum) wersję.

JAKIE WYZWANIA TECHNOLOGICZNE I INFRASTRUKTURALNE STOJĄ OBECNIE NA DRODZE DO SZEROKIEGO ZASTOSOWANIA KOMPUTERÓW KWANTOWYCH W BIZNESIE?

Trzeba najpierw taki komputer zbudować, a my, póki co, mamy tylko trochę bramek logicznych i dużo szumu na łączach. Też dużo szumu medialnego. Wbrew temu co słyszymy i czytamy w mediach, droga do komputera kwantowego jest jeszcze długa, kręta, wyboista i pełna pułapek. Mówimy tutaj o komputerze, który rzeczywiście policzyłby coś pożytecznego, czego klasyczny komputer nie jest w stanie policzyć. Głównym problemem technicznym jest wypracowanie metod, zarówno teoretycznych jak i praktycznych, do poprawy kwantowych błędów. Zjawiska kwantowe są bowiem ulotne i wrażliwe na najdrobniejsze nawet zakłócenia z zewnątrz. Tak zwana dekoherencja kwantowa niszczy moc obliczeniową komputerów kwantowych. Dobra wiadomość jest taka, że wiemy, jak sobie z tym radzić, ale wdrożenie tych wszystkich rozwiązań wymaga wyśrubowanej precyzji i nie będzie łatwe. Tak więc chwilę potrwa, zanim pojawi się jakiś rozsądny komputer kwantowy, ale myślę, że prędzej czy później taki się pojawi.

W JAKI SPOSÓB ROZWÓJ INFORMATYKI KWANTOWEJ MOŻE WPŁYNAĆ NA BEZPIECZEŃSTWO CYFROWE I JAK ORGANIZACJE POWINNY SIĘ DO TEGO PRZYGOTOWAĆ?

Kwantowe technologie bardzo zmieniają nasze podejście do bezpieczeństwa cyfrowego. Tak naprawdę to zmieniają już teraz. Mimo, iż nie wiemy, kiedy zbudujemy komputer kwantowy, który zagrozi obecnym szyfrom z kluczem publicznym,

to jednak kiedyś to się stanie. Tak więc trzeba zmienić obecne metody szyfrowania. I to się robi. Podstawowym zagrożeniem w tej chwili jest atak „zbiierz zaszyfrowane dane teraz i odszyfruj później”. Niektóre dane, zwłaszcza te, które dotyczą bezpieczeństwa narodowego, są utajniane na lata, tak więc jeśli zbierzemy zaszyfrowane dane tego typu dzisiaj, poczekamy aż, powiedzmy za 50 lat, będziemy mieć komputer kwantowy, złamiemy szyfry i odczytamy te dane, to nadal informacja w ten sposób zdobyta może być warta tych lat oczekiwania.

CZY UWAŻA PAN, ŻE KRAJE INWESTUJĄCE W TECHNOLOGIĘ KWANTOWĄ MOGĄ OSIĄGNĄĆ ZNACZĄCĄ PRZEWAGĘ GEOPOLITYCZNĄ? JAKIE BĘDĄ KONSEKWENCJE TEGO WYŚCIGU?

Tak, mogą i już to widać w rywalizacji między Stanami Zjednoczonymi i Chinami. Konsekwencje? Kto lepiej i sprawniej kontroluje informacje, a więc i przekaz publiczny, ten ma kontrolę nad społeczeństwem. Kto szybciej i sprawniej wdroży i wykorzysta technologie kwantowe, ten osiągnie dużą technologiczną przewagę, również w sferze militarnej.

JAK OCENIA PAN WSPÓŁPRACĘ MIĘDZY ŚWIATEM NAUKI A SEKTOREM PRYWATNYM W ROZWIJANIU I APLIKOWANIU TECHNOLOGII KWANTOWYCH?

Ogólnie nieźle, małe firmy „start-up”, zajmujące się różnorodnymi aspektami technologii kwantowych, powstają jak grzyby po deszczu. Młodzi, zdolni ludzie widzą tutaj ciekawe możliwości, które nie zawsze daje uczelnia.

CZY ISTNIEJĄ OBECNIE ETYCZNE DYLEMATY ZWIĄZANE Z ROZWOJEM I ZASTOSOWANIEM TECHNOLOGII KWANTOWYCH?

Tak, istnieją, takie same jak z każdym nowym wynalazkiem, który w zależności w czyje ręce trafi, może nam pomóc lub zaszkodzić.

CZY I W JAKI SPOSÓB TECHNOLOGIE KWANTOWE MOGĄ PRZYCZYNIĆ SIĘ DO ROZWIĄZYWANIA GLOBALNYCH PROBLEMÓW, TAKICH JAK ZMIANY KLIMATYCZNE CZY KRYZYSY ENERGETYCZNE?

Trudno jednoznacznie powiedzieć. Wydaje się możliwym, że uda się zbudować energooszczędne komputery kwantowe, ale to pewnie gdzieś w dalszej przyszłości. Póki co, w fazie rozwoju, komputery kwantowe będą pożerały więcej energii, niż ich klasyczne odpowiedniki.

JAKIE SĄ PERSPEKTYWY KOMERCJALIZACJI TECHNOLOGII KWANTOWYCH? CZY WIDZI PAN DLA NICH POTENCJALNE ZASTOSOWANIA W CODZIENNYM ŻYCIU, W WARUNKACH DOMOWYCH?

Cokolwiek powiem, na cokolwiek wskażę, to na pewno będzie to coś innego. Czy pionierzy komputeryzacji, tacy jak Charles Babbage czy chociażby Alan Turing, mieli jakkolwiek wizję tego, do czego może być w przyszłości wykorzystana taka „maszyna Turinga”? Czy widzieli, oczyma wyobraźni, edytory tekstów, Internet, obróbkę zdjęć i filmów, media społecznościowe? Oczywiście, że nie. Tak i my teraz możemy sobie spekulować o kwantowych symulacjach, które pomogą w zaprojektowaniu nowych materiałów, nowych leków etc. etc., ale tak naprawdę będziemy zaskakiwani coraz to innymi, coraz ciekawszymi zastosowaniami. Poczekajmy i jak dożyjemy, to zobaczymy!

JAKIE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE BĘDĄ NIEZBĘDNE DLA MŁODYCH NAUKOWCÓW I INŻYNIERÓW, ABY ROZWIAĆ KARIERĘ W DZIEDZINIE TECHNOLOGII KWANTOWYCH?

Powstała nowa dziedzina, która łączy w sobie informatykę, fizykę kwantową, zarówno teoretyczną, jak i doświadczalną, coraz więcej inżynierii i nawet trochę filozofii. To wymaga osobnego podejścia i odrębnych programów nauczania, i to się powoli dzieje.

ARTUR EKERT

Jest profesorem fizyki kwantowej w Instytucie Matematycznym Uniwersytetu Oksfordzkiego. Pełni również funkcję członka Merton College w Oksfordzie oraz profesora nadzwyczajnego na Narodowym Uniwersytecie Singapuru. Odegrał kluczową rolę w powstaniu Centrum Technologii Kwantowych w Singapurze. Jego wiedza i doświadczenie okazały się nieocenione dla wielu firm oraz agencji rządowych. Za swoje osiągnięcia został uhonorowany licznymi prestiżowymi nagrodami, w tym Medalem Maxwella i Nagrodą Instytutu Fizyki (1995), Medalem Hughesa przyznawanym przez Royal Society (2007), Medalem Miciusa (2019) oraz ponownie Medalem Hughesa. Poza światem nauki Ekert pasjonuje się nurkowaniem, jest instruktorem tej dyscypliny, a także licencjonowanym pilotem.

ODPORNOŚĆ JEST DZIŚ WAŻNIEJSZA NIŻ ZYSK!

WYWIAD Z MIKIEM ROSENBERGIEM, PROFESOREM IESE BUSINESS SCHOOL



MIKE ROSENBERG
Profesor IESE Business School

JAKIE KLUCZOWE ZMIANY STRATEGICZNE POWINNY BYĆ PRIORYTETEM DLA GLOBALNYCH FIRM, ABY SKUTECZNIE RADZIĆ SOBIE Z WYZWANIAMIZWIĄZANYMIZ NIESTABILNOŚCIĄ GEOPOLITYCZNĄ?

Najważniejsze kwestie to prawdopodobnie z jednej strony zarządzanie rynkami, a z drugiej globalnymi łańcuchami dostaw. Wiele polskich firm odczuło na własnej skórze, że wojna w Ukrainie praktycznie uniemożliwiła eksport do Rosji i innych krajów. Wojna nie jest jednak jedynym wyzwaniem dla globalnych rynków. W pierwszych tygodniach urzędowania Donald Trump ogłosił serię cel, co w niektórych przypadkach spotkało się z odwetem ze strony innych państw, takich jak Chiny. Rozglądając się po świecie, prawdopodobne jest, że w przyszłości takich działań będzie więcej.

Lustrzane odbicie tego wyzwania można znaleźć po stronie łańcucha dostaw, gdzie pozyskiwanie materiałów z niektórych krajów staje się droższe lub po prostu niemożliwe. W perspektywie średnioterminowej wiele firm poszukuje źródeł zaopatrzenia w surowce i półprodukty bliżej domu i/lub w krajach uznawanych za stabilne geopolitycznie.

W JAKI SPOSÓB FIRMY MOGĄ ZINTEGROWAĆ ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ZE SWOIMI FUNDAMENTALNYMI STRATEGIAMI, ZACHOWUJĄC JEDNOCZEŚNIE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ?

Zrównoważony rozwój jest atakowany na poziomie politycznym w Stanach Zjednoczonych i innych krajach na całym świecie. Co więcej, na wielu rynkach trudno jest skłonić klientów do płacenia większych pieniędzy za towary i usługi, które są bardziej zrównoważone. Wszystko to sprawia, że uzasadnienie biznesowe jest w najlepszym razie kłopotliwe.

Problem polega na tym, że w perspektywie średnio- i długoterminowej świat przejdzie na gospodarkę niskoemisyjną. Jest prawdopodobne, że niektóre aspekty propozycji wartości firmy będą musiały stać się bardziej zrównoważone, w przeciwnym razie firma straci możliwość działania w obrębie społeczeństwa.

Pojawia się zatem pytanie, jak zrównoważyć średnio- i długoterminową konieczność z krótkoterminowymi wynikami finansowymi.

PISAŁ PAN O WPŁYWIE ZMIAN KLIMATYCZNYCH NA STRATEGIĘ BIZNESOWĄ. W JAKI SPOSÓB FIRMY MOGĄ PROAKTYWNI PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA ZAKŁÓCENIA SPOWODOWANE ZMIANAMI ŚRODOWISKOWYMI?

Moim zdaniem drogą naprzód jest opracowanie scenariuszy na przyszłość w oparciu o różne poziomy emisji dwutlenku węgla, do których świat może je zredukować, oraz różne skutki, jakie możemy zaobserwować we wzorcach pogodowych na całym świecie, w Polsce lub na innych rynkach. Dobrą wiadomością jest to, że Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu i Międzynarodowa Agencja Energii publikują takie dane. Każda firma musi je następnie przeanalizować, aby zobaczyć, co to dla niej oznacza.

Jednym z przykładów, które znam, jest przemysł winiarski kupujący grunty położone na wyższych wysokościach i szerokościach geograficznych, aby zapewnić sobie odpowiednią podaż winogron w miarę powolnego ocieplania się klimatu.

JAKĄ ROLĘ ODGRYWA INTELIGENCJA KULTUROWA W FORMUŁOWANIU SKUTECZNYCH STRATEGII GLOBALNYCH?

Napięcia geopolityczne i ekstremalne warunki pogodowe obciążają ludzi na poziomie zarówno personalnym, jak i politycznym. Tylko głębokie zrozumienie kulturowe pomoże firmie zachować odporność na poziomie lokalnym, gdy te presje będą się sumować.

PONIEWAŻ JESTEŚMY ŚWIADKAMI ROSNĄCEGO TRENDU DEGLOBALIZACJI, W JAKI SPOSÓB MIĘDZYNARODOWE KORPORACJE POWINNY DOSTOSOWAĆ SWOJE STRATEGICZNE PODEJŚCIE?

Mówi się o deglobalizacji i jest to niewątpliwie jeden ze scenariuszy, któremu należy się przyjrzeć. Jednak w niektórych sektorach nie nastąpiła jeszcze znacząca zmiana w wynikach handlowych. Wracamy tu do rynków i łańcuchów dostaw, ale prawdziwe pytanie brzmi: „jak szybko powinniśmy iść naprzód”?

JAKA JEST PANA OPINIA NA TEMAT ROLI NOWYCH TECHNOLOGII, TAKICH JAK SZTUCZNA INTELIGENCJA I BIG DATA, W KSZTAŁTOWANIU STRATEGII KORPORACYJNEJ?

Według mnie największy wpływ sztucznej inteligencji w perspektywie krótkoterminowej będzie polegał na zwiększeniu automatyzacji pracowników biurowych i umożliwieniu firmom wykonywania wielu zadań przy udziale ułamka personelu, który był wcześniej formalnie wymagany. Centra kontaktu z klientami, przetwarzanie należności, kodowanie oprogramowania i wiele innych zadań zniknie lub zostanie ogromnie upro-

szczonych. Firmy, które będą działać zbyt wolno, znajdą się w niekorzystnej sytuacji kosztowej. Innym aspektem jest jednak to, że spadnie zapotrzebowanie na outsourcing wielu funkcji back office, a liczba osób wymaganych do ich realizacji zmniejszy się.

W perspektywie średnioterminowej zastosowanie tych technologii ma potencjalnie ogromny wpływ na rozwój produktów. Widzimy to już w muzyce, grach i filmach, w których algorytmy mogą przewidywać, które produkty będą największymi hitami. Ponownie – działaj szybko, bo być może przegapisz kolejną przełomową okazję.

W JAKI SPOSÓB FIRMY POWINNY RÓWNOWAŻYĆ KRÓTKOTERMINOWE ZYSKI Z DŁUGOTERMINOWĄ ODPORNOŚCIĄ W NIEPEWNYCH CZASACH?

Myślę, że firmy powinny zachowywać się do pewnego stopnia jak rodziny. Należy upewnić się, że bilans jest solidny i istnieje pewien luz finansowy, którym można zarządzać w niepewnych czasach. W przypadku firm prywatnych wymaga to upewnienia się, że właściciele firmy rozumieją ryzyko i znaczenie odporności. Wyzwanie jest takie samo w przypadku spółek publicznych, choć być może trudniej jest przekonać zarząd.

JAKĄ LEKCJĘ MOGĄ WYCIĄGNĄĆ FIRMY Z POPRZEDNICH KRZYŚÓW, TAKICH JAK KRACH FINANSOWY Z 2008 ROKU, ABY LEPIEJ RADZIĆ SOBIE Z PRZYSZŁYMI TRUDNOŚCIAMI?

Istnieją dwa wnioski, które mogą wyciągnąć zarówno z tamtego kryzysu,

Covid 19, wojny w Ukrainie, jak i innych, które można by jeszcze wymienić. Po pierwsze, ważne jest, aby mieć plan zarządzania kryzysem i być może mieć to szczęście, aby móc wyobrazić sobie, co może się wydarzyć w oparciu o różne scenariusze.

Drugim jest posiadanie jasnego poczucia celu. W IESE Business School zaobserwowaliśmy, że te firmy, które mają bardzo jasną definicję swojego celu, były w stanie lepiej przetrwać wszelkiego rodzaju burze i kryzysy niż te, które nie miały takiej Gwiazdy Polarnej.

JAK POSTRZEGA PAN ROLĘ EDUKACJI MENEDŻERSKIEJ W PRZYGOTOWYWANIU LIDERÓW DO WYZWAŃ XXI WIEKU?

W naszych programach poświęcamy dużo czasu i energii, aby pomóc obecnym i przyszłym liderom zrozumieć najważniejsze globalne trendy i zacząć myśleć w sposób systematyczny i nieliniowy. Planowanie scenariuszy jest tu kluczowym elementem.

JAKIE TRENDY W GLOBALNEJ STRATEGII ZDOMINUJĄ KRAJOBRAZ BIZNESOWY W NASTĘPNEJ DEKADZIE?

Chociaż każda firma jest wyjątkowa, a różne trendy mają różny wpływ na poszczególne branże, najważniejszym z nich jest dodanie odporności do równania, a w niektórych przypadkach uczyńnienie jej ważniejszą od kosztów.

Firmy posunęły się zbyt daleko w maksymalizacji zysków kosztem średnioterminowej odporności i myślę, że jest to najważniejszy ogólny trend.

MIKE ROSENBERG

Profesor praktyki zarządzania w IESE Business School, gdzie od ponad 20 lat wykłada strategię. Profesor Rosenberg opublikował książki na temat zrównoważonego rozwoju, geopolityki i zarządzania karierą w burzliwych czasach. W IESE wykłada te tematy w ramach programu MBA szkoły, a także jest zaangażowany w programy edukacyjne dla kadry kierowniczej, gdzie pracuje z menedżerami wyższego szczebla, aby pomóc im zrozumieć te i inne globalne trendy oraz opracować scenariusze na przyszłość. Profesor Rosenberg uzyskał tytuł doktora na Uniwersytecie Cranfield, a także spędził 15 lat jako konsultant ds. zarządzania w Heidrick & Struggles, A.T. Kearney i Arthur. D. Little.





JAPOŃSKA KORPORACJA BUDOWLANA

Od ponad 20 lat dostarczamy najwyższej jakości usługi w zakresie generalnego wykonawstwa obiektów kubaturowych.

W Kajima Poland realizujemy innowacyjne i prestiżowe projekty dla sektora przemysłowego, logistycznego, retail oraz mieszkaniowego. Wykorzystujemy nowoczesne techniki planowania budowy. Realizowane obiekty przygotowujemy do certyfikacji BREEAM, LEED oraz WELL.

Z partnerami w biznesie budujemy długotrwałe i stabilne relacje oparte na szacunku oraz wzajemnym uznaniu interesów.





kajima.pl

TWORZĄC PRZESTRZENIE DLA SPOŁECZNOŚCI I BIZNESU

WYWIAD Z DOMINIEM LESZCZYŃSKIM, CEO DL INVEST GROUP



DOMINIK LESZCZYŃSKI
CEO DL Invest Group

CO SKŁONIŁO CIĘ DO ZAŁOŻENIA FIRMY? SKĄD UDAŁO CI SIĘ POZYSKAĆ ŚRODKI NA OTWORZENIE BIZNESU? JAK WYGLĄDAŁY TWOJE POCZĄTKI W BIZNESIE?

Założenie DL Invest Group było naturalnym krokiem wynikającym z mojej pasji do nieruchomości, którą odkryłem jeszcze jako student prawa. Już wtedy dostrzegałem potencjał przestrzeni, by kreować miejsca nie tylko funkcjonalne, ale również takie, które mają pozytywny wpływ na lokalne społeczności i rozwój biznesu. Początkowy kapitał zdobyłem jako land developer i pośrednik gruntów, dzięki czemu zbudowałem podstawy DL. Od samego początku moim celem było stworzenie organizacji opartej na długoterminowej strategii, jakości oraz zrównoważonym rozwoju. Każdy krok w tym procesie wymagał wizji, determinacji i umiejętności podejmowania trudnych decyzji, które dziś definiują DNA naszej firmy.

DLACZEGO AKURAT TA BRANŻA? CZY DZIAŁALNOŚĆ W TYM OBSZARZE OKAZAŁA SIĘ STRZAŁEM W DZIESIĄTKĘ?

Nieruchomości zawsze były dla mnie czymś więcej niż tylko biznesem – to moja pasja i sposób na realny wpływ na świat.

Wierzę, że przestrzenie, które tworzymy, wpływają na komfort życia, rozwój społeczności i sukcesy biznesowe naszych najemców. Dziś DL Invest Group jest liderem wzrostu na rynku nieruchomości komercyjnych, a nasz model biznesowy, łączący nie tylko unikatowe kompetencje deweloperskie, generalnego wykonawstwa, biura projektowego, ale w szczególności długoterminowego właściciela aktywnie zarządzającego projektem, dostosowując projekt do potrzeb najemców, pozwala nam przewidywać potrzeby rynku i tworzyć wartościowe projekty. To branża wymagająca elastyczności, innowacyjności i zaangażowania, ale przynosi ogromną satysfakcję, gdy widzimy, jak nasze projekty stają się fundamentem sukcesów innych.

CZY PAŃSTWO DOSTATECZNIE POMAGA W ZAŁOŻENIU I PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI? CZEGO OCZEKujesz OD PAŃSTWA?

Nie szukaliśmy wsparcia ze strony państwa, ponieważ nasza filozofia opiera się na niezależności i własnych kompetencjach. Jednak kluczowe jest stabilne otoczenie regulacyjne, które daje przedsiębiorcom możliwość przewidywalnego działania i planowania. Wierzę, że silni przedsiębiorcy to ci, którzy potrafią rozwijać się niezależnie od warunków, ale stabilność prawa zawsze pomaga w budowaniu długoterminowych strategii.

CZY ZDARZAŁY CI SIĘ SYTUACJE KRYZYSOWE, KIEDY POJAWIAŁY SIĘ MYŚLI O REZYGNACJI Z BIZNESU I ZAJĘCIU SIĘ CZYMŚ INNYM?

Kryzysy są naturalną częścią każdego ambitnego przedsięwzięcia. Nie myślałem o rezygnacji, ale wielokrotnie mierzyłem się z sytuacjami, które wymagały pełnej mobilizacji, strategicznego myślenia i ciężkiej pracy. Kryzysy, takie jak globalne recesje, pandemia czy inflacja, były dla mnie testem przywództwa. Każde z tych wyzwań pozwoliło mi i mojemu zespołowi wzmocnić strukturę firmy i zbudować jeszcze większą wartość. Dziś mogę z dumą powiedzieć, że te trudności uczyniły nas silniejszymi, a nasza firma stała się odporna na zmieniające się warunki rynkowe.

JAKIE JEST TWOJE PODEJŚCIE DO PORAŻEK W BIZNESIE? CZEGO CIĘ NAUCZYŁY?

Porażki są lekcjami, które pokazują, gdzie możemy się poprawić i rozwijać. Traktuję je jako element procesu, który kształtuje zarówno lidera, jak i całą organizację. Dzięki nim uczymy się pokory, elastyczności i szybkiego podejmowania decyzji. W DL Invest Group każde wyzwanie traktujemy jako szansę na ulepszenie naszych strategii i budowanie silniejszej kultury organizacyjnej.

JAKA JEST TWOJA WIZJA DALSZEGO ROZWOJU FIRMY? CO JESZCZE ZOSTAŁO DO OSIĄGNIĘCIA?

Moja wizja to dalsze umacnianie pozycji DL Invest Group jako lidera wzrostu na rynku nieruchomości komercyjnych. Planujemy rozwijać projekty innowacyjne, ekologiczne i dostosowane do potrzeb przyszłych pokoleń. Chcemy być partnerem pierwszego wyboru dla międzynarodowych inwestorów i najemców, kontynuując dynamiczny rozwój i dostarczając unikatowe przestrzenie wspierające lokalne społeczności i biznes.

JAKI STYL KIEROWANIA LUDŹMI PREFERUJESZ? JAK RADZISZ SOBIE Z PRESJĄ, ŻE OD CIEBIE ZALEŻY LOS WIELU LUDZI?

Mój styl przywództwa opiera się na partnerstwie i wspólnej realizacji ambitnych

celów. Inspiruję zespół, dając przykład i jasno komunikując wizję. Presja towarzysząca decyzjom strategicznym motywuje mnie do jeszcze większego zaangażowania. Wiem, że moje działania wpływają na losy wielu ludzi, dlatego zawsze stawiam na transparentność, odpowiedzialność i długoterminowe myślenie.

JAKIE PRZEDSIĘBIORCA POWINIEN MIEĆ PREDYSPOZYCJE, CECHY OSOBOWOŚCI, WIEDZĘ I UMIEJĘTNOŚCI, ŻEBY ODNIEŚĆ SUKCES W BIZNESIE? KTÓRE UWAŻASZ ZA NAJISTOTNIEJSZE?

Przedsiębiorca powinien być wizjonerem, ale jednocześnie realistą. Kluczowe są: odwaga, umiejętność podejmowania decyzji pod presją, zdolność budowania relacji oraz konsekwencja w realizacji strategii. Dla mnie najważniejszą cechą jest zdolność do ciągłego uczenia się i adaptacji.

PROWADZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA TO WEDŁUG CIEBIE PRACA, RODZAJ POWOŁANIA, CZY MOŻE KRWIÓŻERCZY WYŚCIGU, W KTÓRYM POMAGA ODROBINA SZALEŃSTWA?

Biznes to dla mnie pasja i powołanie, które daje możliwość kreowania trwałej wartości. Choć wymaga ogromnego zaangażowania, nie postrzegam go jako wyścigu, lecz jako misję, w której sukces naszych partnerów jest naszym sukcesem.

KIEDY PRZEDSIĘBIORCA CZUJE SIĘ SPEŁNIONY? CZY KIEDYKOLWIEK OSIĄGA TEN STAN CZY TEŻ ZAWSZE WYTYCZA SOBIE NOWE CELE?

Spełnienie to proces, nie cel. Osiągnięcie jednego sukcesu zawsze prowadzi do wyznaczenia kolejnych ambitnych celów, które motywują do dalszego rozwoju.

CZY PRZEDSIĘBIORCA POWINIEN BYĆ SKROMNY CZY WRĘCZ PRZECIWNIE? A MOŻE ZALEŻYĆ TO OD TYPU BIZNESU JAKI PROWADZI?

Pokora i pewność siebie muszą iść w parze. Przedsiębiorca powinien być świadomy swoich osiągnięć, ale również otwarty na naukę i współpracę.

MÓWI SIĘ, ŻE PRZEDSIĘBIORCA PRACUJE 24H/DOBĘ. CZY PROWADZĄC BIZNES ZACHOWANIE RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ, A ŻYCIEM PRYWATNYM JEST MOŻLIWE?

Możliwe, jeśli biznes jest Twoją pasją. Dla mnie kluczowe jest znalezienie balansu, który pozwala na rozwój zawodowy i spełnienie w życiu prywatnym.

ALBERT EINSTEIN POWIEDZIAŁ „NIE STARAJ SIĘ ZOSTAĆ CZŁOWIEKIEM SUKCESU. LEPIEJ ZOSTAŃ CZŁOWIEKIEM WARTOŚCIOWYM”. JAKIMI WARTOŚCIAMI TY KIERUJESZ SIĘ W ŻYCIU I BIZNESIE?

Kieruję się zasadami odpowiedzialności, uczciwości i dbałości o ludzi, z którymi współpracuję. Tworzę projekty, które wspierają społeczności i biznes, pamiętając, że prawdziwy sukces mierzy się nie tylko zyskami, ale także wpływem na otoczenie.

CZY BIZNES MOŻE BYĆ ODPOWIEDZIALNY, PRZYJAZNY LUDZIOM ORAZ EKOLOGICZNY? CZY PROWADZENIE BIZNESU MUSI WIĄZAĆ SIĘ Z KOMPROMISAMI WOBEC WYZNAWANYCH WARTOŚCI?

Biznes musi być odpowiedzialny. Tworzymy projekty, które harmonijnie wpisują się w lokalne społeczności i są przyjazne środowisku.

CZY ANGAŻUJESZ SIĘ W DZIAŁALNOŚĆ CHARYTATYWNĄ I POMOC OSOBOM, KTÓRE NAPOTKAŁY ŻYCIOWE TRUDNOŚCI? JAKIE KONKRETNE DZIAŁANIA UDAŁO CI SIĘ PRZEDSIĘWZIĄĆ?

Tak, wspieramy liczne fundacje oraz rozwijamy własną fundację DL Invest Group, która pomaga lokalnym społecznościom. Działamy na rzecz edukacji, zdrowia i poprawy jakości życia tam, gdzie jesteśmy obecni.

CZY JESTEŚ SZCZĘŚLIWYM CZŁOWIEKIEM? CO, OPRÓCZ BIZNESOWYCH SUKCESÓW, DAJE CI SZCZĘŚCIE?

Jestem szczęśliwy, ponieważ realizuję swoje pasje i mam cudowną rodzinę. To właśnie rodzina przypomina mi, co w życiu jest najważniejsze.

DOMINIK LESZCZYŃSKI

Żołyciel i CEO DL Invest Group – jednej z najszybciej rozwijających się firm na rynku nieruchomości komercyjnych w Polsce. Dzięki jego wizjonerskiemu podejściu i unikalnemu modelowi biznesowemu, DL Invest Group zarządza a ktywami o wartości ponad 3,8 mld zł, oferując nowoczesne przestrzenie magazynowe, mixed-use i handlowe. Konsekwentnie wdraża również rozwiązania z zakresu zrównoważonego budownictwa, wykorzystując odnawialne źródła energii i innowacyjne technologie zarządzania nieruchomościami.

INNOWACJE, KTÓRE ZMIENIAJĄ BRANŻĘ

ROZMOWA Z MICHAŁEM ZIAJOWSKIM, DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM LSO W AEBI SCHMIDT POLSKA



MICHAŁ ZIAJOWSKI

Dyrektor Zarządzający LSO w Aebi Schmidt Polska

PANIE MICHAŁE, AEBI SCHMIDT TO GLOBALNY LIDER W ZAKRESIE INTELIGENTNYCH ROZWIĄZAŃ DLA INFRASTRUKTURY. JAKIE KLUCZOWE WYDARZENIA Z OSTATNIEGO ROKU UWAŻA PAN ZA NAJWAŻNIEJSZE DLA POLSKIEGO ODDZIAŁU?

Miniony rok był dla nas naprawdę intensywny i tylko umocnił naszą pozycję na polskim rynku. Dostarczyliśmy maszyny na trzy lotniska, a w tym roku kolejne są już w drodze. To wyraźny sygnał, że nasze rozwiązania sprawdzają się w kluczowej infrastrukturze i są doceniane przez operatorów.

Z kolei jeśli chodzi o sprzęt zimowy – zainteresowanie było ogromne. Sprzedaliśmy cały dostępny na 2024 rok asortyment, co pokazuje, że klienci coraz bardziej świadomie podchodzą do

planowania inwestycji. Widzimy też rosnące zapotrzebowanie na rozwiązania, które nie tylko są skuteczne, ale też optymalizują koszty i ułatwiają pracę.

To właśnie dlatego nasza rola nie kończy się na dostarczeniu maszyny. Klienci oczekują nie tylko najwyższej jakości sprzętu, ale też wsparcia w jego efektywnym wykorzystaniu. Serwis, doradztwo – to wszystko stało się nieodłączną częścią naszej oferty. Doskonale wiemy, że optymalizacja infrastruktury miejskiej i drogowej wymaga przemyślanej strategii, dlatego zawsze staramy się pomóc w wyborze najlepszego rozwiązania, dopasowanego do konkretnych potrzeb.

JAKIE TRENDY DOSTRZEGA PAN W BRANŻY UTRZYMANIA INFRASTRUKTURY? CO WPŁYWA NA DECYZJE ZAKUPOWE PAŃSTWA KLIENTÓW?

Coraz więcej klientów zwraca uwagę na ekologię i szuka rozwiązań, które ograniczają wpływ na środowisko. Dlatego mocno rozwijamy nasze maszyny elektryczne – zarówno do pracy latem, jak i zimą. Zachęcamy też do stosowania zwilżonej soli zamiast piasku, bo to nie tylko skuteczniejsze, ale i lepsze dla infrastruktury.

Widzimy też rosnącą potrzebę optymalizacji kosztów. Nasze maszyny to nie tylko sprzęt, ale realna inwestycja, która szybko się zwraca. I właśnie tu wchodzimy my – nie sprzedajemy gotowych rozwiązań w ciemno, tylko doradzamy, co naprawdę się sprawdzi. Często klienci dopiero odkrywają, jak wiele mogą zyskać, dobierając sprzęt pod swoje konkretne potrzeby.

JAK WYGLĄDA WSPÓŁPRACA AEBI SCHMIDT Z MERCEDES-BENZ I JAKIE MA TO ZNACZENIE DLA KLIENTÓW?

Współpraca z Mercedes-Benz to dla nas kluczowy element strategii. Specjalizujemy się w kompleksowej obsłudze ich pojazdów – od przeglądów po remonty kapitalne. Serwisujemy zarówno ciężarówki, jak i legendarny Unimog, który sprawdza się w najtrudniejszych warunkach.

Jesteśmy autoryzowanym serwisem Mercedes-Benz Unimog, więc klienci mają pewność, że pracujemy na oryginalnych częściach i najnowszych technologiach. Oferujemy też mobilny serwis – nasi technicy mogą dojechać na miejsce, zdiagnozować problem i wykonać naprawę, żeby zminimalizować przestoje. To rozwiązanie, które realnie podnosi efektywność pracy i wydłuża żywotność maszyn.

CO WYRÓŻNIA PODEJŚCIE AEBI SCHMIDT DO OBSŁUGI KLIENTÓW?

Dla nas kluczowe jest indywidualne podejście. Nie jesteśmy po prostu dostawcą maszyn – jesteśmy partnerem, który pomaga naszym klientom lepiej zarządzać infrastrukturą. Zawsze zaczynamy od analizy potrzeb, żeby zaproponować rozwiązania, które rzeczywiście się sprawdzą.

Często zdarza się, że klienci przychodzą z określonymi oczekiwaniami, ale po dokładnej analizie okazuje się, że istnieją lepsze, bardziej efektywne opcje. Nasze doświadczenie pozwala nam podpowiedzieć rozwiązania, które nie tylko spełniają wymagania, ale też dają większą wartość w dłuższej perspektywie.

Poza tym dajemy możliwość personalizacji sprzętu – dzięki temu maszyny są jeszcze lepiej dopasowane do konkretnych zastosowań. Wierzymy, że elastyczność i innowacyjne podejście to klucz do realnych korzyści dla naszych klientów.

ORGANIZUJECIE RÓWNIEŻ TESTY I DEMONSTRACJE SPRZĘTU. JAKIE SĄ Z TEGO KORZYŚCI?

Tak, umożliwiamy klientom testowanie naszych maszyn w realnych warunkach – zarówno u nas, jak i na miejscu u klienta. To kluczowe, bo nasze sprzęty są zaawansowane technologicznie i muszą być dobrze dopasowane do konkretnej pracy.

Testy dają możliwość sprawdzenia, jak maszyna faktycznie się sprawuje, jak radzi sobie w danym środowisku i czy spełnia oczekiwania. To najlepszy sposób, żeby podjąć świadomą decyzję i maksymalnie wykorzystać potencjał technologii, które oferujemy.

INWESTOWANIE W INNOWACJE TECHNOLOGICZNE TO JEDNO, ALE KLUCZOWĄ ROLĘ ODGRYWA RÓWNIEŻ EFEKTYWNA OBSŁUGA POSPRZEDAŻOWA. JAKIE DZIAŁANIA PODEJMUJE AEBI SCHMIDT W TYM ZAKRESIE?

Doskonale zdajemy sobie sprawę, że zakup maszyny to dopiero początek współpracy. Dlatego kładziemy ogromny nacisk na serwis i dostępność części zamiennych. Posiadamy mobilne zespoły techniczne, które mogą szybko reagować na potrzeby

klientów. Oferujemy również umowy serwisowe, które gwarantują regularne przeglądy i optymalne działanie maszyn przez cały okres ich użytkowania. Naszym celem jest minimalizacja przestoju i maksymalne wydłużenie żywotności sprzętu.

JAKIE WARTOŚCI PRZYŚWIECAJĄ AEBI SCHMIDT W DŁUGOTERMINOWEJ STRATEGII ROZWOJU?

Naszym priorytetem jest połączenie innowacji z odpowiedzialnością – zarówno społeczną, jak i ekologiczną. Wierzymy, że długoterminowy sukces to równowaga między nowoczesną technologią, troską o środowisko i optymalizacją kosztów dla klientów.

Dlatego stale inwestujemy w badania i rozwój, współpracujemy z partnerami branżowymi i podnosimy standardy jakości. Chcemy nie tylko dostarczać maszyny, ale też wyznaczać kierunki w branży i tworzyć rozwiązania, które będą odpowiadać na potrzeby przyszłości.

JAKIE SĄ PAŃSTWA PLANY NA NAJBLIŻSZE MIESIĄCE?

W tym roku mocno stawiamy na obecność na branżowych konferencjach – to dla nas okazja do dzielenia się wiedzą i promowania najlepszych praktyk. Jednocześnie konsekwentnie rozwijamy nasze maszyny elektryczne i wprowadzamy coraz więcej ekologicznych rozwiązań, m.in. eliminując papierową dokumentację na rzecz cyfryzacji.

Chcemy też jeszcze bardziej wzmocnić nasze działania serwisowe i szkoleniowe. Zależy nam, żeby klienci mieli łatwy dostęp do wiedzy i nowoczesnych narzędzi, które realnie podniosą efektywność ich pracy. Właśnie dlatego rozbudowujemy ofertę szkoleń i rozwijamy serwis pojazdów specjalistycznych – tak, by zapewnić jak najlepsze wsparcie zarówno techniczne, jak i merytoryczne.

Równocześnie zdecydowanie inwestujemy w innowacje – ulepszymy nasze maszyny, żeby były jeszcze bardziej efektywne i przyjazne dla środowiska. Widzimy, że przyszłość branży to inteligentne technologie połączone z odpowiedzialnym podejściem do ekologii, dlatego mocno stawiamy na badania i rozwój. Naszym celem jest nie tylko dostarczanie sprzętu, ale też wyznaczenie kierunku, w jakim zmierza rynek.

PANIE MICHAŁE, DZIĘKUJĘ ZA ROZMOWĘ I PODZIELENIE SIĘ Z NAMI TAK CENNYMI SPOSTRZEŻENIAMI. ŻYCZĘ DALSZYCH SUKCESÓW I REALIZACJI AMBITNYCH PLANÓW AEBI SCHMIDT.

Dziękuję! Cieszę się, że mogłem podzielić się naszą wizją i tym, jak działamy. Wierzymy, że przyszłość to inteligentne, ekologiczne i wydajne rozwiązania, a my w Aebi Schmidt chcemy wyznaczać kierunek ich rozwoju. Dziękuję za ciekawą rozmowę i mam nadzieję, że do zobaczenia na kolejnych branżowych wydarzeniach!



MICHAŁ ZIAJOWSKI

Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu i rozwoju biznesu. Obecnie **Dyrektor Zarządzający LSO w Polsce** w Aebi Schmidt, gdzie odpowiada za strategię rynkową, obszar przychodów i udział firmy w rynku. Wcześniej pełnił funkcję CEO & General Director w PRECIA MOLEN, a swoje doświadczenie zdobywał również w Husqvarna, Hilti i Schneider Electric. Absolwent Politechniki Warszawskiej, kierunek Budownictwo Hydrotechniczne, posiada tytuł MBA z University of Minnesota, jego kompetencje obejmują zarządzanie strategiczne, optymalizację procesów, zwiększanie udziałów rynkowych oraz M&A.

ŚWIADCZYMY USŁUGI W ZAKRESIE OBSŁUGI PROCESU INWESTYCYJNEGO



ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

- / reprezentacja przed Krajową Izbą Odwoławczą (KIO)
- / wsparcie w procedurach przetargowych
- / pomoc w przygotowaniu oferty
- / wyceny robót/kosztorysy



BUDOWNICTWO

- / infrastrukturalne
- / przemysłowe
- / kubaturowe
- / energetyczne
- / OZE



FIDIC

- / wsparcie inżynieryjno-prawne w prowadzeniu roszczeń
- / procedowanie zmian i robót dodatkowych
- / obsługa umów podwykonawczych
- / negocjacje z Inżynierem Kontraktu i Zamawiającym



POZOSTAŁE

- / audyty nieruchomości
- / optymalizacje podatkowe
- / obsługa korporacyjna, w tym M&A

WSPARCIE DLA WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW PROCESU BUDOWLANEGO:

Zamawiających | Wykonawców | Podwykonawców | Projektantów | Inżynierów-konsultantów

INNOWACYJNE PODEJŚCIE

- / Doświadczony zespół prawników i inżynierów – zapewniamy skuteczne rozwiązania prawne i techniczne.
- / Zarządzanie projektami prawnymi i inżynieryjnymi – skuteczna komunikacja dostosowana do potrzeb i zmieniających się warunków.
- / Optymalizacja finansowa kontraktu – zabezpieczenie korzyści.
- / Innowacyjność i rozwiązania technologiczne – łączymy prawo i nowe technologie, szukamy synergii i nowych możliwości.
- / Szkolenia, warsztaty, webinary - praktyczna wiedza w miejscu gdzie jest potrzebna.

OD RODZINNEJ FIRMY DO LIDERA LOGISTYKI W EUROPIE

ROZMOWA Z EWALDEM RABEN, CEO GRUPY RABEN



EWALD RABEN
CEO Grupy Raben

CO SKŁONIŁO CIĘ DO ZAŁOŻENIA FIRMY? SKĄD UDAŁO CI SIĘ POZYSKAĆ ŚRODKI NA OTWORZENIE BIZNESU? JAK WYGLĄDAŁY TWOJE POCZĄTKI W BIZNESIE?

Moje początki w biznesie logistycznym zaczęły się tak naprawdę dość wcześnie. Kiedy byłem nastolatkiem, moi rodzice już prowadzili biznes w Holandii. Była to nieduża firma przewozowa, która specjalizowała się w transportach między Holandią a Polską. Mieściła się w naszym domu, więc ja i mój brat mieliśmy z nią do czynienia właściwie 24 godziny na dobę. Bardzo nas ciekawiło, co tam się dzieje i w czym można pomóc. Kiedy masz 10-11 lat, jest oczywiste, że pomagasz rodzicom. W naszym przypadku zaczęło się od mycia ciężarówek, później były przeładunki, w dalszej kolejności przeglądy i serwisy samochodów ciężarowych. Kiedy

miałem 18 lat, w czasie wakacji szkolnych zacząłem pracować jako kierowca ciężarówki, bo miałem już prawo jazdy. Dla nas to było zupełnie naturalne. Myślę, że w wielu firmach rodzinnych człowiek wchodzi w buty rodziców.

Pod koniec lat 80. studiowałem w Rotterdamie na kierunku logistyka, ze specjalizacją transport morski. Mniej więcej w tym samym czasie diametralnie zmieniła się sytuacja w Europie Wschodniej. Holendrzy tak wtedy nazywali tę część kontynentu, jednak ja uważam ją za Europę Centralną – i to nie tylko pod względem geograficznym, ale także gospodarczym.

Kiedy w 1989 roku dostrzegłem szansę na rozwinięcie biznesu w Polsce, zdecydowałem się z niej skorzystać. Żeby jednak wystartować, musiałem najpierw zdobyć dyplom i od-

powiednio przygotować się do otwarcia firmy. W tamtych czasach zagraniczne przedsiębiorstwa musiały mieć specjalne pozwolenia na rozpoczęcie działalności w Polsce, przygotowania trwały długo. Oficjalnie Raben nad Wisłą wystartował 1 kwietnia 1991 roku.

Już po półtora roku nasz biznes w Polsce zaczął rosnąć i wkrótce był większy niż firma w Holandii, od której wszystko się zaczęło. To ciekawe: „dziecko”, które miało dopiero 3 lata, przerosło „matkę”, która liczyła sobie już 60 lat. Oczywiście wymagało to skrupulatnego planowania i wiązało się z wieloma wyzwaniem i ciągłym monitorowaniem płynności finansowej. Zarobione pieniądze były wydawane na inwestycje – kolejne hale magazynowe, ciężarówki – żeby nieustannie się rozwijać. W miarę jak firma rosła i obejmowała coraz więcej krajów, budowaliśmy stabilność, ale wiedzieliśmy też, że musimy ostrożnie planować i oceniać ryzyko.

CZY PAŃSTWO DOSTATECZNIE POMAGA W ZAŁOŻENIU I PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI? CZEGO OCZEKUJESZ OD PAŃSTWA?

Nie oczekuję od państwa, że będzie nam pomagało. Oczekuję, że stworzy otoczenie, które umożliwi dobre prowadzenie biznesu. Dla mnie kwestią istotną dla funkcjonowania firmy, wręcz kluczem do sukcesu, jest to, aby nie było za dużo biurokracji. Dla przedsiębiorców muszą być ustalone jasne i proste reguły, które nie będą pozostawiać wiele miejsca na interpretację. Ważne jest także, aby państwo rozumiało, że przedsiębiorcy są potrzebni, aby kraj się rozwijał, i by traktowało ich jak partnerów. Kraj i otoczenie biznesowe nie powinny zmierzać w stronę komunizmu, co dzisiaj widać w Zachodniej Europie. Rynek pracy jest tam kompletnie zablokowany. Natomiast lokalni przedsiębiorcy boją się zatrudnić pracowników, bo w większości tych krajów prawo pracy jest tak nierozsądnie skonstruowane.

A zatem – życzyłbym sobie, aby w państwie istniał liberalny rynek pracy i niezbyt wysoki poziom biurokracji. Kolejnym istotnym czynnikiem jest to, by państwo nie podnosiło kosztów swojego funkcjonowania, administracji, bo finalnie ponoszą je firmy, płacąc podatki. Jeśli są one zbyt wysokie, przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o przeniesieniu swojej działalności do innego kraju.

Dzisiaj Polska i Europa Centralna są atrakcyjnym miejscem dla biznesu, ale ważne, żeby nie popełnić tutaj tego błędu,

co w Europie Zachodniej. Europa Centralna ma duże szanse, żeby być liderem na naszym kontynencie. Jeżeli patrzeć globalnie, to widać, że inne kraje, jak USA czy gospodarki azjatyckie, nie mają problemów, o których przed chwilą wspominałem, i dzięki temu także mają spory potencjał. Natomiast Europa Zachodnia stoi nie tylko w cieniu, ale można powiedzieć – w deszczu i na mrozie, jeśli chodzi o sytuację ekonomiczną i poziom zadowolenia mieszkańców poszczególnych krajów.

JAKIE JEST TWOJE PODEJŚCIE DO PORAZEK W BIZNESIE? CZEGO CIĘ NAUCZYŁY?

Każda porażka stwarza jakieś szanse, jest nauką. Gdy dziecko idzie do szkoły i coś mu się nie uda, jest to stosunkowo mało kosztowne, tak samo na etapie studiów. Jeśli natomiast ponosimy porażkę w biznesie, koszty mogą być bardzo wysokie. Jednak w takiej sytuacji zawsze można coś wynieść, zyskać wiedzę i doświadczenie, z których można skorzystać w przyszłości, żeby drugi raz nie popełnić tego samego błędu. Najdroższa lekcja w moim życiu to było jedno z przedsięwzięć w Europie Zachodniej. Kosztowało mnóstwo pieniędzy, ale wiem, że taka sytuacja nie może się już nigdy więcej powtórzyć. Wyciągnąłem z niej odpowiednie wnioski.

Podobnie jest w sytuacji kryzysu – on także czegoś uczy, daje nowe możliwości. Większość menedżerów potrafi dobrze zarządzać firmą, kiedy wszystko jest idealne, idzie zgodnie z planem. Ale kiedy przychodzi kryzys, wygrywa ten, kto potrafi z niego wyciągnąć wnioski, wie, co można zrobić mądrzej czy szybciej niż konkurencja.

Dobre lata dla naszej firmy to zawsze były te, kiedy wokół nas był kryzys. Nasi managerowie świetnie potrafią odnaleźć się w takiej sytuacji – wiedzą, że wtedy trzeba zapinać pasy i szybciej reagować, być bardziej elastycznym. Mam naprawdę dobrych ludzi na pokładzie, jestem bardzo zadowolony ze swojego zespołu, który potrafi działać w każdej sytuacji.

JAKA JEST TWOJA WIZJA DALSZEGO ROZWOJU FIRMY? CO JESZCZE ZOSTAŁO DO OSIĄgniĘCIA?

Działamy w obszarze transportu lądowego, dlatego większość naszej działalności operacyjnej stanowią przewozy drogowe – to ok. 75% naszego biznesu. Drugi filar to składowanie i operacje w magazynach. Do tego dochodzą inne, mniejsze segmenty. Niemniej te dwa pierwsze, transport drogowy i logistyka kontraktowa, to lwią część biznesu. Żeby tutaj być silnym i rozpoznawalnym, zapewnić długofalowo pozycję naszej firmy na rynku, musimy pokryć swoją siecią Europę. Dzisiaj Grupa Raben ma swoje oddziały i sieć na piętnastu rynkach Europy, za chwilę powitamy w naszych strukturach kraj numer szesnaście – Szwajcarię. Planujemy także kraj numer siedemnaście i będziemy przyglądać się kolejnym, które mogłyby dołączyć w najbliższych latach. W Europie Zachodniej nie będzie łatwo z powodów, o których już wspominałem. Niemniej nie możemy zatrzymać się w połowie drogi, musimy dokończyć rozszerzanie struktury, uzupełnienie europejskiej sieci. W końcu przecież wszystkie kraje potrzebują transportu i logistyki. A my doskonale się na tym znamy.



PROWADZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA TO WEDŁUG CIEBIE PRACA, RODZAJ POWOŁANIA, CZY MOŻE KRWIOŻERCZY WYŚCIG, W KTÓRYM POMAGA ODROBINA SZALEŃSTWA?

Dla mnie prowadzenie firmy to jest pewne hobby – po prostu lubię to, co robię zawodowo. Do pomysłów i zadań dotyczących firmy podchodzę z entuzjazmem. Kończę jedno projekty, daję sobie chwilę na radość, satysfakcję i zaraz zacznę kolejny. To jest moje życie.

Odrobina szaleństwa się przydaje, ale ważne jest, by mieć obok siebie ludzi, którzy myślą choć trochę podobnie do mnie. Równocześnie potrzebuję osób, które będą dla mnie przeciwwagą, które pokażą mi lustro i powiedzą: Ewald, możemy to zrobić inaczej. Powinniśmy się nawzajem wspierać, ale

i stawiać przed sobą wyzwania. I to jest przedsiębiorstwo: warto mieć w ekipie szaleńca, ale też ludzi stąpających twardo po ziemi i stawiających właściwe pytania – choć może czasem niewygodne – które pozwalają na moment zatrzymać się i zastanowić, co dalej.

KIEDY PRZEDSIĘBIORCA CZUJE SIĘ SPEŁNIONY? CZY KIEDYKOLWIEK OSIĄGA TEN STAN CZY TEŻ ZAWSZE WYTYCZA SOBIE NOWE CELE?

Chyba nie ma takiego momentu, kiedy mógłbym powiedzieć, że czuję się spełniony. Raczej jest tak, że dziś czuję, że coś osiągnąłem, pozwalam sobie na małe świętowanie, a jutro idę dalej. Drobnym sukcesem dzisiaj, a kolejnego dnia zaczynam od początku, licznik bije od nowa. Ciągłe do przodu, nie wyobrażam sobie, aby się zatrzymać.

MÓWI SIĘ, ŻE PRZEDSIĘBIORCA PRACUJE 24H/DOBĘ. CZY PROWADZĄC BIZNES ZACHOWANIE RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ, A ŻYCIEM PRYWATNYM JEST MOŻLIWE?

Dla każdego punkt tej równowagi przypada w innym miejscu. Ja nie liczę, że pozostaję w równowadze. Oczywiście są lepsze i gorsze momenty, jak u każdego w życiu. Jednak generalnie lubię to, co robię, dlatego nie czuję, że coś jest prywatne albo zawodowe. Dbam też o to, żeby się zresetować, a sposobem na to jest dla mnie sport: bieganie, rower, chodzenie po górach, jazda na nartach. Nie jestem typem, który będzie odpoczywać na leżaku. Brakuje mi cierpliwości, żeby czytać książki, a jeśli już to robię, wybieram lektury biznesowe, żeby się uczyć.

EWALD RABEN

Prezes Zarządu Grupy Raben, Człowiek Roku Rzeczpospolita TSL Awards 2022, Przedsiębiorca Roku 2012 w Polsce. W 1991 r. założył polski oddział rodzinnej firmy Raben. Dziś Grupa działa w 15 krajach, zatrudnia ponad 12 000 osób i osiąga obroty ponad 2 mld euro. Ewald Raben nie tylko pełni funkcję dyrektora generalnego, ale od początku swojej kariery związany jest z firmą, zaczynając od pracy na stanowiskach operacyjnych – prowadził ciężarówkę i zarządzał transportem. Działając w oparciu o wartości zrównoważonego rozwoju, wdrożył liczne inicjatywy ekologiczne, promujące bezpieczeństwo na drogach, zdrowy styl życia i odpowiedzialność społeczną.



FAKRO NA GLOBALNEJ SCENIE – SUKCES, INNOWACJE, PRZYSZŁOŚĆ

WYWIAD Z JANUSZEM KOMURKIEWICZEM, CZŁONKIEM ZARZĄDU DS. MARKETINGU



JANUSZ KOMURKIEWICZ

Członek Zarządu ds. marketingu FAKRO

Firma FAKRO zdobyła Międzynarodową Nagrodę prof. Philipa Kotlera w kategorii Impact Brand w pierwszej edycji Kotler Awards Poland. Nagroda ta to jedno z najważniejszych wyróżnień w świecie marketingu i symbol innowacyjności, odpowiedzialności społecznej oraz skutecznego zarządzania i budowania relacji globalnych. O globalności FAKRO opowiada Janusz Komurkiewicz, Członek Zarządu ds. Marketingu.

PANIE JANUSZU, FAKRO ZDOBYŁO NAGRODĘ KOTLER AWARD. CO TO OZNACZA DLA FIRMY?

To dla nas ogromny zaszczyt, szczególnie, że przypadło nam wyróżnienie w kategorii Impact Brand. Nagroda ta jest dowodem uznania nie tylko dla naszych działań marketingowych, ale także dla całej firmy. Dziękujemy całemu zespołowi za codzienne zaangażowanie. To wspólne osiągnięcie, które potwierdza, że nasze innowacyjne podejście do biznesu, odpowiedzialność społeczna i globalna współpraca są doceniane na międzynarodowej arenie.

JAKIE DZIAŁANIA FAKRO REALIZUJE, BY WDRAŻAĆ WARTOŚCI INNOWACYJNOŚCI I ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ?

FAKRO stawia na innowacje, które mają realny wpływ na życie klientów, środowisko i społeczeństwo. Nasze produkty są projektowane z myślą o zrównoważonym rozwoju, co oznacza, że są energooszczędne i przyjazne dla środowiska. Angażujemy się również w inicjatywy odpowiedzialności społecznej, wspierając organizacje charytatywne oraz rozwój edukacji technicznej i gospodarczej. Jako polska firma, działająca na

globalnym rynku, promujemy polską markę, przyczyniając się do rozwoju gospodarki.

JAK FAKRO ZACHOWUJE SPÓJNOŚĆ MARKETINGOWĄ NA RÓŻNYCH RYNKACH?

Sekretem naszego sukcesu na ponad 60 rynkach jest umiejętność dostosowania kampanii marketingowych do lokalnych potrzeb, jednocześnie zachowując spójność naszych wartości i strategii. Każdy rynek ma swoją specyfikę, dlatego opracowujemy kampanie elastyczne, ale zgodne z naszą globalną wizją. Analizując potrzeby lokalnych klientów, skutecznie dostarczamy wartość i budujemy trwałe relacje. Mimo globalnej skali, nasze podejście pozostaje bliskie każdemu klientowi, niezależnie od regionu.

JAKIE WYZWANIA STOJĄ PRZED POLSKIMI MARKAMI, KTÓRE CHCĄ PODBIĆ ZAGRANICZNE RYNKI?

Budowanie silnej marki globalnej to długotrwały proces wymagający konsekwencji. Wyzwania obejmują różnice kulturowe, regulacyjne oraz konkurencję. Kluczem do sukcesu jest innowacyjność, która wyróżnia FAKRO. Jesteśmy autorami ponad 250 zgłoszeń patentowych, co pozwala nam utrzymać przewagę konkurencyjną. Polskie marki mają ogromny potencjał, ale muszą inwestować w rozwój technologiczny i marketingowy.

FAKRO ZDOBYWA WIELE NAGRÓD, ALE KOTLER AWARDS TO MARKA SAMA W SOBIE. JAKIE ZOBOWIĄZANIA PŁYNĄ Z TEJ NAGRODY?

Nagroda Impact Brand to ogromne wyróżnienie, ale także zobowiązanie. Naszym celem jest dalsze umacnianie pozycji na rynkach międzynarodowych, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, rozwój zrównoważonych produktów i budowanie silnych relacji z klientami. Chcemy być marką, która nie tylko dostarcza jakościowe produkty, ale także realnie wpływa na poprawę jakości życia i ochronę środowiska. Dążymy do tego, by być postrzegani jako polska marka narodowa. Polska stolarka budowlana jest naszą dumą narodową. Od siedmiu lat Polska jest liderem eksportu stolarki budowlanej w Europie i na świecie, a ponad połowa produkowanych w Polsce okien i drzwi trafia na eksport. Jesteśmy gotowi na kolejne wyzwania, pełni energii do dalszego rozwoju.

JANUSZ KOMURKIEWICZ

Prezes Zarządu Związku Polskie Okna i Drzwi – organizacji zrzeszającej producentów, dostawców i dystrybutorów stolarki budowlanej. Członek Zarządu ds. marketingu FAKRO. Dzięki wspólnym staraniom firmy FAKRO oraz Związku Polskie Okna i Drzwi pod kierownictwem Prezesa Janusza Komurkiewicza, branża stolarki budowlanej uznana została za polską specjalność eksportową oraz objęto ją specjalnym programem dawnego Ministerstwa Gospodarki – Branżowym Programem Promocji. Absolwent Politechniki Krakowskiej oraz Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu. Prywatnie zapalony narciarz i żeglarz.

PROJEKTOWANIE BIUR NA NOWO – TRENDY, TECHNOLOGIE I POTRZEBY PRACOWNIKÓW

EUGENIA LITREEVA, DYREKTOR GENERALNA TENGO DESIGN



EUGENIA LITREEVA
Dyrektor generalna TENGO DESIGN

CZYM ZAJMUJE SIĘ TENGO?

Tengo Design to biuro projektowe specjalizujące się w aranżacji przestrzeni komercyjnych, szczególnie biur. Nasza działalność nie ogranicza się jednak wyłącznie do projektowania wnętrz – zarówno mieszkalnych, jak i komercyjnych. Zajmujemy się również dystrybucją wyposażenia, w tym mebli, dekoracji oraz rozwiązań akustycznych. Dzięki temu możemy kompleksowo wspierać naszych klientów na każdym etapie – od wyboru biura,

przez jego aranżację, aż po oddanie gotowej przestrzeni do użytkowania.

JAKIE TRENDY W PROJEKTOWANIU WNĘTRZ BĘDĄ DOMINOWAĆ W 2025 ROKU? CZY W NADCHODZĄCYCH MIESIĄCACH POJAWIĄ SIĘ NOWE ROZWIĄZANIA W ARANŻACJI PRZESTRZENI KOMERCYJNYCH?

Często pytający oczekuje informacji o modnych kolorach czy stylach. O ile w przypadku wnętrz mieszkalnych mają duże znaczenie, w przestrzeniach komercyjnych kluczowe są jednak funkcjonalność i trwałość. Śledzimy, jak zmieniają się modele biznesowe naszych klientów, jakie technologie są wdrażane i w które obszary inwestowane są środki. Na podstawie tych analiz kształtujemy nowe podejścia do projektowania wnętrz komercyjnych.

Widzimy też rosnące znaczenie ekologii. Firmy koncentrują się na strategiach ESG i ograniczaniu emisji CO₂. Popularność zyskują też rozwiązania zwiększające elastyczność – modułowe konstrukcje, mobilne meble i wielofunkcyjne przestrzenie. Pozwalają na łatwą adaptację wnętrz i ich dłuższe użytkowanie. Projektowanie biur uwzględnia również potrzeby różnych grup pracowników. Nowoczesne przestrzenie muszą być dostosowane do zróżnicowanych oczekiwań – nie tylko pod względem funkcjonalności, ale także komunikacji i kreatywnej współpracy.

JAK WYGLĄDA PRZYKŁAD NOWOCZESNEGO PROJEKTU BIURA?

Jednym z naszych najnowszych projektów jest siedziba firmy Unlimit. Zależało nam na tym, by przestrzeń oddawała charakter marki – już od wejścia gości witają firmowe kolory i logotypy, a wnętrza wypełniają akcenty nawiązujące do gier Unlimit, w tym efektowne neony i unikalne grafiki na ścianach. Projekt uwzględnił różne potrzeby zespołu – stworzyliśmy strefy do pracy zespołowej, miejsca sprzyjające koncentracji oraz przestrzenie do spotkań z klientami i partnerami.

CYFRYZACJA I ZMIANY SPOŁECZNE ZNACZĄCO WPŁYŃY NA SPOSÓB, W JAKI PRACUJEMY. JAK TE TRANSFORMACJE ODBIŁY SIĘ NA PROJEKTOWANIU PRZESTRZENI BIUROWYCH?

Nie da się ukryć, że po pandemii wiele biurów opuściło. Jednym z trendów jest ich adaptacja na obiekty wielofunkcyjne – z przestrzeniami rozrywkowymi,

usługowymi czy mieszkalnymi. Takie rozwiązania przyciąga najemców i przynosi korzyści finansowe oraz środowiskowe.

Praca zdalna i hybrydowa stały się normą, ale firmy wciąż zachęcają pracowników do powrotu, oferując nie tylko benefity, ale i atrakcyjne przestrzenie – ergonomiczne stanowiska, strefy relaksu czy miejsca do nieformalnych spotkań, które sprzyjają kreatywności.

Wspieramy ten trend, dostarczając nowoczesne rozwiązania, jak budki akustyczne Framery – tworzące spokojne miejsce do pracy nawet w najbardziej zatłoczonym biurze.

MÓWIMY O BIURACH, A CO Z INNYMI PRZESTRZENIAMI KOMERCYJNYMI? CZY TAM RÓWNIEŻ ZACHODZĄ ZMIANY?

Zdecydowanie tak. Zauważamy, że muzea i biblioteki przekształcają się w nowoczesne centra, łączą funkcje edukacyjne, kulturalne i rekreacyjne. Coraz częściej można w nich znaleźć przestrzenie coworkingowe, kawiarnie czy strefy organizacji wydarzeń dostosowane do zróżnicowanej publiczności.

Duże zmiany zachodzą także w placówkach medycznych. Wnętra stają się nowoczesne, estetyczne i przemyślane pod kątem doświadczenia pacjenta. Często mamy na celu stworzenie przyjaznej, funkcjonalnej przestrzeni, która minimalizuje stres i poprawia komfort osób korzystających z usług medycznych. To

równie ważne przy projektowaniu wnętrz urzędów i podobnych przestrzeni.

NA WASZEJ STRONIE MOŻNA ZNALEŹĆ INFORMACJĘ O „PRZYMIERZENIU BIURA”. DLACZEGO TA USŁUGA JEST POTRZEBNA?

Nasze biuro projektowe potrafi zaplanować aranżację wnętrza, uwzględniając różnorodne potrzeby przyszłych najemców. Taka wiedza przydaje się nie tylko firmom szukającym nowej siedziby, ale także agentom nieruchomości, deweloperom i pośrednikom wynajmu. Dzięki naszym układom funkcjonalnym mogą oni zaprezentować potencjalnym klientom pełen potencjał danej przestrzeni.

Firmy szukające nowego biura chętnie korzystają z tzw. test fitów – rozwiązania, które pozwala na stworzenie wstępnej aranżacji wnętrza jeszcze przed podpisaniem umowy najmu. Mogą zobaczyć, jak przestrzeń będzie wyglądać w praktyce i czy spełni ich oczekiwania. Nie analizujemy jedynie aktualnych potrzeb firmy i jej pracowników – staramy się także przewidzieć, jak biuro powinno ewoluować wraz z rozwojem organizacji w perspektywie 3, 5, a nawet 10 lat. Takie podejście pomaga unikać konieczności szybkiej zmiany siedziby i przekłada się na oszczędności.

W KONTEKŚCIE DESIGNU CORAZ CZĘŚCIEJ MÓWI SIĘ O ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU. JAKIE WYZWANIA STOJĄ PRZED PROJEKTANTAMI?

Jednym z głównych wyzwań jest cena ekologicznych materiałów. Producenci

coraz chętniej inwestują w zrównoważoną produkcję i recykling, ale jest to kosztowne. Staramy się przedstawiać klientom różne rozwiązania, aby w pełni sprostać oczekiwaniom.

CZY POŁĄCZENIE ESTETYKI Z EKOLOGIĄ JEST DZIŚ MOŻLIWE?

Jak najbardziej. Pod względem wizualnym materiały ekologiczne często nie różnią się od tradycyjnych. Wiele firm podejmuje ogromny wysiłek, aby ich produkty były zarówno estetyczne, jak i zrównoważone. Na przykład panele PET z recyklingowanego plastiku stały się już standardowym elementem wyposażenia wnętrz biurowych.

Chętnie współpracujemy z producentami, którzy dbają o środowisko – to podejście jest nam szczególnie bliskie. Coraz więcej firm stosuje surowce odnawialne i wykorzystuje materiały z recyklingu w procesie produkcji. Ekoprojektowanie to także skracanie łańcuchów dostaw i inwestowanie w trwałe produkty, które będą służyć przez lata, zamiast szybko trafiać na śmietnik.

DOMYŚLAM SIĘ, ŻE ZRÓWNOWAŻONY DESIGN TO NIE TYLKO ODPOWIEDNIE MATERIAŁY.

Oczywiście. To także inteligentne rozwiązania, takie jak nowoczesne systemy oświetleniowe. W naszych projektach dużą wagę przykładamy do regulacji natężenia światła i precyzyjnego doboru jego parametrów. Ma to kluczowe zna-





czenie dla komfortu i zdrowia pracowników, jak i dla efektywności energetycznej biura, co w dłuższej perspektywie przekłada się na oszczędności dla firmy.

WSPOMNIAŁAŚ O DOSTOSOWYWANIU BIUR. JAKIE SĄ TWOJE PRZEWIDYWANIA NA PRZYSZŁOŚĆ?

Liczba przestrzeni coworkingowych będzie nadal rosła. Na początku 2025 roku możemy już z pełnym przekonaniem stwierdzić, że część pracowników pozostanie przy pracy zdalnej lub hybrydowej. W związku z tym niewykorzystana przestrzeń biurowa będzie przekształcana na różne sposoby – na mieszkania, przestrzenie publiczne czy lokale usługowe. W open space'ach zmniejszy się

liczba klasycznych biurek, a biura staną się bardziej komfortowe i estetyczne. Zamiast części stanowisk pracy pojawią się strefy relaksu oraz miejsca do mniej formalnych spotkań, sprzyjające kreatywnej współpracy.

NA ZAKOŃCZENIE – CO BYŚ WYRÓŻNIŁA, GDYBYŚ MIAŁA DORADZIĆ FIRMOM, KTÓRE PLANUJĄ W NAJBLIŻSZYM CZASIE WYNAJEM NOWYCH PRZESTRZENI BIUROWYCH LUB PRZEBUDOWĘ ISTNIEJĄCYCH, NA CO POWINNY ZWRÓCIĆ SZCZEGÓLNĄ UWAGĘ, BY PRZESTRZEŃ BYŁA BARDZIEJ EFEKTYWNA, JAK I ATRAKCYJNA DLA PRACOWNIKÓW?

Przede wszystkim warto odpowiednio wcześniej zaplanować przeprowadzkę.

Najpierw warto dokładnie przeanalizować potrzeby firmy i jej pracowników, a dopiero potem szukać odpowiedniego biura. Działań w odwrotnej kolejności lepiej unikać – w przeciwnym razie można skończyć z przestrzenią, która jest zbyt duża lub za ciasna.

Kluczowe jest także sprawdzenie, jakie budynki są aktualnie dostępne i co oferują – nie tylko pod względem lokalizacji i komunikacji, ale także udogodnień, takich jak parkingi czy przestrzenie wspólne. Należy przy tym myśleć nie tylko o bieżących potrzebach, lecz także o przyszłym rozwoju firmy. Warto również skonsultować się z profesjonalistami – to pozwala zaoszczędzić czas, budżet i uniknąć wielu problemów.

EUGENIA LITREEVA

W branży budowlanej od 14 lat. Swoje doświadczenie zdobywała, przechodząc kolejno przez wszystkie szczeble kariery, dzięki czemu na swoim stanowisku wykorzystuje znajomość każdego z etapów procesu budowlanego. W swojej pracy kieruje się przekonaniem, że potencjałem firmy projektowej jest stabilny i doświadczony zespół oraz kreatywne podejście do wyzwań projektowych. Współpracuje z kluczowymi klientami oraz koordynuje strategiczne projekty na terenie całego kraju.

REWOLUCJA W BUDOWNICTWIE – NOWOCZESNE TECHNOLOGIE DLA ZIELONEJ PRZYSZŁOŚCI

ROZMOWA Z TOMASZEM ZEMBROWSKIM, SENIOR HEAD OF TECHNICAL
CUSTOMER SERVICE EASTERN EUROPE W HENKEL POLSKA



TOMASZ ZEMBROWSKI

Senior Head of Technical Customer Service
Eastern Europe w Henkel Polska

HENKEL POLSKA REALIZUJE AMBITNY PLAN ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU 2030+, OBEJMUJĄCYM IN. DZIAŁANIA NA RZECZ REGENERACJI PLANETY. KTÓRE PRODUKTY Z WASZEJ OFERTY CHEMII BUDOWLANEJ NAJBARDZIEJ PRZYBLIŻAJĄ FIRMĘ DO REALIZACJI JEJ CELÓW?

Nasze działania wpisują się w nową europejską legislację CPR (Construction Products Regulation), która kładzie szczególny nacisk na redukcję emisji CO₂. Dzięki naszej czołowej pozycji w Polsce w obszarze systemów ociepleń, w ramach podstawowej działalności wspieramy cele zrównoważonego rozwoju – każdy docięplony metr kwadratowy fasady, to mniejsze zużycie energii na ogrzewanie zimą i chłodzenie budynków latem.

Jesteśmy też prekursorem w zakresie ekologicznych opakowań. Wprowadziliśmy jako jedni z pierwszych w branży materiałów budowlanych tzw. „eko-wiadra”, zawierające plastik z recyklingu (PCR). Obecnie stosujemy je do fug i folii w płynie, do farb i tynków oraz jesteśmy w trakcie wprowadzania ich w pozostałych krajach Europy. Znaczącym krokiem było również przejście na cement CEM2, o niższej emisyjności CO₂. To wymagało od nas sporo pracy – przez ponad dwa lata zespół kilkudziesięciu osób przepracowywał setki formułacji wszystkich produktów. Dziś możemy powiedzieć, że proces został zakończony sukcesem. Wszystkie nasze produkty wykorzystują już bardziej ekologiczny cement.

W JAKI SPOSÓB HENKEL POLSKA INTEGRUJE NOWOCZESNE TECHNOLOGIE, TAKIE JAK INTELIGENTNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA ENERGIĄ CZY ODNAWIALNE ŹRÓDŁA ENERGII, W PROCES OPRACOWYWANIA PRODUKTÓW I ROZWIĄZAŃ DLA SEKTORA BUDOWLANEGO?

Nasze dwa zakłady produkcyjne chemii budowlanej w Polsce przechodzą obecnie znaczącą transformację w kierunku zero-emisyjności. To ambitny projekt, wymagający dużych inwestycji finansowych, ale konsekwentnie go realizujemy. Już teraz korzystamy wyłącznie z certyfikowanej zielonej energii, a dodatkowo instalujemy własne systemy fotowoltaiczne. Zastępujemy też systemy grzewcze pompami ciepła, odchodząc od wykorzystania gazu.

Największym wyzwaniem, przed którym obecnie stoimy, jest proces suszenia piasku – dotychczas jedno z głównych źródeł emisji CO₂ w naszej produkcji. Opracowujemy innowacyjny system wykorzystujący energię odnawialną w tym obszarze. Równoległe modernizujemy flotę wózków widłowych, przechodząc niemal całkowicie na pojazdy elektryczne zasilane zieloną energią.

JEDNYM Z KLUCZOWYCH TRENDÓW W ZRÓWNOWAŻONYM BUDOWNICTWIE JEST WYKORZYSTANIE MATERIAŁÓW POCHODZĄCYCH Z RECYKLINGU. CZY W PRODUKTACH LINII BUDOWLANEJ HENKEL ZNAJDIEMY TAKIE ROZWIĄZANIA?

W tym obszarze postawiliśmy przede wszystkim na innowacyjne opakowania. Nasze „eko-wiadra” zawierające plastik z recyklingu wyróżniają się charakterystycznym szarym kolorem. To nie było łatwe wdrożenie, ponieważ opakowania na budowie muszą spełniać bardzo wysokie wymagania wytrzymałościowe.

Dlatego utworzyliśmy specjalny dział inżynierii produktów i opracowaliśmy procedury testowania, które gwarantują, że ekologiczne wiadra mają dokładnie taką samą jakość, jak te standardowe. Te pierwsze doświadczenia z ekologicznymi opakowaniami pokazały nam, że warto podejmować takie wyzwania. Kiedy widzimy, że się udaje, że można połączyć ekologię z wysoką jakością, czujemy motywację do kolejnych projektów.

Posiadamy również certyfikat Red Cert, pozwalający na stosowanie w wybranych produktach surowców o statusie biomasy. To kolejny krok w kierunku wykorzystania materiałów przyjaznych środowisku w budownictwie.

W JAKI SPOSÓB PRODUKTY HENKEL POLSKA MOGĄ WSPIERAĆ WASZYCH KLIENTÓW W OSIĄGANIU CERTYFIKACJI EKOLOGICZNYCH, TAKICH JAK LEED CZY BREEAM?

Przede wszystkim prowadzimy aktywną współpracę z projektantami już na etapie tworzenia specyfikacji technicznych. Nasze produkty spełniają wymagania certyfikacji LEED i BREEAM, co jest szczególnie istotne przy wznoszeniu budynków komercyjnych. Nie ograniczamy się tylko do sprzedaży i dystrybucji materiałów budowlanych – poprzez aktywną promocję naszych systemów wśród projektantów, pomagamy im tworzyć specyfikacje, które później są realizowane na etapie budowy.

CZY FIRMA PLANUJE WPROWADZENIE NA POLSKI RYNEK NOWYCH PRODUKTÓW LUB TECHNOLOGII ZWIĄZANYCH Z ZIELONYM BUDOWNICTWEM, KTÓRE SĄ JUŻ DOSTĘPNE NA INNYCH RYNKACH? JEŚLI TAK, TO JAKIE TO BĘDĄ ROZWIĄZANIA I KIEDY MOŻEMY SIĘ ICH SPODZIEWAĆ?

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie trudno mówić o rozwiązaniach dostępnych tylko na wybranych rynkach – innowacje wdrażamy zazwyczaj równolegle w różnych krajach, choć czasem w różnym tempie. Jako firma z wieloletnim doświadczeniem czujemy się odpowiedzialni za wprowadzanie pozytywnych zmian w branży. Obecnie pracujemy nad nową generacją opakowań papierowych. Będą one jeszcze

bardziej przyjazne środowisku, między innymi poprzez zmniejszenie zawartości bieli, czyli dwutlenku tytanu. To spore wyzwania technologiczne, ponieważ musimy znaleźć równowagę między ekologicznością a funkcjonalnością. Jest to szczególnie wymagające w kontekście ochrony przed wilgocią, która jest kluczowa dla produktów cementowych, ale jesteśmy pewni, że uda nam się wypracować rozwiązania, które pogodzą najwyższe standardy jakościowe z troską o środowisko.

W JAKI SPOSÓB HENKEL POLSKA EDUKUJE I ANGAŻUJE PARTNERÓW BIZNESOWYCH ORAZ KLIENTÓW W ZAKRESIE KORZYŚCI PŁYNĄCYCH Z ZASTOSOWANIA ZRÓWNOWAŻONYCH MATERIAŁÓW I TECHNOLOGII W BUDOWNICTWIE?

Muszę przyznać, że to złożone zadanie. Z naszych dotychczasowych obserwacji wynika, że kwestie ekologiczne nie są jeszcze priorytetem dla dużej części wykonawców. Dlatego w edukacji stawiamy na metodę małych kroków – zaczynamy od praktycznych aspektów, pokazujemy konkretne przykłady i przy okazji przemycamy informacje o korzyściach środowiskowych naszych rozwiązań. Robimy to przede wszystkim za pomocą serii webinarów i szkoleń. Realizowaliśmy również pilotażowe projekty, w tym zeszłoroczny program odbioru zużytych opakowań z placu budowy. Widzimy, że zmiana świadomości to proces długofalowy, ale każdy projekt, każde szkolenie to krok w kierunku bardziej zrównoważonego budownictwa.

W JAKI SPOSÓB HENKEL POLSKA MIERZY I OCENIA WPŁYW SWOICH PRODUKTÓW NA ŚRODOWISKO W KONTEKŚCIE ICH CYKLU ŻYCIA? CZY FIRMA STOSUJE KONKRETNE WYZNACZNIKI LUB NARZĘDZIA W TYM ZAKRESIE?

Obecnie proces ten jest regulowany przez wspomniany wcześniej nowy CPR, który wprowadza bardzo precyzyjne wytyczne dotyczące mierzenia śladu węglowego produktów. System ten jest dwuetapowy – najpierw jako producent dokonujemy wyliczeń, a następnie akredytowana jednostka weryfikuje te deklaracje.

Jako producent mierzymy wiele parametrów na różnych etapach cyklu życia produktu. Zaczynamy od analizy składników – badamy, ile energii potrzeba do wyprodukowania podstawowych komponentów. Uwzględniamy też transport – liczymy dystans między producentem poszczególnych składników a naszą fabryką. Następnie mierzymy energię zużywaną w procesie produkcji, od suszenia piasku po pakowanie.

Warto jednak zaznaczyć pewne ograniczenie obecnego systemu – ślad węglowy liczony jest tylko do momentu, gdy produkt opuszcza naszą fabrykę. Nie uwzględnia się już transportu do końcowego miejsca wykorzystania, co może znacząco różnić się w zależności od lokalizacji. To pokazuje, że przed branżą budowlaną wciąż stoi wiele wyzwań w kontekście pełnego mierzenia wpływu na środowisko.

JAKIE SĄ PLANY FIRMY DOTYCZĄCE DALSZEGO ROZWOJU I PROMOCJI ZRÓWNOWAŻONYCH ROZWIĄZAŃ W BUDOWNICTWIE NA POLSKIM RYNKU W NADCHODZĄCYCH LATACH?

Od 35 lat Henkel rozwija swoją działalność w Polsce, konsekwentnie realizując cele w zakresie zrównoważonego rozwoju. Obecnie szczególnie intensywnie pracujemy nad nową generacją opakowań papierowych, które będą jeszcze bardziej przyjazne środowisku i, jak już wspominałem, jest to spore wyzwanie techniczne.

Musimy znaleźć równowagę między ekologicznością a funkcjonalnością, szczególnie w kontekście ochrony produktów przed wilgocią. Wierzymy, że każda innowacja, każde usprawnienie przybliży nas do budownictwa, które będzie nie tylko efektywne, ale i przyjazne dla środowiska. To proces wymagający czasu i zaangażowania, ale jesteśmy przekonani, że warto w niego inwestować. Dbanie o środowisko to nie tylko zapewnienie działań pro środowiskowych dzisiaj, to zobowiązanie do pozostawienia świata w jak najlepszej kondycji dla przyszłych pokoleń.

TOMASZ ZEMBROWSKI

Z firmą Henkel związany jest od 15 lat. Karierę rozpoczął jako Project Manager. Kolejne role – Business Development Manager i Head of Application Engineering PL, a następnie EE-North – pozwoliły mu doskonalić umiejętności sprzedażowe i strategiczne. Od roku zajmuje stanowisko Senior Head of Technical Customer Service w Henkel Adhesives, odpowiadając za wsparcie techniczne klientów w 24 krajach Europy.

GLOBALNE DOŚWIADCZENIE, LOKALNE WYZWANIA – DR. INŻ. ARCH. MACIEJ SKOWROŃSKI, DYREKTOR OPERACYJNY, WICEPREZES ZARZĄDU METROPLAN POLSKA O PRZYSZŁOŚCI I WYZWANIACH BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO



dr. inż. arch. MACIEJ SKOWROŃSKI

Dyrektor operacyjny, Wiceprezes Zarządu Metroplan Polska

CZY WŚRÓD BIEŻĄCYCH REALIZACJI METROPLAN POLSKA DOMINUJĄ NOWE, PROJEKTOWANE OD PODSTAW INWESTYCJE, CZY TEŻ MOŻE MODYFIKACJE I MODERNIZACJE ISTNIEJĄCYCH OBIEKTÓW? JAKIE UNIKALNE WYZWANIA NIESIE ZE SOBĄ REINŻYNIERIA ISTNIEJĄCYCH BUDYNKÓW?

To zależy od grupy klientów. Zagraniczni inwestorzy, którzy dopiero rozpoczynają działalność w Polsce, najczęściej decydują się na obiekty typu greenfield. Choć zdarzają się wyjątki, zazwyczaj po ugruntowaniu pozycji firmy na rynku i rozwoju produkcji następuje sukcesywna rozbudowa zakładów. Kluczowe jest uwzględnienie kształtu potencjalnej rozbudowy już na etapie projektowania pierwszej

fazy inwestycji. Pozwala to w przyszłości optymalizować koszty oraz minimalizować zakłócenia funkcjonowania zakładu podczas rozbudowy. W przeciwnym razie nawet etapowanie budowy może okazać się poważnym wyzwaniem technicznym, nie wspominając już o ponoszeniu niepotrzebnych nakładów inwestycyjnych.

Inwestorzy z ugruntowaną pozycją, lub dobrze znający dany rynek, często poszukują okazji inwestycyjnych w postaci istniejących nieruchomości. W ramach przygotowania do zakupu wymagana jest gruntowna analiza faktycznego zapotrzebowania na przestrzeń i jej funkcji. Odpowiednio wcześniej przeprowadzona ocena pozwala określić przydatność nieruchomości do konkretnych założeń programowych. Kolejnym krokiem jest szczegółowa analiza techniczna, ocena zgodności dokumentacji z faktycznym stanem obiektu oraz analiza możliwości modernizacji. Istotne są także aspekty prawne, infrastrukturalne i samo otoczenie inwestycji. Tematyka ta jest bardzo szeroka i wymaga udziału najlepszych specjalistów w branży. W przeciwnym razie koszty przebudowy mogą być porównywalne, a nawet niejednokrotnie wyższe, aniżeli w przypadku budowy obiektu nowego.

KTÓRA FAZA PROJEKTOWANIA NOWOCZESNEGO ZAKŁADU PRODUKCYJNEGO JEST KLUCZOWA DLA SUKCESU CAŁEGO PROJEKTU? W JAKI SPOSÓB JUŻ NA ETAPIE KONCEPCYJNYM MOŻNA ZADBAĆ O PRZYSZŁY ROZWÓJ FABRYKI?

Zdecydowanie najważniejsze jest dokładne rozpoznanie potrzeb klienta, potencjalnych kierunków rozwoju, zrozumienie przez zespół projektowy procesu produkcji i wymagań dotyczących przechowywania surowców i wyrobów. Analiza ta powinna uwzględniać dobór optymalnych kosztowo rozwiązań logistycznych i produkcyjnych. To wszystko tworzy zbiór wytycznych pod opracowanie tzw. layoutu idealnego budynku, czyli założenia efektywnie wykorzystującego przestrzeń, uszytego na miarę pod danego klienta. Zbiór informacji w formie uzgodnionego katalogu wymagań, jasne wytyczne logistyczne i produkcyjne oraz layout idealny obiektu dają fundament pod późniejszy rozwój koncepcji architektonicznej i wielobranżowej. Tą tworzyć już należy analizując konkretne uwarunkowania lokalizacyjne i dostępność infrastruktury. Odpowiednio wczesne, umiejętne rozpoznanie wymagań klienta daje nam możliwość optymalnego zaprogramowania procesu inwestycyjnego jeszcze na etapie wyboru nieruchomości pod zabudowę. Dalsze etapy projektu przebiegają wówczas sprawnie, w zgodzie z założeniami wyjściowymi.

Ważne jest, aby prace nad tworzeniem layoutu idealnego prowadzono w formie warsztatów z udziałem inwestora.

Wczesne skonfrontowanie jego oczekiwań z propozycjami projektantów gwarantuje płynne przejście do kolejnych etapów realizacji, takich jak np. przygotowanie koncepcji wielobranżowej.

W RAMACH OPRACOWANIA KONCEPCJI AUTOMATYZACJI MAGAZYNÓW FIRMY ROSSMANN WYKORZYSTALIŚCIE INNOWACYJNE MODELE SYMULACYJNE. W JAKI SPOSÓB WPŁYWAJĄ ONE NA PROCES PROJEKTOWANIA ARCHITEKTURY OBIEKTÓW PRZEMYSŁOWYCH?

Modele symulacyjne odzwierciedlają wiele procesów logistycznych. Z punktu widzenia architekta, głównym atutem stosowania tego typu narzędzia jest sprawne zwymiarowanie przestrzeni logistycznych w zakładzie oraz wzajemnych powiązań różnych stref funkcjonalnych. Wykonanie symulacji na odpowiednio wczesnym etapie projektu daje zatem bardzo dobry rezultat w postaci klarownych wytycznych programowych do przygotowania koncepcji obiektu. Zwiększa to efektywność wykorzystania przestrzeni.

Trzeba jednak zaznaczyć, że w przypadku planowania w konkretnie zadanej lokalizacji, rekomenduje się już na etapie symulacji włączenie do zespołu projektowego architekta. Ma to na celu skonfrontowanie wyników symulacji z uwarunkowaniami lokalnymi, takimi jak np. wysokość i powierzchnia zabudowy, orientacja poszczególnych stref względem terenów sąsiednich, w zależności od ich przeznaczenia. Warunki urbanistyczne nakładają często konieczność dopasowania wybranych założeń w modelu symulacyjnym.

DZIĘKI WSPÓŁPRACY METROPLANU Z LIDAS ROMÂNIA, JEDNYM Z WIODĄCYCH PRODUCENTÓW PIECZYWA W RUMUNII, POWSTAŁA NOWOCZESNA FABRYKA PIECZYWA MROŻONEGO. JAK PRZEBIEGAŁA WSPÓŁPRACA Z RUMUŃSKIM PARTNEREM? Z JAKIMI WYZWANIAMI MIERZYŁ SIĘ ZESPÓŁ?

Współpraca z klientem przebiegała sprawnie, a kluczem do sukcesu było precyzyjne określenie jego oczekiwań, potrzeb i możliwości finansowych.

Największym wyzwaniem dla zespołu był sam fakt realizacji inwestycji w Ru-

munii, zwłaszcza przy tak skomplikowanym projekcie jakim był bez wątpienia Lidas. Zespół podołać musiał takim wyzwaniom jak duża liczba stron zaangażowanych w przygotowanie poszczególnych części dokumentacji. Prace projektowe prowadzone były w wielu branżach równoległe, w trzech krajach, tj. Polsce, Niemczech i Rumunii. Kolejnym utrudnieniem – zresztą jak w przypadku większości projektów zagranicznych – było odpowiednie przygotowanie części formalnych dokumentacji, w zgodzie z lokalnymi wymogami legislacyjnymi, oraz przebrnięcie przez proces formalny wymagany do uzyskania decyzji administracyjnych. Duże wyzwanie techniczne stanowiło także posadowienie automatycznej mroźni wysokiego składowania w obszarze o aktywności sejsmicznej. Tyle od strony projektowej. W kwestii realizacji spore zaniepokojenie budziła natomiast niska, jak na nasze standardy, jakość wykonywanych prac budowlanych. To wymagało bardzo intensywnego nadzoru ze strony naszego zespołu, przekładającego się na niemal permanentny pobyt inspektorów na placu budowy, z dala od domu.

METROPLAN POLSKA REALIZUJE WIELE PROJEKTÓW W AZJI I AMERYCE PÓŁNOCNEJ. CZY MOŻE PAN PRZYBLIŻYĆ KILKA Z NICH? KTÓRY, PANA ZDANIEM, JEST NAJBARDZIEJ INNOWACYJNY?

Posiadamy bogate doświadczenie w Azji oraz pojedyncze realizacje w Stanach

Zjednoczonych. W przeszłości europejskie koncerny masowo lokowały swoją produkcję zwłaszcza w Chinach, głównie z uwagi na niskie koszty pracy i inwestycji, co niekoniecznie idzie w parze z innowacyjnością. W okresie pandemii sytuacja ta uległa jednak zmianie. Obecnie coraz więcej firm azjatyckich inwestuje w Europie. Jest to odpowiedź na zmieniającą się sytuację geopolityczną i panujące widmo wojny handlowej.

Obecnie projekty powstające w Europie na zlecenie firm azjatyckich są bardziej innowacyjne niż te realizowane np. w Chinach dla europejskich koncernów przemysłowych. Nasze standardy projektowania, budownictwa i automatyzacji procesów logistycznych są naprawdę wysokie w porównaniu do tych stosowanych zwłaszcza w Państwie Środka. W połączeniu z innowacyjną technologią produkcji z krajów wysoko rozwiniętych pozwala to tworzyć projekty, które faktycznie możemy określić mianem innowacyjnych i to pod wieloma względami. Do grona takich realizacji bez wątpienia zaliczyć można te w dziedzinie elektromobilności. Dobrym przykładem będzie ukończona niedawno przez Metroplan inwestycja polegająca na budowie fabryki dla ANP Enertech w Skarbimierzu, spółki zależnej Advanced Nano Products z Korei. Tu o innowacyjności zakładu decyduje jednak przede wszystkim jego unikalny produkt – nanotechnologia zwiększająca efektywność baterii trakcyjnych.



Lidas Etap 1

dr. inż. arch. MACIEJ SKOWROŃSKI

Dyrektor operacyjny, wiceprezes zarządu Metroplan Polska Sp. o.o. Posiada uprawnienia do projektowania w specjalności architektonicznej bez ograniczeń. Absolwent wydziału architektury Politechniki Wrocławskiej, uczestnik wielu międzynarodowych konferencji i autor publikacji z zakresu stosowania ergonomii i ekologii w architekturze. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał pracując w biurach projektowych w Niemczech, w Irlandii i w Polsce. Od wielu lat związany z firmą Metroplan Polska Sp. z o.o., gdzie odpowiada za pracę kilkudziesięcioosobowego zespołu inżynierów w dziedzinie budownictwa przemysłowego, zarówno w Polsce, jak i za granicą.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ: JAK DZIĘKI AI PRZEKSZTAŁCIĆ WYZWANIA W PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ?

O ROLI SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W USPRAWNIANIU PROCESÓW BIZNESOWYCH ROZMAWIAMY Z PIOTREM SORNATEM, CSMO & WICEPREZESEM IT-DEV



PIOTR SORNAT
CSMO & Wiceprezes IT-Dev

Dziś, w erze cyfrowej, dostęp do informacji staje się jednym z kluczowych zasobów każdej organizacji. Szybkie i efektywne zarządzanie wiedzą nie tylko usprawnia codzienną pracę, ale może również stać się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. O tym w jaki sposób sztuczna inteligencja wspiera menedżerów i pracowników w pełnym wykorzystaniu dostępnej wiedzy oraz o firmach, które dzięki nowoczesnym technologiom usprawniły zarządzanie informacją i zwiększyły efektywność działań – opowiada Piotr Sornat.

JAKIE SĄ NAJWIĘKSZE TRUDNOŚCI W WYSZUKIWANIU I ZARZĄDZANIU INFORMACJĄ?

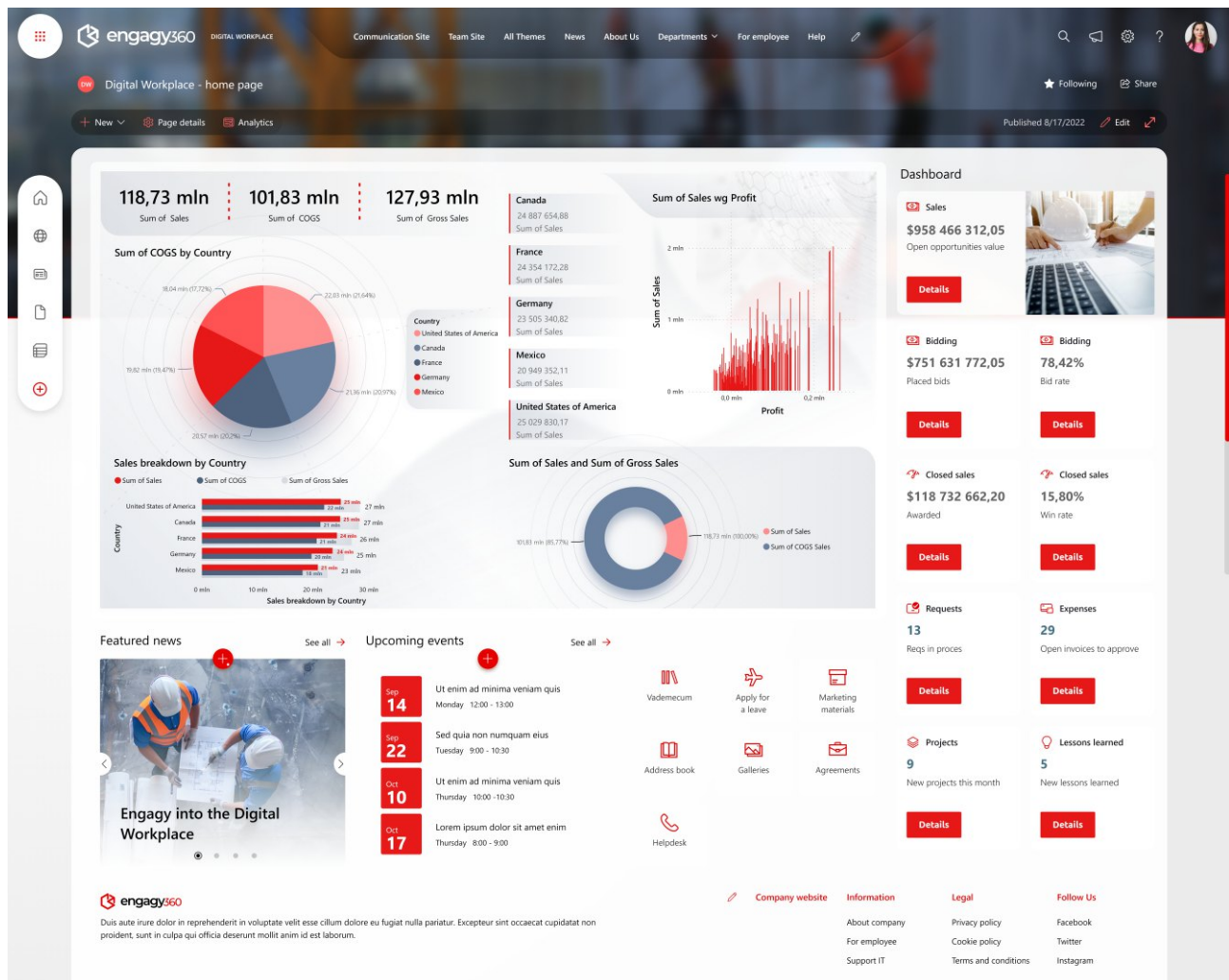
Zarządzanie informacją to wyzwanie, z którym boryka się wiele organizacji. Jak wynika z raportów, takich jak APQC, pracownicy spędzają średnio od pięciu do ośmiu godzin tygodniowo na wyszukiwaniu i odzyskiwaniu danych. Niestety, znaczna część tego czasu jest marnowana na zadania, które można uprościć lub zautomatyzować. Problemem nie jest tylko czas, ale także jakość wyszukiwanych danych oraz zaufanie do ich wiarygodności.

Z całą pewnością cyfrowe miejsca pracy zmieniły sposób dzielenia się wiedzą w organizacjach, choć poziom sukcesu i satysfakcji różni się w zależności od stanowiska. Jak wynika z danych udostępnionych przez Microsoft w raporcie „Knowledge Sharing in a Changing World”, menedżerowie raportują wyższy wskaźnik zadowolenia (87% pozytywnych odpowiedzi) z narzędzi zarządzania informacją w porównaniu z pracownikami operacyjnymi (28% pozytywnych odpowiedzi). Ta rozbieżność uwypukla podstawową różnicę w perspektywie: dla pracowników kluczowe jest szybkie dotarcie do sprawdzonych danych, najlepiej z jednego, wiarygodnego źródła. Z kolei menedżerowie, patrząc z szerszej perspektywy, oczekują, że wiedza w organizacji będzie łatwo dostępna i umożliwi podejmowanie trafnych decyzji. To właśnie tutaj sztuczna inteligencja pokazuje swoje możliwości, pomagając organizacjom poradzić sobie z nadmiarem danych i chaosem informacyjnym.

JAKIE POTRZEBY MAJĄ PRACOWNICY W ZAKRESIE DOSTĘPU DO INFORMACJI?

Dla pracowników efektywność oznacza nie tylko szybkie znalezienie informacji, ale także pewność, że są one aktualne i rzetelne. Inteligentne chatboty, uporządkowane repozytoria wiedzy czy zautomatyzowane procesy wyszukiwania to tylko niektóre z narzędzi, które mogą wesprzeć codzienną pracę zespołów operacyjnych.

Przykładem organizacji, która usprawniła ten proces, jest firma Skanska Commercial Development. Wyzwanie polegało na poprawie raportowania incydentów związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Dzięki współpracy z IT-Dev oraz wdrożeniu zaawansowanych rozwiązań opartych na środowisku Microsoft 365, Skanska nie tylko usprawniła proces raportowania, ale także stworzyła funkcjonalną bazę wiedzy, która pozwala dzielić się najlepszymi



praktykami i promować bezpieczeństwo w miejscu pracy.

W JAKI SPOSÓB MENEDŻEROWIE MOGĄ ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI?

Z perspektywy menedżera kluczowa jest efektywność organizacyjna. Sztuczna inteligencja wspiera ten proces, automatyzując powtarzalne zadania, usprawniając przepływ informacji oraz zapewniając, że wiedza specjalistyczna pozostaje w organizacji nawet po odejściu kluczowych pracowników.

Firma Morrison Energy, działająca w branży naftowej i gazowej, stanęła przed wyzwaniem zarządzania danymi i komunikacją w silnie regulowanym środowisku.

Dzięki współpracy z IT-Dev i wykorzystaniu narzędzi Microsoft 365, Morrison Energy stworzyła nowoczesną bazę wiedzy oraz usprawniła zarządzanie danymi, co przełożyło się na większą efektywność operacyjną i lepsze podejmowanie decyzji.

JAK WYGLĄDA PRZYSZŁOŚĆ ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W ORGANIZACJACH?

Zarządzanie informacją nie jest nowym konceptem, ale dzięki sztucznej inteligencji organizacje mają szansę przenieść je na zupełnie nowy poziom. Wdrażanie AI do procesów biznesowych pozwala nie tylko automatyzować powtarzalne zadania, ale także budować kulturę dzielenia się wiedzą oraz wzmacniać zaufanie do przechowywanych informacji.

Organizacje, które już teraz inwestują w AI, mają szansę nie tylko poprawić swoje procesy wewnętrzne, ale także wypracować trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Kluczem do sukcesu będzie jednak umiejętność łączenia technologii z realnymi potrzebami, zarówno pracowników, jak i menedżerów, aby maksymalnie wykorzystać potencjał drzemiący w zasobach wiedzy.

W dobie cyfrowej transformacji, odpowiednie zarządzanie informacją może być tym, co wyróżni liderów rynku spośród konkurencji. Organizacje, które postawią na nowoczesne technologie, zyskają nie tylko efektywność operacyjną, ale także zbudują fundamenty trwałej przewagi konkurencyjnej.

PIOTR SORNAT

Lider technologicznej sprzedaży oraz rozwoju nowych obszarów biznesu dla globalnych dostawców IT. Swoje międzynarodowe doświadczenie buduje od ponad 18 lat. Praktyczne umiejętności zdobywał, współpracując z globalnymi korporacjami i agencjami rządowymi, gdzie kierował ich kompleksowymi programami transformacji danych. Z chmurą Microsoft blisko związany od jej pierwszych historycznych wersji.

Nasza skuteczność znajduje odzwierciedlenie w międzynarodowych rankingach, takich jak Chambers and Partners, The Legal 500, IFLR1000, World Tax oraz Mergermarket.

"The team at SSW had excellent engagement and strong understanding of the subject matter. It was able to navigate complex issues with concise and pragmatic solutions, aiding delivery to challenging timelines."

"The lawyers at SSW have very strong abilities to handle complex matters."

– Chambers and Partners Europe: Projects & Infrastructure, 2024

"One of the particularly notable features of SSW is the greatly developed cooperation within the firm. It is truly a one-stop shop for the client, and every need or request from different fields is handled to the client's satisfaction."

"Services are rendered in a speedy manner but with a great eye for detail. Needless to say, they are very responsive."

"The team at SSW was fully available and responded very quickly."

– Chambers and Partners Europe: Projects & Infrastructure, 2023

"A responsive, experienced and highly motivated team of subject matter experts who deliver high quality legal solutions."

"Hubert Wysoczański provided in-depth counsel to deliver critical infrastructure contracts. I found Hubert very responsive, fully engaged and absolutely on top of his brief, delivering expert legal analysis and solutions."

"Effective, involved, professional, helpful, client oriented, transparent."

– The Legal 500: Construction, 2024

"Exceptional engagement and availability, quick and knowledgeable responses to inquiries. Exceptional commitment and devotion of time in both small and large cases. Sincere and professional communication."

"What stands out is the impression of being constantly taken care of and the readiness of partners to support and solve client problems. We would especially recommend cooperation with Michał Bagłaj."

– The Legal 500: Public Procurement, 2024



SSW Pragmatic Solutions



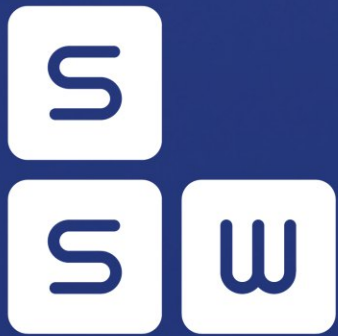
SSW Pragmatic Solutions



SSW



ssw.solutions



LAW & BEYOND

Strategiczne Doradztwo dla Biznesu i Sektora Publicznego

Łączymy ekspertyzę prawną, podatkową i finansową, oferując kompleksowe doradztwo w ponad 50 kluczowych obszarach. Wspieramy zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje publiczne, zapewniając skuteczne rozwiązania dostosowane do dynamicznie zmieniającego się rynku.

Budownictwo i infrastruktura

Mamy jeden z największych i najbardziej doświadczonych na rynku zespołów prawnych specjalizujących się w projektach infrastrukturalnych, w tym prawie budowlanym i energetycznym (5 partnerów, 25 współpracowników).

Doradzaliśmy przy historycznie największych strategicznych projektach infrastrukturalnych realizowanych w Polsce o łącznej wartości ponad 100 miliardów euro:

- pierwsza polska elektrownia jądrowa,
- Centralny Port Komunikacyjny,
- morska farma wiatrowa Baltic Power.

Zamówienia publiczne

Współpracujemy z zamawiającymi, jak i wykonawcami. Wspieramy obie strony procesu zamówieniowego na każdym etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, a także na etapie jego realizacji.

Finansowanie infrastruktury i emisja długu

Realizacja inwestycji lokalnych wymaga od samorządów stałego poszukiwania neutralnych dla budżetów źródeł finansowania. Oferujemy wsparcie w realizacji projektów infrastrukturalnych, zapewniając strukturyzację transakcji i doradztwo na każdym etapie procesu, aż do chwili wypłaty kredytu / emisji obligacji.

**Skontaktuj się z nami i przekonaj się,
jak możemy pomóc w rozwoju Twojego biznesu!**



Michał Baglaj

Partner

Zamówienia publiczne

michal.baglaj@ssw.solutions



Rafał Grochowski

Partner

Finansowanie infrastruktury i emisja długu

rafal.grochowski@ssw.solutions



dr Hubert Wysoczański

Partner

Budownictwo i infrastruktura

hubert.wysoczanski@ssw.solutions



mirbud®

wizja.pasja.działanie

MIRBUD S.A.



ul. Unii Europejskiej 18
96-100 Skierniewice

✉ sekretariat@mirbud.pl

☎ (046) 833 98 28

www.mirbud.pl



KTO RZĄDZI PROJEKTEM?

ROZMOWA Z DOROTĄ RZAŻEWSKĄ, RADCĄ PRAWNYM, WSPÓLNIKIEM, JWP



DOROTA RZAŻEWSKA
Radca prawny, wspólnik, JWP

ZMIANY W PROJEKCIE ARCHITEKTONICZNYM – JAK UNIKNĄĆ KONFLIKTÓW I OPÓŹNIEŃ W INWESTYCJI?

Rozpoczynając inwestycję budowlaną, często jesteśmy pełni entuzjazmu i poczucia, że wszystko jest pod kontrolą. Mamy dobry pomysł, zgrany zespół i biuro projektowe, które zostało wybrane dzięki rekomendacjom. Jednak często już na etapie pierwszych uzgodnień mogą pojawiać się problemy. Zwykle jest to spowodowane tym, że w umowach brakuje precyzyjnych zapisów dotyczących terminów i zakresu odpowiedzialności, co może prowadzić do poważnych opóźnień i dodatkowych kosztów. Dopiero wtedy uświadamiamy sobie, że współpraca z biurem projektowym jest kluczowa, a jej podstawą jest dobrze skonstruowana umowa. Nieprecyzyjne lub wadliwe zapisy mogą prowadzić do sporów prawnych, a w skrajnych przypadkach nawet uniemożliwić realizację inwestycji.

Z CZEGO WYNIKAJĄ TRUDNOŚCI W PRZEPROWADZENIU ZMIAN?

Po pierwsze należy zastanowić się, od kogo zależy możliwość zmodyfikowania pierwotnego obrazu (projektu) budynku. Biuro projektowe, z którym inwestor podpisuje umowę, nie jest autorem projektu – autorem, twórcą według prawa autorskiego, może być wyłącznie człowiek, w tym przypadku architekt, który stworzył projekt lub zespół architektów. W związku z tym nasz partner w realizacji inwestycji, tj. biuro projektowe, powinien posiadać prawa do projektu i prawa te wynikają z odpowiednich umów z jego autorem lub autorami.

Do kluczowych zapisów w tym zakresie należy oświadczenie biura projektowego o posiadaniu praw autorskich majątkowych do projektu. Inwestor nie ma zwykle wglądu w umowy pomiędzy biurem projektowym a jego pracownikami czy współpracownikami, w związku z tym podstawą prawną do odpowiednich ustaleń w tym zakresie jest właśnie tego typu oświadczenie. Biuro projektowe ponosi odpowiedzialność prawną za prawdziwość takiego oświadczenia.

KIEDY PRAWA DO PROJEKTU NIE DAJĄ MOŻLIWOŚCI DZIAŁANIA?

Przede wszystkim trzeba dobrze określić, jak strony umowy rozumieją przedmiot przenoszonych praw autorskich. Duże inwestycje wymagają połączenia wielu projektów, w konsekwencji wielu utworów, w tym o różnym charakterze – od wizualizacji elewacji budynku, po ukryte w ścianach instalacje. Każdy taki projekt powinien być uregulowany w umowach pomiędzy autorem a biurem projektowym, aby oświadczenie biura projektowego w umowie z inwestorem miało faktyczne znaczenie prawne.

Kolejnym istotnym elementem jest także wskazanie pól eksploatacji, na które przenoszone są prawa autorskie, czyli sposobów, w jaki inwestor może korzystać z projektu. Samo zamówienie projektu i jego zakup nie oznacza jeszcze, że inwestor może wykorzystywać projekt w dowolny sposób. Właściwe określenie pól eksploatacji utworu, np. poprzez jego zwielokrotnianie czy rozpowszechnianie, pozwala ustalić, na jaki sposób wykorzystywania projektu jego twórcy wyrazili zgodę. Wiąże się to także z odpowiedzią czy, a jeśli tak, to jakie zmiany w projekcie wymagają zgody jego twórców, a jakie nie.

Wymaga to też właściwego uregulowania w umowie zasad rozliczeń z biurem projektowym. Warto wyraźnie zaznaczyć czy wynagrodzenie obejmuje stworzenie projektu, czy także przeniesienie praw autorskich ze wskazaniem pól eksploatacji. Zawierając w umowie odpowiednie zapisy, możemy w przyszłości uniknąć konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z dalszym korzystaniem z projektu.

Bardzo ważne jest także to, aby w treści umowy znalazło się potwierdzenie, że prawa do projektu nie są obciążone żadnymi prawami osób trzecich. Brak tych zapisów może prowadzić do sytuacji, w której kupujący projekt (np. deweloper) nie będzie mógł nim swobodnie dysponować, co generuje ryzyko prawne i finansowe.

CZY ARCHITEKT ZAWSZE MA WPŁYW NA REALIZACJĘ PROJEKTU?

Zgodnie z zasadami prawa autorskiego, prawa osobiste autora, czyli w tym przypadku architekta, są niezbywalne. Twórca projektu może mieć wpływ na sposób wykorzystywania swojego dzieła. Jeśli umowa nie reguluje tych kwestii, mogą pojawić się problemy związane z rozpowszechnianiem projektu, jego modyfikacją czy usunięciem nazwiska autora.

Rozwiązaniem również tej kwestii są odpowiednie zapisy w umowach. Zapisy te mogą odnosić się zarówno do zasad wykonywania przez architekta przysługujących mu osobistych praw autorskich, jak też do wskazania rodzaju i zakresu zmian

w projekcie, które wymagają zatwierdzenia przez autora czy też określają sytuacje, w których biuro projektowe może dokonywać modyfikacji projektu bez zgody architekta (tzw. „zmian nieistotnych”).

„Zmiany nieistotne” to takie, które nie wpływają na główne parametry budynku, a jedynie dostosowują projekt do bieżących potrzeb realizacji. Mogą obejmować np. przesunięcia ścianek działowych czy zmianę materiałów wykończeniowych. Choć wydają się mało znaczące, mogą być źródłem problemów, jeśli architekt uzna, że naruszają one jego wizję artystyczną lub integralność dzieła. Dlatego także ważne są precyzyjne regulacje w umowie w zakresie procedury wprowadzania tego typu zmian.

ISTOTNE ZMIANY W PROJEKCIE – FUNDAMENTALNA ROLA AUTORA

Grupa zmian w projekcie architektonicznym, określana jako „zmiany istotne”, to kwestie, które wpływają na zgodność projektu z warunkami pozwolenia na budowę. Mogą dotyczyć np. zmiany kubatury budynku, układu konstrukcyjnego

czy funkcji obiektu. Ich wprowadzenie wymaga sporządzenia projektu zamiennego i ponownego uzyskania decyzji administracyjnej. W takich przypadkach rola autora projektu jest fundamentalna i w zależności od zapisów umowy może mieć on prawo do akceptacji każdej istotnej modyfikacji. Należy więc jasno określić, kto i w jakim zakresie może ich dokonywać, ponieważ jeśli autor projektu nie wyrazi zgody na zmiany, spór może zablokować inwestycję na wiele lat.

Dzięki uregulowaniu tych kwestii w umowie, możemy wprost określić, które zmiany wymagają zgody autora, a które może wprowadzić biuro projektowe lub inwestor. Warto także wskazać, czy projektant ma prawo lub obowiązek konsultowania zmian oraz wprowadzić zapisy o formie i terminie ich zgłaszania.

DLACZEGO WYBIERAJĄC BIURO PROJEKTOWE TRZEBA DOPYTAĆ O PRAWNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA?

Biura projektowe mogą zatrudniać architektów na podstawie różnych umów, takich





jak umowa o pracę (UoP) lub umowa B2B, umowa o dzieło (UDz). Sposób zatrudnienia wpływa na kwestie związane z przejściem praw autorskich do projektu.

W przypadku zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, sytuacja dotycząca praw autorskich jest dość klarowna – pracodawca automatycznie nabywa prawa majątkowe do utworów stworzonych przez pracownika w ramach wykonywania obowiązków służbowych, pod warunkiem, że został prawidłowo określony zakres obowiązków zatrudnianej osoby. Jednak ważną kwestią, o której często się zapomina, jest precyzyjne określenie obowiązków pracownika w zakresie tworzenia projektów. Jeśli zakres pracy architekta nie jest jasno sprecyzowany w umowie o pracę, mogą pojawić się wątpliwości, czy dany projekt rzeczywiście powstał w ramach obowiązków służbowych, a tym samym – czy pracodawca nabył do niego prawa.

Architekt współpracujący z biurem projektowym (np. na podstawie umowy cywilno-

prawnej – umowy o dzieło) zachowuje prawa autorskie do swojego projektu, o ile nie zdecyduje się ich przenieść na biuro projektowe. Aby biuro mogło swobodnie korzystać z projektu, niezbędne są dodatkowe uregulowania o przeniesieniu praw autorskich majątkowych, które powinny precyzować zakres pól eksploatacji, czyli sposób, w jaki projekt może być wykorzystywany (np. wprowadzenie do pamięci komputera, zwielokrotnienie), ewentualne ograniczenia w modyfikowaniu projektu, czyli czy biuro projektowe może dokonywać zmian w projekcie bez zgody autora, a jeśli tak – w jakim zakresie oraz możliwość dalszego udostępniania projektu np. sprzedaż projektu.

Jeśli umowa nie zawiera odpowiednich klauzul, architekt może w przyszłości zakwestionować wykorzystanie projektu lub domagać się dodatkowego wynagrodzenia za jego eksploatację. W praktyce oznacza to, że biuro projektowe może napotkać trudności np. w przypadku chęci zmiany projektu lub jego ponownego użycia przy innej inwestycji.

TRÓJSTRONNE RELACJE W PROJEKTOWANIU – PUŁAPKI PRAWNE

Współpraca między biurem projektowym, architektem a inwestorem wcale nie musi przypominać skomplikowanej układanki – kluczem do harmonii jest jasny podział praw i obowiązków. Im wcześniej zadamy o precyzyjne ustalenia, tym mniej niespodzianek czeka nas po drodze.

Już na starcie warto zaangażować prawnika specjalizującego się zarówno w prawie budowlanym, jak i autorskim, który dopilnuje, by wszystkie kluczowe kwestie znalazły odzwierciedlenie w umowie. Dobrze skonstruowany kontrakt to nie tylko tarcza chroniąca przed potencjalnymi konfliktami, ale też gwarancja, że inwestor będzie mógł bez przeszkód korzystać z projektu. Jasne zasady to fundament udanej realizacji!



JWP Legal | www.jwp-legal.pl
JWP Rzecznicy Patentowi | www.jwp.pl

DOROTA RZAŻEWSKA

Od 25 lat doradza polskim i międzynarodowym firmom, łącząc doświadczenie i wiedzę w zakresie własności intelektualnej, prawa konkurencji, prawa budowlanego i obsługi transakcji handlowych. Wspiera inwestorów branży budowlanej w strategicznym zarządzaniu ryzykiem prawnym, ochronie innowacyjnych rozwiązań technologicznych i zabezpieczaniu praw własności przemysłowej. Pomaga w negocjacjach umów, due diligence projektów inwestycyjnych oraz rozwiązywaniu sporów, także na drodze mediacji i arbitrażu. Jej doradztwo pozwala skutecznie chronić wartość inwestycji i zapewniać zgodność działań z regulacjami rynkowymi.

OD KOPALNI DO AUTOSTRADY – WKŁAD NORDKALK W BUDOWĘ NOWOCZESNEJ POLSKI

WYWIAD Z PIOTREM MACIAKIEM, PREZESEM ZARZĄDU NORDKALK I DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM W NORDKALK WAPNO



PIOTR MACIAK

Prezes Zarządu Nordkalk
i Dyrektor Zarządzający w Nordkalk Wapno

W JAKIM KIERUNKU ZMIERZA ROZWÓJ INFRASTRUKTURY DROGOWEJ W POLSCE?

Polska dynamicznie rozwija swoją infrastrukturę transportową, szczególnie w zakresie autostrad i dróg ekspresowych. W najbliższych latach kluczowe będą inwestycje w ramach Programu Budowy Dróg Krajowych do 2030 roku, obejmujące ponad 6,1 tys. km nowych tras. Modernizacja istniejącej sieci oraz wdrażanie ekologicznych technologii budowy to główne priorytety sektora.

DLACZEGO SUROWCE MINERALNE SĄ KLUCZOWE W BUDOWNICTWIE INFRASTRUKTURY DROGOWEJ?

Materiały budowlane, takie jak kruszywa i mączki, odgrywają kluczową rolę w trwałości dróg i mostów. Stabilizacja gruntów, wzmocnienie nawierzchni oraz poprawa właściwości betonu są możliwe dzięki wysokiej jakości surowców. Kruszywa z gamy produktowej Nordkalk Drogar, Nordkalk LS oraz mączki Nordkalk Drogowa z sukcesem wykorzystano w strategicznych inwestycjach drogowych, m.in. w budowie tras A1, A2, S3, S5, S6, S7, S8, S12, S14, S17, S19 czy S52. W planach do realizacji na najbliższe lata pozostają kolejne odcinki dróg S12, S17, S19. Ważnym dla nas projektem, ze względu na bliskość naszych kopalni w Miedziance, Wolicy i Sławnie, jest budowa nowej drogi S74, która ze względu na korzystne dla Nordkalk usytuowanie pozwoli na ograniczenie kosztów transportu i emisji spalin. Wszystko to wpisuje się w model ekologicznego prowadzenia biznesu zmierzającego do redukcji emisji CO₂.

W JAKI SPOSÓB NORDKALK ZWIĘKSZA SWOJE MOŻLIWOŚCI W PRODUKCJI CEMENTU I JEGO SKŁADNIKÓW?

Po włączeniu zakładów produkcji wapna palonego w Sitkówce i Kujawach, jako Nordkalk Wapno, nasz potencjał produkcyjny znacząco wzrósł. Obecnie oferujemy szeroką gamę produktów, takich jak wapno palone, hydratyzowane, spoiwa hydrauliczne sorbenty oraz nawozy tlenkowe i tlenkowo-węglanowe.

Produkty Nordkalk, znajdują zastosowanie w budownictwie, w tym w produkcji cementu, hutnictwie, przemyśle chemicznym

i rolnictwie, umożliwiając bardziej ekologiczne realizowanie inwestycji.

CO WYRÓŻNIA NORDKALK NA TLE KONKURENCJI?

- Zaangażowanie w kluczowe projekty infrastrukturalne – Nasze produkty wspierają budowę autostrad, dróg lokalnych oraz obiektów inżynierskich, spełniając najwyższe standardy jakości. Są wykorzystywane m.in. w betonach konstrukcyjnych oraz prefabrykacji lekkiej i ciężkiej.
- Ważny jest dla nas każdy klient – Obsługujemy zarówno największe międzynarodowe firmy, jak i lokalne przedsiębiorstwa budowlane. Dostarczamy materiały do budowy domów, strategicznych i lokalnych dróg oraz innych obiektów inżynierskich.
- Niezawodność dostaw – Gwarantujemy terminowość i stabilność dostaw, co jest kluczowe dla dużych inwestycji.
- Ekologiczne podejście – Korzystamy z transportu kolejowego, redukując emisję CO₂ i wspierając zrównoważony rozwój.

JAKIE JEST ZNACZENIE EKSPLOATACJI ZŁOŻ W KONTEKŚCIE ROZWOJU INFRASTRUKTURY?

Budowa nowych dróg, domów, mieszkań i obiektów inżynierskich wymaga dostępu do odpowiednich surowców mineralnych. Aby sprostać rosnącym potrzebom infrastrukturalnym, niezbędne jest pozyskiwanie i eksploatawanie złóż. Należy mieć świadomość, że wszystkie wybudowane obiekty, domy i drogi powstają na bazie surowców naturalnych wydobytych z ziemi. Produkty Nordkalk powstają z minerałów, które przez setki milionów lat tworzyły się w skorupie ziemskiej - ich wykorzystanie w budownictwie zapewnia trwałość konstrukcji na długie dekady.

NA JAKIE WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI MUSI PRZYGOTOWAĆ SIĘ SEKTOR KRUSZYW I MĄCZEK?

Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na materiały budowlane wysokiej jakości, sektor kruszyw i mączek będzie zyskiwał na znaczeniu. Nordkalk planuje dalsze inwestycje w rozwój technologii produkcji, optymalizację wydobycia oraz wprowadzenie innowacyjnych produktów o obniżonej emisji CO₂. Szczególny nacisk kładziemy na wykorzystanie naszych produktów w gospodarce obiegu zamkniętego, wspierając bardziej zrównoważone budownictwo i ochronę środowiska.

RAZEM BUDUJEMY LEPSZE JUTRO!

PIOTR MACIAK

Prezes Zarządu Nordkalk Sp. z o.o., Członek Zarządu Grupy Nordkalk odpowiedzialny za Region Europy Wschodniej. Z Nordkalk związany od 15 lat, w tym od 14 lat pełni funkcję Prezesa Zarządu a od września 2024 r. pełni również funkcję Członka Zarządu, Dyrektora Zarządzającego, nowo przejętej spółki Nordkalk Wapno.

NIERUCHOMOŚCI PREMIUM – WYZWANIA 2025

ROZMOWA Z DAWIDEM MAŁYCHA, CEO MAŁYCHA AGENCY



DAWID MAŁYCHA
CEO Małycha Agency

JAKA SYTUACJA PANUJE NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI PREMIUM?

Ostatnie dwanaście miesięcy to okres dynamicznego wzrostu w sektorze nieruchomości luksusowych. Mimo słabszej koniunktury, zwłaszcza na rynku pierwotnym, gdzie deweloperzy mieli pod koniec roku rekordowy zapas mieszkań w ofercie, oraz osłabienia na rynku wtórnym, wywołanego brakiem programów wspierających kredyty i wysokimi stopami procentowymi, segment premium radził sobie dobrze. Co więcej, według ekspertów będzie on rozwijał się równie dynamicznie w najbliższych latach.

W AGENCJI POJAWIŁ SIĘ SPECJALNY ZESPÓŁ DEDYKOWANY OBSŁUDZE NAJBARDZIEJ WYMAGAJĄCYCH KLIENTÓW.

Przez wiele lat pracowałem w sektorze bankowym, m.in. odpowiadając za klientów Private Banking. I doskonale wiem, że klienci premium potrzebują usług wykraczających poza standardowe pośrednictwo. Liczy się nie tylko sama transakcja, ale i szerokie doradztwo – od zrozumienia potrzeb inwestycyjnych i doboru odpowiedniej nieruchomości, przez późniejsze zarządzanie wynajmem, po wsparcie przy projektach wnętrz i obsłudze posprzedażowej. Dlatego zdecydowaliśmy

się stworzyć wyspecjalizowany zespół, który zadba o każdy aspekt tego procesu.

CZY PANA UDZIAŁ W PROGRAMIE TV MOŻE WPŁYNAĆ NA ZASIĘGI W SOCIAL MEDIACH I POPULARNOŚĆ MARKI?

Telewizja wciąż pozostaje potężnym medium, a obecność w programie o nieruchomościach daje szansę dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Dzięki temu rośnie rozpoznawalność zarówno mojej osoby, jak i całej agencji, co naturalnie przekłada się na większe zasięgi w mediach społecznościowych. Ludzie są ciekawi „twarzy” branży i chętnie śledzą posty czy relacje agenta, którego zobaczyli w telewizji. To doskonała okazja, by edukować, pokazywać kulisy pracy w segmencie luksusowym i wzmacniać wizerunek eksperta.

JAK W POLSCE BUDUJE SIĘ MARKĘ OSOBISTĄ W NIERUCHOMOŚCIACH I CZY POMAGA TO W OBSŁUDZE KLIENTÓW PREMIUM?

Marka osobista jest kluczowa, zwłaszcza w sektorze luksusowym. Ten trend przyszedł do nas z Zachodu, gdzie nie korzysta się już z klasycznych portali nieruchomości, a trafia do klientów przez zaawansowane kampanie w mediach społecznościowych, które skutecznie generują zainteresowanie ofertą. Zasięgi naszych postów sięgają nierzadko kilku milionów wyświetleń miesięcznie – a to realnie przekłada się na pozyskiwanie nowych kontaktów i finalizowanie transakcji.

CZY MOŻNA SPRZEDAWAĆ NIERUCHOMOŚCI POPRZEZ SOCIAL MEDIA?

Sprzedaż z wykorzystaniem social mediów to strategia, która polega na oferowaniu nieruchomości poprzez połączenie strategii off-market z nowoczesnymi kanałami sprzedaży. Na rynku, który cechuje się coraz większą konkurencją staje się to niezbędnym krokiem w procesie sprzedaży. W praktyce oznacza to, że transakcje są realizowane poprzez dotarcie do osób, których może nie być na portalach nieruchomości, a klienci zyskują dostęp do unikalnych ofert, które nie trafiają na standardowy rynek.

Z JAKIMI WYZWANIAM I MIERZY SIĘ DZIŚ KLIENT SPRZEDAJĄCY NIERUCHOMOŚĆ?

Wyzwań jest kilka. Pierwszym jest niepewność rynkowa. W okresie wysokich stóp procentowych wielu sprzedają-



cych wstrzymywało decyzje o sprzedaży, w oczekiwaniu na stabilizację sytuacji. Dziś, gdy pojawiają się pierwsze sygnały zmian, niektórzy mają problem z określeniem właściwej strategii sprzedaży i wyceny nieruchomości.

Drugi aspekt to zatrzymanie się po prostu. Wysokie ceny i brak programów wsparcia oznaczają, że liczba osób zdolnych do zakupu nieruchomości jest mniejsza, a ofert jest więcej, o czym świadczą dane publikowane przez portale nieruchomości. Tak się dzieje na rynku popularnym, ale nastroje wpływają na wszystkie segmenty rynku, w tym rów-

niez premium. Wymaga to bardziej precyzyjnego dotarcia do potencjalnych kupujących, np. poprzez sprzedaż off-market, aktywne dzielenie się ofertą z innymi uczestnikami rynku czy wreszcie kampanie w social mediach. Trzecim wyzwaniem jest przygotowanie nieruchomości do sprzedaży. W dobie mediów społecznościowych pierwsze wrażenie ma ogromne znaczenie. Profesjonalne sesje zdjęciowe, home staging, a nawet drobne remonty mogą znacznie podnieść atrakcyjność nieruchomości i przyspieszyć finalizację transakcji. Finałem tego jest nagranie doskonałych filmów mogących promować nieruchomość w Internecie.

CO MOŻE WPŁYNAĆ NA POPRAWĘ KONIUNKTURY NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI W 2025 ROKU?

Rynek potrzebuje sygnałów do wzrostu. Pierwszym, kluczowym czynnikiem jest oczekiwane obniżenie stóp procentowych, które zwiększy zdolność kredytową kupujących i pobudzi popyt. Drugim istotnym elementem jest nowy program mieszkaniowy. Jeśli rząd zdecyduje się na wsparcie nie tylko dla osób kupują-

cych pierwsze mieszkanie, ale także na szersze instrumenty dla rynku, wpłynie to pozytywnie na całą gospodarkę. Nie można też zapominać o funduszach z Unii Europejskiej. Krajowy Program Odbudowy i nowe środki na inwestycje mogą pobudzić rozwój sektora budowlanego, a to przełoży się na wzrost inwestycji i dalszą dynamikę rynku. Zakończenie wojny w Ukrainie będzie kolejnym bodźcem. Polska może odegrać kluczową rolę w odbudowie naszego

wschodniego sąsiada, a to oznacza nowe kontrakty dla polskich firm budowlanych i inżynierskich, co znacznie pobudzi gospodarkę. Ostatecznie, spełnienie się prognoz dotyczących wzrostu PKB na 2025 rok przy niskim bezrobociu i wysokich inwestycjach prywatnych będzie kluczowe dla rynku nieruchomości. Dobre nastroje inwestorów i stabilizacja gospodarki zwiększą skłonność do podejmowania decyzji inwestycyjnych, co pozytywnie wpłynie na cały sektor.

DAWID MAŁYCHA

Posiada ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe i jest siłą napędową Małycha Agency, wcielając w życie swoją wizję innowacyjności i doskonałości w obsłudze klienta na rynku nieruchomości premium. Jako CEO, Dawid kieruje działami sprzedaży w ramach Grupy Małycha i inspirowa swoją pasją do nieruchomości i ciągłego rozwoju. Dawid w swojej karierze zawodowej pracował wiele lat w sektorze bankowym (Citi Bank, Nordea Bank, Deutsche Bank), zarządzając zespołami sprzedaży na linii dyr. regionalnego i dyr. dep. wsparcia i sprzedaży.





Build Better Together



Jakie plany ma GDDKiA i co postrzega jako największe wyzwania w 2025 roku?



PAWEŁ WOŹNIAK

p.o. Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad

Jesteśmy w trakcie realizacji szeregu kluczowych dla naszego kraju inwestycji, z których wiele oddamy w tym roku do ruchu. Łącznie w 2025 roku planujemy udostępnić kierowcom nieco ponad 400 km nowych dróg.

Wydłużymy autostradę A2 o ponad 67 km, dzięki czemu połączy ona Białą Podlaską z Warszawą i siecią dróg szybkiego ruchu w Polsce i Europie. Oddamy też kierowcom trzy odcinki drogi ekspresowej S1 w woj. śląskim o długości ponad 36 km, co znacząco poprawi dojazd z Katowic do Bielska-Białej i dalej, do polsko-słowackiego przejścia granicznego Zwardoń-Skalité. Oddamy dwa odcinki S3 na północ od Szczecina, o długości 33 km, dzięki czemu stworzymy ekspresowe połączenie stolicy woj. zachodnio-

pomorskiego z tunelem drogowym pod Świną. Będą to też dwa ostatnie odcinki S3 w całym ciągu tej trasy, od Świnoujścia do granicy z Czechami w Lubawce.

Kierowcy pojedą też odcinkiem drogi ekspresowej S6 od Koszalina do Słupska. Co ważne, oddamy również do ruchu sąsiadującą z tym fragmentem S6 drugą jezdnię obwodnicy Słupska. Udostępnimy kierowcom 44 km drogi ekspresowej S7, w tym Obwodnicę Metropolii Trójmiejskiej, odcinek Modlin – Czosnów w woj. mazowieckim oraz fragment w okolicy Krakowa. Z kolei woj. podlaskie wzbogaci się o 34 km trasy S19. Od uciążliwego ruchu tranzytowego uwolnimy natomiast mieszkańców kilkunastu miejscowości, m.in. Opatowa, Suchowoli czy Wąchocka, które w tym roku pozyskają obwodnice.

Planujemy również ogłoszenie przetargów na odcinki o łącznej długości między 300 a 400 km i szacunkowej wartości co najmniej 13,5 mld zł. Plan minimum na 2025 rok obejmuje przetargi na niemal 220 km odcinków dróg z Rządowego Programu Budowy Dróg Krajowych oraz ponad 100 km obwodnic z Programu Budowy 100 Obwodnic.

Najtrudniej jest robić coś po raz pierwszy, dlatego sporym wyzwaniem są również innowacje, które wdrażamy na naszej sieci dróg. Przy okazji rozbudowy autostrad A1 pomiędzy Toruniem i Włocławkiem oraz A2 między Łodzią a Warszawą powstaną np. instalacje OZE do zasilania infrastruktury drogowej i instalacji oświetleniowej. Dzięki temu oba odcinki autostrad mają stać się samowystarczalne energetycznie.

Sprawna realizacja tych ambitnych planów będzie wymagać dużego zaangażowania ze strony GDDKiA, innych urzędów oraz branży budowlanej. Mamy świadomość, że dla rynku firm wykonawczych niekorzystne są zarówno dołki, jak i górki inwestycyjne. Dlatego staraliśmy się, aby wysokość środków, które każdego roku przeznaczamy na inwestycje, była mniej więcej stała. Dzięki temu z jednej strony zapewniamy odpowiedni poziom konkurencji w ogłaszanych przez nas przetargach, a z drugiej nie doprowadzamy do sytuacji przegrzania rynku. Do 2030 r. chcemy utrzymać się na poziomie 20 mld zł wydatków inwestycyjnych rocznie.

Od kontraktów budowlanych, po zakup zielonej energii – do tego służą gwarancje ubezpieczeniowe



BARTOSZ TOKARSKI

Lider Praktyki Finansowej w EIB SA.

Gwarancje ubezpieczeniowe zyskują na popularności również poza branżą budowlaną, ponieważ są atrakcyjną alternatywą dla produktów bankowych – nie obciążają linii kredytowych. Gwarancje mogą zabezpieczać m.in. należyte wykonanie umowy, otrzymaną zaliczkę, posiadaną koncesję, zapłatę np. czyszcza, zobowiązania podatkowe, jak również być elementem umów na zakup zielonej energii (PPA).

Gwarancje ubezpieczeniowe są dostępne na rynku od wielu lat. Do tej pory głównym ich odbiorcą był sektor budowlany. Jednak obecnie coraz więcej firm z innych sektorów zaczyna się nimi interesować. Szczególnie firmy prowadzące działalność również na rynkach zagranicznych. Gwarancje ubezpieczeniowe, oferowane przez kilku ubezpieczycieli działających w Polsce, mogą być dostosowane do standardów prawnych obowiązujących w krajach, w których firma realizuje kontrakty. Na przykład, rynek niemiecki wymaga specyficznej formy zabezpieczenia – poręczenia „Burgschaft” – która może być dostępna na rynku ubezpieczeniowym. Rozwiązania ubezpieczeniowe upraszczają więc proces zawierania kontraktów międzynarodowych i spełnienia specyficznych wymagań prawa oraz formy dokumentów, np. przygotowania ich w lokalnym języku kontrahenta.

Kolejnym atutem jest ich cena, niższa od produktów bankowych. Duże przedsiębiorstwa mogą liczyć na stawkę ok. 1% wartości sumy gwarancyjnej w skali roku. W przypadku sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest to zazwyczaj ponad 2%. Wydanie gwarancji nie obciąża też linii kredytowych. Dzięki temu produkty kredytowe mogą służyć

zaspokojeniu potrzeb gotówkowych. Z kolei w przypadku firm biorących udział w przetargach, zapewniają możliwość uczestnictwa w wielu postępowaniach jednocześnie.

Umożliwiają więc przedsiębiorcom spełnienie wymogów związanych z zabezpieczeniem finansowym bez zamrażania własnego kapitału w wielu różnych sytuacjach. Są wykorzystywane nie tylko przez duże firmy budowlane, stocznie, firmy petrochemiczne, podmioty realizujące kontrakty zbrojeniowe, ale również przez mniejsze podmioty, składające oferty w lokalnych przetargach.

Rynek ubezpieczeniowy oferuje gwarancje, takie jak:

- Wadialne – zastępują wpłatę pieniężną wadium w postępowaniach przetargowych;
- Należytego wykonania – zabezpieczają prawidłową realizację umowy;
- Rękojmi – zabezpieczają pokrycie zobowiązań związanych z usuwaniem wad i usterek;
- Zwrotu zaliczki – zabezpieczają rozliczenie się z przekazanej przez inwestora kwoty na poczet realizacji;
- Zobowiązań celnych, podatkowych, koncesyjnych – ważne dla importerów oraz podmiotów z branży paliwowej;
- Zapłaty czyszcza – chronią wynajmującego przed ryzykiem nieuregulowania płatności przez najemcę;
- Środowiskowe – w celu spełnienia zobowiązań wobec organów państwowych przez zarządzających składowiskami;
- Płatnicze – zobowiązujące ubezpieczyciela do zapłaty kwoty w przypadku niewywiązania się przez zabezpieczaną firmę;
- Płatnicze dla uczestników rynku odnawialnych źródeł energii (Umowy PPA – Power Purchase Agreement).

JAK WYGLĄDA PROCES UZYSKANIA GWARANCJI?

Ubezpieczyciel rozpoczyna od analizy finansowej firmy oraz oceny umowy, która ma zostać objęta ochroną. Pod lupę bierze także długoterminową strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Rozwój rynku gwarancji sprawia, że stają się one coraz bardziej dostępne, a procedury ich wydania upraszczane, tak aby coraz szersze grono Klientów mogło korzystać z ich walorów.

Choć firmy mogą starać się o gwarancję na własną rękę, warto rozważyć skorzystanie z pomocy brokera ubezpieczeniowego, który dzięki swojej wiedzy i znajomości rynku może przedstawić korzystniejsze opcje, pomóc w negocjacji warunków umowy generalnej oraz zapewnić wsparcie na każdym etapie jej realizacji.

Czas na AI w infrastrukturze



MACIEJ ZIOMEK

Lider Doradztwa w sektorach
Transportu i Infrastruktury, Partner, EY Polska

Sektor infrastruktury stoi przed wieloma wyzwaniami, takimi jak zmiany klimatyczne, urbanizacja, niedobory siły roboczej czy zakłócenia w łańcuchu dostaw. W obliczu tych problemów sztuczna inteligencja może stać się kluczowym narzędziem, które zrewolucjonizuje sposób, w jaki projektujemy, budujemy i zarządzamy infrastrukturą. Mimo licznych potencjalnych zastosowań, adaptacja nowych technologii napotyka wiele barier i komplikacji, a problemy z wdrożeniem oraz brak natychmiastowych efektów często zniechęcają do dalszych inwestycji w AI.

Dzięki zdolności do analizy i kompilacji danych z wielu źródeł jednocześnie, sztuczna inteligencja ma ogromny potencjał do transformacji projektów w sektorze infrastruktury, na każdym etapie inwestycji. W niedawno opublikowanym raporcie, przygotowanym przez EY we współpracy z FIDIC, przeanalizowano możliwości wdrażania AI w infrastrukturze. Niniejszy artykuł przedstawia kluczowe wnioski z przeprowadzonych analiz¹.

W procesie planowania i projektowania sztuczna inteligencja może umożliwić generowanie wielu alternatywnych projektów oraz wybór najbardziej efektywnego rozwiązania. Dodatkowo, AI pozwala na dostosowanie projektów do popytu oraz efektywnej eksploatacji. Opisane możliwości są

już dziś wykorzystywane m.in. w rozwoju innowacyjnego projektu NEOM, miasta budowanego w Arabii Saudyjskiej w koncepcji smart city. W fazie budowy, sztuczna inteligencja wspiera zarządzanie projektami poprzez automatyzację harmonogramów, monitorowanie postępów oraz ograniczenie kosztów, dzięki optymalizacji procesów logistycznych.

Na etapie zarządzania aktywami AI może wspierać zarządzanie ryzykiem, a mapowanie wykorzystania infrastruktury pozwala na optymalizację kosztów utrzymania. Przykładowo, zastosowanie sztucznej inteligencji do inspekcji torów kolejowych w Wielkiej Brytanii, pozwoliło znacznie ograniczyć koszty inspekcji manualnych oraz zoptymalizować harmonogramy prac utrzymaniowych.

Pomimo ogromnego potencjału, adopcja AI w sektorze infrastruktury jest nadal na wczesnym etapie. Wiele organizacji inwestuje w AI, ale głównie w ograniczone rozwiązania punktowe, a działania prowadzące do szerokiej adopcji AI w infrastrukturze nie są wystarczająco skuteczne. Jedną z głównych barier wdrożenia sztucznej inteligencji jest brak zrozumienia i wiedzy na temat tej technologii wśród pracowników sektora infrastruktury, co sprawia, że nawet aktywne wdrażanie nowych rozwiązań nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Z tego powodu konieczne jest ciągłe inwestowanie w szkolenia i certyfikacje, które umożliwią pracownikom zrozumienie działania sztucznej inteligencji, jej możliwości i ograniczeń, a także wyposażą ich w niezbędne umiejętności do efektywnego wykorzystania AI.

Kolejnym wyzwaniem jest brak standardów i protokołów dotyczących zarządzania danymi, co utrudnia integrację różnych systemów AI i wymaga wdrożenia odpowiednich standardów zarządzania danymi oraz promowania współpracy między różnymi interesariuszami. Ważnym czynnikiem są również wysokie koszty początkowe wdrożenia sztucznej inteligencji oraz niejasne zwroty z inwestycji, które często zniechęcają do inwestowania w tę technologię. Problem ten można do pewnego stopnia ograniczyć dzięki inicjatywom wspierającym transformację technologiczną, takim jak granty badawczo-rozwojowe czy ulgi podatkowe, które wspierają integrację AI w projektach infrastrukturalnych.

Sztuczna inteligencja ma potencjał, aby zrewolucjonizować sektor infrastruktury, przynosząc korzyści w postaci zwiększonej efektywności zarówno w budowie, jak i w późniejszym zarządzaniu. Aby w pełni wykorzystać ten potencjał, konieczne jest w pierwszej kolejności przezwyciężenie barier wdrożenia poprzez inwestowanie w edukację, standaryzację danych oraz wsparcie finansowe. Dzięki temu sektor infrastruktury będzie mógł w pełni wykorzystać możliwości sztucznej inteligencji i sprostać wyzwaniom przyszłości.

¹ EY, FIDIC, "How artificial intelligence can unlock a new future for infrastructure", September 2024

Świętowanie otwarcia M1, rozbudowa M2, projektowanie M3 i M4



Nie tylko na rozbudowie linii M2 i projektowaniu kolejnych linii skupia się w tym roku Metro Warszawskie. W 2025 r. obchodzimy dwie ważne rocznice, w tym 30-lecie uruchomienia pierwszego odcinka M1.

Rok 2025 jest szczególnie ważny dla Metra Warszawskiego ze względów historycznych. **7 kwietnia przypada 30. rocznica otwarcia linii M1. Odkryto ją na stacji Wilanowska, przy udziale władz państwowych, mediów i oczywiście pasażerów. 7 kwietnia 1995 roku o godzinie 12:35 pociąg metra – jeden w kierunku stacji Kabaty, drugi w stronę przystanku Politechnika – ruszył po raz pierwszy w trasę.** Ówczesne składy złożone były z trzech (obecnie z sześciu) wagonów i zajmowały połowę peronu. Z okazji tej rocznicy Metro przygotowuje wydarzenia i atrakcje dla mieszkańców stolicy.

Druga istotna rocznica dotyczy M2. 10 lat temu – w niedzielę, **8 marca 2015 roku o godzinie 9:30, uruchomiony został centralny odcinek II linii metra.** Pierwszy pociąg z pasażerami ruszył ze stacji Świętokrzyska w kierunku Dworca Wileńskiego.

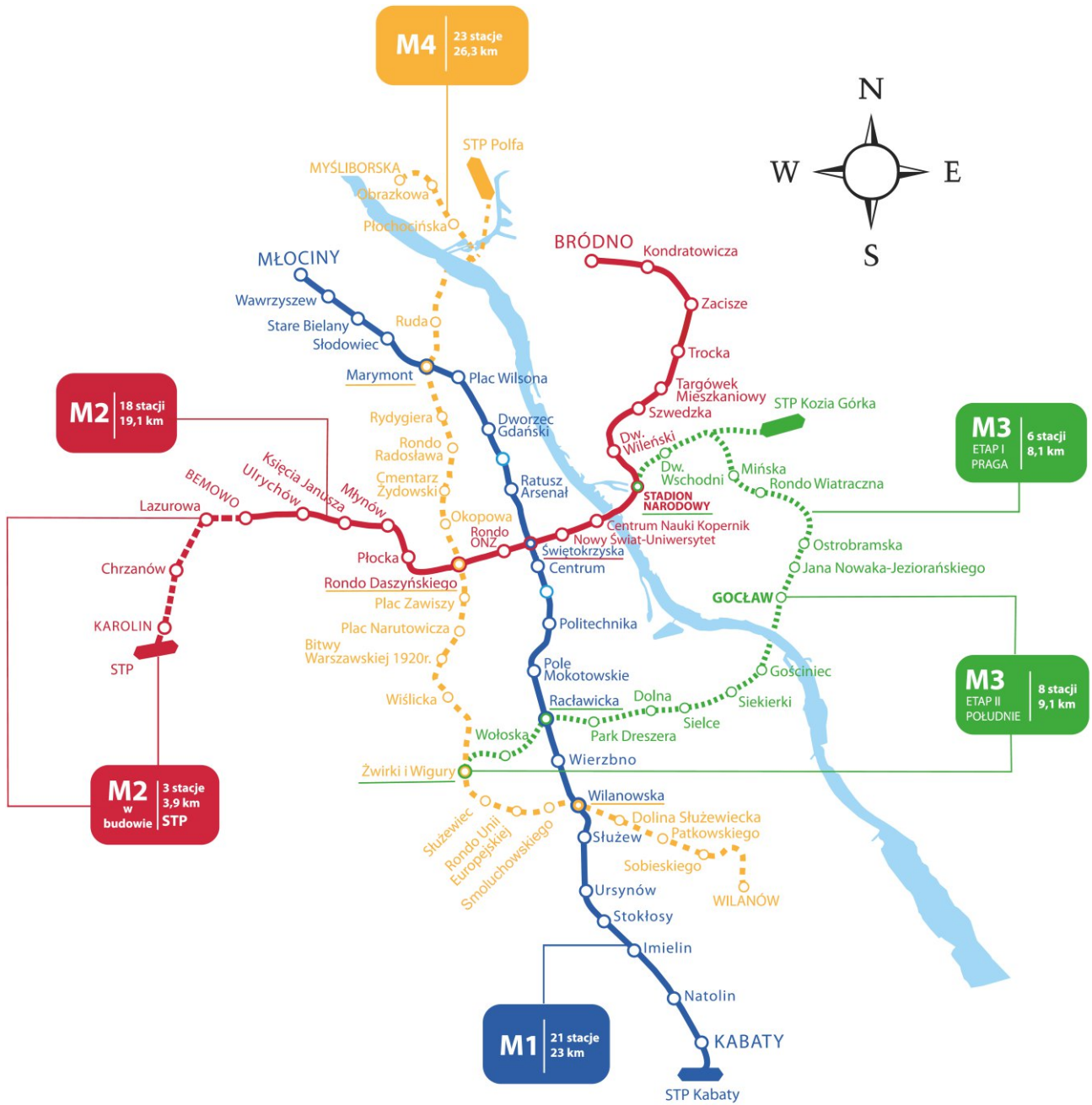
Trwają prace budowlane na ostatnim odcinku drugiej linii metra na Karolin. Inwestycja wkracza w końcową fazę realizacji. Podziemne konstrukcje stacji nabierają ostatecznych kształtów, tarcze drążące tunele krok po kroku zbliżają się do końca swojej drogi, a na nowej stacji techniczno-postojowej trwa układanie torów oraz konsekwentna realizacja obiektów – budynków administracyjnych, a także tych stanowiących zaplecze techniczne, jak np. elektrowozownie. **Odcinek linii M2 3+STP, składający się ze stacji pasażerskich: Karolin, Chrzanów, Lazurów, nowej STP i dwóch wentylatorni szlakowych, będzie gotowy w 2026 roku.** W ramach projektu m.st.

Warszawa otrzyma ponad miliard złotych z UE na dokończenie budowy.

2025 to także rok interesujący dla rozwoju systemu metra w Warszawie. Dzięki decyzjom samorządu warszawskiego toczą się prace nad przygotowaniem kolejnych linii, które złożą się na system podziemnej kolei obejmujący swym zasięgiem niemal wszystkie dzielnice w stolicy Polski.

Konsorcjum firm ILF CONSULTING ENGINEERS POLSKA oraz Metroprojekt opracowuje projekty dla linii M3 w Warszawie: Etap I – Praga wraz ze Stacją Techniczno-Postojową. **Wykonany został już raport o oddziaływaniu inwestycji na środowisko. W tym roku trwać będą prace zmierzające do uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach.** Kontynuowane są również działania nad rozwiązaniami projektowymi obiektów metra oraz koordynacja z innymi inwestycjami. Pierwszy odcinek linii M3 będzie miał dokładnie 8,1 km długości i siedem stacji, w tym jedną już istniejącą, czyli Stadion Narodowy (jako węzeł przesiadkowy) oraz sześć nowych: Dworzec Wschodni, Mińska, Rondo Wiatraczna, Ostrobramska, Jana Nowaka-Jeziorańskiego, Goław.

Metroprojekt wykonuje prace przedprojektowe dla linii M4 wraz ze Stacją Techniczno-Postojową. Aktualnie wykonywana jest między innymi analiza trasy, ze wskazaniem lokalizacji poszczególnych obiektów kubaturowych, a także koordynacja z innymi inwestycjami na terenie m.st. Warszawy. **M4 połączy Tarchomin z Wilanowem i będzie najdłuższą linią w Warszawie – łącznie 26 kilometrów.** Pracami przedprojektowymi, w ramach przedmiotowej umowy, objęte są łącznie 23 przystanki pasażerskie, Stacja Techniczno-Postojowa wraz z dojazdem oraz infrastruktura towarzysząca, w tym wentylatornie szlakowe oraz założenia dla nowej centralnej dyspozytorni.



LINIE METRA
WARSZAWA, kwiecień 2024

-  M1
-  M2
-  M2
-  M3
-  M4



Rynek cementu w obliczu zmian – stabilizacja czy nowa fala wzrostów?



MARIUSZ PAZERA

Prezes Zarządu EM Trade Development

W 2024 roku, pomimo lekkiego wzrostu produkcji cementu (ok. 5,5% r/r), ceny, po początkowym wzroście, w drugiej połowie roku były przez czołowych producentów cementu obniżane. Aktualnie wszystko wskazuje jednak na to, że po czasie niestabilności nadchodzi prosperity w inwestycjach infrastrukturalnych. Na podkreślenie zasługuje natomiast fakt, że infrastruktura to niejedyny segment rynku cementowego. Najważniejsze pytanie brzmi: czy oprócz infrastruktury wzrośnie konsumpcja w innych kanałach dystrybucji? Zwiększenie zużycia do ponad 18 milionów ton rocznie może spowodować ponowny, znaczący wzrost cen. Kolejną niewiadomą jest to, czy infrastrukturalna górka inwestycyjna uzupełni wolumen materiałów sypkich, ograniczając zapotrzebowaniem w budownictwie kubaturowym? Oby nie. Niewytłumaczalny wzrost cen cementu w latach 2022-2023 nie powinien się powtórzyć.

Ponadto, niestaość cen innych surowców do produkcji spoiw hydraulicznych, takich jak popioły lotne, podobnie jak niestaość cen cementów, również skutecznie ogranicza możliwość długookresowego planowania rozwoju działalności w naszym segmencie. Ograniczenia produkcji energii

elektrycznej z węgla kamiennego i brunatnego stale rozregulowują ceny i odbiory dobrej jakości popiołów lotnych.

Jako wiodącego uczestnika rynku infrastrukturalnego, bardziej niż realny wzrost cen materiałów budowlanych interesuje nas stałość ofert oraz gwarancja stałości cen w ustalonym okresie. W minionych latach brak gwarancji cen był największą przyczyną zmienności rentowności obsługiwanych inwestycji infrastrukturalnych. Branża cementowa nie traktuje producentów alternatywnych oraz dystrybutorów jak potencjalnych klientów, ale bardziej jak niewygodną konkurencję.

Warunki są dynamiczne, zupełnie tak, jak nasza organizacja. EM Trade Development stale rozwija siatkę swoich kontaktów biznesowych. Jesteśmy grupą „DO-erów”, nie „THINK-erów”. Naszą największą przewagą konkurencyjną jest szybkość reakcji. Nasi klienci otrzymują najlepsze produkty, z minimalną obsługą administracyjną, dzięki czemu zdecydowanie zyskujemy na czasie przy realizacji nowych zamówień. Szczególnie w okresach mniejszego popytu podwoiliśmy naszą aktywność w kontaktach biznesowych typu old school, co oznacza, że zdecydowanie stawiamy na relacje, nie zapominając przy tym bynajmniej o nowych technologiach. Nasi klienci otrzymują ofertę dopasowaną do swoich potrzeb, prowadzonych przez nich projektów i aktualnych warunków. Nie mamy procedur ograniczających realne zarządzanie sprzedażą, przy równoległym korzystaniu z wielu dostępnych narzędzi sprzedażowych.

W 2022 roku zaczęliśmy rozwijać nasze możliwości uczestnictwa w znanym już rynku infrastrukturalnym, poszerzając ofertę dla naszych klientów. Oprócz dostaw materiałów sypkich, od trzech lat wraz z naszymi partnerami dostarczamy usługi wbudowania dostarczanych przez nas produktów na placu budowy oraz wykonywania prac związanych z formowaniem nasypów. Aktualnie w portfolio naszych zadań jest praca w charakterze podwykonawcy na trzech budowach, gdzie zamawiającym jest GDDKiA oraz jednej dla PKP. Reasumując, mogę więc śmiało stwierdzić, iż moje cele jako Prezesa tej organizacji są realizowane w tempie więcej niż satysfakcjonującym.

Niemniej, aby moje cele były zbieżne z celami naszych klientów, kluczowym jest, aby zarówno kontakt, jak i wymiana informacji pomiędzy nami a naszymi klientami stałymi i nowymi, był stabilny oraz niezakłócony licznymi perturbacjami rynkowymi. Ta misja przyświeca naszej aktywności handlowej, która zapewne nie osłabnie. Mocno wierzymy, że proaktywne podejście, to właściwe podejście.

Aby zapewnić stabilność dostaw, najlepiej jest rozpocząć współpracę z nami, a my zajmiemy się resztą!

Smart by day, secure by night – czyli nowoczesne bezpieczeństwo i ochrona obiektów

Wcoraz bardziej sieciowym i napędzonym technologią świecie, dobrze przemyślane koncepcje bezpieczeństwa nadzoru wideo są niezbędne. Połączenie nowoczesnej technologii i sprawdzonych strategii zapewnia skuteczną ochronę przed kradzieżą, wandalizmem i nieautoryzowanym dostępem. LivEye opracowuje niestandardowe koncepcje bezpieczeństwa nadzoru wideo, które są specjalnie dostosowane do potrzeb różnych branż.

Dzięki własnemu zakładowi produkcyjnemu, firma jest w stanie elastycznie reagować na wymagania klientów. Niezależnie od tego czy chodzi o produkty niestandardowe, czy większe zamówienia, wydajne procesy i wysoki stopień elastyczności gwarantują terminową dostawę przy niezmiennie wysokiej jakości. Dzięki innowacyjnym technologiom i praktycznym rozwiązaniom LivEye wyznacza standardy w dziedzinie nadzoru wideo i tworzy niezawodne koncepcje bezpieczeństwa, które są zoptymalizowane pod kątem każdej sytuacji.

Koncepcja bezpieczeństwa nadzoru wideo służy nie tylko do odstraszenia przestępców, ale także do szybkiego reagowania na zagrożenia. LivEye oferuje różnorodne rozwiązania, które są elastyczne, wydajne i zgodne z wymogami ochrony danych. Rozwiązania nadzoru wideo LivEye mogą być stosowane w wielu różnych obszarach, takich jak:

- Nadzór placu budowy: Skuteczna ochrona przed kradzieżą i wandalizmem. Zaawansowana koncepcja bezpieczeństwa nadzoru wideo zapewnia płynne monitorowanie.
- Ochrona obwodowa: Precyzyjne monitorowanie granic zewnętrznych zapobiega nieautoryzowanemu dostępowi.
- Infrastruktura krytyczna: Ochrona obiektów takich jak lotniska, elektrownie lub obiekty portowe, które mają szczególne znaczenie dla społeczeństwa.
- Parki solarne: W szczególności duże parki solarne, które są oddalone od oświetlonych dróg i obszarów mieszkalnych, wymagają kompleksowej, całodobowej ochrony.
- LivEye łączy najnowocześniejsze technologie z rozwiązaniami zorientowanymi na praktykę, aby oferować koncepcje bezpieczeństwa nadzoru wideo na najwyższym poziomie.

Stały monitoring prowadzony przez doświadczony zespół ekspertów ds. bezpieczeństwa gwarantuje szybki czas reakcji. W przypadku alarmu inicjowane są odpowiednie środki, zgodne z wymogami klienta, takie jak reakcja na żywo lub powiadomienie odpowiednich służb interwencyjnych.



SMART BY DAY

Korzystaj z funkcji „SMART BY DAY” na terenie budowy

- Wirtualne monitorowanie placu budowy w trakcie dnia
- Kompleksowa dokumentacja projektu z dowolnego miejsca
- Możliwość śledzenia postępu prac budowlanych w czasie rzeczywistym

Idealne rozwiązanie do efektywnego zarządzania projektami

SECURE BY NIGHT

Gwarancja bezpieczeństwa dzięki technologii LivEye

- Skuteczna ochrona przed kradzieżą i wandalizmem
- Całodobowy serwis we własnym centrum kontroli
- Najwyższy poziom bezpieczeństwa i ochrony danych

Inteligentne oprogramowanie do analizy "LivEye Analyse-Software"

liveye.com

LivEye stosuje oprogramowanie analityczne wspierane przez sztuczną inteligencję. Algorytmiczne analizy ruchu redukują liczbę fałszywych alarmów i skutecznie identyfikują zagrożenia. Zapewnia to optymalne wsparcie dla ekspertów ds. bezpieczeństwa w centrum kontroli.

Wybór odpowiedniego systemu LivEye w zależności od potrzeb – także dzięki innowacyjnym źródłom energii pozostają niezależne od zewnętrznego źródła zasilania.

Opcja Smart by Day firmy LivEye to pionierski przykład tego, jak technologia może zrewolucjonizować budownictwo. Dzięki integracji wirtualnych widoków placu budowy, projekty budowlane mogą być bardziej wydajne, bezpieczniejsze i bardziej przejrzyste.

Podsumowując, nasze hasło **"Secure by Night, Smart by Day"** w prosty i elegancki sposób opisuje zalety naszych produktów: indywidualne i elastyczne koncepcje bezpieczeństwa na noc, cyfrowe, inteligentne rozwiązania na dzień.



Kondycja rynku budowlanego w Polsce. Czyli dobrze, to już było?



Karimpol Skyliner

Minął kolejny rok. Przychodzi czas na podsumowania, refleksje oraz snucie planów na rok następny. Jak bumerang powraca odwieczne pytanie, dotyczące kondycji polskiego rynku budowlanego.

Ostatnie lata to istny rollercoaster. Covid, recesja, odbicie, inflacja. Rok 2024 nie był może tak spektakularny pod kątem zawirowań rynkowych, ale jeśli pokusić się o wytypowanie słowa roku dla branży budowlanej, według mnie najlepiej pasuje „niepewność”. Przyjrzyjmy się temu bliżej. Na pierwszy plan wysuwają się, niczym mityczny Święty Graal, wypłaty z KPO. Wydawać by się mogło, że stanowią jedyny warunek, aby budownictwo ruszyło z miejsca.

Zmiany polityczne zawsze pociągają za sobą konieczność audytów, zmian kadrowych i, co najgorsze, spowalniają proces decyzyjny. Nie inaczej było w sektorze budowlanym. Pomimo że GDDKiA ogłasza kolejne przetargi, to zarówno ich ilość, jak i skala nie zaspokajają potrzeb i apetytów branży. Dodatkowo

ponownie pojawia się widmo braku długoterminowej perspektywy. Ciężko jest prowadzić biznes budowlany nie znając planów i zamierzeń w sektorze zamówień publicznych. Jeśli spojrzeć na rozwój kolejnictwa – także spotkamy się z niewiadomą. Informacje o miliardach z budżetu państwa, które mają być wydane na rzecz poprawy infrastruktury kolejowej, nie znajdują odzwierciedlenia w konkretnych pracach w tym obszarze, zarówno dla wykonawców, jak i projektantów czy inżynierów nadzoru.

Transformacja energetyczna. Tu musi dziać się dużo. Nie bez przyczyny wciąż słyszymy europejskie i krajowe deklaracje o dążeniu do zeroemisyjności. Czy można nazwać ten sektor budownictwa kwitującym? Niestety, jeszcze nie. W mojej ocenie budzi niedosyt, gdyż projektów jest ciągle zbyt mało, a decyzje o uruchomieniu kolejnych następują powoli. Może na to wpływać fakt, że nie jest to jeszcze sektor strategiczny. Jest jednak nadzieja, że energetyka będzie w kolejnych latach motorem napędowym polskiego budownictwa.

Można by wymieniać jeszcze długo i popaść w niepewność, gdyby nie fakt, że mijający rok jest kolejnym, w którym spółki budowlane poprawiają swoje wyniki finansowe. Kolejny rok z rekordowymi portfelami zamówień. Zatem dobrze jest, było, czy dopiero będzie? Z natury jestem realnym optymistą i śmiem twierdzić, że jest nieźle, było różnie, a bardzo dobrze to dopiero będzie. Ustabilizowały się ceny materiałów budowlanych, a poziom inflacji jest już na tyle akceptowalny, że pozwala łatwiej wycenić koszt usług intelektualnych w projektach długoterminowych. Cieszą inwestycje typu CPK, elektrownia jądrowa czy farmy wiatrowe off-shore. To zawsze dodatkowo stymuluje rynek do rozwoju i budowania kompetencji. Sporo podmiotów prywatnych widzi potrzebę przeprowadzania inwestycji w obszarach swojej działalności. Firmy kładą nacisk na energooszczędność, neutralność klimatyczną. To kolejny obszar rynku, który wymaga i będzie wymagać profesjonalnych usług budowlanych, doradczych i projektowych. Cieszy wzrost dojrzałości inwestorów i świadomości potrzeby profesjonalnego wsparcia w realizacji projektów inwestycyjnych. Jesteśmy na dobrej drodze do zwiększenia zaufania pomiędzy stronami procesu, a zaufanie to fundament sukcesu realizowanego projektu.

Polska jest atrakcyjnym rynkiem inwestycyjnym. Jeśli dołożymy do tego obniżenie kosztów energii i uproszczenie procesów administracyjnych, to nasz kraj, przy swojej dobrze rozwiniętej infrastrukturze, stanie się interesującą lokalizacją na rozwój biznesów. Będzie więc bardzo dobrze, bo to od nas wszystkich zależy, jak będzie wyglądać rynek w kolejnych latach, a jestem przekonany, że ambicji nam nie brakuje.

*Autor: Łukasz Marcinkiewicz, Country Manager Poland, Hill International
www.hillintl.com*

Trendy 2025: Wellness design, otwartość przestrzeni i minimalizm



MAGDALENA CEDRO-CZUBAJ
Dyrektorka marketingu OKNOPLAST

Rok 2025 w architekturze będzie zdominowany przez tendencje, które stawiają na komfort, zdrowie i harmonię z otoczeniem. Przestrzenie będą coraz bardziej nastawione na zapewnienie mieszkańcom dobrego samopoczucia, a design wnętrz zyska na funkcjonalności i otwartości. Główne nurty skupiają się na tzw. wellness designie, płynnej integracji przestrzeni z naturą oraz minimalizmie, który sprzyja relaksowi i odpoczynkowi.

WELLNESS DESIGN I OTWARTOŚĆ NA PRZESTRZEŃ

W 2025 roku design wnętrz będzie koncentrować się na projektowaniu dla dobrostanu, które ma na celu tworzenie przestrzeni sprzyjających zdrowiu i dobremu samopoczuciu. Przestronność i komfort będą na pierwszym miejscu, a odpowiednia izolacja akustyczna, dostęp naturalnego światła oraz technologie wspierające zdrowie staną się standardem.

Kluczowym elementem nowoczesnych przestrzeni będą okna, które nie tylko zapewnią optymalne doświetlenie, ale także umożliwią płynne połączenie wnętrza z otaczającą naturą. Duże panoramiczne przeszklenia, przesuwne bezprogowe drzwi tarasowe, które zapewniają codzienny komfort użytkownika, a także pozwalają cieszyć się bliskością ogrodów, balkonów i stref zieleni, co pozytywnie wpływa na komfort psychiczny i fizyczny mieszkańców. Dzięki temu wnętrza będą miejscem odpoczynku, gdzie zarówno estetyka, jak i funkcjonalność współgrają z naturalnym otoczeniem, tworząc harmonię, sprzyjającą regeneracji i dobremu samopoczuciu.

„W 2025 roku klienci będą kierować się w dużej mierze wysokimi standardami energooszczędności, które zapewniają niższe koszty eksploatacji i komfort użytkownika. Duże znaczenie będą miały również aspekty związane z wyciszeniem, zwłaszcza w kontekście coraz bardziej hałaśliwego otoczenia miejskiego” – zaznacza Magdalena Cedro-Czubaj, dyrektorka marketingu OKNOPLAST.

MINIMALIZM, FUNKCJONALNOŚĆ I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

W 2025 roku minimalizm w designie wnętrz będzie szedł w parze z funkcjonalnością, tworząc przestrzenie, które nie przytłaczają nadmiarem detali, ale sprzyjają relaksowi i koncentracji. Proste linie, wąskie profile okien oraz subtelna elegancja będą kluczowymi cechami nowoczesnych przestrzeni, które idealnie sprawdzą się zwłaszcza w mniejszych mieszkaniach, gdzie każdy element wyposażenia musi łączyć estetykę z funkcjonalnością. Ponadto, oczekiwania dotyczące wysokich standardów wyciszenia i izolacji cieplnej będą nadal istotnym czynnikiem wpływającym na wybór produktów, zapewniając komfort i oszczędności w użytkowaniu. Takie podejście do designu doskonale współgra z rosnącą świadomością ekologiczną. W 2025 projektanci będą dążyć do tworzenia przestrzeni, które będą nie tylko estetyczne, ale także odpowiedzialne ekologicznie, dbając o dobro przyszłych pokoleń. Dzięki tym rozwiązaniom, wnętrza będą wspierały zdrowie i komfort mieszkańców, a także planetę.

„W ostatnich latach świadomość ekologiczna klientów rośnie, a zapytania o ślad węglowy produktów stają się coraz częstsze. W tym roku ten trend się utrzyma, a klienci będą preferować okna produkowane w sposób zrównoważony, z niższą emisją CO₂. Trend ten jest już widoczny na rynkach europejskich, takich jak niemiecki, francuski czy brytyjski, gdzie ekologia ma coraz większe znaczenie przy wyborze produktów budowlanych” – podkreśla Magdalena Cedro-Czubaj.



Ubezpieczenia w procesie inwestycji budowlanej – przegląd ryzyk i rozwiązań

KONOPKA
TOMCZYKOWSKI



Proces inwestycyjny w nieruchomości wiąże się z wieloma ryzykami, które mogą wystąpić na różnych etapach realizacji projektu. Odpowiednie zabezpieczenie ubezpieczeniowe pozwala na minimalizację potencjalnych strat oraz zapewnienie płynności finansowej inwestycji. W niniejszym artykule przedstawiono kluczowe produkty ubezpieczeniowe, które chronią inwestorów na poszczególnych etapach inwestycji budowlanej. Właściwie dobrane ubezpieczenia nie tylko zabezpieczają interesy inwestorów, ale również podnoszą atrakcyjność projektu w oczach potencjalnych nabywców i instytucji finansujących.

FAZA 1 – PRZYGOTOWANIE I ZAKUP NIERUCHOMOŚCI

Ubezpieczenie Tytułu Prawnego do Nieruchomości (Title Insurance): Chroni przed wadami prawnymi nieruchomości, takimi jak roszczenia dawnych właścicieli, nieuregulowane granice działek czy błędy w dokumentach. Polisy występują w dwóch wariantach:

- **Specific Risks** – obejmuje ryzyka zidentyfikowane w Due Diligence (DD), czyli analizie prawnej nieruchomości przed zakupem. Ubezpieczenie to jest skierowane na konkretne zagrożenia, które zostały zidentyfikowane podczas procesu weryfikacji.

- **All Risks** – zapewnia szerszą ochronę, obejmując zarówno ryzyka znane, jak i te, które mogą ujawnić się w przyszłości, mimo dokładnej analizy Due Diligence. Jest to kompleksowe rozwiązanie dające większe bezpieczeństwo inwestorowi.

FAZA 2 – BUDOWA OBIEKTU

Podstawowe ubezpieczenia na tym etapie to:

- **Ubezpieczenie Wszystkich Ryzyk Budowy (CAR – Contractors' All Risks):** Obejmuje szkody materialne powstałe w wyniku zdarzeń losowych w trakcie budowy, takich jak pożar, powódź, eksplozja czy wandalizm. Polisa ta zapewnia ochronę zarówno dla samego obiektu, jak i materiałów budowlanych oraz sprzętu.
- **OC Wykonawcy (Contractors' Liability Insurance):** Pokrywa szkody wyrządzone osobom trzecim w wyniku prac budowlanych. Polisa obejmuje m.in. uszkodzenie mienia sąsiednich nieruchomości czy obrażenia ciała osób postronnych.

W przypadku dużych inwestycji stosuje się także dodatkowe ubezpieczenia, takie jak Environmental Liability, które pokrywają szkody środowiskowe powstałe w trakcie budowy.



FAZA 3 – EKSPLOATACJA OBIEKTU

Po zakończeniu budowy i oddaniu budynku do użytkowania konieczne jest zapewnienie ochrony przed zdarzeniami losowymi oraz odpowiedzialnością cywilną.

Ubezpieczenie Majątku (Property Insurance): Chroni budynek przed uszkodzeniami powstałymi na skutek pożaru, powodzi, burzy, eksplozji, aktów wandalizmu oraz innych ryzyk. Polisa może obejmować także straty następcze, takie jak utrata dochodu (Business Interruption – BI), w przypadku gdy szkoda uniemożliwia dalsze użytkowanie obiektu.

Ubezpieczenie OC Właścicieli Nieruchomości: Zapewnia ochronę przed roszczeniami osób trzecich za szkody osobowe i majątkowe wynikające z eksploatacji budynku. Obejmuje m.in. wypadki na terenie nieruchomości, takie jak poślizgnięcia się czy uszkodzenia pojazdów na parkingu.

Opcjonalnie właściciele mogą rozszerzyć polisę o ubezpieczenie sprzętu elektronicznego, systemów alarmowych oraz urządzeń technicznych.

FAZA 4 – SPRZEDAŻ OBIEKTU

W fazie wyjścia z inwestycji kluczowe jest zabezpieczenie ryzyk, które mogą ujawnić się po sprzedaży. Jednym

z najważniejszych produktów jest **ubezpieczenie ukrytych wad technicznych (Inherent Defects Insurance)**. Wady takie, niewidoczne podczas inspekcji, mogą generować znaczne koszty napraw w okresie kilku lat po sprzedaży. Ochrona obejmuje m.in. wady konstrukcyjne, nieszczelności dachów i części podziemnych, pęknięcia ścian oraz problemy z instalacjami technicznymi.

Model wyjścia z inwestycji często zakłada sprzedaż całej nieruchomości w formie sprzedaży udziałów w spółce celowej (SPV – Special Purpose Vehicle). W takim przypadku kluczowe znaczenie mają **ubezpieczenia W&I (Warranty & Indemnity Insurance) oraz ubezpieczenia podatkowe (Tax Liability Insurance)**. Polisa W&I chroni kupującego przed roszczeniami wynikającymi z naruszenia oświadczeń i zapewnień złożonych przez sprzedającego w umowie sprzedaży udziałów.

Ubezpieczenie **Tax Liability** zabezpiecza przed ryzykiem należności podatkowych dotyczących zastosowanego modelu transakcji, takich jak VAT lub podatek dochodowy. Przykładem zastosowania tej polisy może być sytuacja, w której spółka sprzedająca inwestycję podlega kontroli podatkowej dotyczącej rozliczeń VAT lub CIT. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości, ubezpieczenie pokrywa kwotę zaległego podatku oraz ewentualne odsetki i kary, zapewniając bezpieczeństwo finansowe zarówno sprzedającemu, jak i nabywcy.



PODSUMOWANIE

Proces inwestycyjny w nieruchomości niesie liczne ryzyka na każdym etapie cyklu – od zakupu gruntu, przez budowę, aż po eksploatację i sprzedaż. Nowoczesne produkty ubezpieczeniowe, takie jak **Title Insurance** oraz ubezpieczenia ukrytych wad technicznych **Inherent Defects** pozwalają minimalizować te ryzyka, zwiększając bezpieczeństwo inwestycji i atrakcyjność nieruchomości na rynku. Odpowiednio dobrane polisy pozwalają zarówno inwestorom, jak i nabywcom skoncentrować się na maksymalizacji zysków, redukując potencjalne straty finansowe wynikające z nieprzewidzianych zdarzeń.

Autor: Przemysław Konopka, Prezes Zarządu Konopka Tomczykowski

Innowacyjne rozwiązania Aluprof w wieżowcu Flatiron, jednym z najbardziej rozpoznawalnych budynków Nowego Jorku



Flatiron Building, Nowy Jork, USA

Flatiron Building, charakterystyczny wieżowiec w kształcie żelazka u zbiegu Piątej Alei i Broadway'u na Manhattanie, to jeden z najbardziej rozpoznawalnych nowojorskich budynków. Ten ikoniczny obiekt, znany m.in. z serii filmów o Spider-Manie, przechodzi właśnie gruntowną renowację i zmienia swoją funkcję z biurowej na mieszkalną. Istotny wkład w przywrócenie mu dawnej świetności i nadanie nowego charakteru będzie mieć firma Aluprof, która dostarczy do inwestycji tysięcy specjalnie zaprojektowanych okien. Dla polskiej spółki to nie tylko powód do dumy, ale też ogromne wyzwanie i okazja, aby po raz kolejny dowieść swojej innowacyjności.

INNOWACYJNOŚĆ SPOSOBEM NA PODBÓJ ZAGRANICZNYCH RYNKÓW

Aluprof, jeden z europejskich liderów w zakresie produkcji systemów aluminiowych, od lat stawia na rozwój swojej oferty i dostosowanie jej do specyficznych potrzeb zagranicznych inwestorów. Dzięki temu firma jest w stanie z powodzeniem rozszerzać działalność na inne kontynenty. Nic więc dziwnego, że jej rozwiązania znajdują zastosowanie m.in. w prestiżowych amerykańskich obiektach. Przykładem może być jeden z najnowszych projektów, w jakim uczestniczyć będzie spółka z Bielska-Białej, a mianowicie renowacja Flatiron Building – ikonicznego nowojorskiego wieżowca w kształcie trójkąta, zlokalizowanego u zbiegu Broadway i Piątej Alei.

„Zaproponowanie rozwiązań na potrzeby renowacji Flatiron Building było ogromnym wyzwaniem ze względu na specyficzne wymagania techniczne. Trzeba bowiem pamiętać, że – z racji położenia budynku w centrum tętniącej życiem metropolii – zastosowane w nim okna muszą gwarantować odpowiednie wyciszenie pomieszczeń, tym bardziej, że renowacja zakłada zmianę funkcji wieżowca z biurowej na mieszkalną (ma tam powstać nawet 60 luksusowych apartamentów). Z tego względu musieliśmy nie tylko dostosować nasze rozwiązania do tych rygorystycznych wymagań, ale również przeprowadzić szereg badań, aby spełnić normy akustyczne oraz energooszczędnościowe obowiązujące na rynku amerykańskim. Do tej pory w budynku znajdowały się szyby jednokomorowe, czyli tradycyjne. Dopiero za czwartym podejściem udało się dobrać taki rodzaj szyb, dokładając grubości i wprowadzając szyby laminowane, abyśmy doszli do oczekiwanego poziomu akustyki”, podkreśla Tomasz Grela, prezes Aluprof.

PRZEŁOMOWE ROZWIĄZANIA OD LIDERA RYNKU

Oprócz odpowiedniej izolacyjności akustycznej, zaproponowane rozwiązania musiały też spełniać rygorystyczne wymogi dotyczące energooszczędności oraz zgodności z historycznym wyglądem budynku. Dzięki wykorzystaniu nowej technologii Aluprof stworzył innowacyjny produkt, który do tej pory nie był dostępny w ofercie firmy – okna aluminiowo-drewniane, w których od strony wewnętrznej zastosowano oklejenie naturalnym drewnem – dębem europejskim. Połączenie aluminium i drewna pozwoliło nadać Flatiron Building nowoczesny charakter, a jednocześnie będzie wyrazem szacunku dla klasycznej architektury budynku.

„Flatiron Building, który od 1979 roku jest wpisany do amerykańskiego Krajowego Rejestru Miejsc Historycznych, wymagał zachowania oryginalnych detali architektonicznych, takich jak charakterystyczne gięte okna w narożnikach oraz fasada o unikatowej konstrukcji stalowej, wykończona wapieniem i terakotą. Powierzone nam zadanie było więc wymagające i dlatego dopiero dwunasta propozycja technologiczna, którą przedstawiliśmy, została zaakceptowana zarówno przez inwestora, jak i konserwatora zabytków”, wyjaśnia Tomasz Grela, prezes zarządu Aluprof SA.

PRESTIŻOWA RENOWACJA W SERCU MANHATTANU

Flatiron Building, zbudowany w 1902 roku jako jeden z pierwszych wieżowców o szkielecie stalowym, to ikona nowojorskiej architektury oraz narodowy zabytek historyczny. Jego trójkątny kształt, przypominający żelazko, do dziś przyciąga uwagę turystów i mieszkańców Nowego Jorku. Budynek, inspirowany stylem Beaux-Arts, wyróżnia się bogatymi zdobieniami, dekoracyjnymi gzymsami oraz misternymi detalami, które stanowią o jego niepowtarzalnym uroku. Prace renowacyjne wymagały ogromnej precyzji i dbałości o szczegóły, aby nie naruszyć fasady wieżowca. Wszystkie jej elementy musiały być odtworzone z najwyższą starannością, aby spełnić oczekiwania zarówno inwestora, jak i instytucji odpowiedzialnych za ochronę zabytków. Dla Aluprof to wyjątkowe przedsięwzięcie stanowiło nie tylko poważne wyzwanie inżynierskie, ale też pozwoliło na umocnienie na pozycji lidera w produkcji rozwiązań aluminiowych dla branży budowlanej i konstrukcyjnej. Jak

zaznacza Tomasz Grela: „To dla nas ogromne wyróżnienie móc być częścią tak prestiżowego, wartego blisko 5 mln dolarów projektu, który łączy historię z nowoczesnością. Mam nadzieję, że zdobyta dzięki temu wiedza przyczyni się do dalszego rozwoju naszej oferty, zwłaszcza w kontekście przyszłych inwestycji, nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale na całym świecie”.

ROZWIĄZANIA ALUPROF DLA ZRÓWNOWAŻONEGO BUDOWNICTWA

Renowacja Flatiron Building ma też istotne znaczenie z punktu widzenia ochrony środowiska. Zamiast wyburzenia obiektu i postawienia nowej inwestycji, zdecydowano się na kompleksową renowację, co jest znacznie korzystniejsze dla przyrody. Zachowanie istniejącej konstrukcji pozwala na znaczną redukcję emisji dwutlenku węgla oraz oszczędność zasobów, które byłyby potrzebne do budowy nowego budynku od podstaw. Aluminiowo-drewniane okna, zastosowane w tym zabytkowym budynku, stanowią doskonałe połączenie nowoczesnej technologii z szacunkiem dla historii architektury, co wyróżnia ten projekt na tle innych realizacji w Nowym Jorku.

Renowacja Flatiron Building to przedsięwzięcie, które pokazuje, że Aluprof jest w stanie spełnić nawet najbardziej wymagające światowe standardy budowlane. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologii oraz ogromnej wiedzy i determinacji inżynierów i konstruktorów firma nie tylko przyczynia się do odnowienia jednego z najbardziej rozpoznawalnych budynków na świecie, ale także wspiera rozwój zrównoważonego budownictwa, które ma na celu zachowanie planety w jak najlepszym stanie dla przyszłych pokoleń.





Democo Poland – Generalny Wykonawca z szerokim wachlarzem realizacji w portfolio



Zakład produkcyjny AKO w Żołędowie pod Bydgoszczą

WSZECHESTRONNOŚĆ I PROFESJONALIZM

Democo Poland to dynamicznie rozwijający się generalny wykonawca budowlany, który od ponad 30 lat realizuje inwestycje na terenie całego kraju. Jednym z głównych atutów Spółki jest wszechstronność w realizacji różnorodnych projektów budowlanych. Firma doskonale rozumie specyfikę branży budowlanej w Polsce, co pozwala jej na tworzenie funkcjonalnych i estetycznych obiektów, dostosowanych do potrzeb rynkowych. Projekty realizowane przez Democo Poland wyróżniają się jakością wykonania, terminowością oraz dbałością o szczegóły.

PARKI HANDLOWE I SKLEPY ŚREDNIO – I WIELKOPOWIERZCHNIOWE

W ostatnich latach Democo powiększyło swoje portfolio w kategorii parków handlowych i sklepów średnio- i wielkopowierzchniowych. Firma doskonale rozumie wymagania stawiane tego typu obiektom, takie jak optymalizacja przestrzeni, odpowiednia logistyka i zgodność z normami sanitarnymi. Wysoka jakość wykonania oraz szybkie tempo realizacji sprawiają, że Democo Poland cieszy się zaufaniem kluczowych graczy w branży retail.

Przykładem inwestycji zrealizowanej przez Democo w tej kategorii jest Park Handlowy Karuzela Wągrowiec, będący

największym obiektem tego typu w regionie. Posiada powierzchnię niemal 8750 m² i 200 miejsc parkingowych. Wśród najemców można znaleźć sklepy najbardziej znanych marek. Firma w swoim portfolio posiada także sklepy spożywcze zrealizowane dla popularnych sieci niemieckich dyskontów. Tego typu budynek handlowo-usługowy w Szczecinie był jedną z pierwszych inwestycji zrealizowanych przez prężnie rozwijający się Oddział Północ. Oddział ten, wraz z Oddziałem Warszawa, dba o zwiększanie zasięgu terytorialnego działalności Spółki.

OBIEKTY PRZEMYSŁOWE PRZYSTOSOWANE DO PRODUKCJI ŻYWNOSCI

Budowa zakładów produkcji żywności to kolejny obszar specjalizacji Democo Poland. Firma oferuje kompleksowe usługi w zakresie projektowania i realizacji takich obiektów, spełniających surowe wymogi sanitarne i technologiczne. Każdy projekt jest dostosowywany do indywidualnych potrzeb klienta, specyfiki linii produkcyjnych i implementowanych maszyn, a zastosowanie nowoczesnych technologii zapewnia wysoką efektywność produkcji oraz bezpieczeństwo pracy. Spółka posiada doświadczenie zarówno w budowaniu obiektów od podstaw, jak również w procesach rozbudowy zakładów, prowadzonych często bez przerw w funkcjonowaniu istniejącej części infrastruktury.

Aktualnie Democo prowadzi rozbudowę zakładu Vandemoortele w Kutnie, będącego dużym producentem pieczywa głęboko mrożonego, dostarczającym produkty dla wielu sieci handlowych. Jej wynikiem będzie powstanie nowych, zaawansowanych technologicznie linii produkcyjnych. Doświadczona kadra kierownicza dostosowuje prowadzenie prac tak, aby roboty budowlane w jak najmniejszym stopniu wpływały na bieżącą pracę zakładu.

Jedną z realizacji Democo jest także ukończona w zeszłym roku fabryka panieru spożywczego w Żołędowie dla firmy AKO, będącej jednym z liderów w swojej branży. Nowy obiekt o powierzchni niemal 3500 m² z nowoczesnymi liniami technologicznymi pozwolił na zwiększanie oferowanego przez AKO asortymentu.

PARTNERSTWO NA NAJWYŻSZYM POZIOMIE

Zespół Democo łączy innowacyjność, doświadczenie i profesjonalizm w realizacji projektów handlowych i przemysłowych. Indywidualne podejście do każdego projektu sprawia, że firma jest postrzegana jako niezawodny partner biznesowy, który potrafi sprostać najbardziej wymagającym oczekiwaniom.



DEMOCO
THE VALUE BUILDERS

**GENERALNY
WYKONAWCA**

**30 lat
w Polsce!**



www.democo.com.pl

Oddziały
Democo Poland





Zrównoważone budownictwo: Technologia cyfrowa pozwala budować lepszą przyszłość



Technologia wirtualnych bliźniaków, dostępna na platformie 3DEXPERIENCE, umożliwia całkowitą transformację branży budowlanej, przekształcając nasze miasta w zrównoważone systemy.

Bank Światowy szacuje, że 55% światowej populacji – 4,2 miliarda mieszkańców – żyje obecnie w miastach. Przewiduje się jednak, że do 2050 r. liczba ta wzrośnie do poziomu, gdzie prawie 7 na 10 osób na świecie będzie mieszkańcami miast.

Kolejna kluczowa liczba: podczas gdy miasta zajmują tylko około 3% powierzchni Ziemi, są one odpowiedzialne za zużycie nieproporcjonalnych ilości zasobów naturalnych i generowanie intensywnych stężeń zanieczyszczeń. Tendencje te będą się nasilać wraz z dalszym rozwojem miast.

Planiści miejscy, rządy i firmy mają wiele do zrobienia, aby przygotować się na ten wzrost. Jednocześnie znajdują się pod presją, by do 2050 r. sprostać zobowiązaniom w zakresie zrównoważonego rozwoju, a także próbują przewyciężyć niewydolność infrastruktury, która wymaga naprawy. Nie mogą jednak zapominać o stawianiu ludzi na pierwszym miejscu, po to, by miasta były optymalnym miejscem do życia dla wszystkich obywateli.

Wszystko to stwarza potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań. Posiadanie większej ilości danych z pewnością pomaga, ponieważ jest kluczem do uzyskania lepszego wglądu i szybszego rozwoju. Ale prawdą jest również, że rozwiązanie jednego problemu może wykreować kolejne wyzwania: na

przykład zapewnienie większej liczby mieszkań generuje również więcej odpadów, zapotrzebowania na energię i emisji gazów cieplarnianych.

W JAKI SPOSÓB MIASTA I INFRASTRUKTURA MOGĄ STAĆ SIĘ CENTRUM ZRÓWNOWAŻONEJ PRZYSZŁOŚCI DLA WSZYSTKICH LUDZI?

Branża deweloperska coraz częściej stawia na zrównoważony rozwój, aby sprostać regulacjom środowiskowym, oczekiwaniom inwestorów i popytowi konsumentów. Kluczowym podejściem jest wykorzystanie technologii wirtualnego bliźniaka, która pozwala deweloperom symulować, analizować i optymalizować projekty przed rozpoczęciem budowy. Tworząc cyfrową replikę budynku, deweloperzy mogą w czasie rzeczywistym oceniać efektywność energetyczną, wydajność materiałów i strategię redukcji śladu węglowego. Platforma 3DEXPERIENCE firmy Dassault Systèmes umożliwia podejmowanie decyzji w oparciu o dane, integrując zrównoważone materiały, odnawialne źródła energii i zasady gospodarki o obiegu zamkniętym, co zmniejsza ilość odpadów, optymalizuje wykorzystanie zasobów i zwiększa długoterminową wydajność budynku, zapewniając zgodność ze standardami budownictwa ekologicznego.

Zaawansowane technologie cyfrowe stają się normą w branży budowlanej. Modelowanie informacji o budynku, projektowanie oparte na sztucznej inteligencji i inteligentne zarządzanie budynkiem oparte na IoT są obecnie standardowymi narzędziami. Technologia wirtualnego bliźniaka idzie o krok dalej, oferując symulację w czasie rzeczywistym, konserwację predykcyjną i optymalizację cyklu życia budynków. Zapewnia to bardziej wydajną realizację projektów, przy mniejszej liczbie błędów, niższych kosztach i wyższym zrównoważeniu. Wykorzystanie wirtualnych bliźniaków usprawnia również zarządzanie obiektem, umożliwiając ciągłe monitorowanie i usprawnienia operacyjne po zakończeniu budowy.

Dzięki wirtualnym bliźniakom deweloperzy mogą symulować budowę, testować materiały i optymalizować wydajność przed rozpoczęciem prac, zapewniając mniejszą liczbę iteracji i większą wydajność. Dla nabywców, zwłaszcza w sektorze luksusowym i high-end, wykorzystanie technologii wirtualnych bliźniaków zwiększa przejrzystość i personalizację. Kupujący mogą doświadczyć immersyjnych wizualizacji 3D swojej przyszłej nieruchomości, dostosować układy, a nawet symulować warunki środowiskowe, np. naturalne oświetlenie lub efektywność energetyczną. Ostatecznie technologia ta wypełnia lukę między wizją a realizacją, zapewniając bardziej inteligentne, zrównoważone i wartościowe inwestycje w nieruchomości.

Ireneusz Borowski, Country Manager Poland, Dassault Systèmes

ALUPROF
SYSTEMY ALUMINIOWE

selt
sun protection systems

PANUJ NAD KLIMATEM PANUJ NAD KOSZTAMI

OKNA I DRZWI | OSŁONY PRZECIWSŁONECZNE

Oszczędzaj energię
z przyjaznymi środowisku
rozwiązaniami Aluprof

*Szymon
Marciniak*

ALUPROF
**GRAMY
FAIR
Z
NATURA**

www.aluprof.com/dom





To jeszcze nie jest rok przełomu w budownictwie



ŚRODKI NA INWESTYCJE – BYŁY, ALE TYLKO NA KONKRETNE, WYBRANE PRACE

Dyskusja o wsparciu kredytu dla młodych nabywców na pierwsze mieszkanie przysłania fakt, iż generalnie brak jest jasnej polityki mieszkaniowej (programy wsparcia kredytobiorców nią nie są). W tej sytuacji deweloperzy realizują bezpieczną dla siebie liczbę inwestycji, co przekłada się na dostępność mieszkań (i ich ceny), a także na liczbę zleceń dla branży budowlanej (w tym dostawców materiałów). Budownictwo komunalne i społeczne (czynszowe), które zaczęło wracać do łask przed wojną w Ukrainie i kryzysem energetycznym, obecnie ponownie staje się ofiarą oszczędności. Samorządy mają inne priorytety...

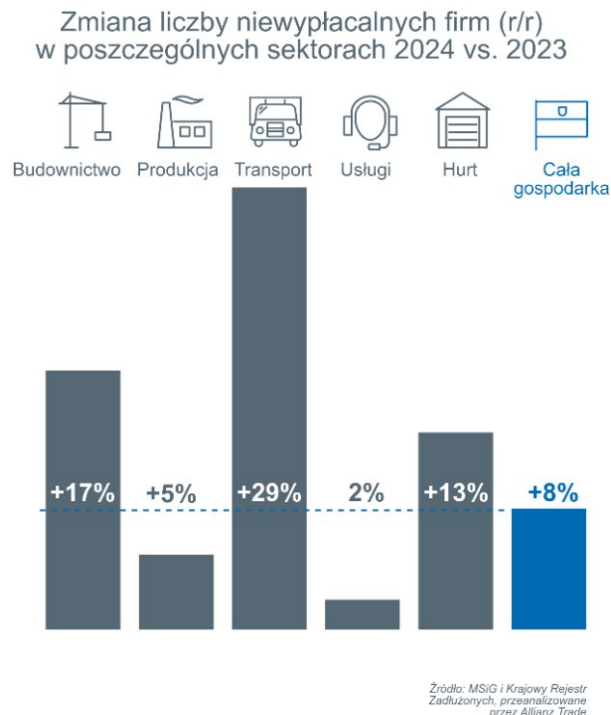
W lepszej sytuacji jest budowa dróg – środki na nie były, a i w bieżącym, 2025 roku nie należy spodziewać się zakręcenia finansowego kurka. Dotyczy to nie tylko firm wyspecjalizowanych sensu stricto w budowie nawierzchni, ale także w pracach towarzyszących takim inwestycjom infrastrukturalnym, jak np. prace elektryczne (oświetleniowe), kanalizacyjno-odwodnieniowe etc. Tymczasem rozwój kolei w 2024, pod względem inwestycji całkowicie stanął. Spodziewam się, iż w bieżącym roku może nastąpić mała poprawa, ale prawdziwy przełom związany z większą pulą prac nastąpi zapewne dopiero w 2026 roku. Perspektywa jest odległa – ale jest. Tymczasem w energetyce widać głównie mobilizację merytoryczną: dużo jest konferencji, analiz, spotkań, ale ani obecnie, ani w bliskiej przyszłości nic nie zapowiada realnego przyspieszenia inwestycyjnego (pomijając medialny temat energetyki jądrowej).

WALKA O ZLECENIA KOSZTEM RENTOWNOŚCI

Dużym obciążeniem dla firm sektora budowlanego są obecnie koszty pracy – nawet jeśli firmy mają zlecenia, to rentowność z tytułu ich realizacji nie rośnie, lecz co najwyżej utrzymuje się, albo nawet spada. Przy takim poziomie kosztów jak obecnie, firmy realizują obroty, ale niekoniecznie osiągają zyski. Nie jest to opis kondycji wszystkich uczestników rynku – część firm świadomie nie uczestniczy w konkrowaniu o zlecenia ceną (co ma niewątpliwie miejsce, gdy jest np. 15 oferentów w jednym przetargu). Natomiast te firmy (z reguły duże), które mają spore portfele zleceń, mogą zonglować kosztami inwestycji – liczy się bowiem średnia rentowność całego portfela, a nie pojedynczych inwestycji. W tej sytuacji mogą zejść z ceny na wybranych inwestycjach, zrezygnować z zysku, aby tylko pokryć koszty utrzymania ludzi i maszyn. Na koniec roku, w szerszej perspektywie większej liczby inwestycji, wychodzą dzięki temu na plus.

Branża jako całość odczuła jednak w 2024 roku statystyczny spadek nakładów inwestycyjnych i generalnie dekoniunkturę na rynku budowlanym. Mimo prób optymalizacji kosztów, zmniejszenie przychodów każe spodziewać się w budownictwie gorszych wyników firm za 2024 rok, co wpłynie na jego ocenę finansową i dostęp do instrumentów finansowych, w tym gwarancji kontraktowych. Był to bowiem kolejny rok wzrostu liczby niewypłacalności firm realizujących prace budowlane – w 2024 roku było ich 744, czyli o 17% więcej niż przed rokiem. Dekoniunktura w budownictwie ma charakter głównie

sektorowy, związany ze wspomnianym spadkiem nakładów, a nie makroekonomiczny (recesji całej gospodarki) – duża, a nawet większa skala wzrostu liczby firm tracących płynność finansową zanotowana była jeszcze w transporcie, ale już np. produkcja i usługi radziły sobie stosunkowo lepiej. Z kolei oszczędności konsumentów dawały znać o sobie w handlu.



WIELKOŚĆ – I SPECJALIZACJA – FIRM BUDOWLANYCH MA DUŻE ZNACZENIE

Duże firmy mają dobre portfele, z kontraktami o różnej długości (i w ślad za tym rentowności). Mogą więc to równoważyć i skutecznie nadal konkurować o zlecenia. Firmy mniejsze nie mają takiej zdolności przetargowej – są uzależnione od zleceń głównych wykonawców lub muszą bezpardonowo walczyć o zlecenia mniejsze, odpowiadające ich skali działalności. W ubiegłym roku widoczne to było zwłaszcza w kolejnictwie, co było skutkiem małej liczby inwestycji w tej branży. Firmy wyspecjalizowane w określonych pracach (takich jak kolejowe), których aktualnie nie jest zbyt wiele, na skutek planów inwestycyjnych (a raczej ich braku, lub jeszcze niedawno – braku finansowania) nie mogły sobie zrekomensować tych mniej dochodowych kontraktów innymi, bardziej rentownymi.

ŚRODKI JUŻ SĄ, ALE BRAKUJE CZASU

Wracając w tym kontekście do kolei – nie zanosi się, aby bieżący 2025 rok był już rokiem przełomu w sektorze prac kolejowych, prędzej nastąpi to w przyszłym, 2026 roku. Środki na tory już są, ale kontraktów nie ma na razie zbyt wiele. W tej sytuacji największe, najsilniejsze podmioty zdobywają zlecenia, a reszta cierpi na ich brak.

Kolejnym problemem jest kwestia bliskiego końca perspektywy finansowej, która wygasa w sierpniu 2026 roku. Nie każdy wykonawca zdąży zrealizować kontrakty w tej perspektywie (a raczej – uda się to tylko dużym graczom, mogącym sprawnie rotować środkami: maszynami i ludźmi). Czasu na realizację dotychczasowych i właśnie rozpoczynanych kontraktów jest więc zbyt mało, tymczasem nadal niepewna jest data przesunięcia środków. Są próby przesunięcia części zadań z tych bardziej kompleksowych, wieloetapowych, a więc nieubłagalnie wymagających określonej ilości czasu, na inne, prostsze zadania – możliwe jeszcze do zrealizowania w perspektywie niespełna półtora roku.

WYZWANIA WEWNĄTRZ BRANŻY – ZMIANA TECHNOLOGII, A TAKŻE STAŁY DEFICYT PRACOWNIKÓW

Jak na razie mało kto w budownictwie liczy się z kwestiami środowiskowymi, z ESG. A raczej – nie jest to jeszcze kwestia decydująca. Tymczasem, niezależnie od bieżącej koniunktury, (czyli np. kwestionowania Zielonego Ładu) są to kwestie bardzo istotne – wszyscy zdają sobie sprawę, iż wypadnięcie z łańcucha zmian, które i tak będą miały miejsce, oznaczać może brak możliwości utrzymania się na rynku. Nowe, bardziej ekologiczne materiały jak i technologie są więc powszechnie brane pod uwagę z powodów ekonomicznych – oczekiwanych oszczędności, a nie tylko z przyczyn regulacyjnych. Nowe technologie wiążą się zaś najpierw z nowymi nakładami, a oszczędności są z reguły kwestią odległej przyszłości.

Innym problemem branży budowlanej jest trwały deficyt pracowników. Nie jest to nic nowego, według różnych szacunków od lat brakuje 100-120 tys. wykwalifikowanych pracowników budowlanych. Problem pogłębiła w swoim czasie wojna w Ukrainie, gdy część budów, na których pracowali nasi wschodni sąsiedzi, opustoszała. Niestety, możliwy koniec wojny nie rozwiąże tego problemu, wręcz przeciwnie – moim zdaniem może się on wtedy pogłębić.

WYŻSZE KOSZTY DLA ZLECENIODAWCÓW I KLIENTÓW KOŃCOWYCH, KTÓRE MUSZĄ ONI ZAAKCEPTOWAĆ I UWZGLĘDNIĆ

Ekologia ma oczywiście także swoje dobre strony – jedną z nich jest stawianie przez sektor finansowy na wdrażające ją firmy budowlane, jako na firmy perspektywiczne. W efekcie koszt i dostępność produktów finansowych czy ubezpieczeniowych dla „zielonych” firm budowlanych będzie stale się zwiększać i tym sposobem kształtować też rynek. Dostępność finansowania nie zmienia jednak faktu, iż ograniczanie śladu węglowego w budownictwie kosztuje, a klienci, (np. nabywcy mieszkań) ale też inwestorzy instytucjonalni, muszą być na to gotowi. Pytanie, czy są – akceptacja w budownictwie infrastrukturalnym ofert uwzględniających „zielone” materiały czy technologie, oczywiście droższe, wymaga zwiększenia budżetów na ten cel przez zamawiających. Od stopniowego postępu nie będzie jednak odwrotu – bieżący rok przyniósł m.in. nowe zasady (wymogi) segregacji odpadów budowlanych i, co nie dziwi, zwiększają one, a nie zmniejszają koszty.

DZIAŁAMY ODPOWIEDZIALNIE



Najnowsza edycja naszego raportu za lata 2022-2023 prezentuje realizację kolejnych ambitnych celów. Poczyniliśmy znaczące kroki w realizacji naszej strategii zrównoważonego rozwoju. Zobacz, co udało nam się osiągnąć.

Raport poddano niezależnemu zewnętrznemu audytowi realizowanemu przez KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.

Zapraszamy do lektury!

**Wersja w jęz.
polskim:**



**Wersja w jęz.
angielskim:**



Więcej o zrównoważonym rozwoju w Nowym Stylu:
nowystyl.com/pl/zrownowazony-rozwoj/



Coraz więcej firm gotowych na raportowanie zgodne z CSRD. Finansowanie działań zrównoważonych nadal dużym wyzwaniem dla polskich firm



PIOTR FRANKOWSKI
Dyrektor Zarządzający Ayming Polska

Jak wynika z najnowszego raportu Ayming Międzynarodowy Barometr ESG, 61% objętych obowiązkiem raportowania przedsiębiorstw w Polsce już spełnia wymogi dyrektywy CSRD, a kolejne 31% deklaruje, że zrobi to w ciągu roku. Mimo widocznego postępu, wiele firm wciąż zmaga się z wyzwaniami, takimi jak chociażby wysokie koszty wdrożenia nowych standardów raportowania czy finansowanie szerszej pojętych działań związanych ze zrównoważonym rozwojem. W takich przypadkach kluczową rolę mogą odegrać mechanizmy wsparcia, takie jak programy dotacyjne, kredyty na zielone inicjatywy czy ulgi podatkowe. Te ostatnie w Polsce pozostają wciąż mało popularne, mimo że w innych krajach europejskich uznawane są za jedno z najbardziej efektywnych narzędzi wspierających zieloną transformację.

Transformacja ESG w Europie nabiera tempa, a przepisy obejmują coraz większą liczbę przedsiębiorstw. Dyrektywa CSRD od 2025 roku rozszerzyła obowiązek raportowania ESG na firmy spełniające co najmniej dwa z trzech kryteriów: zatrudnienie powyżej 250 pracowników, przychody przekraczające 50 mln EUR lub aktywa o wartości 25 mln EUR. W tym samym czasie Europa podejmuje kroki mające na celu upro-



AGNIESZKA HRYNKIEWICZ-SUDNIK
Dyrektor Konsultingu Ayming Polska

szczenie wymogów – inicjatywa legislacyjna Omnibus ma ujedynolnić zasady raportowania ESG i ograniczyć bariery administracyjne, umożliwiając firmom skuteczniejsze wdrażanie zrównoważonych działań.

Jak na tym tle wygląda przygotowanie przedsiębiorstw do spełnienia nowych regulacji? Jakie są największe wyzwania związane z wdrożeniem standardów raportowania wymaganych przez dyrektywę CSRD? Jak firmy finansują zrównoważoną transformację? Odpowiedzi na te pytania można znaleźć w najnowszym raporcie Ayming pt. Międzynarodowy Barometr ESG, w którym autorzy analizują szeroko pojęte aspekty zrównoważonego rozwoju w polskich i europejskich firmach.

DYREKTYWA CSRD: JAK POLSKIE I EUROPEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA DOSTOSOWUJĄ SIĘ DO NOWYCH WYMOGÓW?

Dane wskazują, że 60% badanych europejskich firm spełnia już wymogi dyrektywy CSRD, a kolejne 30% aktywnie pracuje nad ich wdrożeniem. W Polsce odsetek badanych

przedsiębiorstw, które dostosowały się do regulacji, wynosi 61%, natomiast 31% deklaruje, że zrobi to w ciągu najbliższego roku.

Badanie objęło firmy zatrudniające ponad 250 osób, które od tego roku są zobowiązane do raportowania niefinansowego zgodnie ze standardami CSRD. Dane wyraźnie pokazują, jak silny wpływ na tempo zrównoważonej transformacji w biznesie ma presja regulacyjna. Odsetek przedsiębiorstw, które osiągnęły zgodność z wymogami dyrektywy wzrósł aż o 36 punktów procentowych w porównaniu do wyniku z naszego ubiegłorocznego raportu "Biznes w równowadze", w którym jedynie 25% firm deklaroowało podjęcie takich działań – komentuje Piotr Frankowski, Dyrektor Zarządzający Ayming Polska.

Wdrażanie mechanizmów raportowania wśród badanych firm wiąże się jednak z szeregiem wyzwań. Do najczęściej wskazywanych problemów należą złożoność regulacji, brak wystarczających zasobów oraz wysokie koszty wdrożenia nowych wymogów.

Skomplikowane przepisy są jednym z najbardziej palących problemów, natomiast w tym kontekście istotną rolę może odegrać projekt legislacyjny Omnibus, mający na celu uproszczenie i ujednoczenie zasad raportowania zrównoważonego rozwoju w całej Europie. Zakłada on zmniejszenie rozbieżności w interpretacji przepisów między poszczególnymi krajami oraz wprowadzenie bardziej przejrzystych wymagań w zakresie sprawozdawczości. Dzięki temu przedsiębiorstwa będą mogły lepiej zrozumieć obowiązujące regulacje i skuteczniej wdrażać odpowiednie procedury – mówi Frankowski.

Ekspert zauważa jednak, że uproszczenie przepisów nie rozwiąże wszystkich problemów. Istotnym wyzwaniem nadal pozostają wysokie koszty. – *Jest to problem, który wykracza poza finansowanie wdrożenia mechanizmów raportowania i dotyczy szerszej pojętych działań związanych ze zrównoważonym rozwojem* – tłumaczy.

PROBLEMY Z FINANSOWANIEM INICJATYW ESG

Problemy z finansowaniem działań zrównoważonych stanowią jedno z największych wyzwań dla przedsiębiorstw. W Polsce 69% firm wskazuje, że brak wystarczających środków finansowych utrudnia realizację takich inicjatyw. Jest to wynik zbliżony do średniej dla wszystkich przebadanych krajów (67%). Jednak to, co szczególnie zwraca uwagę, to fakt, że aż 31% polskich firm określa ten problem jako poważną barierę. To najwyższy wynik spośród wszystkich analizowanych państw.

Potwierdzeniem znaczenia problemu finansowania są również odpowiedzi firm na pytanie o kluczowe bariery stojące na drodze do realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Kwestie związane z kosztami wskazało 31% polskich przedsiębiorstw, co plasuje nas na drugim miejscu po Niemczech (32%).

Koszty transformacji ESG wciąż stanowią istotne wyzwanie dla firm, choć wyniki wskazują na znaczącą poprawę w porównaniu z ubiegłym rokiem. W naszym zeszłorocznym badaniu aż 57% przedsiębiorstw wymieniało je jako jedną z kluczowych barier. Niższy odsetek wskazań może sugerować, że firmy zaczynają lepiej radzić sobie z tym wyzwaniem, ale może to też wynikać z innej przyczyny – podejścia opartego na spełnieniu wyłącznie minimum wymagań regulacyjnych. Firmy mogą decydować się na najprostszą drogę, realizując jedynie podstawowe regulacje, co obniża koszty transformacji w krótkim okresie. Takie podejście może jednak ograniczać długofalową efektywność i opóźniać pełną realizację zmian, które są niezbędne do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju – komentuje Piotr Frankowski.

Problemy z finansowaniem działań ESG w dużej mierze wynikają z niedostatecznego wykorzystania dostępnych na rynku mechanizmów wsparcia. Narzędzia takie jak programy dotacyjne, preferencyjne kredyty na zielone inicjatywy czy ulgi podatkowe to nie tylko sposób na zmniejszenie kosztów, ale również na zwiększenie efektywności i skali realizowanych projektów. W obliczu rosnących wymagań regulacyjnych i presji rynkowej, takie wsparcie staje się kluczowym elementem, który może pomóc przedsiębiorstwom przejść od biernego spełniania wymogów do aktywnego kształtowania strategii zrównoważonego rozwoju – dodaje.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W POLSCE: FIRMY NAJCZĘŚCIEJ SIĘGAJĄ PO ŚRODKI WŁASNE

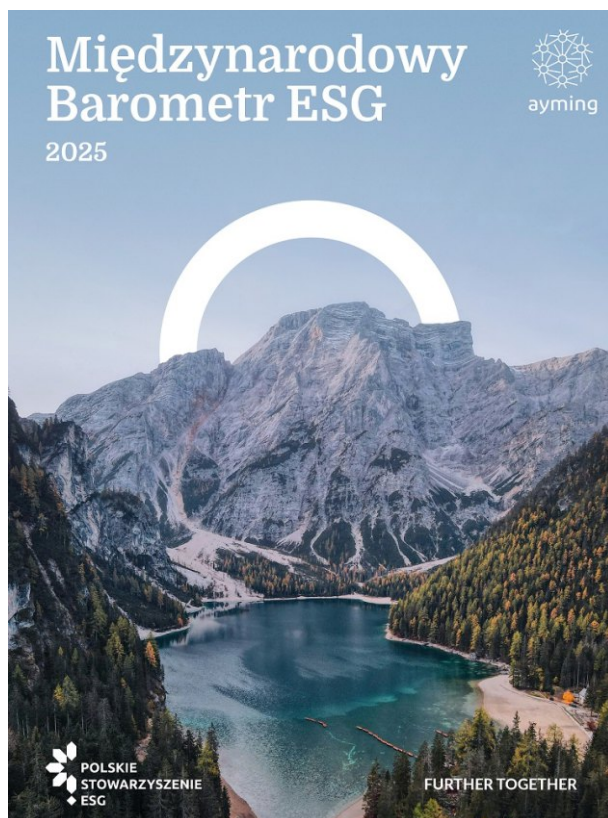
Wyniki badania pokazują, że polskie przedsiębiorstwa w finansowaniu działań związanych ze zrównoważonym rozwojem wciąż w dużej mierze polegają na własnych zasobach. Najczęściej wybieranymi źródłami są finansowanie kapitałowe (40%) oraz środki własne (35%). Jeśli chodzi o mechanizmy zewnętrznego finansowania, najbardziej popularne są dotacje międzynarodowe (34%) i granty krajowe (31%).

Relatywnie niskim zainteresowaniem wśród polskich firm cieszą się ulgi podatkowe, na które wskazało jedynie 24% przedsiębiorstw. Jest to wynik o 10 punktów procentowych niższy od średniej dla wszystkich badanych krajów i aż o 34 punkty niższy niż we Włoszech, gdzie ta forma wsparcia cieszy

MIĘDZYNARODOWY BAROMETR ESG 2025

NAJNOWSZE WYDANIE





się największą popularnością. Ulgi podatkowe, według ekspertów Ayming, pozostają jednak jednym z najbardziej przystępnych i efektywnych narzędzi wspierających inwestycje zrównoważone, co budzi pytanie o przyczyny ich niewielkiego wykorzystania w Polsce.

Niska popularność ulg podatkowych w Polsce w kontekście działań zrównoważonych wynika przede wszystkim z faktu, że nie są one bezpośrednio kojarzone z inwestycjami w tym obszarze. Wprowadzenie specjalnej ulgi na zrównoważony rozwój mogłoby znacząco zmienić ten obraz. Taka ulga, odpowiednio nazwana i jasno powiązana z zieloną transformacją, pozwoliłaby przedsiębiorcom lepiej zrozumieć jej cel i zastosowanie. Większa identyfikacja z takim instrumentem mogłaby skutecznie zachęcić firmy do częstszego korzystania z tego rodzaju wsparcia – projekt wprowadzenia takiej ulgi przygotowaliśmy wspólnie z Konfederacją Lewiatan i zaprezentowaliśmy organom legislacyjnym na początku ubiegłego roku – tłumaczy Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik, Dyrektor Konsultingu w Ayming Polska.

Dobrych przykładów warto szukać na rynkach, gdzie ulgi podatkowe skutecznie wspierają działania zrównoważone. Włoski mechanizm ulgi podatkowej 5.0 oferuje dodatkowe, atrakcyjne odliczenia dla projektów przynoszących korzyści środowiskowe, łącząc wsparcie finansowe z celami zrównoważonymi. To kreatywne podejście mogłoby być inspiracją dla polskiego systemu podatkowego, który wciąż potrzebuje bardziej dopasowanych narzędzi promujących zieloną transformację – dodaje.

ROSNĄCE ZNACZENIE ESG W STRATEGIACH POLSKICH FIRM

Finansowanie inicjatyw ESG jest kluczowym elementem skutecznej transformacji, ale równie istotne jest, aby kwestie związane z dostępem do środków i alokacją zasobów były uwzględnione w strategii zrównoważonego rozwoju. Obecnie w Polsce 69% przedsiębiorstw deklaruje posiadanie takiego planu, a 26% znajduje się w trakcie jego tworzenia. Z kolei 5% firm przewiduje zajęcie się tym tematem w przyszłości.

Eksperti Ayming wskazują, że w porównaniu z badaniem z poprzedniego roku, kiedy jedynie 34% organizacji posiadało jasno określoną strategię, obecne wyniki pokazują znaczący postęp. Pomimo tego, polskie przedsiębiorstwa nadal pozostają nieco w tyle za średnią dla wszystkich badanych krajów, wynoszącą 72%.

Polska plasuje się w środku stawki w Europie. Jest to odzwierciedlenie zarówno rosnącej świadomości, jak i wciąż obecnych luk w wiedzy na rynku. Wiele firm nadal zmagają się z wyzwaniem zrozumienia, jakie działania są niezbędne do wdrożenia kompleksowych i skutecznych rozwiązań w tym obszarze. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju, które wskazuje przedsiębiorstwom konkretne kroki konieczne do budowy strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju. W wielu przedsiębiorstwach wciąż brakuje informacji, jak powinna wyglądać strategia ESG. Raportowanie ESG stało się katalizatorem transformacji – wskazując firmom konkretne kroki i działania, jakie należy podjąć, aby stworzyć spójną i skuteczną strategię ESG – komentuje Joanna Sobczyk-Poźniak, Konsultantka ESG w Ayming Polska.

Mimo wysokich kosztów początkowych i ciągłych wyzwań związanych z finansowaniem, strategie ESG przynoszą firmom wymierne korzyści. Aż 68% polskich przedsiębiorstw zgłasza pozytywny wpływ tych działań na ogólną efektywność biznesową. ESG stało się dla nich filarem strategii konkurencyjnej, wzmacniając reputację marki (37%) i pogłębiając zadowolenie klientów (45%).



Ślad węglowy – nowe wyzwanie dla biznesu



KRZYSZTOF STRAMSKI
Dyrektor Marketingu w Atmoterm S.A.

ESG ZMIENIA ZASADY GRY. CZY TWOJA FIRMA JEST GOTOWA?

Firmy nie mają już wyboru – raportowanie ESG stało się obowiązkiem, a obliczanie śladu węglowego to jeden z jego kluczowych elementów. W tym roku przedsiębiorstwa notowane na GPW (które zatrudniają ponad 500 pracowników) muszą raportować kwestie środowiskowe, związane z obszarem społecznym oraz ładem korporacyjnym zgodnie z nowymi przepisami, a w kolejnych latach obowiązek obejmie także duże i średnie firmy spoza GPW. **To oznacza, że organizacje muszą jak najszybciej wdrożyć skuteczne narzędzia i procesy, aby sprostać nowym regulacjom i uniknąć ryzyka finansowego oraz reputacyjnego.**

DLACZEGO ŚLAD WĘGLOWY TO WYZWANIE?

Obliczenie śladu węglowego wymaga zebrania i analizy danych nie tylko z własnej działalności, ale także od dostawców i partnerów w łańcuchu wartości. **Firmy muszą zapewnić zgodność z międzynarodowymi standardami, takimi jak GHG Protocol czy ISO 14064**, a jednocześnie skutecznie zarządzać danymi w raportowaniu ESG.

Niedopełnienie obowiązków raportowych może oznaczać poważne konsekwencje – od kar finansowych po ograniczony dostęp do finansowania. Inwestorzy i kontrahenci coraz częściej wymagają transparentności środowiskowej, a brak rzetelnych danych może wpłynąć na zdolność firmy do pozyskiwania kapitału i udziału w przetargach. Wiele organizacji dopiero zdobywa wiedzę na temat nowych wymogów i poszukuje narzędzi, które uproszczą ten proces.

” Świadomość śladu węglowego rośnie, a my wspieramy firmy w zrozumieniu tego wyzwania i skutecznym działaniu. Prowadzimy **otwarte webinary**, oferujemy **darmowe konsultacje online** i dzielimy się wiedzą poprzez eksperckie artykuły oraz e-booki. Dostarczamy także nowoczesne narzędzia – nasza aplikacja do obliczania śladu węglowego organizacji już teraz pomaga firmom wyznaczyć swój **ślad węglowy, będący jednym ze wskaźników w raportowaniu ESG**. Nieustannie rozwijamy nasze technologie, aby przedsiębiorstwa mogły działać **świadomie i zgodnie z regulacjami** – mówi **Krzysztof Stramski, Dyrektor Marketingu w Atmoterm S.A.**

JAK SKUTECZNIE OBLICZYĆ ŚLAD WĘGLOWY?

Firmy mają do wyboru kilka ścieżek:

- **Zlecenie obliczeń ekspertom zewnętrznym** – wiąże się z ograniczoną kontrolą nad procesem wyliczania oraz metodologią. Firmy muszą polegać na dostawcy usług, co może utrudnić weryfikację danych, porównywanie wyników w kolejnych latach oraz generować nieprzewidziane koszty.
- **Darmowe kalkulatory online** – szybkie, ale oparte na uogólnionych danych, często niezgodne z wymogami ESG i niedostosowane do specyfiki firmy.
- **Nowoczesne narzędzia chmurowe** – pozwalają zachować pełną kontrolę nad danymi, automatyzują proces i ułatwiają analizę wyników, co jest kluczowe przy raportowaniu ESG.

ATMOTERM360 – NOWOCZESNE NARZĘDZIE DLA FIRM

🗨️ *Nasza aplikacja do obliczania śladu węglowego, dostępna na platformie **Atmoterm360**, oparta jest na założeniach **metodyki GHG Protocol**. Pozwala firmom skutecznie **gromadzić i analizować dane niezbędne do raportowania ESG**, minimalizując ryzyko błędów i eliminując*

konieczność korzystania z zewnętrznych konsultantów.

*Na platformie **Atmoterm360** udostępniamy także inne aplikacje wspierające **zarządzanie danymi środowiskowymi**. Firmy mogą nie tylko monitorować swój **ślad węglowy**, ale także efektywnie zarządzać i analizować dane z innych obszarów środowiskowych. Wciąż rozwijamy nasze rozwiązania i dostosowujemy je do zmieniających się przepisów. Już wkrótce wzbogacimy **Atmoterm360** o narzędzia do **obliczania śladu węglowego produktów i raportowania ESG** – dodaje **Krzysztof Stramski**.*

PRZYGOTUJ SWOJĄ FIRMĘ DO RAPORTOWANIA ESG

Raportowanie ESG stało się faktem. Firmy, które odpowiednio się przygotowują, spełnią wymogi regulacyjne i zyskają przewagę konkurencyjną.

Dowiedz się więcej na: www.atmoterm.pl



Zrównoważone inwestycje szansą dla przedsiębiorstw



Zrównoważony rozwój, gospodarka cyrkularna i ESG to obszary, które z coraz większą intensywnością wpływają na funkcjonowanie gospodarki europejskiej oraz determinują kierunki jej rozwoju. Zarówno firmy, jak i instytucje publiczne czy samorządy implementują kolejne zrównoważone rozwiązania, wspierając swoją transformację w kierunku zmniejszania śladu węglowego czy tworzenia projektów z pozytywnym wpływem na lokalne społeczności.

ESG to podejście ukształtowane w wyniku wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Uwzględnia ono czynniki środowiskowe, społeczne i zarządcze, które stanowią ramę dla oceny oddziaływania podmiotów gospodarczych na środowisko naturalne oraz otoczenie społeczne, a także związanego z nim ryzyka. Unia Europejska jest liderem w zakresie stanowienia prawa w obszarze ESG oraz wdrażania raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, a nasza obecność w UE sprawia, że obowiązki raportowe muszą wdrożyć też krajowe firmy czy instytucje. Raportowanie zrównoważonego rozwoju i ESG, choć dotyka bezpośrednio głównie duże przedsiębiorstwa i instytucje finansowe, nie pozostaje bez wpływu na sektor MŚP. Te podmioty już teraz zobowiązane są dostarczać dane dotyczące ESG swoim partnerom, takie jak na przykład pochodzenie drewna użytego do wyprodukowania desek meblowych w przypadku dostawców branży meblowej. Coraz więcej kontrahentów stawia konkretne wymogi śro-

dowiskowe i społeczne dostawcom już na etapie procesów przetargowych i zakupowych – co nie pozostaje bez wpływu na sektor MŚP w Polsce, który w znaczącym stopniu współpracuje z dużymi firmami i korporacjami międzynarodowymi. Takie wymagania zmuszają naszych krajowych przedsiębiorców do transformacji i inwestycji w projekty wspierające zrównoważony rozwój, by utrzymać się w łańcuchach dostaw większych podmiotów.

FINANSOWANIE ZRÓWNOWAŻONYCH PROJEKTÓW

Instytucje finansowe również poszerzają katalog swoich produktów o zrównoważone rozwiązania, by aktywnie uczestniczyć we wsparciu transformacji i zrównoważonego rozwoju. Takie produkty to m.in. kredyty z preferencyjnymi warunkami finansowania zielonych projektów czy zielone obligacje.

W Banku Gospodarstwa Krajowego, dostrzegając potrzebę rynku w zakresie finansowania takich inwestycji, udostępniłmy ofertę „Finansowanie wspierające zrównoważone inwestycje”. Rozwiązanie kierujemy do firm, które:

- według unijnej taksonomii mają potrzeby transformacji w kierunku zrównoważonej działalności,
- planują inwestycję wnoszącą istotny wkład w osiągnięcie celów środowiskowych i klimatycznych oraz poszukując zewnętrznych wsparcia na jej realizację.



Oferta dotyczy finansowania 16 rodzajów inwestycji. Dla każdego rodzaju wskazaliśmy jedno kryterium techniczne, które należy spełnić. Dzięki temu z oferty mogą korzystać również przedsiębiorstwa, które dopiero zapoznają się z taksonomią UE i zasadami jej stosowania.

KORZYŚCI OFERTY:

- brak prowizji za udzielenie kredytu inwestycyjnego oraz niższa marża
- niższe opłaty za prowadzenie rachunku bieżącego lub pomocniczego
- niższe miesięczne opłaty abonamentowe za bankowość elektroniczną
- niższe opłaty za elektroniczne przelewy krajowe na rachunek w innym banku systemem ELIXIR
- atrakcyjniejsze oprocentowanie lokat negocjowanych indywidualnie
- indywidualnie ustalane kursy wymiany walut / transakcje pochodne

ESG W SAMORZĄDACH

Rosnące oczekiwania związane z szeroko rozumianą transformacją podmiotów gospodarczych dotyczą i będą dotykały w coraz większym stopniu także samorządy. Dla gmin jednym z istotnych czynników planowania jest całościowe spojrzenie na dany obszar ESG w kontekście i środowiskowym, i społecznym oraz dostrzeżenie roli zrównoważonych kryteriów w wyznaczeniu kierunków rozwoju lokalnych gospodarek i społeczności.

Samorządy od początku istnienia banku są jego ważnym partnerem. Przeszło 100 lat towarzyszymy im w rozwoju społecznym i gospodarczym, wspierając kluczowe projekty i inwestycje w tysiącach gmin w kraju. W Regionie Dolnośląskim BGK zauważamy rosnące zainteresowanie przedsiębiorców, ale też samorządów i spółek komunalnych,

inwestycjami wspierającymi zrównoważony rozwój. Realizując misję banku wspieramy coraz więcej takich inwestycji, a otwartość BGK do finansowania projektów związanych z ESG i zrównoważonym rozwojem zaowocowała przygotowaniem specjalnych rozwiązań dla podmiotów zainteresowanych właśnie inwestycjami wspierającymi działania w tym kierunku. Uruchomiliśmy wsparcie realizacji zrównoważonych projektów w postaci preferencyjnej oferty „Finansowanie wspierające zrównoważone inwestycje”, dostępnej zarówno dla podmiotów z sektora komunalnego, jak i dla przedsiębiorców. Z kolei jednostkom samorządu terytorialnego i spółkom komunalnym oferujemy wsparcie z instrumentu Zielona Transformacja Miast – są to środki z KPO, a realizowane w ramach tego rozwiązania projekty muszą być zgodne z zasadą DNSH, która oznacza, że żadne działania finansowane ze środków unijnych nie mogą pogarszać stanu środowiska naturalnego i przyczyniać się do eskalacji kryzysu klimatycznego.

EDUKACJA W ZAKRESIE ESG

W BGK szczególną wagę przywiązujemy również do edukacji naszych partnerów biznesowych w zakresie realizacji tego typu projektów. Nasi eksperci z Biura Ryzyka ESG przygotowali m.in. film nt. ESG w samorządach oraz szkolenie „Zrównoważony rozwój w MŚP”, dostępne na platformie PARP. Kurs skierowany jest do przedsiębiorców z sektora MŚP, którzy chcieliby zacząć wdrażać założenia zrównoważonego rozwoju do codziennej praktyki zarządzania przedsiębiorstwem oraz osoby, które chcą rozpocząć pracę zawodową w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG. Przygotowane przez bankowych ekspertów treści pozwalają zidentyfikować, które branże są sektorami podwyższonego ryzyka w kontekście zrównoważonego rozwoju, a także obszary wpływu przedsiębiorstwa na środowisko i społeczeństwo. Po realizacji kursu przedsiębiorcy będą wiedzieli, jak przeprowadzać analizy korzyści i ryzyka środowiskowego i społecznego oraz czym jest raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju.



Dzięki oświetleniu od Signify, Hillwood redukuje zanieczyszczenie światłem swoich nieruchomości



Firma Signify (Euronext: LIGHT), światowy lider w dziedzinie oświetlenia, we współpracy z wiodącym deweloperem powierzchni komercyjnych – Hillwood Polska, wprowadził nowe rozwiązanie, mające na celu minimalizację zanieczyszczenia światłem inwestycji magazynowej w Jankach Sokołowie. Projekt został zrealizowany przy wykorzystaniu nowoczesnych opraw Philips LED od Signify, wyprodukowanych zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym, potwierdzonych deklaracją środowiskową EPD.

Oświetlenie zewnętrzne budynków magazynowych to jeden z czynników, który może przyczynić się do zanieczyszczenia światłem (czyli emisji sztucznego oświetlenia poza obszarem przeznaczenia, gdzie nie jest ono potrzebne lub pożądane) i negatywnego wpływu na otaczające środowisko. Hillwood, jako odpowiedzialny deweloper, podjął działania mające na celu minimalizację tego problemu. **W inwestycji magazynowej Hillwood Janki Sokołów, w gminie Michałowice, firma wprowadziła rozwiązania**

zapewniające jak najmniejszy wpływ oświetlenia zewnętrznego nieruchomości na otoczenie, dzięki zastosowaniu rozwiązań Signify.

– W Hillwood angażujemy się w ochronę środowiska i przyrody. Dbamy także o społeczność lokalną. Dlatego chceliśmy zmniejszyć zanieczyszczenie światłem wokół naszych obiektów. Zależało nam na rozwiązaniu, które ograniczyłoby negatywny wpływ na środowisko i społeczność, a jednocześnie pozwoliłoby elastycznie zarządzać oświetleniem i zredukować zużycie energii. Dlatego właśnie zdecydowaliśmy się na współpracę z Signify – mówi Emilia Bigos, Property Manager w Hillwood Polska.

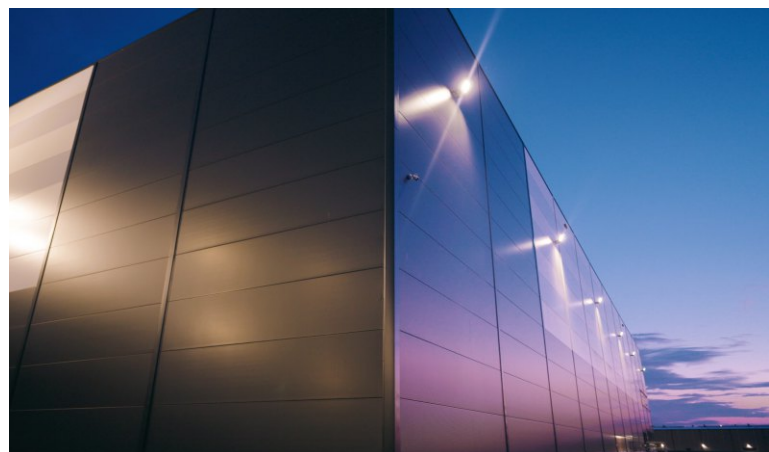
W celu ograniczenia negatywnego wpływu oświetlenia budynków magazynowych na sąsiedztwo, Hillwood podjął konkretne kroki. Przede wszystkim, **wymieniono stare oprawy oświetleniowe LED na nowoczesne i efektywne oprawy Philips LED od Signify**. Dodatkowo, dostosowano **kąt nachylenia opraw oraz skupienie światła tak, aby oświetlać tylko własną nieruchomość, minimalizując jedno-**

częściej oświetlenie terenów sąsiednich. Dzięki tym działaniom, wyeliminowano światło niepożądane (rozproszone światło wykraczające poza teren obiektu), zapewniając większą kontrolę nad obszarem oświetlonym.

Zastosowany system sterowania oświetleniem Signify Interact City, w połączeniu z oprawami Philips UniStreet LED, przyniósł wiele korzyści. Dzięki **automatycznej redukcji natężenia światła w godzinach nocnych (do 25% mocy) udało się zmniejszyć zużycie energii i poprawić komfort mieszkańców.** Rozwiązanie to minimalizuje również efekt olśnienia i ogranicza ingerencję świetlną w sąsiednie tereny, przyczyniając się do stworzenia bardziej przyjaznego środowiska.

Integracja opraw z systemem sterowania Interact City przyniosła również dodatkowe korzyści, polegające na zwiększeniu elastyczności i kontroli. **System pozwala na dowolne grupowanie opraw, ich płynne ściemnianie, ustawienie harmonogramów działania zgodnych z charakterystyką pracy poszczególnych obszarów obiektu, a także ułatwienie i przyspieszenie procesu konserwacji oświetlenia.**

Dzięki zastosowaniu tych innowacyjnych rozwiązań, Hillwood osiągnął szereg korzyści i ograniczył niepożądany wpływ na środowisko. **Zredukowano ilość światła generowanego w górną półprzestrzeń aż dziesięciokrotnie,** co przyczynia się do minimalizacji zanieczyszczenia nieboskłonu. Dzięki wysokiej trwałości opraw Philips LED minimalizuje się potrzebę ich wymiany, a tym samym generowania odpadów. Dodatkowo, **poprzez samą wymianę opraw na Signify, zredukowano moc zainstalowaną o 35%, ograniczając tym samym zużycie energii elektrycznej i emisję CO₂.**



- Celem Hillwood zawsze było nie tylko tworzenie nowoczesnych obiektów magazynowych, ale także dbanie o nasze sąsiedztwo i środowisko naturalne. Jesteśmy dumni z naszych innowacyjnych rozwiązań, które minimalizują zanieczyszczenie światłem i przyczyniają się do ochrony nocnego nieba. Nasze działania stanowią dowód na to, że sukces biznesowy może iść w parze z ochroną środowiska i uwzględnianiem potrzeb lokalnych społeczności - mówi Renata Michalczyk, Head of Asset & Property Management w Hillwood Polska.

Oświetlenie magazynu w Jankach to projekt pilotażowy. Firma Hillwood ma w planach szersze wdrażanie rozwiązań oświetleniowych od Signify. Signify i Hillwood zachęcają również inne firmy deweloperskie do podjęcia podobnych działań i dołączenia do misji minimalizacji zanieczyszczenia światłem. Dzięki wspólnemu zaangażowaniu, można tworzyć miejsca pracy i przestrzenie, które są harmonijne z otoczeniem naturalnym i które przyczyniają się do dobrobytu lokalnych społeczności.



Kogeneracja jako optymalizacja wykorzystania źródeł energii



TOMASZ WIECZOREK

CEO SOFTCONTROLS Sp. z o.o.,

spółki od lat zajmującej się automatyzacją procesów, automatyzacją energetyki, automatyzacją produkcji i robotyzacją

Wdobie rosnących wymagań dotyczących efektywności energetycznej i redukcji emisji gazów cieplarnianych, coraz większą popularność zyskują technologie pozwalające na optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów. Jednym z najbardziej efektywnych rozwiązań w tym zakresie jest kogeneracja, czyli jednoczesne wytwarzanie energii elektrycznej i ciepła.

Softcontrols Sp. z o.o. realizuje projekty kogeneracyjne od 2020 roku, gdy jako generalny wykonawca dla globalnego producenta łożysk i komponentów dla przemysłu maszynowego oraz motoryzacyjnego zrealizowała pierwsze zadanie: „Budowa wysokosprawnej kogeneracji gazowej w firmie SKF Polska S.A.” w formule „zaprojektuj i wybuduj”.

NA CZYM POLEGA KOGENERACJA?

Kogeneracja (CHP – Combined Heat and Power) to proces, w którym energia z paliwa gazowego (gaz naturalny, biogaz lub LPG) przekształcana jest jednocześnie w energię

elektryczną, a powstałe w tym procesie ciepło jest odzyskiwane i wykorzystywane do celów grzewczych lub przemysłowych. W kogeneracji źródło wytwórcze zlokalizowane jest na terenie zakładu przemysłowego lub w jego bliskim otoczeniu. Niesie to ze sobą szereg korzyści. Eliminuje liczne opłaty pośrednie, koszty dystrybucji i przesyłu energii, a często zapewnia całkowitą samowystarczalność energetyczną przedsiębiorstwa.

Wykorzystując ciepło odpadowe, które w tradycyjnych systemach byłoby marnowane, instalacje kogeneracyjne znacząco zwiększają efektywność energetyczną. Tego rodzaju rozwiązania znajdują zastosowanie w różnych sektorach gospodarki i pracują często na poziomie sprawności ogólnej wynoszącej 90%.

Dzięki wdrażaniu niskoemisyjnych, wysokosprawnych źródeł wytwórczych, inwestor korzysta z instrumentów wsparcia finansowego.

GDZIE MOŻNA ZASTOSOWAĆ KOGENERACJĘ?

- **Przemysł** – zakłady produkcyjne wykorzystują ciepło odpadowe do zasilania procesów technologicznych oraz do zasilania elektrycznego maszyn.
- **Ciepłownictwo miejskie** – elektrociepłownie zasilane gazem, dzięki zastosowaniu kogeneracji, mogą efektywniej ogrzewać budynki oraz dostarczać ciepłą wodę użytkową przy jednoczesnym zmniejszeniu strat energetycznych.
- **Szpitala i placówki medyczne** – kogeneracja zapewnia niezależność energetyczną i stabilność dostaw energii do kluczowych urządzeń medycznych, także w przypadku zaniku zasilania z sieci miejskiej.
- **Obiekty komercyjne** – hotele, centra handlowe i biurowce mogą korzystać z kogeneracji do ogrzewania, chłodzenia oraz generowania energii elektrycznej.
- **Rolnictwo** – gospodarstwa rolne i biogazownie wykorzystują odpady organiczne, takie jak gnojowica czy resztki roślinne, do produkcji biogazu, który następnie zasila jednostki kogeneracyjne. W ten sposób możliwe jest nie tylko wytworzenie energii elektrycznej i ciepła, wspierające samowystarczalność energetyczną gospodarstw, ale także efektywne zagospodarowanie odpadów organicznych.

KOGENERACJA A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Kogeneracja wpisuje się w globalne trendy dążące do optymalizacji wykorzystania zasobów energetycznych i dekarbonizacji gospodarki. W kontekście strategii ESG jest jednym z kluczowych narzędzi do realizacji celów środowiskowych, poprzez redukcję emisji i efektywne gospodarowanie energią.

PRZYSZŁOŚĆ KOGENERACJI

Dalszy rozwój kogeneracji będzie związany z integracją odnawialnych źródeł energii, takich jak biogaz czy wodór. Coraz większą rolę będą odgrywać także mikroinstalacje CHP, pozwalające na lokalne i niezależne wytwarzanie energii. Nowoczesne technologie cyfrowe, takie jak systemy zarządzania energią, umożliwią jeszcze bardziej efektywne wykorzystanie kogeneracji w inteligentnych sieciach energetycznych.

Z racji wysokiej sprawności oraz średniorocznej dyspozycyjności wynoszącej około 95%, kogeneracja jest jednym ze znaczących elementów transformacji energetycznej, oferując istotne oszczędności energii oraz redukcję emisji CO₂. Dzięki wsparciu regulacyjnemu i postępowi technologicznemu jej znaczenie w gospodarce będzie nadal rosło, stając się istotnym narzędziem w optymalizacji wykorzystania źródeł energii.



PODARUJEMY CI

C H W I L E R E L A K S U

PODCZAS TWOICH EVENTÓW



it's ok to take a brake

PRObrand
The Art of Sound & Vision

— OBSŁUGA TECHNICZNA —

Konferencje
Gale

Koncerty
Targi



Odważne otwarcie i nowe możliwości z Clean Energy Operator



Clean Energy Operator sp. z o.o. (CEO) jest częścią doświadczonej grupy deweloperskiej Green Volt Konrad Rakowski. Grupa rozwija i buduje projekty fotowoltaiczne, magazyny energii oraz farmy wiatrowe. Natomiast CEO świadczy usługi dystrybucyjne i oferuje rozwiązania w zakresie zarządzania wytwarzaniem i magazynowaniem czystej energii.

Dzięki zespołowi wysoko wykwalifikowanych specjalistów, najnowocześniejszym technologiom i nastawieniu na zadowolenie klientów firma dostarcza najlepsze rozwiązania energetyczne. CEO poszerza obszary działania poprzez budowę i eksploatację własnych sieci dystrybucyjnych wraz z rozdzielniami najwyższych, wysokich i średnich napięć (NN, WN i SN), przyłączonych do odpowiednich sieci dystrybucyjnych innych OSD lub sieci przesyłowej eksploatowanej przez Operatora Krajowego.

Clean Energy Operator wraz z Grupą rozwijają obecnie projekty o łącznej mocy ponad 1,8 GW. Wszystkie projekty uzyskały warunki przyłączenia do sieci, z czego prawie 80% przypada na sieci najwyższych i wysokich napięć, reszta to warunki pozyskane na średnim napięciu.

„Nasza główna przewaga na rynku to zespół doświadczonych fachowców, rozumiejących potrzeby klientów oraz inwestorów i znających zasady funkcjonowania rynku. Profesjonalizm i wysokie kompetencje wynikają w naszym przypadku z wieloletniego doświadczenia naszej kadry w energetyce zawodowej, zdobywanego w największych firmach energetycznych w Polsce. Wiemy jak poruszać się po rynku, w jaki sposób

działają najwięksi Operatorzy i jesteśmy równie profesjonalni jak oni, a jednocześnie bardziej elastyczni i prorynkowi” – mówi Konrad Rakowski, szef grupy Green Volt i wiceprezes Clean Energy Operator.

Obecnie CEO może pochwalić się uzyskaniem warunków przyłączenia do krajowego systemu elektroenergetycznego i podpisaniem umów o przyłączenie do sieci elektroenergetycznej dla kilkudziesięciu projektów budowy własnych sieci dystrybucyjnych wraz z rozdzielniami i magazynami energii elektrycznej oraz farmami fotowoltaicznymi. Uzyskane warunki przyłączenia zabezpieczają odpowiedni poziom mocy zarówno dla odbioru energii elektrycznej, jak i dla wprowadzania energii do sieci.

„Prawie 60% posiadanych przez nas warunków przyłączenia będzie realizowana bezpośrednio przez CEO. Pozostałe projekty przeznaczamy na sprzedaż, głównie dla inwestorów zainteresowanych budową własnych magazynów energii elektrycznej” – wyjaśnia Konrad Rakowski.

CEO prowadzi już prace projektowe na inwestycjach posiadających najwcześniejsze terminy przyłączenia. Co ważne – ma również podpisane umowy ramowe z największymi polskimi biurami projektowymi oraz kilkoma firmami wykonawczymi. Prowadzony jest również dialog techniczny z dostawcami podstawowych urządzeń elektroenergetycznych i magazynów energii elektrycznej.

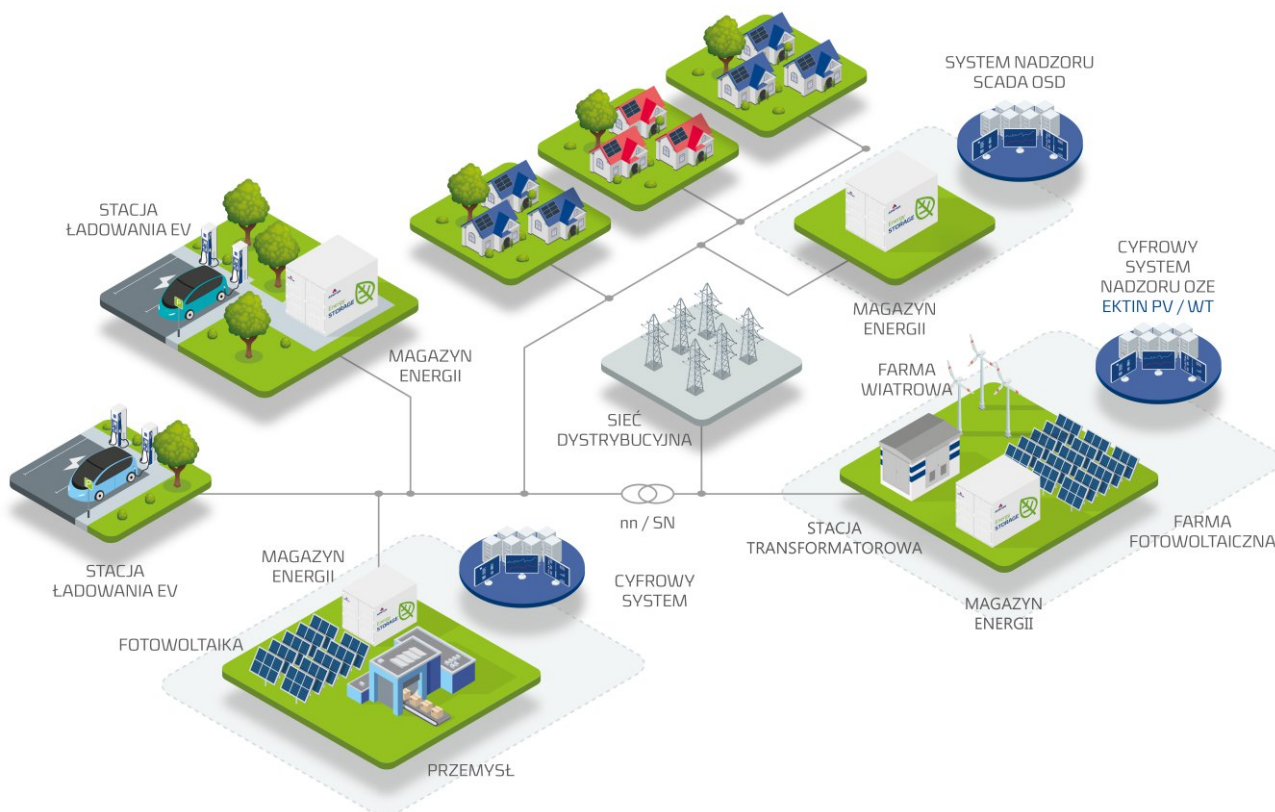
Clean Energy Operator systematycznie poszerza zakres swojego działania. Obecnie jest to:

- wydawanie warunków przyłączenia do swoich sieci dystrybucyjnych, zarówno dla źródeł wytwórczych, magazynów energii, jak i odbiorców, w tym również w układzie „cable pooling”,
- realizacja komercyjnych warunków przyłączenia do własnych sieci dystrybucyjnych,
- przyłączanie klientów do posiadanej sieci dystrybucyjnej, w ramach uzyskanej koncesji na dystrybucję energii elektrycznej,
- handel energią elektryczną w ramach działalności obrotowej, prowadzonej zgodnie z uzyskaną koncesją,
- inne usługi okołoenerygetyczne związane z sieciami dystrybucyjnymi i szeroko pojętym rynkiem energetycznym.

CEO działa w oparciu o Decyzje Prezesa URE o wyznaczeniu na Operatora Systemu Dystrybucyjnego oraz o wyznaczeniu na sprzedawcę zobowiązanego na obszarze działania jako OSD.

Zapraszamy do współpracy wszystkie zainteresowane podmioty. Więcej informacji i bezpośredni kontakt na stronie www.ce-operator.pl.

Kompleksowość rozwiązań związanych z mediami kluczem do niższych kosztów



ROLA ENERGII ELEKTRYCZNEJ, WODY I INNYCH MEDIÓW W OPTYMALIZACJI DZIAŁALNOŚCI

Transformacja energetyczna w Polsce stawia wiele wyzwań przed wszystkimi uczestnikami rynku energii w Polsce. Nakłady konieczne na transformację energetyczną wyniosą ponad 1,5 bln zł do 2040 roku, jak wyliczyli eksperci Instytutu Jagiellońskiego i Polskiego Stowarzyszenia Energetyki Wiatrowej (PSEW).

Aby zapewnić bezpieczeństwo energetyczne, należy kompleksowo zarządzać różnymi obszarami związanymi z wytwarzaniem, dystrybucją, magazynowaniem czy zużyciem energii elektrycznej, a także innymi mediami, takich jak gaz, ciepło czy woda.

Znaczącą rolę w transformacji energetycznej będzie odgrywać rozwijające się **rozproszone wytwarzanie energii**, związane z budową nowych źródeł wytwarzania w oparciu o OZE, magazyny energii, które będą zwiększać bezpieczeństwo stabilnego działania sieci, czy system dystrybucji i rozliczeń w obrębie lokalnych społeczności energetycznych.

Odbiorcy mediów przede wszystkim:

- chcą **optymalizacji kosztów energii elektrycznej, gazu, wody i ciepła**,
- chcą **zmniejszać swój ślad węglowy**,

- chcą **mieć dostęp do wszystkich danych związanych ze zużyciem mediów**, aby pozyskiwać informacje niezbędne do raportowania ESG.

Efektywność i elastyczność działania może zapewniać przewagę kosztową na silnie konkurencyjnych rynkach.

W celu realizacji tych celów wiele podmiotów zaczyna tworzyć **społeczności energetyki rozproszonej**, takie jak klastry, czy spółdzielnie energetyczne. Jednak odbiorcy energii – przedsiębiorstwa, obiekty użyteczności publicznej czy zakłady produkcyjne – stają przed wyzwaniami, co zrobić, aby rachunki za energię elektryczną, wodę, ciepło, gaz były niższe.

W kontekście kosztów mediów coraz ważniejszym zasobem staje się **woda**. Konieczne staje się **opomiarowanie i zdalny monitoring zużycia wody**. Jednym z największych konsumentów wody jest przemysł – to aż 68% całości zużycia, a konsumpcja dla celów komunalnych wynosi 21% (GUS, 2023). Dlatego efektywność w obszarze wody jest równie ważna jak w energetyce i podejmuje się wiele projektów mających na celu optymalizację wykorzystania wody, eliminację strat, takich jak **monitoring, wykrywanie strat, ponowne wykorzystanie czy modernizacja procesów przemysłowych**.

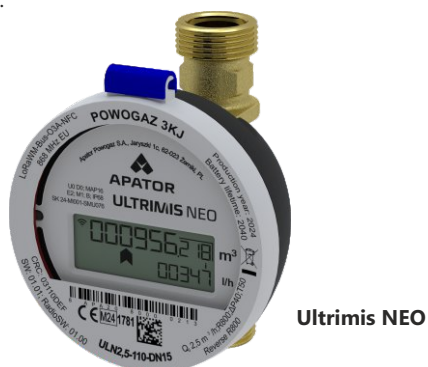
ZWIĘKSZANIE EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA: ENERGIA ELEKTRYCZNA, GAZ, WODA I CIEPŁO

Jednym ze sposobów na obniżenie kosztów energii i wody w budynkach jest optymalizacja zużycia. Aby móc coś zoptymalizować, należy to najpierw opomiarować i monitorować.

ZMNIJSZAJ ZUŻYCIE DZIĘKI ZDALNEMU MONITORINGOWI ORAZ SYSTEMOWI DO ZARZĄDZANIA MEDIAMI

Aby móc wprowadzać działania mające na celu minimalizację zużycia, trzeba wprowadzić pomiar wody w miejscach zużycia (np. różne punkty w zakładzie produkcyjnym). Odpowiedni wybór urządzeń pozwala na wychwycenie najmniejszych strat w zużyciu wody. Tradycyjny wodomierz może nie uchwycić niewielkich strat związanych np. z kapaniem wody.

Nowoczesny wodomierz ultradźwiękowy **Ultrimis** (Apator Powogaz) pozwala monitorować nawet niewielkie pobory wody. Aby zoptymalizować zużycie wody, należy pamiętać o wybraniu **odpowiedniego systemu zdalnego odczytu, a także systemu do pokazywania odczytów i analiz pomiarów – oprogramowania, np. SPIDAP**, które pozwoli na monitorowanie punktów poboru oraz ewentualne ich rozliczanie (np. w lokalach na wynajem czy w spółdzielni mieszkaniowej).



Podobne rozwiązania można stosować również w zakresie zużycia energii elektrycznej. Możesz zamontować podliczniki, które pozwolą Ci opomiarować zużycie w danym punkcie. W przypadku produkcji energii elektrycznej z OZE warto zainwestować w nowoczesne rozwiązania pomiarowe, jak np. **licznik OTUS 3, smartESOX (Apator)**, który może pracować w rozwiązaniach autonomicznych czy wyspowych.



OTUS 3



smartESOX

Obecnie dostępnych jest wiele rozwiązań softwarowych pozwalających na zdalny monitoring i odczyt zużycia mediów. Odpowiednie oprogramowanie, np. **OMNITORUS (Apator), pozwoli na skuteczny monitoring zużycia różnych mediów w wielu punktach**. Korzyści z korzystania z OMNITORUSA jest wiele:

- Monitoring i raportowanie zużycia energii elektrycznej, gazu i wody, nawet odległych obiektów z dowolnego miejsca;
- Możliwość zdalnego odczytu zużycia energii elektrycznej, gazu i wody dla pododbiorców (najemców);
- Wsparcie w doborze optymalnego planu taryfowego dla zakładu, obiektu;
- Informacja o zdarzeniach nagłych i sytuacjach alarmowych;
- Wyznaczanie wskaźników wydajności i efektywności oddziało, wydziałów, technologii, procesów produkcji, itp.

WYKORZYSTAJ ŹRÓDŁA WYTWARZANIA OZE W SKOJARZENIU Z MAGAZYNEM ENERGII ELEKTRYCZNEJ

Wzrost znaczenia źródeł wytwarzania OZE wiąże się z transformacją energetyczną. Wytwórcy zyskują możliwości obniżenia kosztów, zmniejszenia emisyjności czy zwiększenia swojego bezpieczeństwa energetycznego.

Klienci posiadający źródła wytwarzania OZE nadal stoją przed wieloma wyzwaniami: brak możliwości wykorzystania pełnych możliwości produkcyjnych instalacji wytwarzania energii z odnawialnych źródeł energii (OZE), gdy operator sieciowy nie przyjmuje produkcji, czy sprzedaż nadwyżek z produkcji energii po zaniżonej cenie do sieci. Przymusowe wyłączenia produkcji z OZE w źródłach fotowoltaicznych do maja 2024 roku to aż 350 GWh.

Odpowiedzią na te wyzwania może być **kompleksowa oferta Apator na magazyn energii wraz innowacyjnym EMS (Energy Management System)**. Oferta ta zwiększa korzyści związane z produkcją energii elektrycznej w odnawialnych źródłach wytwarzania (OZE) i użytkowaniem energii elektrycznej przez **jednostki samorządowe, obiekty komercyjne, zakłady produkcyjne czy społeczności energetyczne**. Pojemność magazynu jest dopasowywana do potrzeb Klienta i może wynosić od kilkuset kWh do kilku MWh.



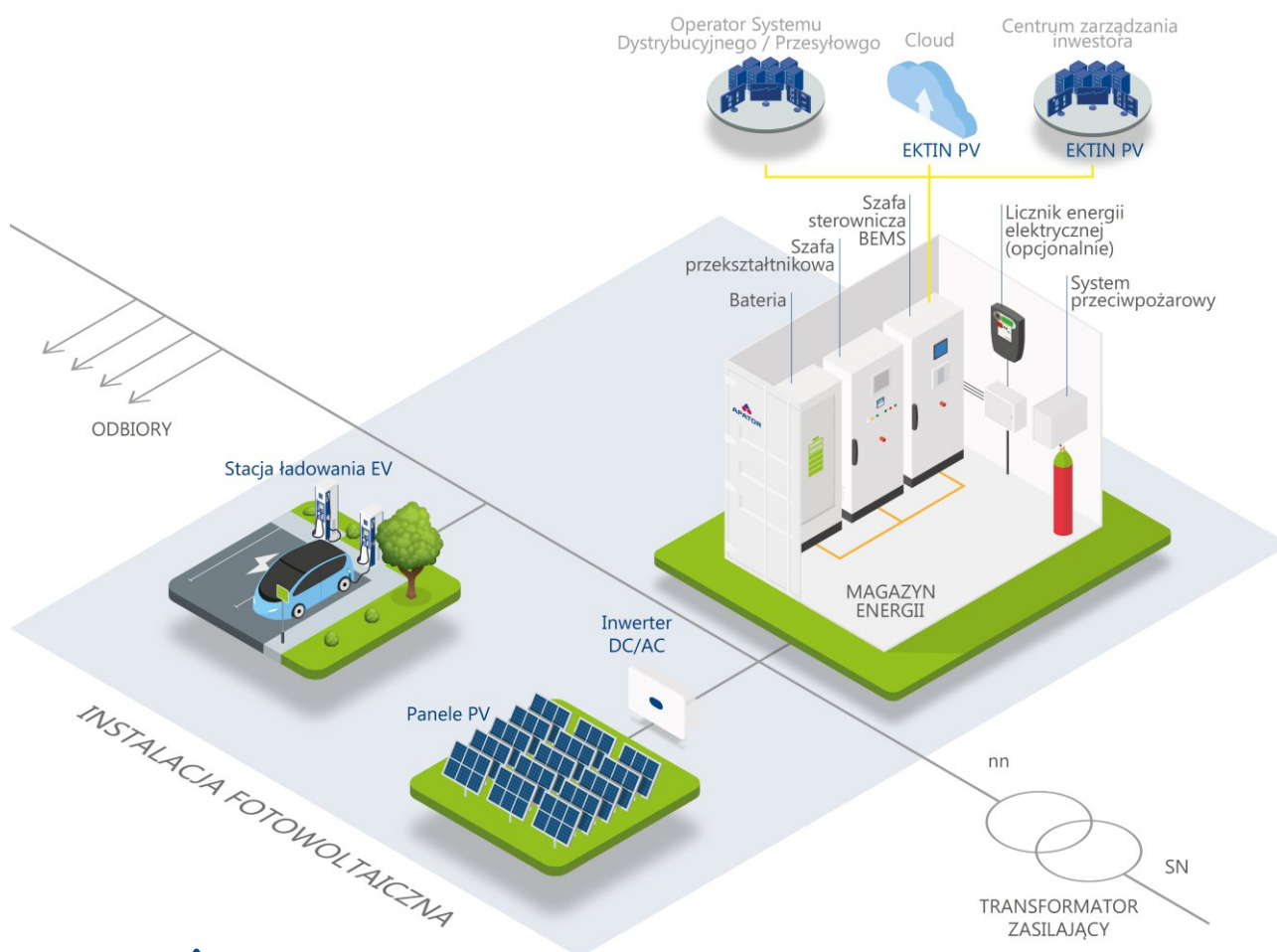
Rozwiązanie Apator to autorskie technologie i oprogramowanie pozwalające na optymalizację kosztów energii, wielkości wytwarzania, prowadzenie działalności operacyjnej z zapewnieniem stabilnego działania sieci i podwyższeniem jakości energii. Dodatkowo Klienci mogą skorzystać z oferty na nowoczesne opomiarowanie wszystkich mediów i dostęp do aplikacji wspierających zarządzanie mediami.

Wśród potencjalnych klientów rozwiązania są deweloperzy, zarządcy nieruchomości, przemysł czy społeczności energetyczne (klastry, wspólnoty). Wszyscy oni mogą korzystać z nowoczesnych urządzeń i rozwiązań technologicznych, a także, dzięki dostępowi do nowoczesnego oprogramowania, mogą obniżyć koszty energii oraz zarządzać wytwarzaniem, dystrybucją, magazynowaniem czy rozliczeniami.

Grupa Apator oferuje również różne **modele finansowania** tak, aby dopasować ofertę do potrzeb Klienta.

PODSUMOWANIE

Monitoring i zarządzanie zużyciem energii elektrycznej, wody, gazu i ciepła oraz wytwarzanie czy magazynowanie energii elektrycznej daje wiele możliwości. Warto skorzystać w tym zakresie z pomocy ekspertów. **Jeśli jesteś deweloperem i budujesz nowy obiekt, posiadasz zakład produkcyjny czy zarządzasz obiektami mieszkaniowymi czy komercyjnymi, sprawdź już teraz ofertę Grupy Apator dla Ciebie. Wspieramy również społeczności energetyczne w skutecznym rozwoju energetyki rozproszonej.**



Apator SA
 ul. Gdańska 4a lok. C4, 87-100 Toruń
 tel. +48 56 619 11 11, +48 61 841 81 01
 apator@apator.com
 www.apator.com



BGK

BANK GOSPODARSTWA
KRAJOWEGO

**Finansowanie
wspierające
zrównoważone
inwestycje**

Siła polskiej produkcji na Podkarpaciu: rozwój i troska o środowisko

Podkarpacie, region znany z dynamicznie rozwijającego się przemysłu, jest również miejscem, gdzie tradycja spotyka się z nowoczesnością. Jednym z przykładów takiego połączenia jest fabryka grzejników aluminiowych KFA Armatura, zlokalizowana w Nisku koło Stalowej Woli.

Historia tego przedsiębiorstwa to opowieść o innowacyjności, zaangażowaniu pracowników oraz nieustannej adaptacji do zmieniających się realiów rynkowych i tych, związanych z troską o środowisko naturalne. Firma, która wyrosła na solidnych fundamentach polskiego kapitału, jest obecnie jedynym producentem grzejników aluminiowych w Polsce.



Fabryka grzejników aluminiowych KFA Armatura z farmą fotowoltaiczną

NOWE INWESTYCJE: TRADYCJA I NOWOCZESNOŚĆ W ZARZĄDZANIU PRODUKCJĄ

Grzejniki produkowane w Nisku to najchętniej wybierane grzejniki aluminiowe w Polsce. Fabryka KFA Armatura stale inwestuje w nowoczesne technologie, m.in. w farmę fotowoltaiczną o mocy 1,8 MWp, która nie tylko zmniejsza ślad węglowy firmy, ale także zwiększa jej bezpieczeństwo energetyczne.

Jedną z największych inwestycji ostatnich lat, a jednocześnie ogromnym sukcesem firmy, jest również uruchomienie nowoczesnej linii mechanicznej do produkcji grzejnika aluminiowego. Rozwiązanie to dało szereg korzyści i oszczędności. Dzięki wprowadzeniu automatyzacji cykli, moc produkcyjna zwiększona została o prawie 400 zestawów na dobę, a proces przezbierania uległ znaczącemu skróceniu, co skutkuje ograniczeniem zużycia energii i tym samym znaczącą redukcją negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

Zobacz jak powstają grzejniki aluminiowe.
Polecamy film:



PRZYWÓDZTWO W KOBIECYCH RĘKACH

Branża budowlana i produkcyjna to obszary tradycyjnie zdominowane przez mężczyzn, jednak KFA Armatura przełamuje te schematy. Magdalena Tokarczyk-Cyran, prezes spółki, z sukcesem zarządza fabryką, jednocześnie kładąc nacisk na design i innowacyjność produktów.

Dzięki zespołowi specjalistów pod kierownictwem Magdaleny w ostatnich latach KFA Armatura całkowicie zrewolucjonizowała swoje portfolio produktowe, kładąc nacisk na design oraz rozwiązania oszczędzające wodę i energię. Dobrym przykładem są wprowadzone do oferty kolekcje baterii ekologicznych, które pozwalają zmniejszyć zużycie wody nawet o **50%**.

Nasze baterie umywalkowe wyposażone w perlatory, ograniczające przepływ wody do 5-6 litrów na minutę, cieszą się coraz większym zainteresowaniem klientów – mówi Magdalena Tokarczyk-Cyran, prezes KFA Armatura. Produkty tego typu stają się standardem na rynku, a my planujemy dalsze innowacje w tym segmencie.



Bateria Moza KFA Armatura o przepływie 5 litrów na minutę

STRATEGIA ESG JAKO PRIORYTET

KFA Armatura od lat realizuje działania zgodne z zasadami ESG. Już w 2021 roku firma, jako jedna z pierwszych w branży, opublikowała raport zrównoważonego rozwoju. Obecnie przedsiębiorstwo intensywnie przygotowuje się do nowej formy raportowania według dyrektywy CSRD. W najbliższych latach planowane są kolejne inwestycje w technologie ekologiczne, mające na celu dalszą optymalizację procesów produkcyjnych oraz zmniejszenie ich wpływu na środowisko.

Działalność budowlana a powstanie zakładu podatkowego



MAGDALENA DYMKOWSKA
Partner w MDDP

Działalność budowlana prowadzona poza terytorium Polski może prowadzić do powstania tzw. zakładu budowlanego, a w konsekwencji, wpływając na miejsce opodatkowania zysków zakładu i obowiązki sprawozdawcze. Przy ustalaniu zasad opodatkowania zakładu należy wziąć pod uwagę m.in. postanowienia umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania zawartej z państwem, w którym taka działalność jest realizowana.

CZYM JEST ZAKŁAD?

Zakład to stała zagraniczna placówka, przez którą prowadzona jest działalność przedsiębiorstwa. W zależności od postanowień danej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania (UPO), tzw. zakład typu budowlanego stanowić mogą plac budowy, prace budowlane, montażowe lub instalacyjne. Ponadto, zgodnie z Komentarzem do Modelowej Konwencji OECD, którego używa się pomocniczo przy interpretacji przepisów UPO, prace budowlane obejmują budowę nie tylko budynków, ale także dróg, mostów, kanałów czy ich renowację. Natomiast prace montażowe lub instalacyjne dotyczą zazwyczaj nowego sprzętu, takiego jak skomplikowana maszyna w istniejącym budynku lub na zewnątrz.

KIEDY POWSTAJE ZAKŁAD?

Poszczególne UPO wskazują okres, po którym ww. działalność budowlana może zostać uznana za zakład (w większości umów wynosi on 12 miesięcy). Jak wskazują polskie organy



KATARZYNA KOZAKOWSKA
Doradca podatkowy i partner w MDDP

podatkowe, okres ten należy liczyć od momentu fizycznego rozpoczęcia prac (np. w formie organizacji terenu) do dnia ich formalnego przyjęcia przez zamawiającego, co do zasady, poprzez podpisanie protokołu odbioru. Biegu tego okresu zasadniczo nie zawieszają czasowe przerwy w wykonywaniu prac, nawet jeśli wynikają one z przyczyn niezależnych od wykonawcy. Warto również zwrócić uwagę na prace powiązane ekonomicznie i geograficznie, które, jeśli wykonywane są dla jednego zleceniodawcy, mogą wpłynąć na ukonstytuowanie się zakładu. Ponadto, realizując prace budowlane poza terytorium Polski, należy zweryfikować lokalne regulacje podatkowe oraz praktykę interpretacyjną.

GDZIE ROZLICZYĆ CIT OD ZAKŁADU?

Podatek od dochodów zakładu powinien być rozliczany zasadniczo w miejscu jego położenia. Zgodnie z podejściem polskich organów podatkowych, zakład powstaje dopiero w momencie faktycznego przekroczenia okresu wskazanego w odpowiedniej umowie o unikaniu podwójnego opodatkowania. Bez znaczenia pozostaje zatem umowny okres realizacji prac. Co istotne, przekroczenie przez zakład terminu określonego w UPO oznacza, że zakład będzie istniał od samego początku. W związku z tym, do momentu przekroczenia okresu, wskazanego w odpowiedniej UPO, podatek powinien być płacony w Polsce. Natomiast, po przekroczeniu tego okresu należy skorygować rozliczenia, o ile właściwe UPO przewiduje zwolnienie tych dochodów z opodatkowania

w Polsce. Dodatkowo, w takim przypadku podatnicy, którzy posiadają zakład zagraniczny powinni uzupełnić również informację CIT-8/O, wykazując w niej dochody zwolnione z opodatkowania w Polsce.

ALOKACJA PRZYCHODÓW I KOSZTÓW

Podatnik prowadzący zagraniczny zakład budowlany, ma obowiązek przypisać mu zyski, które zakład mógłby osiągnąć, gdyby wykonywał taką samą lub podobną działalność w takich samych lub podobnych warunkach jako samodzielne przedsiębiorstwo, tj. niezależne od przedsiębiorstwa macierzystego. Jednocześnie, przychody zakładu mogą być pomniejszane m.in. o koszty zarządzania czy ogólne koszty administracyjne, które można przypisać temu zakładowi (niezależnie od miejsca ich poniesienia).

ZASADA CENY RYNKOWEJ W ROZLICZENIACH Z ZAKŁADEM

Przypisanie dochodu (lub straty) do zagranicznego zakładu przedsiębiorstwa stanowi transakcję kontrolowaną w rozumieniu ustawy o CIT i podlega regulacjom dotyczącym cen transferowych. W praktyce oznacza to przede wszystkim konieczność stosowania zasady ceny rynkowej do ustalenia poziomu zysków, jakie należy przypisać do zakładu.

Z perspektywy prawnej przedsiębiorstwo i jego zakład są jednym podmiotem gospodarczym, natomiast dla celów podatkowych traktuje się je jako odrębne jednostki, co może rodzić obowiązki dokumentacyjne i sprawozdawcze wynikające z regulacji o cenach transferowych.

PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE ZASADY CENY RYNKOWEJ

PRZYKŁAD

Spółka A, producent konstrukcji stalowych, posiada zakład budowlany w Niemczech, w ramach którego świadczy usługi montażu tych konstrukcji. W efekcie część przychodów oraz kosztów związanych z działalnością na terenie Niemiec przypisano do montażu konstrukcji stalowych (opodatkowanych w Niemczech).

USTALANIE WARTOŚCI TRANSAKCYJNYCH KONTROLOWANEJ

Wartość transakcji kontrolowanej, polegającej na przypisaniu dochodu lub straty do zagranicznego zakładu, określa się na podstawie wartości przypisanych mu przychodów lub kosztów (art. 111 ust. 1 pkt 4 ustawy o CIT). Warto zaznaczyć, że transakcje z zakładem podlegają dokumentowaniu na gruncie ustawy o CIT w przypadku, gdy przypisane mu przychody lub koszty przekroczą próg 2 mln zł

(lub 500 tys. zł, jeśli zakład położony jest w kraju stosującym szkodliwą konkurencję podatkową). Kluczowe znaczenie ma analiza funkcji pełnionych przez zakład oraz jednostkę macierzystą, zaangażowanych aktywów i ponoszonych ryzyk.

PRZYKŁAD

Polska spółka B posiada zakład podatkowy w Szwecji, w ramach którego realizuje prace budowlane i instalacyjne. Oznacza to, że zyski uzyskiwane w Szwecji muszą być przypisane do zakładu i tam opodatkowane.

Łączne koszty przypisane do zakładu wyniosły 1,9 mln zł, a przypisane przychody 2,5 mln zł. Mając na uwadze, że wartość przychodów przekracza ww. próg 2 mln zł, dla spółki B powstał obowiązek dokumentacyjny.

ZNACZENIE ANALIZY CEN TRANSFEROWYCH

Aby zapewnić zgodność z zasadą ceny rynkowej i uniknąć ryzyka doszacowania dochodu, konieczne jest sporządzenie analizy cen transferowych. Może ona przyjmować formę analizy porównawczej lub analizy zgodności i stanowi podstawowe narzędzie weryfikacji rynkowego charakteru transakcji.

W praktyce organy podatkowe mogą analizować czy zyski przypisane do zakładu odpowiadają warunkom rynkowym. W przypadku stwierdzenia naruszenia tych warunków, organ podatkowy może skorygować przypisany dochód i doszacować podatek. Dlatego właściwie sporządzona analiza cen transferowych nie tylko jest kluczowa do spełnienia obowiązków dokumentacyjnych, ale przede wszystkim zabezpiecza podatnika przed potencjalnym doszacowaniem.

PODSUMOWANIE

Podatnicy realizujący kontrakty zagranicą powinni monitorować swoją działalność pod kątem powstania zakładu podatkowego i ewentualnej zmiany państwa opodatkowania osiąganych przez niego zysków. Nie można zapominać również o obowiązkach sprawozdawczych, które mogą różnić się w zależności od wymogów lokalnego prawa. Aby prawidłowo opodatkować dochód zakładu, konieczna jest właściwa alokacja przychodów i kosztów, zgodna z zasadą ceny rynkowej i ustalana na podstawie rzeczywistego zaangażowania jednostki macierzystej i zakładu. Należy pamiętać, że w przypadku przekroczenia progów dokumentacyjnych, należy sporządzić dokumentację cen transferowych oraz przeprowadzić analizę rynkowości transakcji. Profesjonalne podejście do tych kwestii pozwala uniknąć potencjalnych ryzyk podatkowych i zapewnić zgodność z obowiązującymi regulacjami.



Bezpieczna przyszłość rodzinnego majątku – jak działa fundacja rodzinna?



ALEKSANDER PETRYS

Adwokat specjalizujący się w obsłudze klientów indywidualnych oraz ich biznesów, doradztwo Private Clients kancelarii WKB Lawyers



URSZULA RODAK-SMOLAREK

Adwokat, kierująca Zespołem Private Clients, specjalizuje się w obsłudze klientów indywidualnych oraz ich biznesów, kancelaria WKB Lawyers

Głównym impulsem do uchwalenia ustawy o fundacjach rodzinnych była chęć zapobieżenia rozdrobnieniu majątku w razie śmierci właściciela.

Fundacja rodzinna pozwala zachować rodzinny biznes w jednym podmiocie, niezależnie od zaangażowania następców. Takie rozwiązanie pozwala uniknąć konfliktów związanych z podziałem majątku oraz zapewnia ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa, co sprzyja utrzymaniu wypracowanej przez lata pozycji rynkowej.

Instytucja fundacji rodzinnej na dobre zadomowiła się w polskim systemie prawnym. Choć została wprowadzona niecałe dwa lata temu, cieszy się dużą popularnością. Zostało zarejestrowanych już 2104 fundacji rodzinnych, a w kolejce czeka jeszcze ponad 1170 wniosków.

Do założenia fundacji rodzinnej konieczne jest sporządzenie przez fundatora (osobę fizyczną, także cudzoziemca) aktu założycielskiego i statutu fundacji w formie aktu notarialnego. Następnie należy złożyć wniosek o jej zarejestrowanie do Sądu Okręgowego w Piotrkowie Trybunalskim. Z chwilą sporządzenia aktu założycielskiego powstaje tzw. fundacja rodzinna w organizacji, która może m.in. nabywać prawa i zaciągać zobowiązania.

Przed podjęciem decyzji o założeniu fundacji należy przede wszystkim zastanowić się, czy jest to najlepsza forma sukcesji lub reorganizacji rodzinnego majątku, w zależności

od liczby potencjalnych następców oraz ich zainteresowania kontynuowaniem działalności.

STATUT FUNDACJI

Statut to najważniejszy dokument, który reguluje działalność fundacji rodzinnej. Należy w nim określić zasady działania fundacji, w tym kompetencje organów fundacji i warunki, na jakich beneficjenci będą uprawnieni do otrzymywania świadczeń z fundacji.

Ustawa jest dość elastyczna w tym zakresie, co pozwala na dopasowanie postanowień statutu fundacji do potrzeb konkretnej rodziny czy rodzaju prowadzonego biznesu. Przykładowo, w statucie można zastrzec, że członkami zarządu mogą być wyłącznie osoby posiadające określone doświadczenie zawodowe lub odpowiednie wykształcenie. Można również zamieścić obwarowanie, że do dokonania przez fundację niektórych czynności, takich jak transakcje o znacznej wartości lub dotyczące istotnych ze względów ekonomicznych czy sentymentalnych składników majątku, konieczne będzie uzyskanie zgody fundatora lub beneficjentów. Istotne jest również określenie zasad przyznawania świadczeń beneficjentom, czyli kto decyduje o przyznaniu świadczeń (fundator, inny organ czy odbywa się to poniekąd samoistnie, wraz ze spełnieniem określonych kryteriów), a także jaka ma być ich wartość (np. ograniczenie do ustalonej

części zysku fundacji rodzinnej) i forma (świadczenia rzeczowe czy pieniężne).

Statut może też przewidywać utratę statusu beneficjenta i usunięcie go z fundacji. Najczęściej chodzi o sytuacje skazania prawomocnym wyrokiem sądu czy niegodne zachowanie wobec członków rodziny lub fundatora.

Statut fundacji rodzinnej musi także określać jej cele, które wyznaczają ramy dla działalności fundacji, w tym przede wszystkim zarządu. Cele fundacji rodzinnej zazwyczaj obejmują pomnażanie majątku, inwestowanie w określone rodzaje aktywów czy branże, a także wspieranie beneficjentów w realizacji ich planów edukacyjnych i rozwojowych oraz na wypadek problemów zdrowotnych. Ważne też, aby majątek przeznaczony do fundacji rodzinnej odpowiadał zakładanym celom.

Ponadto należy upewnić się, czy takie rozwiązanie jest korzystne pod względem podatkowym, w szczególności czy wniesienie konkretnych składników majątku lub rodzajów działalności gospodarczej nie prowadzi do zwiększenia obciążeń podatkowych.

CZY FUNDACJA MOŻE PROWADZIĆ DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ?

Ustawodawca przewidział dla fundacji rodzinnej różne korzyści podatkowe. I tak czynność wnoszenia mienia do fundacji, np. środków pieniężnych lub udziałów w spółkach, jest neutralna podatkowo. Poza tym dochody fundacji rodzinnej z działalności gospodarczej dozwolonej ustawowo nie podlegają CIT. Do katalogu dozwolonej działalności zalicza się:

- zbywanie mienia, o ile mienie to nie zostało nabyte wyłącznie w celu dalszego zbycia;
- najem, dzierżawy lub udostępnianie mienia do korzystania na innej podstawie;
- przystępowanie do spółek handlowych, funduszy inwestycyjnych, spółdzielni i podmiotów o podobnym charakterze, mających siedzibę w kraju albo za granicą, a także uczestnictwo w tych spółkach, funduszach, spółdzielniach i podmiotach;
- nabywanie i zbywanie papierów wartościowych, instrumentów pochodnych i praw o podobnym charakterze;
- udzielanie pożyczek: spółkom kapitałowym, w których fundacja rodzinna posiada udziały albo akcje, spółkom osobowym, w których fundacja rodzinna uczestniczy jako współnik, beneficjentom;
- obrót zagranicznymi środkami płatniczymi należącymi do fundacji rodzinnej w celu dokonywania płatności związanych z działalnością fundacji rodzinnej;
- produkcja przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy produktów roślinnych i zwierzęcych (z pewnymi ograniczeniami);
- gospodarka leśna.

Z kolei działalność gospodarcza fundacji wykraczająca poza katalog działań przewidziany w ustawie podlega opo-

datkowaniu stawką 25% CIT. Przykładowo, fundacja rodzinna nie może prowadzić działalności hotelowej, a za taką organy podatkowe uważają wynajem lokalu, który zapewnia pościel i ręczniki. Również w przypadku prowadzenia przez fundację rodzinną działalności deweloperskiej czy np. obrotu kryptowalutami zostałaby nałożona podwyższona stawka CIT. Nie ma jednak przeszkód, aby fundacja rodzinna świadczyła takie usługi oraz inne niemieszczące się w ustawowym katalogu za pośrednictwem spółki, której udziały lub akcje należą do fundacji rodzinnej.

Fundacja zawsze będzie zobowiązana do zapłaty 15% CIT z chwilą wypłaty świadczeń na rzecz beneficjentów. Dotyczy to zarówno świadczeń pieniężnych, jak i np. korzystania przez beneficjentów z nieruchomości lub samochodów należących do fundacji.

Z kolei z perspektywy podatku PIT najkorzystniej jest, gdy beneficjentami i wnoszącymi mienie do fundacji są fundatorzy (którzy też mogą być beneficjentami) i członkowie ich najbliższej rodziny, należący do tzw. grupy zerowej, czyli: małżonkowie, dzieci i dalsi zstępni, rodzice i dalsi wstępni, pasierb, rodzeństwo, ojczym i macocha. W takim przypadku świadczenia otrzymywane z fundacji są zwolnione z podatku dochodowego od osób fizycznych.

Planując sukcesję lub zmiany struktury majątku, nie należy zapominać o innych instrumentach prawnych, które mogą zarówno uzupełniać, jak i zastępować utworzenie fundacji rodzinnej. Przykładowo, odpowiednio skonstruowane umowy dożywocia mogą rozwiązać kwestie przekazania nieruchomości, a umowy dzierżawy przedsiębiorstwa zapewnić ciągłość istnienia firmy. Zalecane jest także sporządzenie testamentów, a także innych, nie tylko prawnych dokumentów, które będą zawierać najważniejsze informacje i instrukcje dla członków rodziny lub kluczowych pracowników.

Fundacja rodzinna to dobre narzędzie i na pewno może usprawnić sukcesję. Jest to jednak bardzo istotna zmiana w strukturze rodzinnego majątku. Dlatego przed podjęciem decyzji o założeniu fundacji rodzinnej zawsze zachęcamy naszych klientów do szczerzej rozmowy w gronie rodziny oraz kluczowych pracowników, a także do dokonania należytej analizy prawnej i podatkowej.



DLACZEGO SPIERAMY SIĘ, REALIZUJĄC PROJEKTY BUDOWLANE?

Wyniki badania CAS opublikowanego w Raporcie o sporach budowlanych w Polsce 2024/2025



MACIEJ KAJRUKSZTÓ

Partner Zarządzający CAS Sp. z o.o.

Wyniki tegorocznego badania CAS, opublikowanego w Raporcie o sporach budowlanych w Polsce w 2024 roku z perspektywą na rok 2025, wskazują na spowolnienie zmian głównych trendów dotyczących sporów budowlanych. Wartość i czas trwania sporów rosną wolniej niż dotychczas. Za najważniejszą przyczynę powstawania sporów został ponownie uznany wzrost kosztów realizacji, ale nie jest to już przyczyna tak dominująca, jak w ubiegłych latach.

Na drodze porozumienia między stronami na etapie realizacji wciąż stoi głównie obawa stron przed odpowiedzialnością za podejmowane decyzje, zaś strategia przeczekania „poczekamy-zobaczymy” jest najchętniej stosowanym podejściem do sporu.

Zgodnie z odpowiedziami naszych respondentów, rok 2024 był charakterystyczny pod względem spadku popu-

larności negocjacji jako metody rozwiązywania sporów, przy jednoczesnym wzroście zaufania w ich skuteczność, oraz odwrotnie – wzroście popularności sądów powszechnych przy jednoczesnym spadku zaufania w ich skuteczność.

Strony sporów budowlanych wierzą coraz bardziej, że to negocjacje są najskuteczniejszym narzędziem ich rozwiązywania, wzrasta też przekonanie o skuteczności mediacji.

Wciąż pozostaje do wykorzystania potencjał metod alternatywnego rozwiązywania sporów ADR, takich jak mediacje, arbitraż i rozjemstwo – są one bowiem znacznie częściej doceniane jako skuteczne narzędzia niż faktycznie stosowane przez strony.

Pomimo znacznego wzrostu popularności sądów powszechnych jako metody rozwiązywania sporu, strony coraz mniej wierzą w ich skuteczność.

Zapisy dotyczące waloryzacji ceny umownej stały się standardem w realizowanych umowach budowlanych, jednak skuteczność stosowanych mechanizmów waloryzacyjnych lub ich adekwatność jest wciąż kwestionowana. Większość respondentów wskazuje, że mechanizmy waloryzacyjne nie odzwierciedlają rzeczywistych zmian cen, choć odsetek adekwatnych klauzul znacząco się zwiększył.

Wpływ wojny w Ukrainie na realizowane projekty został w znacznej mierze ograniczony. Mimo to, ocena kondycji rynku budowlanego w 2024 roku zdecydowanie się pogorszyła. W ocenie ankietowanych sytuacja była niewiele lepsza niż po wybuchu wojny w Ukrainie w 2022 roku.

Po roku działania nowego rządu zwiększyły się też obawy specjalistów czy wystarczy środków publicznych na realizację planowanych zamierzeń inwestycyjnych, i czy polityka rządu zapewni odpowiednie wsparcie dla stabilności branży.

Branża wyczekuje na uruchomienie środków i nowych inwestycji, obawiając się jednocześnie nowej kumulacji projektów, przekraczającej jej potencjał wykonawczy.

Największym wyzwaniem firm budowlanych przy realizacji projektów są braki kadrowe i związany z nimi wzrost kosztów robocizny.

Cały raport jest dostępny na stronie www.caservices.pl.

151 Klientów,
dla których pracowaliśmy



558 zrealizowanych
Projektów



324
Projektów



zrealizowanych dla
największych Wykonawców

411
przygotowane
analizy
kosztowe



126
wykonanych
analiz
terminowych



69
sporządzone
analizy
techniczne



61
Opinii



zleconych przez sądy
powszechne i arbitrażowe

8,54 mld zł netto

wartość wyliczonych roszczeń

162,8 mld zł netto

wartość Projektów, przy których pracowaliśmy

Przy naszym udziale zrealizowano



1516 km

infrastruktury
drogowej



1703 km

infrastruktury
kolejowej



3,48 mln m²

powierzchni
budynków



12 799 MW

mocy
energetycznej

CAS lider w świadczeniu usług i realizacji:

- Expert Witness (Biegli Sądowi)
- Claims Management (Zarządzanie roszczeniami)
- doradztwa kontraktowego
- doradztwa transakcyjnego
- doradztwa technicznego
- niezależnych analiz ekonomicznych
- niezależnych analiz harmonogramowych
- niezależnych analiz technicznych

**Chcesz dowiedzieć się w jaki
sposób możemy wesprzeć
Twój biznes?**

Skontaktuj się z nami!



Zamówienia publiczne: czy zaczniemy preferować rodzimych wykonawców?



ANNA PRIGAN

Radca prawny, partner, Wardyński i Wspólnicy

Na początku marca 2025 r. zakończyły się konsultacje społeczne poselskiego projektu ustawy z 3 lutego 2025 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych¹. Nowelizacja ma między innymi ująć w przepisach ustawy p.z.p. skutki wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE) z 22 października 2024 r., w sprawie Kolin İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret (C-652/22)², ograniczając zastosowanie zasady równego traktowania, wyrażonej w art. 16 pkt 1 p.z.p., wyłącznie do wykonawców z UE oraz z państw, które zawarły z UE umowy o dostępie do unijnego rynku zamówień publicznych.

JAK WYNIKA Z WYROKU W SPRAWIE KOLIN:

- wykonawcy spoza UE bądź z państw, które nie zawarły z UE umowy o dostępie do unijnego rynku zamówień publicznych („wykonawcy z państw trzecich”), nie mogą domagać się równego traktowania w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego ani korzystać ze środków odwoławczych na tych samych zasadach, co wykonawcy z UE i z państw, z którymi UE zawarła stosowne umowy;

- skoro nie ma unijnego aktu prawnego o charakterze generalnym, który regulowałby dostęp wykonawców z państw trzecich do zamówień publicznych w państwach członkowskich, podmioty zamawiające mają prawo decydować czy i na jakich zasadach będą dopuszczać do postępowań wykonawców z państw trzecich.

Wyrok w sprawie Kolin ma już praktyczne konsekwencje dla polskiego rynku zamówień publicznych. Zamawiający publiczni zaczęli już wprowadzać do dokumentów zamówień warunki określające odmienny sposób traktowania wykonawców z państw trzecich – tak na etapie weryfikacji spełniania warunków udziału w postępowaniu, jak na etapie oceny ofert.

Warunki te są wyłomem w polskiej praktyce rynku zamówień publicznych. Do tej pory wszyscy wykonawcy działali na tych samych zasadach, bez względu na kraj pochodzenia. Nowe praktyki spotkały się ze sprzeciwem wykonawców zagranicznych, a w efekcie stały się przedmiotem rewizji w postępowaniach odwoławczych. Krajowa Izba Odwoławcza nabrała wątpliwości czy można stosować skutki wyroku do zamówień publicznych w Polsce, skoro rodzime przepisy zakładają równe traktowanie wszystkich wykonawców.

W efekcie, Urząd Zamówień Publicznych wydał dwa komunikaty na temat skutków wyroku w sprawie Kolin dla polskich postępowań o udzielenie zamówienia publicznego³. W drugim z nich Urząd potwierdził, że uwzględniając wytyczne wyroku w sprawie Kolin, na podstawie obecnie obowiązujących przepisów p.z.p., w odniesieniu do wykonawców z państw trzecich na etapie wszczęcia postępowania zamawiająco:

1. ocenia czy należy dopuścić do postępowania wykonawców z państw trzecich i na jakich warunkach,
2. określa czy mogą oni pełnić rolę wykonawców, członków konsorcjum, podmiotów udostępniających zasoby, członków lub podwykonawców,
3. może przedstawić w dokumentach zamówienia inne warunki ich traktowania, odzwierciedlające obiektywną różnicę między ich sytuacją prawną a sytuacją wykonawców z UE,
4. upublicznia swoje decyzje w tym względzie w dokumentach zamówienia zgodnie z zasadą przejrzystości.

¹ [https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/Projekty/10-RPW-4192-2025/\\$file/10-RPW-4192-2025.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/Projekty/10-RPW-4192-2025/$file/10-RPW-4192-2025.pdf)

² <https://www.gov.pl/web/uzp/wyrok-tsue-z-22-pazdziernika-2024-r-ws-kolin-inaat-turizm-sanayi-ve-ticaret-dotyczacy-dostepu-do-unijnego-ryнку-zamowien-publicznych-podmiotow-zagranicznych2>

³ <https://www.gov.pl/web/uzp/wyrok-tsue-sprawa-c-65222-kolin>



warszawskiego
metra



Warszawa



Warszawski
Transport
Publiczny



„PRACODAWCA PRZYJAZNY ZDROWIU” – ROLA LIDERÓW W BUDOWANIU ŚWIADOMYCH I ZDROWYCH ORGANIZACJI



Zorganizowane w gronie przedsiębiorców należących do Executive Club forum „Pracodawca Przyjazny Zdrowiu”, połączone z klubowym spotkaniem wigilijnym, odbyło się 17 grudnia 2024 roku w luksusowym Aviator Bar, na 10. piętrze Airport Hotel Okęcie. Zgromadzeni Klubowicze, osoby towarzyszące oraz zaproszeni goście mieli przyjemność wysłuchać zajmujących prezentacji dotyczących różnych aspektów ochrony zdrowia oraz wymiany profesjonalnych opinii podczas dyskusji.

Gości oczekujących na rozpoczęcie wydarzenia powitały świąteczne szlagiery w niecodziennych aranżacjach, przygotowane przez zespół 2m Acoustic Trio. Następnie, uczestnicy zostali uroczysto przywitani przez **Beatę Radomską**, CEO Executive Club oraz **prof. dr hab. inż. Michała Kleibera**, Przewodniczącego Rady Executive Club. Szczególnie gorąco powitano nowych członków Klubu, którzy dołączyli do organizacji w 2024 roku.

Pierwsza z przygotowanych prezentacji dotyczyła praktycznej realizacji kryteriów społecznych ESG poprzez dbanie o dobrostan pracowników i nosiła tytuł „**ESG w praktyce: Modelowy**

Program edukacji i profilaktyki zdrowia w miejscu pracy”. Prezentację wygłosił **dr Paweł Wdówik**, Konsultant Krajowy ds. Medycyny Pracy.

Na wstępie prelegent zwrócił uwagę, że profilaktyka w miejscu pracy to już nie tylko obowiązkowe badania okresowe. Standardem w wielu firmach od lat już są dobrowolne pakiety medyczne. Są to jednak wydatki przeznaczone stricte na leczenie pracowników. Jak pokazują zaś badania, zwiększanie środków na leczenie nie wpływa istotnie na poprawę podstawowej kondycji pracowników. Zdecydowanie efektywniej zwracają się środki przeznaczone na profilaktykę.

Zdaniem dr Wdówika, troska o zdrowie pracowników doskonale wpisuje się w kryteria ESG w aspekcie społecznym. Obecnie oczekiwania pracowników diametralnie się zmieniają. Redefiniowane jest także podejście do kwestii ryzyka zawodowego. Przed pandemią nie braliśmy pod uwagę choćby, że bliska współpraca z innymi jest czynnikiem ryzyka.

Program Zdrowie, Człowiek, Profilaktyka, adresowany do samorządów i firm, realizowany jest już od lat. Główną

przeszkodą był brak zrozumienia wśród pracodawców, jak opracowywać programy profilaktyczne. Odpowiedzią jest opracowane przy współpracy Pfizer Polska Modelowy Program edukacji i profilaktyki zdrowia w miejscu pracy.

Kolejne wystąpienie poświęcone było roli Podstawowej Opieki Zdrowotnej w realizacji programów profilaktycznych. Prezentację pt. „**Dlaczego najlepszym miejscem dla profilaktyki jest POZ?**” wygłosił **Paweł Żuk**, Przewodniczący Rady Nadzorczej, Centrum Medyczno-Diagnostyczne.

Rozpoczynając prezentację Pan Paweł Żuk przedstawił dane potwierdzające, że poziom opieki leczniczej Polaków systematycznie się poprawia, nie odbiegając od średniej krajów OECD, a niejednokrotnie plasując się na czołowych lokatach. Z badania wynika, że środki przeznaczane w Polsce na ochronę zdrowia są rozsądnie wydatkowane i przynoszą efekty, choć oczywiście powinny stanowić większą część wydatków budżetowych.

W zdecydowanie gorszym stanie wciąż pozostaje profilaktyka. Poziom świadomości konieczności przeprowadzania badań okresowych wciąż jest niski i niejednokrotnie sprowadza się jedynie do obowiązkowych badań medycyny pracy. Według analiz przeprowadzonych w jednej z polskich miejscowości, statystycznie pacjent musi 11 razy usłyszeć zachętę do przeprowadzenia badań kontrolnych, by w końcu się na nie zdecydować.

Trzecia i ostatnia z prezentacji tego dnia wygłoszona została przez **Justynę Gościńską-Bociong**, Dyrektorkę Komunikacji Korporacyjnej, Healthcare Services, Medicover. Wystąpienie zatytułowane „**Zdrowa OdWaga**” dotyczyło programów aktywizacji ruchowej i budowania zdrowia pracowników.

Pani Justyna podzieliła się ze słuchaczami danymi dotyczącymi wpływu aktywności fizycznej na zachowanie zdrowia i dobrej kondycji. Według nich aż 74% pracowników nie spełnia norm WHO dotyczących niezbędnej aktywności fizycznej. Około połowa zmagają się z nadwagą lub otyłością oraz

podwyższonym poziomem cholesterolu. Więcej niż co czwarty cierpi na nadciśnienie. Nie lepiej przedstawia się zdrowie psychiczne statystycznego pracownika. 2/3 z nich deklaruje, że co najmniej raz w roku odczuwa intensywny stres, a 15% zmagają się z nim codziennie.

Celem programu „Zdrowa OdWaga” było udowodnienie, że ukończenie 12-miesięcznego programu modyfikacji stylu życia, polegającego na edukacji zdrowotnej i aktywności fizycznej, może znacząco zmniejszyć ryzyko zdrowotne i poprawić jakość życia. Uczestnicy programu znacznie poprawili swoją sprawność fizyczną i zmniejszyli swoje dolegliwości bólowe. Większość istotnie zmniejszyła swoją tkankę tłuszczową, a tym samym ograniczyła ryzyko zawału. Zdecydowanie zwiększył się także ich poziom zadowolenia i energii życiowej.

Kulminacją przedsięwziętego spotkania Executive Club była debata „**Pracodawca Przyjazny Zdrowiu**”, w której udział wzięli przedstawiciele branży medycznej oraz ubezpieczeniowej. Moderatorem debaty został uznany dziennikarz medyczny, **Michał Dobrołowicz**. Wśród dyskutantów znaleźli się: **Katarzyna Baranow**, Strategic Healthcare Partner Lead, Pfizer Polska, **Justyna Gościńska-Bociong**, Dyrektorka Komunikacji Korporacyjnej, Healthcare Services, Medicover, **Tomasz Łakomy**, Dyrektor ds. Rozwoju Sieci Sprzedaży, PZU Zdrowie, **dr Paweł Wdówik**, Konsultant Krajowy ds. Medycyny Pracy oraz **Paweł Żuk**, Przewodniczący Rady Nadzorczej, Centrum Medyczno-Diagnostyczne.

Rozpoczynając debatę, moderator skierował do dyskutantów podstawowe pytanie: „Kiedy możemy powiedzieć, że mamy zdrową organizację i jak ten stan osiągnąć?”.

Zdaniem Pani **Katarzyny Baranow** konieczne jest dogłębne zbadanie potrzeb pracownika. Chociażby pytania z kwestionariusza opracowanego przy współpracy Pfizer Polska Modelowego Programu mają właśnie taki cel – uświadomienie sobie tych potrzeb przez pracodawcę. W zależności od rozpoznania tych potrzeb, Modelowy Program proponuje metody rozwiązania zidentyfikowanych problemów, oczywiście z mo-





żliwością ich modyfikacji, aby dostosować program do realiów panujących w firmie.

Pani **Justyna Gościńska-Bociąg** dodała, że zarówno wśród pracowników, jak i reszty populacji, istnieje pokaźna grupa osób borykających się na co dzień z różnymi problemami zdrowotnymi, a jeszcze większa liczba jest mocno narażona na pojawienie się problemów. To są właśnie informacje, które pracodawca musi być w stanie przeanalizować i dobrać odpowiednio, indywidualne narzędzia dla każdego z pracowników.

Na inny aspekt diagnozowania potrzeb pracowników zwrócił uwagę **dr Paweł Wdówik**. Jego zdaniem dużym problemem w polskich firmach jest brak świadomości dotyczącej zagrożenia, jakim jest choćby obecność chorych pracowników w pracy, która jest wciąż często wymuszana przez pracodawców.

Z kolei Pan **Paweł Żuk** zaapelował, że musimy sobie uzmysłowić, że pacjent i pracownik to ta sama osoba. Ogromną pomocą byłoby poprawienie przepływu informacji pomiędzy tymi dwoma kanałami.

W kolejnej turze pytań prelegenci przedstawiali swoją wizję odpowiedniej profilaktyki. Zdaniem Pani **Katarzyny Baranow**, jako element ESG, profilaktyka powinna być rozpatrywana

Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine

szeroko – nie tylko jako zmniejszenie absencji w pracy, ale jako wpływ na zdrowie całej szerokiej społeczności, odciążenie przychodni, szpitali i całych sektorów gospodarki.

Wtórowała jej Pani **Justyna Gościńska-Bociąg**, która stwierdziła, że zdrowie obecnie to nie wyłącznie brak choroby. Według WHO zdrowie to dobrostan społeczny, fizyczny i psychiczny.

W opinii **dr Wdówika** działania profilaktyczne, wspomagające zdrowie pracowników, niejednokrotnie nie potrzebują wielkich nakładów finansowych, a często nawet żadnych, wymagając jedynie wypracowania odpowiednich procedur i modeli postępowania.

Podsumowując dyskusję, Pan **Tomasz Łakomy** stwierdził, że mamy doskonałe programy profilaktyczne, aktywizujące czy projekty bardziej efektywnego wykorzystania POZ. Problemem jest jedynie brak świadomości i poczucia konieczności korzystania z tych rozwiązań. Poziom tej wiedzy zdecydowanie się w ostatnich latach poprawia, ale wciąż widoczne są ogromne braki, szczególnie po stronie pracodawców. Podkreślił, że Polacy spędzili w poprzednim roku na zwolnieniach łącznie 280 mln dni. To kolosalny koszt. Zmniejszenie tej wartości choćby o kilka procent, oznacza ogromne pieniądze.



PARTNER GŁÓWNY I WSPÓŁORGANIZATOR



zdrowie
człowiek
profilaktyka



Modelowy Program
Profilaktyki i Edukacji
w miejscu pracy

PARTNERZY



PRZED



PO



20 LAT
EXECUTIVE
CLUB

To my za tym stoimy!

42MORROW to agencja digital marketingu, w której kompleksowo zajmujemy się tworzeniem Twojej marki. Wykreujemy sukces Twojego biznesu w dynamicznym świecie online!



Mateusz Szyszka

Konsultant, Brand Design
CEO 42MORROW

+48 792 247 253
mateusz@42morrow.eu

Strategia

Branding

Marketing

Grafika

Druk

Eventy

„FORUM INWESTYCJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI” – JAK POMNAŻAĆ KAPITAŁ W ERZE CYFROWEJ?



Předostatniego dnia lutego w nowoczesnej przestrzeni Brain Embassy Czackiego odbyło się wydarzenie Executive Club zorganizowane pod hasłem „Forum Inwestycji i Przedsiębiorczości”. Goście i Członkowie Klubu, świętujący wspólnie Tłusty Czwartek, mieli okazję nie tylko skorzystać z wymienionego poczęstunku, ale otrzymali także solidną porcję wiedzy i porad inwestycyjnych.

Merytoryczną część wydarzenia rozpoczęła prezentacja Pana Piotra Frankowskiego, Dyrektora Zarządzającego Ayming Polska. Postarał się on odpowiedzieć na pytanie „Jak sfinansować zrównoważoną transformację w organizacji?”.

Prezentacja Pana Piotra skupiała się na zaprezentowaniu kluczowych wyników najnowszego raportu autorstwa Ayming Polska, „Międzynarodowy Barometr ESG 2025”. Z przeprowadzonego wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla badania wynika, że niemal 2/3 objętych obowiązkiem raportowania ESG polskich przedsiębiorstw spełnia już wymogi dyrektywy CSRD, a kolejne 30% deklaruje osiągnięcie zgodności z dyrektywą w ciągu najbliższego roku. Jednocześnie, tylko co czwarta firma oświadcza, że podjęła konkretne działania w obszarze ESG.

Przedsiębiorcy zgłaszają bowiem szereg problemów związanych z wdrażaniem projektów ESG. Najczęściej wskazują na wysokie koszty zrównoważonych inicjatyw (25% respondentów), a także złożoność tematyki ESG, skomplikowane i zmieniające procedury oraz regulacje, a także brak dostępu do wiarygodnych danych.

Jednak to rzekomy brak możliwości finansowania kosztownej transformacji biznes uważa za największy problem. W rezultacie, ponad 1/3 wszystkich zrównoważonych inicjatyw finansowana jest ze środków własnych przedsiębiorstw. Podobna liczba firm czerpie fundusze z dotacji i grantów. Tylko 24% korzysta z ulg podatkowych, w tym ulgi B+R. To o 10 p.p. mniej niż średnia europejska i aż 34 p.p. mniej niż w liderujących Włoszech.

Kolejne wystąpienie zaprezentowane zostało przez Pana Macieja Jeziorskiego, Dyrektora Sprzedaży CEE Signify Poland – firmy, która właśnie dołączyła do grona członków Executive Club. Z tego względu prezentacja w dużej mierze dotyczyła przedstawienia profilu działalności firmy, ale starała się również uświadomić uczestnikom spotkania, jaki jest „Niezwykły potencjał światła”.

Przed rozpoczęciem właściwego wystąpienia zgromadzeni goście mieli okazję obejrzeć film promocyjny **Signify Poland**, prezentujący szerokie spektrum oferowanych przez firmę produktów i usług oraz społeczne oddziaływanie branży oświetleniowej.

Następnie Pan Maciej przedstawił pokrótce osiągnięcia i pozycję Signify – światowego lidera w obszarze oświetlenia LED, zatrudniającego niemal 30 000 pracowników i osiągającego sprzedaż rzędu 6 bilionów euro rocznie. Zaprezentował również Signify jako prekursora zielonej transformacji branży oświetleniowej. W ciągu zaledwie 12 ostatnich lat udział energooszczędnego oświetlenia LED w całym wolumenie sprzedaży Signify wzrósł z 22% do 93%, a cała energia elektryczna zasilająca działalność firmy w Polsce pochodzi ze źródeł odnawialnych.

Na koniec swojego wystąpienia, Pan Maciej zaprezentował wybrane realizacje Signify Poland, rozświetlające znane przestrzenie w polskich miastach, takie jak fasada Warsaw Spire, okręt Dar Pomorza w gdyńskim porcie czy park zdrojowy w Busku Zdroju.

Zwieńczeniem części dyskusyjnej spotkania stała się debata, zatytułowana „**W co inwestować w 2025?**”. Udział wzięli przedstawiciele firm z szerokiego spektrum branż, dysponujący dużym indywidualnym doświadczeniem inwestycyjnym, oferujący również produkty i usługi będące kuszącym przedmiotem inwestycji. Moderatorem debaty został **Pan Jacek Socha**, ekonomista, Minister Skarbu Państwa (2004-2005),

Przewodniczący Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (1994-2004), Były Wiceprezes PWC w Polsce, obecnie Członek Rad Nadzorczych: mTFI, ONDE, BIOAGRA. Wśród dyskutantów znaleźli się: **Bartosz Łyskawiński**, CEO, Umowy.AI, **Dawid Małycha**, CEO, Małycha Agency, **Grzegorz Mozol**, CPM Solution Expert, Incube CPM, **Marcin Ujejski**, Prezes Zarządu, BeLeaf.

Moderator debaty rozpoczął od krótkiego przedstawienia prelegentów oraz przedmiotu ich działalności i zainteresowań. **Pan Bartosz Łyskawiński**, CEO Umowy.AI, zaprezentowany został jako specjalista od przełomowych technologii AI, w tym twórca narzędzia do analizy umów wykorzystującego generatywną sztuczną inteligencję. Jednocześnie zawodowo i prywatnie zaangażowany jest w inwestycje na rynku nieruchomości.

Pan Dawid Małycha jest z kolei siłą napędową Małycha Agency, wcielającym w życie swoją wizję innowacyjności i doskonałości w obsłudze klienta na rynku nieruchomości premium. Dzięki bogatej karierze w sektorze bankowym doskonale zna rynek inwestycyjny.

Kolejny prelegent, **Pan Grzegorz Mozol**, to wieloletni dyrektor sprzedaży, ekspert nowoczesnych technologii finansowych, który od ponad 15 lat wspiera liderów C-level w podejmowaniu trafnych decyzji opartych na danych.

Ostatnim z przedstawionych dyskutantów był **Pan Marcin Ujejski**, prezes notowanej na New Connect spółki BeLeaf, generalnego wykonawcy lasów przemysłowych.





Reprezentujący odmienne spojrzenia i sektory gospodarki goście przeszli następnie do przedstawienia swojego spojrzenia na rynek inwestycyjny i na rolę, jaką odgrywać na nim mogą ich branże.

Pan Bartosz Łyskawiński sceptycznie odniósł się do aktualnych perspektyw inwestowania w nieruchomości – jego zdaniem szczególnie rynek nieruchomości komercyjnych odnotował dosyć mocne zachwianie w latach 2022-2024 i choć powoli zaczyna się podnosić, to wciąż stanowi ryzykowne pole dla inwestycji. Prelegent zwrócił uwagę przede wszystkim na konieczność dywersyfikacji koszyka inwestycyjnego w obliczu rosnącej rynkowej niepewności. Dotyczy to także inwestycji wyspecjalizowanych. Nawet jeśli zdecydujemy się na włożenie kapitału w nowe technologie i rozwój AI, powinniśmy ulokować środki zarówno w podmioty dostarczające technologie, wdrażające je, jak i w ich implementację w naszych własnych wewnętrznych procesach.

Z ostrożną oceną rynku nieruchomości nie do końca zgodził się **Pan Dawid Małycha**. Jego zdaniem ten sektor znajduje się w bardzo ciekawym miejscu, gdyż w końcu, po wielu latach nieprzerwanych wzrostów, często dwucyfrowych, następuje moment, kiedy rynek mówi: „stop, sprawdzam!”. Trend ten zdaje się jednak w nikłym stopniu dotyczyć segmentu premium. Nieruchomości o podwyższonym standardzie wciąż mają jeszcze dużą przestrzeń do rozwoju, mimo faktu, że reszta rynku znajduje się na lekkim zakręcie. W przeciwieństwie do standardowych projektów deweloperskich, ceny nieruchomości premium wciąż znacząco odbiegają od tych znanych z dużych miast europejskich. Obecnie jest to maksymalnie

zaledwie 1/3 wartości najbardziej prestiżowych lokalizacji w Europie, a zatem potencjał jest wciąż ogromny.

Zdaniem **Pana Grzegorza Mozola** z kolei, każda decyzja o inwestowaniu powinna być poparta pogłębioną analizą. Nie mamy już obecnie problemów z pozyskaniem odpowiedniej ilości danych, ale z ich właściwym przetworzeniem i wyciągnięciem wniosków w postaci szans i zagrożeń biznesowych. Postęp technologiczny spowodował, że dzisiaj mamy olbrzymi komfort pozyskiwania informacji, wskutek czego, paradoksalnie, tych danych jest za dużo. Stąd wzięły się właśnie mechanizmy big data i wdrożenia AI do procesów, ponieważ dotychczasowa analiza danych stała się zbyt skomplikowana. To właśnie w tego typu systemy, zdaniem prelegenta, należy obecnie inwestować.

Nieco odmienne od pozostałych prelegentów stanowisko zaprezentował **Pan Marcin Ujejski**. Według niego, najważniejszym aktywem inwestycyjnym w rozwijających się państwach jest biznes. Nie nieruchomości, nie zasoby typu złoto, diamenty, tylko biznes. Jako przykład prelegent podał USA, gdzie według przytoczonych danych ponad połowa obywateli inwestuje w akcje i udziały w biznesach. W Polsce jest to zaledwie 6%. To dlatego wiele młodych start-upów ucieka do Ameryki – ze względu na mały dostęp do kapitału. Zdaniem Pana Marcina konieczna jest budowa systemowego podejścia do wspierania rozwoju nowych biznesów, choćby poprzez inwestowanie w nowe start-upy, np. wchodzące na indeks New Connect, przez Skarb Państwa i agencje rządowe.

Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine

PARTNERZY SPOTKANIA



RELACJA Z XII EDYCJI KONFERENCJI „EXECUTIVE INNOVATION FORUM”



W dniach 27-28 listopada 2024 roku, w prestiżowym hotelu The Westin Warsaw odbyła się XII edycja konferencji „Executive Innovation Forum”. Współorganizatorem wydarzenia została Politechnika Warszawska, a patronat nad nim objęły m.in. Ministerstwo Cyfryzacji i Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Podczas dwóch dni ponad 300 zgromadzonych uczestników miało okazję wysłuchać pięciu paneli dyskusyjnych oraz sześciu prezentacji eksperckich. Debaty dotyczyły najnowszych trendów i kluczowych tematów w obszarach nowych technologii i biznesowych innowacji, takich jak kultura innowacji, digitalizacja, praktyczne wykorzystanie AI, cyberzagrożenia oraz ekosystemy innowacji. Zwieńczeniem wydarzenia była wieczorna Gala, podczas której wręczono nagrody dla najbardziej innowacyjnych firm i liderów – „Diamenty Innowacji”.

Zgodnie z wieloletnią tradycją tego wydarzenia, na wstępie zgromadzonych gości powitali wspólnie Pani Beata Radomska, CEO Executive Club oraz Pan prof. dr hab. inż. Michał Kleiber, Przewodniczący Rady Executive Club.

Merytoryczną część konferencji otworzyło wystąpienie Pana prof. Tomasza Sobierajskiego, Ośrodek Badań Socjomed-

ycznych, Uniwersytet Warszawski, który wygłosił prezentację „Innowacje na receptę – zarządzanie zdrowiem pracowników kluczem do sukcesu”.

Profesor zaprezentował społeczno-psychologiczne spojrzenie na temat innowacji. Jego zdaniem, głównym czynnikiem hamującym nasze działania, także w kwestii innowacyjności, jest strach. Według badań, aż 85% managerów unika innowacyjnych projektów ze strachu. Obawiamy się negatywnego wpływu na karierę w przypadku porażki, niepewności i utraty kontroli wkraczając na nieznany grunt oraz krytyki ze strony otoczenia. Naturalną reakcją jest wybór bezpieczniejszej opcji. Zdaniem prelegenta konieczna jest głęboka zmiana mentalna, już na etapie edukacji, kiedy wpajane jest nam, że kreatywność często spotyka się z krytyką. Niezbędne jest również zadbanie o fizyczne i mentalne zdrowie pracowników, m.in. poprzez skuteczne programy profilaktyki.

Kolejnym punktem programu był pierwszy tego dnia panel dyskusyjny, pod nazwą „Innowacyjne organizacje”. Moderacji podjął się Pan Piotr Dardziński, Dyrektor Centrum Innowacji, Politechnika Warszawska. W panelu udział wzięli: Małgorzata Furmańska, Szef Praktyki Spraw Spornych i Sądowych, Radca Prawny, JWP Rzecznicy Patentowi, Marek Klusek, Dyrektor Oddziału Gwarancji, Innowacji

i Warunków Kontraktowych, Budimex, **Paweł Retmianiak**, Manager ds. Rozwoju Sieci, EMKA, **prof. Tomasz Sobierajski**, Ośrodek Badań Socjomedycznych, Uniwersytet Warszawski oraz **dr Piotr W. Zawadzki**, Ekspert w Dziale Zarządzania Strategicznego, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

Prelegenci panelu zgodnie przyznali, że wypracowanie kultury innowacji jest niezbędne, by innowacyjność w organizacji kwitła. Nie może się ona opierać na jednorazowych zrywach kreatywnych jednostek, lecz na dobrze przemyślanej strukturze. Kultura innowacji nie powinna także ograniczać się do samej organizacji, ale musi mieć zastosowanie w całym łańcuchu wartości. W tym celu konieczna jest synchronizacja kilku czynników – kreatywności ludzi, innowacyjnych narzędzi oraz nowoczesnych struktur i procedur organizacyjnych. Niezwykle ważną dla innowacyjności kwestią jest też ochrona własności intelektualnej i przemyślenie formy, w jakiej będziemy ją udostępniać innym.

Dyskutanci zauważyli również, że na co dzień często nie uświadamiamy sobie własnej innowacyjności. Pracownicy spotykają się z wieloma wyzwaniami, szukają nowych rozwiązań i z sukcesem je wdrażają. Kluczem jest usystematyzowanie tych działań i wyniesienie ich na wyższy poziom – w ramach własnych zespołów badawczych lub we współpracy z zewnętrznymi centrami B+R. Zdaniem debatujących musimy oduczyć się sztywnego stosowania procedur. Jeśli coś działało do tej pory, to nie zawsze znaczy, że nie należy tego zmieniać. Zawsze można zrobić coś lepiej.

Bezpośrednio po zakończeniu krótkiej przerwy networkingowej nadszedł czas na prezentację Pana Piotra Frankowskiego, Dyrektora Zarządzającego, Ayming Polska, zatytułowaną „**Jak napędzić innowacyjność biznesu? Wnioski z najnowszego raportu Ayming Polska**”.

Raport Ayming opracowany został na podstawie ankiety przeprowadzonej w gronie kadry zarządzającej 300 firm wprowadzających innowacyjne produkty, usługi i rozwiązania. Przedstawione wyniki nie prezentują się zbyt optymistycznie. Polska zajmuje 25. na 29 miejsc w Europejskim Rankingu Innowacyjności. Na badania i rozwój przeznaczają 1,46% PKB, co jest 14. wartością wśród krajów UE. Choć skala nakładów systematycznie rośnie, wciąż nie jest wystarczająca do dogonienia liderów. Większość firm wciąż badania i rozwój finansuje ze środków wewnętrznych. Z ulg B+R korzysta tylko 23% firm. Problemem jest brak informacji o dostępnych narzędziach oraz brak zasobów, by z nich skorzystać.

Następnie przysła kolej na drugi panel konferencji, pod tytułem „**Cyfrowa transformacja biznesu**”. Moderatorem został **Pan Tomasz Gutkowski**, Head of Sales & Business Development, Univio. Udział w dyskusji wzięli: **Łukasz Berko**, Founder & CEO, JCC Solutions, **Tomasz Dziki**, Wiceprezes Zarządu, Britenet, **Zsolt Fekete**, Prezes Zarządu, Algotech Polska, **Adrianna Kilińska**, Prezes Zarządu, Engave, **Ksawery Stojak**, Menedżer Zespołu, Zespół Transformacji Cyfrowej Przedsiębiorstw, Bank Gospodarstwa Krajowego, **prof. dr hab. inż. Tomasz Trzcziński**, Profesor, Politechnika Warszawska, Lider Grupy Badawczej, IDEAS NCBR, Chief Scientist, Tooploox.

Podstawą cyfryzacji jest dostęp do danych – wszelkie procesy automatyzacji mają sens jedynie, jeśli zapewnimy systemom wartościowe, dobrze usystematyzowane dane. Do analizy skuteczności cyfryzacji powinniśmy korzystać z niewielkiej liczby kryteriów, ale takich, które będą stale i często mierzone.

Wśród prelegentów panował konsensus co do faktu, że odgórne wprowadzanie cyfrowych rozwiązań w strukturach firmy często spotyka się z oporem pracowników, dlatego tak ważne





jest zaangażowanie ich w powstawanie nowych rozwiązań. Procesu cyfryzacji nie można sztucznie przyspieszać. Przygotowanie pracowników i organizacji jest niezbędnym krokiem, by transformacja była skuteczna i dała realne korzyści biznesowe. Nierzadko też pracownicy są nie tyle przeciwni zmianie i transformacji, co nie mają odpowiednich kompetencji cyfrowych do realizacji odgórných poleceń. Należy zapewnić pracownikom wolność do kreowania innowacji, ale trzeba także zająć się tymi, którzy ich nie chcą. Sytuacja, w której będą oni aktywnie wyrażać swoje niezadowolenie, może być dla organizacji niebezpieczna. Przykład postawy wobec zmiany powinien płynąć od liderów.

Ekspertcy byli jednak zgodni, że transformacja cyfrowa to przede wszystkim ogromne korzyści. To nie technologia zastępuje człowieka, lecz człowiek, dzięki technologii, m.in. sztucznej inteligencji, może znacznie więcej. Cyfryzacja powinna tworzyć człowieka wspomaganego technologią, a nie zastępować kontakt z ludźmi.

Wznowienie konferencji po przerwie lunchowej należało do **Pani Agnieszka Witaszek**, Partner, SSW Law & Beyond, która wygłosiła prezentację „AI w HR – co warto wiedzieć?”.

AI już teraz ma szerokie zastosowanie w obszarze HR. Wykorzystywana jest przy rekrutacji, ocenie wydajności, rejestrowaniu czasu pracy, predykcji ścieżki kariery, dopasowywaniu indywidualnych szkoleń i monitoringu pracy. Wciąż jednak stosowanie AI wzbudza wątpliwości, szczególnie w kwestii zatrudnienia, w tym równego traktowania i wyboru najwłaściwszych kandydatów. Zdaniem prelegentki wdrażanie AI w tej dziedzinie jest trudne, ze względu na mnogość regulacji i ich źródeł. Szansą na uporządkowanie legislacji jest wdrożenie przyjętego niedawno przez UE tzw. AI Act.

Następnie organizatorzy zaprosili uczestników na panel poruszający niezwykle aktualną dla przedsiębiorców kwestię – „AI w biznesie”. Moderatorem dyskusji został **Pan Kuba Dobroszek**, Redaktor prowadzący, My Company Polska. W debacie wzięli udział: **Arkadiusz Gumiński**, AI Solutions Architect & Technical Lead, Britenet, **Andrzej Horawa**, Enterprise Business Lead CEE, Amazon Web Services Poland, **prof. dr hab. inż. Michał Kleiber**, Przewodniczący Rady Executive Club, Były Prezes Polskiej Akademii Nauk, Były Prezydent ECCOMAS, **Jakub Kubalski**, Partner, Adwokat, SSW Law & Beyond, **dr inż. Artur Pollak**, Prezes Zarządu, APA Group, **Artur Wroński**, AI Technology Advocacy Lead, IBM Polska.

Na wstępie uczestnicy dyskusji zaznaczyli, że trudno jest omawiać temat AI w biznesie w oderwaniu od całego procesu digitalizacji. AI to zestaw bardzo różnych narzędzi, stanowiących części składowe złożonych systemów informatycznych, nie osobny system. Często nie jesteśmy nawet świadomi, że korzystamy z AI, właśnie jako elementu szerszego systemu. Codziennie przekazujemy dostęp do naszych danych cyfrowych, w zamian za benefity i ułatwienia, które dzięki temu mogą być dla nas generowane.

Prelegenci podkreślali również, że sztucznej inteligencji nie należy rozpatrywać wyłącznie w czarno-białych barwach. Nie jest tak, że stanowi ona złoty środek na wszelkie problemy, ani jednoznaczne zagrożenie dla ludzkości. To zarówno ogromny potencjał, jak i zagrożenia i od nas zależy, które będą dominować. Warto pamiętać, że samo AI nie będzie przewagą konkurencyjną – firma i tak musi mieć pomysł, produkt, usługę, która się sprzedaje. AI może w tym jedynie pomóc. Proste, mechaniczne rozwiązania będą stopniowo przejmowane przez systemy sztucznej inteligencji. Ludziom pozostaną zadania

bardziej kreatywne, a konieczne nakłady pracy będą się stopniowo zmniejszać. Ważna jest jednak pewna kontrola nad działaniem AI, szczególnie w kwestii tego, jakie dane są wykorzystywane, jakie narzędzia i skąd one pochodzą.

DZIEŃ 2

Drugi dzień konferencyjnych debat otworzyło wystąpienie **Pana Karela Obluka**, General Partner, Evolution Equity Partners, który wygłosił prezentację pod hasłem „**When Cyber Strikes the Boardroom**”.

Zdaniem mówcy podstawą bezpieczeństwa cyfrowego jest świadomość zagrożeń i odpowiednie wyszkolenie nie tylko pracowników, ale także samych członków zarządu. W przypadku cyberataków, nie powinniśmy się zastanawiać „czy” zostaniemy zaatakowani, lecz „kiedy”. Nie może być to wewnętrzna sprawa działu IT, lecz ważny element strategii biznesowej całej firmy. Atak cybernetyczny nie oznacza bowiem jedynie braku dostępu do konkretnego systemu, lecz często oznacza całkowite zastopowanie działalności firmy i olbrzymie straty. Formy cyberataków stają się coraz bardziej różnorodne. Dotyczą już nie tylko przejęcia systemów informatycznych, ale choćby wykorzystania technologii deep fake. Podsumowując, prelegent zaznaczył, że cyberbezpieczeństwo to inwestycja, nie koszt. Chroni nas nie tylko przed stratami finansowymi, ale również wizerunkowymi czy relacyjnymi.

Następnie zaplanowano case study, zaprezentowane przez **Pana Krzysztofa Pacierpnika**, Prokurenta i Dyrektora Działu Sprzedaży, SEEN Technologie, pod tytułem „**14MWt ciepła bez spalania paliwa. Innowacyjny Projekt Odzysku Ciepła Kondensacji zrealizowany przez SEEN Technologie w Krakowie**”.

Prelegent opowiedział o projekcie i budowie Układu Odzysku Ciepła ze spalin w Zakładzie Termicznego Przekształcania Odpadów (ZTPO) w Krakowie. Skonstruowany Układ pochłonął ok. 4% wartości inwestycji, przekładając się jednocześnie na 25% wzrost odzysku ciepła. Obiekt produkuje dzięki temu więcej energii, przy mniejszym poborze paliwa, energii i wody z sieci. Jednocześnie ogranicza emisję CO₂ i innych zanieczyszczeń.

Następnie przyszedł czas na pierwszy panel dyskusyjny tego dnia. Rolę moderatora przyjął na siebie **Pan dr hab. inż. Mariusz Rawski** – Profesor, Zakład Cyberbezpieczeństwa, Wydział Elektroniki i Technik Informatycznych, Politechnika Warszawska. Poprowadził panel pt. „**Cyberbezpieczeństwo**”, w którym udział wzięli: **Przemysław Frasunek**, Członek Zarządu, Redge Technologies, Robert Grabowski, Szef CERT, Orange Polska, **Wojciech Józefowicz**, Ekspert ds. Cyberbezpieczeństwa, EIB, **Andrzej Karpiński**, Dyrektor Bezpieczeństwa, Grupa BIK, **Karel Obluk**, General Partner, Evolution Equity Partners, **Bartosz Pastuszka**, CEO, Managing Partner, NaviRisk.

Określając ramy dyskusji, paneliści podkreślili, że cyberbezpieczeństwo opiera się na trzech podstawowych filarach – narzędziach, procedurach oraz szkoleniach. Narzędzia to przede wszystkim specjalistyczne systemy IT, programy zabezpieczające dane oraz przejście na pracę w chmurze. Prelegenci zwrócili uwagę na braki wykwalifikowanej kadry, wyszkolonej w rozpoznawaniu i ograniczaniu skutków ataków. Dla wielu firm ogromnym problemem jest wrażliwa, przestarzała infrastruktura technologiczna, podatna na cyfrowe ataki. Dużym problemem przedsiębiorstw jest również niezwracanie uwagi na aktualizację swoich zabezpieczeń. Raz postawiony system nie będzie szczelny przez wieczność.





Skala cyberataków i tempo wzrostu ich liczby wymusza automatyzację zabezpieczeń. Żadna firma nie może sobie pozwolić na odpowiednią liczbę specjalistów, by szybko reagować na każdy z nich. Większość z nich musi być weryfikowana i blokowana przez AI, pozostawiając jednak ostateczną decyzję w rękach człowieka. Działalność przestępców jest bowiem dobrze dofinansowana i często inwestują oni wyludzone środki w dalszy rozwój stosowanych technologii. Bezpośrednie żądanie okupu za odblokowanie danych staje się mało opłacalne w porównaniu do działania w ukryciu i stałego dostępu do danych w spenetrowanym systemie.

Kolejnym punktem programu było case study zaprezentowane przez **Pana prof. dr hab. inż. Andrzeja Czyżewskiego**, Kierownika, Katedra Systemów Multimedialnych na Wydziale Elektroniki, Informatyki i Telekomunikacji, Politechnika Gdańska. Tytuł prezentacji to „**Komercjalizacja innowacji**

akademickich. Wybrane zastosowania uczenia maszynowego w przemyśle, administracji i w medycynie”.

Profesor skupił się na wybranych, z sukcesem wdrażanych projektach innowacyjnych, opracowanych przez naukowców z Politechniki Gdańskiej. Wymienił choćby pionierskie narzędzie do audiowizualnej analizy mowy w warunkach ograniczonej słyszalności, wykorzystujące uczenie maszynowe, a także inteligentne pióro biometryczne analizujące ruchy ręki przy pomocy sieci neuronowych – używane zarówno jako identyfikator biometryczny, jak i do diagnozowania chorób neurologicznych. W obszarze infrastruktury z kolei opracowano inteligentny znak drogowy – analizujący na bieżąco ruch drogowy i dostosowujący wyświetlane informacje – oraz inteligentną platformę oświetleniową, wyposażoną w kamery w lampach analizujące ruch drogowy i dostosowujące oświetlenie. Innowacją dla sądownictwa jest zaś sonda akustyczna

zbierająca dźwięk z szerokiego obszaru i rozróżniająca poszczególne mówców, która pozwala na automatyzację protokołów sądowych.

Na koniec konferencji zaplanowany został specjalny panel pod hasłem „**Debata liderów innowacji – Ekosystemy Przyszłości**”. Moderowania dyskusji podjęła się **Pani Paulina Mazur**, Kierownik Biura Współpracy w Centrum Innowacji, Politechnika Warszawska. W debacie udział wzięli: **Andrzej Bułka**, Prezes Zarządu, Fracht FWO Polska, **prof. dr hab. inż. Andrzej Czyżewski**, Kierownik, Katedra Systemów Multimedialnych na Wydziale Elektroniki, Informatyki i Telekomunikacji, Politechnika Gdańska, **dr inż. Krzysztof Kanawka**, Prezes Zarządu, Blue Dot Solutions, **Mateusz Kopacz**, Kierownik Działu Innowacji, Budimex, **Maciej Korbasiewicz**, Prezes Zarządu, Bolix, **Monika Uzunkaya**, Menedżer Innowacji, Grupa PZU.

W opinii prelegentów, korporacje, uczelnie i start-upy uczą się od siebie wzajemnie. Początkowo, duże firmy nie były w stanie zdiagnozować, jakie wyzwania są dla nich kluczowe

i czego właściwie oczekują od współpracy badawczej. To się na szczęście zmienia. Kluczowe w opracowywania innowacji jest bowiem wychodzenie od potrzeb biznesu, nie kreowanie innowacji oderwane od realiów. Często pomysł, nawet bardzo dobry, okazuje się nie odpowiadać zapotrzebowaniu rynku. Dlatego wewnątrz organizacji kluczowe nie jest tworzenie działów innowacji, ale grup roboczych do analizowania lub rozwiązania konkretnych problemów.

Zdaniem dyskutujących, największym problemem współpracy dużego biznesu, start-up'ów i nauki jest brak funduszy, brak otwartości oraz świadomości tego, czego można dokonać wspólnie. Jednostkom naukowym i badawczym z kolei często brakuje biznesowego podejścia – oferowania swoich usług, inicjowania projektów i przedstawiania ich biznesowych korzyści. Paneliści byli zgodni, że konieczne jest odbiurokratyzowanie polskiej nauki. Mamy obsesję na punkcie dokumentacji, która często przesłania sam projekt. Dużym problemem dla efektywnej współpracy jest też legislacja europejska czy niewielkie zaangażowanie publicznych zamawiających oraz brak spójnej polityki rozwoju technologicznego.

Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine

PARTNERZY KONFERENCJI

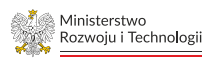
ORGANIZATOR



WSPÓLORGANIZATOR



PATRONI HONOROWI



PATRONI HONOROWI



PARTNERZY STRATEGICZNI



PARTNER GŁÓWNY

PARTNER ŻŁOTY

PARTNERZY



PARTNERZY

PARTNERZY

PARTNERZY GALI



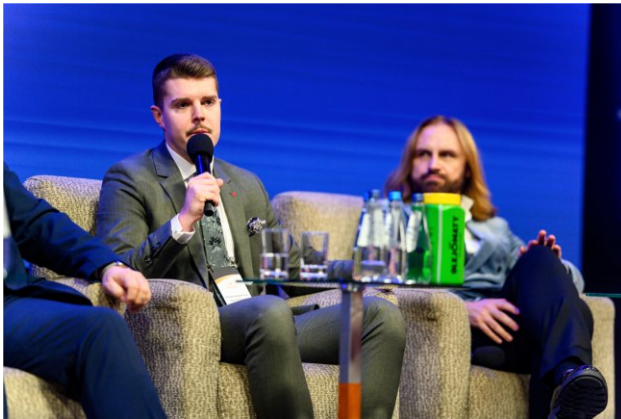
PARTNERZY GALI

PATRONI SPOŁECZNI

GŁÓWNI PATRONI MEDIALNI









DIAMENTY INNOWACJI 2024 WRĘCZONE!

Zwieńczeniem konferencji „Executive Innovation Forum” była ceremonia wręczenia „Diamentów Innowacji”. Uroczystego otwarcia gali dokonali ponownie **Pani Beata Radomska** – CEO Executive Club oraz **Pan prof. dr hab. inż. Michał Kleiber**, Przewodniczący Rady Executive Club, Przewodniczący Kapituły Konkursowej „Diamentów Innowacji”.

Z przesłaniem do gości zwrócił się także **Pan Toby Hunt**, CEO & Co-Founder, Earth Cubs, który wygłosił prezentację pt. „The Power of Storytelling & Innovation to Change the World”. Na scenie wystąpiły również przedstawicielki patronów społecznych wydarzenia

– **Stowarzyszenia SIEMACHA** oraz **Fundacji Mam Marzenie**.

W Konkursie nominowane zostały podmioty, które najefektywniej wdrażają nowe technologie i innowacje. Laureaci musieli się również wyróżniać zaangażowaniem w rozwój gospodarczy kraju oraz odznaczać szczególną dbałością o najwyższe standardy przywództwa. Kapituła Konkursu, dokonała wyboru w jedenastu kategoriach, przyznając ostatecznie aż 12 nagród oraz 3 wyróżnienia.

Ceremonię tradycyjnie zakończyła kolacja połączona z wieczorem networkingowym.



WŚRÓD LAUREATÓW KONKURSU ZNALEŻLI SIĘ:

• Innowacja Roku: Produkt

EMKA – za opracowanie systemu polegającego na stworzeniu sieci punktów z maszynami, w których lokalna społeczność może oddawać UCO, czyli zużyty olej spożywczy.

• Start-up Mecenasa Roku

PZU – za wspieranie innowacyjnych start-upów w obszarach zdrowia oraz finansów, nie finansowo, ale także poprzez możliwość testowania, dostęp do wiedzy, zasobów i kontakt z ekspertami.

• Innowacyjna Firma Roku

BioCam – za opracowanie kapsułki endoskopowej pozwalającej na dokładniejsze i bardziej komfortowe badanie układu pokarmowego, przy zachowaniu niskich kosztów diagnostyki.

Vigo Photonics – za opracowanie innowacyjnych, miniaturywnych czipów dla fotonowych detektorów podczerwieni i uruchomienie ich fabryki w Polsce.

• CEO Roku

Adam Marciniak, Prezes Zarządu, VeloBank – za skuteczne i płynne poprowadzenie banku przez wymagający proces zmian strukturalnych, budując jednocześnie nową jakość i pozyskując inwestorów.

• Business Charity Award

Anna Rulkiewicz, Prezes, Grupa LUX MED – za wyjątkowe zaangażowanie w działalność charytatywną, łączące innowacyjne rozwiązania z głębokim oddaniem sprawom społecznym oraz środowiskowym.

Wyróżnienie: **Michał Mikołajczyk**, Rekopol Organizacja Odzysku Opakowań / Polski Czerwony Krzyż – za wieloletnią pracę na rzecz Polskiego Czerwonego Krzyża, jak również w obszarze promowania świadomego gospodarowania odpadami.

• Innowacja Roku: Finanse

PKO Leasing – za opracowanie nowoczesnej, kompleksowej platformy online do zarządzania umowami – Portalu Klienta 2.0.

• Innowacja Roku: Budownictwo

Mostostal Puławy – za innowacyjne projekty w obszarze energetyki i ochrony środowiska, takie jak budowa pierwszej w Polsce fabryki autobusów wodorowych.

Wyróżnienie: **Bolix** – za efektywne wdrożenie innowacyjnych systemów termoizolacji na rynku polskim i brytyjskim.

• Innowacja Roku: Energetyka

EDF Renewables Polska – za stałe poszerzanie portfolio o innowacyjne projekty energetyczne, takie jak magazyny energii oraz lądowe i morskie farmy wiatrowe.

Wyróżnienie: **Equinor Polska** – za konsekwentne zwiększanie wolumenu energii pozyskiwanego z odnawialnych źródeł oraz wkład w projekty morskich farm wiatrowych Baltic I, II i III.

• Innowacja Roku: Farmacja

Pfizer Polska – za wkład w opracowanie innowacyjnych terapii i leków, w tym pierwszej w historii szczepionki przeciwko wirusowi RSV skierowanej do kobiet w ciąży i osób starszych.

• Innowacja Roku: Technologia

XY-Sensing – za opracowywanie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie rozpoznania radarowego i elektromagnetycznego oraz systemów zabezpieczeń i waliki elektronicznej.

• Innowacja Roku: Dekarbonizacja

ORLEN – za intensywne działania na rzecz dekarbonizacji przemysłu paliwowego, w tym uruchomienie pierwszej w Polsce instalacji do produkcji biometanu oraz inwestycje w zielony wodór.













20
LAT

EXECUTIVE
— CLUB —

Dołącz do nas na wyjątkowej, uroczystej

**GALI 20-LECIA
EXECUTIVE CLUB**

28.05.2025

WARSZAWA, JÓZEFÓW
HOLIDAY INN RESORT

www.executiveclub.pl



20^{LAT}

EXECUTIVE
— CLUB —

XI EDYCJA

SUSTAINABLE

Economy Summit
2025

27-28.05.2025

WARSZAWA, JÓZEFÓW
HOLIDAY INN RESORT

ZESKANUJ I KUP BILET

