www.executivemagazine.pl

1/2026 ISSN 2720-4499

EXECUTIVE MAGAZINE

EUROPEJSKIE FORUM HANDLU I EKSPORTU
Relacja z V edycji Konferencji

INNOWACJE NA PLACU BUDOWY

BEZPIECZEŃSTWO ZACZYNA SIĘ OD KAPITAŁU

TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA Z ROZSĄDKIEM

JACEK KOSTRZEWA

PREZES ZARZĄDU KAPE S.A.

KAPE

Krajowa Agencja
Poszanowania Energii S.A.

WSPIERAMY BIZNES W RACJONALNEJ TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ I BEZPIECZNYM PROWADZENIU INWESTYCJI

Przygotowanie inwestycji

Strategiczne planowanie. Wsparcie w pozyskaniu finansowania. Bezpieczeństwo formalno-prawne projektów.

Doradztwo i analizy techniczno-ekonomiczne

Audyty Energetyczne. Systemy zarządzania energią ISO50001. Plany dekarbonizacji. Optymalizacja zużycia energii.

Finansowanie i realizacja

Białe Certyfikaty. Model EPC/ESCO z gwarancją oszczędności. Blended finance. Kompleksowe prowadzenie procesu inwestycyjnego.

www.kape.gov.pl

BIZNES Z KLIMATEM
KAPE.GOV.PL

Drodzy Czytelnicy!

Mamy przyjemność zaprezentować pierwszy w tym roku numer *Executive Magazine*. Cieszymy się, że kolejny rok możemy tworzyć go razem, a każdy numer jest efektem naszej wspólnej, owocnej pracy. Na progu nowego roku życzymy wszystkim naszym czytelnikom pomyślności oraz powodzenia w realizacji planów i strategicznych celów na nadchodzące miesiące.

W tym numerze naszą uwagę kierujemy na kluczowe wyzwania i możliwości, które będą kształtować przyszłość sektora budowlanego i infrastrukturalnego. Analizujemy kondycję branży, jej perspektywy oraz najważniejsze regulacje prawne, aby przybliżyć kluczowe czynniki, które wpływać będą na rozwój rynku w najbliższych latach.

W sekcji *Budownictwo* przyglądamy się innowacjom na placu budowy, roli technologii cyfrowych w rozwoju zrównoważonego budownictwa oraz pytamy ekspertów o wyzwania, z którymi sektor będzie musiał zmierzyć się w 2026 roku. Z kolei w dziale *Aktualności Prawne* omawiamy kluczowe kwestie podatkowe, spory patentowe i kontraktowe, a także nowe obowiązki deweloperów związane z jawnością cen mieszkań oraz ich potencjalny wpływ na rynek.

Na okładce tego numeru gościmy Jacka Kostrzewę, Prezesa Zarządu Krajowej Agencji Poszanowania Energii S.A. Rozmawiamy o trudnościach, przed którymi stają dziś polskie przedsiębiorstwa w obszarze efektywności energetycznej i transformacji klimatycznej. Poruszamy także temat regulacji, finansowania „zielonych" inwestycji oraz roli jednostek samorządu terytorialnego w budowaniu bezpieczeństwa energetycznego.

W dziale *Wywiad* czekają na Państwa kolejne inspirujące rozmowy. Wojciech Szapiel, CEO Inventity Foundation, mówi o nadchodzącym okresie kumulacji inwestycji infrastrukturalnych w Polsce oraz o tym, czy firmy są przygotowane na taką skalę projektów. Bülent Özdemir, Prezes Zarządu Gülermak, opowiada o postępach przy jednej z najgłośniejszych inwestycji kolejowych ostatnich lat – modernizacji linii LK 104 Limanowa–Klęczany. Z kolei adw. Paweł Zimiński, partner zarządzający RK Legal, komentuje wpływ zmian w postępowaniu cywilnym na branżę budowlaną oraz rolę mediacji w konfliktach inwestycyjnych.

W ostatniej części numeru znajdą Państwo obszerną relację z V edycji *Europejskiego Forum Handlu i Eksportu*, wraz z fotorelacją z wydarzenia. Na kolejnych stronach dzielimy się również ważną informacją o zmianie przewodnictwa w Radzie Executive Club, a także wspomnieniami i wnioskami z V edycji *AgroFood Forum* oraz pierwszego w tym roku spotkania członków Klubu, podczas którego nowa Rada miała okazję powitać gości i przedstawić plany oraz kierunki działań na nadchodzące miesiące.

Zapraszamy do lektury!

Anastazja Lach
Redaktorka naczelna

www.executivemagazine.pl

EXECUTIVE MAGAZINE

EXECUTIVE CLUB

Numer: 1/2026
ISSN 2720-4499

Wydawca
Executive Club sp. z o.o.
ul. Krucza 16/22 (V piętro), 00-526 Warszawa

redakcja@executivemagazine.pl

Druk
Drukarnia Standruk

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

Wsparcie redakcyjne:

Karolina Bandulet
karolina.bandulet@executivemagazine.pl
tel.: (+48) 509 844 278

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 Transformacja energetyczna z rozsądkiem: efektywność, finanse i realne korzyści dla firm
Wywiad z **Jackiem Kostrzewą**, Prezesem Zarządu KAPE S.A.

Wywiad

10 **Wojciech Szapiel**
CEO Inventity Foundation

12 **Przemysław Pawłowski**
CEO StarNet Telecom

14 **adw. Paweł Zimiński**
Partner zarządzający RK Legal i dyrektor Departamentu Nieruchomości i Inwestycji

18 **Bülent Özdemir**
Prezes Zarządu Gülermak S.A.

22 **Dr Hubert Wysoczański**
Adwokat, Partner kancelarii SSW Law & Beyond

26 **Bogusława Cimoszko-Skowroński**
Facylitatorka start-upów technologicznych, finansistka i przedsiębiorczyni

30 **dr hab. Beata Gessel-Kalinowska vel Kalisz**
Prezeska ICC Polska

32 **Karolina Karolczak**
Mentorka skutecznego planowania i realizacji celów, twórczyni autorskiej metody oraz programu #CELOMANIA

34 **Cezary Pietrasik**
Inwestor i przedsiębiorca

36 **Leszek Jakielski**
Wiceprezes Zarządu ds. Surowcowych Sokołów S.A.

38 **Katarzyna Kowalska**
Wiceprezes Zarządu KUKE

41 **Mauro F. Guillén**
Ekspert w dziedzinie globalnych trendów rynkowych

42 **Piotr Sankowski**
Naukowiec, współtwórca i dyrektor Instytutu Badawczego IDEAS

44 **dr Janusz Lewandowski**
Poseł do Parlamentu Europejskiego

47 **Vladimer Botsvadze**
Uznany ekspert w dziedzinie marketingu, sztucznej inteligencji i transformacji cyfrowej

50 **Daniel Trabucchi i Tommaso Buganza**
Autorzy książki „The Digital Phoenix Effect"

54 **Martin Pauli**
Globalny Lider Usług Gospodarki Obiegu Zamkniętego Arup

BUDOWNICTWO

60 Dobry czas dla inwestycji – niemal 1500 km dróg w realizacji

62 **TECHNOLOGICZNY SKOK W METRZE WARSZAWSKIM**

64 Bieżące szanse i wyzwania branży infrastrukturalnej i budowlanej na 2026 rok

66 Trendy biurowe 2026 według Eugenii Litreevej, Tengo Design

68 **SEKTOR BUDOWLANY CZEKA NA ZLECENIA I WALCZY Z ZALEGŁOŚCIAMI FINANSOWYMI**

70 Innowacje na placu budowy. Jak ulga B+R zmienia finansowanie inwestycji infrastrukturalnych

72 **ZRÓWNOWAŻONE BUDOWNICTWO NA TERENACH POPRZEMYSŁOWYCH**

74 Inżynierskie dzieło

77 Akustyka szyta na miarę – design i technologia Fovere

78 TECHNOLOGIA CYFROWA WSPIERA ZRÓWNOWAŻONE BUDOWNICTWO

80 Hydrauliczne spoiwa drogowe na wymagającym rynku ekozmian

82 30 lat działalności, 200 zakończonych inwestycji oraz ponad 51 tysięcy metrów kwadratowych oddanych do użytkowania tylko w 2025 roku

AKTUALNOŚCI PRAWNE

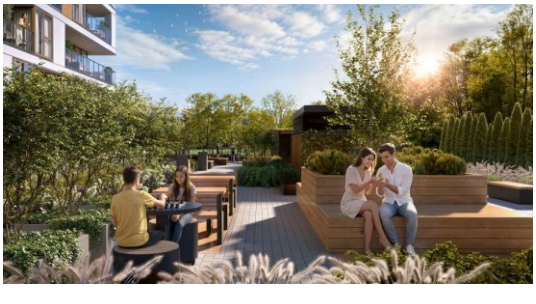
86 WYZWANIA PODATKOWE W SEKTORZE BUDOWLANYM

88 Spory o technologie w budownictwie – jak minimalizować ryzyka i „wygrywać"

90 Obowiązkowa mediacja w sprawach budowlanych – szansa na szybsze rozwiązywanie sporów infrastrukturalnych?

92 Jawność cen mieszkań – nowy obowiązek deweloperów

94 JAK ZMIANY ZWIĄZANE Z NAJMEM WPŁYNĄ NA RYNEK MIESZKAŃ



96 Branża budowlana wierzy w polubowne rozwiązania, a spory wciąż eskalują

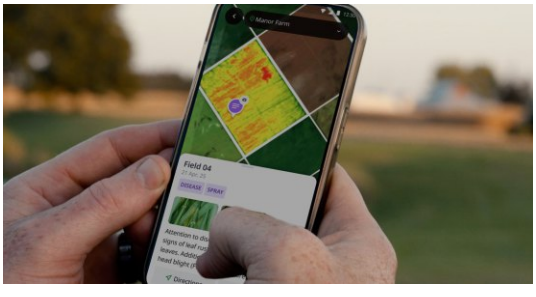
OKIEM EKSPERTA

100 GODZINA ZERO. GDY INFRASTRUKTURA PRZESTAJE DZIAŁAĆ

102 Bezpieczeństwo zaczyna się od kapitału

104 Czy ubezpieczenia skarbowe to już standard w firmach?

106 DANE – NOWY CIĄGNIK ROLNIKA



108 To już koniec prostych przewag w polskim eksporcie artykułów rolno-spożywczych

Relacja

112 AI w przemyśle: od pilotażu do realnej transformacji. Relacja z pierwszego AI Lab Day – „AI in Manufacturing"

114 Eksport to tylko pierwszy krok – relacja z V edycji „Europejskiego Forum Handlu i Eksportu"

123 Zmiana przewodnictwa w Executive Club

124 „PATRZENIE WSTECZ NIE MA SENSU, MUSIMY IŚĆ DO PRZODU" – RELACJA I WNIOSKI Z V EDYCJI AGROFOOD FORUM

TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA Z ROZSĄDKIEM: EFEKTYWNOŚĆ, FINANSE I REALNE KORZYŚCI DLA FIRM

WYWIAD Z JACKIEM KOSTRZEWĄ, PREZESEM ZARZĄDU KAPE S.A.

JACEK KOSTRZEWA
Prezes Zarządu KAPE S.A.

Transformacja energetyczna przestała być wyłącznie postulatem polityki klimatycznej – dziś staje się jednym z kluczowych czynników konkurencyjności gospodarki. W obliczu rosnących wymagań regulacyjnych, presji kosztowej i wyzwań inwestycyjnych pytamy o to, jakie realne narzędzia wsparcia mają do dyspozycji przedsiębiorcy i samorządy oraz czy Polska jest gotowa na nowy model finansowania efektywności energetycznej. O systemowych rozwiązaniach, barierach i praktycznych mechanizmach rynkowych rozmawiamy z Jackiem Kostrzewą, Prezesem Zarządu Krajowej Agencji Poszanowania Energii.

DYNAMICZNIE ROSNĄCE WYMAGANIA REGULACYJNE – OD EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ PO ESG – STAWIAJĄ PRZED BIZNESEM NOWE OBOWIĄZKI. NA JAKIE RYNKOWE I SYSTEMOWE MECHANIZMY WSPARCIA MOGĄ DZIŚ LICZYĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE?

Dziękuję za możliwość rozmowy. Jest wiele narzędzi, których przedsiębiorcy mogą użyć, by zaadaptować się do sytuacji, w której się znajdują, np. w zakresie monitorowania zużycia energii. Nawet jeśli coś jeszcze nie zostało wdrożone, to za chwilę będzie – rok 2027, kiedy zacznie obowiązywać część nowych przepisów, jest już właściwie „przedwczoraj". Na pewno działać trzeba już dzisiaj. Wiele zależy od tego, kiedy wejdzie w życie nowelizacja Ustawy o Efektywności Energetycznej i nowelizacja ustawy Prawo Energetyczne, które wprowadzą liczne nowe obowiązki dla przedsiębiorstw. To wszystko się ze sobą łączy. Te wymagania będą większe lub mniejsze, w zależności od sektora czy wielkości firmy, ale będą.

W kolejce do programów wsparcia priorytet mają jednostki samorządu terytorialnego i jednostki budżetowe, dalej jest przysłowiowy Kowalski, a przedsiębiorcy są na samym końcu. Co nie znaczy, że nie otrzymają nic. Zarówno w regionalnych programach operacyjnych, jak i w programach ogólnopolskich można znaleźć wiele możliwości wsparcia inwestycji w odnawialne źródła energii, na przykład biogazownie, instalacje fotowoltaiczne czy magazyny energii. Takie projekty nie tylko

obniżają koszty funkcjonowania firmy, ale też pomagają wypełniać zobowiązania klimatyczne.

Warto też wspomnieć o mechanizmie białych certyfikatów, który funkcjonuje w Polsce od kilkunastu lat, a mimo to nadal pozostaje mało znany wśród przedsiębiorców. Jeśli firma zrealizuje inwestycję przynoszącą wymierny efekt w postaci oszczędności energii, może uzyskać od Urzędu Regulacji Energetyki tzw. „białe certyfikaty". To prawa majątkowe, które można następnie sprzedać na Towarowej Giełdzie Energii. Dziś ich wartość wynosi około 2300 złotych (stan na 19.02.2026) za tonę oleju ekwiwalentnego zaoszczędzonej energii, co stanowi realne źródło dodatkowych przychodów.

KAPE wspiera przedsiębiorców na każdym etapie tego procesu – od identyfikacji potencjalnych oszczędności, przez opracowanie dokumentacji i uzyskanie certyfikatów, aż po ich rozliczenie na giełdzie. Dzięki temu firmy mogą efektywnie korzystać z dostępnych mechanizmów wsparcia i w praktyczny sposób realizować cele związane z transformacją energetyczną.

OSOBY DECYZYJNE CZĘSTO NIE MAJĄ WYSTARCZAJĄCEJ WIEDZY W ZAKRESIE EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ. CZY NARZĘDZIA TAKIE JAK SYSTEMY ZARZĄDZANIA ENERGIĄ ALBO WSPOMNIANY MECHANIZM „BIAŁYCH CERTYFIKATÓW" STAJĄ SIĘ JUŻ STANDARDEM W FIRMACH ENERGOCHŁONNYCH? CO JEST DZIŚ NAJWIĘKSZĄ BARIERĄ ICH WDRAŻANIA?

Tak powinno być, ale w praktyce często firmom to umyka, bo wiele zależy od tego, jaki procent kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa stanowi energia. Jeśli jest on relatywnie niski, temat zwykle schodzi na dalszy plan. Nowelizacja wspomnianej już Ustawy o Efektywności Energetycznej wprowadzi zasadę, że przedsiębiorstwa, które przekroczą 85 TJ średniego zużycia energii z ostatnich trzech lat, będą zobowiązane wdrożyć system zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001. Ten system konsoliduje i agreguje wszystkie elementy zarządzania energią. W nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie powinien to być jeden z podstawowych elementów programu zarządczego: regularnie sprawdzamy, ile wydajemy na energię i co możemy zrobić, aby wydawać mniej. W wielu przypadkach jest to po prostu kwestia ograniczenia marnotrawstwa.

Jeśli chodzi o bariery, to pierwszą z nich jest brak wiedzy. Drugą jest hierarchizacja potrzeb – inwestycje w efektywność energetyczną często przegrywają z bardziej „widocznymi" projektami biznesowymi. Trzecią barierą jest jakość dostępnych usług – zdarza się, że przedsiębiorcy ulegają presji sprzedawców określonych technologii, które nie są dopasowane do charakterystyki energetycznej danego obiektu.

Z drugiej strony w najbliższych latach coraz większe znaczenie będą miały także taryfy dynamiczne dla energii elektrycznej. Dziś korzysta z nich kilkadziesiąt tysięcy klientów, ale docelowo może to być kilka milionów. Jeśli jednak system zarządzania energią nie będzie koherentny – nie pozwoli rozpoznać, na co i o jakich porach zużywamy energię, nie umożliwi magazynowania nadwyżek ani kupowania w najtańszych godzinach – to prosta droga do katastrofy, prawda? W takim przypadku lepiej pozostać przy przewidywalnych taryfach.

CZY DOSTRZEGA PAN, ŻE PRZEDSIĘBIORSTWA CORAZ CZĘŚCIEJ POSTRZEGAJĄ POLITYKĘ KLIMATYCZNĄ NIE JAKO OBOWIĄZEK, LECZ JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ? JAK TA ZMIANA PERSPEKTYWY WPŁYWA NA PROJEKTOWANIE I REALIZACJĘ INWESTYCJI W OBSZARZE TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ?

Moje zdanie jest takie, że w podejściu do polityki klimatycznej mamy do czynienia z ruchem wahadłowym. Najpierw mieliśmy fazę bardzo silnie ideologiczną, dziś jesteśmy bliżej punktu równowagi, a za chwilę część przedsiębiorstw podąży na pewno za amerykańskimi wzorcami. To jest proces, który wymaga dopasowania i dążenia do osiągnięcia rozsądnej równowagi. Słowo „rozsądek" jest tu chyba najważniejsze. Człowiek jest tak skonstruowany, że musi widzieć korzyść, a jeśli się dobrze przyjrzeć naszym przedsiębiorstwom, to da się te korzyści znaleźć i wtedy jest dość łatwo podejmować decyzje inwestycyjne.

Z JEDNEJ STRONY JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO STOJĄ PRZED OGROMNYMI WYZWANIAMI – M.IN. W OBSZARZE CIEPŁOWNICTWA – Z DRUGIEJ STRONY CZĘSTO WSKAZUJĄ NA BRAK ZASOBÓW KADROWYCH I KOMPETENCYJNYCH W PLANOWANIU INWESTYCJI ENERGETYCZNYCH. CZEGO NAJBARDZIEJ BRAKUJE DZIŚ NA POZIOMIE LOKALNYM?

Im mniejsza jednostka samorządu terytorialnego, tym sytuacja wygląda gorzej. Wielkie miasta sobie poradzą – będą miały kolejkę chętnych do modernizacji i finansowania, bo taka jest natura dużych aglomeracji.

W Polsce powiatowej problem ma inny charakter. Bardzo często, z racji wielkości takiej jednostki, brakuje pełni kompetencji potrzebnych do prawidłowego zaprojektowania całego procesu – od planu adaptacji do zmian klimatycznych, przez plan zaopatrzenia w energię, koncepcję inwestycyjną, złożenie wniosku o finansowanie, jego realizację, aż po uruchomienie. Ten proces jest naprawdę trudny. Im większa skala, tym jest on trudniejszy.

JST to potencjalnie najbardziej wrażliwy segment wśród publicznych odbiorców energii. Dlatego cieszę się, że istnieją liczne programy wsparcia dla samorządów ze strony NFOŚiGW, BGK i – mówiąc szerzej – instytucji rządowych. Jest bardzo dużo do zrobienia, a czasu nie ma zbyt wiele. Istniejący system handlu emisjami powoduje, że koszty w małych obiektach, np. ciepłowniczych, stale rosną. A przed nami jeszcze ETS 2 – czy wejdzie on w życie w 2027, czy 2028 roku to naprawdę bez znaczenia, bo dziś jest już „przedwczoraj".

JAK – PANA ZDANIEM – ZMIENIA SIĘ ROLA SAMORZĄDÓW W BUDOWANIU NIEZALEŻNOŚCI ENERGETYCZNEJ? CZY W KONCEPCJI TZW. LOCAL CONTENT LEŻY KLUCZ DO BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO POLSKI?

W kontekście bezpieczeństwa energetycznego – nie tyle *local content*, co *local use*.

Do niedawna system był jednokierunkowy – do miast i miasteczek wielkie elektrownie przesyłały prąd, a wielkie ciepłownie ciepło. Dzisiaj mamy ogromny, stale rosnący udział lokalnych producentów energii elektrycznej – najczęściej w postaci fotowoltaiki, ale też energetyki wiatrowej, trochę biogazu czy biomasy. To sprawia, że system stał się wielokierunkowy. Co więcej, energetyka będzie musiała przenikać się z ciepłownictwem (tzw. *sector coupling*), co jeszcze bardziej skomplikuje ten model – nie tylko poprzez dwustronne przepływy energii, ale też konieczność kooperacji dotychczas całkowicie rozdzielnych systemów.

Dochodzimy tu do idei spółdzielni energetycznych czy klastrów energetycznych, które w bardziej rozwiniętych krajach funkcjonują już od jakiegoś czasu. Zasada jest prosta: energia produkowana jest lokalnie i lokalnie sprzedawana, więc istotna część zapotrzebowania nie wymaga transportu. Miejsc produkcji jest dużo, a w sensie bezpieczeństwa energetycznego trudniej jest „trafić" w tysiąc obiektów niż w jeden – wymaga to więcej narzędzi.

JAKIE MODELE FINANSOWANIA UWAŻA PAN OBECNIE ZA NAJBARDZIEJ PERSPEKTYWICZNE W KONTEKŚCIE TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ? JAK W NAJBLIŻSZYCH LATACH BĘDZIE WYGLĄDAĆ WSPÓŁPRACA BIZNESU Z SEKTOREM FINANSOWYM W OBSZARZE FINANSOWANIA „ZIELONYCH" INWESTYCJI?

Na transformację energetyczną potrzeba około biliona złotych. Niektórzy twierdzą, że dwóch albo trzech, w zależności od horyzontu czasowego. Nie sądzę, żeby publicznych, „miękkich" pieniędzy było więcej niż jedna trzecia tej kwoty – może nawet mniej. Zresztą to i tak jest pewna redystrybucja, bo najpierw trzeba zapłacić podatki w tej czy innej formie.

Na świecie, szczególnie w krajach rozwijających się czy transformujących, rośnie trend na tzw. *blended finance*. W Europie aktualnie też jest to modny kierunek: miesza się „miękkie" pieniądze publiczne z „twardymi", prywatnymi. To daje większy wolumen finansowania, a jednocześnie jest to rozwiązanie bardziej dostępne i tańsze dla inwestora niż tradycyjne kredyty komercyjne. Taki model będzie szeroko rozpowszechniony.

Jeśli chodzi o jednostki samorządu terytorialnego, myślę, że rozwinie się finansowanie typu ESCO, szczególnie w formule trzeciej strony. Mechanizm jest prosty: w ramach gwarantowanego efektu wykonawca projektu dostaje więcej pieniędzy, jeśli osiągnie konkretny efekt oszczędności czy efektywności, a jeśli nie – dostaje mniej. To rynkowy mechanizm motywujący do realnych rezultatów.

W EUROPIE ROŚNIE ZNACZENIE „ZIELONYCH" INSTRUMENTÓW DŁUŻNYCH ORAZ FINANSOWANIA W FORMULE ENERGY PERFORMANCE CONTRACTING. CZY POLSKA JEST GOTOWA NA DYNAMICZNY ROZWÓJ TYCH MECHANIZMÓW? GDZIE WIDZI PAN NAJWIĘKSZE BARIERY I LUKI INWESTYCYJNE?

Nie wiadomo, czy jest gotowa. Przykład z Austrii: w jednych landach to działa świetnie, w innych – nie działa wcale. Przyczyny nie są do końca znane, ale podejrzewam, że w dużej mierze chodzi o wiedzę i o ludzi, którzy wierzą w taki model albo nie wierzą.

W Polsce mamy kilka bieżących projektów, w których uczestniczy KAPE – Gorzów Wielkopolski, Szczecin, Łomianki, Włocławek oraz Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie.

Zwiększenie liczby projektów EPC na rynku wymaga przekonania podmiotów publicznych, że jeśli zainicjują projekt EPC, to sprawnie zawrą dobrą umowę z ESCO i osiągną znaczące zwiększenie efektywności energetycznej budynków. Na bazie własnych doświadczeń stwierdziliśmy, że potrzebny jest bardziej złożony model doradztwa, w którym profesjonalny, wyspecjalizowany doradca – facylitator – weźmie kompleksową odpowiedzialność

za cały proces przygotowania projektu EPC, wybór wykonawcy ESCO i zawarcie umowy. Stąd projekt OSS FacilitatorEPC, prowadzony z wykorzystaniem grantu z programu LIFE wspólnie z Kancelarią Cieślak od lipca 2024 roku.

Szukamy kolejnych gmin chętnych do wdrożeń w formule zgodnej z ustawą o efektywności energetycznej oraz Wytycznymi do umów EPC wydanymi przez MKiŚ. W odróżnieniu od tzw. modelu tradycyjnego, model inwestycji w formule EPC-ESCO nie wpływa na dług publiczny jednostki samorządu, a spłata zobowiązania umownego jest rozłożona na 10-15 lat.

Jesteśmy też jedynym polskim podmiotem, który ma realne doświadczenie w przygotowywaniu dla emitentów niezależnych opinii dotyczących ekologicznego charakteru emisji zielonych obligacji, tzw. *Second Party Opinion oraz Green Finance Allocation Report*, poprzez współpracę z sektorem bankowym, m.in. mBank, BOŚ, PKO BP.

WSPOMINAŁ PAN OSTATNIO O PLANACH TWORZENIA NOWYCH INSTRUMENTÓW FINANSOWYCH. CZYM BĘDZIE PROJEKTOWANY PRZEZ KAPE „HUB FINANSOWANIA EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ" W POLSCE?

Hub będzie miejscem wymiany doświadczeń i dyskusji nad różnymi metodami finansowania, aby zawsze wybierać najbardziej efektywną – taką, która będzie łatwo powielalna. Jest wielu interesariuszy, od instytucji finansowych po ministerstwa, gdzie polityka powinna być skoordynowana. Taką rolę mamy zamiar pełnić. KAPE zostało wyznaczone do tego przez Ministerstwo Klimatu i Środowiska – podobne instytucje funkcjonują w innych krajach. To narzędzie komunikacji.

Chcemy też stworzyć system funduszy, który ułatwi pozyskiwanie środków, szczególnie dla podmiotów ESCO. Będzie to szersza formuła: fundusz gwarancyjny, sekurytyzacyjny, a także *quasi-equity*, bo tam właśnie brakuje kapitału. Ważnym elementem tego systemu będzie fundusz gwarancyjny, w ramach którego bank finansujący wykonawcę ESCO otrzyma gwarancję przejęcia kosztów tzw. ryzyka uzyskania efektu, jeśli takie wystąpi w konkretnym projekcie. Taki fundusz przygotowujemy wspólnie z BOŚ Bankiem i Kancelarią Cieślak, wykorzystując kolejny grant z programu LIFE, przyznany ostatnio na projekt CERT-ESCO-FIN. KAPE posiada umiejętność technicznej oceny i mitygacji ryzyk projektu EPC, co jest kluczowe dla skutecznego wdrożenia takiego mechanizmu gwarancyjnego.

PAŃSTWA INICJATYWA „BIZNES Z KLIMATEM" POKAZUJE, ŻE O TRANSFORMACJI KLIMATYCZNO-ENERGETYCZNEJ ORAZ KWESTIACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU MOŻNA MÓWIĆ W SPOSÓB RACJONALNY, W OPARCIU O KONKRETNE PRZYKŁADY, A TAKŻE ŻE MOGĄ ONE STANOWIĆ ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ, A NIE JEDYNIE OBCIĄŻENIE REGULACYJNE. JAK SKUTECZNIE PRZEKONAĆ DECYDENTÓW DO DZIAŁAŃ W TYM ZAKRESIE?

Kropla drąży skałę. Nie można ustawać w próbach i dyskusjach – nie ma innej drogi. Pokazywać konkretne rozwiązania. Nie wystarczy jedynie hasło, że „ma być zielono" – co zrobimy, kupimy farbę i pomalujemy? Chodzi o to, żeby wszystko miało ręce i nogi.

Jest bardzo duża grupa ekspertów, którzy się wzajemnie wspierają. Kluczowe słowo to po raz kolejny „rozsądek": zrobić coś dobrze i rozsądnie. Nie zadłużając się nadmiernie, nie wprowadzając ideologii do całego procesu – bo to niepotrzebne i nie zadziała, albo zadziała tylko na chwilę.

„Biznes z Klimatem" to inicjatywa wielowątkowa. Jej celem jest budowanie świadomości oraz zaangażowania środowiska biznesowego w proces transformacji energetyczno-klimatycznej w Polsce. Z jednej strony mamy podcast, który nagrywamy we współpracy z Grupą RMF – niebawem ukażą się kolejne odcinki, do których zaprosiliśmy czołowe postacie, jeśli chodzi o transformację energetyczną w Polsce. Z drugiej strony co roku w październiku organizujemy w Warszawie konferencję biznesową, na którą już dziś mogę zaprosić. Dokładny program i datę już niebawem ogłosimy na naszej stronie bizneszklimatem.pl i na naszych social mediach. Na pewno warto przyjść, porozmawiać i sprawdzić na własnej skórze, jak w praktyce można działać w kierunku zmniejszenia zużycia energii.

KTÓRE ELEMENTY TRANSFORMACJI – FINANSOWANIE, REGULACJE, KOMPETENCJE CZY TECHNOLOGIE – BĘDĄ DLA POLSKI DECYDUJĄCE W NAJBLIŻSZEJ DEKADZIE? JAKĄ ROLĘ W TYM PROCESIE PRZYPISUJE PAN KRAJOWEJ AGENCJI POSZANOWANIA ENERGII?

Wszystkie jednocześnie. To musi być spójny system.

Nie da się wprowadzić technologii bez zmiany regulacji ani wymagań w zakresie kompetencji bez odpowiednich przepisów. Jeśli regulacje będą złe, to nie będzie finansowania, a w konsekwencji – technologii. Na pierwszy rzut oka na czele stoi regulacja, jako pierwsza rzecz do zrobienia. Ważne jednak, żeby nie doprowadzić do przeregulowania – po raz trzeci mówię o rozsądku. Żeby to nie była sztuka dla sztuki, ale by zapisy ułatwiały przedsiębiorcom redukcję zużycia energii albo wręcz do niej zachęcały.

Jaką rolę przypisuję KAPE? Robimy ekspertyzy i współpracujemy na forum międzynarodowym z podobnymi organizacjami w Europie. Przygotowujemy opracowania dla Ministerstwa Klimatu i Środowiska, Ministerstwa Rozwoju i Technologii; przygotowywaliśmy też, w ramach konsorcjum, Krajowy Plan Renowacji Budynków. Jesteśmy regularnie proszeni o opinie do nowych aktów prawnych – wysłaliśmy kilkadziesiąt stron uwag do projektu nowelizacji Ustawy o Efektywności Energetycznej.

Staramy się wpływać przykładem. Mamy bardzo dobre doświadczenia pracy z dużym, energochłonnym przemysłem – ale nie tylko – gdzie potrafimy doradzić technicznie i finansowo. Mamy też bogate doświadczenie z jednostkami samorządu – lista projektów jest bardzo długa, a wartość zidentyfikowanych przez KAPE i opłacalnych inwestycji w tym segmencie rynku to ok. 4 mld zł.

Od 2011 roku nasi klienci zarobili na „białych certyfikatach" około 950 milionów złotych. Obecnie mamy projekty na ponad 120 tysięcy TOE (ton oleju ekwiwalentnego) oszczędności – czyli około 250 milionów złotych dla ponad 300 klientów, których prowadzimy przez całą procedurę. To jest sukces!

JACEK KOSTRZEWA

Prezes Zarządu, Krajowa Agencja Poszanowania Energii S.A. Menedżer z udokumentowanym dorobkiem w rozwijaniu działalności w sektorach energetycznym i biotechnologicznym z ponad 30-letnim doświadczeniem zdobytym w ponad 50 krajach w dziedzinie finansowania projektów, energii odnawialnej oraz polityki i analizy efektywności energetycznej. Z wykształcenia mgr inż. środowiska na Politechnice Warszawskiej oraz absolwent podyplomowych studiów MBA w School of Business University of Washington w Seattle i Academy of Economic Studies w Bukareszcie.

INFRASTRUKTURA ROŚNIE SZYBCIEJ NIŻ ORGANIZACJE

ROZMOWA Z WOJCIECHEM SZAPIELEM, CEO INVENTITY FOUNDATION

WOJCIECH SZAPIEL
CEO Inventity Foundation

POLSKA WCHODZI W OKRES KUMULACJI INWESTYCJI INFRASTRUKTURALNYCH. CZY Z PERSPEKTYWY ZARZĄDCZEJ FIRMY SĄ GOTOWE NA TĘ SKALĘ?

Zakres projektów rzeczywiście robi wrażenie. Infrastruktura krytyczna, energetyka, transport, strategiczne inwestycje publiczne – to przedsięwzięcia wieloletnie, kapitałochłonne i operacyjnie złożone. Natomiast w tej dyskusji rzadko pojawia się pytanie o dojrzałość organizacyjną firm, które mają je realizować.

Z mojego doświadczenia wynika, że wiele przedsiębiorstw rośnie szybciej niż ich struktury zarządcze. Wygrywają większe kontrakty, podwajają skalę działalności, zwiększają zespoły – ale system zarządzania pozostaje na wcześniejszym etapie rozwoju. W krótkim okresie to działa. W długim zaczyna generować napięcia i obniżać rentowność.

JAK TE NAPIĘCIA WYGLĄDAJĄ W PRAKTYCE?

Najczęściej są niewidoczne na pierwszy rzut oka. Przychody rosną, portfel zamówień jest pełny, ale wewnątrz organizacji pojawia się przeciążenie decyzyjne – konflikty między działami, brak koordynacji projektów, spadek marży.

To klasyczny „ból wzrostu". Nie wynik porażki, lecz sukcesu. Firma urosła, ale jej infrastruktura zarządcza – struktura, procesy, system odpowiedzialności – nie została dostosowana do nowej skali.

W sektorze infrastrukturalnym konsekwencje są szczególnie poważne. Projekty są długoterminowe, a każde niedopasowanie organizacyjne multiplikuje się w skali całego kontraktu.

CZY ISTNIEJE MOMENT, W KTÓRYM RYZYKO JEST NAJWIĘKSZE?

Zwykle przy podwojeniu skali działalności. Kiedy firma realizowała trzy duże projekty rocznie, a zaczyna realizować sześć, nie wystarczy zwiększenie wysiłku. Konieczna jest zmiana poziomu zarządzania.

Jeżeli struktura nie ewoluuje, powstaje efekt „rozciągniętej organizacji" – te same osoby próbują kontrolować dwukrotnie większą złożoność. W jednej z firm, z którą pracowaliśmy, 83% decyzji wracało do właściciela. Po uporządkowaniu struktury delegowanie wzrosło kilkukrotnie, a rentowność poprawiła się o kilkanaście procent w ciągu kilku miesięcy.

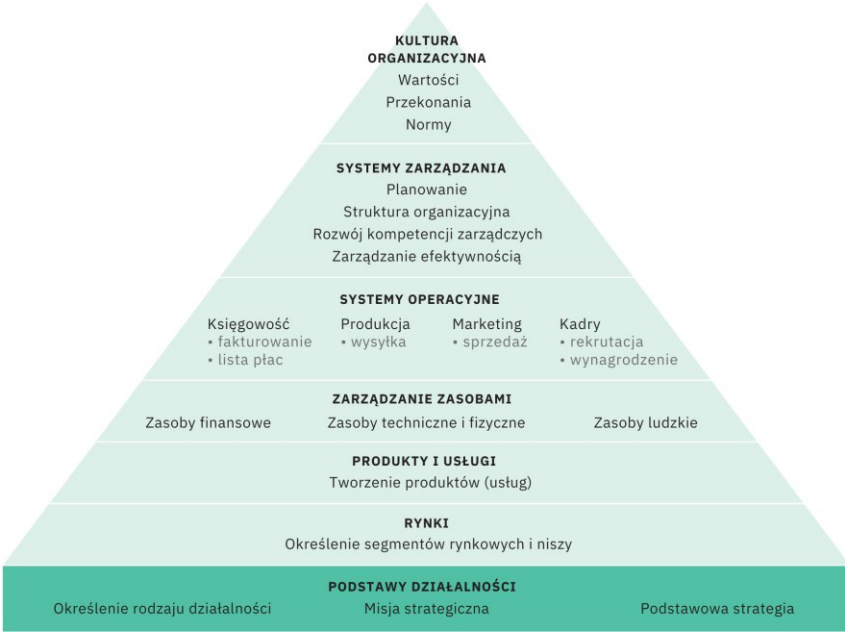
To pokazuje, że problem rzadko leży w rynku. Częściej w architekturze organizacji.

WSPOMINA PAN O ARCHITEKTURZE ORGANIZACJI. JAK JĄ MIERZYĆ?

Od ponad dekady pracujemy z zarządami w oparciu o metodykę Growing Pains Strategy®, stworzoną przez prof. Erica Flamholtza z UCLA i rozwijaną w firmach z listy Fortune 500.

Inventity jako jedyna firma w Polsce posiada licencję na tę metodykę i zaadaptowała ją do polskich realiów gospodarczych. To nie jest program szkoleniowy ani standardowy audyt. To proces strategiczny realizowany wspólnie z zarządem.

Growing Pains Strategy® działa jak rentgen organizacji. Diagnoza obejmuje 75 kluczowych obszarów funkcjonowania firmy – od jasności strategii, przez strukturę i procesy decyzyjne, po komunikację i egzekucję. Wyniki są porównywane z globalnymi benchmarkami tysięcy przedsiębiorstw. Dzięki temu firma może zobaczyć siebie nie tylko na tle lokalnej konkurencji,



ale w odniesieniu do światowych standardów dojrzałości zarządczej.

To zmienia jakość rozmowy na poziomie zarządu. Znika intuicja i „wydaje mi się". Pojawiają się dane i jednoznaczne priorytety.

DLACZEGO PRACA ODBYWA SIĘ BEZPOŚREDNIO Z ZARZĄDAMI?

Bo wzrost jest decyzją strategiczną. To zarząd definiuje tempo, kierunek i ambicje organizacji. Jeśli zmiana nie jest zakotwiczona na tym poziomie, pozostaje powierzchowna.

Współpracujemy z zarządami przy budowie Mapy Strategii – uporządkowanego systemu celów, priorytetów i odpowiedzialności. Dopiero gdy strategia jest spójna ze strukturą i miernikami, organizacja może skalować się bez utraty kontroli nad rentownością.

W KONTEKŚCIE INWESTYCJI INFRASTRUKTURALNYCH – GDZIE DZIŚ LEŻY NAJWIĘKSZE RYZYKO?

Nie w braku projektów ani finansowania. Największe ryzyko to niedopasowanie organizacyjne do skali ambicji.

Firmy infrastrukturalne często koncentrują się na kompetencjach technicznych, co jest naturalne. Jednak przewaga konkurencyjna w długim okresie wynika z jakości zarządzania. Zdolność do delegowania, jasność odpowiedzialności, przewidywalność procesów decyzyjnych – to elementy, które bezpośrednio wpływają na wynik finansowy.

W warunkach rosnącej złożoności projektów dojrzałość organizacyjna staje się elementem zarządzania ryzykiem.

OD CZEGO POWINIEN ZACZĄĆ LIDER, KTÓRY CHCE ŚWIADOMIE PRZYGOTOWAĆ ORGANIZACJĘ NA KOLEJNY ETAP WZROSTU?

Od uczciwej diagnozy. Wzrost bez świadomości ograniczeń systemu prowadzi do przeciążenia. Wzrost poprzedzony diagnozą pozwala budować strukturę adekwatną do ambicji.

Dlatego obok pracy strategicznej stworzyliśmy również krótką Diagnozę Wyzwań Wzrostu – narzędzie, które w uporządkowany sposób pozwala zarządowi ocenić gotowość organizacji na kolejny etap rozwoju. To pierwszy krok do rozmowy o systemie zarządzania, zanim pojawią się kosztowne konsekwencje niedopasowania.

CO JEST DZIŚ KLUCZOWE DLA LIDERÓW SEKTORA INFRASTRUKTURALNEGO?

Świadome przywództwo. Infrastruktura będzie rosła – pytanie: czy organizacje będą rosły równie systemowo?

Trwały sukces w budownictwie nie wynika wyłącznie z kompetencji technicznych ani z agresywnej strategii przetargowej. Wynika z dojrzałej architektury organizacyjnej, która pozwala firmie skalować się bez utraty kontroli nad jakością, terminowością i rentownością.

Infrastruktura to nie tylko beton, stal i technologia. To przede wszystkim ludzie oraz system zarządzania, który pozwala im działać skutecznie w warunkach rosnącej złożoności. Dlatego wzrost bez systemu prowadzi do przeciążenia. Wzrost oparty na dojrzałej architekturze organizacyjnej buduje trwałą przewagę.

Więcej: ***Inventity.net***

WOJCIECH SZAPIEL

CEO Inventity Foundation, doradca strategiczny i inwestor z ponad 25-letnim doświadczeniem. Specjalizuje się w skalowaniu organizacji, budowie wartości przedsiębiorstw oraz egzekucji strategii w warunkach wysokiej złożoności. Certyfikowany doradca GROWING PAINS STRATEGY®, pracuje bezpośrednio z właścicielami i zarządami, łącząc perspektywę Private Equity z praktyką transformacyjną.

NEUTRAL HOST – NOWY MODEL ŁĄCZNOŚCI W BUDYNKACH, KTÓRY ZMIENIA LOGIKĘ INWESTYCJI

PRZEMYSŁAW PAWŁOWSKI, CEO STARNET TELECOM, O TYM, JAK INFRASTRUKTURA TELEKOMUNIKACYJNA ZACZYNA WPŁYWAĆ NA WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI

PRZEMYSŁAW PAWŁOWSKI
CEO StarNet Telecom

Neutralna infrastruktura telekomunikacyjna w budynkach przestaje być koncepcją przyszłości, a staje się realnym standardem rynku nieruchomości. W świecie rosnących wymagań najemców pytanie nie brzmi już, czy zapewnić łączność w budynku, lecz jak zrobić to w sposób przewidywalny i gotowy na rozwój technologii – o tym rozmawiamy z Przemysławem Pawłowskim, CEO StarNet Telecom.

W BRANŻY BUDOWLANEJ CORAZ CZĘŚCIEJ MÓWI SIĘ O CYFRYZACJI I INTELIGENTNYCH BUDYNKACH. JAK ZMIENIAJĄ SIĘ WYMAGANIA DOTYCZĄCE ŁĄCZNOŚCI MOBILNEJ W NOWOCZESNYCH OBIEKTACH?

Łączność przestaje być dodatkiem, a staje się podstawową warstwą infrastruktury budynku – podobnie jak energia, woda czy systemy HVAC. Nowoczesne obiekty są coraz bardziej energooszczędne i wykorzystują materiały ograniczające przenikanie sygnału, co paradoksalnie pogarsza jakość łączności mobilnej wewnątrz. Dziś inwestorzy i najemcy oczekują pełnej dostępności usług już w momencie oddania obiektu do użytkowania, a nie kilka miesięcy później.

DLACZEGO ZAPEWNIENIE STABILNEJ ŁĄCZNOŚCI W BUDYNKACH JEST DZIŚ WYZWANIEM, MIMO DYNAMICZNEGO ROZWOJU SIECI MOBILNYCH?

Sieci operatorów są projektowane przede wszystkim w celu zapewniania zasięgu na zewnątrz, podczas gdy ponad 80 proc. ruchu danych generowane jest wewnątrz budynków. Tradycyjny model zakłada instalację oddzielnych urządzeń każdego operatora w obiekcie, co wiąże się z wysokimi kosztami, długimi procedurami i brakiem pewności zwrotu z inwestycji. W efekcie łączność w wielu nowych budynkach pojawia się z opóźnieniem lub jedynie w ograniczonym zakresie.

CORAZ CZĘŚCIEJ POJAWIA SIĘ POJĘCIE NEUTRAL HOST. NA CZYM POLEGA TEN MODEL?

Model Neutral Host polega na centralizacji infrastruktury operatorów w jednym węźle – tzw. BTS Hotelu – i dystrybucji sygnału do budynku za pomocą aktywnego systemu DAS. W praktyce oznacza to, że w obiekcie nie instaluje się oddzielnych stacji bazowych każdego z operatorów. Budynek korzysta z jednej, wspólnej infrastruktury, która może przenosić wszystkie dostępne pasma, w tym 5G. To zmienia logikę inwestycyjną – łączność staje się usługą infrastrukturalną, a nie projektem telekomunikacyjnym realizowanym ad hoc.

DLACZEGO ZDECYDOWALI SIĘ PAŃSTWO ROZWIJAĆ MODEL NEUTRAL HOST WŁAŚNIE NA RYNKU POLSKIM?

To był naturalny kierunek, wynikający z naszej dotychczasowej działalności. Od lat współpracujemy z właścicielami budynków komercyjnych jako partner odpowiedzialny za infrastrukturę telekomunikacyjną obiektów oraz relacje z operatorami. Wraz z rozwojem rynku pojawiło się oczekiwanie bardziej kompleksowego podejścia – również w zakresie zapewnienia łączności mobilnej.

W praktyce coraz wyraźniej widać ograniczenia tradycyjnego modelu. Operatorom trudno jest efektywnie inwestować w każdą lokalizację indywidualnie, podczas gdy właściciele budynków oczekują pewności dostępności usług wszystkich sieci. Model Neutral Host odpowiada na tę lukę – łączy potrzeby operatorów, inwestorów i użytkowników, tworząc jedną spójną infrastrukturę zamiast wielu równoległych instalacji. Dlatego traktujemy jego rozwój w Polsce nie tylko jako projekt technologiczny, lecz także jako naturalną ewolucję rynku łączności w budynkach.

JAKIE ZNACZENIE MA TAKIE PODEJŚCIE DLA INWESTORÓW I GENERALNYCH WYKONAWCÓW?

To nie jest wyłącznie kwestia uproszczenia procedur. Tradycyjne podejście, polegające na instalowaniu oddzielnej infrastruktury każdego operatora, staje się coraz mniej efektywne ekonomicznie. Przy rosnących kosztach energii, sprzętu oraz utrzymania trudno oczekiwać, że operatorzy będą w długim horyzoncie czasowym inwestować w rozproszone instalacje w każdym obiekcie z osobna. W konsekwencji ryzyko braku pełnej łączności w nowych budynkach będzie rosło.

Centralizacja infrastruktury zmienia tę logikę. Obecność operatorów w budynku przestaje być jednostkową, kosztowną inwestycją, a staje się elementem skalowalnego systemu. To oznacza, że obiekt może realnie liczyć na dostępność wszystkich sieci – nie tylko dziś, ale również w perspektywie kolejnych lat. Dla inwestora to różnica fundamentalna: nie mówimy jedynie o komforcie, lecz o zabezpieczeniu wartości aktywów i uniknięciu technologicznego wykluczenia budynku.

Dopiero w tym kontekście pojawiają się dodatkowe korzyści operacyjne. Właściciel rozmawia z jednym partnerem infrastrukturalnym zamiast z kilkoma operatorami, co skraca proces uzgodnień i ogranicza ingerencję techniczną w obiekt. Neutral Host oznacza także mniejsze zużycie energii i redukcję liczby urządzeń instalowanych wewnątrz budynku, co ma znaczenie zarówno kosztowe, jak i środowiskowe (ESG). Co równie istotne, łączność dostępna jest już na etapie komercjalizacji – zanim obiekt w pełni się zapełni – a to w dzisiejszych realiach rynkowych ma bezpośredni wpływ na jego atrakcyjność.

W KONTEKŚCIE 5G – JAK POWINNA WYGLĄDAĆ INFRASTRUKTURA BUDYNKU, ABY BYŁA PRZYGOTOWANA NA PRZYSZŁOŚĆ?

Infrastruktura powinna być projektowana tak, aby obsługiwać obecne i przyszłe technologie bez konieczności późniejszej ingerencji w konstrukcję obiektu. Neutral Host umożliwia dodawanie nowych pasm czy standardów po stronie centralnej, bez naruszania struktury budynku. To podejście bliższe myśleniu o długoterminowej wartości aktywów niż o krótkoterminowej optymalizacji kosztów.

CZY NEUTRALNA INFRASTRUKTURA ŁĄCZNOŚCI ZACZYNA JUŻ DZIŚ WPŁYWAĆ NA DECYZJE INWESTORÓW DOTYCZĄCE PROJEKTOWANIA I POZYCJONOWANIA BUDYNKÓW NA RYNKU?

Zdecydowanie tak. Współczesne obiekty projektuje się jako środowiska pracy oparte na ciągłej łączności cyfrowej. W tej rzeczywistości infrastruktura telekomunikacyjna przestaje być elementem dodatkowym, a staje się jednym z kluczowych parametrów technicznych – podobnie jak zasilanie, systemy klimatyzacji czy bezpieczeństwa.

Neutral Host pozwala inwestorowi podejmować decyzje projektowe z większą przewidywalnością. Zamiast uzależniać dostępność usług od indywidualnych decyzji operatorów telekomunikacyjnych, właściciel budynku może zapewnić gotowość infrastrukturalną niezależnie od tego kiedy i w jakim zakresie dostawcy usług będą gotowi do inwestycji. To istotna zmiana perspektywy – z reaktywnego dostosowywania się do rynku, na aktywne zarządzanie standardem technologicznego przygotowania obiektu.

Problemy z zasięgiem przestają być postrzegane jako niedogodność techniczna, a zaczynają być traktowane jako wada infrastrukturalna budynku. To przekłada się bezpośrednio na jego wartość rynkową. Obiekty zapewniające wysokiej jakości łączność wszystkich operatorów są uznawane za bardziej konkurencyjne i lepiej przygotowane na przyszłe potrzeby użytkowników.

JAK OCENIA PAN ROZWÓJ INFRASTRUKTURY TELEKOMUNIKACYJNEJ W BUDYNKACH W POLSCE?

Jesteśmy na początku systemowej zmiany standardu. Tak jak kilka lat temu nikt nie wyobrażał sobie nowoczesnego biurowca bez certyfikacji środowiskowej czy zaawansowanych systemów zarządzania energią, tak w najbliższych latach neutralna łączność mobilna stanie się fundamentem nowoczesnej infrastruktury. To nie jest wyłącznie trend technologiczny – to ewolucja sposobu myślenia o budynku jako zintegrowanym, cyfrowym ekosystemie.

PRZEMYSŁAW PAWŁOWSKI

Menedżer z ponad 18-letnim doświadczeniem w branży telekomunikacyjnej, specjalizujący się w zarządzaniu strategicznym oraz wdrażaniu innowacji technologicznych. Jako Dyrektor Zarządzający w Grupie StarNet Telecom, koordynuje kluczowe aspekty biznesowe spółki, utrzymując jej pozycję jako lidera w obszarze infrastruktury budynkowej. Pasjonat nowych technologii i innowacji, który bogatą wiedzę operacyjną łączy z wizją rozwoju nowoczesnych miast i biurowców. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz ekspert w dziedzinie zarządzania sprzedażą i marketingiem. Współzałożyciel i prezes technologicznego startupu Space Technology Integrator.

KONIEC WIELOLETNICH SPORÓW BUDOWLANYCH? NOWE PRZEPISY WYMUSZĄ MEDIACJĘ

ROZMAWIAMY Z ADW. PAWŁEM ZIMIŃSKIM, PARTNEREM ZARZĄDZAJĄCYM RK LEGAL ORAZ DYREKTOREM DEPARTAMENTU NIERUCHOMOŚCI I INWESTYCJI

adw. PAWEŁ ZIMIŃSKI
Partner zarządzający RK Legal i dyrektor Departamentu Nieruchomości i Inwestycji

Od 1 marca zmieniają się zasady rozwiązywania sporów w branży budowlanej. Nowelizacja Kodeksu postępowania cywilnego wprowadza mechanizmy, które mają skłonić strony do mediacji jeszcze przed rozpoczęciem procesu. – *Ignorowanie takiej możliwości może okazać się najdroższym błędem* – mówi adw. Paweł Zimiński, partner zarządzający RK Legal oraz dyrektor Departamentu Nieruchomości i Inwestycji.

PANIE MECENASIE, STATYSTYKI SĄ BEZLITOSNE – SPORY O ROBOTY BUDOWLANE TO JEDNE Z NAJBARDZIEJ SKOMPLIKOWANYCH I NAJDŁUŻSZYCH SPRAW W POLSKICH SĄDACH. CZY NOWELIZACJA KPC, KTÓRA WCHODZI W ŻYCIE 1 MARCA, TO OSTATECZNY KONIEC ERY WIELOLETNICH WOJEN PODJAZDOWYCH W BUDOWLANCE?

Nowelizacja nie spowoduje zniknięcia sporów o roboty budowlane, ale istotnie zmieni ich kształt. Zmiana prawa wymusi na wszystkich stronach umowy o roboty budowlane większą atencję w podejściu do kwestii spornych, które były, są i będą naturalną częścią procesu budowlanego.

PRZEZ LATA UTARŁO SIĘ PRZEKONANIE, ŻE PRAWNIKA DO SPORU BUDOWLANEGO ZATRUDNIA SIĘ DOPIERO WTEDY, GDY PISZEMY POZEW. TYMCZASEM NOWE PRZEPISY WYRAŹNIE PROMUJĄ MEDIACJĘ, KTÓRA OFERUJE STRONOM SZYBSZE I MNIEJ SFORMALIZOWANE ROZWIĄZANIE SPORU. CZY W NOWYCH REALIACH KLUCZEM DO UNIKNIĘCIA OGROMNYCH I NIEPOTRZEBNYCH KOSZTÓW, NP. OPINII BIEGŁYCH, WPISU SĄDOWEGO, CZY ZASTĘPSTWA PROCESOWEGO, BĘDZIE ZATRUDNIENIE PEŁNOMOCNIKA JUŻ NA ETAPIE PRZEDSĄDOWYM, ABY PO PROSTU... NIE DOPUŚCIĆ DO PROCESU?

Zdecydowanie tak. Zaryzykuję wręcz stwierdzenie, że firmy, które nadal będą zatrudniać prawników dopiero do „pisania pozwu", same skazują się na finansowe straty. Powiem więcej:

wsparcie prawne jest pożądane na początku całego procesu – na etapie poszukiwania kontrahenta i zawierania z nim umowy. Lepiej jest zapobiegać niż leczyć.

Jeżeli już dojdzie do sporu przed sądem, to skorzystanie z pomocy prawnej będzie mocno wskazane. Dotyczy to również sytuacji, gdy jesteśmy pewni wygranej. Zgodnie z nowelą sąd może obciążyć stronę odmawiającą mediacji (bez rzetelnego, merytorycznego uzasadnienia) zwrotem całości lub większości kosztów procesu, nawet gdy strona ta wygra proces. Dla niektórych to może być szok, ale radzę pożegnać się z przysłowiowym „widzimy się w sądzie", bo do mediacji trzeba będzie podejść na poważnie, jeszcze przed startem procesu.

NOWE PRZEPISY WPROWADZAJĄ OBOWIĄZEK KIEROWANIA STRON DO MEDIACJI M.IN. W SPRAWACH GOSPODARCZYCH WYNIKAJĄCYCH Z UMÓW O ROBOTY BUDOWLANE. Z DRUGIEJ STRONY, ZACHOWANA ZOSTAJE ZASADA DOBROWOLNOŚCI – STRONA NADAL MOŻE SIĘ SPRZECIWIĆ. GDZIE TU ZATEM REWOLUCJA? CZY NIE SKOŃCZY SIĘ TO NA TYM, ŻE FIRMY BĘDĄ RUTYNOWO ODMAWIAĆ MEDIACJI, TAK JAK ROBIŁY TO DO TEJ PORY?

Nie do końca. Ustawodawca słusznie bowiem użył sformułowania „uzasadniona przyczyna odmowy", co w praktyce oznacza sytuacje, gdy istnieje nieusuwalna sprzeczność prawna, np. roszczenie jest ewidentnie przedawnione, a dyscyplina finansów publicznych wprost zakazuje spełnienia go lub druga strona zachowuje się nielojalnie, wykorzystując mediację tylko do wyciągnięcia dowodów i nie przedstawiając żadnych kontrpropozycji, lub wcześniejsze próby polubowne zakończyły się fiaskiem.

USTAWODAWCA ZASTAWIŁ W PRZEPISACH PEWNĄ PUŁAPKĘ DLA BIERNYCH UCZESTNIKÓW SPORU. BRAK STANOWISKA STRONY W TERMINIE TYGODNIA NA SKIEROWANIE PRZEZ SĄD DO MEDIACJI NIE BĘDZIE JUŻ TRAKTOWANY JAKO SPRZECIW, LECZ JAKO DOROZUMIANA ZGODA. CZY TO OZNACZA, ŻE IGNOROWANIE PISM Z SĄDU STANIE SIĘ TERAZ NAJDROŻSZYM BŁĘDEM, JAKI MOŻE POPEŁNIĆ ZARZĄD FIRMY BUDOWLANEJ?

Dokładnie tak to wygląda. W biznesie budowlanym tydzień to często mgnienie oka – menedżerowie są na placach budowy, a poczta z sądu leży na biurku. Z perspektywy pełnomocnika powiem krótko: pasywność staje się najdroższym błędem operacyjnym. Właśnie dlatego tak kluczowe jest posiadanie czujnego partnera prawnego w osobie doświadczonego adwokata czy radcy prawnego. Promowani będą więc prawnicy proaktywni, a także ci pozyskujący i dzielący się informacją z klientem. Responsywność i szybkość działania będą w cenie.

PANIE MECENASIE, ZMORĄ KAŻDEGO GENERALNEGO WYKONAWCY SĄ TZW. „ROBOTY DODATKOWE" WYKONYWANE BEZ ANEKSU. KTOŚ NA PRZYKŁAD MUSI NA SZYBKO ZROBIĆ DRENAŻ, KTÓREGO NIE BYŁO W PROJEKCIE, BY RATOWAĆ FUNDAMENTY. INWESTOR, SZCZEGÓLNIE PUBLICZNY, WIE, ŻE TO BYŁO KONIECZNE, ALE ZE STRACHU PRZED DYSCYPLINĄ FINANSÓW PUBLICZNYCH ODMAWIA ZAPŁATY BEZ PRAWOMOCNEGO WYROKU SĄDU. CZY RK LEGAL POTRAFI PRZEKUĆ TĘ NOWĄ, PRZYMUSOWĄ MEDIACJĘ W SZYBKĄ ŚCIEŻKĘ DO LEGALIZACJI TAKICH PRAC, DAJĄC INWESTOROWI UGODĘ Z MOCĄ WYROKU I ODZYSKUJĄC DLA WYKONAWCY PIENIĄDZE W KILKA TYGODNI ZAMIAST W KILKA LAT?

To jeden z najczęstszych i najbardziej dotkliwych problemów na polskich budowach. Przymusowa mediacja całkowicie odwraca jednak opisaną dynamikę. W RK Legal od lat pokazujemy inwestorom, w tym inwestorom publicznym, jak i wykonawcom, że istnieje wiele możliwości polubownego załatwienia sporu, np. z wykorzystaniem osoby doświadczonego mediatora lub Prokuratorii Generalnej. Trzeba jednak pamiętać, że jako prawnicy tworzymy „klimat" do negocjacji, podsuwamy klientom korzystne argumenty i pomysły, konfrontujemy stanowisko przeciwnika z prawem oraz spisujemy warunki w formie dokumentu. Jednakże sama decyzja o zawarciu ugody należy zawsze do klienta.

BIZNES BUDOWLANY NIE ZNA GRANIC GEOGRAFICZNYCH. PREZES GENERALNEGO WYKONAWCY MOŻE BYĆ W WARSZAWIE, KLUCZOWY PODWYKONAWCA W HISZPANII, A INWESTYCJA POD RZESZOWEM. USTAWODAWCA IDZIE Z DUCHEM CZASU I DOPUSZCZA ZAWIERANIE UGÓD PODCZAS POSIEDZEŃ ZDALNYCH, NAWET BEZ FIZYCZNEJ OBECNOŚCI STRON W SĄDZIE. CZY RK LEGAL JEST DZIŚ W STANIE „ZAMKNĄĆ" SKOMPLIKOWANY, WIELOWĄTKOWY SPÓR CAŁKOWICIE WIRTUALNIE, OSZCZĘDZAJĄC MENEDŻEROM DNI WYJĘTYCH Z ŻYCIORYSU NA PODRÓŻE?

Oczywiście! Jako kancelaria doskonale rozumiemy, że czas kadry zarządzającej w każdej firmie budowlanej jest bardzo cenny. Podróże po sądach rozsianych po całej Polsce to niepotrzebny koszt. Od 1 marca ugoda będzie mogła zostać zawarta nawet bez fizycznego złożenia podpisów przez strony, co sąd po prostu stwierdzi w protokole. Jako RK Legal jesteśmy na to w pełni przygotowani technologicznie. Nasza infrastruktura pozwala na przeprowadzenie skomplikowanych, wielostronnych negocjacji w bezpiecznym środowisku cyfrowym.

SPORY BUDOWLANE TO CZĘSTO „EFEKT DOMINA". INWESTOR NIE PŁACI GENERALNEMU WYKONAWCY, TEN Z KOLEI NIE MA Z CZEGO ZAPŁACIĆ PODWYKONAWCOM, A SPRAWY TOCZĄ SIĘ RÓWNOLEGLE W KILKU SĄDACH W POLSCE. NOWE PRZEPISY POZWALAJĄ NA OBJĘCIE UGODĄ ROSZCZEŃ Z WIELU RÓŻNYCH POSTĘPOWAŃ I ZATWIERDZENIE ICH PRZED JEDNYM, WYBRANYM SĄDEM. JAK WASZ ZESPÓŁ ZARZĄDZA TAKIMI SKOMPLIKOWANYMI, WIELOWĄTKOWYMI „PUZZLAMI"?

Spory kaskadowe to zmora branży budowlanej. Zmiana prawa dostarcza nam kolejnego narzędzia do „czyszczenia" takich sytuacji za jednym zamachem. Przepisy przewidują, że jeżeli ugoda będzie dotyczyć roszczeń objętych różnymi postępowaniami sądowymi, strony mają obowiązek wymienić w ugodzie te postępowania oraz wskazać jeden sąd, który przeprowadzi postępowanie zatwierdzające ugodę. Zespół RK Legal występuje tu w roli architekta. Dopraszamy do wirtualnego lub fizycznego stołu pozostałych uczestników procesu budowlanego: inwestora, generalnego wykonawcę i podwykonawców. Budujemy siatkę potrąceń i zamykamy kilkanaście postępowań jedną ugodą, natychmiast gasząc cały pożar kontraktowy. Nie byłoby to możliwe bez sprawnego zespołu prawników, ale też uczciwej współpracy między prawnikami wszystkich stron. Taka ugoda, jak każdy sukces, ma wielu ojców.

ZWRÓCIŁEM UWAGĘ NA PEWIEN WYŁOM W TEJ NOWEJ USTAWIE. Z OBOWIĄZKOWEJ MEDIACJI WYŁĄCZONE SĄ SPRAWY ROZPOZNAWANE W POSTĘPOWANIU UPOMINAWCZYM I NAKAZOWYM. WYNIKA Z TEGO, ŻE DYSPONUJĄC TWARDYMI DOWODAMI Z DOKUMENTÓW, MOŻNA UDERZYĆ W PRZECIWNIKA SZYBCIEJ. CZY TO OZNACZA, ŻE JEŚLI FIRMA BUDOWLANA POWIERZY WAM AUDYT SWOICH WZORÓW UMÓW I PROCEDUR ODBIOROWYCH JUŻ TERAZ, BĘDZIECIE W STANIE TAK ZABEZPIECZYĆ JEJ PŁATNOŚCI, BY W RAZIE SPORU CAŁKOWICIE OMINĄĆ TEN NOWY OBOWIĄZEK MEDIACJI I OD RAZU UZYSKAĆ DLA NICH NAKAZ ZAPŁATY?

Każdy profesjonalny pełnomocnik powinien wiedzieć, że najlepsza strategia to taka, która pozwala osiągnąć cel biznesowy bez konieczności wchodzenia w narzucone z góry, czasochłonne tryby. W RK Legal oferujemy naszym klientom przedsądowy audyt wzorów umów i protokołów odbioru, jak i podstawowych pism w okresie rękojmi. Jeżeli dziś odpowiednio zabezpieczymy dokumentację kon-

traktową, jutro będziemy mogli błyskawicznie wystąpić przeciwko kontrahentowi naszego klienta z powództwem nakazowym. Zabezpieczamy majątek dłużnika od razu, całkowicie omijając przymusowy etap mediacji. Dobrze przygotowany kontrakt to absolutny klucz do szybkiej windykacji.

DRUZGOCĄCY RAPORT NIK NIE POZOSTAWIA ZŁUDZEŃ – CZAS OCZEKIWANIA NA ROZSTRZYGNIĘCIE SPORU GOSPODARCZEGO WYDŁUŻYŁ SIĘ O 61%, A EKSPERCI MÓWIĄ WPROST O „SPRAWIEDLIWOŚCI SPÓŹNIONEJ, A WIĘC ODMÓWIONEJ". Z DRUGIEJ STRONY MAMY SĄD POLUBOWNY PRZY PROKURATORII GENERALNEJ, GDZIE SKUTECZNOŚĆ MEDIACJI W SEKTORZE PUBLICZNYM SIĘGA IMPONUJĄCYCH 81%. CZY JAKO PRAKTYK POSTRZEGA PAN TĘ OBLIGATORYJNĄ MEDIACJĘ JAKO NAGŁĄ WIARĘ PAŃSTWA W KULTURĘ DIALOGU, CZY TEŻ JEST TO PO PROSTU JEDYNA DOSTĘPNA DROGA EWAKUACJI Z NIEWYDOLNEGO SYSTEMU?

Spójrzmy prawdzie w oczy: to jest strategiczna, pragmatyczna ewakuacja z niewydolnego systemu. Żaden wyrok po 10 latach nie rozwiązuje sporu w sposób satysfakcjonujący, nawet dla strony wygrywającej. Wieloletnie procesy to coraz częściej tylko strata czasu i pieniędzy. Dlatego dopóki system sądowniczy nie ulegnie radykalnej poprawie, jedyną receptą na sprawne zarządzanie sporem budowlanym będzie profesjonalna mediacja. Statystyki Prokuratorii Generalnej tylko to potwierdzają.

NA KONIEC ZAPYTAM O PRAKTYKĘ RK LEGAL W SPORACH BUDOWLANYCH. JAK WYGLĄDAJĄ U PAŃSTWA STATYSTYKI ZA POPRZEDNI ROK?

Na 8 skomplikowanych, wieloletnich spraw zakończonych w 2025 roku, statystyki to 5:3 dla mediacji. Te 3 sprawy zakończone wyrokami nie mogły zamknąć się w mediacji z przyczyn podmiotowych (a w każdej z nich próbowaliśmy się porozumieć). W 5 sprawach mediacja zamknęła wieloletni spór na etapie I instancji. Liczę, że z uwagi na nowe przepisy obowiązujące od 1 marca tego roku, statystyki te z biegiem czasu będą jeszcze korzystniejsze dla mediacji, do których zachęcam wszystkich uczestników procesu budowlanego.

adw. PAWEŁ ZIMIŃSKI

Partner zarządzający RK Legal i dyrektor Departamentu Nieruchomości i Inwestycji. Specjalizuje się w obsłudze prawnej inwestycji na rynku nieruchomości, wspierając klientów na wszystkich etapach procesu budowlanego. Doradza deweloperom i inwestorom oraz reprezentuje ich w sporach. Rekomendowany w Rankingu Kancelarii Prawniczych „Rzeczpospolitej" 2025. Prowadzący wykłady dla studentów o praktyce procesu budowlanego.

Zespół RK Legal

Fracht GROUP
Poland

INTELLIGENT TRANSPORT SOLUTIONS

PROJECT CARGO • SEAFREIGHT • AIRFREIGHT • ROADFREIGHT

Fracht FWO Polska Sp. z o.o.
ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
t. +48 22 334 20 60

frachtfwo.pl

info@pl.fracht.com

Fracht Group Poland

POLSKIE KADRY, GLOBALNE KNOW-HOW: GÜLERMAK O 50 KM DOŚWIADCZENIA W TUNELOWANIU

WYWIAD Z BÜLENTEM ÖZDEMIREM, PREZESEM ZARZĄDU GÜLERMAK

BÜLENT ÖZDEMIR
Prezes Zarządu Gülermak S.A.

ZACZYNALI PAŃSTWO W POLSCE OD CENTRALNEGO ODCINKA II LINII METRA. DZIŚ KATALOG PROJEKTÓW OBEJMUJE METRO, KOLEJ, DROGI SZYBKIEGO RUCHU I PPP. JAK WYGLĄDA TA ŚCIEŻKA ROZWOJU Z PANA PERSPEKTYWY?

To historia konsekwencji i uczenia się z każdym kolejnym kontraktem. Zaczęliśmy w 2009 r. od metra w Warszawie, a w 2015 r. powołaliśmy w Polsce własną spółkę – Gülermak sp. z o.o., dziś Gülermak S.A. Od 2017 r. celowo startowaliśmy w przetargach zarówno jako firma polska, jak i turecka, by budować własne referencje na rynku krajowym.

To przyniosło efekt: kolejne odcinki M2, linia tramwajowa na Naramowice w Poznaniu, S52 Północna Obwodnica Krakowa, ostatni odcinek S7 między Warszawą a Krakowem, kontrakt na S19 Jawornik–Lutcza oraz – razem z partnerem – modernizacja LK 104 Limanowa–Klęczany. Dziś startujemy już wyłącznie jako Gülermak S.A. i to polska spółka, zatrudniająca 600–700 osób, jest liderem budownictwa tunelowego w Polsce.

JAKIE MIEJSCE ZAJMUJE POLSKA W PORTFELU CAŁEJ GRUPY? I JAK PRZEKŁADA SIĘ TO NA „LOCAL CONTENT"?

Polska to dziś około 40% naszego portfela, ale ważniejsza od cyfr jest jakość obecności: płacimy podatki tutaj (byliśmy w 2024 r. trzecim płatnikiem CIT w branży budowlanej), rozwijamy ludzi i kompetencje tu na miejscu, a ponad 90% pracowników to Polacy. Budując „local content", współpracujemy z polskimi uczelniami, dostawcami, projektantami i konsultantami. W praktyce oznacza to polskie zespoły na budowach, rozwój kadr w kraju i transfer know-how do ekosystemu zamawiających, uczelni i nadzoru.

GÜLERMAK BYWA KOJARZONY W POLSCE PRZEDE WSZYSTKIM Z TUNELAMI. ILE KILOMETRÓW JUŻ WYDRĄŻYLIŚCIE?

Prawie 50 kilometrów tuneli TBM – to łączny dorobek z II linii metra w Warszawie, tunelu pod Świną i trwających inwestycji kolejowych. Co ważne, osiągnęliśmy to bez awarii związanych z drążeniem i z bardzo dobrymi wydajnościami, często wyprzedzając harmonogramy. Ale zawsze podkreślam: w tunelowaniu najważniejsze jest bezpieczeństwo i precyzja – to nie wyścig.

SKORO MOWA O METRZE: NA JAKIM ETAPIE JEST DOMKNIĘCIE LINII M2 NA BEMOWIE I JAKIE BYŁY NAJTRUDNIEJSZE MOMENTY CAŁEGO, 13-LETNIEGO MARATONU INWESTYCYJNEGO?

Ostatni odcinek M2 – trzy stacje (Lazurowa, Chrzanów, Karolin) i STP – budujemy jako generalny wykonawca. Tarcze TBM „Anna" i „Krystyna" wystartowały w 2024 r., a drążenie zaplanowano na kilkanaście miesięcy. Zgodnie z aktualnymi planami budowę zakończymy jesienią 2026 r., a pierwsze przejazdy testowe tunelem przewidziano na wakacje 2026 r. Najtrudniejsze? Długie procedury administracyjne, przełożenia wynikające z decyzji środowiskowych i przygotowanie terenu pod STP Karolin. Jednak technologicznie II linia M2 to dziś wzór zastosowania TBM w gęstej tkance miejskiej – od centralnego odcinka pod Wisłą po skomplikowane sekcje pod budynkami na Bródnie, Woli i Bemowie.

DWA ODCINKI PÓŁNOCNEJ OBWODNICY KRAKOWA TO KOLEJNE DUŻE KONTRAKTY W PORTFOLIO GÜLERMAK S.A. TO JEDNE Z NAJWAŻNIEJSZYCH INWESTYCJI DROGOWYCH W MAŁOPOLSCE, Z DWOMA TUNELAMI I SKOMPLIKOWANĄ GEOMETRIĄ CAŁEJ TRASY. CO Z PUNKTU WIDZENIA LIDERA ORGANIZACJI BYŁO W TYM PROJEKCIE NAJTRUDNIEJSZE – I NAJBARDZIEJ SATYSFAKCJONUJĄCE?

To projekty które świetnie pokazują, czym dziś jest nowoczesna inżynieria w wydaniu Gülermak. To nie tylko technologia, lecz przede wszystkim zarządzanie ryzykiem, ludźmi i niepewnością otoczenia. Mówimy o dwóch realizacjach (S52 i S7) obejmujących ponad 30 kilometrów nowej drogi, dwa tunele – 653 metrowy i 496 metrowy oraz kilkadziesiąt obiektów inżynierskich, w tym estakadę o długości blisko 570 metrów. To inwestycja, która na nowo ułożyła układ transportowy północnej części Krakowa, spinając się z drogą S7 i zamykając ring wokół miasta.

To jednak tylko część historii. Wyzwaniem była odporność organizacji. Projekt realizowaliśmy w okresie, w którym świat mierzył się jednocześnie z pandemią i konsekwencjami wojny w Ukrainie – z zaburzonymi łańcuchami dostaw, presją kosztową i ogromną niepewnością planistyczną. Utrzymanie ciągłości robót, zapewnienie bezpieczeństwa ludzi i gwarancja terminowości wymagały codziennego monitoringu ryzyk, szybkich decyzji i maksymalnej elastyczności logistycznej.

Największą wartością byli jednak ludzie – międzynarodowe i polskie zespoły inżynierskie i brygady wykonawcze, które potrafiły pracować w zmieniających się warunkach, stale aktualizując założenia i reagując na nowe informacje z budowy czy rynku. Dla mnie jako prezesa to właśnie ta determinacja i profesjonalizm są kluczem do sukcesu. Technologie, odwodnienia, uszczelnienia – to wszystko jest kluczowe, ale bez dojrzałej kultury organizacyjnej byłoby trudne do udźwignięcia.

Mówiąc krótko: to projekty, które udowodniły, że Gülermak potrafi prowadzić najbardziej złożone kontrakty nie tylko technicznie, ale i strategicznie – nawet w czasach globalnych kryzysów. A to buduje zaufanie na kolejne dekady współpracy w Polsce.

TUNEL W ŚWINOUJŚCIU TO JEDNA Z NAJBARDZIEJ SYMBOLICZNYCH INWESTYCJI W POLSCE. JAK PAN PATRZY NA TEN PROJEKT Z PERSPEKTYWY PREZESA — ZARÓWNO POD WZGLĘDEM STRATEGICZNYM, JAK I ROZWOJOWYM DLA FIRMY?

Tunel pod Świną to inwestycja, która dla mnie – jako prezesa firmy – ma wymiar głęboko ludzki. Kiedy widziałem, jak mieszkańcy Świnoujścia po raz pierwszy przejeżdżają pod wodą, wiedziałem, że uczestniczymy w czymś więcej niż tylko budowie tunelu. Połączyliśmy dwa brzegi miasta, które przez dekady zależały od promów i pogody, skracając codzienne życie ludzi z godzin do minut.

Gdy TBM „Wyspiarka" o średnicy ponad 13 metrów drążyła 24 godziny na dobę – w trudnych warunkach geotechnicznych – czuliśmy ogromną odpowiedzialność. To projekt, który pokazał, że potrafimy nie tylko budować tunele, ale rozwiązywać realne problemy społeczne, dając ludziom swobodę przemieszczania i poczucie bezpieczeństwa.

WARSZAWSKI ODCINEK S2 Z MOSTEM POŁUDNIOWYM – DZIŚ MOSTEM ANNY JAGIELLONKI – TO JEDNA Z NAJWAŻNIEJSZYCH ARTERII STOLICY. TO RÓWNIEŻ INWESTYCJA, KTÓRA POWSTAWAŁA DOSŁOWNIE „PO SĄSIEDZKU", BLISKO PANA DOMU.

Most Anny Jagiellonki – wcześniej Most Południowy – i 6,5 kilometrowy odcinek B drogi ekspresowej S2 to projekt, który z jednej strony pokazuje skalę naszych kompetencji technicznych, a z drugiej… miał dla mnie wyjątkowo osobisty wymiar. Mieszkam niedaleko, więc widziałem tę inwestycję nie tylko w raportach tygodniowych, ale dosłownie zza płotu. A że regu-

larnie biegam, szybko ułożyłem sobie trasę joggingową tak, by prowadziła wzdłuż placu budowy. Można powiedzieć: taki dodatkowy nadzór budowlany połączony z cardio. (śmiech)

Od strony strategicznej była to realizacja, która idealnie pokazuje, jak wymagające są inwestycje infrastrukturalne w dużych aglomeracjach. Połączenie mostu, skomplikowanych węzłów i prac w dynamicznym środowisku Wisły i Natura 2000 wymagało ogromnej koordynacji: zarządzania hydrologią, logistyką nurtu rzeki, warunkami gruntowymi i ruchem miejskim jednocześnie. To był projekt, w którym precyzja i organizacja decydowały o wszystkim – od pracy jednostek pływających po synchronizację montażu poszczególnych segmentów przeprawy. Do tego w trakcie prac mierzyliśmy się z powodziami i temperaturami od -30 st. C zimą, do nawet +40 st. C latem.

Cieszę się także dlatego, że projekt pokazuje pełen wachlarz naszych kompetencji: nie tylko tunele i metro, z których Gülermak jest znany, ale też mosty, drogi i złożone układy komunikacyjne. Dzisiaj Most Anny Jagiellonki jest jednym z kluczowych elementów warszawskiego ringu i symbolem tego, jak dużą rolę odgrywa nasza kadra – od inżynierów po pracowników w terenie – w dostarczaniu projektów, które zmieniają jakość życia mieszkańców.

A ja? Nadal tam biegam. Tyle że teraz z dumą przebiegam obok gotowej konstrukcji, a nie tylko obok budowy.

NAJGŁOŚNIEJSZĄ DZIŚ KOLEJOWĄ INWESTYCJĄ JEST MODERNIZACJA LK 104 LIMANOWA–KLĘCZANY („PODŁĘŻE–PIEKIEŁKO"), GDZIE POWSTAJĄ NAJDŁUŻSZE W POLSCE TUNELE KOLEJOWE DRĄŻONE TBM. JAK WYGLĄDA POSTĘP I NA CZYM POLEGA NIEZWYKŁOŚĆ ZADANIA?

To projekt, który w historii Gülermak w Polsce ma znaczenie przełomowe. Nasz pierwszy kontrakt kolejowy w dodatku realizowany w terenie górskim, a jednocześnie jedno z najbardziej wymagających przedsięwzięć inżynieryjnych w całym kraju. Mówimy o inwestycji, która redefiniuje skalę i ambicje polskiej infrastruktury: dwa tunele TBM o łącznej długości około 7,5 kilometra, w tym blisko 3,8 kilometrowy tunel główny, oraz 22 obiekty mostowe i wiadukty rozmieszczone na niezwykle wymagającym, fliszowym terenie Karpat.

Pracują tu dwie potężne maszyny TBM – mniejsza o średnicy ok. 4,8 m dla tunelu ewakuacyjnego i większa, sięgająca aż 10,6 m, dla tunelu zasadniczego. Sama logistyka ich transportu, montaż, spełnienie restrykcyjnych norm ATEX – przygotowanie tarczy do drążenia w warunkach obecności gazów oraz organizacja łańcucha dostaw tubingów to była operacja w skali europejskiej, wymagająca perfekcyjnej koordynacji i zespołu, który rozumie, że takie projekty buduje się nie tylko sprzętem, ale przede wszystkim kompetencjami i kulturą organizacyjną. Tutaj ciekawostka – zgłaszają się do nas globalne telewizje z prośbą o realizację materiałów dotyczących naszych prac.

Co dla mnie istotne jako prezesa – to projekt strategiczny. Pokazuje, że polski Gülermak nie tylko prowadzi najtrudniejsze kontrakty w metropoliach i pod dużymi rzekami, ale potrafi też wejść w góry i realizować inwestycje, które z definicji są najbardziej wymagające pod względem geologicznym, technologicznym i harmonogramowym. Budujemy tu najdłuższy tunel kolejowy w Polsce, a cała inwestycja dosłownie zmieni mapę komunikacyjną Małopolski, radykalnie skracając czasy przejazdu i zwiększając dostępność regionu. To projekt, który cementuje naszą pozycję jako firmy zdolnej prowadzić najambitniejsze przedsięwzięcia infrastrukturalne w tej części Europy.

RÓWNOLEGLE PODPISALI PAŃSTWO UMOWĘ NA S19 JAWORNIK–LUTCZA NA PODKARPACIU – VIA CARPATIA – Z DWUNAWOWYM TUNELEM ~3 KM POD GÓRĄ KAMIENIEC I ESTAKADĄ ~780 M. CZYM BĘDZIE SIĘ WYRÓŻNIAĆ TEN PROJEKT?

S19 Jawornik–Lutcza traktujemy jak inwestycję-korytarz, a nie „tylko odcinek drogi". To nasz wkład w spięcie Via Carpatia – szlaku, który realnie przekierowuje ruch ludzi i towarów na osi północ–południe i podnosi rangę Podkarpacia w europejskiej logistyce. Dwunawowy tunel o długości blisko 3 km i estakada ~780 m to środki do celu; celem jest bezpieczna, przewidywalna i odporna arteria, dzięki której lokalny biznes ma bliżej do rynków, a mieszkańcy – do usług i pracy.

Dla Gülermak to kolejny krok w górskim terenie, tym razem w infrastrukturze drogowej, i zarazem potwierdzenie, że umiemy dowozić projekty, które wymagają długiego horyzontu decyzyjnego, konsekwentnego zarządzania ryzykiem oraz partnerskiej współpracy z administracją. Umowa została zawarta aż na 59 miesięcy. To przedsięwzięcie, które – mierząc jego wpływ na ruch, bezpieczeństwo i dostępność – będzie pracowało na reputację firmy i regionu przez dekady.

CO – POZA LISTĄ KONTRAKTÓW – JEST DLA PANA NAJWIĘKSZYM POWODEM DO DUMY, KIEDY MYŚLI PAN „GÜLERMAK W POLSCE"?

Ludzie i doświadczenie. Na naszych budowach dorasta „trzecie pokolenie" inżynierów tunelowania – Polaków, którzy zdobyli know-how na metrze, w Świnoujściu, na kolejach i drogach. Uczymy się wzajemnie z zamawiającymi, nadzorem, uczelniami. Wspólnie wprowadzaliśmy BIM i standardy tunelowe, które dziś są fundamentem zarządzania projektami w Polsce. I jeszcze jedno: w Polsce nie odnotowaliśmy awarii związanej z drążeniem TBM – to efekt kultury pracy, procedur i pokory.

NA JAKICH RYNKACH I SEGMENTACH WIDZI PAN PRZYSZŁE SZANSE DLA GÜLERMAK W POLSCE?

Poza kontynuacją metra w Warszawie i planami w Krakowie, z nadzieją patrzymy na CPK (tunele i węzły kolejowe), energetykę jądrową – z bardzo długimi tunelami dla systemów chłodzenia – oraz dalszy rozwój budownictwa podziemnego o podwójnym przeznaczeniu (obiekty „dual-use"). W sektorze drogowym i kolejowym widzimy też stabilny pipeline przetargów, gdzie nasze doświadczenie tunelowe jest przewagą.

W PRZESTRZENI PUBLICZNEJ DYSKUTOWANO O ZMIANACH PRZEPISÓW I UDZIALE PODMIOTÓW Z PAŃSTW TRZECICH W PRZETARGACH. JAK TO WPŁYNĘŁO NA WASZĄ STRATEGIĘ?

Przygotowaliśmy się do tego z wyprzedzeniem. Od ponad dwóch lat startujemy wyłącznie jako polska spółka – Gülermak S.A. – i to ona prowadzi nasze postępowania. Jednocześnie konsekwentnie, od prawie dwóch dekad, inwestujemy w „local content": polskich pracowników, polskich poddostawców, podatki płacone w Polsce. Formalnie i faktycznie jesteśmy polską firmą, działającą w ramach międzynarodowej grupy. Nowelizacja ustawy obejmuje wszystkie podmioty z rynku i jasno precyzuje zasady gry. Jeśli zgodnie z prawem mamy argumenty za odwołaniem od ofert konkurencji to sięgamy po tę procedurę. Kraj pochodzenia nie ma dla nas znaczenia. Przy tak dużych zamówieniach publicznych jest to standard rynkowy – sami również wielokrotnie broniliśmy swoich ofert.

WIELE SAMORZĄDÓW MYŚLI O METRZE. CZY REALNE JEST, BY – POZA WARSZAWĄ I KRAKOWEM – MASZYNY TBM WKRÓTCE ZJECHAŁY POD ZIEMIĘ W KOLEJNYCH MIASTACH?

Jesteśmy gotowi budować metro wszędzie, ale trzeba powiedzieć wprost: od koncepcji do wbicia pierwszej łopaty mijają lata przygotowań – prawo, środowisko, finansowanie. Nasze doświadczenie z M2 w Warszawie i projektów zagranicznych (np. Dubaj) daje kompetencje, ale kalendarza decyzji administracyjnych nie przeskoczymy. Tym bardziej warto zacząć wcześnie: studia techniczne, dobór technologii, model finansowania.

CO RADZI PAN ZESPOŁOM MŁODYCH INŻYNIERÓW W POLSCE, KTÓRZY CHCĄ WEJŚĆ DO ŚWIATA WIELKICH TUNELI?

Po pierwsze bezpieczeństwo – wszystko inne jest wtórne. Po drugie ciągłe uczenie się: TBM to symfonia mechaniki, geologii, hydrauliki, automatyki i logistyki, a BIM dziś jest wspólnym językiem tych światów. Po trzecie praca zespołowa – TBM bez zgranego zespołu to tylko stal i elektronika. Budownictwo tunelowe to cały sposób myślenia o projektach, nie tylko samo drążenie. I po czwarte pokora wobec natury – ona zawsze ma ostatnie słowo.

NA KONIEC: JAKĄ WIADOMOŚĆ CHCIAŁBY PAN ZOSTAWIĆ POLSKIM ZAMAWIAJĄCYM I MIESZKAŃCOM?

Dziękuję za wymagającą rozmowę, którą toczymy od 17 lat – z miastami, GDDKiA, PKP PLK, uczelniami i mieszkańcami. Dzięki wspólnym projektom rośnie w Polsce standard tunelowania i budownictwa podziemnego. Z naszej strony deklaruję jedno: będziemy dalej dostarczać najtrudniejsze projekty w oparciu o polskie zespoły i lokalny łańcuch dostaw. A skoro padło pytanie o liczby – celujemy w kolejne dziesiątki kilometrów tuneli TBM w Polsce. To realne. I potrzebne.

BÜLENT ÖZDEMIR

Prezes Zarządu Gülermak S.A. Pod jego kierownictwem firma ma w swoim portfolio projekty o wartości prawie 15 mld PLN. W Polsce mieszka od ponad 25 lat. Absolwent Inżynierii budowlanej, na Technicznym Uniwersytecie Bliskiego Wschodu, jednej z najlepszych uczelni technicznych na świecie. Jako inżynier, łączy praktyczne doświadczenie techniczne, zdobyte podczas realizacji międzynarodowych projektów infrastrukturalnych z wieloletnim doświadczeniem biznesowym. Wartości, którymi kieruje się w biznesie i życiu prywatnym to transparentność, odpowiedzialność, nastawienie na rozwój. Pasjonuje się sportem – biega, a razem z zespołem Gülermak regularnie bierze udział w maratonach oraz gra w piłkę nożną.

OD LAT POMAGAMY KLIENTOM PRZY REALIZACJI DUŻYCH I SKOMPLIKOWANYCH INWESTYCJI INFRASTRUKTURALNYCH

WYWIAD Z DR. HUBERTEM WYSOCZAŃSKIM, ADWOKATEM, WSPÓLNIKIEM KANCELARII PRAWNEJ SSW LAW & BEYOND

dr HUBERT WYSOCZAŃSKI
Adwokat, Partner kancelarii SSW Law & Beyond

Sektor infrastruktury i budownictwa stoi dziś przed szeregiem wyzwań – od zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i rosnących kosztów inwestycji, po konieczność realizacji ambitnych celów związanych z transformacją energetyczną. W takich warunkach kluczowe znaczenie ma nie tylko dostęp do finansowania, lecz także odpowiednie przygotowanie prawne projektów oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem na każdym etapie ich realizacji. O najważniejszych wyzwaniach dla branży infrastrukturalnej, potrzebnych zmianach w regulacjach oraz przyszłości rynku inwestycji w Polsce rozmawiamy z dr. Hubertem Wysoczańskim, adwokatem i partnerem kancelarii SSW Law & Beyond.

SPECJALIZUJE SIĘ PAN W DORADZTWIE PRAWNYM I STRATEGICZNYM DLA SEKTORA INFRASTRUKTURALNEGO I BUDOWLANEGO. JAKIE JEST ZAINTERESOWANIE USŁUGAMI PAŃSTWA FIRMY W POLSCE I Z JAKICH TRUDNOŚCI, KTÓRE NAPOTYKAJĄ PAŃSTWA KLIENCI, WYNIKA?

Jako partner kancelarii SSW Law & Beyond, kierując działem Infrastruktury i Budownictwa, od lat pomagam klientom przy realizacji dużych i skomplikowanych inwestycji infrastrukturalnych. Każdy rozsądny podmiot na rynku, czy to działający jako inwestor/zamawiający, czy generalny wykonawca, czy też podwykonawca lub projektant, inżynier kontraktu, mając do czynienia z wieloletnim, wielomilionowym kontraktem, zwykle angażuje prawników wyspecjalizowanych w projektach infrastrukturalnych lub danym sektorze w celu wsparcia przy opracowaniu przetargu, umowy, weryfikacji ryzyk i też w samych negocjacjach kontraktu, które przy największych inwestycjach mogą trwać wiele miesięcy. Podobnie w sytuacjach spornych, a jak wiadomo projekty inwestycyjne niestety zwykle generują roszczenia i spory. Nie mamy tu do czynienia z prostymi relacjami życia codziennego, tylko z dynamiką procesu budowlanego i wielością czynników i sytuacji wpływających na czas i koszty dokończenia projektu, co wiąże się dla stron często ze znacznymi konsekwencjami finansowymi.

Stąd też jak najbardziej występuje potrzeba profesjonalnego wsparcia prawnego na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia, klienci są tego świadomi i z takiego wsparcia korzystają.

JAKIE, W KONTEKŚCIE PRAWNYM, NAJWIĘKSZE WYZWANIA STOJĄ DZIŚ PRZED SEKTOREM INFRASTRUKTURY I BUDOWNICTWA W POLSCE? KTÓRE Z NICH SĄ KLUCZOWE DLA JEGO DALSZEGO ROZWOJU?

Kluczowe jest przede wszystkim zapewnienie stabilnego i przewidywalnego otoczenia prawnego, a także wprowadzenie długoterminowego planowania inwestycji publicznych. Branża potrzebuje stabilnych ram prawnych, a co najmniej jasnej komunikacji co do planowanych zmian prawa oraz czasu ich wprowadzenia. Podmioty z rynku muszą uwzględniać zmiany w prawie w planowaniu swoich inwestycji, zwłaszcza że wiele z nich generuje dla firm dodatkowe obciążenia finansowe, które muszą być uwzględnione już na etapie przetargu. Wartością dodaną byłaby szeroko zakrojona strategia infrastrukturalna sektora publicznego będąca drogowskazem dla przedsiębiorców co do kierunków rozwoju i finansowania polskiej infrastruktury.

Innym istotnym wyzwaniem jest stawienie czoła rosnącej konkurencji ze strony firm spoza UE i spoza państw związanych z UE umowami o współpracy. W ostatnim czasie pojawiają się coraz mocniejsze sygnały na poziomie unijnym, w postaci wyroków Trybunału Sprawiedliwości UE i unijnych oraz polskich aktów prawnych, wskazujące, że ochrona lokalnego łańcucha dostaw jest kluczowa do dalszego rozwoju gospodarki europejskiej. Po stronie państw członkowskich jest natomiast odpowiednie dostosowanie przepisów krajowych, tak aby wprowadzić skuteczną ochronę krajowych przedsiębiorstw. Reformy ograniczające dostęp do rynku zamówień publicznych powinny być wprowadzane rozważnie, tak by uniknąć negatywnego wpływu na obecne projekty i łańcuch dostaw, a także z uwzględnieniem charakterystyki różnych branż, na które będą miały wpływ.

Realizacja powyższych założeń wymaga ścisłej współpracy pomiędzy przedstawicielami branży a stroną publiczną i zrozumienia wzajemnych interesów.

CZY POLSKIE PRZEPISY I MODELE FINANSOWANIA PROJEKTÓW INFRASTRUKTURALNYCH SĄ DOSTOSOWANE DO WYZWAŃ, JAKIE STOJĄ PRZED TYM SEKTOREM? JAKIE ZMIANY MOGŁYBY USPRAWNIĆ REALIZACJĘ INWESTYCJI.

Część dużych projektów infrastrukturalnych w Polsce jest finansowana ze środków publicznych, w tym funduszy unijnych. Opóźnienie wypłat z KPO oraz innych źródeł unijnych negatywnie wpłynęło na harmonogramy planowanych inwestycji. Zwiększenie środków krajowych oraz roli instytucji takich jak PFR czy BGK w prefinansowaniu projektów mogłoby częściowo złagodzić te problemy.

Warto również zwrócić uwagę na rosnące ryzyko (geopolityczne, inflacyjne, środowiskowe) związane realizacją projektów infrastrukturalnych, w szczególności gdy jest to infrastruktura krytyczna. Należałoby zatem w większym stopniu korzystać z narzędzi instytucjonalnych i prawnych do systemowego zarządzania tego rodzaju ryzykami, np. poprzez specjalne fundusze gwarancyjne czy ubezpieczeniowe, w tym dla polskich wykonawców planujących realizację projektów za granicą.

Przechodząc do konkretnych rozwiązań, które postuluję już od wielu lat, warto zwracać uwagę – szczególnie po stronie zamawiających publicznych – na szersze korzystanie z dostępnego instrumentarium prawnego wynikającego z ustawy PZP i zawieranych kontraktów budowlanych (w tym opartych na FIDIC) do adresowania typowych problemów pojawiających się przy realizacji każdego dużego projektu infrastrukturalnego, w obszarach takich jak skuteczniejsze zarządzanie roszczeniami przy wsparciu inżyniera kontraktu w celu przyspieszenia procesu ich rozstrzygania bez konieczności występowania stron do sądu powszechnego, czy też wprowadzanie zmian do umowy i sprawne podpisywanie aneksów, które niestety w praktyce polskich kontraktów ciągną się czasem latami. Moim zdaniem w systemie prawnym należałoby uregulować instytucję tzw. roszczeń czasowych i możliwości przedłużenia czasu trwania kontraktu. Są to mechanizmy stosowane w kontraktach, ale ich umocowanie w przepisach ustawy dałoby stronom lepsze narzędzia do koncyliacyjnego rozwiązywania problemów z harmonogramem realizacji.

WSPÓŁPRACA MIĘDZY SEKTOREM PUBLICZNYM A PRYWATNYM W RAMACH PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO NIERZADKO BYWA KLUCZOWA W REALIZACJI DUŻYCH PROJEKTÓW INFRASTRUKTURALNYCH. CZY TEN MODEL JEST W POLSCE WYSTARCZAJĄCO POPULARNY? JAKIE SĄ OGRANICZENIA I JAKIE UREGULOWANIA MOGŁOBY SPRAWIĆ, BY BYŁ SZERZEJ STOSOWANY? CZY TO JEST W OGÓLE DOBRY KIERUNEK FINANSOWANIA INWESTYCJI?

Choć partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) funkcjonuje w polskich przepisach od lat, praktyczne wykorzystanie tego modelu jest cały czas marginalne. Głównymi barierami są zbyt sztywne reguły budżetowe oraz brak zachęt podatkowych i gwarancji państwowych. Sporym problemem jest również niedostateczna wiedza władz lokalnych co do możliwości, jakie daje taka formuła współpracy, a także brak chęci, a może nawet i zaufania organów administracji do tego typu kooperacji z podmiotami prywatnymi. Bez zwiększania zachęt dla samorządów i partnerów prywatnych oraz edukowania decydentów w tym zakresie, model PPP raczej nie będzie się mocno rozwijał. Brak realnego rozwoju PPP w Polsce należy ocenić zdecydowanie negatywnie – jest to przecież dodatkowa forma finansowania, która przynajmniej w swoich założeniach prowadzi do tego, że każda ze stron zyskuje.

Certyfikacja polega na wstępnej weryfikacji firm pod kątem ich zdolności technicznych, finansowych oraz braku przesłanek do wykluczenia z postępowań. Zakres takiej certyfikacji można też poszerzyć o wymagania dotyczące cyberbezpieczeństwa czy z zakresu ESG. W ostatnim czasie opublikowany został projekt ustawy o certyfikacji wykonawców zamówień publicznych, warto zatem obserwować, kiedy i w jakim kształcie system certyfikacji zostanie przyjęty również w Polsce.

JAKIE SĄ PRZEWIDYWANIA DOTYCZĄCE PRZYSZŁOŚCI RYNKU BUDOWLANEGO I INFRASTRUKTURALNEGO W POLSCE? W JAKICH OBSZARACH MOŻEMY SPODZIEWAĆ SIĘ NAJWIĘKSZYCH INWESTYCJI I JAKIE TO RODZI ZAGADNIENIA PRAWNE?

W nadchodzących latach branża budowlana powinna przygotować się na dynamiczny wzrost inwestycji związanych z transformacją energetyczną, napędzaną unijną polityką klimatyczną oraz realizacją założeń Europejskiego Zielonego Ładu. Nowe regulacje i cele klimatyczne UE wymuszają radykalne przyspieszenie inwestycji w sektorze odnawialnych źródeł energii – zarówno tych dużych, jak farmy wiatrowe i fotowoltaiczne, czy mniejszych, jak magazyny energii. Dla sektora budowlanego oznacza to konieczność zdobycia umiejętności działania w ramach tzw. zielonych zamówień. Unijna polityka, implementowana na grunt polskich przepisów, promuje bowiem oferty, w których kryteria środowiskowe – takie jak ślad węglowy, efektywność energetyczna czy możliwość recyklingu – będą tak samo ważne, jak cena czy czas realizacji. Coraz częściej wykonawcy będą też musieli uwzględniać wymogi związane z tzw. taksonomią UE, która określa jakie inwestycje można uznać za „zrównoważone" i kwalifikujące się do finansowania. Już teraz planowane są zmiany w ustawie Prawo Zamówień Publicznych, które będą odzwierciedlać stanowisko unijne w powyższym zakresie.

MAJĄC NA UWADZE DOŚWIADCZENIA INNYCH KRAJÓW, JAKIE ROZWIĄZANIA INFRASTRUKTURALNE MOGLIBYŚMY ZAADAPTOWAĆ W POLSCE, BY ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ INWESTYCJI?

W obliczu rosnącej konkurencji ze strony firm spoza UE oraz w celu zwiększenia transparentności przetargów dla inwestycji infrastrukturalnych, warto spojrzeć na przykłady płynące z innych krajów europejskich. Jednym z rozwiązań mających na celu odpowiednią weryfikację wykonawców w zamówieniach publicznych, przy okazji usprawniającym procesy przetargowe, jest wprowadzenie przez Niemcy czy Czechy systemu certyfikacji wykonawców.

UHONOROWANO PANA TYTUŁEM DORADCA ROKU W KONKURSIE DIAMENTY INFRASTRUKTURY I BUDOWNICTWA. JAKIE PROJEKTY LUB DZIAŁANIA MIAŁY NAJWIĘKSZY WPŁYW NA TO WYRÓŻNIENIE? CO DLA PANA ZNACZY TA NAGRODA?

Jesteśmy niezmiernie wdzięczni Kapitule Konkursowej za przyznanie tytułu Doradcy Roku. W ostatnich latach mieliśmy przyjemność doradzać przy historycznie największych projektach infrastrukturalnych realizowanych w Polsce, m.in. pierwszej elektrowni jądrowej, CPK czy pierwszych farmach wiatrowych na Bałtyku, ale także przy wielu innych inwestycjach jak budowa linii kolejowych, autostrad i dróg ekspresowych, obiektów z obszaru energetyki i oil&gas. Przyznana nagroda jest efektem wieloletnich, konsekwentnych działań na rzecz wsparcia sektora infrastruktury i budownictwa w Polsce, i jesteśmy zaszczyceni, że we współpracy z podmiotami z branży mogliśmy dołożyć naszą małą cegiełkę do rozwoju polskiej infrastruktury i gospodarki.

Wywiad, który przeprowadził red. Radosław Nosek, ukazał się także w czasopiśmie Kapitał Polski z 05/2025 – w dodatku do Dziennika Gazety Prawnej z 29 maja 2025 r., nr 103 (6520).

dr HUBERT WYSOCZAŃSKI

Adwokat, Partner kancelarii SSW Law & Beyond kierujący Działem Infrastruktury i Budownictwa, Członek SIDiR. Ekspert w obszarze kontraktów i sporów budowlanych oraz Warunków kontraktowych FIDIC. Doradzał klientom przy ponad 100 projektach infrastrukturalnych o łącznej wartości ponad 100 miliardów EUR m.in. w sektorach kolejowym, drogowym, energetycznym, lotniskowym i oil&gas.

modern® forms

TWORZYMY TROFEA.
BUDZIMY EMOCJE.

KOLEKCJA
Moon

PROJEKTUJEMY WYRÓŻNIENIA,
KTÓRE NIOSĄ EMOCJE
I REPREZENTUJĄ WARTOŚCI
TWOJEJ FIRMY.

Odważny design. Pełna personalizacja.
Rzemiosło i technologia w jednej formie.
Tworzymy spersonalizowane trofea i wyróżnienia,
które budują kulturę doceniania
i wzmacniają zaangażowanie zespołów.

DOCENIAJ ŚWIADOMIE

WWW.MODERNFORMS.PL

NOWA ERA POLSKICH STARTUPÓW WŁAŚNIE SIĘ ZACZYNA

ROZMOWA Z BOGUSŁAWĄ CIMOSZKO-SKOWROŃSKI – FACYLITATORKĄ START-UPÓW TECHNOLOGICZNYCH, FINANSISTKĄ I PRZEDSIĘBIORCZYNIĄ

BOGUSŁAWA CIMOSZKO-SKOWROŃSKI
Facylitatorka start-upów technologicznych, finansistka i przedsiębiorczyni

POLSKI SEKTOR TECHNOLOGICZNY OSTATNIMI CZASY ZDAJE SIĘ TĘTNIĆ ENERGIĄ, JAKIEJ NIE BYŁO W BRANŻY OD LAT. CZY TO TYLKO CHWILOWY OPTYMIZM, CZY JESTEŚMY ŚWIADKIEM GŁĘBSZEJ ZMIANY W POLSKIM EKOSYSTEMIE?

W ostatnim czasie doszło do kilku istotnych wydarzeń i procesów, a ich kumulacja pozwala nam sądzić, że doszło do trwałego przełomu w polskim ekosystemie startupowym. Przede wszystkim jesteśmy świadkami spektakularnego sukcesu ElevenLabs. Startup założony w 2022 roku przez Piotra Dąbkowskiego i Matiego Staniszewskiego osiągnął do sierpnia 2025 roku 200 mln dolarów ARR przy 330 pracownikach. Co więcej, w lutym 2026 roku spółka zamknęła rundę Series D o wartości 500 mln dolarów przy wycenie 11 mld dolarów, prowadzoną przez Sequoia Capital, a fundusz Andreessen Horowitz czterokrotnie zwiększył swoje zaangażowanie.

To jednak coś więcej niż tylko sukces jednej firmy – to dowód zmiany mentalności całego pokolenia founderów. Historia ElevenLabs wysłała w świat i do wewnątrz kraju jasne przesłanie: globalną firmę można zbudować startując z Polski. Ten przykład przebił niewidzialny szklany sufit, zamieniając lokalne kompleksy w ambicję zdobywania światowych rynków od pierwszego dnia działalności.

SUKCES ELEVENLABS ODBIŁ SIĘ SZEROKIM ECHEM NIE TYLKO W BRANŻY AI, ALE I W CAŁYM POLSKIM EKOSYSTEMIE STARTUPOWYM. JAK Z PANI PERSPEKTYWY ZMIENIŁO SIĘ POSTRZEGANIE POLSKICH PROJEKTÓW NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ I JAKI REALNY WPŁYW MA TA HISTORIA NA LOKALNY RYNEK?

Przez lata w polskim środowisku dominowało asekuracyjne myślenie i wątpliwości typu: „czy to w ogóle możliwe?". Dziś, patrząc na tempo rozwoju sektora, wszystko sprowadza się do pytania: „jak szybko możemy to zrobić?".

Sukces ElevenLabs to więcej niż tylko liczby, to przede wszystkim zmiana modelu reinwestycji kapitału w Polsce. Jeden z założycieli spółki, Mati Staniszewski, stał się aktywnym aniołem biznesu, wspierając kolejne rodzime talenty, czego przykładem jest chociażby inwestycja w Wordware AI, która zebrała 120 mln zł w rundzie seed. Mechanizm reinwestycji, który od dekad funkcjonuje w Dolinie Krzemowej, w Polsce dopiero zaczyna nabierać realnej mocy. Przykłady takie jak ElevenLabs pokazują, że jest to nie tylko możliwe, ale i opłacalne.

OSTATNIE LATA NIE ROZPIESZCZAŁY MŁODYCH SPÓŁEK TECHNOLOGICZNYCH. CZY NOWE PROGRAMY PUBLICZNE SĄ W STANIE REALNIE ZASYPAĆ TĘ DZIURĘ I JAKIE NIOSĄ ZE SOBĄ SZANSE ORAZ ZAGROŻENIA DLA POLSKIEGO RYNKU VC?

Przełom nastąpił w 2024 roku, kiedy PFR Ventures uruchomił drugą edycję programów z Funduszy Europejskich dla Nowoczesnej Gospodarki. To potężny zastrzyk 2 mld zł kapitału publicznego, który ma zostać uzupełniony o co najmniej 1,1 mld zł środków prywatnych. W praktyce oznacza to wsparcie dla około 40 funduszy VC.

Efekty widać już teraz – w 2024 roku podpisano umowy z dziewięcioma funduszami, angażując 360 mln zł, które mają wesprzeć około 150 startupów. Rozszerzono również spektrum wsparcia – od rund pre-seed i seed po programy CVC, łączące korporacje z innowacyjnymi spółkami. PFR uruchomił także VC Connect z dedykowanymi ścieżkami dla AI, healthtech i dual-use.

PRZEZ LATA "ŚWIĘTYM GRAALEM" DLA POLSKIEGO STARTUPU BYŁA PRZEPROWADZKA DO DOLINY KRZEMOWEJ. CZY W DOBIE OBECNYCH ZMIAN GEOPOLITYCZNYCH I GOSPODARCZYCH WCIĄŻ JEST ONA JEDYNYM SŁUSZNYM KIERUNKIEM DLA AMBITNEGO FOUNDERA?

Dotychczasowy model ewoluuje na naszych oczach. Klasyczna ścieżka – pomysł w Warszawie, rejestracja w Delaware, przeprowadzka do San Francisco – przestaje być jedynym wyborem. Składa się na to kilka czynników: zmiany społeczno-polityczne w USA, niepewność wizowa, narastające napięcia związane z pracownikami zagranicznymi oraz rosnące koszty życia w Bay Area. To sprawia, że Europa staje się realną alternatywą dla skalowania – szczególnie w sektorach regulowanych, takich jak fintech, healthtech czy obronność.

Z drugiej strony, warto spojrzeć jak kształtuje się sytuacja na rynku lokalnym. Polska, z dostępem do rynku 450 mln konsumentów UE i rosnącą bazą klientów korporacyjnych, przestaje być jedynie zapleczem technicznym. To dla nas zarówno szansa, jak i wyzwanie. Rodzime fundusze powinny w znacznie większym stopniu budować partnerskie relacje z funduszami europejskimi, tak aby wspólnie uczestniczyć w kolejnych rundach finansowania.

W POLSKIM ŚRODOWISKU CORAZ CZĘŚCIEJ MÓWI SIĘ O „VISTULA VALLEY". TO REALNY PROJEKT CZY HASŁO MARKETINGOWE?

To przede wszystkim próba zbudowania wspólnej tożsamości. Przez lata brakowało narracji spajającej osoby z polskimi korzeniami, odnoszącymi sukcesy na globalnych rynkach. Vistula Valley łączy takich founderów, naukowców i operatorów, którzy budują międzynarodowe firmy w wielu miejscach na świecie, choć głównie w USA i Polsce. Jest to społeczność tworzona w duchu "pay forward". I to było nam, ambitnym, globalnie myślącym Polakom, bardzo potrzebne.

WIELU TWIERDZI, ŻE POLSKIM STARTUPOM NIE BRAKUJE TALENTU TECHNICZNEGO, ALE RACZEJ GLOBALNEGO KNOW-HOW W BUDOWANIU BIZNESU. JAK STARTSMART CEE WSPIERA POLSKICH FOUNDERÓW I CO WYRÓŻNIA TEN PROGRAM NA TLE INNYCH INICJATYW AKCELERACYJNYCH?

StartSmart CEE działa od lat, łącząc sprawdzone metodyki rozwoju startupów z dostosowaniem do specyfiki polskiego i regionalnego rynku CEE. Kluczowym wyróżnikiem jest nasza ścisła współpraca z Massachusetts Institute of Technology. Dzięki niej uczestnicy programu mają dostęp do najnowszej wiedzy o budowaniu firm technologicznych oraz doświadczenia ekspertów, którzy tworzą efektywne ekosystemy wspierające komercjalizację innowacji.

Nasze działania wykraczają jednak poza samą edukację founderów. Wspieramy modele innowacji w dużych firmach w Polsce, a przede wszystkim tworzymy przy tym przestrzeń do inspiracji, wymiany wiedzy i budowania relacji – zarówno w ramach programów akceleracyjnych, jak i poprzez spotkania specjalistów z obszaru nowych technologii i rozwoju firm technologicznych, np. w ramach konferencji MIT Universal AI Summit, realizowanej we współpracy z MIT.

WSZYSCY MÓWIĄ O SZTUCZNEJ INTELIGENCJI JAKO O NOWYM PRODUKCIE, ALE JAK AI ZMIENIA SAM PROCES BUDOWANIA STARTUPU OD ŚRODKA? CZY KLASYCZNY MODEL POZYSKIWANIA WIELOMILIONOWYCH RUND NA START WCIĄŻ MA RACJĘ BYTU?

Sztuczna inteligencja zmienia zasady gry w sposób fundamentalny. Startup, który jeszcze kilka lat temu potrzebował 2 mln dolarów na samo zbudowanie MVP, dziś jest w stanie zrealizować ten sam efekt za ułamek tej kwoty. To nowa rzeczywistość operacyjna, w której agenci AI przejmują pisanie kodu, testowanie produktów, obsługę klienta, a nawet generowanie zaawansowanych strategii marketingowych. Wygrają ci, którzy zrozumieją, że AI to przede wszystkim sposób na radykalne zwiększenie efektywności własnej organizacji, a nie tylko dodatkowa funkcja w aplikacji.

CZĘSTO MÓWI SIĘ, ŻE POLSKA MA SZANSĘ STAĆ SIĘ HUBEM SZTUCZNEJ INTELIGENCJI DLA CAŁEJ EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ. CZY TE AMBICJE MAJĄ POKRYCIE W LICZBACH I REALNYCH PROJEKTACH, KTÓRE JUŻ TERAZ POWSTAJĄ NAD WISŁĄ?

Zdecydowanie tak, a liczby płynące z rynku potwierdzają, że nie jest to jedynie przejściowa moda. Tylko w 2024 roku firmy w Polsce zainwestowały w AI 1,8 mld zł, co pokazuje ogromną skalę adaptacji tej technologii w biznesie. Naszą największą przewagą pozostaje jednak kapitał ludzki. Fakt, że aż szesnastu Polaków znalazło się w pierwszej setce prestiżowego, globalnego rankingu Kaggle, w połączeniu z informacją, że nasze

uczelnie kształcą rocznie ponad 12 tysięcy specjalistów w tym obszarze, tworzy fundament, którego mogą nam pozazdrościć inne ekosystemy.

Sukces ElevenLabs to zaledwie wierzchołek góry lodowej. Mamy przecież takie projekty jak Wordware AI, Infermedica, Molecule.one czy Satim, a także ambitne inicjatywy typu open source, jak chociażby polski model językowy Bielik. W 2024 roku polskie startupy AI pozyskały na rozwój ponad 200 mln euro, co stanowi ponad dwukrotny wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim i wyraźnie sygnalizuje, że polska myśl technologiczna wchodzi właśnie w swoją złotą erę.

MIMO WIELU SUKCESÓW, POLSKI EKOSYSTEM WCIĄŻ BORYKA SIĘ Z PROBLEMAMI STRUKTURALNYMI. JAKIE SĄ NAJWIĘKSZE RYZYKA SYSTEMOWE?

Największym wyzwaniem pozostaje wciąż niedostateczny transfer technologii z uczelni do biznesu, czego efektem jest utrzymująca się niska liczba akademickich spinoffów. Równie niepokojącym zjawiskiem jest drenaż mózgów – polscy inżynierowie są rozchwytywani przez globalnych gigantów, co z jednej strony potwierdza światową klasę naszego szkolnictwa, ale z drugiej stale osłabia lokalny ekosystem. Choć zdarzają się powroty do rodzimego sektora, proces ten jest powolny.

Do tych wewnętrznych trudności dochodzą nowe wyzwania regulacyjne, w szczególności wchodzący w życie unijny AI Act. Jednak w tej regulacyjnej barierze kryje się również szansa – podmioty, które najszybciej zbudują kompetencje w obszarze regulacji, zyskają potężną przewagę konkurencyjną na wspólnym rynku.

W DOJRZAŁYCH EKOSYSTEMACH, TAKICH JAK AMERYKAŃSKI CZY IZRAELSKI, WIELKIE KORPORACJE SĄ NATURALNYM PARTNEREM I INWESTOREM DLA STARTUPÓW. DLACZEGO W POLSCE TEN MODEL WCIĄŻ WYDAJE SIĘ BYĆ W POWIJAKACH I CO TRACIMY PRZEZ PASYWNOŚĆ NASZYCH NAJWIĘKSZYCH GRACZY?

W Polsce wciąż brakuje prawdziwego corporate venturing na lokalną skalę. W efekcie wiele młodych firm szuka wsparcia za granicą, co powoduje, że lukę tę wypełniają często inwestorzy i partnerzy zagraniczni.

Silne zaangażowanie lokalnych firm mogłoby wnieść nie tylko kapitał, ale też know-how, dostęp do rynków, sieci klientów i możliwość testowania produktów w środowisku biznesowym, odpowiadającym potrzebom i wyzwaniom tych korporacji. Taki ekosystem pozwala startupom rosnąć szybciej, skalować się globalnie i jednocześnie budować trwałą wartość w Polsce.

PATRZĄC NA TE WSZYSTKIE ELEMENTY – OD SUKCESÓW AI, PRZEZ NOWE REGULACJE, AŻ PO FUNDUSZE UNIJNE – W JAKIM PUNKCIE ZNAJDUJE SIĘ DZISIAJ POLSKI EKOSYSTEM? CZY TO JUŻ JEST NASZ CZAS NA STAŁE MIEJSCE W TECHNOLOGICZNEJ EKSTRAKLASIE?

Bez wątpienia znaleźliśmy się w przełomowym momencie, w którym Polska ma realną szansę stać się trwałym i kluczowym elementem europejskiej mapy innowacji. Mamy unikalną koniunkturę: sprzyjające dane makroekonomiczne, bezprecedensowy dopływ kapitału oraz światowej klasy kompetencje w obszarze sztucznej inteligencji. Jednak sam potencjał to za mało. Ten historyczny sukces uda się przypieczętować tylko pod warunkiem, że umiejętnie wykorzystamy obecne przewagi, jednocześnie odważnie rozwiązując strukturalne słabości naszego ekosystemu. Musimy postawić na głębszą współpracę nauki z biznesem, zaktywizować rodzime korporacje i sprawnie odnaleźć się w nowym ładzie regulacyjnym. Jeśli te klocki do siebie dopasujemy, Polska przestanie być jedynie goniącym rynkiem wschodzącym, a stanie się pełnoprawnym hubem technologicznym, który nadaje tempo całej Europie.

BOGUSŁAWA CIMOSZKO-SKOWROŃSKI

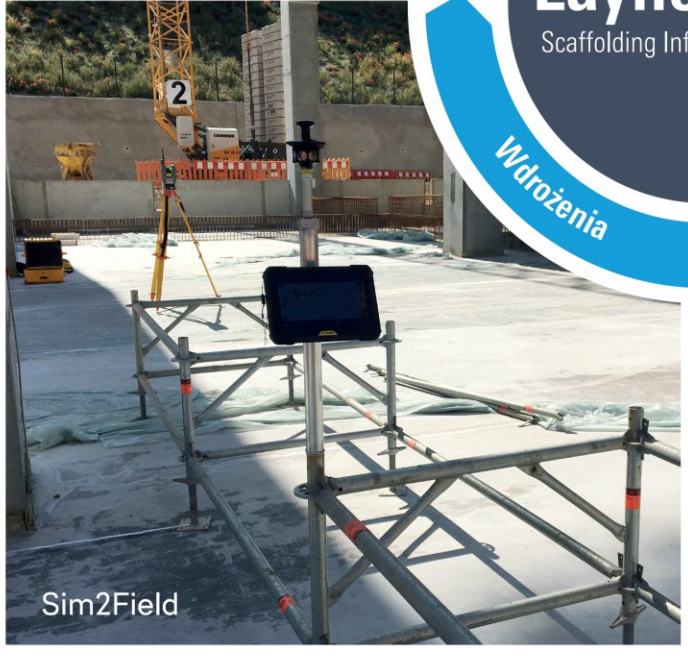
Facylitatorka startupów technologicznych, finansistka, inżynier, przedsiębiorca. Posiada 25 lat doświadczenia na polu transakcji kapitałowych. Ukończyła studia magisterskie z dyplomem z inżynierii w Instytucie Technologicznym Massachusetts oraz MBA na Harvard Business School. Jest co-founderką StartSmart CEE.

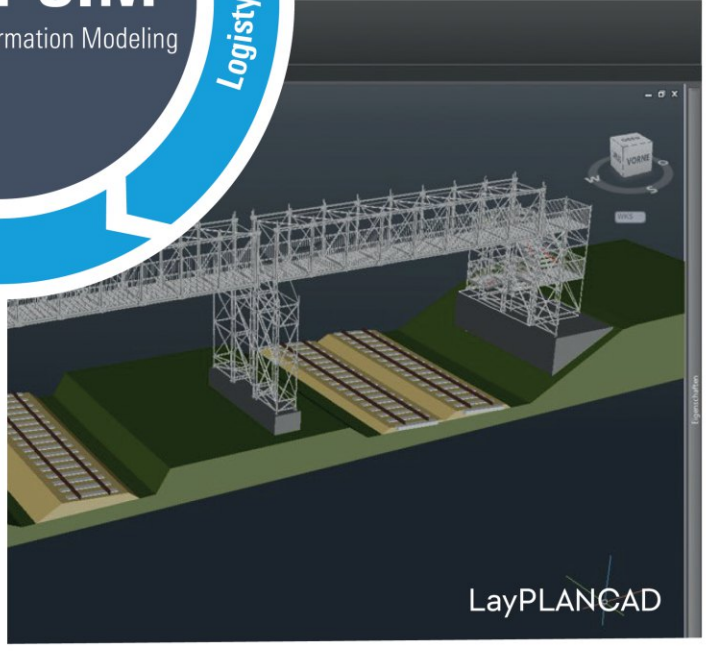
Layher

Więcej możliwości. Ten system rusztowań.

WWW. LAYHER. PL

SIM2FIELD





OD PLANOWANIA DO MONTAŻU

MIĘDZY BIZNESEM A ŚWIATOWĄ DYPLOMACJĄ GOSPODARCZĄ

WYWIAD Z DR HAB. BEATĄ GESSEL-KALINOWSKĄ VEL KALISZ, PREZESKĄ ICC POLSKA, O ROLI MIĘDZYNARODOWEJ IZBY HANDLOWEJ W KSZTAŁTOWANIU ŚWIATOWYCH STANDARDÓW BIZNESU

dr hab. BEATA GESSEL-KALINOWSKA VEL KALISZ
Prezeska ICC Polska

PANI PREZES, PODCZAS V EDYCJI EUROPEJSKIEGO FORUM HANDLU I EKSPORTU, KTÓRE ODBYŁO SIĘ W GRUDNIU W WARSZAWIE, PRZEDSTAWIŁA PANI PODSTAWOWE ASPEKTY DZIAŁALNOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ IZBY HANDLOWEJ. ZECHCE PANI PRZYBLIŻYĆ TEN TEMAT NASZYM CZYTELNIKOM? CZYM WŁAŚCIWIE JEST MIĘDZYNARODOWA IZBA HANDLOWA (ICC)?

Międzynarodowa Izba Handlowa (International Chamber of Commerce) jest największą i najbardziej reprezentatywną organizacją biznesową na świecie. Została założona w 1919 roku i reprezentuje ponad 45 milionów przedsiębiorstw w ponad 170 krajach. Posiada także status obserwatora Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Jej podstawową misją jest promowanie handlu międzynarodowego, odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej oraz wspieranie globalnej gospodarki opartej na przejrzystych zasadach. ICC działa na rzecz ograniczania barier handlowych, harmonizacji reguł handlowych oraz tworzenia praktycznych narzędzi ułatwiających prowadzenie działalności transgranicznej.

Poza samym reprezentowaniem interesów biznesu ICC jest szczególnie znana z opracowywania powszechnie stosowanych standardów handlowych oraz świadczenia usług w zakresie rozwiązywania sporów.

JAKIE SĄ HISTORYCZNE KORZENIE ICC? W JAKICH OKOLICZNOŚCIACH POWSTAŁA?

ICC została założona po I wojnie światowej przez grupę przedsiębiorców z Belgii, Francji, Włoch, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych. Nazywali siebie „Kupcami Pokoju" (Merchants of Peace). Wierzyli, że rozwój współpracy gospodarczej i handlu międzynarodowego może zapobiegać przyszłym konfliktom.

Organizacja powstała w 1919 roku, a jej siedziba znajduje się w Paryżu. W 1923 roku powołano Międzynarodowy Sąd

Arbitrażowy, który stał się jedną z najbardziej renomowanych instytucji zajmujących się rozstrzyganiem międzynarodowych sporów handlowych. Co ciekawe, pośród 11 Komitetów Narodowych, które były współtwórcami ICC i przyjęły tekst pierwszego statutu, znalazł się również Polski Komitet Narodowy. Podobnie było w przypadku Sądu Arbitrażowego ICC – Polska miała swój udział w przyjmowaniu pierwszego regulaminu sądu.

Na przestrzeni lat ICC odegrała istotną rolę w kształtowaniu zasad handlu międzynarodowego oraz we współpracy z instytucjami globalnymi, takimi jak Organizacja Narodów Zjednoczonych czy Światowa Organizacja Handlu (WTO).

ICC posiada status stałego obserwatora przy ONZ i aktywnie współpracuje z agendami systemu Narodów Zjednoczonych. Współpracuje także z G20, WTO oraz innymi forami międzynarodowymi, przedstawiając rekomendacje wypracowane w oparciu o doświadczenia globalnej społeczności biznesowej. W praktyce ICC pełni rolę pomostu między sektorem prywatnym a decydentami politycznymi.

JAKIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA ICC W OBSZARZE HANDLU MIĘDZYNARODOWEGO?

Jednym z najważniejszych osiągnięć ICC jest opracowanie uznawanych na całym świecie reguł handlowych. Najbardziej znanym przykładem są Incoterms (International Commercial Terms), wprowadzone po raz pierwszy w 1936 roku. Incoterms określają obowiązki sprzedającego i kupującego w transakcjach międzynarodowych, precyzując m.in. kto ponosi koszty transportu, ubezpieczenia, odprawy celnej, oraz w którym momencie następuje przejście ryzyka. Każdy student prawa i wszyscy, którzy zajmowali się kiedykolwiek handlem międzynarodowym, znają reguły Incoterms, ponieważ są stosowane w milionach kontraktów handlowych na całym świecie.

ICC publikuje również regulacje dotyczące akredytyw dokumentowych (UCP 600), wzory umów, wytyczne antykorupcyjne oraz standardy bankowe. Ponadto świadczy usługi arbitrażu i mediacji, zapewniając przedsiębiorstwom neutralne forum do rozwiązywania sporów poza krajowymi systemami sądowymi.

WSPOMNIAŁA PANI, ŻE ICC DZIAŁA W 170 KRAJACH. JAK WYGLĄDA STRUKTURA TAK OGROMNEJ ORGANIZACJI?

ICC działa w oparciu o wielopoziomową strukturę, która łączy globalną koordynację z silną reprezentacją krajową. Fundament globalnej sieci ICC stanowią Komitety Narodowe. Każdy Komitet reprezentuje członków ICC w danym kraju. Na całym świecie ich liczba sięga niemal setki. Działają one zgodnie ze statutem ICC oraz jej ramami organizacyjnymi, jednak funkcjonują niezależnie na poziomie krajowym.

Do ich głównych zadań należy reprezentowanie interesów krajowych przedsiębiorstw w strukturach ICC, delegowanie ekspertów do komisji i grup roboczych ICC, promowanie reguł i standardów ICC na poziomie krajowym, współpraca z rządem i instytucjami publicznymi w sprawach handlu i regulacji, a także upowszechnianie wiedzy o mechanizmach rozwiązywania sporów.

Dzięki tej strukturze ICC łączy globalną perspektywę z lokalnym doświadczeniem biznesowym. Jeżeli w danym kraju nie istnieje Komitet Narodowy, ICC może dopuścić członkostwo bezpośrednie lub powołać odpowiednią strukturę reprezentacyjną.

Model ten zapewnia spójność działań na poziomie międzynarodowym przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki poszczególnych rynków.

Istotną rolę w działalności ICC odgrywają także wyspecjalizowane komisje eksperckie, w których zasiadają przedstawiciele środowisk biznesowych z całego świata. Komisje te opracowują stanowiska i projekty regulacji w takich obszarach, jak arbitraż, bankowość, prawo i praktyki handlowe, konkurencja, cła i ułatwienia w handlu, gospodarka cyfrowa, środowisko i energia, własność intelektualna, marketing i reklama, podatki oraz polityka handlowa i inwestycyjna.

ICC JEST RÓWNIEŻ ZNANA Z ROZWIĄZYWANIA SPORÓW. CZY MOŻE PANI OPOWIEDZIEĆ O TYM ASPEKCIE DZIAŁALNOŚCI?

Wydaje mi się, że w Polsce ICC jest chyba najbardziej znana właśnie ze swej działalności w rozwiązywaniu sporów arbitrażowych. Moja historia z ICC rozpoczęła się akurat z racji tego, że jestem arbitrem. Na swoim koncie mam ponad 170 postępowań arbitrażowych, w tym ponad 130 w charakterze arbitra. Przez wiele lat byłam członkiem sądu reprezentującym Polski Komitet Narodowy.

Od momentu powołania w 1923 roku Międzynarodowy Sąd Arbitrażowy ICC przeprowadził ponad 29 000 spraw, w których uczestniczyły strony z całego świata.

Obecny skład Sądu ICC obejmuje 191 członków, w tym 19 wiceprezesów, powołanych na trzyletnią kadencję. Zgodnie ze statystykami opublikowanymi w 2025 roku członkowie sądu reprezentują 119 jurysdykcji na czterech kontynentach: w Afryce, Azji i Pacyfiku, Europie oraz Ameryce.

Sąd Arbitrażowy ICC prowadzi około 800-900 spraw rocznie. Tradycyjnie największą liczbę spraw generuje sektor budowlany. W 2024 roku sprawy z tego sektora stanowiły ponad 44% przypadków. Wiele z nich opiera się na warunkach kontraktowych FIDIC, które wskazują na Regulamin Arbitrażowy ICC jako standardową procedurę rozwiązywania sporów na drodze arbitrażu.

Do innych sektorów znajdujących się w pierwszej dziesiątce należały: transport, finansowanie i ubezpieczenia, telekomunikacja i technologie specjalistyczne, ochrona zdrowia, farmaceutyki i kosmetyki, usługi biznesowe, handel ogólny i dystrybucja, rekreacja i rozrywka oraz sprzęt i usługi przemysłowe.

W JAKI SPOSÓB MOŻNA ZAANGAŻOWAĆ SIĘ W DZIAŁANIA ICC?

Każdy przedsiębiorca, firma czy ekspert zainteresowany działalnością ICC może włączyć się w jej prace poprzez członkostwo w Komitecie Narodowym ICC. Członkowie mają możliwość udziału w komisjach eksperckich, grupach roboczych oraz w projektach tworzenia standardów i regulacji.

Zapraszamy do kontaktu z ICC Polska, gdzie można uzyskać szczegółowe informacje na temat członkostwa i sposobów współpracy z ICC. Zapraszam również do kontaktu bezpośredniego ze mną bądź Sekretarzem Generalnym ICC Polska. Wszystkie szczegóły znajdują się na stronie internetowej – **www.iccpolska.pl.**

dr hab. BEATA GESSEL-KALINOWSKA VEL KALISZ

Prof. INP PAN. Arbitra międzynarodowa. Senior partner kancelarii GESSEL. Członkini Permanent Court of Arbitration w Hadze, Prezeska ICC Polska, Członkini Międzynarodowego Sądu Arbitrażowego ICC (2015-2021), Prezeska Sądu Arbitrażowego Lewiatan (2011-2017).

CZUJESZ, ŻE ROBISZ WSZYSTKO? ALE NIE DOWOZISZ

WYWIAD Z KAROLINĄ KAROLCZAK – MÓWCZYNIĄ MOTYWACYJNĄ, COACHEM I MENTORKĄ GWIAZD

fot. Valentina Gorbunova

KAROLINA KAROLCZAK
Mentorka skutecznego planowania i realizacji celów, twórczyni autorskiej metody oraz programu #CELOMANIA

W świecie, w którym produktywność stała się wyznacznikiem wartości, bardzo łatwo pomylić ruch z realnym postępem. Kalendarz wypełniony po brzegi, kilka nowych projektów jednocześnie, kolejne pomysły, współprace, webinary, kursy, wystąpienia – z zewnątrz wygląda to jak dynamiczny rozwój. W środku jednak często narasta napięcie i poczucie, że mimo ogromnego wysiłku coś się nie spina. Wyniki finansowe nie rosną proporcjonalnie do zaangażowania, kluczowe projekty przeciągają się miesiącami, a lista rozpoczętych inicjatyw jest dłuższa niż lista zakończonych. Ambitni ludzie nie mają problemu z energią ani z motywacją. Ich wyzwaniem jest koncentracja i finalizacja. O tym, dlaczego nadaktywność bywa formą sabotażu i jak odzyskać skuteczność, rozmawiamy z Karoliną Karolczak.

DLACZEGO AMBITNE OSOBY TAK CZĘSTO WPADAJĄ W PUŁAPKĘ ROBIENIA WSZYSTKIEGO NARAZ?

Ambitne osoby mają ponadprzeciętną zdolność dostrzegania szans. Widzą nowe rynki, nowe produkty, nowe kierunki komunikacji. Problem nie leży w liczbie pomysłów, ale w braku jednoznacznej decyzji, który z nich jest teraz kluczowy. Kiedy nie ma jasno określonego celu nadrzędnego, pojawia się pokusa realizowania kilku kierunków równolegle. W praktyce oznacza

to rozproszenie zasobów, zarówno finansowych, jak i energetycznych. Pracuję z liderami, którzy jednocześnie wdrażają nową ofertę, zmieniają model sprzedaży i budują markę osobistą. Każdy z tych obszarów wymaga skupienia. Jeśli próbujemy rozwijać je wszystkie w tym samym czasie, żaden nie osiąga pełnego potencjału. W efekcie firma wykonuje ogrom pracy operacyjnej, ale nie buduje wyraźnej przewagi konkurencyjnej. Zespół traci jasność kierunku, a decyzje stają się reaktywne, zamiast strategiczne. Nadmiar inicjatyw zaczyna wtedy wyglądać jak dynamika, choć w rzeczywistości maskuje brak priorytetu.

SKĄD BIERZE SIĘ UZALEŻNIENIE OD BYCIA ZAJĘTYM ZAMIAST SKUTECZNYM?

Zajętość daje natychmiastowe poczucie wartości. Możemy powiedzieć sobie, że cały dzień pracowaliśmy. Odpowiedzieliśmy na maile, odbyliśmy spotkania, stworzyliśmy nowe koncepcje. To daje wrażenie postępu. Skuteczność wymaga natomiast mierzalnego efektu. A wynik oznacza konfrontację z rzeczywistością. Widać jasno, czy cel został zrealizowany, czy nie.

Dla wielu osób to trudniejsze niż bycie w ciągłym ruchu. Zajętość bywa bezpiecznym mechanizmem, który pozwala odsunąć moment oceny. Można być stale aktywnym i jednocześnie unikać kluczowej decyzji, rozmowy sprzedażowej czy weryfikacji pomysłu na rynku. Spotykam przedsiębiorców, którzy miesiącami dopracowują ofertę, poprawiają stronę internetową i budują kolejne elementy strategii, zamiast wyjść z gotowym rozwiązaniem do klienta. To rzadko jest kwestia braku umiejętności. Częściej stoi za tym obawa przed oceną i odpowiedzialnością za realny wynik.

JAK ODRÓŻNIĆ ROZWÓJ OD UCIEKANIA W KOLEJNE PROJEKTY?

Rozwój ma jasno określony kierunek i mierzalny efekt. Ucieczka w nowe projekty najczęściej opiera się na ekscytacji. Nowy pomysł daje zastrzyk energii, poczucie świeżości i wrażenie nowego początku. Warto zadać sobie pytanie, czy to działanie realnie przybliża mnie do głównego celu w tym kwartale. Jeżeli nie potrafię powiązać nowej inicjatywy z jednym, strategicznym rezultatem, prawdopodobnie jest to forma rozproszenia.

Przykładem może być sytuacja, w której firma zamiast zwiększać sprzedaż obecnego produktu tworzy kolejny, choć poprzedni nie osiągnął jeszcze stabilnej rentowności. To wygląda jak rozwój, ale w praktyce odsuwa moment realnego wzrostu.

DLACZEGO TAK TRUDNO DOMYKAĆ PROJEKTY?

Domknięcie oznacza ocenę. Dopóki projekt jest w trakcie realizacji, możemy wierzyć w jego potencjał. Gdy go kończymy, konfrontujemy się z konkretnym wynikiem. Dla wielu osób to moment napięcia. Dochodzi do tego perfekcjonizm, który w biznesie często przybiera formę niekończących się poprawek. W praktyce rekomenduję zasadę minimalnej wersji skutecznej. Produkt czy usługa nie muszą być idealne – mają być wystarczająco dobre, by przetestować je na rynku. Dopiero realna sprzedaż daje informacje zwrotne, których nie zapewni żadne dopracowywanie w zamkniętym gabinecie.

JAKIE SYGNAŁY POKAZUJĄ, ŻE NADAKTYWNOŚĆ ZACZYNA SABOTOWAĆ WYNIKI?

Pierwszym sygnałem jest brak jasnej odpowiedzi na pytanie, co jest teraz najważniejsze. Jeśli w zespole nie ma jednej, spójnej definicji priorytetu, energia rozprasza się naturalnie. Drugim sygnałem są dane: dużo rozpoczętych inicjatyw, mało zakończonych etapów i brak wyraźnego wzrostu kluczowych wskaźników. Trzecim jest zmęczenie, które nie wynika z intensywności pracy, lecz z chaosu decyzyjnego. Osoby bardzo aktywne są permanentnie zajęte, ale ich działania nie kumulują się w konkretny rezultat finansowy. Warto w takiej sytuacji zrobić prosty test. Spisz wszystkie aktywne projekty i przy każdym zapisz, jaki konkretny wynik ma przynieść oraz w jakim terminie. Jeśli przy części z nich trudno wskazać miernik lub datę, to znak, że są bardziej reakcją na bieżące impulsy niż elementem strategii. Kolejnym krokiem jest sprawdzenie, ile czasu w kalendarzu realnie przeznaczasz na działania generujące przychód, a ile na operacyjne drobiazgi. Często już ta analiza pokazuje, gdzie ucieka efektywność. Nadaktywność przestaje być problemem w momencie, gdy każda inicjatywa ma jasno określoną rolę w realizacji nadrzędnego celu.

JAK ODZYSKAĆ KONTROLĘ NAD SKUTECZNOŚCIĄ?

Zaczynamy od pełnego audytu działań. Spisujemy wszystkie projekty i przypisujemy im konkretny cel oraz miernik sukcesu. Jeżeli projekt nie ma miernika, trudno mówić o jego strategicznym znaczeniu. Następnie dokonujemy redukcji. Część inicjatyw zamykamy, część odkładamy na później. Kluczowe jest wybranie jednego celu głównego na dany okres, na przykład zwiększenie przychodu o określony procent lub poprawa marży. Wszystkie inne działania mają go wspierać. W praktyce oznacza to często odważne decyzje o rezygnacji z atrakcyjnych, lecz niekluczowych pomysłów.

CZY MULTITASKING MOŻE BYĆ SKUTECZNY W PRACY LIDERA?

W ograniczonym zakresie. Mózg nie wykonuje kilku zadań jednocześnie, lecz szybko przełącza uwagę. Każde takie przełączenie obniża jakość decyzji i zwiększa poziom zmęczenia. W pracy strategicznej kluczowa jest głęboka koncentracja. Dlatego zachęcam liderów do planowania bloków czasowych przeznaczonych wyłącznie na jedno, najważniejsze zadanie dnia. Bez spotkań i komunikatorów. W praktyce często okazuje się, że dwie godziny skupionej pracy przynoszą więcej efektu niż cały dzień rozproszonej aktywności.

CO POWIEDZIAŁABYŚ OSOBIE, KTÓRA CZUJE, ŻE ROBI WSZYSTKO, A EFEKTÓW NADAL NIE WIDAĆ?

Najpierw zatrzymaj się i sprawdź, czy twoje działania są podporządkowane jednemu, nadrzędnemu celowi. Jeżeli masz kilka równorzędnych kierunków, trudno oczekiwać kumulacji efektów. Następnie wybierz konkretne wskaźniki, które będą mierzyć postęp. Na przykład liczba rozmów sprzedażowych tygodniowo, wartość podpisanych kontraktów czy procentowa poprawa konwersji. Bez mierników bardzo łatwo wpaść w iluzję działania. Ambicja jest potężnym paliwem, ale bez struktury i konsekwencji staje się chaotyczną energią. Skuteczność zaczyna się w momencie, w którym podejmujesz decyzję, że nie wszystko jest równie ważne.

KAROLINA KAROLCZAK

Mentorka skutecznego planowania i realizacji celów, twórczyni autorskiej metody oraz programu #CELOMANIA. Mówczyni motywacyjna, pracująca zarówno z osobami indywidualnymi, jak i zespołami, liderami oraz przedsiębiorcami. Jej podejście łączy strategiczne myślenie z realnym wdrażaniem celów w codziennym działaniu. Zwyciężczyni Kursorów Roku 2025 w kategoriach Najlepszy kurs oraz Najlepsza prelekcja. Laureatka nagrody Liderki Równości 2025. Nazywana „polskim Brianem Tracym", coach i mentorka gwiazd.

www.celomania.com

HOMO IDIOTICUS. JAK SYSTEMOWA GŁUPOTA PRZEJMUJE STERY ŚWIATA

WYWIAD Z CEZARYM PIETRASIKIEM, INWESTOREM I PRZEDSIĘBIORCĄ

CEZARY PIETRASIK
Inwestor i przedsiębiorca

Czy żyjemy w epoce, w której absurd stał się normą, a irracjonalność – systemem? Cezary Pietrasik, inwestor i przedsiębiorca, w swojej książce nie owija w bawełnę: „głupota" nie jest już jednostkową słabością, lecz megatrendem wpisanym w architekturę współczesnego świata. W rozmowie opowiada o tym, jak media społecznościowe, algorytmy, populizm i krótkowzroczność elit wypierają rozsądek, a *Homo sapiens* coraz częściej zachowuje się jak… *Homo idioticus*.

W SWOJEJ KSIĄŻCE PISZE PAN O „GŁUPOCIE" JAKO MEGATRENDZIE. CZY ISTNIEJE KONKRETNY MOMENT, W KTÓRYM ZROZUMIAŁ PAN, ŻE NIE JEST TO JEDYNIE METAFORA, LECZ REALNA SIŁA KSZTAŁTUJĄCA ŚWIAT?

Takich momentów doświadczam niemal co tydzień – w codziennym życiu nieustannie spotykam się z jakimś przejawem systemowej bezmyślności. Nie mam tu na myśli indywidualnych zachowań poszczególnych jednostek, bo tu głupota przejawia się od zawsze. Chodzi o głupotę systemową: zaprojektowaną i wbudowaną w nasze społeczeństwo, a co gorsza, powszechnie akceptowaną, a nawet sankcjonowaną i błogosławioną. Przykłady? Konieczność pokazywania prawa jazdy lub paszportu przy zakupie wina w supermarkecie lub – co zakrawa na absurd – zapalniczki… Mam ponad 45 lat, siwiejące włosy i z pewnością nie wyglądam nastolatka. Kolejny dowód: obowiązek określania płci przy każdej odprawie w American Airlines, mimo że system doskonale pamięta moje nazwisko czy datę urodzenia z poprzedniego logowania. Albo wymóg złożenia podpisu przy każdej transakcji kartą w USA, choć doskonale wiemy, że nikt go później nie weryfikuje.

JAK ODRÓŻNIĆ GŁUPOTĘ INDYWIDUALNĄ OD SYSTEMOWEJ I DLACZEGO TA DRUGA STANOWI DZIŚ WIĘKSZE ZAGROŻENIE?

Głupota systemowa to taka, która została wyniesiona do rangi prawa, obyczaju lub powszechnie obowiązującej normy. Z kolei głupota indywidualna to jednostkowa nieracjonalność – incydentalny błąd poznawczy, który nie musi być symptomatyczny dla całej grupy.

CZY WSPÓŁCZESNE ELITY BIZNESOWE I POLITYCZNE SĄ BARDZIEJ PODATNE NA GŁUPOTĘ NIŻ POPRZEDNIE POKOLENIA?

Niestety tak. Obecne elity biznesowe i polityczne coraz częściej wykorzystują media społecznościowe, co wymusza reaktywny model myślenia. Rozumują w kategoriach „akcja-reakcja", bez pogłębionej refleksji. Co więcej, obserwujemy postępującą erozję jakości edukacji, co skutkuje zanikiem pamięci instytucjonalnej. Współczesne elity biznesowe są silnie zorientowane na natychmiastowe efekty, uznanie i budowanie statusu społecznego, który mierzy się dziś liczbą „lajków". Media społecznościowe doprowadziły również do radykalizacji elit politycznych (i biznesowych) – algorytmy promują zachowania skrajne i często nieracjonalne, bo to one osiągają największe zasięgi i budują rozpoznawalność.

JAKĄ ROLĘ W EKSPANSJI „HOMO IDIOTICUS" ODGRYWAJĄ MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE I ALGORYTMY?

Kluczową. Szacuje się, że ciągłe sprawdzanie telefonu i rozbicie uwagi wynikające z nieustannego przełączania się między zadaniami (tzw. context switching) obniża nasz iloraz inteligencji o około 10 punktów. Media społecznościowe, sterowane przez algorytmy, serwują nam tylko wyselekcjonowane treści, co odcina nas od wielowymiarowych bodźców i sprzecznych sygnałów, które zmuszałyby do myślenia. Obniżają naszą zdolność do koncentracji, trywializują rzeczywistość, dają gotowe, jednozdaniowe wytłumaczenia wszystkiego i odciągają nas od poważniejszych, głębszych lektur.

CZĘSTO UŻYWA PAN OBRAZOWYCH METAFOR, NIEJEDNOKROTNIE ODWOŁUJĄCYCH SIĘ DO ZACHOWAŃ STADNYCH ZWIERZĄT. CO MÓWIĄ ONE O LUDZKICH ZACHOWANIACH ZBIOROWYCH?

Często zachowujemy się jak zwierzęta, a w szczególności jak inne naczelne. Nasza skłonność do społecznego konformizmu jest bardzo podobna do tej u szympansów. Gdy szympans widzi

trzech innych przedstawicieli swojego gatunku robiących coś w określony sposób, istnieje dużo większe prawdopodobieństwo, że powieli to zachowanie, niż gdyby widział jednego szympansa wykonującego tę samą czynność trzykrotnie.

Nasze kryteria wyboru liderów – preferowanie jednostek głośnych, agresywnych i walecznych – są niemal identyczne z tymi, którymi kierują się stada lwów czy wilków.

DLACZEGO IRRACJONALNE DECYZJE WCIĄŻ WYGRYWAJĄ Z CORAZ ŁATWIEJ DOSTĘPNYMI DANYMI, ANALIZĄ I WIEDZĄ EKSPERCKĄ?

Stoi za tym dążenie umysłu do minimalizacji obciążenia naszego wewnętrznego „procesora", czyli mózgu. Przetwarza on 11 milionów bitów na sekundę, ale tylko 40-50 bitów świadomie. To organ niezwykle kosztowny energetycznie – stanowiąc zaledwie 2% masy ciała, pochłania aż 20% tlenu! To oznacza, że mózg dąży do podejmowania jak największej ilości decyzji „wytartymi torami skojarzeniowymi", bez nadmiernego angażowania istoty szarej. Wiele z nich podejmuje ciało migdałowate (amygdala), odpowiedzialne za błyskawiczną priorytetyzację działań. Prowadzi to do powstawania uprzedzeń poznawczych (tzw. biases), czyli szybkich, często błędnych heurystyk i skrótów myślowych.

CZY MECHANIZMY RYNKOWE, KTÓRE W ZAŁOŻENIU MIAŁY PORZĄDKOWAĆ ŚWIAT, SAME STAŁY SIĘ ŹRÓDŁEM ABSURDU?

Mechanizmy rynkowe same w sobie są dobre. Konkurencja jest jedną z najlepszych form przeciwstawienia się głupocie. Jeśli jednak mamy na myśli np. naturalną tendencję rynku do monopolizacji, to jest ona jaskrawym przejawem systemowej bezmyślności. Monopole – zarówno rynkowe, jak i polityczne – są znacznie mniej efektywne i bardziej niesprawiedliwe niż systemy konkurencyjne.

JAK „GŁUPOTA" WPŁYWA DZIŚ NA PROCESY WYBORCZE I FUNKCJONOWANIE DEMOKRACJI?

W ogromnym stopniu! Manipulowanie społeczeństwem staje się coraz łatwiejsze, gdyż weryfikacja faktów to dziś zanikająca umiejętność. Goebbels twierdził, że kłamstwo powtórzone tysiąc razy staje się prawdą. W mediach społecznościowych to samo kłamstwo można powtórzyć milion razy, sprawiając, że uwierzą w nie całe rzesze ludzi.

CZY POPULIZM JEST SKUTKIEM GŁUPOTY, CZY RACZEJ JEJ KATALIZATOREM?

To relacja obustronna. Populizm napędza głupotę – obrazowo mówiąc „przejadamy" kurę znoszącą złote jaja, a potem dziwimy się, że nie mamy co jeść. Z drugiej strony, głupota napędza populizm, bo niewyedukowanym społeczeństwem znacznie łatwiej manipulować.

JAKIE BŁĘDY DECYZYJNE NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIAJĄ LIDERZY BIZNESU W CZASACH NIEPEWNOŚCI?

Zazwyczaj ulegają emocjom, opierając się na uproszczonych heurystykach zamiast na pogłębionej analizie. Powszechnym błędem jest również czysto ilościowe zestawianie argumentów „za" i „przeciw". Tymczasem pięć przesłanek pozytywnych może mieć znacznie mniejszą wagę niż jedno, krytyczne „przeciw".

CZY EDUKACJA W OBECNYM KSZTAŁCIE PRZECIWDZIAŁA MEGATRENDOWI GŁUPOTY, CZY RACZEJ GO WZMACNIA? CO POWINNO ZMIENIĆ SIĘ W SYSTEMACH KSZTAŁCENIA?

Musimy jak najszybciej położyć nacisk na naukę krytycznego myślenia: umiejętność weryfikacji faktów, rozumienie narracji obu stron sporu oraz rozpoznawanie mechanizmów manipulacji. W wielu krajach system edukacji wciąż opiera się na mechanicznym zapamiętywaniu i odtwarzaniu informacji bez ich zrozumienia. W Polsce, na szczęście, sytuacja zaczyna ewoluować w dobrym kierunku.

CZY TECHNOLOGIA I SZTUCZNA INTELIGENCJA STANĄ SIĘ LEKARSTWEM NA LUDZKĄ GŁUPOTĘ, CZY RACZEJ JEJ WZMOCNIENIEM?

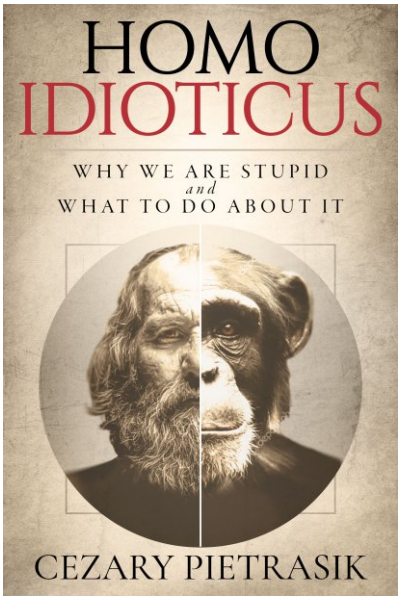
Dla większości ludzi sztuczna inteligencja będzie formą ucieczki od wysiłku intelektualnego. Pojawia się pokusa: po co cokolwiek umieć lub pamiętać, skoro agenci AI mogą nas w tym wyręczyć? W krótkiej perspektywie takie ułatwienie wydaje się atrakcyjne, jednak długoterminowo prowadzi do zamierania mózgu i regresu zdolności kognitywnych. Z drugiej strony, paradoksalnie, rynek może potrzebować coraz mniej mądrych ludzi – większość wymagających intelektualnie zadań przejmą maszyny.

JAKIE SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE W ZARZĄDZANIU I POLITYCE POWINNY DZIŚ BUDZIĆ NASZ NIEPOKÓJ W KONTEKŚCIE OCENY ICH RACJONALNOŚCI?

Jest ich mnóstwo. W polityce to przede wszystkim kult jednostki, systemowe budowanie konfliktów, nacjonalizm oraz polaryzująca narracja „my kontra oni". W zarządzaniu natomiast: przesadny konformizm, kultura potakiwania oraz skrajnie krótkoterminowa perspektywa.

SKORO WIEMY JUŻ, JAK BARDZO JESTEŚMY PODATNI NA GŁUPOTĘ, POJAWIA SIĘ PYTANIE: CO Z TYM ZROBIĆ? OD CZEGO REALNIE ZACZĄĆ?

To pytanie-rzeka. W mojej książce opisuję liczne strategie obronne – wiele z nich jest zupełnie nieoczywistych, jak choćby… taniec towarzyski. Z szeroko zakrojonych badań wynika, że ogranicza on podatność na demencję starczą o 76%, podczas gdy gra w golfa czy pływanie nie wykazują w tym zakresie niemal żadnego wpływu. W publikacji czytelnicy znajdą znacznie więcej takich propozycji – zarówno na poziomie systemowym, jak i indywidualnym.



CEZARY PIETRASIK

Jest inwestorem i przedsiębiorcą, m.in. właścicielem sieci Future Schools, współwłaścicielem firmy Synerise oraz zarządzającym funduszu The Cavalry. Cezary jest absolwentem SGH (którą ukończył z nr 1) oraz London School of Economics. Od 21 lat jest też prezesem Effectus Papilionis Foundation, która pomaga dzieciom z małych miast i wsi zdobyć lepszą edukację.

ROSNĄCE KOSZTY, NIESTABILNE RYNKI I WALKA O KONKURENCYJNOŚĆ

WYWIAD Z LESZKIEM JAKIELSKIM, WICEPREZESEM ZARZĄDU DS. SUROWCOWYCH SOKOŁÓW S.A.

LESZEK JAKIELSKI
Wiceprezes Zarządu ds. Surowcowych Sokołów S.A.

JAKIE SĄ NAJPOWAŻNIEJSZE WYZWANIA MAKROEKONOMICZNE, Z KTÓRYMI MIERZY SIĘ DZIŚ BRANŻA MIĘSNA?

Branża spożywcza operuje w warunkach wysokiej niepewności. Największym obciążeniem są rosnące koszty produkcji, w tym drastyczne podwyżki cen energii oraz zwiększające się koszty pracownicze. Mamy też do czynienia z presją cenową ze strony skonsolidowanych sieci handlowych, co przy ogromnej konkurencji na rynku polskim i europejskim wymusza stałą optymalizację marż. W samym sektorze surowcowym sytuacja jest niezwykle dynamiczna i niestabilna. W minionym roku odnotowaliśmy szokowy, sięgający aż 47% wzrost cen bydła, co przy jednoczesnej ograniczonej dostępności żywca stanowiło potężne wyzwanie logistyczne i finansowe. Z kolei rynek wieprzowiny charakteryzuje się obecnie silnymi wahaniami – ceny spadły do poziomów najniższych od kilku lat, które ograniczają opłacalność produkcji w całym łańcuchu. Do tego dochodzą czynniki systemowe, takie jak epidemia ASF generująca ograniczenia eksportowe oraz silna pozycja polskiej waluty, która osłabia naszą konkurencyjność na rynkach zewnętrznych.

JAK W DOBIE DUŻEJ ZMIENNOŚCI CEN I PODAŻY BUDOWAĆ STABILNE RELACJE Z DOSTAWCAMI, ABY ZAPEWNIĆ BEZPIECZEŃSTWO SUROWCOWE ZAKŁADÓW PRZETWÓRCZYCH?

Każda destabilizacja rynku uderza w kondycję wszystkich podmiotów – od hodowcy po przetwórcę. Naszą strategiczną odpowiedzią jest dążenie do odbudowy rodzimego pogłowia, ze szczególnym uwzględnieniem pogłowia loch. Obecnie sytuacja w Polsce jest trudna: około 40% ubojów bazuje na warchlakach z importu. Aby osiągnąć pełną niezależność, musielibyśmy zwiększyć pogłowie loch o około 260 tys. sztuk, co oznacza wzrost o 25%. Sokołów aktywnie wspiera ten proces poprzez konkretne mechanizmy partnerstwa. Oferujemy producentom stabilne umowy na odbiór prosiąt oraz wsparcie finansowe i doradcze. Fundamentem jest nasz program „Razem w przyszłość", który promuje długofalowe relacje i gwarantuje przewidywalność biznesu. Niestety głównym hamulcem pozostają bariery administracyjne i trudności w uzyskiwaniu zgód na nowe inwestycje, dlatego niezbędne są tu systemowe rozwiązania prawne.

UMOWA Z KRAJAMI MERCOSUR BUDZI OGROMNE EMOCJE. JAKIE KONKRETNE MECHANIZMY OCHRONNE UWAŻA PAN ZA NIEZBĘDNE, ABY IMPORT WOŁOWINY Z AMERYKI POŁUDNIOWEJ NIE ZDESTABILIZOWAŁ POLSKIEGO RYNKU SUROWCOWEGO?

Analiza liczb sugeruje, że w ujęciu ogólnym nie powinniśmy się obawiać tej umowy. Kontyngent na mięso wołowe wynosi 99 tys. ton rocznie, co przy europejskiej skali produkcji na poziomie 6,5 miliona ton stanowi ułamek rynku. Kraje Mercosur produkują rocznie 12–13 milionów ton wołowiny, z czego 3 miliony są eksportowane – w tym ok. 50% trafia do Chin, więc unijny kontyngent to przysłowiowa „kropla w morzu". Sytuacja zmienia się, gdy spojrzymy na elementy drogie, takie jak polędwica, antrykot czy rostbef. W tej kategorii udział importu może być znaczący i realnie wpłynąć na lokalne wahania cen. Dlatego kluczowe są skuteczne mechanizmy, które zabezpieczą rynek europejski przed nagłymi perturbacjami. Istotną kwestią jest również dbałość o to, by mięso z Ameryki Południowej spełniało te same, rygorystyczne standardy jakościowe i środowiskowe, które obowiązują nas w Unii. Jako Europa mamy wysoko wyregulowaną gospodarkę, co generuje wyższe koszty produkcji niż w Ameryce Południowej. Naszą szansą na utrzymanie konkurencyjności jest dalsza profesjonalizacja, integracja procesów oraz podnoszenie efektywności na każdym etapie – od hodowli po gotowy produkt. Warto też pamiętać, że niższe koszty produkcji za oceanem są częściowo niwelowane przez znaczne koszty logistyki na tak dużym dystansie, co również wpływa negatywnie na generowany ślad węglowy sprowadzanych produktów.

LESZEK JAKIELSKI

Doświadczony menedżer branży rolno-spożywczej. Ekspert w obszarze produkcji zwierząt hodowlanych i dobrostanu. Absolwent Akademii Rolniczo -Technicznej na kierunku zootechnika. Od 2004 r. związany z Sokołów S.A., a od 2021 r. Wiceprezes Zarządu ds. Surowcowych, przewodniczący Rady Nadzorczej Agro Sokołów i członek Rady Nadzorczej Sokołów – Logistyka Sp. z o.o.

SOKOŁÓW
TRADYCJA OD 1899
SOKOŁÓW
TRADYCJA OD 1899
Stówki
NATURE
100% MIĘSA Z SZYNKI
ZERO DODATKU:
• KONSERWANTÓW
• FOSFORANÓW
• BARWNIKÓW
• GLUTAMINIANU MONOSODOWEGO
SMAK ZACZYNA SIĘ OD MIĘSA!
100% MIĘSA Z SZYNKI
NA BANK WYSTARCZY

UBEZPIECZENIE JAKO PRZEWAGA KONKURENCYJNA

O NIEDOSZACOWANYCH ZAGROŻENIACH W HANDLU MIĘDZYNARODOWYM ROZMAWIAMY Z KATARZYNĄ KOWALSKĄ, WICEPREZES ZARZĄDU KUKE

KATARZYNA KOWALSKA
Wiceprezes Zarządu KUKE

Niepewność geopolityczna, wojny handlowe, sankcje, rosnąca liczba niewypłacalności firm oraz redefinicja globalnych łańcuchów dostaw sprawiają, że ekspansja zagraniczna staje się dziś nie tylko wyzwaniem biznesowym, ale przede wszystkim testem dojrzałości strategicznej przedsiębiorstw. O tym, jakich ryzyk polskie firmy wciąż nie doszacowują, dlaczego ubezpieczenie należności powinno być elementem strategii, a nie kosztem, oraz jak KUKE dostosowuje swoje instrumenty do realiów „poli-globalizacji", rozmawiamy z Katarzyną Kowalską, Wiceprezes Zarządu KUKE. To rozmowa o bezpieczeństwie handlu, inwestycjach zagranicznych, współpracy instytucjonalnej i kompetencjach, które zadecydują o pozycji polskich firm na globalnych rynkach w nadchodzących latach.

KUKE ODGRYWA KLUCZOWĄ ROLĘ W OGRANICZANIU RYZYKA PODCZAS EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ. JAKIE ZAGROŻENIA DLA EKSPORTERÓW SĄ DZIŚ NAJBARDZIEJ NIEDOSZACOWANE PRZEZ POLSKIE FIRMY?

Trudno to skwantyfikować. W zależności od regionu przeważają kwestie makroekonomiczne, polityczne bądź prawno-regulacyjne. Co roku rośnie wartość ubezpieczonych przez nas transakcji eksportowych, ale mamy potencjał na dużo szersze wsparcie ekspansji polskich firm. Udzielenie zagranicznemu odbiorcy kredytu kupieckiego to dźwignia, która pozwala znacząco zwiększyć wolumen sprzedaży – wystarczy to zabezpieczyć. Przykładem jest Ukraina, gdzie odroczenie zapłaty pozwoliło w pierwszym okresie po agresji Rosji zająć polskim firmom mocną pozycję rynkową.

Wymaganie przedpłat w celu zabezpieczenia transakcji, z czego najczęściej korzystają polscy przedsiębiorcy na rynkach uznawanych za bardziej ryzykowne, znacząco spowalnia rozwój.

W CZASIE FORUM DUŻO MÓWIONO O NIEPEWNOŚCI GEOPOLITYCZNEJ. JAK KUKE DOSTOSOWUJE SWOJE INSTRUMENTY DO REALIÓW WOJNY HANDLOWEJ, SANKCJI I NIESTABILNOŚCI RYNKÓW WSCHODZĄCYCH?

Polskie firmy mają w KUKE pełen zestaw instrumentów, które pozwalają im bezpiecznie handlować i inwestować, niezależnie od koniunktury gospodarczej czy nadzwyczajnych wydarzeń. Nie bez powodu chlubimy się tytułem najlepszej agencji wsparcia eksportu na świecie, przyznanym nam pół roku temu przez branżowy magazyn *Global Trade Review*. Niestety, nasi przedsiębiorcy rzadko korzystają z instrumentów wsparcia oferowanych przez polskie instytucje rozwoju czy choćby z zewnętrznego finansowania bankowego. Wolą opierać się na swoich, dość skromnych kapitałach i wewnętrznych kompetencjach. Znacznie częściej i chętniej korzystają z nich za to firmy zagraniczne, które między innymi dzięki temu szybko zbudowały mocną pozycję międzynarodową. Dobrze znanym nam przykładem są chociażby tureckie firmy z branży budowlanej.

NO WŁAŚNIE. CZY POLSCY EKSPORTERZY NAUCZYLI SIĘ JUŻ MYŚLEĆ O RYZYKU SYSTEMOWO, CZY NADAL TRAKTUJĄ UBEZPIECZENIA GŁÓWNIE JAKO KOSZT, A NIE ELEMENT STRATEGII?

Świadomość ryzyk rośnie, ale wolniej niż intensywność samych zagrożeń. Ostatnie lata to bezprecedensowy okres zmienności, niepewności i nasilenia czynników, które wcześniej marginalizowano, takich jak geopolityka czy bezpieczeństwo cyfrowe. Dotyczy to zarówno eksporterów, jak i obrotu handlowego w kraju. Obserwujemy tu pewien paradoks: od 2023 r. trwa popandemiczna fala niewypłacalności firm, co realnie podnosi ryzyko braku zapłaty. W Niemczech liczba upadłości jest najwyższa od 12 lat! Z kolei koszty ubezpieczenia stoją w miejscu, mimo wzrostu wskaźnika szkodowości u ubezpieczycieli. Wynika to z niezdrowej wojny cenowej na rynku, która w dużej mierze wynika z tego, że bardzo niewiele nowych firm decyduje się korzystać z ubezpieczenia swojego handlu, bo w liczbie klientów czy przypisie składki panuje stagnacja. Przedsiębiorcy, przygnieceni wzrostem kosztów pracy czy energii, szukają oszczędności w ubezpieczeniach – i to nie tylko tych dotyczących wymiany handlowej, ale również majątku. Efektem jest gwałtowny wzrost luki ubezpieczeniowej, o czym mówi cała branża. Widzę jednak jedną pozytywną zmianę w ostatnim czasie: szybko rosnący popyt na ubezpieczenia inwestycji zagranicznych. To z jednej strony efekt wysypu nowych projektów, a z drugiej – większej świadomości ryzyk i lepszego przygotowania do ekspansji.

JAKĄ ROLĘ W BUDOWIE GLOBALNYCH MAREK „MADE IN POLAND" MOGĄ ODEGRAĆ UBEZPIECZENIA EKSPORTOWE I GWARANCJE OFEROWANE PRZEZ KUKE?

Naszym ogromnym atutem jest szeroko zdywersyfikowana gospodarka – to dzięki niej wychodziliśmy ze światowych kryzysów obronną ręką. Z drugiej strony zgadzamy się, że brak globalnych championów jest dość poważną słabością. Musimy jednak pamiętać, że zbudowanie takiej firmy w segmencie wytwórczym jest dziś znacznie trudniejsze niż dekadę czy dwie temu. Wynika to z postępującej koncentracji branżowej, konkurencji i barier handlowych. Obecnie mamy do czynienia z globalną falą protekcjonizmu i wymogami tzw. *local content*. W praktyce oznacza to, że aby realnie zaistnieć na jakimś rynku, trzeba tam ulokować produkcję. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI) mają służyć modernizacji przemysłu, bezpieczeństwu narodowemu i pozycjonowaniu geopolitycznemu. FDI coraz częściej ewoluuje w kierunku *foreign developmental investment.*

WSPARCIE EKSPORTU TO DZIŚ NIE TYLKO FINANSOWANIE, ALE TEŻ WIEDZA RYNKOWA. JAK KUKE POMAGA FIRMOM PODEJMOWAĆ DECYZJE O EKSPANSJI NA NOWE, CZĘSTO TRUDNE RYNKI?

Fundamentem są nasze przekrojowe raporty, przygotowywane we współpracy z PFR TFI i PwC Polska. Oferują one przegląd sytuacji na świecie pod kątem inwestycji bezpośrednich oraz rankingi rynków o największym potencjale dla rodzimych firm. Na naszych social mediach na bieżąco analizujemy kondycję sektora przedsiębiorstw i dynamikę upadłości na rynkach rozwiniętych, dokąd trafia większość eksportu z Polski. Monitorujemy też zmiany w ratingach OECD, które stanowią podstawę do określania kosztów ubezpieczenia w agencjach kredytów eksportowych. Niezwykle efektywną formą wsparcia są też konferencje tematyczne, jak ta zorganizowana przez nas wspólnie z BGK na temat potencjału Afryki. Dzięki udziałowi ambasadorów i zagranicznych analityków, wydarzenie to już przekłada się na konkretne transakcje i inwestycje. Niezastąpione w warstwie informacyjnej jest też nasze rozwiązanie „Shop in Poland". Jako instytucja posiadająca wgląd w globalne projekty infrastrukturalne, zapraszamy polskie firmy do udziału w charakterze dostawców lub wykonawców.

PODCZAS PANELU POJAWIŁ SIĘ WĄTEK WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI PAŃSTWOWYCH. JAK W PRAKTYCE WYGLĄDA DZIŚ SYNERGIA KUKE Z INNYMI INSTYTUCJAMI GRUPY PFR ORAZ BANKAMI KOMERCYJNYMI?

Podczas ostatniego Forum Eksportu usłyszałam od przedsiębiorców dwa spolaryzowane oczekiwania: „niech państwo pomoże" kontra „niech państwo nie przeszkadza". Uważam, że ten drugi pogląd, będący wyrazem idealistycznego leseferyzmu, nie ma dziś racji bytu, bo stracił głównego sponsora jakim były Stany Zjednoczone. Teraz to Chiny, po zbudowaniu pozycji „fabryki świata", opowiadają się za powrotem do globalizacji i nieskrępowanego barierami handlu. To odwrócenie ról widać też w przepływach inwestycji bezpośrednich: USA stają się ich potężnym importerem, podczas gdy w Chinach w 2025 roku aż dwie trzecie wartości FDI stanowiły inwestycje wychodzące. Państwowy interwencjonizm narasta, tworząc błędne koło – ochrona rynku przez jeden kraj wywołuje natychmiastową reakcję kolejnych. W takim otoczeniu niezbędna jest ścisła koordynacja działań instytucji państwowych. Stąd inicjatywa Team Poland, integrująca ofertę podmiotów z Grupy PFR, w tym KUKE i BGK, by skuteczniej wspierać międzynarodową ekspansję polskiego biznesu. Jeśli chodzi o banki komercyjne, współpraca układa się doskonale przy finansowaniu krajowym, jednak przy dużych transakcjach na trudniejszych rynkach, rozlegają się sygnały alarmowe. Dlatego duże projekty z udziałem polskich firm są często kredytowane przez zagraniczne banki, z którymi również współpracujemy.

JAKIE ZNACZENIE DLA BEZPIECZEŃSTWA POLSKIEGO EKSPORTU MAJĄ INSTRUMENTY OCHRONY NALEŻNOŚCI W HANDLU WEWNĄTRZ UE? RYZYKO NA TYM RYNKU CZĘSTO BYWA BAGATELIZOWANE.

To prawda – w percepcji wielu przedsiębiorców Europa wciąż jest synonimem wysokiej wiarygodności i rzetelności płatniczej. Tymczasem rzeczywistość się zmieniła. Ryzyko niewypłacalności w UE jest obecnie często wyższe niż przed pandemią, co stanowi bezpośredni skutek wieloletniej stagnacji gospodarczej. Niemieccy czy austriaccy dłużnicy ukrywający się przed monitami oraz przewlekłość procesów windykacyjnych to dziś nasza codzienność – sytuacja jeszcze dekadę temu nie do pomyślenia. Włochy i Francja

również borykają się z dużą skalą opóźnień w płatnościach. Musimy sobie uświadomić, że nie ma już bezpiecznych rynków. Skoro stabilność terytorialna w ramach struktur NATO bywa dziś wyzwaniem, trudno o absolutną pewność w jakimkolwiek regionie. Ta niepewność tworzy jednak okazje, np. w postaci niższych cen zagranicznych aktywów. Można z nich korzystać, ale zdecydowanie przestrzegam przed działaniem na tych rynkach bez odpowiedniego zabezpieczania swojej pozycji. KUKE zapewnia ochronę przed ryzykiem handlowym, politycznym oraz siłą wyższą. Co istotne, oferujemy ubezpieczenie nie tylko nowych, lecz także już istniejących inwestycji zagranicznych.

JAK KUKE POSTRZEGA ROLĘ NEARSHORINGU I SKRACANIA ŁAŃCUCHÓW DOSTAW? CZY TO TREND, KTÓRY REALNIE ZMNIEJSZA RYZYKO, CZY TYLKO JE ZMIENIA?

Niestety, o wszystkim decyduje obecnie polityka gospodarcza dwóch globalnych hegemonów: USA i Chin. Waszyngton odbudowuje bazę przemysłową w sektorach strategicznych, chcąc uniezależnić się od dominacji Pekinu w światowych łańcuchach wartości produkcji. Z kolei Chiny silnie orientują się na rynek wewnętrzny, aby dorównać USA. Ta zmiana prowadzi do reorganizacji handlu, inwestycji zagranicznych i potencjału przemysłowego na poziomie globalnym i regionalnym, wpływając na strategie rozwoju innych państw. James Zhan z Chatham House twierdzi, że międzynarodowe sieci produkcyjne staną się bardziej skupione regionalnie. Jego zdaniem decyzje inwestycyjne w coraz mniejszym stopniu będą podyktowane efektywnością kosztową, a w coraz większym – względami geostrategicznymi. Nowy międzynarodowy system produkcji nie będzie zatem ani powrotem do ery hiperglobalizacji, ani też nie skończy się całkowitą fragmentacją. Wkraczamy w fazę tzw. poli-globalizacji sterowanej, w której państwa dążą do maksymalizacji oddziaływania i skutecznego zarządzania handlem, inwestycjami i technologią.

JAKIE KOMPETENCJE I PODEJŚCIE DO RYZYKA POWINNI ROZWIJAĆ POLSCY PRZEDSIĘBIORCY, ABY SKUTECZNIE KONKUROWAĆ NA GLOBALNYCH RYNKACH W NADCHODZĄCYCH LATACH?

Z perspektywy KUKE widzę dwa kluczowe priorytety. Po pierwsze: większą gotowość do międzynarodowej ekspansji, szczególnie tej o charakterze inwestycyjnym. Po drugie: otwartość na współpracę z zewnętrznymi instytucjami oraz umiejętne korzystanie z dostępnych instrumentów ubezpieczeniowych i finansujących. Pozostałe zmienne często są dane i nie mamy na nie bezpośredniego wpływu, dlatego nasi przedsiębiorcy muszą po prostu zachować dotychczasową elastyczność, by skutecznie rywalizować na rynkach.

KATARZYNA KOWALSKA

Wiceprezes Zarządu KUKE, liderka z wieloletnim doświadczeniem w obszarze finansów, ubezpieczeń i transformacji cyfrowej. Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, uczestniczka programów Executive Education na Uniwersytecie Oxfordzkim, INSEAD i London School of Economics (LSE). Specjalizuje się w zarządzaniu ryzykiem i wdrażaniu innowacyjnych strategii rozwoju. Laureatka programu Fortune – U.S. Department of State Global Women's Mentoring Program, była Przewodnicząca Komitetu Krótkoterminowego w międzynarodowej organizacji Berne Union. Unia Berneńska skupia państwowych i prywatnych ubezpieczycieli handlu i inwestycji z niemal 100 krajów.

„MY KONTRA ONI”: POPULIZM, WŁADZA I EROZJA DEMOKRACJI

WYWIAD Z MAURO F. GUILLÉN, EKSPERTEM W DZIEDZINIE GLOBALNYCH TRENDÓW RYNKOWYCH

MAURO F. GUILLÉN
Ekspert w dziedzinie globalnych trendów rynkowych

SKONCENTROWANI NA KRÓTKOTERMINOWYCH KORZYŚCIACH POLITYCZNYCH POPULIŚCI BLOKUJĄ DZIAŁANIA WYMAGAJĄCE WSPÓŁPRACY MIĘDZY PAŃSTWAMI ORAZ RACJONALNYCH ROZWIĄZAŃ. CO ZYSKUJĄ, OSŁABIAJĄC RELACJE MIĘDZYNARODOWE?

Populiści zawsze grają pod swój twardy elektorat. Nie chodzi więc o to, że bezpośrednio „coś zyskują”. Raczej wykorzystują lęki związane z globalizacją i technokracją oraz podsycają strach wśród swojej grupy docelowej, osiągając dzięki temu korzyści polityczne.

NARRACJA “MY KONTRA ONI”, STOSOWANA PRZEZ POPULISTÓW, POLEGA NA DZIELENIU SPOŁECZEŃSTWA NA „ZWYKŁYCH LUDZI” I „ELITY”. PROWADZI DO ESKALACJI KONFLIKTÓW SPOŁECZNYCH, RADYKALIZACJI NASTROJÓW ORAZ WZROSTU NIETOLERANCJI. JAK MOŻEMY PRZECIWDZIAŁAĆ POGŁĘBIANIU SIĘ PODZIAŁÓW I NAPIĘĆ SPOŁECZNYCH?

Tak, populizm u swoich podstaw jest ruchem antyelitarnym. Nieufność obejmuje wszelkiego rodzaju elity. Populiści starają się mobilizować swój elektorat, atakując elity i obwiniając je za stagnację gospodarczą czy też brak perspektyw.

POPULIŚCI OD WIEKÓW WSKAZUJĄ KONKRETNE GRUPY SPOŁECZNE JAKO „WROGÓW PAŃSTWA”. DZIŚ SĄ TO M.IN. IMIGRANCI, MNIEJSZOŚCI ETNICZNE I SPOŁECZNOŚĆ LGBT. CO MOŻNA ZROBIĆ, ABY PRZECIWDZIAŁAĆ NASILANIU SIĘ PRZEMOCY WOBEC TYCH GRUP?

Kluczowe znaczenie mają edukacja, odpowiedzialne dziennikarstwo oraz dostęp do rzetelnych, zweryfikowanych informacji. Te grupy rzeczywiście stały się kozłami ofiarnymi, co jest nie tylko alarmujące, lecz także głęboko rozczarowujące – zwłaszcza po dekadach stopniowego wzrostu tolerancji.

POPULIŚCI REALIZUJĄ POLITYKĘ NACJONALISTYCZNĄ, DĄŻĄC DO WYCOFANIA SWOICH KRAJÓW Z ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH LUB DO ZRYWANIA TRAKTATÓW. JAK MOŻEMY ZAPOBIEC IZOLACJI PAŃSTW I INTENSYFIKACJI GLOBALNYCH KONFLIKTÓW?

Odpowiedź jest podobna. Musimy promować liderów, którzy rozumieją mechanizmy funkcjonowania wspólnoty międzynarodowej. Wymaga to edukowania wyborców oraz zapewnienia im dostępu do rzetelnych i wiarygodnych informacji.

ABY ZDOBYĆ POPARCIE, POPULIŚCI OBIECUJĄ NIEREALISTYCZNE REFORMY, TRANSFERY SOCJALNE LUB PROTEKCJONIZM GOSPODARCZY. W EFEKCIE PROWADZI TO DO WZROSTU ZADŁUŻENIA PAŃSTWA I INFLACJI ORAZ DESTABILIZACJI RYNKÓW. CZY MOŻLIWE JEST PRZEKONANIE SPOŁECZEŃSTWA, ŻE W DŁUŻSZEJ PERSPEKTYWIE PROWADZI TO DO KATASTROFY?

Populiści mają tendencję do nadmiernego upraszczania zarówno problemów, jak i proponowanych rozwiązań. Rywalizacja wyborcza z takimi kandydatami jest trudna, ponieważ oferują oni rozwiązania atrakcyjne właśnie ze względu na swoją prostotę.

W DĄŻENIU DO KONCENTRACJI WŁADZY, POPULIŚCI PODWAŻAJĄ NIEZALEŻNOŚĆ SĄDÓW, MEDIÓW ORAZ INSTYTUCJI TAKICH JAK PARLAMENT CZY ORGANY WYBORCZE. CZY OSŁABIENIE DEMOKRACJI I INSTYTUCJI PAŃSTWOWYCH ORAZ WZROST AUTORYTARYZMU STANĄ SIĘ NIEODWRACALNYM TRENDEM?

Mam nadzieję, że nie. Narracja o „głębokim państwie” przekształciła się w krytykę demokracji oraz mechanizmów kontroli i równowagi władzy. Jest ona zakorzeniona w populistycznym przekonaniu, że demokracja jest nieskuteczna, a państwo działa wbrew interesom obywateli. Po raz kolejny rozwiązaniem jest edukowanie wyborców oraz wspieranie kandydatów, którzy bronią demokracji.

MAURO F. GUILLÉN

Prodziekan programu MBA dla kadry zarządzającej w Wharton. Ekspert w dziedzinie globalnych trendów rynkowych, ceniony prelegent i konsultant. Łączy swoje wykształcenie socjologiczne i ekonomiczne, aby metodycznie identyfikować i oceniać najbardziej obiecujące możliwości pojawiające się na styku zmian demograficznych, gospodarczych i technologicznych. Jego badania przyniosły mu wiele wyróżnień, w tym stypendia Fulbrighta, Rockefellera i Guggenheima, członkostwo w Instytucie Studiów Zaawansowanych w Princeton oraz nagrody Akademii Zarządzania, Amerykańskiego Towarzystwa Socjologicznego oraz Stowarzyszenia Historii Nauk Społecznych.

SZTUCZNA INTELIGENCJA POTRZEBUJE LUDZI

O TRANSFERZE WIEDZY, ROLI PAŃSTWA I GLOBALNEJ KONKURENCJI ROZMAWIAMY Z PIOTREM SANKOWSKIM, NAUKOWCEM, WSPÓŁTWÓRCĄ I DYREKTOREM INSTYTUTU BADAWCZEGO IDEAS

PIOTR SANKOWSKI
Naukowiec, współtwórca i dyrektor Instytutu Badawczego IDEAS

Sztuczna inteligencja coraz wyraźniej redefiniuje relację między nauką a biznesem, stając się jednym z kluczowych motorów rozwoju gospodarczego. Na tym styku od lat działa Piotr Sankowski – naukowiec, współtwórca i dyrektor Instytutu Badawczego IDEAS, menedżer, który konsekwentnie łączy badania akademickie z realnymi wdrożeniami technologicznymi. Podczas Gali Liderów Przełomu, odbierając Nagrodę w kategorii „Nauka i Technologia", doceniono jego zdolność przekuwania zaawansowanej wiedzy w praktyczne rozwiązania. W rozmowie poruszamy wyzwania transferu technologii w Polsce, rolę państwa w rozwoju AI, globalną konkurencyjność oraz znaczenie odpowiedzialności i etyki w projektowaniu systemów sztucznej inteligencji.

GDY ODBIERAŁ PAN NAGRODĘ W KATEGORII „NAUKA I TECHNOLOGIA" PODCZAS GALI LIDERÓW PRZEŁOMU, PODKREŚLANO PANA ZDOLNOŚĆ ŁĄCZENIA BADAŃ NAUKOWYCH Z REALNYMI WDROŻENIAMI. CO DZIŚ JEST NAJWIĘKSZĄ BARIERĄ W TRANSFERZE WIEDZY Z LABORATORIÓW DO BIZNESU?

Największym problemem w transferze technologii między nauką a biznesem w Polsce jest niedostateczny przepływ ludzi, którzy tę wiedzę przenoszą. Z jednej strony brakuje nam pracowników akademickich decydujących się na – choćby czasowe – przejście do biznesu. W bardziej dojrzałych ekosystemach innowacji dzieje się to dużo częściej. Przykładowo w USA w wielu dziedzinach „wypada", aby profesor założył startup lub przynajmniej ściśle współpracował z przemysłem. Z drugiej strony, wciąż kształcimy zbyt mało doktorów. Gdyby ich liczba była większa, część z nich po ukończeniu studiów zasilałaby przemysł. To kluczowe, bo dopiero na poziomie doktoratu zyskuje się kompetencje pozwalające na tworzenie przełomowych technologii na światowym poziomie.

INSTYTUT IDEAS OD POCZĄTKU BUDOWANY JEST JAKO POMOST MIĘDZY NAUKĄ A GOSPODARKĄ. JAKIE ELEMENTY TEGO MODELU UWAŻA PAN ZA KLUCZOWE DLA JEGO SKUTECZNOŚCI?

Instytut Badawczy IDEAS koncentruje się na badaniach nad sztuczną inteligencją. Jest to oczywiście ogromna dziedzina nauki, ale staramy się priorytetyzować tematy bliskie realnym zastosowaniom. Mimo że Instytut zaczął działać w kwietniu ubiegłego roku, pierwsze nasze projekty już zakończyły się wdrożeniami – przykładem jest współpraca z Urzędem Miasta Międzyzdroje. Co więcej, bardzo ściśle współpracujemy z Ministerstwem Obrony Narodowej nad potencjalnymi zastosowaniami AI w obronności.

POLSKA MA CORAZ SILNIEJSZE ZAPLECZE BADAWCZE W OBSZARZE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI. CZEGO WCIĄŻ BRAKUJE, ABYŚMY MOGLI MÓWIĆ O GLOBALNEJ KONKURENCYJNOŚCI?

Polska jest rzeczywiście coraz bardziej widoczna na arenie międzynarodowej, jeśli chodzi o jakość publikacji w dziedzinie AI. Dowodem na to może być artykuł, którego współautorami są prof. Tomasz Trzciński – dyrektor ds. badawczo rozwojowych IB IDEAS – oraz Michał Bortkiewicz z Politechniki Warszawskiej, który otrzymał nagrodę dla najlepszej pracy na konferencji NeurIPS. To ogromne wyróżnienie, biorąc pod uwagę, że wydarzenie to zgromadziło w tym roku ponad 26 tysięcy

uczestników. Widać efekty działań podjętych przez nas wcześniej w ramach IDEAS NCBR i kontynuowanych w ramach IB IDEAS, w szczególności ogólnopolskiego programu doktorskiego w obszarze SI. Natomiast to, czego nam wciąż brakuje, to ekosystem zdolny do tworzenia projektów skalowalnych w wymiarze globalnym. Kluczowe jest zwiększenie podaży przedsięwzięć – nie tylko poprzez wspomniany już przeze mnie przepływ kadr, lecz także poprzez zwiększenie skali finansowania ze strony funduszy VC.

JAKĄ ROLĘ W ROZWOJU TECHNOLOGII AI POWINNO ODGRYWAĆ PAŃSTWO – REGULATORA, INWESTORA CZY MOŻE PIERWSZEGO KLIENTA?

Myślę, że państwo powinno umiejętnie łączyć wszystkie te role. Niestety, nasz ekosystem innowacyjny jest wciąż na etapie dojrzewania, przez co wymaga wsparcia na wielu poziomach.

SZTUCZNA INTELIGENCJA CORAZ CZĘŚCIEJ WPŁYWA NA DECYZJE STRATEGICZNE FIRM I INSTYTUCJI PUBLICZNYCH. JAK ZACHOWAĆ RÓWNOWAGĘ MIĘDZY AUTOMATYZACJĄ A ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ CZŁOWIEKA?

Wdrażanie sztucznej inteligencji w procesy strategiczne nie powinno oznaczać oddania kontroli, lecz przejście człowieka do roli nadzorcy i architekta wartości. Kluczem do zachowania równowagi jest zasada „human-in-the-loop", w której algorytmy generują rekomendację, ale ostateczny wybór zawsze należy do człowieka. Tylko człowiek posiada bowiem zdolność do uwzględnienia kontekstu etycznego, empatii oraz specyfiki kultury organizacyjnej – elementów, których AI nie jest w stanie w pełni zrozumieć. Automatyzacja powinna zatem pełnić funkcję zaawansowanego narzędzia wspierającego – podobnie jak radar nawigacyjny, który wskazuje przeszkody, ale nie zdejmuje z kapitana odpowiedzialności za bezpieczne dopłynięcie do portu.

Z PERSPEKTYWY BADACZA I MENEDŻERA: KTÓRE OBSZARY ZASTOSOWAŃ AI BĘDĄ MIAŁY NAJWIĘKSZY WPŁYW NA GOSPODARKĘ W NAJBLIŻSZEJ DEKADZIE?

Największy wpływ na gospodarkę będą miały te obszary, w których sztuczna inteligencja przejdzie od roli prostego narzędzia optymalizacyjnego do statusu akceleratora innowacji. Najlepszym tego przykładem jest automatyzacja badań naukowych. Wykorzystanie modeli AI do projektowania nowych materiałów czy odkrywania leków fundamentalnie skróci cykl badawczo-rozwojowy, co przełoży się na skokowy wzrost konkurencyjności w biotechnologii i energetyce. Równolegle, w odpowiedzi na globalne wyzwania klimatyczne, kluczowe znaczenie zyska rolnictwo precyzyjne, gdzie inteligentne systemy zarządzania uprawami pozwolą na drastyczne zwiększenie wydajności przy minimalnym zużyciu zasobów.

IDEAS PRZYCIĄGA NAJWYBITNIEJSZYCH NAUKOWCÓW I MŁODE TALENTY. JAK KONKUROWAĆ O NICH Z GLOBALNYMI OŚRODKAMI BADAWCZYMI I GIGANTAMI TECHNOLOGICZNYMI?

Przede wszystkim dajemy młodym ludziom swobodę badawczą oraz tworzymy dla nich inspirujące środowisko pracy. Kluczowym elementem tego ekosystemu jest zatrudnienie na stanowiskach liderów zespołów ambitnych badaczy, którzy nie boją się realizować pionierskich projektów. Przykładami takich niszowych i odważnych kierunków są w naszym przypadku: leśnictwo precyzyjne, psychiatria obliczeniowa czy zaawansowane wykorzystanie AI w systemach bezpieczeństwa.

CZY EUROPA – W TYM POLSKA – MA DZIŚ SZANSĘ BUDOWAĆ WŁASNĄ SUWERENNOŚĆ TECHNOLOGICZNĄ W OBSZARZE AI, CZY JESTEŚMY SKAZANI NA IMPORT KLUCZOWYCH ROZWIĄZAŃ Z ZEWNĄTRZ?

Moim zdaniem o suwerenności technologicznej powinniśmy myśleć w skali całej Europy. Polska jest zbyt małym krajem, aby mogła być rynkiem dla dedykowanych rozwiązań w AI. Natomiast cała Europa posiada już odpowiednią skalę, zasoby i potencjał.

JAKĄ ROLĘ ODGRYWA ETYKA W PROJEKTOWANIU ALGORYTMÓW I SYSTEMÓW AI? CZY POWINNA STANOWIĆ INTEGRALNĄ CZĘŚĆ EDUKACJI TECHNOLOGICZNEJ?

Zdecydowanie tak. Etyka w projektowaniu algorytmów nie może być traktowana jako opcjonalny dodatek – musi stać się równie istotna jak wydajność czy stabilność kodu. W dobie systemów AI każda decyzja techniczna, od selekcji danych treningowych po wybór metryk optymalizacji, ma bezpośrednie przełożenie na ich obiektywizm i transparentność, co sprawia, że edukacja technologiczna pozbawiona głębokiej refleksji etycznej jest w dzisiejszych czasach niekompletna i obarczona wysokim ryzykiem.

GDYBY MIAŁ PAN WSKAZAĆ JEDNĄ DECYZJĘ SYSTEMOWĄ – W OBSZARZE EDUKACJI, FINANSOWANIA BADAŃ LUB REGULACJI – KTÓRĄ UZNAŁBY PAN ZA PRZEŁOMOWĄ DLA ROZWOJU NAUKI I TECHNOLOGII W POLSCE?

Najważniejszym dla mnie aspektem, o który od lat walczę, jest zmiana wynagrodzeń dla młodych badaczy. W szczególności wynagrodzeń dla doktorantów, które przez pierwsze dwa lata studiów są nawet niższe niż wynagrodzenie minimalne. Decyzją o charakterze przełomowym byłoby zatem systemowe zwiększenie tych stawek.

PIOTR SANKOWSKI

Profesor w Instytucie Informatyki Uniwersytetu Warszawskiego. Stopień doktora informatyki uzyskał w 2005 r., a habilitację w 2009 r. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na algorytmice, w szczególności algorytmicznej analizie grafów i analizie danych. Jest pierwszym Polakiem, który zdobył cztery granty Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC): Starting Grant (2010), Consolidator Grant (2017) oraz dwa granty Proof of Concept (2015, 2023). W latach 2021–2024 był prezesem IDEAS NCBR, gdzie kierował grupą „Inteligentne algorytmy i struktury danych". Jest współzałożycielem spin-offu MIM Solutions oraz członkiem ELLIS Unit Warsaw ze statusem ELLIS Fellow.

ŚWIAT W CHAOSIE, EUROPA W AKCJI

DR JANUSZ LEWANDOWSKI, POSEŁ DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO, O HANDLU, INWESTYCJACH I PRZYSZŁOŚCI UNII

dr JANUSZ LEWANDOWSKI
Poseł do Parlamentu Europejskiego

Europa wkracza w nową epokę niepewności. Wojna tuż za jej granicą, powrót Donalda Trumpa do Białego Domu oraz narastający protekcjonizm redefiniują globalne reguły gry i wystawiają Unię Europejską na najpoważniejszą próbę od dekad. W rozmowie z dr. Januszem Lewandowskim – posłem do Parlamentu Europejskiego i wiceprzewodniczącym Komisji Budżetowej – przyglądamy się największym zagrożeniom dla stabilności handlu i inwestycji. Zastanawiamy się także nad granicami strategicznej autonomii oraz nad rolą, jaką Europa może i powinna odegrać w świecie coraz ostrzejszej rywalizacji mocarstw.

CO DZIŚ STANOWI NAJWIĘKSZE RYZYKO DLA STABILNOŚCI HANDLU I INWESTYCJI W UE?

Mierzymy się z wyzwaniami, które jeszcze kilka lat temu były nie do przewidzenia. Po latach przyjaznej geopolityki wojna wróciła na nasz kontynent. Wróciła „za miedzę", w okrutnej postaci agresji Putina. Niemniej trudny do wyobrażenia był styl prezydentury Trumpa – przyjazny wobec Putina, niechętny wobec UE, siejący chaos polityczny i handlowy na globalną skalę. Ma to oczywisty wpływ na gospodarkę Europy, dźwigającą się z szoku wywołanego pandemią. Jeśli dodamy do tego inflację i wysokie ceny energii, nie może dziwić silny spadek inwestycji w Unii w latach 2022-2024. Na szczęście w roku 2025, pomimo trwającej wojny, nasz kontynent wrócił do łask inwestorów. Także bilans handlowy jest znowu korzystny (nadwyżka 147 mld euro w 2024 roku). Martwi natomiast sytuacja wschodnich terenów przygranicznych, które doświadczają depopulacji i osłabienia aktywności gospodarczej z uwagi na ryzyko, jakie generuje bliskość Rosji i Białorusi.

POWRÓT DONALDA TRUMPA DO BIAŁEGO DOMU OZNACZA ZAOSTRZENIE POLITYKI HANDLOWEJ USA. JAK POWINNA REAGOWAĆ UE W PRZYPADKU KOLEJNYCH KONFRONTACYJNYCH RUCHÓW ZE STRONY AMERYKAŃSKIEJ ADMINISTRACJI – DEFENSYWNIE CZY OFENSYWNIE?

Będziemy żyli z Trumpem do roku 2028. To, że został ponownie wybrany dowodzi jak zmieniła się Ameryka, więc trudno liczyć na lepszego następcę. Uprawia prymitywny merkantylizm: nadwyżka w handlu oznacza, że oszukałem partnera! Jego pierwszy mandat powiększył deficyt handlowy USA. Wydaje się, że po początkowym szoku europejscy liderzy nauczyli się „oswajać" Trumpa. Najpierw zanadto mu schlebiali, czego owocem jest niesymetryczna umowa handlowa – cła USA bez rewanżu po naszej stronie. Ale miarka się przebrała, gdy zagroził siłowym podbojem Grenlandii i obrażał sojuszników USA. Wykorzystując atut w postaci najbardziej pojemnego rynku świata, jesteśmy w stanie odpowiedzieć na kolejne awantury Trumpa w sposób bolesny dla USA. Ofensywa to umowy handlowe (FTA's), tworzące własny obszar współpracy z tak istotnymi partnerami jak Kanada, Japonia, Korea Południowa, Nowa Zelandia, Meksyk, a ostatnio kraje Mercosur, a także praktycznie uzgodnione porozumienia z Australią i Indiami.

CZY EUROPA MA DZIŚ WYSTARCZAJĄCE INSTRUMENTY, BY BRONIĆ WŁASNYCH INTERESÓW GOSPODARCZYCH W ŚWIECIE ROSNĄCEGO PROTEKCJONIZMU?

Jesteśmy członkami Światowej Organizacji Handlu, więc sprzyjamy idei otwartego i uczciwego handlu. Niestety, świat, którego strażnikiem była przez dekady Ameryka to już przeszłość. Mając wspomniany atut w postaci atrakcyjnego rynku, Europa nie jest bezbronna wobec nieuczciwych praktyk handlowych. Przeciwnie, mamy do dyspozycji skuteczny arsenał obronny. Reagujemy coraz częściej na dumping i subsydiowany eksport, zaczynając od ceł na import chińskich samochodów elektrycznych. Szczególnie monitorowane są właśnie Chiny, które wykorzystują zasady wolnego handlu jako członek WTO od 11 grudnia 2001 roku (za zgodą USA), ale nie oferują wzajemności. Nieuczciwe praktyki nie będą tolerowane. Ostatecznością jest instrument antyprzymusowy (ACI), swoista „handlowa bazooka", która w reakcji na szantaż gospodarczy blokuje dostęp do wspólnego rynku. Jednak najlepiej rokuje ofensywa w postaci układów handlowych, które przyjmują różnorodne formy – obok FTA's także umów stowarzyszeniowych czy partnerskich.

W KONTEKŚCIE RELACJI TRANSATLANTYCKICH CORAZ CZĘŚCIEJ MÓWI SIĘ O „STRATEGICZNEJ AUTONOMII" UE. GDZIE PRZEBIEGA GRANICA MIĘDZY AUTONOMIĄ A ILUZJĄ SAMOWYSTARCZALNOŚCI?

Europa musi się odnaleźć w świecie Putina, Trumpa i Xi Jinpinga. Mamy potencjał, by aspirować do roli globalnego gracza. W świecie nieprzyjaznej geopolityki odpowiedzią jest suwerenność strategiczna. Ma ona nieunikniony wymiar militarny, co wcale mnie nie cieszy, bo wstępowaliśmy do Unii jako projektu pokojowego. Cóż, mamy pierwszego w historii komisarza ds. obronności – na razie bez stosownego budżetu, ale to powinna zmienić perspektywa finansowa na lata 2028-2034. Świadomi przewagi USA – które wciąż stanowią muskuły, oczy i rozum NATO – będziemy pielęgnować relacje transatlantyckie, robiąc dobrą minę do złej gry po drugiej stronie. Zarazem powinniśmy stopniowo zmniejszać zależność od amerykańskiej elektroniki. W relacjach z Chinami pożądane uniezależnienie to przede wszystkim przełamanie monopolu w zakresie metali ziem rzadkich. Wszelka dywersyfikacja, w tym tworzenie bezpieczniejszych łańcuchów dostaw (nearshoring i friendshoring), to recepta na większą suwerenność w nieprzyjaznym otoczeniu.

CZY PANA ZDANIEM OBECNY MODEL DECYZYJNY UE POZWALA REAGOWAĆ WYSTARCZAJĄCO SZYBKO NA DYNAMICZNE ZMIANY GEOPOLITYCZNE I GOSPODARCZE? JAKIE REFORMY INSTYTUCJONALNE UWAŻA PAN ZA NIEZBĘDNE?

Stanowimy wspólnotę suwerennych krajów, więc proces decyzyjny to cierpliwe ucieranie kompromisów i sztuka budowania koalicji. Nieźle to Polsce wychodzi. Szybką reakcję, na przykład na klęski żywiołowe, zapewniają takie instrumenty jak Fundusz Solidarności. Pociesza świadomość, że pomimo ociężałego procesu decyzyjnego UE znalazła wspólnotową odpowiedź na niezawinione, importowane kryzysy: finansowy, migracyjny i Covid-19. Nigdy jednak zdolność adaptacyjna Unii nie była testowana tak bardzo, jak teraz. Tym razem zagrażają nam już nie tylko okoliczności zewnętrzne, lecz także populizm i ksenofobia, które niszczą wspólnotę od środka. Rodzi to pokusę odchodzenia od zasady jednomyślności, nawet we wrażliwej sferze polityki zagranicznej i obronnej. Byłbym tu ostrożny, bo wszelkie federalizacyjne zamiary rozbudzają antyeuropejskie nastroje i oskarżenia, jakoby rodziła się „niemiecka Europa". Uczymy się obchodzić Orbana i jemu podobnych przez „koalicje chętnych" i inne kreatywne metody.

JAK ZMIENIA SIĘ ZNACZENIE POLITYKI PRZEMYSŁOWEJ I WSPARCIA „NARODOWYCH CZEMPIONÓW" W RYWALIZACJI Z USA I CHINAMI? JAKĄ ROLĘ MOGĄ ODEGRAĆ ŚREDNIE GOSPODARKI, TAKIE JAK POLSKA?

Spojrzałbym na ten problem inaczej, bo czempioni XXI wieku to nie giganty przemysłowe, które zapewniły niemiecki, a potem japoński cud gospodarczy. To dziś platformy cyfrowe z USA, a także chińskie. Aktualne pytanie brzmi: jak wyzwolić Europę, która bywa nazywana „cyfrową kolonią GAFA", z tej dominacji, niosącej za sobą katastrofalny wpływ na rozumienie spraw publicznych? Jak zamienić polski cud gospodarczy ostatniego 35-lecia w gospodarkę innowacyjną, wyzwoloną z roli podwykonawcy? To wdzięczny materiał na kolejną rozmowę, którą chętnie podejmę.

JAKIEJ EUROPY – W SENSIE GOSPODARCZYM I POLITYCZNYM – MOŻEMY SIĘ SPODZIEWAĆ PO 2030 ROKU, JEŚLI OBECNE TRENDY SIĘ UTRZYMAJĄ?

Nie bawmy się w proroków, bo jest to przejaw arogancji ludzkiego umysłu. Już uzgadnianie ram finansowych na lata 2028-2034 jest śmiałą wyprawą w przyszłość. Wystrzegam się skrajnych scenariuszy. Z jednej strony mamy katastroficzne przepowiednie schyłku Zachodu, które zapoczątkował Oswald Spengler już w 1918 roku („Zmierzch Zachodu"), a potem tylko się mnożyły. Z drugiej strony pojawia się wizja federalnej Europy, prowokująca wrogów integracji. Europa nie ma swojego „finalité" – wizji docelowej. To projekt otwarty, gotowy na nowe wyzwania!

dr JANUSZ LEWANDOWSKI

Doktor ekonomii. Poseł na Sejm RP I, III i IV kadencji, minister przekształceń własnościowych (1990-1991, 1992-1993). Przewodniczący Komisji Budżetowej PE (2004-2007). Komisarz UE ds. budżetu i programowania finansowego (2010-2014). Obecnie poseł do Parlamentu Europejskiego oraz wiceprzewodniczący Komisji Budżetowej.

Polskie Porty Lotnicze

JESTEŚMY WPISANI W ROZWÓJ POLSKI

Tworzymy sieć możliwości.
Każde połączenie to impuls do rozwoju
– dzięki nam polska gospodarka zyskuje
57,9 mld złotych rocznie i 500,3 tys. miejsc pracy.

ŚWIAT ALGORYTMÓW, LIDERZY W ERZE AI

VLADIMER BOTSVADZE O MARCE OSOBISTEJ, AUTONOMII MASZYN I NOWYM PORZĄDKU MARKETINGU

VLADIMER BOTSVADZE
Uznany ekspert w dziedzinie marketingu, sztucznej inteligencji i transformacji cyfrowej

TWOJA KARIERA OBEJMUJE PONAD 15 LAT PRACY Z GLOBALNYMI MARKAMI ORAZ DORADZTWO DLA FIRM Z FORTUNE 500. JAKIE DOŚWIADCZENIA NAJMOCNIEJ UKSZTAŁTOWAŁY CIĘ JAKO LIDERA W OBSZARZE TRANSFORMACJI CYFROWEJ I MARKETINGU?

Gdy spoglądam wstecz na moją ponad 15-letnią drogę, jawi mi się ona jako mozaika odważnych decyzji, nieustającej ciekawości i bezkompromisowego dążenia do rozwoju. Wszystko zaczęło się w 2006 roku, kiedy przeprowadziłem się do Stanów Zjednoczonych i zdobyłem swoją pierwszą pracę w okolicach Waszyngtonu. Ta przeprowadzka nie była tylko zmianą miejsca zamieszkania; pozwoliła mi doświadczyć niespotkanej przeze mnie wcześniej dynamiki i przejrzystości myślenia. Energia Nowego Jorku jeszcze mocniej wyostrzyła moją perspektywę, ucząc mnie postrzegania świata szybciej i wyraźniej – z nastawieniem na szukanie rozwiązań, a nie dostrzeganie barier.

W 2009 roku wykorzystałem ten rozpęd w Londynie, by w pełni oddać się nauce i zdobywaniu praktycznego doświadczenia. To właśnie wtedy zasiana we mnie pasja do strategicznego myślenia i cyfrowej innowacji naprawdę przyniosła owoce. Jednak przełomowy moment nastąpił w 2014 roku na konferencji dotyczącej marki osobistej w Dubaju. Coś wtedy „kliknęło" – zrozumiałem, że realny wpływ nie wynika z samych idei. Opiera się na autentycznych relacjach, dzieleniu się wiedzą i byciu stale obecnym dla swojej społeczności. Zacząłem skromnie, od zaledwie 20 obserwujących. Do 2020 roku moja społeczność na platformie X (dawniej Twitter) urosła do 57 000 osób. To dowód na to, że w dyscyplinie i autentycznym zaangażowaniu tkwi ogromna siła, która z czasem procentuje.

Potem przyszły też wyróżnienia, jednak od samych laurów ważniejszy był dla mnie fakt, że stanowiły one dowód na to, jak moje działania realnie zmieniają rynek. W 2015 roku Onalytica sklasyfikowała mnie na 65. miejscu w rankingu influencerów marketingu B2B na Twitterze. W 2017 roku znalazłem się w gronie Top 100 influencerów wirtualnej rzeczywistości (VR), a rok później trafiłem do grona 100 najważniejszych postaci transformacji cyfrowej. Zwieńczeniem tych sukcesów był rok 2020, kiedy Thinkers360 uznało mnie za lidera opinii w obszarze globalnego marketingu. Był to kamień milowy, który potwierdził, że lata wytrwałości, nauki i eksperymentowania przynoszą wymierne efekty.

Poza kluczowymi osiągnięciami mojej kariery, Thinkers360 doceniło moje kompetencje jako lidera opinii w wielu nowatorskich dziedzinach. W 2025 roku miałem zaszczyt znaleźć się w pierwszej piątce globalnych liderów opinii w kategoriach „Startupy" oraz "Transformacja Cyfrowa". Wyróżnienia te odzwierciedlają moją rolę w napędzaniu innowacji oraz wspieraniu firm w procesie ewolucji technologii.

Wcześniej, w 2024 roku, znalazłem się w gronie 15 najważ-niejszych globalnych liderów opinii w dziedzinie robotyki oraz w pierwszej 25 w obszarze generatywnej sztucznej inteligencji. Z kolei w 2025 roku trafiłem do zestawienia Top-20 światowych ekspertów AI. Te wyróżnienia podkreślają moje stałe zaangażowanie w rozwój wschodzących technologii oraz ich przełomowy wpływ na globalny przemysł. Nie są to jednak wyłącznie prestiżowe tytuły - stanowią one odzwierciedlenie wielu lat praktycznych doświadczeń, strategicznego spojrzenia i bezkompromisowego skupienia na przyszłości cyfrowych innowacji.

Dzięki licznym wystąpieniom publicznym mogłem dzielić się wiedzą na szeroką skalę. W 2022 roku wystąpiłem w podcaście *American Marketing Association* i przemawiałem na Global Marketing Summit, dołączając do grona prelegentów, w którym znalazł się sam prof. Philip Kotler. Było to dla mnie bezprecedensowe wydarzenie. W kolejnym roku zasiadłem w jury konkursów Webby Awards oraz Gartner Marketing and Communications Awards, a także dołączyłem do International Academy of Digital Arts and Sciences (IADAS). Zacząłem również doradzać w Techstars, wspierając rozwój nowej generacji innowatorów.

W ostatnim czasie kontynuuję tę globalną ścieżkę rozwoju. Miałem zaszczyt przemawiać u boku Setha Godina podczas Impact Day w Estonii, wygłosiłem prelekcję inauguracyjną na Warszawskich Dniach Informatyki w 2025 roku, a także poprowadziłem wykład w POLIMI Graduate School of Management. Zostałem również wyróżniony przez Kruger Cowne jako jeden z 10 najlepszych mówców marketingowych na świecie. Choć w ciągu całej kariery odebrałem łącznie ponad 250 nagród, niezmiennym fundamentem pozostaje podejście skoncentrowane na konsumencie, które jest widoczne w każdej mojej strategii, udostępnianych treściach czy innych działaniach.

Każde z tych doświadczeń – każde miasto, konferencja, podcast, wykład czy sukces w mediach społecznościowych – ukształtowało moje rozumienie przywództwa w erze cyfrowej. Tym, co mnie napędza nie jest uznanie samo w sobie, lecz wyzwanie, jakim jest łączenie technologii, kreatywności i zachowań ludzkich. Wszystko po to, by tworzyć wartościową transformację, która służy zarówno markom, jak i ludziom.

SZTUCZNA INTELIGENCJA ZMIENIA SPOSÓB, W JAKI FIRMY BUDUJĄ RELACJE Z KLIENTAMI. JAK TWOIM ZDANIEM ROZWÓJ AI I GENERATYWNEJ SZTUCZNEJ INTELIGENCJI WPŁYWA NA STRATEGIE MARKETINGOWE I TWORZENIE INNOWACYJNYCH KAMPANII O ZASIĘGU GLOBALNYM?

AI i generatywna sztuczna inteligencja piszą zasady marketingu na nowo. Poza redukcją kosztów i poprawą efektywności, dają one firmom narzędzia do podejmowania trafniejszych decyzji w oparciu o dane i to z niespotykaną dotąd szybkością. Marketerzy mogą dziś hiperpersonalizować kampanie, symulować reakcje odbiorców i testować koncepcje kreatywne w czasie rzeczywistym – niemal natychmiast zamieniając wnioski w konkretne działania. W skali globalnej AI pozwala markom skalować innowacyjne kampanie przy jednoczesnym zachowaniu ich relewantności kulturowej na poszczególnych rynkach. Prawdziwa szansa pojawia się jednak tam, gdzie ludzka kreatywność spotyka się z analityczną mocą maszyn. Technologia nie zastępuje intuicji – ona ją potęguje, pozwalając na tworzenie strategii szybszych, mądrzejszych i skuteczniejszych niż kiedykolwiek wcześniej.

PRACUJĄC ZARÓWNO W WIELKICH KORPORACJACH, JAK I W ŚRODOWISKACH STARTUPOWYCH, PEŁNISZ ROLĘ MENTORA DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ. JAKIE SĄ TWOJE SPRAWDZONE STRATEGIE WSPIERANIA MŁODYCH INNOWATORÓW I PRZYSZŁYCH LIDERÓW BIZNESU?

W mentoringu młodych innowatorów kładę duży nacisk na przekształcanie firm (zarówno korporacji, jak i startupów) w potężne centra medialne. Chodzi o to, by stały się one pierwszorzędnymi wydawcami wartościowych treści. Tworząc merytoryczny, skoncentrowany na konsumencie kontent, przedsiębiorstwa nie tylko informują i edukują, ale przede wszystkim budują autentyczne więzi. Platformy takie jak X umożliwiają dialog w czasie rzeczywistym, co pozwala zamieniać opinie klientów w konkretne innowacje produktowe – podobnie jak robi to Elon Musk w komunikacji z użytkownikami Tesli. W złotej erze mediów społecznościowych, z których korzysta ponad 5,2 miliarda ludzi, kluczowe jest nadanie marce ludzkiej twarzy, aktywne słuchanie i sprawianie, by klienci czuli się docenieni. Prowadzenie przyszłych liderów oznacza naukę łączenia innowacji, storytellingu i zaangażowania konsumentów w celu napędzania zrównoważonego wzrostu.

GENERATYWNA SZTUCZNA INTELIGENCJA ROZWIJA SIĘ BŁYSKAWICZNIE. KTÓRE TRENDY UWAŻASZ ZA PRZEŁOMOWE I KTÓRE Z NICH MOGĄ NAJSILNIEJ ODMIENIĆ MARKETING I BIZNES W NADCHODZĄCYCH LATACH?

Generatywna AI zmienia oblicze biznesu i marketingu w bezprecedensowym tempie. Do przełomowych trendów zaliczam kreatywność napędzaną przez AI, która pozwala markom tworzyć dynamiczne treści na masową skalę, oraz personalizację interakcji, sprawiającą, że każdy klient czuje się w pełni zrozumiany. Sztuczna inteligencja multimodalna – łącząca tekst, obraz i dźwięk – otwiera zupełnie nowe możliwości w obszarze storytellingu, podczas gdy procesy oparte natywnie na AI usprawniają operacje i podejmowanie decyzji. Integracja z Web3 oraz innymi wschodzącymi technologiami redefiniuje modele zaangażowania i własności cyfrowej. Równie istotna jest etyczna i odpowiedzialna sztuczna inteligencja, która gwarantuje zaufanie i transparentność. Wszystkie te trendy razem wzięte pozwalają firmom budować głębsze relacje, szybciej wprowadzać innowacje i nawigować ku przyszłości z dużą elastycznością, ale i poczuciem odpowiedzialności.

JAKO FUTURYSTA, MÓWCA I DORADCA, OBSERWUJESZ ZMIANY RYNKOWE I TECHNOLOGICZNE Z WIELU PERSPEKTYW. W JAKI SPOSÓB ŁĄCZYSZ WIZJONERSKIE SPOSTRZEŻENIA Z PRAKTYCZNYMI WSKAZÓWKAMI DLA FIRM I LIDERÓW?

Przekładam wizjonerskie koncepcje na konkretne strategie, pomagając liderom stać się autentycznie zorientowanymi na klienta. Pokazuję im, jak dzięki elastyczności i kulturze słuchania można przekuć feedback od odbiorców w potężne narzędzie rozwoju, podczas gdy wdrożenie AI odblokowuje nowe poziomy efektywności i kreatywności. Dzięki tworzeniu treści na dużą skalę, firmy mogą informować, angażować i budować zaufanie swoich odbiorców w czasie rzeczywistym. Moje podejście łączy prognozowanie przyszłości z pragmatyzmem: dostrzegam wschodzące trendy, zamieniam je w konkretne ruchy strategiczne i przygotowuję liderów do zdecydowanego działania. Celem jest inspirowanie do innowacji przy jednoczesnym zapewnieniu realnego, mierzalnego wpływu na biznes.

W DOBIE CYFRYZACJI OBECNOŚĆ W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH I POZYCJONOWANIE EKSPERCKIE MAJĄ KLUCZOWE ZNACZENIE. W JAKI SPOSÓB MARKA OSOBISTA POMAGA W BUDOWANIU AUTORYTETU LIDERA I JAKĄ ROLĘ ODGRYWA W TWOJEJ PRACY?

W coraz bardziej cyfrowym świecie marka osobista jest fundamentem autorytetu

lidera. Media społecznościowe nie służą jedynie do jednostronnego nadawania komunikatów; chodzi w nich o słuchanie, reagowanie i budowanie autentycznych więzi emocjonalnych. W każdej interakcji pokazuję swoje zaangażowanie, pasję i ludzką twarz. W ciągu ostatniej dekady to podejście pozwoliło mi zgromadzić ponad 130 000 obserwujących na niemal dziesięciu platformach. Opublikowałem przeszło 134 000 wpisów na platformie X, odpowiedziałem na każde skierowane do mnie pytanie dotyczące marketingu i głęboko angażowałem się w dialog z odbiorcami. To oddanie przełożyło się na 40 rekomendacji na LinkedIn, występy w 80 globalnych podcastach, prelekcje na międzynarodowych wydarzeniach, doradztwo dla startupów i zarządów firm w USA, a także wykłady w czołowych szkołach biznesu i sędziowanie w prestiżowych konkursach marketingowych. Swoją stronę internetową zbudowałem w 2015 roku i reinwestowałem w nią każdą zarobioną złotówkę. Dziś, po wpisaniu w Google frazy „digital marketing keynote speaker", moja witryna wyświetla się na pierwszym miejscu. Dla mnie nigdy nie chodziło jednak o samo SEO, a o zaufanie i autorytet. W świecie, w którym AI przejmuje wiele ról, osoby, które zadbały o silną markę osobistą pozostają niezastąpione. Personal branding wzmacnia siłę przebicia, gwarantuje relewantność rynkową i pozwala mi dzielić się praktyczną wiedzą ze światem – poprzez podcasty, szczyty biznesowe czy mentoring – ugruntowując moją pozycję w czołówce ekspertów od marketingu i transformacji cyfrowej.

JAKO PRELEGENT NA TAKICH WYDARZENIACH JAK WORLD SUMMIT AI CZY GLOBAL MARKETING SUMMIT, MASZ OKAZJĘ BEZPOŚREDNIO ŚLEDZIĆ KIERUNKI, W KTÓRYCH ZMIERZA ŚWIATOWY RYNEK. KTÓRE Z TYCH DOŚWIADCZEŃ NAJMOCNIEJ WPŁYNĘŁY NA TWOJE SPOJRZENIE NA MARKETING, AI I ROZWÓJ BIZNESU?

Możliwość występowania na World Summit AI oraz Global Marketing Summit dała mi unikalną okazję do obserwowania z bliska sił kształtujących współczesny rynek. To, co wpływa na mnie najmocniej, to nie sama technologia, lecz stojąca za nią ludzka determinacja, ciekawość świata i zdolność do adaptacji. Dla mnie sukces wynika z pełnego zaangażowania w każde zadanie, napędzanego przez tytaniczną pracę oraz pasję, która nie pozwala na godzenie się z przeciętnością.

Zawsze widzę szklankę do połowy pełną. Nauczyłem się, że to optymiści budują lepszą przyszłość, ponieważ pozytywne nastawienie karmi kreatywność, odporność i odwagę do podejmowania skalkulowanego ryzyka. Kolejną ważną lekcją jest nieustanna reinwencja: świat zmienia się błyskawicznie, a zachowanie relewantności wymaga od nas ciągłej nauki i ewolucji.

Fundamentem mojego podejścia jest ciekawość i otwarty umysł. Czytam zachłannie, śledzę wschodzące trendy i szukam inspiracji w różnych branżach, dzięki czemu moja perspektywa pozostaje świeża i użyteczna w praktyce. Ostatecznie nic, co wielkie, nie przychodzi łatwo. Każdy wniosek, relacja czy osiągnięcie są wypracowane przez oddanie i wytrwałość. Obserwowanie globalnych trendów tylko utwierdziło mnie w przekonaniu, że choć narzędzia i technologie ewoluują, to ludzka sprawczość, ciekawość i gotowość na zmiany są prawdziwymi motorami wzrostu w biznesie.

JAKIE WSKAZÓWKI DAŁBYŚ OSOBOM, KTÓRE CHCĄ BUDOWAĆ KARIERĘ NA STYKU MARKETINGU, TECHNOLOGII I MENTORINGU?

Moja pierwsza rada brzmi: zacznij od małych kroków i bądź cierpliwy. Sukces buduje się stopniowo, dlatego skup się na solidnych fundamentach. Stwórz własną stronę internetową, zadbaj o obecność w najważniejszych kanałach społecznościowych i zacznij budować sieć kontaktów opartą na trwałych relacjach. Bądź hojny – stwarzaj innym okazje do rozwoju, dziel się wiedzą i aktywnie wspieraj swoje społeczności.

Równie ważny jest wybór autorytetów. Odpowiedni mentorzy inspirują do rozwoju i pomagają utrzymać wysokie standardy. W dzisiejszym, połączonym siecią świecie, tytaniczna praca i autentyczna pasja są zauważane i doceniane – szczególnie w marketingu i technologii, gdzie innowacje pędzą naprzód.

Kluczową rolę odgrywa też samoświadomość. Musisz rozumieć wartość, którą dajesz innym. Równie ważne jest, byś głęboko wierzył w słuszność swojej drogi. Nieustanna edukacja, myślenie długofalowe i gotowość do ciągłego redefiniowania swoich kompetencji pozwolą Ci zachować świeżość spojrzenia.

Na koniec, budowanie kariery na światowym poziomie w tych dziedzinach wymaga oddania, ciekawości i konsekwencji. Łącząc strategiczny networking, naukę i mentoring nie tylko rozwijasz własną karierę, lecz także dajesz siłę innym i wywierasz trwały wpływ na branże, w których działasz.

W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH 5–10 LAT, NA JAKIE KLUCZOWE ZMIANY I SZANSE W MARKETINGU, AI ORAZ TRANSFORMACJI CYFROWEJ POWINNIŚMY ZWRÓCIĆ SZCZEGÓLNĄ UWAGĘ?

Nadchodząca dekada przyniesie gwałtowną ewolucję, która całkowicie przebuduje całe branże. Jednym z najciekawszych zjawisk jest rozwój Agentic AI – autonomicznych asystentów zdolnych do zarządzania zadaniami, podejmowania decyzji i redefiniowania pojęcia produktywności. Równolegle tworzenie treści stanie się jeszcze bardziej wyrafinowane, pozwalając firmom skalować komunikację przy zachowaniu pełnej personalizacji. Z kolei w edukacji generatywna AI zaoferuje doświadczenia szyte na miarę, pomagając profesjonalistom i studentom zdobywać nowe kompetencje szybciej i skuteczniej.

Innowacje w obszarze hardware'u, takie jak inteligentne okulary czy rzeczywistość rozszerzona (AR), zmienią sposób, w jaki wchodzimy w interakcję z informacją, zacierając granice między światem cyfrowym a fizycznym. Platformy skoncentrowane na społecznościach, jak Roblox, Discord czy Fortnite, będą umacniać swoją pozycję jako kluczowe przestrzenie do nawiązywania relacji i storytellingu marek. To wyraźny sygnał przejścia ku marketingowi partycypacyjnemu, opartemu na wspólnym przeżywaniu doświadczeń.

W tym dynamicznym krajobrazie jedna zasada pozostaje niezmienna: budowanie marki osobistej. Dla nowoczesnego profesjonalisty jest to jedyna trwała przewaga konkurencyjna. Mocna marka osobista wzmacnia siłę przebicia, buduje zaufanie i gwarantuje relewantność rynkową, pozwalając odnosić sukcesy nawet wtedy, gdy technologie i zachowania konsumentów nieustannie się zmieniają.

VLADIMER BOTSVADZE

Światowej klasy lider opinii, influencer i mówca specjalizujący się w transformacji cyfrowej oraz sztucznej inteligencji. Thinkers360 uznał go za №1 Global Marketing Thought Leader, jednego z Top 5 Global Startups Thought Leaders oraz Top 20 Global AI Thought Leaders. Zasiada w radach doradczych m.in. United States Artificial Intelligence Institute oraz United States Data Science Institute. Mentor w Techstars, juror Webby Awards, a w 2026 roku znalazł się w gronie Top 20 AI Speakers według AI Speakers Agency.

MYŚLENIE PLATFORMOWE, TRADYCYJNE FIRMY I SIŁA GENERATYWNEJ AI

WYWIAD Z DANIELEM TRABUCCHIM I TOMMASO BUGANZĄ, AUTORAMI KSIĄŻKI „THE DIGITAL PHOENIX EFFECT”

DANIEL TRABUCCHI i TOMMASO BUGANZA
Autorzy książki „The Digital Phoenix Effect”

Co może się zdarzyć, jeśli tradycyjne firmy przestaną próbować kopiować Dolinę Krzemową i zamiast tego zaczną wykorzystywać swoje unikalne zasoby do tworzenia platform? A co, jeśli sztuczna inteligencja mogłaby stać się strategicznym partnerem w tym procesie?

Odpowiedzi na te pytania udzielili nam Daniel Trabucchi i Tommaso Buganza, profesorowie Szkoły Zarządzania Politechniki Mediolańskiej i współzałożyciele Platform Thinking HUB. Ich praca w ciągu ostatniej dekady znacząco przyczyniła się do rozwoju myślenia platformowego jako praktycznego sposobu postrzegania innowacji – i to nie tylko dla startupów. Obecnie prowadzą jeden z najbardziej aktywnych ekosystemów badawczych w Europie w zakresie strategii, projektowania i transformacji platform.

Ich nowa książka, *The Digital Phoenix Effect: How Legacy Companies Can Lead the Platform Revolution Without Burning Everything Down* („Efekt Cyfrowego Feniksa: Jak tradycyjne firmy mogą przewodzić rewolucji platformowej bez palenia mostów”), oferuje kompleksowe ramy dla ponownego przemyślenia innowacji w firmach o ugruntowanej pozycji. Opiera się ona na wieloletnich badaniach empirycznych, rzeczywistych przypadkach i sprawdzonych narzędziach. Ale co więcej, wprowadza unikalną integrację teorii i GenAI: metodologię projektowania platform wspieraną przez inteligentnego „współmyśliciela” stworzonego specjalnie w celu wspierania korporacyjnych decydentów.

W tej rozmowie zagłębiamy się w logikę stojącą za książką – i badamy, co tak naprawdę oznacza prowadzenie transformacji biznesowej poprzez myślenie platformowe.

ZACZNIJMY OD PODSTAW. CZYM DOKŁADNIE JEST MYŚLENIE PLATFORMOWE?

Daniel Trabucchi: Myślenie platformowe to strategiczny sposób rozumowania, który przenosi punkt ciężkości innowacji z wewnętrznej optymalizacji na zewnętrzną orkiestrację. Zamiast projektować produkty i wprowadzać je na rynek, firmy, które przyjmują myślenie platformowe, koncentrują się na umożliwianiu interakcji między różnymi podmiotami – klientami, partnerami, dostawcami, programistami – tworząc struktury, w których wartość jest współtworzona w całym ekosystemie.

Tommaso Buganza: W tradycyjnych modelach biznesowych wartość przepływa liniowo: firma tworzy produkt, sprzedaje go klientowi i przechwytuje wartość poprzez transakcję. W modelach opartych na platformach wartość jest generowana poprzez umożliwienie innym interakcji – jak kierowcy i pasażerowie w Uber, gospodarze i goście w Airbnb, użytkownicy i twórcy w YouTube. Platforma nie tworzy treści ani nie dostarcza usług bezpośrednio; ułatwia wymianę, a wartość wyłania się z interakcji.

Ważne jest, aby zrozumieć, że myślenie platformowe to nie tylko technologia. To sposób patrzenia na biznes jako łącznik i kreator wartości. Chodzi o zastąpienie pytania „co powinniśmy zbudować?" pytaniem „jakie interakcje powinniśmy umożliwić?" i „jak możemy odblokować nowe efekty sieciowe?".

I choć przykłady, które zwykle kojarzymy z tym modelem to startupy lub giganci technologiczni, sam sposób myślenia można w pełni zastosować w tradycyjnych firmach – o ile są one skłonne zacząć inaczej myśleć o tym, co już mają.

DLACZEGO SKUPIACIE SIĘ NA MYŚLENIU PLATFORMOWYM W KONTEKŚCIE TRADYCYJNYCH I ROZWINIĘTYCH FIRM, A NIE STARTUPÓW, JAK ROBI TO WIĘKSZOŚĆ LUDZI?

TB: Ponieważ uważamy, że tradycyjne firmy mają ogromną, niewykorzystaną przewagę. Podczas gdy większość literatury na temat strategii platformowej obraca się wokół firm cyfrowych, nasze badania pokazują, że firmy o ugruntowanej pozycji naprawdę mają to, czego potrzeba, aby stać się skutecznymi platformami – po prostu nie aktywowały swojego potencjału.

Startupy mogą być szybkie, zwinne i nieskrępowane tradycyjnymi systemami, ale doświadczone firmy mają coś znacznie trudniejszego do powielenia: relacje, zaufanie i infrastrukturę. Mają lojalnych klientów, ugruntowane sieci dostawców, zastrzeżone dane, dziesięciolecia wiedzy branżowej i potężną markę. Wszystko to nazywamy „bezczynnymi aktywami": zasobami, które są używane, ale nie są w pełni eksploatowane.

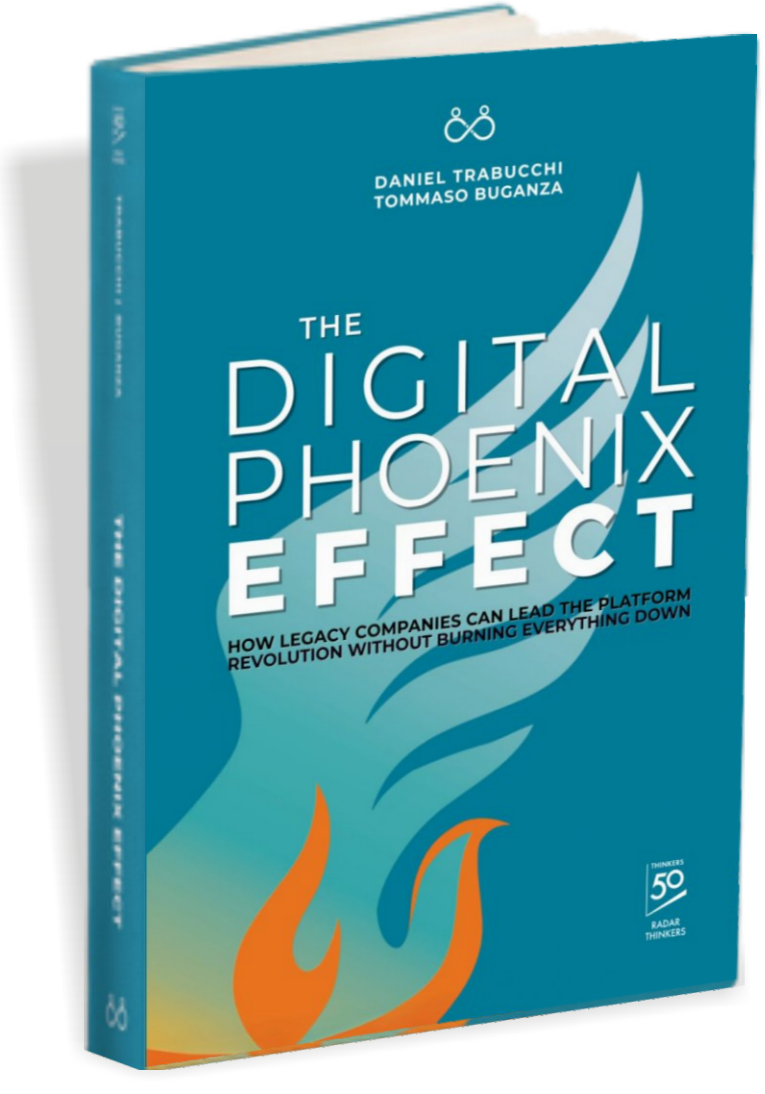
Myślenie platformowe polega na reaktywacji tych bezczynnych aktywów i przekształceniu ich w źródła wartości platformy.

DT: Na przykład, tradycyjny producent może stać się inicjatorem ekosystemu deweloperskiego wokół swoich maszyn. Firma ubezpieczeniowa może wykorzystać swoje relacje z klientami i dane do zbudowania platformy zarządzania ryzykiem z usługami podmiotów zewnętrznych. Globalna firma energetyczna może przekształcić swój łańcuch dostaw w ekosystem zrównoważonego rozwoju. To nie są teoretyczne scenariusze – widzieliśmy je wszystkie w praktyce.

Tak więc prawdziwym pytaniem nie jest to, czy tradycyjne firmy mogą uczestniczyć w platformowym wyścigu. Pytanie brzmi, czy są one gotowe na zmianę tego, co czyni je potężnymi. W tym miejscu pojawia się koncepcja „Cyfrowego Feniksa": chodzi o wzniesienie się nie poprzez porzucenie przeszłości, ale poprzez wykorzystanie jej jako paliwa dla przyszłości.

NA CZYM OPIERA SIĘ WASZA KSIĄŻKA?

DT: Książka opiera się na rygorystycznym badaniu empirycznym, które przeprowadziliśmy w latach 2023-2025 w ramach naszej pracy w Platform Thinking HUB. Zaczęliśmy od kompleksowego przeglądu spółek z indeksu S&P 500, wykluczając te, które narodziły się jako platformy – takie jak Google, Meta czy Amazon – aby skupić się na uznanych firmach, które działają w bardziej tradycyjnych, liniowych modelach.



Spośród 484 firm zidentyfikowaliśmy i przeanalizowaliśmy prawie 800 inicjatyw innowacyjnych. Większość z nich stanowiły transformacje cyfrowe mające na celu poprawę wydajności, zwiększenie zadowolenia klientów lub cyfryzację procesów wewnętrznych. Jednak tylko 140 z tych inicjatyw spełniało nasze kryteria, aby można je było uznać za prawdziwe inicjatywy platformowe. Były to przypadki, w których firmy budowały wielostronne modele z różnymi grupami użytkowników, ułatwiały transakcje lub współtworzenie i wywoływały pewną formę efektu sieciowego.

Ten zbiór danych stał się podstawą analityczną książki. Nie poprzestaliśmy na identyfikacji przypadków platform – skategoryzowaliśmy je w różnych wymiarach.

TB: Doprowadziło nas to do odkrycia pięciu powtarzających się wyzwań biznesowych, którym platformy pomagają sprostać, oraz pięciu odpowiadających im narzędzi myślenia platformowego (Platform Thinking Hacks) – każde z nich reprezentuje inną strategię aktywacji istniejących zasobów i napędzania transformacji poprzez logikę ekosystemu.

Połączyliśmy te spostrzeżenia z trzema sztandarowymi studiami przypadków – Siemens Xcelerator, AXA's Digital Commercial Platform i Open-es by Eni – i ustrukturyzowaliśmy książkę w praktyczne ramy dla menedżerów: od diagnozy do działania, od myślenia strategicznego do wdrożenia.

Aby wesprzeć tę podróż transformacyjną, poszliśmy o krok dalej, wprowadzając „współmyślenie" oparte na GenAI: model GPT zaprojektowany, aby poprowadzić menedżerów przez kluczowe etapy projektowania platformy, bezpośrednio połączone z logiką naszych ram.

JAKIE SĄ KLUCZOWE WNIOSKI DLA MENEDŻERÓW?

TB: Jednym z głównych celów książki jest przełożenie teorii platform na praktyczne spostrzeżenia dla menedżerów. Dzięki naszej analizie odkryliśmy, że tradycyjne firmy nie tylko są w stanie uruchamiać inicjatywy platformowe – one już to robią. Jednak motywacje, wyzwania i wzorce stojące za tymi inicjatywami są często źle rozumiane lub niedostatecznie wykorzystywane.

DT: Analizując dogłębnie 140 przypadków platform, zidentyfikowaliśmy pięć powtarzających się problemów biznesowych, które myślenie platformowe może rozwiązać. Nie są one abstrakcyjne ani techniczne – są to problemy, z którymi boryka się każda firma o ugruntowanej pozycji w różnych formach:

1. Nieudane lub nieefektywne transakcje
Firmy często zmagają się z niekompletnymi lub słabo skoordynowanymi interakcjami, zarówno między podmiotami zewnętrznymi (takimi jak klienci i partnerzy), jak i w ramach procesów wewnętrznych. Mechanizmy platformowe mogą zmniejszyć tarcia i stworzyć bardziej płynną wymianę wartości.

2. Ewoluujące wymagania klientów
Klienci oczekują dziś czegoś więcej niż statycznych produktów – szukają zintegrowanych, spersonalizowanych i dynamicznych rozwiązań. Logika platformowa umożliwia firmom pozyskiwanie nowych interesariuszy w celu bardziej elastycznego zaspokajania zmieniających się potrzeb.

3. Wąskie gardła innowacji
Tradycyjne procesy badawczo-rozwojowe mogą być zbyt powolne, zbyt silosowe lub zbyt liniowe. Myślenie platformowe umożliwia firmom uzupełnianie wewnętrznych możliwości o zewnętrzne, odblokowując szybsze i bardziej zróżnicowane przepływy innowacji.

4. Niewykorzystane dane
Wiele firm posiada ogromne ilości cennych danych, ale brakuje im jasnej ścieżki wydobycia ich wartości. Platformy mogą służyć jako narzędzia do zmiany przeznaczenia i monetyzacji istniejących da-

nych poprzez wspólne usługi lub nowe rozwiązania ekosystemowe.

5. Brak strategicznych wniosków
W niektórych przypadkach firmy nie mają danych potrzebnych do podejmowania strategicznych decyzji – zwłaszcza przy wchodzeniu na nowe obszary. Platformy mogą działać jako mechanizmy „zbierania danych", generując przydatne informacje dzięki aktywności użytkowników, partnerów lub urządzeń.

Każdy z tych problemów staje się szansą, gdy zostanie przeformułowany za pomocą właściwej logiki platformy. W książce nazywamy te odpowiedzi „Platform Thinking Hacks" – skrótami lub strategiami przekształcania problemu w rozwiązanie oparte na ekosystemie. Nie są to ogólne szablony; są to wzorce oparte na rzeczywistych przypadkach, zaprojektowane tak, aby można je było dostosować do różnych kontekstów biznesowych.

A JAK MENEDŻEROWIE MOGĄ ZASTOSOWAĆ TO WSZYSTKO W PRAKTYCE?

TB: Praktycznym motorem książki jest to, co nazywamy Platform Thinking Journey („Podróż Myślenia Platformowego"): ta czterofazowa metodologia wspiera menedżerów od momentu zidentyfikowania wyzwania do pełnego zaprojektowania rozwiązania platformowego. Podróż nie jest liniową listą kontrolną, ale ustrukturyzowanym procesem, który pomaga zespołom w iteracji i refleksji na każdym etapie. Te cztery fazy to:

– **Tworzenie ram:** Zrozumienie problemu biznesowego i ocena, czy strategia platformy jest odpowiednia.

– **Projektowanie:** Mapowanie ekosystemu, definiowanie podmiotów, projektowanie wymiany wartości i struktury zachęt.

– **Zapłon:** Opracowanie strategii uruchomienia, rozwiązanie paradoksu jajka i kury i aktywacja pierwszych użytkowników.

– **Wzrost:** Skalowanie platformy, zarządzanie efektami sieciowymi i zarządzanie ewoluującym ekosystemem.

Aby wesprzeć tę drogę w konkretny sposób, opracowaliśmy zestaw narzędzi – począwszy od pakietu ponad 30 *kart projektowych* platformy, z których każda jest dostosowana do jednej fazy Podróży. Karty te są wykorzystywane w warsztatach, programach szkoleniowych i laboratoriach innowacji, pomagając menedżerom zadawać właściwe pytania we właściwym momencie.

DT: Ale być może najbardziej innowacyjnym narzędziem, jakie opracowaliśmy, jest *Platform Thinking Journey GPT* – oparty na GenAI współmyśliciel, który pomaga menedżerom podczas całej podróży. Zbudowany przy użyciu technologii OpenAI i przeszkolony w zakresie naszych ram badawczych, GPT działa jak wirtualny sparing partner. Podważa założenia, sugeruje strategiczne alternatywy i pomaga nawigować w złożonych procesach w czasie rzeczywistym.

Nie jest to bierny asystent. GPT jest w pełni zintegrowany z naszą logiką Podróży i został wspólnie opracowany i przetestowany w terenie z dziesiątkami menedżerów, którzy uczestniczyli w działaniach naszego Obserwatorium. Pomogli oni ukształtować podpowiedzi, przepływy pracy i logikę decyzyjną. W rezultacie GPT jest nie tylko użyteczny – jest używalny. Jest to krok w kierunku tego, co nazywamy „rozszerzeniem strategii": wykorzystanie GenAI nie do automatyzacji decyzji, ale do rozszerzenia strategicznego myślenia i wspierania lepszego osądu.

WSPOMINACIE O WSPÓŁTWORZENIU NARZĘDZI Z MENEDŻERAMI. NIE JEST TO TAK POWSZECHNE W ŚRODOWISKU AKADEMICKIM. DLACZEGO JEST TO TAK WAŻNE W WASZYM PODEJŚCIU?

DT: Ponieważ uważamy, że badania nad innowacjami nie powinny być publikowane wyłącznie w czasopismach akademickich – powinny mieć wpływ na rzeczywiste firmy. Aby to osiągnąć, kierujemy się zasadami badań design science: podejściem badawczym, które koncentruje się nie tylko na wyjaśnianiu zjawisk, ale także na projektowaniu i testowaniu praktycznych rozwiązań rzeczywistych problemów.

Innymi słowy, nie tylko badamy platformy – pomagamy je tworzyć. I nie robimy tego sami.

TB: *Platform Thinking HUB*, który założyliśmy na Politechnice w Mediolanie, to coś więcej niż laboratorium badawcze. To społeczność liderów innowacji z tradycyjnych firm, którzy stale współpracują z nami poprzez warsztaty, ankiety, okrągłe stoły i eksperymenty. Ten model współtworzenia pozwolił nam przekształcić teoretyczne ramy w praktyczną metodologię, a model GPT w użytecznego strategicznego towarzysza.

Każde narzędzie w książce – karty, hacki, mapy podróży i podpowiedzi GenAI – zostało ukształtowane w bezpośredniej współpracy z praktykami. Prawdopodobnie dlatego najczęściej słyszymy opinię: „To jest wreszcie coś, czego możemy użyć".

Aby przedstawić to podejście szerszej, międzynarodowej publiczności, uruchamiamy teraz zupełnie nowy internetowy certyfikat dla kadry kierowniczej: ***Leading Business Transformation through Platform Thinking***, opracowany w ramach POLIMI Graduate School of Management, naszej szkoły biznesu.

Rozpocznie się on pod koniec września i będzie w pełni dostępny online, skierowany do menedżerów i liderów innowacji na całym świecie, którzy chcą opanować strategię platformową w ustrukturyzowany, oparty na dowodach sposób. Mamy nadzieję, że dzięki niemu uda nam się zwiększyć skalę efektu Cyfrowego Feniksa – pomagając większej liczbie tradycyjnych firm w ponownym odkryciu ich siły i przekształceniu transformacji w platformę trwałego wpływu.

DANIEL TRABUCCHI

Jest profesorem nadzwyczajnym w Szkole Zarządzania na Politechnice w Mediolanie. Znalazł się na liście Thinkers50 Radar w 2024 roku. W 2018 r. był współzałożycielem Symplatform, międzynarodowej konferencji poświęconej platformom cyfrowym, która ma na celu dopasowanie naukowców i praktyków w tej dziedzinie. Jest współzałożycielem i dyrektorem naukowym Platform Thinking HUB, części Obserwatoriów Innowacji Cyfrowych Politechniki Mediolańskiej.

TOMMASO BUGANZA

Jest profesorem zwyczajnym w Szkole Zarządzania na Politechnice Mediolańskiej. Znalazł się na liście Thinkers50 Radar w 2024 roku. W 2018 r. był współzałożycielem Symplatform, międzynarodowej konferencji poświęconej platformom cyfrowym, która ma na celu dopasowanie naukowców i praktyków w tej dziedzinie. Jest współzałożycielem i dyrektorem naukowym Platform Thinking HUB, części Obserwatoriów Innowacji Cyfrowych Politechniki Mediolańskiej.

SAMA TECHNOLOGIA NIE WYSTARCZY

WYWIAD Z MARTINEM PAULIM, GLOBALNYM LIDEREM USŁUG GOSPODARKI OBIEGU ZAMKNIĘTEGO ARUP

MARTIN PAULI
Globalny Lider Usług Gospodarki Obiegu Zamkniętego Arup

CZY GLOBALNE STRATEGIE KLIMATYCZNE, TAKIE JAK POROZUMIENIE PARYSKIE I OSTATNIE DECYZJE NA SZCZYCIE COP, SĄ WYSTARCZAJĄCE, ABY UTRZYMAĆ NAS W GRANICACH BEZPIECZNYCH DLA ŚRODOWISKA? JEŚLI NIE, TO JAKIE NATYCHMIASTOWE DZIAŁANIA POWINNY PODJĄĆ RZĄDY I PRZEDSIĘBIORSTWA?

Pomimo ustanowienia międzynarodowych ram, takich jak porozumienie paryskie i ustalenia ostatnich konferencji COP, obecne postępy sugerują, że nie jesteśmy na dobrej drodze do utrzymania się w bezpiecznych granicach środowiskowych. W szczególności branża budowlana pozostaje w tyle w swoich wysiłkach na rzecz dekarbonizacji, przywrócenia różnorodności biologicznej i poszanowania szeroko pojętych limitów planetarnych.

Ta stagnacja wskazuje, że istniejące instrumenty polityczne nie napędzają niezbędnej transformacji w wymaganym tempie. W rezultacie czas na osiągnięcie celów środowiskowych wyznaczonych do 2050 r. jest coraz krótszy. Rośnie presja na szybką ewolucję sektora budowlanego, co może prowadzić do bardziej rygorystycznych interwencji politycznych, towarzyszących zwiększonym inwestycjom zarówno ze strony podmiotów publicznych, jak i prywatnych.

Zachęcające jest to, że inicjatywy takie jak Clean Industrial Deal, ogłoszony w lutym, sygnalizują przesunięcie uwagi sektora publicznego w kierunku dekarbonizacji. Takie działania zwiększają konkurencyjność i pomagają zmniejszyć ryzyko dla europejskich łańcuchów dostaw.

Aby utrzymać obrany kurs, niezbędne jest spójne i ujednolicone podejście, zarówno na poziomie europejskim, jak i globalnym. Niestety, obecne trendy geopolityczne – charakteryzujące się fragmentacją, protekcjonizmem, a w niektórych przypadkach odwrotem od celów zrównoważonego rozwoju – stanowią zagrożenie dla tej potrzeby. Jednak wiatry polityczne mogą się szybko zmienić i miejmy nadzieję, że w dłuższej perspektywie ponownie skupimy się na zrównoważonym rozwoju i odporności.

W JAKI SPOSÓB FIRMY MOGĄ ZINTEGROWAĆ ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ZE SWOIMI MODELAMI BIZNESOWYMI PRZY JEDNOCZESNYM UTRZYMANIU RENTOWNOŚCI I JAKĄ ROLĘ W TEJ TRANSFORMACJI ODGRYWAJĄ RAMY ESG?

Wiele firm już teraz angażuje się w zrównoważony rozwój w zorganizowany sposób. Na poziomie podstawowym zapewniają zgodność z przepisami, aby zachować zdolność operacyjną. Coraz częściej firmy wykorzystują jednak zasady ESG (Environmental, Social, and Governance) i gospodarki o obiegu zamkniętym, aby zmniejszyć ryzyko dla łańcuchów dostaw, ulepszyć strategie zamówień i zwiększyć wydajność. Wysiłki te obejmują wdrażanie zielonych technologii dla obniżenia kosztów energii i optymalizacji wykorzystania materiałów, w celu uzyskania nowej wartości.

Szansa na transformację leży jednak w postrzeganiu ESG i zrównoważonego rozwoju nie tylko jako narzędzi zgodności lub ograniczania ryzyka, ale jako strategicznych ram wzrostu. Włączając zrównoważony rozwój do podstawowych modeli biznesowych, firmy mogą odblokować nową wartość dla klientów, wejść na rynki wschodzące i wypracować trwałą przewagę konkurencyjną – szczególnie w sektorach takich jak budownictwo, gdzie utowarowienie jest wysokie.

JAKIE SĄ NAJWIĘKSZE WYZWANIA ZWIĄZANE Z PRZEJŚCIEM OD GOSPODARKI LINEARNEJ DO GOSPODARKI O OBIEGU ZAMKNIĘTYM I JAKIE INNOWACJE SPRAWIAJĄ, ŻE PRZEJŚCIE TO JEST BARDZIEJ WYKONALNE?

Kluczowym wyzwaniem związanym z przejściem na gospodarkę o obiegu zamkniętym jest brak korzyści skali. Podaż zrównoważonych materiałów o zamkniętym obiegu często nie nadąża za popytem, a konsumenci nadal niechętnie płacą ekologiczne premie, które w przeciwnym razie mogłyby napędzać dalsze innowacje.

Aby wypełnić tę lukę, niezbędne są ukierunkowane interwencje na szczeblu politycznym. Instrumenty regulacyjne i finansowe muszą być zaprojektowane tak, aby stymulować popyt i wyrównywać szanse. Obecnie wiele polityk pozostaje rozdrobnionych lub nadmiernie skoncentrowanych na sprawozdawczości, zamiast umożliwiać rzeczywisty postęp.

Istnieją jednak pozytywne przykłady. Cele dotyczące emisji dwutlenku węgla w całym cyklu życia budynków w krajach takich jak Dania, Finlandia i Francja okazały się skuteczne, oferując jasne wytyczne i tworząc impuls dla innowacji w zakresie obiegu zamkniętego. Zielone zamówienia publiczne również mają ogromny potencjał, ze względu na swoją skalę, ale pozostają niewykorzystane.

W JAKI SPOSÓB PRZEDSIĘBIORSTWA MOGĄ PRZYSPIESZYĆ WDRAŻANIE ENERGII ODNAWIALNEJ I DEKARBONIZACJĘ PRZY JEDNOCZESNYM UTRZYMANIU WZROSTU GOSPODARCZEGO?

Gospodarka o obiegu zamkniętym oferuje ramy umożliwiające harmonizację dekarbonizacji i wzrostu gospodarczego poprzez oddzielenie tworzenia wartości od zużycia zasobów i energii. Dzięki strategiom takim jak ponowne wykorzystanie, regeneracja i recykling, firmy mogą na nowo zdefiniować swoje łańcuchy wartości i zmniejszyć zależność od ograniczonych materiałów krytycznych.

Przykładowo, przemysł aluminiowy dostarcza obecnie produkty w niemal 100% pochodzące z recyklingu, a podobny postęp widoczny jest też w sektorach stali i szkła. Producenci cementu zwracają się ku górnictwu miejskiemu, postrzegając istniejące budynki jako rezerwuar materiałów. Przykłady te pokazują, że obieg zamknięty może stanowić podstawę rentownych modeli biznesowych.

Wyzwaniem jest teraz skalowanie tych wysiłków w różnych branżach i włączenie ich do głównego nurtu planowania gospodarczego.

W JAKI SPOSÓB FIRMY I INWESTORZY MOGĄ WSPÓŁPRACOWAĆ, ABY NAPĘDZAĆ INICJATYWY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU O DUŻEJ SKALI ORAZ ZIELONE FINANSOWANIE?

Firmy coraz częściej zdają sobie sprawę, że celów zrównoważonego rozwoju nie da się osiągnąć w izolacji. W rezultacie pojawiają się nowe modele współpracy – szczególnie na wyższych i niższych szczeblach łańcuchów wartości – aby umożliwić dekarbonizację i napędzać innowacje produktowe zakorzenione w zasadach obiegu zamkniętego.

Jedną z głównych przeszkód jest fakt, że nawet 85% emisji w wielu sektorach pochodzi ze źródeł zewnętrznych (emisje zakresu 3). Rozwiązanie tego problemu wymaga silnego partnerstwa i zaufania w całym łańcuchu dostaw.

Aby współpraca była skuteczna, ramy regulacyjne muszą zapewniać jasność i spójność, umożliwiając firmom rzetelną współpracę w ramach ustalonych zasad i oczekiwań.

CZY OBECNE RAMY REGULACYJNE I MECHANIZMY USTALANIA CEN EMISJI DWUTLENKU WĘGLA SĄ ODPOWIEDNIE, CZY TEŻ ISTNIEJE POTRZEBA BARDZIEJ AGRESYWNYCH INTERWENCJI W TEJ DZIEDZINIE?

Wiele istniejących mechanizmów, takich jak unijny system handlu uprawnieniami do emisji (ETS), okazuje się skutecznych. Zamiast wprowadzać całkowicie nowe ramy, zwiększenie kosztów emisji dwutlenku węgla może być bardziej efektywną dźwignią napędzającą dalsze redukcje. Firmy działające na niewielkich marżach będą zmuszone do dekarbonizacji lub stawienia czoła ryzyku ekonomicznemu, podczas gdy pionierzy zrównoważonego rozwoju będą w lepszej sytuacji, ze względu na rosnące koszty emisji dwutlenku węgla.

Do agresywnych zmian polityki należy podchodzić ostrożnie. Nadmierna regulacja może przynieść efekt przeciwny do zamierzonego. Zrównoważone, spójne podejście – oparte na realiach specyficznych dla danej branży – z większym prawdopodobieństwem przyniesie trwałe rezultaty.

WRAZ Z ROZWOJEM SZTUCZNEJ INTELIGENCJI, SMART GRID I CZYSTYCH TECHNOLOGII, JAKIE INNOWACJE NAPAWAJĄ PANA NAJWIĘKSZYM OPTYMIZMEM, JEŚLI CHODZI O ZRÓWNOWAŻONĄ PRZYSZŁOŚĆ?

Wschodzące technologie, takie jak energia odnawialna, zielony wodór oraz wychwytywanie i składowanie dwutlenku węgla (CCS), przynoszą obietnicę przyspieszenia dekarbonizacji. Jednak sama technologia nie wystarczy.

Równie ważna jest transformacja materiałowa – ponowne przemyślenie wykorzystania podstawowych materiałów, takich jak cement, aluminium i stal. Rozwój odnawialnych alternatyw i stosowanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym są niezbędne do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju na dużą skalę.

Chociaż sztuczna inteligencja i technologie oparte na danych zwiększą przejrzystość, efektywność i wydajność, nie stanowią one panaceum. Aby zbudować prawdziwie zrównoważoną przyszłość potrzebna jest kompleksowa, wieloaspektowa strategia, która integruje politykę, innowacje i zmiany systemowe.

MARTIN PAULI

Jest Globalnym Liderem Usług Gospodarki Obiegu Zamkniętego w Arup. Ma bogate doświadczenie w zakresie strategii, innowacji i doradztwa w zarządzaniu w sektorze gospodarki o obiegu zamkniętym i jest ekspertem w dziedzinie innowacji produktowych i modeli biznesowych o obiegu zamkniętym oraz rozwoju organizacyjnym.

Martin i jego zespół ściśle współpracują z klientami z sektora publicznego oraz wiodącymi firmami i organizacjami z branży budowlanej. Wraz z globalnym zespołem i Fundacją Ellen MacArthur opracował zestaw narzędzi Circular Buildings Toolkit, który jest wykorzystywany w całym łańcuchu wartości branży budowlanej.

Martin Pauli jest członkiem Rady Doradczej ds. Innowacji i Komitetu ds. Budownictwa Cyrkularnego Niemieckiej Rady Budownictwa Zrównoważonego (DGNB). Jest również częścią globalnego programu Circular Design Leaders Fundacji Ellen MacArthur. Jest regularnym prelegentem i gościnnym wykładowcą w tematyce innowacji i zrównoważonego rozwoju w środowisku budowlanym.

Uzyskał tytuł magistra architektury na Uniwersytecie Technicznym w Berlinie oraz specjalizację w zarządzaniu przywództwem w zakresie zrównoważonego rozwoju na Uniwersytecie Cambridge.

EXECUTIVE
CLUB

HEALTH & WELLBEING
Forum 2026

15.04.2026

REGENT WARSAW HOTEL

więcej informacji:
www.executiveclub.pl

Dostarczając infrastrukturę zmian

Hill International świadczy usługi zarządzania programami, projektami i budową dla klientów z różnych sektorów, realizujących duże projekty budowlane na całym świecie. Nasze usługi obejmują inżynierię i szacowanie kosztów, zapewnienie jakości, inspekcje, harmonogramowanie, zarządzanie ryzykiem oraz usługi doradcze.

Jesteśmy trzecią największą firmą zajmującą się zarządzaniem projektami i budową w Stanach Zjednoczonych, według rankingu magazynu Building Design + Construction. Zajmujemy również 8. miejsce wśród największych firm zarządzających programami oraz 11. miejsce wśród największych firm oferujących zarządzanie budową/PM-for-fee według magazynu Engineering News-Record. Nasz zespół uczestniczył w ponad 90 000 projektów o łącznej wartości budowlanej przekraczającej 1 bilion dolarów.

Od 1976 roku rozwijamy doświadczenie, wiedzę specjalistyczną i światowej klasy kompetencje, które pozwalają nam oferować głębszą perspektywę na projekty naszych klientów. Szybko i precyzyjnie identyfikujemy potencjalne ryzyka związane z projektem oraz przedstawiamy rekomendacje, jak skutecznie nimi zarządzać.

Działamy w ponad 100 biurach w 42 krajach. Nasze regionalne zespoły posiadają dogłębną, intuicyjną wiedzę lokalną, pomagającą klientom sprawnie pokonywać wszelkie potencjalne przeszkody. Zespoły te wspierane są przez szerokie grono uznanych na arenie międzynarodowej ekspertów.

Hill International Sp. z o.o. (do 2008: Euromost Polska) rozpoczął działalność w Polsce w 1991 r. Obecnie zatrudniamy ponad 150 ekspertów i posiadamy 3 biura – w Warszawie, Wrocławiu i Gdańsku.

Razem dostarczamy infrastrukturę zmian.

Hill jest firmą Grupy Doradczej GISI, należącą do rodziny spółek Global Infrastructure Solutions, Inc. (GISI). Więcej informacji o GISI Consulting Group można znaleźć na stronie www.gisiconsulting.com.

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI:

Warszawa
Skylight, ul. Złota 59
00-120

Wrocław
ul. Wita Stwosza 15
50-148

Gdańsk
Plac Porozumienia
Gdańskiego 1
80-864

www.hillintl.com | receptiondesk@hillintl.com

HILL International
GISI CONSULTING GROUP
50 Years

Dobry czas dla inwestycji - niemal 1500 km dróg w realizacji

PAWEŁ WOŹNIAK
P.o. Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad

W 2002 roku, gdy powołana została GDDKiA, autostradą można było przejechać tylko z Wrocławia do Opola i z Katowic do Krakowa. Dziś sieć dróg szybkiego ruchu zapewnia połączenie każdego miasta wojewódzkiego z Warszawą. Każdy z nas odczuwa pozytywne zmiany, jakie zaszły na sieci dróg krajowych w ciągu ostatnich 23 lat.

Sukcesywnie wyczerpujemy listę nowych odcinków dróg szybkiego ruchu, jakie mamy jeszcze zbudować, aby osiągnąć planowaną sieć autostrad i dróg ekspresowych. Przypomnijmy, że docelowa ich długość w Polsce to niemal 8 tys. km, w tym 2,1 tys. km autostrad. Obecnie mamy prawie 5,5 tys. km dróg szybkiego ruchu, a w realizacji jest kolejnych ponad tysiąc kilometrów, nie wliczając dobudowy dodatkowych jezdni na istniejących odcinkach. Zbliżamy się do ukończenia realizacji autostrad, a następne kilometry dróg ekspresowych są w przetargu lub na różnych etapach prac przygotowawczych.

Ubiegły rok był dla nas niezwykle intensywny. Oddaliśmy do ruchu blisko 400 km nowych dróg, w tym zarówno odcinki dróg szybkiego ruchu uzupełniające istniejącą już sieć, jak i obwodnice miast i miejscowości. Domknęliśmy szlak Via Baltica w Polsce, udostępniając pełen zakres obwodnicy Łomży w ciągu S61. Połączyliśmy Świnoujście z Czechami drogą ekspresową S3, wydłużyliśmy S6 od Koszalina do Słupska, oddaliśmy do ruchu całą Obwodnicę Metropolii Trójmiejskiej, a S7 w ekspresowym tempie można teraz dojechać z Gdyni aż do Modlina pod Warszawą. Do tego jeszcze przekazaliśmy kierowcom odcinki S1 w woj. śląskim oraz S19 na Podlasiu i Podkarpaciu.

Wśród realizowanych obecnie zadań o łącznej długości niemal 1,5 tys. km i wartości 58,5 mld zł mamy m.in. długie ciągi dróg ekspresowych, a także obwodnice miast i miejscowości. W tym roku planujemy oddać do ruchu ponad 290 km dróg, wybudowanych nakładem blisko 10,5 mld zł! Autostradą A2 będzie można dojechać od granicy z Niemcami do Białej Podlaskiej, a ekspresową S6 przejechać wzdłuż całego naszego wybrzeża Bałtyku. Dojdą kolejne odcinki S19 na Podlasiu, na północ od Lublina i przed Rzeszowem, a także obwodnice m.in. Kołbieli, Pułtuska czy Morawicy.

Branża budowlana jeszcze przez długi czas będzie miała na drogach pełne ręce roboty. W trwających obecnie przetargach mamy inwestycje o łącznej długości ponad 480 km i szacunkowej wartości blisko 21 mld zł, a kolejne ogłosimy w najbliższych miesiącach. Zakładamy, że przetargowy licznik wykręci w tym roku ponad 200 km. Chcemy, żeby wykonawcy mieli stały dopływ nowych zleceń, co z jednej strony pozytywnie wpływa na stabilność branży, a z drugiej przeciwdziała walce cenowej na poszczególnych kontraktach. Należy przy tym pamiętać, że w Polsce równolegle realizowanych jest wiele różnych inwestycji, nie tylko drogowych, ale też kolejowych, lotniskowych czy energetycznych. Jest to więc naprawdę dobry czas zarówno dla firm budowlanych, jak i innych przedsiębiorstw działających na rynku szeroko pojętej infrastruktury.

Wyzwaniem dla płynności i tempa realizacji naszych inwestycji na pewno mogą być ograniczone moce przerobowe administracji środowiskowej czy urzędów wojewódzkich, co może przekładać się na terminy wydawania kluczowych decyzji. Podpisanie umów też często się wydłuża, co ma związek z rywalizacją wykonawców o kontrakty i składaniem przez nich odwołań do Krajowej Izby Odwoławczej oraz skarg do Sądu Okręgowego w Warszawie. Gdy tylko te procedury się zakończą, natychmiast przechodzimy do podpisania umowy z wykonawcą. Od początku roku podpisaliśmy siedem kontraktów, łącznie na blisko 83 km dróg, o wartości ponad 2,7 mld zł. Planujemy, że wydatki inwestycyjne w tym roku osiągną poziom 20 mld zł i na takim chcemy je utrzymać do co najmniej 2030 roku.

ConSEL™

AKSEL®

AKSEL Sp. z o.o.
ul. Lipowa 17/1, 44-207 Rybnik
tel. +48 32 42 95 100
e-mail: aksel@aksel.com.pl
www.aksel.com.pl

SYSTEMY ŁĄCZNOŚCI RADIOWEJ

MOTOROLA SOLUTIONS

Distributor

Technologiczny skok w Metrze Warszawskim

Linia M4 to nadchodząca rewolucja w warszawskim transporcie, która ma stać się najdłuższą i najważniejszą nitką podziemnej kolei na lewym brzegu Wisły. Trasa o długości 26 kilometrów i licząca 23 stacje, która połączy Tarchomin z Wilanowem, przebiegając przez aż dziewięć dzielnic. Pod względem technologicznym M4 będzie projektem bezprecedensowym – ma to być pierwsza w stolicy linia w pełni autonomiczna, gdzie pociągi będą wozić pasażerów bez udziału maszynistów.

To ambitne przedsięwzięcie stworzy brakujące ogniwa warszawskiej sieci komunikacji miejskiej. Będzie to linia integrująca transport na wielu poziomach: przecina aż cztery linie kolejowe, pięć razy krzyżuje się z innymi liniami metra, a w jedenastu węzłach pasażerowie będą mogli przesiąść się również do tramwajów. Dzięki M4 podróż z odległej Białołęki do centrum biznesowego na Woli skróci się do zaledwie 18 minut, co drastycznie odmieni codzienne życie tysięcy warszawiaków i odciąży zatłoczone dziś arterie drogowe, takie jak ulica Towarowa czy Czerniakowska. Jednak największą rewolucją będzie wprowadzenie ruchu w pełni autonomicznego, co wiąże się z szeregiem benefitów dla pasażerów w Warszawie.

AUTONOMIA – CO TO WŁAŚCIWIE ZNACZY

Transport autonomiczny (TA) to koncepcja, która umożliwia przemieszczanie towarów lub osób bez udziału człowieka. Unia Europejska definiuje pojazd zautomatyzowany jako taki, który pozwala kierowcy przekazać część obowiązków związanych z jazdą systemom pokładowym, a autonomiczny środek lokomocji to w pełni zautomatyzowany pojazd, który wykonuje wszystkie funkcje związane z jazdą bez interwencji człowieka.

To, jak bardzo pojazd jest „samodzielny", zależy od tego, kto ustala zasady – a te różnią się w zależności od rodzaju transportu. Dla samochodów osobowych amerykański urząd **NHTSA** przyjął 6-stopniową skalę, która pokazuje drogę od zwykłego auta z kierowcą aż po pojazd całkowicie bezobsługowy. Z kolei w świecie pojazdów szynowych obowiązują inne normy: organizacja **International Association of Public Transport** stosuje prostszą, 4-poziomową skalę. Krótko mówiąc: definicja autonomiczności zależy od tego, czy poruszamy się po asfalcie, czy po szynach.

CZTERY POZIOMY SAMODZIELNOŚCI

Współczesna transformacja cyfrowa kolei opiera się na jasnych wytycznych normy IEC 62290, dzielącej autonomiczność na cztery poziomy GoA (Grade of Automation). Na najniższym szczeblu, **GoA1**, maszynista zachowuje pełną kontrolę nad pociągiem, a systemy pokładowe pełnią jedynie funkcję zabezpieczającą przed błędem ludzkim. Poziom **GoA2** wprowadza automatyzację jazdy i hamowania (prowadzenie pociągu między stacjami), choć człowiek w kabinie nadal odpowiada za obserwację torowiska oraz obsługę drzwi.

Prawdziwa rewolucja zaczyna się od **GoA3**, czyli jazdy bez maszynisty, gdzie system przejmuje pełne prowadzenie, a rola personelu ogranicza się do opieki nad pasażerami i ewentualnej interwencji w sytuacjach krytycznych. Szczytem technologicznym jest **GoA4**, czyli system całkowicie bezobsługowy. Tutaj inteligentne algorytmy samodzielnie zarządzają ruszaniem, zatrzymywaniem oraz reakcją na przeszkody i awarie bez obecności pracowników na pokładzie. Taka gradacja pozwala operatorom na elastyczne dostosowanie technologii do potrzeb przepustowości i bezpieczeństwa nowoczesnej sieci kolejowej, drastycznie zwiększając efektywność przewozów.

AUTONOMIA NA ŚWIECIE

Na świecie najbardziej dynamicznie rozwija się autonomiczny transport drogowy, ale autonomia jest też wprowadzana w transporcie zbiorowym, np. w Singapurze, gdzie autonomiczne autobusy mają zaradzić niedoborowi kierowców. W transporcie szynowym sytuacja jest zróżnicowana, ale wiele linii metra korzysta z systemów autonomicznych. W 2023 roku 60 aglomeracji miejskich miało co najmniej jedną w pełni zautomatyzowaną linię metra (GoA4), co stanowiło 11% globalnej długości metra. Region Azji i Pacyfiku dominuje, z 57% linii i 67% długości sieci. Chiny są liderem pod względem długości autonomicznych linii. W Europie autonomiczne metro działa we Francji i Włoszech. Rozwój technologii, takich jak GPS, kamery, radary i LiDAR, umożliwia szybki postęp w tej dziedzinie.

JAZDA BEZ MASZYNISTY, CO ZYSKA WARSZAWA?

Budując zupełnie nowe linie od podstaw, inwestorzy coraz częściej stawiają na pełną automatyzację (**system GoA4**), bo to rozwiązanie przynosi wymierne korzyści na wielu polach. Pasażerowie zyskują przede wszystkim krótszy czas oczekiwania i większy komfort, a przepustowość trasy może wzrosnąć nawet o 30%. Bezpieczeństwo również wskakuje na wyższy poziom – dzięki drzwiom peronowym i płynniejszej jeździe maleje ryzyko wypadków oraz nagłych szarpnięć w wagonach. Co ważne dla środowiska i budżetu, takie pociągi zużywają o blisko jedną trzecią mniej energii, co w połączeniu z niższymi kosztami utrzymania czyni całą inwestycję bardzo opłacalną. Zmiana ta ma także swój ludzki wymiar: brak tradycyjnego maszynisty w kabinie pozwala przesunąć personel do bezpośredniej pomocy podróżnym, dzięki czemu obsługa staje się bardziej dostępna i pomocna.

Aby uruchomić w pełni autonomiczną linię metra (GoA4), system musi spełniać szereg wymagań technicznych i organizacyjnych. Kluczowym elementem jest zastosowanie technologii CBTC (Communication-Based Train Control), która umożliwia efektywne zarządzanie ruchem pociągów poprzez bezprzewodową komunikację między pociągami a infrastrukturą. System CBTC składa się z trzech podsystemów: ATP (Automatic Train Protection), ATO (Automatic Train Operation) i ATS (Automatic Train Supervision).

Podsystem ATP odpowiada za bezpieczeństwo, wyznaczając lokalizację pociągu i jego prędkość. ATO zarządza przyspieszeniem i opóźnieniem, a ATS dostarcza dane niezbędne do nadzoru ruchu. Parametry systemu CBTC obejmują m.in. dokładność lokalizacji pociągu (od ±5 m do ±10 m) i minimalny odstęp czasu między pociągami (60-90 s).

Bezpieczeństwo pasażerów na stacjach zapewniają drzwi peronowe lub układ otwarty. Drzwi peronowe tworzą fizyczną barierę, synchronizując się z drzwiami pociągu, co zapobiega wypadkom. W razie niezaplanowanego otwarcia drzwi, pociągi zatrzymują się automatycznie.

KOLEJNY ETAP W 2027

Pod względem technologicznym linia M4 będzie w Warszawie projektem bezprecedensowym. Bezpieczeństwo pasażerów na stacjach zapewnią nowoczesne szklane drzwi peronowe, otwierające się dopiero po zatrzymaniu składu. Pociągi zaś będą sterowane przy pomocy zautomatyzowanych urządzeń o wysokiej precyzji działania zapewniającej powtarzalność i optymalizację czasu przejazdu. Prace przedprojektowe trwają od ponad roku (umowa z wykonawcą podpisana 20 września 2024 roku), natomiast od lutego 2026 trwają już pierwsze odwierty mające na celu dokładną analizę geologiczną planowanego odcinka. Prace przedprojektowe zakończą się w 2027 roku.

Inwestor budowy:
m.st. Warszawa

Warszawa

Inwestor zastępczy:
Metro Warszawskie Sp. z o.o.

Bieżące szanse i wyzwania branży infrastrukturalnej i budowlanej na 2026 rok

AGNIESZKA OLSZEWSKA
Prezes Urzędu Zamówień Publicznych

Rok 2026 będzie dla branży infrastrukturalnej i budowlanej okresem wysokiej aktywności inwestycyjnej. Nowa Polityka Zakupowa Państwa na lata 2026–2029, której celem jest strategiczne podejście do wydatkowania środków publicznych, podkreśla przesunięcie akcentów z samej procedury udzielania zamówienia na cały cykl zakupowy – od identyfikacji potrzeb, przez planowanie i dialog z rynkiem, po realizację i ewaluację umów. Dla rynku infrastrukturalnego oznacza to większą przewidywalność postępowań oraz lepsze przygotowanie dokumentacji, co powinno ograniczyć ryzyko sporów, błędów projektowych i problemów na etapie realizacji kontraktów.

Planowane usprawnienia w obszarze odwołań do KIO, w tym podwyższenie wpisów w największych postępowaniach oraz doprecyzowanie przepisów dotyczących rażąco niskiej ceny, mają na celu ograniczenie odwołań o charakterze „taktycznym" i wspieranie sprawności postępowań. Liczymy, że w praktyce przełoży się to na szybsze rozstrzyganie przetargów i sprawniejsze uruchamianie inwestycji infrastrukturalnych współfinansowanych ze środków unijnych, co jest szczególnie istotne w kontekście kumulacji projektów w latach 2026–2027. Jednocześnie mamy na uwadze zachowanie realnej dostępności środków ochrony prawnej dla mniejszych wykonawców, tak aby ograniczenie liczby odwołań nie wpłynęło negatywnie na poziom konkurencji.

Istotnym elementem Polityki Zakupowej Państwa jest profesjonalizacja uczestników rynku zamówień publicznych. Podniesienie kompetencji zamawiających w zakresie planowania, analizy potrzeb, zarządzania ryzykiem oraz stosowania narzędzi takich jak wstępne konsultacje rynkowe powinno poprawić jakość opisów przedmiotu zamówienia i warunków kontraktowych. Dla wykonawców oznacza to bardziej przewidywalne środowisko realizacyjne, ale jednocześnie konieczność dostosowania się do wyższych standardów przygotowania ofert czy zarządzania projektami i raportowania.

Strategiczne podejście do zakupów publicznych, promujące innowacyjność, zrównoważony rozwój oraz bezpieczeństwo łańcuchów dostaw, otwiera nowe możliwości dla firm inwestujących w nowoczesne technologie, cyfryzację procesów budowlanych czy rozwiązania o niższym śladzie środowiskowym. Jednocześnie narzędzia służące analizie struktur właścicielskich wykonawców oraz regulacje dotyczące podmiotów z państw trzecich mogą wzmocnić pozycję krajowych przedsiębiorców, szczególnie w projektach o znaczeniu strategicznym.

Nie można jednak pominąć wyzwań o charakterze rynkowym. Kumulacja inwestycji infrastrukturalnych może prowadzić do ograniczeń mocy wykonawczych, niedoboru wykwalifikowanej kadry oraz presji kosztowej w łańcuchu dostaw.

W konsekwencji, rok 2026 zapowiada się jako okres dużych możliwości rozwojowych dla branży infrastrukturalnej i budowlanej, ale także czas przyspieszonej transformacji jakościowej rynku. Usprawnienie procedur, lepsze planowanie zakupów oraz profesjonalizacja zamawiających powinny zwiększyć efektywność realizacji inwestycji i poprawić bezpieczeństwo kontraktowe. Jednocześnie rosnące wymagania rynkowe wobec wykonawców sprawią, że przewagę konkurencyjną zdobędą podmioty najlepiej przygotowane organizacyjnie i technologicznie, zdolne do realizacji złożonych projektów w sposób przewidywalny, terminowy i zgodny z nowymi standardami zamówień publicznych.

G.EN. Operator Sp. z o.o.

Przez ponad 30 lat działalności spółka G.EN. Operator zgromadziła bogate doświadczenie, rozbudowując system dystrybucyjny poprzez inwestycje w gazociągi średniego ciśnienia i przyłącza, które zwiększają liczbę odbiorców, wspierają rozwój gospodarczy gmin i zapewniają sprawną dystrybucję gazu przy rosnącym zapotrzebowaniu na to paliwo w przyszłości. Obecnie Spółka realizuje dwa projekty unijne, mające na celu budowę nowoczesnej infrastruktury gazowej, zwiększającej dostępność gazu w powiatach oławskim, oleśnickim, puckim i wejherowskim.

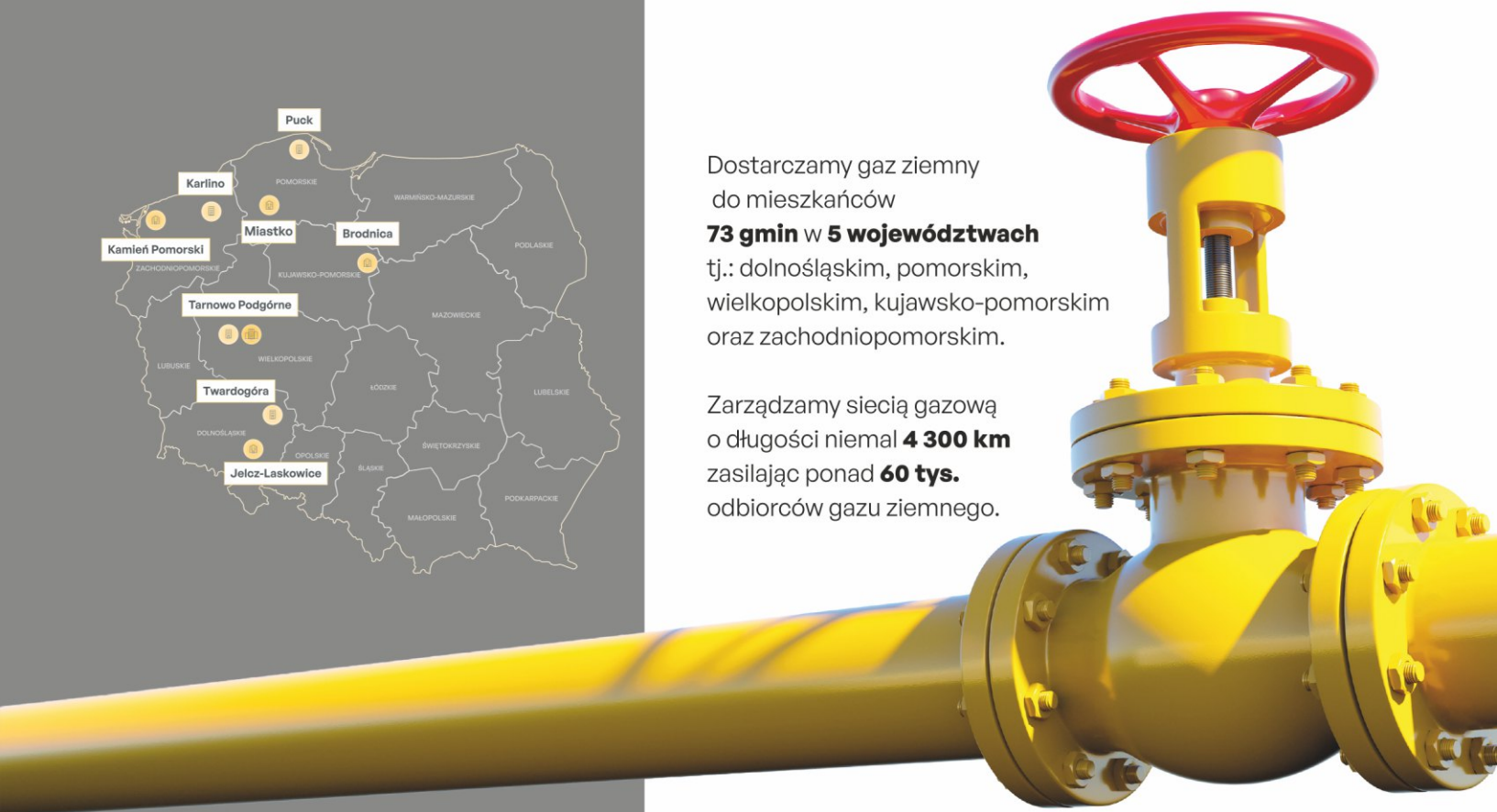
jest operatorem systemu dystrybucji gazu ziemnego w ramach grupy HANDEN.

Najnowsza strategia Grupy HANDEN przewiduje nie tylko dystrybucję i sprzedaż gazu, ale też tworzenie infrastruktury i rozwiązań, które pomagają naszym klientom osiągnąć cele dekarbonizacji, jednocześnie zapewniając bezpieczeństwo dostaw energii.

W prowadzeniu naszej działalności dążymy do osiągnięcia równowagi pomiędzy zapewnieniem bezpieczeństwa dostaw, zaspokajaniem potrzeb społecznych, ochroną środowiska naturalnego a konkurencyjnością. Stale poszukujemy nowych rozwiązań, które umożliwią nam efektywne osiąganie naszych celów, przy jednoczesnym zachowaniu zrównoważonego rozwoju.

Dostarczamy gaz ziemny
do mieszkańców
73 gmin w **5 województwach**
tj.: dolnośląskim, pomorskim, wielkopolskim, kujawsko-pomorskim oraz zachodniopomorskim.

Zarządzamy siecią gazową
o długości niemal **4 300 km**
zasilając ponad **60 tys.**
odbiorców gazu ziemnego.



Trendy biurowe 2026 według Eugenii Litreevej, Tengo Design

EUGENIA LITREEVA
Tengo Design

Podążać za trendami w projektowaniu biur czy zaufać własnemu doświadczeniu? A może po prostu starać się sprostać oczekiwaniom klienta? To pytanie zyskuje dziś na znaczeniu. Przestrzeń biurowa staje się nie tylko miejscem pracy, lecz narzędziem strategii organizacyjnej i doświadczenia pracowników. Eugenia Litreeva, szefowa warszawskiego biura projektowego Tengo Design, podkreśla, że wybór między trendami a sprawdzonymi rozwiązaniami nie jest prosty. Świadoma decyzja może zdefiniować sukces przestrzeni komercyjnej.

Tengo Design działa na rynku krajowym i międzynarodowym. Codziennie mierzy się z wyzwaniem łączenia nowoczesnych trendów z realnymi potrzebami klientów. – *Nowinki technologiczne czy rozwiązania w designie bywają bardzo atrakcyjne, ale nie zawsze funkcjonalne na dłuższą metę* - tłumaczy **Eugenia Litreeva**. – *Dlatego w każdym projekcie staramy się wypracować pewien "trzon". To ponadczasowe rozwiązania sprawdzone w praktyce, które harmonizują z innowacjami i oczekiwaniami zespołu.* Przekonajmy się zatem, jakich trendów w aranżacji w 2026 roku spodziewa się szefowa warszawskiej firmy projektującej wnętrza.

TRENDY W KONTEKŚCIE RZECZYWISTOŚCI BIUROWEJ

Dla dobrych projektantów wnętrz trendy są punktem odniesienia, nie celem samym w sobie. Przykładem jest rosnące znaczenie hybrydowego modelu pracy. Firmy nie projektują już biur pod stałą liczbę pracowników obecnych codziennie. Rosnąca liczba stref współpracy, przestrzeni do pracy w skupieniu i elastycznych sal projektowych odpowiada na złożone potrzeby zespołów. Eugenia Litreeva zauważa, że w takich projektach kluczowe jest balansowanie między estetyką a ergonomią: – *Biuro musi sprzyjać kreatywności i współpracy, ale też pozwalać na efektywną koncentrację. To wyzwanie, które wymaga precyzyjnego planowania, a nie tylko kopiowania modnych układów.*

Równolegle, technologia – w tym AI – zmienia sposób pracy i organizacji przestrzeni. Zespoły coraz częściej korzystają z narzędzi wspierających analizę danych czy planowanie procesów. – *Projektując biuro, trzeba przewidzieć przestrzenie do pracy analitycznej i wspólnych warsztatów. To w nich człowiek i technologia współdziałają* – mówi **Eugenia Litreeva**. To oznacza elastyczne układy, modułowe meble i przestrzenie, które można łatwo przekształcić. Zmiany aranżacji nadążają wtedy za zmianą potrzeb zespołu i samej firmy. W wieloletniej perspektywie możliwość dostosowania układu biura jest też sporą oszczędnością. Nie trzeba inwestować w kosztowne modernizacje i projektować obiektu od nowa. Rynek jest dynamiczny, projekty wnętrz komercyjnych w 2026 roku muszą więc za nim nadążać.

ZNACZENIE WELLBEING I TRWAŁYCH MATERIAŁÓW

Nie mniej istotne są kwestie wellbeing i dbałość o jakość przestrzeni. Komfort fizyczny i psychiczny pracowników przestaje być jedynie dodatkiem – staje się standardem. Naturalne materiały, ergonomiczne meble, dobre oświetlenie oraz akustyka to elementy, które wpływają na efektywność i satysfakcję zespołu. Dodatkowo coraz większą rolę odgrywają trwałe i zrównoważone rozwiązania, takie jak panele akustyczne z recyklingu, drewno z certyfikatem FSC czy systemy modułowe, które można modyfikować podczas reorganizacji biura. – *Zrównoważony design nie oznacza kompromisu estetycznego. Wręcz przeciwnie, odpowiednio dobrane materiały nadają przestrzeni charakter i autentyczność* – podkreśla **szefowa Tengo Design**.

AKUSTYKA MIEJSCA PRACY TO KLUCZ DO SUKCESU?

Nowoczesne biura bywają tłoczne, a przez to dość głośne. Rozmowy telefoniczne, spotkania w małych zespołach, dźwięki z kuchni – to przecież standard. Okazuje się jednak, że pozornie niewielkie zmiany mogą znacznie zmniejszyć poziom hałasu. To z kolei wprost przekłada się na mniejsze zmęczenie i lepsze samopoczucie osób przebywających w obiekcie.

Duży nacisk na dobrą akustykę pomieszczeń to trend znany już od lat. W 2026 roku możemy być pewni, że to dobra inwestycja. Hałas możemy ograniczać na różne sposoby: sto-

sując specjalne panele, wykładziny, ścianki działowe, a nawet zieleń w miejscu pracy. Już sam układ pomieszczeń może poprawiać lub pogarszać akustykę biura. Warto mieć to na uwadze podczas konsultacji projektu aranżacji wnętrza. Zespoły, które często współpracują, można przecież usadzić niedaleko siebie.

Na szczęście są też sposoby, aby zredukować problem hałasu w biurze nawet w już istniejących przestrzeniach. Rozwiązaniem może być instalacja kabiny akustycznej. To wydzielona, szczelna przestrzeń. Izoluje dźwięki otoczenia, a i osoby znajdujące się wewnątrz nie są słyszalne poza budką biurową. Mamy więc kilka korzyści – lepsza akustyka, a przy tym możliwość odbycia prywatnych rozmów lub pracy w skupieniu.

TRENDY W PROJEKTOWANIU NA 2026 ROK:

Podsumowując, w 2026 roku widzimy różne trendy w aranżacji wnętrz. Niektóre z nich są zauważalne już od dłuższego czasu. Najważniejsze z nich to:

- Hybrydowy model pracy. Biura projektuje się z myślą o zespołach, które nie są codziennie w siedzibie firmy. Zmniejsza się liczba stałych stanowisk, a rośnie znaczenie stref współpracy, sal projektowych i miejsc do koncentracji, w tym budek akustycznych.
- AI jako współpracownik. Sztuczna inteligencja wspiera analizę danych i automatyzuje rutynowe zadania. W biurach potrzebne są przestrzenie do pracy analitycznej i warsztatów, gdzie człowiek współpracuje z technologią, rozwijając kreatywność i kompetencje decyzyjne.
- Wellbeing i longevity. Komfort fizyczny i psychiczny pracowników staje się standardem. Przyjazne i wygodne biuro stało się jednym ze sposobów na przyciągnięcie największych talentów. Dla niektórych pracowników to równie istotne, jak wysokość zarobków i benefity.
- Zrównoważone materiały i odpowiedzialny design. Często to po prostu oczekiwanie klienta, lub wymagają ich przepisy.
- Elastyczność i modułowość. Przestrzeń biurowa musi być łatwa do reorganizacji, aby dostosować się do zmian w zespołach i strukturach firmy. Lekkie ścianki, systemowe meble i mobilne elementy wyposażenia pozwalają na szybkie przestawienie układu pomieszczeń bez kosztownych remontów.
- Akustyka i prywatność. Projektanci stawiają na kabiny telefoniczne, strefy ciszy i panele pochłaniające dźwięk. Dzięki temu możliwa jest koncentracja i prywatność, a open space nie przeszkadza w efektywnej pracy.
- Dane i pomiar efektywności przestrzeni. Biura projektuje się w oparciu o dane: analizę wykorzystania sal spotkań, obłożenia stanowisk i opinie pracowników. To prosta droga do optymalizacji przestrzeni.

RÓWNOWAGA MIĘDZY TRENDAMI A DOŚWIADCZENIEM

Trendy nie zawsze są uniwersalne. Niektóre szybko przemijają, inne pozostają inspiracją. Kluczem jest wypracowanie równowagi między nowościami a sprawdzonymi, uniwersalnymi rozwiązaniami. – *Ostatecznie w projekcie biura chodzi o połączenie ergonomii, wygody i stylu. Trzeba przy tym zmieścić się w budżecie, pamiętać o ograniczeniach konstrukcyjnych i spełnić wszystkie przepisy – BHP, przeciwpożarowe, dostępności* – tłumaczy **Eugenia Litreeva**. To zadanie trudne, niemal niemożliwe, ale potrafimy mu sprostać.

Proces projektowy w dobrym biurze zaczyna się od głębokiej analizy potrzeb klienta. Rozpoznanie celów organizacji, modelu pracy i oczekiwań zespołu pozwala określić funkcjonalność przestrzeni. Dopiero potem powstaje koncepcja wizualna, dobór materiałów i układ ergonomiczny. Każdy projekt jest weryfikowany w praktyce, by upewnić się, że harmonizuje estetykę z funkcjonalnością i realnymi potrzebami pracowników.

Sektor budowlany czeka na zlecenia i walczy z zaległościami finansowymi

Według danych BIG InfoMonitor i Biura Informacji Kredytowej, skala przeterminowanych zobowiązań sięgała w ubiegłym roku w sektorze budowlanym blisko 6 miliardów złotych, co plasuje tę branżę wśród tych o najwyższej kwocie zaległości w całej gospodarce. Co prawda przedsiębiorstwa budowlane zredukowały niespłacone zadłużenie o przeszło 508 mln zł – do nieco ponad 3 mld zł – jednak w tym samym czasie u specjalistycznych firm będących podwykonawcami niespłacone zobowiązania wzrosły o 328 mln zł i zbliżyły się do 2 mld zł.

Aktualnie nawet ponad 50 tys. firm z sektora ma opóźnienia w płatnościach względem kontrahentów, a 92 proc. wskazuje, że ma klientów, którzy płacą po terminie. To oznacza – jak zauważa Polski Instytut Ekonomiczny – że większość z nich regularnie zmaga się z problemami z płynnością. To niedobra wiadomość, tym bardziej, że przed nimi walka o potężne kontrakty.

DWA OBLICZA SEKTORA

Najnowszy raport Deloitte „Polskie spółki budowlane 2025" przedstawia obraz sektora, który z jednej strony pokazuje wzrost przychodów w grupie największych graczy, ale z drugiej zmaga się z rekordową liczbą upadłości i narastającymi problemami z płynnością finansową wśród mniejszych firm.

To wyzwanie, które bezpośrednio wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw i ich zdolność do zdobywania oraz realizacji kontraktów, dostrzega Agencja Rozwoju Przemysłu, która od 35 lat aktywnie wspiera rozwój polskich przedsiębiorców i transformację krajowej gospodarki. ARP blisko współpracuje z sektorem budowlanym i zna potrzeby tej branży. Oferuje rozwiązania finansowania inwestycyjnego i obrotowego, które realnie wzmacniają odporność przedsiębiorstw zarówno w długim, jak i krótkim terminie.

STRATEGICZNE KONTRAKTY NIE POCZEKAJĄ

Sama wartość 400 największych realizowanych i zaplanowanych kontraktów kolejowych oraz tramwajowych w latach 2026-2031 to ponad 280 mld zł. Budowa infrastruktury związana z rozwojem potencjału obronnego kraju czy tworzenie nowych schronów i adaptacja istniejących budowli to kolejny istotny obszar. Nie zapominajmy, że trwa również budowa setek kilometrów nowych dróg ekspresowych, autostrad i obwodnic. Dynamicznie rośnie też rynek magazynowy. Rozpoczyna się również realizacja Portu Polska, rozbudowa portu w Świnoujściu i prace przy elektrowni jądrowej w Choczewie.

Polski Związek Pracodawców Budownictwa (PZPB) zwraca uwagę, że może nas czekać brak odpowiedniej liczby rąk do pracy, opóźnienia w wydawaniu zezwoleń i utrudnienia w logistyce. Do tego dochodzą też kwestie związane z finansowaniem oraz możliwym wzrostem cen, bo popyt może znacznie przekroczyć podaż, jeżeli chodzi o dostępność sprzętu budowlanego i materiałów.

TERMOMODERNIZACJA PRZYSPIESZA

Ważnym elementem rynku, szczególnie dla mniejszych firm budowlanych, jest termomodernizacja. Według szacunkowych danych ponad 15 mln użytkowanych w naszym kraju budynków pochodzi sprzed 1989 r. W konsekwencji wiele z nich nie spełnia norm energetycznych. Nadal nie brakuje również budynków, które nie mają żadnej warstwy izolacyjnej.

To olbrzymi rynek dla firm specjalizujących się w termomodernizacjach, gdzie poza odpowiednio wyszkolonymi pracownikami liczą się także technologie i kompetencje projektowe. To jest jedna strona medalu. Po drugiej stronie mamy jeden z najbardziej perspektywicznych segmentów – producentów budowlanych, których inwestycje w produkcję nowoczesnych materiałów termoizolacyjnych są niezbędne. Mamy też dobre polskie uczelnie i instytuty, które są w stanie zaproponować warte rozwoju technologie. Do przygotowania i realizacji kontraktów potrzebne jest też odpowiednie finansowanie, zwłaszcza obrotowe.

NOWY MODEL WSPARCIA DLA PŁYNNOŚCI

Wśród nowych propozycji ARP dla branży budowlanej jest pożyczka obrotowa zabezpieczona gwarancją InvestEU z faktoringiem. To rozwiązanie opracowane wspólnie z KUKE Finance.

Faktoring daje szybki dostęp do środków zamrożonych w fakturach, umożliwiając finansowanie należności z terminami płatności sięgającymi 120 dni, zarówno w obrocie krajowym, jak i eksportowym. W zależności od potrzeb przedsiębiorców możliwe jest zastosowanie faktoringu pełnego, w którym ryzyko niewypłacalności odbiorcy przejmuje faktor. Oprócz finansowania należności usługa obejmuje monitoring wierzytelności, dyscyplinowanie płatności kontrahentów oraz raportowanie, co przekłada się na poprawę przewidywalności przepływów pieniężnych, ograniczenie ryzyka operacyjnego i usprawnienie struktury bilansu.

Z kolei długoterminowa pożyczka obrotowa z gwarancją InvestEU zapewnia finansowanie przy znaczącym ograniczeniu konieczności angażowania aktywów jako zabezpieczeń rzeczowych. Co ważne, ta gwarancja jest dla przedsiębiorstw bezpłatna, a pożyczka nie wlicza się do limitu pomocy de minimis.

Tak skonstruowane rozwiązanie pozwala połączyć finansowanie długoterminowe z bieżącym zarządzaniem kapitałem obrotowym w jednym modelu, bez konieczności osobnego synchronizowania różnych źródeł finansowania. Długoterminowa pożyczka obrotowa daje firmom przewidywalność i przestrzeń do planowania, bez presji krótkiego horyzontu spłaty.

Oferta skierowana jest do firm z sektora budowlanego działających na terenie całej Polski, a środki mogą być przeznaczone na realizację kontraktów i finansowanie bieżącej działalności, w tym na zakup materiałów, surowców i usług, zwiększenie zapasów, pokrycie kosztów pracowniczych oraz regulowanie zobowiązań wobec kontrahentów i innych podmiotów.

Agencja Rozwoju Przemysłu dysponuje także różnorodnymi instrumentami finansowymi, które ułatwiają inwestycje w branży budowlanej i dostosowanie się do oczekiwań rynkowych i regulacyjnych. Są to między innymi: pożyczki inwestycyjne z gwarancją InvestEU, pożyczka rozwojowa pod dotacje dla firm, które realizują inwestycje z komponentem dotacyjnym i potrzebują finansowania projektów oraz leasing specjalistycznych środków trwałych.

www.arp.pl/finansowanie/

Innowacje na placu budowy. Jak ulga B+R zmienia finansowanie inwestycji infrastrukturalnych

AGNIESZKA HRYNKIEWICZ-SUDNIK
Dyrektor Konsultingu Ayming Polska

Polskie budownictwo infrastrukturalne wchodzi w fazę największej transformacji od dekad. Presja kosztowa, niedobór kadr i rosnące wymogi klimatyczne zbiegają się z rekordową falą inwestycji publicznych i obronnych. W tym otoczeniu przewagę zyskają nie tylko najwięksi wykonawcy, lecz przede wszystkim ci, którzy potrafią połączyć technologię z efektywnym finansowaniem innowacji. Jednym z kluczowych narzędzi staje się ulga B+R – wciąż niedostatecznie wykorzystywana przez sektor budowlany.

BRANŻA POD PRESJĄ – MIĘDZY SPOWOLNIENIEM A BOOMEM INWESTYCYJNYM

Sektor budowlany odpowiada dziś za ponad 10% polskiego PKB i pozostaje jednym z największych pracodawców w gospodarce. Jednocześnie ostatnie lata przyniosły wyraźne spowolnienie koniunktury, wahania produkcji budowlano-montażowej oraz presję kosztową, która w wielu przypadkach podważyła rentowność kontraktów zawieranych jeszcze przed okresem gwałtownych wzrostów cen materiałów i pracy.

Wysokie koszty zatrudnienia i deficyt wykwalifikowanych pracowników stały się trwałym elementem krajobrazu branży. Dodatkowo sektor musi mierzyć się z coraz bardziej restrykcyjnymi wymogami środowiskowymi – globalnie budownictwo odpowiada za około 37% emisji CO_2 oraz 36% zużycia energii. Transformacja w kierunku niskoemisyjnych technologii przestaje być kwestią wizerunkową – staje się warunkiem udziału w przetargach i finansowaniu projektów.

Paradoksalnie, to właśnie w tym wymagającym momencie przed branżą otwiera się perspektywa historycznego boomu inwestycyjnego. Projekty infrastrukturalne o strategicznym znaczeniu, w tym rozwój sieci transportowej, energetycznej czy infrastruktury obronnej, mają w najbliższych latach wygenerować miliardowe zamówienia. Dla wykonawców oznacza to jedno: skala projektów zacznie wymuszać wzrost produktywności i technologiczne przyspieszenie.

INNOWACJA PRZESTAJE BYĆ OPCJĄ

Jeszcze kilka lat temu działalność badawczo-rozwojowa w budownictwie była kojarzona głównie z producentami materiałów. Obecnie coraz częściej obejmuje także generalnych wykonawców, firmy inżynieryjne oraz podmioty rozwijające technologie prefabrykacji i budownictwa modułowego, gdzie innowacje dotyczą nie tylko materiałów, ale również procesów projektowania i realizacji inwestycji.

Prace rozwojowe w branży obejmują m.in.:

- opracowywanie mieszanek betonowych o obniżonym śladzie węglowym,
- rozwój inteligentnych elementów fasadowych reagujących na warunki atmosferyczne,
- tworzenie autorskich metod wzmacniania gruntu w trudnych warunkach geotechnicznych,
- automatyzację procesów prefabrykacji,
- projektowanie narzędzi IT do zarządzania harmonogramami i ryzykiem budów.

Coraz większe znaczenie ma także cyfryzacja. Metodyka Building Information Modeling staje się standardem przy dużych projektach infrastrukturalnych. Integracja modeli 3D z harmonogramem i kosztorysem pozwala ograniczać kolizje

projektowe i skracać czas realizacji inwestycji. W praktyce oznacza to realne oszczędności i przewagę w przetargach.

Na horyzoncie pojawiają się kolejne narzędzia: analiza danych z czujników IoT, algorytmy predykcyjne wspierające planowanie prac czy koncepcja cyfrowego bliźniaka infrastruktury. Firmy, które rozwijają własne rozwiązania w tym zakresie, nie tylko zwiększają efektywność operacyjną, lecz także budują wartość intelektualną przedsiębiorstwa.

ULGA B+R – NIEDOCENIONE ŹRÓDŁO FINANSOWANIA

W polskim systemie podatkowym funkcjonuje mechanizm, który pozwala znacząco obniżyć koszt takich działań. Ulga badawczo-rozwojowa umożliwia dodatkowe odliczenie od podstawy opodatkowania kosztów kwalifikowanych poniesionych na działalność B+R – w tym wynagrodzeń pracowników zaangażowanych w projekty rozwojowe, materiałów, surowców czy usług eksperckich. W praktyce istotą ulgi jest „drugie odliczenie" tych samych wydatków: w typowym układzie przedsiębiorstwo może odliczyć do 200% kosztów osobowych B+R oraz 100% pozostałych kosztów kwalifikowanych (w zależności od statusu podatnika i rodzaju kosztów). To właśnie ten mechanizm sprawia, że efekt podatkowy staje się policzalny i łatwy do przełożenia na budżet projektu.

Z naszego raportu „**Z taryfą ulgową: Jak napędzić innowacyjność biznesu?**" wynika, że:

- 87% firm korzystających z ulgi B+R pozytywnie ocenia skalę uzyskanego wsparcia,
- 94% reinwestuje uzyskane środki w dalsze badania i rozwój,
- 93% przeznacza je na inwestycje zwiększające skalę działalności.

W projektach infrastrukturalnych – przy wysokich wartościach kontraktów i dużej dynamice kosztów – znaczenie ma nie tylko wynik roczny, ale też rytm przepływów pieniężnych. Ulga B+R działa jak narzędzie porządkujące ten rytm: poprawia przewidywalność cash flow, skraca cykl odzyskiwania części nakładów i zwiększa przestrzeń na reinwestycje bez podnoszenia ekspozycji na finansowanie zewnętrzne.

GDZIE ZACZYNA SIĘ DZIAŁALNOŚĆ B+R?

Warto podkreślić, że nie każda inwestycja w nową maszynę czy oprogramowanie automatycznie kwalifikuje się do ulgi. Kluczowy jest element twórczy i rozwiązywanie konkretnego problemu technicznego.

Jeżeli firma adaptuje technologię druku 3D do niestandardowych elementów konstrukcyjnych, opracowuje autorską metodę prefabrykacji skracającą czas montażu czy tworzy własny system analizy ryzyka budowy – mamy do czynienia z działalnością, która może spełniać kryteria działalności B+R.

STRATEGIA FINANSOWANIA

Co istotne, ulga B+R może być łączona z innymi preferencjami podatkowymi. Ulga na robotyzację wspiera inwestycje w automatyzację produkcji prefabrykatów czy zakup zautomatyzowanego sprzętu budowlanego. Ulga na prototyp pozwala odliczyć koszty wprowadzenia na rynek nowego rozwiązania – na przykład modułowego obiektu prezentowanego inwestorom. Tak skonstruowany pakiet ulg może istotnie obniżyć efektywny koszt wdrożenia innowacji.

Równolegle do preferencji podatkowych dostępne są także instrumenty finansowania dotacyjnego, które mogą uzupełniać strategię finansowania innowacji w przedsiębiorstwach budowlanych. W przypadku sektora infrastrukturalnego szczególnie istotne są programy wspierające projekty związane ze zrównoważonym budownictwem, efektywnością energetyczną, gospodarką obiegu zamkniętego oraz cyfryzacją i automatyzacją procesów. Dotacje nie zastępują ulg podatkowych, ale mogą je skutecznie uzupełniać – pozwalając ograniczyć koszt wdrożeń technologicznych i zmniejszyć ryzyko finansowe projektów rozwojowych, zwłaszcza tam, gdzie wymagane nakłady inwestycyjne są wysokie, a zwrot z inwestycji rozłożony w czasie.

LICZBY, KTÓRE ROBIĄ RÓŻNICĘ

Przykładowa spółka z obszaru budownictwa modułowego, zatrudniająca 10 osób w zespole B+R i ponosząca rocznie ok. 1,5 mln zł kosztów kwalifikowanych, może dzięki uldze B+R wygenerować efekt podatkowy rzędu ok. 250–300 tys. zł rocznie (przy standardowej stawce CIT). W skali portfela kontraktów działa to jak bufor finansowy: stabilizuje marżę, wzmacnia płynność i ogranicza koszt kapitału. Przy wielomilionowych budżetach inwestycji kluczowe nie jest samo „kilkaset tysięcy", lecz mechanizm, który co roku konsekwentnie poprawia zdolność firmy do samofinansowania innowacji i utrzymania tempa wdrożeń.

W perspektywie kilku lat daje to realny wpływ na płynność finansową oraz możliwość reinwestowania w kolejne projekty technologiczne.

PRZEWAGA JUTRA BUDUJE SIĘ DZIŚ

Budownictwo infrastrukturalne w Polsce stoi przed momentem strategicznego wyboru. Z jednej strony – presja kosztowa i ryzyko utraty rentowności. Z drugiej – bezprecedensowa fala inwestycji oraz przyspieszenie technologiczne.

Firmy, które potraktują innowację jako element strategii biznesowej, a nie wyłącznie operacyjnej, mogą nie tylko zwiększyć efektywność realizowanych kontraktów, lecz także świadomie zarządzać podatkami i finansowaniem rozwoju.

Ulga B+R nie jest już instrumentem zarezerwowanym dla sektora nowych technologii. W realiach nowoczesnego budownictwa staje się narzędziem strategicznym – takim samym jak dostęp do finansowania czy portfel zamówień.

W czasach, gdy przewagę konkurencyjną buduje się szybkością adaptacji i skalą wdrożeń, innowacje na placu budowy zaczynają decydować o pozycji rynkowej na lata.

Zrównoważone budownictwo na terenach poprzemysłowych

JUSTYNA MOLSKA
Ekspertka terenów zanieczyszczonych / specjalistka ds. remediacji w Remea Sp. z o.o.

Tereny poprzemysłowe, postrzegane jako obszary zdegradowane, obciążone zanieczyszczeniami i ryzykiem inwestycyjnym, dziś coraz częściej są traktowane jako przestrzeń, w której można realizować cele Europejskiego Zielonego Ładu, gospodarki o obiegu zamkniętym i odporności klimatycznej. Ich ponowne zagospodarowanie nie polega już wyłącznie na usunięciu historycznych zanieczyszczeń, lecz na projektowaniu „drugiego życia" tych terenów – przyrodniczego, społecznego lub gospodarczego.

ZIELONE BUDOWNICTWO I JEGO ZNACZENIE NA TERENACH POPRZEMYSŁOWYCH

Zielone budownictwo to podejście, w którym projektowanie i realizacja inwestycji podporządkowane są minimalizacji wpływu na środowisko, racjonalnemu wykorzystaniu zasobów oraz ograniczeniu emisji w całym cyklu życia budynku. W Polsce ramy tego podejścia wyznaczają np. przepisy dotyczące powierzchni biologicznie czynnej, a na poziomie europejskim – taksonomia UE i obowiązki raportowania ESG. Coraz większą rolę odgrywa również certyfikacja wielokryterialna (BREEAM, LEED, WELL), która stała się rynkowym standardem potwierdzającym zgodność z zasadami zrównoważonego budownictwa.

Na terenach poprzemysłowych zielone budownictwo nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ łączy się z koniecznością przywrócenia wartości środowiskowej i społecznej obszarów zdegradowanych. O zrównoważonej inwestycji na terenach poprzemysłowych można mówić dopiero wtedy, gdy proces budowlany jest nierozerwalnie powiązany z remediacją, analizą ryzyka i odpowiedzialnym planowaniem przestrzennym. W tym sensie budynek „zielony" to nie tylko obiekt o niskim śladzie węglowym, lecz element szerszej rewitalizacji terenu.

REMEDIACJA FUNKCYJNA JAKO FUNDAMENT TRANSFORMACJI BROWNFIELDÓW

Coraz wyraźniej widać, że remediacja przestaje być postrzegana jako techniczny etap poprzedzający inwestycję, a staje się integralnym elementem nadawania terenom poprzemysłowym nowych funkcji. Remediacja funkcyjna – projektowana w oparciu o analizę ryzyka dla zdrowia i środowiska, dostosowana do przyszłego zagospodarowania terenu – pozwala zmniejszyć ryzyko środowiskowe, a jednocześnie tworzyć atrakcyjne społecznie przestrzenie. W praktyce remediacja funkcyjna łączy precyzyjne metody inżynieryjne, takie jak termiczna desorpcja czy *venting*, z metodami opartymi na procesach biologicznych – bioremediacją, mykoremediacją czy fitoremediacją. To podejście jest spójne z zasadą proporcjonalności działań do ryzyka oraz z europejskimi regulacjami, które coraz mocniej podkreślają, że gleba jest zasobem, a nie odpadem.

REMEDIACJA IN-SITU JAKO ELEMENT ZRÓWNOWAŻONEGO BUDOWNICTWA

Remediacja *in-situ*, polegająca na oczyszczaniu gleby na miejscu, bez jej wydobywania i transportu, staje się preferowanym kierunkiem działań zarówno z perspektywy środowiskowej, jak i regulacyjnej. Eliminacja wykopu i wywozu gruntu usuwa jeden z największych strumieni odpadów, co pozwala inwestorowi skupić się na odzysku materiałów z istniejących konstrukcji lub na ich rewitalizacji poprzez nadanie im nowych, dostosowanych do współczesnych

potrzeb funkcji. Dzięki temu remediacja *in-situ* ogranicza emisję CO_2 związaną z transportem odpadu, minimalizuje ingerencję w środowisko i pozwala zachować zasób, jakim jest gleba – co jest zgodne z zasadą „*do no significant harm*" w taksonomii UE.

Taksonomia wymaga również, aby inwestycje budowlane wspierały gospodarkę o obiegu zamkniętym, m.in. poprzez przygotowanie do ponownego użycia, recyklingu lub odzysku co najmniej 70% masy odpadów budowlanych i rozbiórkowych. Remediacja *in-situ* znacząco ułatwia spełnienie tego kryterium, ponieważ eliminuje konieczność zagospodarowania ogromnych ilości zanieczyszczonego gruntu. W połączeniu z remediacją funkcyjną tworzy to spójny model inwestycji, który realizuje zarówno pozytywny aspekt środowiskowy, jak i wymóg braku szkodliwości inwestycji dla środowiska.

W taksonomii EU w przypadku, gdy nowa zabudowa znajduje się na terenie potencjalnie zanieczyszczonym, teren ten podlega badaniu pod kątem potencjalnych zanieczyszczeń (na przykład zgodnie z normą ISO 18400). W Polsce mamy precyzyjne wytyczne zawarte w Rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 1 września 2016 r. w sprawie sposobu prowadzenia oceny zanieczyszczenia powierzchni ziemi (z późn. zm.), które określa szczegółowe zasady oceny zanieczyszczenia powierzchni ziemi, w tym dopuszczalne zawartości substancji ryzyka w glebie, metodykę badań oraz etapy identyfikacji terenów zanieczyszczonych.

W Polsce podstawą prawną działań remediacyjnych pozostaje ustawa Prawo ochrony środowiska, która określa zasady identyfikacji zanieczyszczeń, prowadzenia analizy ryzyka i doboru metod oczyszczania środowiska gruntowo-wodnego. Ustawa ta wymaga, aby działania były proporcjonalne do zagrożenia i skuteczne w kontekście planowanego zagospodarowania, co stanowi fundament remediacji funkcyjnej i jest zgodne z wytycznymi UE, w tym z nową dyrektywą *Soil Monitoring Law*. Dyrektywa *Soil Monitoring Law* wprowadza unijny obowiązek monitorowania stanu gleb, identyfikacji terenów zdegradowanych i prowadzenia działań naprawczych w sposób spójny z celami klimatycznymi oraz z uwzględnieniem bioróżnorodności. Podkreśla również, że gleba jest jednym z najbardziej niedocenianych zasobów, a ochrona tego zasobu powinno być podstawą zrównoważonego budownictwa Wszystkie państwa członkowskie muszą dążyć do stopniowego przywracania zdrowia gleb, ograniczania ich uszczelniania i odbudowy funkcji ekosystemowych, tak aby wzmacniać zarówno odporność środowiskową, jak i gospodarczą europejskich regionów.

DRUGIE ŻYCIE TERENÓW POPRZEMYSŁOWYCH

Zrównoważone budownictwo i remediacja funkcyjna zaprojektowana w oparciu o analizę ryzyka mogą być początkiem „drugiego życia" terenów poprzemysłowych. Coraz wyraźniej widać, że nie powinniśmy myśleć wyłącznie o efektywności energetycznej czy komforcie wewnątrz budynku, ale także o jakości i historii terenu, na którym ten budynek powstaje. To, w połączeniu z regulacjami europejskimi, oznacza realną odpowiedzialność branży budowlanej za środowisko gruntowo-wodne. Takie podejście wiąże się również z korzyściami, które wykraczają poza aspekt środowiskowy: możliwością zagospodarowania atrakcyjnych terenów, zgodnością z regulacjami i zaleceniami europejskimi, wizerunkiem odpowiedzialnego inwestora czy podnoszeniem wartości inwestycji.

Inżynierskie dzieło

Budowa nowego kampusu Akademii Muzycznej im. Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy była jednym z najbardziej złożonych przedsięwzięć w ponad 75-letniej historii firmy Unibep. Obiekt, który powstawał przez ponad trzy lata, nie jest zwykłym budynkiem użyteczności publicznej. To wielofunkcyjna przestrzeń łącząca sale koncertowe, dydaktyczne, operowe, nagraniowe i mieszkalne w jedną spójną całość. Od początku było jasne, że realizacja tak ambitnej wizji będzie ogromnym wyzwaniem inżynierskim.

Kampus liczy ponad 31 tys. m^2 powierzchni całkowitej, osiem kondygnacji i blisko 700 pomieszczeń. W jego wnętrzu znalazły się m.in. sala operowa z orkiestronem, sala organowa przygotowana do montażu instrumentu o wyjątkowych gabarytach, nowoczesne studia nagraniowe, biblioteka, akademik, a także przestrzenie rekreacyjne i dydaktyczne. Każdy z wymienionych elementów wiązał się z koniecznością opracowania indywidualnych rozwiązań technicznych. Podjęcie się realizacji tego obiektu wymagało więc ogromnego doświadczenia. Unibep zdobywał je już wcześniej, m.in. przy budowie Opery i Filharmonii Podlaskiej w Białymstoku czy Filharmonii Świętokrzyskiej w Kielcach. Bydgoski kampus był jednak przedsięwzięciem jeszcze bardziej wymagającym.

O wyjątkowości tej realizacji przesądziło połączenie kilku czynników. Już sam teren inwestycji stanowił nietypowe wyzwanie – dawne wyrobisko cegielni było silnie zanieczyszczone metalami ciężkimi i substancjami ropopochodnymi. Usunięcie skażonej ziemi i dobór odpowiednich metod oczyszczania pokazały, że projekt wymagał kompleksowego podejścia, łączącego inżynierię budowlaną z odpowiedzialnością środowiskową.

Równie wymagające były kwestie akustyczne, kluczowe dla funkcji kampusu. Wszystkie sale koncertowe i próbne zaprojektowano zgodnie z koncepcją „pudełko w pudełku", co pozwala niemal całkowicie odseparować je od hałasu i drgań. Instalacje wentylacyjne podwieszono na wibroizolatorach, zastosowano także specjalne tłumiki, aby nawet w budynku pełnym muzyki panowała cisza tam, gdzie jest ona potrzebna.

Projekt miał także silny wymiar innowacyjny – zamiast tradycyjnego agregatu prądotwórczego zdecydowano się na

system magazynowania energii o mocy 0,5 MW, współpracujący z instalacją fotowoltaiczną i pompami ciepła. Dzięki temu kampus nie tylko spełnia najwyższe wymagania energetyczne, ale też wpisuje się w trend zrównoważonego budownictwa.

Ostatecznie wyjątkowość kampusu polega na tym, że udało się zrealizować obiekt, który łączy w sobie perfekcję akustyczną, innowacyjne rozwiązania techniczne i poszanowanie środowiska, a wszystko to w atmosferze wzorowej współpracy inwestora, nadzoru, architektów i generalnego wykonawcy.

Dla Unibepu ta budowa była nie tylko sprawdzianem inżynierskim, ale też testem wartości, jakie firma deklaruje jako fundament swojego działania: pasji, zaangażowania, odwagi i zespołowości. Widać to w sposobie, w jaki inżynierowie i kierownicy budowy podchodzili do codziennych zadań – z pełnym poczuciem współodpowiedzialności i przekonaniem, że powodzenie projektu zależy od siły całego zespołu, a nie jednostek.

Nie mniej istotna była współpraca między wszystkimi stronami: inwestorem, architektami, inżynierem kontraktu oraz generalnym wykonawcą. Przebiegała ona modelowo. Każda ze stron była nastawiona na rozwiązywanie problemów, a nie na ich mnożenie, co w budownictwie wcale nie jest regułą. Wzajemne zaufanie, szybka reakcja na pojawiające się wyzwania i otwartość na dialog sprawiły, że nawet w trudnych momentach projekt posuwał się naprzód. To właśnie ta synergia – rzadko spotykana w przypadku tak dużych i złożonych inwestycji – pozwoliła osiągnąć ostateczny efekt, czyli obiekt spełniający najwyższe standardy akustyczne i techniczne.

Kampus Akademii Muzycznej stał się więc nie tylko materialnym dowodem kunsztu inżynierskiego, lecz także świadectwem wartości współpracy i profesjonalizmu. To projekt, który potwierdza, że sukces w budownictwie rodzi się tam, gdzie kompetencje techniczne spotykają się z odpowiedzialnością, zaufaniem i wspólnym celem.

Autor: ***Adam Kujawski, Akademia Muzyczna w Bydgoszczy***

KAMPUS W LICZBACH

POWIERZCHNIA TERENU – POWIERZCHNIA DZIAŁKI BUDOWLANEJ:	33 000,26 m²
POWIERZCHNIA CAŁKOWITA:	31 521,87 m²
LICZBA KONDYGNACJI:	8
DŁUGOŚĆ × SZEROKOŚĆ × WYSOKOŚĆ BUDYNKU:	118,0 × 41,1 × 24,7 m
NAJWYŻSZE ELEMENTY BUDYNKU:	29,8 m
CAŁKOWITA LICZBA POMIESZCZEŃ WRAZ ZE ŚLUZAMI AKUSTYCZNYMI, KOMUNIKACJA:	680
LICZBA SAL KONCERTOWYCH I PRÓB:	5
LICZBA POMIESZCZEŃ DO NAUKI/ĆWICZEŃ:	102
LICZBA STUDIÓW NAGRANIOWYCH:	5
LICZBA POKOJÓW DO WYNAJĘCIA:	50
LICZBA MIEJSC POSTOJOWYCH:	132
LICZBA MIEJSC DLA WIDZÓW:	
SALA KONCERTOWA SYMFONICZNA:	421
SALA KONCERTOWA KAMERALNA:	140
SALA TEATRALNO-OPEROWA:	196
SALA KONCERTOWA ORGANOWA:	71
ROZPOCZĘCIE BUDOWY:	STYCZEŃ 2022
UZYSKANIE POZWOLENIA NA UŻYTKOWANIE:	WRZESIEŃ 2025

RAWICOM

Twój partner zrównoważonych inwestycji

KOMPLEKSOWE INWESTYCJE
FOTOWOLTAICZNE DLA BIZNESU

MAGAZYNY ENERGII | CARPORTY | STACJE ŁADOWANIA

Akustyka szyta na miarę – design i technologia Fovere

Sufit akustyczny Fovere w formie lameli

Fovere to polski producent filcu akustycznego, systemów akustycznych oraz spersonalizowanych rozwiązań akustycznych do inwestycji biurowych, hoteli, szkół, obiektów medycznych oraz innych obiektów użyteczności publicznej.

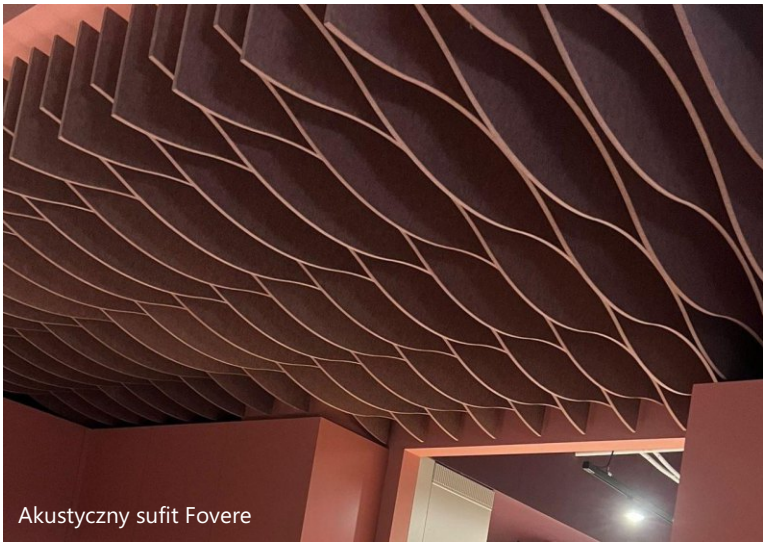
Oferta materiałów Fovere jest doskonałą bazą do twórczych działań dla architektów i projektantów wnętrz, którzy dbają o komfort akustyczny w swoich projektach. Tworzą ją:

- **sufity akustyczne** dostępne w różnych formach, takich jak baffle, żyletki, pudełka, fale, a także sufity kolebkowe; ofertę systemów sufitowych uzupełniają kasetony, lampy oraz zawiesia akustyczne;
- **panele V-cut** to wzory wykonywane metodą precyzyjnego cięcia na powierzchni filcu. W standardowej ofercie Fovere znajduje się blisko 30 wzorów, w tym jodełka, cegła, sztruks, lamela, chevron i plaster miodu;
- **panele ażurowe**, czyli jedna z najbardziej dekoracyjnych form akustyki. Przestrzenna konstrukcja paneli pozwala na przenikanie światła i wzroku, jednocześnie zapewniając niezbędną prywatność.

Filc Fovere - wzór customowy

Ważną częścią oferty Fovere są **rozwiązania customowe** przygotowywane na indywidualne zamówienie – zarówno pod względem kolorystyki, jak i formy. Akustyka szyta na miarę to idealne rozwiązanie do biur, recepcji i sal konferencyjnych – wszędzie, gdzie przestrzeń ma budzić emocje.

Filc Fovere jest materiałem ekologicznym – blisko 70% jego składu stanowi odzyskany PET, pochodzący z kontrolowanego recyklingu. Materiał legitymuje się również deklaracją środowiskową EPD.


Akustyczny sufit Fovere

Fovere Sp. z o.o
Ul. Warszawska 40,
05-082 Blizne Łaszczyńskiego
e-mail: kontakt@fovere.pl
tel. **533 508 508**
www.fovere.pl

Technologia cyfrowa wspiera zrównoważone budownictwo

OGRANICZENIE WPŁYWU BUDYNKÓW NA ŚRODOWISKO W CAŁYM CYKLU ICH ŻYCIA OZNACZA KONIECZNOŚĆ ZASTOSOWANIA NOWYCH METOD PROJEKTOWANIA I ORGANIZACJI PLACÓW BUDOWY

IRENEUSZ BOROWSKI
Managing Director Poland Dassault Systèmes

Czy kluczem do bardziej zrównoważonej przyszłości może być kultowa metalowa konstrukcja, która ma prawie 140 lat? Mowa o Wieży Eiffla – jednym z najbardziej ambitnych i kontrowersyjnych projektów inżynieryjnych XIX wieku. Budowa wieży rozpoczęła się na początku 1887 roku, po tym jak zespół kierowany przez Gustave'a Eiffla wygrał konkurs na zaprojektowanie centralnego elementu Wystawy Światowej w 1889 roku. Budowa, zgodnie z obietnicą Eiffla, odbywała się w rekordowym tempie i trwała dokładnie 2 lata, 2 miesiące i 5 dni. Dziś imponująca wysokość, wyjątkowy kształt i charakterystyczna architektura wieży sprawiają, że jest ona jednym z najbardziej rozpoznawalnych zabytków na świecie, symbolem postępu naukowego i przemysłowego tamtych czasów.

Gdyby jednak konkurs odbył się dzisiaj, można się założyć, że wieża wyglądałaby zupełnie inaczej. Czy nadal większość konstrukcji stanowiłoby żelazo? Skąd pochodziłyby materiały? Jak byłyby transportowane? Jaka byłaby wartość tego nowego budynku dla ekosystemu? Jak zostałby zbudowany i poddany recyklingowi? I co najważniejsze: jaki byłby jego wpływ na środowisko?

Dzisiejszy świat bardzo różni się od czasów, gdy Gustave Eiffel projektował swoją wieżę. W momencie projektowania i budowy Wieży Eiffla naukowcy dopiero zaczynali rozumieć, czym jest efekt cieplarniany i jaki wpływ ma działalność człowieka na ocieplenie naszej planety. Obecnie jesteśmy w pełni świadomi zagrożeń związanych ze zmianami klimatycznymi i pracujemy nad ograniczeniem globalnego ocieplenia do 1,5°C, aby zapobiec nieodwracalnym konsekwencjom.

WSPIERANIE ZRÓWNOWAŻONEGO BUDOWNICTWA

W skali globalnej branża budowlana odpowiada obecnie za prawie 40% rocznych globalnych emisji CO_2 związanych z energią[1]. Dlatego też niezwykle ważne jest, aby sektor zwrócił się ku nowym sposobom projektowania, a także przeprowadzał analizy cyklu życia budynków oraz wpływu logistyki, doboru materiałów i organizacji placów budowy na środowisko. Takie podejście pozwoli wywrzeć znaczący wpływ na transformację branży.

TECHNOLOGIE CYFROWE

Branża budowlana jako jedna z ostatnich weszła na ścieżkę cyfrowej transformacji, głównie ze względu na wyjątkowy charakter jej projektów. W przeciwieństwie do branży motoryzacyjnej i lotniczej, które opierają się na ustandaryzowanych i zautomatyzowanych procesach, projekty budowlane są często unikalne, posiadają złożone ekosystemy oraz zmienne przepływy pracy. Jednak rosnące zapotrzebowanie na infrastrukturę, niedobór wykwalifikowa-

nych pracowników i rosnąca presja na poprawę wydajności, przejrzystość danych i integrację przyspieszają wdrażanie technologii cyfrowych. W rezultacie sektor ten odnotował w ostatnich latach gwałtowny wzrost inwestycji w technologie cyfrowe.

Cyfryzacja branży budowlanej umożliwia nowe sposoby projektowania, planowania i realizacji projektów, jednocześnie poprawiając wizualizację etapów budowy. Tworząc modele 3D, które symulują zachowanie budynku, technologie te usprawniają podejmowanie decyzji i zmniejszają potencjalne ryzyka. Wpływają także na realizację projektów i długoterminową eksploatację infrastruktury.

Narzędzia wspierające cyfrową transformację branży budowlanej obejmują technologię wirtualnych bliźniaków, modelowanie informacji o budynku (BIM), IoT, duże zbiory danych i sztuczną inteligencję (AI). Technologia wirtualnych bliźniaków, dostępna na platformie 3DEXPERIENCE firmy Dassault Systèmes, pozwala deweloperom symulować etapy budowy, testować materiały i optymalizować wydajność przed rozpoczęciem prac, zapewniając mniejszą liczbę iteracji i większą wydajność. Tworząc cyfrową replikę budynku, deweloperzy mogą oceniać efektywność energetyczną, wydajność materiałów i strategie zmniejszania śladu węglowego w czasie rzeczywistym. Technologia ta umożliwia również 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.

NOWE SPOJRZENIE NA WIEŻĘ EIFFLA

W 2022 roku eksperci Dassault Systèmes wykorzystali platformę 3DEXPERIENCE do zaprojektowania i zbudowania niskoemisyjnej i cyrkularnej wersji Wieży Eiffla, która mogłaby odpowiadać na główne wyzwania zrównoważonego rozwoju, związane z postępującą urbanizacją, emisją gazów cieplarnianych i zużyciem energii. Projekt ten ma pokazać nowe sposoby współpracy między przedstawicielami samorządów a inżynierami, architektami, logistykami oraz budowniczymi, uwzględniające praktyki obiegu zamkniętego w całym łańcuchu wartości. Dzięki temu – niezależnie od skali przedsięwzięcia – projekty mogą oddziaływać pozytywnie na środowisko oraz poprawiać jakość życia.

Dysponując wyjątkowym projektem architekta Nicolasa Laisné'a oraz możliwościami platformy 3DEXPERIENCE, zespół stworzył wirtualną kopię bliźniaczą wieży w postaci pionowego ogrodu obsadzonego 18 038 drzewami (co odpowiada liczbie metalowych elementów, z których zbudowana jest Wieża Eiffla) i obejmującego 5500 m² szklarni, altan oraz 200 ogrodów eksperymentalnych i współdzielonych z ponad 450 gatunkami roślin. Dzięki wykorzystaniu wirtualnej kopii bliźniaczej, zasilanej danymi dostarczanymi w czasie rzeczywistym z całego łańcucha wartości, zespół udowodnił, że także wielkoskalowe projekty infrastrukturalne mogą być realizowane w sposób bardziej zrównoważony dzięki współpracy wszystkich interesariuszy, optymalizacji operacji, zarządzaniu zasobami, niskoemisyjnej produkcji materiałów, przemyślanej logistyce i budownictwu.

Zespół projektowy przeanalizował wpływ poszczególnych scenariuszy konstrukcyjnych, takich jak wysokość nowej wieży, na okolicę pod względem zacienienia, przepływu powietrza i nagrzewania, a także stworzył modele zużycia wody na potrzeby utrzymania roślin. Specjaliści zoptymalizowali sposób pozyskiwania, transportu i przetwarzania surowców do produkcji stali konstrukcyjnej z zachowaniem jej najwyższych parametrów. Z perspektywy zespołu projektowego rozwiązanie Life Cycle Assessment firmy Dassault Systèmes odegrało kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji strategicznych, umożliwiając przypisanie liczbowego wskaźnika wpływu na środowisko poszczególnym etapom cyklu życia, od pozyskiwania surowców po dostawę gotowych produktów.

PLAN DZIAŁANIA NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Czy zrównoważony rozwój jest celem samym w sobie, czy raczej kwestią wytyczenia drogi do bardziej odpowiedzialnych praktyk? Z mojej perspektywy zrównoważony rozwój jest nieustanną podróżą. Nie mamy innego wyboru, jak tylko dążyć do wspólnego celu. Dlatego nawet jeśli pojęcia odpowiedzialności środowiskowej lub zrównoważonego rozwoju zmieniają się z biegiem czasu, nie powinno to powstrzymać nas przed podjęciem zobowiązania do transformacji. Warto wytyczyć sobie plan działania zawierający osiągalne cele. W ten sposób zawsze będziemy znajdować nowe sposoby pozwalające ulepszać i rozwijać metody projektowania i budowania.

[1] *https://globalabc.org/events/advancing-building-decarbonization-and-resilience-lac-through-international-cooperation*

Hydrauliczne spoiwa drogowe na wymagającym rynku ekozmian

MARIUSZ PAZERA
Prezes Zarządu EM Trade Development

Zmiany dotyczące ograniczenia emisji gazów cieplarnianych mają znaczący wpływ na produkcję hydraulicznych materiałów budowlanych, w szczególności na ich rozwój, ceny oraz szeroko pojętą stabilność.

Czym są hydrauliczne materiały budowlane (spoiwa hydrauliczne)? W skrócie są to spoiwa, które po zarobieniu z wodą rozpoczynają proces wiązania (hydratacji) i twardnieją zarówno w środowisku wilgotnym, jak i suchym. Spoiwa te to najczęściej mieszanina popiołów, wapna czy klinkieru portlandzkiego. Ich produkcja odbywa się w reżimie technologicznym. Ich zastosowanie cenione jest zarówno w budownictwie drogowym, jak i kubaturowym.

Jakie są najbardziej znane hydrauliczne materiały budowlane? To przede wszystkim cement oraz nowoczesne spoiwa drogowe.

Prawie wszystkie spoiwa (z wyłączeniem CEM I, czyli tak zwanych cementów czystych) zawierają w swoim składzie dodatki mineralne. Najczęściej stosowane dodatki mineralne to popioły powstające przy produkcji energii elektrycznej oraz ogrzewaniu wody do użytku domowego, jak i instalacji centralnego ogrzewania.

Popioły stały się głównymi dodatkami mineralnymi używanymi przez producentów cementu, ale przede wszystkim kluczowym surowcem w produkcji nowoczesnych hydraulicznych spoiw drogowych.

Popyt na ten surowiec ciągle rośnie, ponieważ producenci tradycyjnego cementu – mowa tutaj o zagranicznych koncernach – z powodu nakładanych obostrzeń ekologicznych ograniczają produkcję i dystrybucję cementów czystych, a swoją ofertę uzupełniają cementami z dodatkami. Natomiast producenci spoiw drogowych stale zwiększają moce produkcyjne, gdyż zapotrzebowanie na tego typu materiały rośnie.

Drogowe spoiwa hydrauliczne są stosowane przede wszystkim w procesie zmiany parametrów nośności oraz oczekiwanej wytrzymałości na ściskanie gruntów rodzimych. Po zmianie właściwości służą one jako składowa podbudów pod nawierzchnię drogową oraz parkingi lub posadzki w przemysłowym budownictwie kubaturowym.

Producenci spoiw używają nie tylko popiołów ze spalania węgla kamiennego, ale również brunatnego. Spoiwa z dodatkiem popiołów ze spalania węgla kamiennego i brunatnego

różnią się (oprócz różnic chemicznych) przede wszystkim wodożądnością i zmianą właściwości fizycznych po dodaniu wody. Zmiana parametrów gruntu rodzimego jest wykonywana przy pomocy specjalistycznych recyklerów. Jest to metoda szybsza i tańsza niż tradycyjna wymiana gruntu na piasek z dodatkiem cementu, realizowana w zakładach produkujących beton. Poza szybkością i ceną metoda stabilizacji gruntu rodzimego ma dodatkową zaletę w postaci niemal nieograniczonych możliwości logistycznych. Oznacza to, że można ją wykonać wszędzie tam, gdzie da się dojechać samochodem ciężarowym, choćby po drogach tymczasowych czy technologicznych – w przeciwieństwie do lokalizacji tradycyjnej „betoniarni".

Realizowanie europejskiej polityki eliminowania gazów cieplarnianych niesie za sobą wiele skutków. Jednym z nich jest ograniczenie spalania węgla, a co za tym idzie – znaczne obniżenie podaży ubocznych produktów spalania węgla, czyli popiołów. W 2035 roku ma zakończyć pracę ostatnia węglowa elektrownia w Polsce, co przełoży się na drastyczny spadek podaży popiołów lotnych. Czy uda się ten ubytek czymś zastąpić? Prace i analizy w tym aspekcie trwają. Nie będzie jednak łatwo substytuować tak dużą ilość wypełniacza, a zarazem połączyć to z realnym „sprzątaniem", jakim jest utylizacja ogromnej ilości odpadów powstałych w procesie budowy dróg.

Koszty wszystkich zmian wymuszonych przez politykę ekologiczną, w tym import surowców, i tak są wliczane w koszt wytworzenia materiałów budowlanych, ale rosnące ceny niestety wpływają negatywnie na wartość inwestycji infrastrukturalnych.

Duże grupy cementowe, dysponujące ogromnymi środkami finansowymi, będą mogły importować żużle i popioły z krajów, w których normy emisji CO^2 nie są tak zaostrzone. Producenci spoiw z kapitałem prywatnym – najczęściej polskim – mają zdecydowanie mniejsze możliwości finansowe. Niestety mogą przegrać rywalizację w takich warunkach.

Dlatego warto, aby do dyskusji o możliwych scenariuszach rozwoju rynku budowlanego zostali zaproszeni mniejsi producenci, niezrzeszający się ze względu na dużą konkurencyjność branży. Należy wesprzeć ten segment rynku drogowego, aby nadmierne regulacje i wprowadzane ograniczenia nie doprowadziły do wyeliminowania zakładów produkujących nowoczesne spoiwa drogowe. Istotne jest także rozwijanie innowacji w tym zakresie poprzez wsparcie współpracy ośrodków akademickich z producentami, zamiast ograniczania, poprzez zaostrzanie norm, możliwości utylizacji innych materiałów odpadowych jako dodatków w nowoczesnych spoiwach drogowych.

30 lat działalności, 200 zakończonych inwestycji oraz ponad 51 tysięcy metrów kwadratowych oddanych do użytkowania tylko w 2025 roku

Democo Poland od ponad trzech dekad działa w sektorze budowlanym, realizując inwestycje, które mają realne znaczenie dla funkcjonowania firm, instytucji oraz lokalnych społeczności. Rok 2024 był dla firmy momentem symbolicznym – świętowaliśmy 30-lecie działalności na polskim rynku. Budujemy konsekwentnie od 1994 roku, opierając się na doświadczeniu, sprawdzonych standardach i odpowiedzialnym podejściu do każdej realizacji. Dziś Democo Poland wkracza już w czwartą dekadę rynkowej obecności, rozwijając swoje kompetencje wraz ze zmieniającymi się potrzebami inwestorów i otoczeniem gospodarczym.

Na przestrzeni 30 lat firma zakończyła 200 inwestycji, oddając je do użytkowania zgodnie z obowiązującymi przepisami, harmonogramami oraz wymaganiami technicznymi. Każdy projekt był inny pod względem skali, funkcji czy stopnia złożoności, jednak wszystkie łączyło jedno – odpowiedzialne podejście do procesu budowlanego oraz dbałość o jakość i bezpieczeństwo realizacji.

Potwierdzeniem zdolności Democo jako generalnego wykonawcy złożonych projektów był rok 2025, w którym z sukcesem oddaliśmy do użytku 7 inwestycji o łącznej powierzchni 51 184,92 m^2. Był to okres intensywnej pracy, wymagający sprawnej koordynacji wielu zespołów oraz prowadzenia kilku realizacji równolegle. Projekty te wpisują się w rozwój infrastruktury oraz zaplecza przemysłowego, a ich realizacja miała bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firm i lokalnych rynków pracy.

Inwestycje o charakterze strategicznym oraz projekty związane z infrastrukturą krytyczną wymagają szczególnej odpowiedzialności. W takich realizacjach kluczowe znaczenie mają niezawodność, bezpieczeństwo oraz przewidywalność na każdym etapie procesu budowlanego. Nasze ponad 30-letnie doświadczenie pozwala na świadome zarządzanie ryzykiem, dokładne planowanie prac oraz skuteczne reagowanie na wyzwania pojawiające się w trakcie realizacji – zarówno techniczne, jak i organizacyjne. Budownictwo w tym obszarze to nie tylko wznoszenie obiektów, ale także współodpowiedzialność za ciągłość działania firm i instytucji korzystających z powstającej infrastruktury.

Fundamentem rozwoju Democo Poland od początku pozostają ludzie. Doświadczona kadra inżynierów, kierowników budów oraz specjalistów technicznych bezpośrednio przekłada się na jakość i bezpieczeństwo realizowanych inwestycji. Wraz z rozwojem portfela projektów firma systematycznie poszerza zespół wykwalifikowanych inżynierów i specjalistów, tworząc stabilne środowisko pracy oparte na współdziałaniu, odpowiedzialności i możliwości rozwoju zawodowego. Praca przy zróżnicowanych realizacjach – od obiektów przemysłowych po budownictwo mieszkaniowe i użyteczności publicznej – daje zespołom realny wpływ na kształtowanie infrastruktury i przestrzeni użytkowej.

30 lat działalności, 200 zakończonych inwestycji oraz ponad 51 tysięcy metrów kwadratowych oddanych do użytkowania w jednym roku to liczby, które pokazują skalę i stabilność rozwoju Democo Poland. Dla nas są one jednak przede wszystkim potwierdzeniem konsekwentnego podejścia do budownictwa. Przed nami kolejne projekty i wyzwania, realizowane z tą samą odpowiedzialnością i niezawodnością, która od lat stanowi podstawę naszej działalności.

DEMOCO

THE VALUE BUILDERS

GENERALNY WYKONAWCA

+48 61 81 68 000
office@democo.com.pl

Oddziały
Democo Poland

PAŁAC MAŁA WIEŚ – WYJĄTKOWA PRZESTRZEŃ DLA BIZNESU

Zaledwie 40 minut od Warszawy znajduje się miejsce, w którym spotkania biznesowe nabierają wyjątkowego charakteru. Zabytkowe wnętrza połączone z nowoczesnym zapleczem technologicznym tworzą idealne tło dla konferencji, gal czy spotkań zarządu.

OFERTA DLA FIRM:

» Sale konferencyjne i reprezentacyjne na każde wydarzenie.

» Komfortowe pokoje i apartamenty.

» Autorska kuchnia oraz winnica z własnymi winami.

» Rozległe ogrody sprzyjające integracji i relacjom.

» Pałac Mała Wieś – tradycja i nowoczesność, które inspirują współczesny biznes.

ZESKANUJ
I SPRAWDŹ

Mała Wieś
PAŁAC MAŁA WIEŚ
HOTEL & SPA

NAJPIĘKNIEJSZE WESELA – PAŁAC MAŁA WIEŚ

Pałac Mała Wieś to sceneria, w której każde wesele staje się opowieścią. Stylowe wnętrza, ogrody pełne uroku i kuchnia, która zachwyca smakiem – wszystko tworzy jedną, spójną całość. To miejsce stworzone dla Par, które pragną wyjątkowych wspomnień.

Zaufaj miejscu,
które pokochały
setki Par Młodych.

ZESKANUJ I SPRAWDŹ

Mała Wieś
PAŁAC MAŁA WIEŚ
HOTEL & SPA

Wyzwania podatkowe w sektorze budowlanym

KATARZYNA KOZAKOWSKA
Doradca podatkowy i partner, Lider Obszaru Budownictwo w MDDP

Branża budowlana w Polsce zmaga się z szeregiem wyzwań – od niedoboru siły roboczej i rosnących kosztów materiałów po coraz bardziej rygorystyczne wymagania dotyczące efektywności energetycznej. Jednak oprócz tych trudności operacyjnych firmy muszą również radzić sobie z nowymi wyzwaniami podatkowymi.

Rok 2026 to przełomowy moment, bowiem przedsiębiorcy stają przed nowymi wymaganiami związanymi z raportowaniem cyfrowym w zakresie podatków. Z uwagi na rozwój narzędzi cyfrowych i obowiązkowe systemy e-raportowania będą musieli dostosować swoje procesy do bardziej rygorystycznych regulacji.

WERYFIKACJA ROZLICZEŃ VAT PO WDROŻENIU KSeF

Wprowadzenie Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) w Polsce oznacza, że administracja skarbowa uzyska pełny, bieżący dostęp do faktur wystawianych przez przedsiębiorców. Dzięki cyfryzacji organy podatkowe zyskały możliwość natychmiastowego monitorowania i weryfikowania dokumentów, co ułatwi typowanie podmiotów do kontroli. Przedsiębiorcy muszą być świadomi, że wszelkie nieścisłości

w fakturowaniu czy brak spójności pomiędzy transakcjami a profilem działalności mogą być szybko dostrzeżone.

Ponadto nietypowe cykle fakturowania, gwałtowne zmiany wartości transakcji, powtarzające się korekty lub anomalie statystyczne na tle branży mogą wzbudzać wątpliwości wśród organów podatkowych. Firmy muszą być przygotowane na dokładniejszą kontrolę swoich rozliczeń VAT i zadbać o pełną zgodność z przepisami. To nowa rzeczywistość, w której nie tylko przestrzeganie przepisów, ale i poprawność danych przekazywanych do KSeF będzie miała kluczowe znaczenie dla zachowania bezpieczeństwa podatkowego firmy.

JPK CIT, CZYLI CO FISKUS BĘDZIE WIEDZIAŁ O PRZEDSIĘBIORCY

W 2026 roku obowiązek przesyłania danych w formie JPK CIT stanie się rzeczywistością dla wielu polskich firm, co oznacza znaczną zmianę w systemie kontroli podatkowych. Organy podatkowe, podobnie jak w przypadku KSeF, zyskają możliwość monitorowania działalności firm poprzez analizę przekazywanych danych.

W kontekście raportowania JPK CIT fiskus może koncentrować się na takich obszarach jak działania restrukturyzacyjne, usługi niematerialne, transakcje z podmiotami powiązanymi, nieodpłatne świadczenia w grupach kapitałowych oraz koszty finansowania dłużnego.

KONTROLE PODATKOWE W BRANŻY BUDOWLANEJ: MNIEJ, ALE BARDZIEJ PRECYZYJNIE

Dzięki narzędziom do raportowania cyfrowego organy podatkowe mają teraz dostęp do szczegółowych danych co pozwala im precyzyjniej przeprowadzać kontrole. Zgodnie z najnowszymi danymi 97% kontroli podat kowych w 2024 roku zakończyło się dodatkowymi ustaleniami podatkowymi na łączną kwotę przekraczającą 10 miliardów złotych.

Dzięki dostępowi do szczegółowych danych w czasie rzeczywistym fiskus może dokładniej monitorować operacje biznesowe branży budowlanej, których wartości są często wysokie i zmienne, oraz w których występują anomalie w fakturowaniu.

W kwestii spraw, które organy podatkowe weryfikują najczęściej podczas kontroli podatkowych, VAT pozostaje priorytetem. Warto przypomnieć, że błędy w rozliczeniach VAT mogą prowadzić do poważnych kar w postaci dodatkowego zobowiązania podatkowego. Takie dodatkowe zobowiązanie może wynieść nawet 15%, 20% lub 30% kwoty zaniżenia zobowiązania podatkowego lub zawyżenia kwoty zwrotu podatku, a w przypadku świadomego oszustwa – aż 100%. Podatnicy mogą chronić się przed takimi karami, stosując mechanizm podzielonej płatności. Niemniej jednak nie dotyczy to podatników, którzy świadomie uczestniczyli w oszustwach.

KLUCZOWE RYZYKA W ZAKRESIE WHT W CZASIE KONTROLI PODATKOWYCH

W kontekście kontroli podatkowych jednym z głównych ryzyk związanych z podatkiem u źródła (WHT) w branży budowlanej jest niewłaściwe stosowanie zwolnień z tego podatku. Fiskus szczególną uwagę zwraca na poprawność kwalifikowania odbiorców płatności jako rzeczywistych właścicieli (BO). Błędy w tej kwestii mogą prowadzić do nieprawidłowego zastosowania zwolnienia z WHT. Przedsiębiorcy muszą upewnić się, że dysponują odpowiednią dokumentacją, która spełnia wymogi organów podatkowych, aby uniknąć ryzyka ponoszenia odpowiedzialności za niewłaściwe obliczenie WHT.

Problemy z WHT nie dotyczą wypłaty zysku z oddziału lub zakładu zagranicznej firmy do centrali, ponieważ stanowią one transfery w obrębie tego samego podmiotu. Należy jednak pamiętać, że dla celów cen transferowych spółka i jej zakład traktowane są jako odrębne podmioty.

PODMIOTY POWIĄZANE NA CELOWNIKU FISKUSA

W tym zakresie warto zwrócić uwagę, że organy podatkowe coraz częściej weryfikują transakcje finansowania dłużnego w grupach kapitałowych. W przypadku transakcji wewnątrzgrupowych organy podatkowe mogą weryfikować, czy stosowane warunki są zgodne z rynkowymi, zwłaszcza w kontekście pożyczek, licencji czy innych płatności między przedsiębiorstwami powiązanymi. Niezgodność z zasadami rynkowymi może prowadzić do zakwestionowania rozliczeń i doszacowania dochodu do opodatkowania.

REWOLUCJA W OBSZARZE KONTRAKTÓW B2B I INNYCH UMÓW CYWILNOPRAWNYCH

W 2026 roku został opublikowany nowy projekt ustawy rozszerzającej uprawnienia Państwowej Inspekcji Pracy (PIP). Projektowana reforma nadaje PIP uprawnienia do przekształcania umów cywilnoprawnych w umowy o pracę w przypadku, gdy rzeczywisty sposób wykonywania współpracy odpowiada stosunkowi pracy.

Na wypadek kontroli ze strony PIP przedsiębiorcy powinni przygotować się organizacyjnie i dokumentacyjnie, koncentrując się na wykazaniu, że stosowane modele współpracy są rzeczywiście zgodne z ich cywilnoprawnym lub biznesowym charakterem. Kluczowe znaczenie ma audyt umów B2B i umów cywilnoprawnych pod kątem cech stosunku pracy, a następnie weryfikacja faktycznego sposobu wykonywania współpracy. Istotne jest również zgromadzenie spójnej dokumentacji dowodowej, która potwierdza przyjęty model. Projektowane przepisy przewidują etap polecenia usunięcia naruszeń przed ewentualną decyzją PIP, co oznacza, że wcześniejsze przygotowanie procedur reagowania na kontrolę oraz zdolność do szybkiego dostosowania zasad współpracy będą miały realne znaczenie dla ograniczenia ryzyka dalszych konsekwencji.

Spory o technologie w budownictwie – jak minimalizować ryzyka i „wygrywać”

MAŁGORZATA FURMAŃSKA
Radca prawny, wspólnik JWP Rzecznicy Patentowi

W branży budowlanej wygrywa nie tylko cena i termin. Równie istotna jest technologia. W ramach praktyki naszej kancelarii obserwujemy, że często to właśnie posiadane patenty decydują o tym, kto może budować, sprzedawać i zarabiać na innowacyjnych rozwiązaniach, a kto zapłaci za naruszenie.

Patent to wyłączne prawo do korzystania z nowego rozwiązania technicznego przez określony czas. Chroni wynalazki i daje właścicielowi prawo zakazania ich używania konkurencji, tworząc monopol rynkowy w danym zakresie działalności.

DLACZEGO IP ZYSKUJE NA ZNACZENIU?

Branża, oparta dotąd głównie na normach technicznych, coraz częściej konkuruje technologią. Za sprawą zmian rynkowych własność intelektualna staje się elementem przewagi rynkowej i wyceny firmy.

W dobie intensywnej transformacji technologicznej branża budowlana stoi więc nie tylko przed koniecznością wdrażania innowacji, lecz także ich skutecznej ochrony prawnej. Kilka lat temu spory o patenty i innowacje, w szczególności w Polsce, były wyjątkiem. Obecnie JWP prowadzi wiele poważnych sporów, a ich ciężar i stopień skomplikowania rośnie z każdym rokiem. Sprawy w ostatnim czasie to m.in.:

- spór dotyczący składu i technologii produkcji pokryć dachowych (postępowanie o naruszenie patentu i o unieważnienie patentu – kończymy ugodą sądową);
- spór o konstrukcję elewacji budynku, tworzącej przeszkloną, ruchomą „klatkę” (postępowanie o naruszenie patentu i o unieważnienie patentu);
- spór o urządzenie i sposób jego działania, służący nawiewowi powietrza w salach szpitalnych (prawdopodobnie postępowanie o naruszenie patentu z zabezpieczeniem roszczeń i o unieważnienie patentu);
- spór o zastosowanie rodzaju złączek do gazu (postępowanie o naruszenie patentu z zabezpieczeniem roszczeń i o unieważnienie patentu).

JAK WYGLĄDA PRAKTYCZNY PRZEBIEG SPORU PATENTOWEGO

W branży budowlanej spór patentowy rzadko zaczyna się w sądzie. Najczęściej jego początkiem jest sygnał z rynku, informacja od znajomego wykonawcy, analiza konkurencyjnego rozwiązania na targach czy wezwanie do zaprzestania naruszeń. Ten etap przedsądowy ma kluczowe znaczenie, bo to wtedy zapadają decyzje, które często determinują cały dalszy przebieg sprawy.

Pierwszym krokiem powinna być szybka, ale pogłębiona analiza – czy patent jest ważny (w szczególności pod kątem nowości i poziomu wynalazczego), jaki jest realny zakres ochrony oraz czy dane rozwiązanie rzeczywiście mieści się w zastrzeżeniach patentowych. W praktyce budowlanej kluczowe są dowody techniczne, takie jak dokumentacja projektowa, specyfikacje materiałowe, harmonogramy wdrożenia technologii czy korespondencja z podwykonawcami. Niejednokrotnie kluczowe jest zabezpieczenie dowodów przed wytoczeniem powództwa.

Typowe punkty zapalne to przede wszystkim interpretacja zastrzeżeń patentowych, czyli spór o to, jak szeroko należy rozumieć zakres ochrony, oraz ocena nowości w kontekście wcześniejszych rozwiązań stosowanych w praktyce. W budownictwie wiele technologii rozwija się ewolucyjnie, co komplikuje ocenę, czy dane rozwiązanie rzeczywiście wnosi jakościowo nową wartość. Firmy często wadliwie porównują rozwiązania rynkowe, pomijając zakres ochrony patentowej. Drugim częstym błędem jest rozumienie zastrzeżeń patentowych jak dokumentacji technicznej, nie zaś w kontekście ochrony prawnej. Tu wsparcie rzecznika patentowego z wiedzą techniczną w danej dziedzinie jest nie do zastąpienia.

Jeżeli negocjacje nie przynoszą efektu, sprawa trafia do sądu. Postępowania patentowe są z natury złożone – obejmują opinie biegłych, analizy techniczne i często trwają kilka lat. Koszty zarówno finansowe, jak i organizacyjne są znaczące. Warto pamiętać również o ryzyku wizerunkowym, jeśli przedsiębiorca podkreśla swoją innowacyjność w komunikacji marketingowej. Co gorsza, sam fakt toczącego się sporu może wpływać na relacje z inwestorami, bankami czy partnerami konsorcjum, niezależnie od ostatecznego wyniku.

Z perspektywy przedsiębiorcy kluczowe są trzy kwestie. Po pierwsze, prewencja, czyli audyt patentowy przed wdrożeniem nowej technologii, bywa wielokrotnie tańsza niż kilkuletni proces. Po drugie, dokumentacja, uporządkowane archiwum projektowe i jasne zasady współpracy z twórcami i podwykonawcami znacząco wzmacniają pozycję dowodową. Po trzecie, strategia biznesowa. Nie każdy spór trzeba wygrać w sądzie. Czasem rozwiązanie licencyjne lub ugoda są bardziej racjonalne ekonomicznie.

Dlatego spór patentowy w budownictwie to nie tylko kwestia prawa – to decyzja, która wpływa na tempo rozwoju i pozycję rynkową firmy.

PROFILAKTYKA I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PATENTOWYM

Równie istotne jak skuteczne prowadzenie sporu jest zapobieganie mu. W branży budowlanej, gdzie cykl inwestycyjny jest długi, a zaangażowanych podmiotów wiele, zarządzanie ryzykiem patentowym powinno być elementem stałej strategii biznesowej.

Podstawowym narzędziem jest audyt, poprzedzający wdrożenie nowego rozwiązania technologicznego. Taka analiza, przeprowadzona na etapie projektowym, pozwala zmodyfikować rozwiązanie (często jeszcze je wzmacniając) lub odpowiednio ułożyć relacje licencyjne, zanim pojawi się realne ryzyko roszczeń.

Fundamentalnym narzędziem pomagającym firmom podejmować świadome decyzje o ochronie i komercjalizacji technologii są badania patentowe. Badanie zdolności patentowej ocenia, czy warto inwestować w zgłoszenie patentowe. Sprawdza nowość, poziom wynalazczy i przemysłową stosowalność rozwiązania na tle odpowiedników z całego świata. Daje przedsiębiorcy jasny obraz realnych szans na uzyskanie ochrony. Natomiast badanie czystości patentowej pokazuje, czy wprowadzenie produktu na rynek nie naruszy cudzych praw wyłącznych w danym kraju lub regionie, co minimalizuje ryzyko kosztownych sporów i problemów prawnych po wejściu na rynek. Oba badania stanowią strategiczne wsparcie decyzji biznesowych i są kluczowe dla rozwoju innowacji oraz ich bezpieczeństwa prawnego.

Drugim filarem jest systematyczny monitoring rynku i działań konkurencji, nowych zgłoszeń patentowych, publikacji technicznych, przetargów czy wdrożeń pilotażowych. Identyfikacja potencjalnego konfliktu na wczesnym etapie daje możliwość negocjacji rozwiązania lub zabezpieczenia własnej pozycji dowodowej.

Równie istotne są dobrze skonstruowane umowy. Umowy o poufności (NDA) chronią know-how na etapie rozmów z partnerami i podwykonawcami. Jasno uregulowane kwestie praw do wyników prac badawczo-rozwojowych w umowach z projektantami czy dostawcami technologii zapobiegają późniejszym sporom o autorstwo i własność rozwiązań.

KLUCZOWE LEKCJE DLA LIDERÓW

Spory patentowe w branży budowlanej są czymś więcej niż konfliktem prawnym – to sygnał, że technologia stała się realnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dla menedżerów to ważna lekcja, że innowacyjność bez świadomego zarządzania własnością intelektualną może równie dobrze budować wartość, jak i generować istotne ryzyka. Organizacje, które traktują swoje dobra niematerialne wyłącznie reaktywnie, często uczą się jego znaczenia dopiero w sytuacji kryzysowej.

Świadomość IP powinna być elementem strategii biznesowej na poziomie zarządu. Decyzja o tym, które rozwiązania patentować, gdzie budować ochronę i kiedy korzystać z licencji, to decyzje o kierunkach ekspansji, strukturze kosztów i modelu współpracy z partnerami. W budownictwie, gdzie projekty mają wysoką wartość i wieloletni horyzont, konsekwencje tych decyzji są szczególnie odczuwalne.

Doświadczenie pokazuje, że firmy, które łączą kompetencje techniczne, projektowe i prawne w jednym procesie decyzyjnym, nie tylko skuteczniej minimalizują ryzyka sporów, ale również szybciej komercjalizują własne innowacje. W długiej perspektywie to właśnie ta synergia przesądza o trwałej konkurencyjności i korzyściach z innowacji.

Obowiązkowa mediacja w sprawach budowlanych – szansa na szybsze rozwiązywanie sporów infrastrukturalnych?

r.pr. MICHAŁ SIEMBAB
Partner w kancelarii GKR Legal

Spory budowlane, a w szczególności spory dotyczące inwestycji infrastrukturalnych, należą do najbardziej złożonych i kosztownych postępowań sądowych w obrocie gospodarczym. Zwykle są to sprawy o wysokim stopniu skomplikowania, nierzadko wymagające przeprowadzenia dowodu z opinii biegłego. Często sprawy te są wielowątkowe i obejmują większą liczbę roszczeń dochodzonych w oparciu o różne podstawy prawne. To wszystko powoduje, że sprawy te są jeszcze bardziej niż inne narażone na ryzyko przewlekłości. Ryzyko to zaś, w związku z niestabilną sytuacją w sądownictwie w ostatnim czasie, zamiast się zmniejszyć, jeszcze się zwiększyło. Strony, prowadząc batalię sądową, muszą wykazać się dużą cierpliwością, gdyż oczekiwanie na prawomocne rozstrzygnięcie sądowe trwa zwykle wiele lat.

Remedium na przewlekłość sądowych mogą stanowić alternatywne sposoby rozwiązywania sporów, przede wszystkim mediacja.

CZYM JEST MEDIACJA?

Mediacja to dobrowolna metoda rozwiązywania sporów, w której bezstronny mediator pomaga stronom wypracować porozumienie. W polskim porządku prawnym mediacja uregulowana jest w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego. Sąd może skierować strony do mediacji w toku postępowania sądowego; mediacja może być również przeprowadzona przed wszczęciem postępowania.

Kierując strony do mediacji, sąd wyznacza czas jej trwania na okres do trzech miesięcy, przy czym termin ten może zostać przedłużony, jeśli będzie to sprzyjać ugodowemu załatwieniu sprawy. W praktyce niemal zawsze, gdy strony prowadzą podczas mediacji rozmowy ugodowe, ale nie uda się ich sfinalizować przed upływem zakreślonego terminu, sąd wydłuża czas trwania postępowania mediacyjnego.

Ugoda zawarta przed mediatorem ma moc ugody zawartej przed sądem. Jeżeli ugoda podlega wykonaniu w drodze egzekucji, sąd zatwierdza ją przez nadanie jej klauzuli wykonalności. Taka ugoda mediacyjna, której sąd nadał klauzulę wykonalności, jest tytułem wykonawczym, a zatem na jej podstawie może być prowadzone postępowanie egzekucyjne.

Co istotne, postępowanie mediacyjne nie jest jawne, a mediator i inne strony uczestniczące w mediacji są obowiązane zachować w tajemnicy fakty, o których dowiedziały się w toku postępowania mediacyjnego. Bezskuteczne jest powoływanie się w toku postępowania przed sądem na

propozycje ugodowe lub inne oświadczenia składane w toku postępowania mediacyjnego.

Jakkolwiek znaczenie mediacji przy rozwiązaniu sporów, w tym dotyczących inwestycji infrastrukturalnych, cały czas rośnie, to wydaje się, że jej potencjał nie jest całkowicie wykorzystywany.

Do takich wniosków doszedł również ustawodawca, który ustawą z 5 sierpnia 2025 r. nowelizującą Kodeks postępowania cywilnego dokonał istotnych zmian w instytucji postępowania mediacyjnego.

WPROWADZONE ZMIANY W POSTĘPOWANIU MEDIACYJNYM

Przede wszystkim do Kodeksu postępowania cywilnego został wprowadzony art. 458^{3a}, zgodnie z którym w przypadku sporów budowlanych sąd obligatoryjnie będzie kierował strony do mediacji. Przepis ten stanowi kluczowy element całej reformy i w założeniu ustawodawcy ma skrócić czas rozpatrywania skomplikowanych sporów budowlanych. Skierowanie stron do mediacji nie będzie dotyczyło postępowania upominawczego, elektronicznego i nakazowego. W tych postępowaniach, w razie zaskarżenia nakazu zapłaty, skierowanie stron do mediacji będzie następować przed posiedzeniem przygotowawczym albo pierwszym posiedzeniem wyznaczonym na rozprawę.

Jakkolwiek sąd w przypadku tego rodzaju sporów będzie automatycznie kierował strony do mediacji, to nie wyłącza to dobrowolności mediacji, gdyż każda ze stron może sprzeciwić się prowadzeniu postępowania mediacyjnego w terminie 7 dni. Stanowi to również pewne novum, gdyż do tej pory prowadzenie mediacji uzależnione było od wyraźnej zgody strony, obecnie zaś w przypadku jej bierności postępowanie mediacyjne będzie mogło być prowadzone. Chociaż strona będzie mogła zgłosić swój sprzeciw, to powinien być on odpowiednio umotywowany. Zgodnie bowiem z wprowadzonym art. 103 § 3 pkt 1^{1} Kodeksu postępowania cywilnego, jeżeli strona bez uzasadnionej przyczyny odmówiła mediacji, sąd może, niezależnie od wyniku sprawy, nałożyć na tę stronę obowiązek zwrotu kosztów postępowania w wysokości wyższej, niż nakazywałby wynik sprawy, a nawet zwrot kosztów w całości.

Powyższe może mieć znaczenie zwłaszcza w tych sprawach, w których po stronie inwestora występuje podmiot publiczny. O ile w poprzednim stanie prawnym podmioty te mogły w zasadzie bez żadnych konsekwencji nie wyrazić zgody na uczestniczenie w mediacji, to obecnie będą musiały każdorazowo rozważyć, czy istnieje „uzasadniona" przyczyna sprzeciwienia się mediacji. W poprzednim stanie prawnym niewyrażenie zgody na mediację nie wymagało żadnego uzasadnienia i, w przypadku przynajmniej niektórych zamawiających, było zasadą. Obecnie zaś pochopny sprzeciw będzie mógł skutkować konsekwencjami finansowymi.

Dodatkowo ustawa nowelizująca wprowadza do Kodeksu postępowania cywilnego art. 183^{12} § 2^{2}, zgodnie z którym protokół z mediacji lub ugoda mogą być opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym. Zmiana ta stanowi element szerszego procesu cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości. Wyeliminowanie konieczności przesyłania dokumentacji w formie papierowej ma usprawnić proces mediacji.

Wydaje się, że proponowane zmiany powinny spowodować większą skuteczność mediacji jako alternatywnej formy rozwiązywania sporów. Można bowiem przypuszczać, że nowe przepisy powinny spowodować większą liczbę postępowań mediacyjnych, co z kolei będzie musiało przełożyć się na większą liczbę zawieranych ugód. Jakkolwiek strony będą mogły sprzeciwić się prowadzeniu mediacji, zapewne wymóg uzasadnienia takiej odmowy będzie powodował, że takich odmów nie będzie wiele.

Oczywiście powoduje to, że w części spraw może dochodzić do pozornych mediacji, w których co najmniej jedna ze stron będzie uczestniczyć bez rzeczywistej woli zawarcia ugody. Będzie to miało miejsce w szczególności w sprawach, gdzie nie występuje realny spór prawny, a odmowa zapłaty podyktowana jest jedynie zamiarem opóźnienia momentu spełnienia zobowiązania.

W takich sprawach istnieje ryzyko, że mediacja w istocie stanowić będzie dodatkowy element postępowania sądowego, który będzie powodował jego nieuzasadnione przedłużenie. Remedium na to ma stanowić dodany art. 458^{3a} § 3 k.p.c., zgodnie z którym po skierowaniu do mediacji, sąd podejmuje czynności służące do przygotowania posiedzenia przygotowawczego oraz rozprawy. Oczywiście pozostaje pytanie, czy przepis ten nie będzie przepisem martwym. Ciężko bowiem sobie wyobrazić, że sędzia referent, mając w referacie mnóstwo innych spraw w toku, będzie zajmował się sprawą, która została skierowana do mediacji.

Wprowadzone zmiany mają z pewnością istotne znaczenie dla uczestników procesu budowlanego. Podmiot kierujący pozew o zapłatę musi mieć świadomość, że sąd na pewno skieruje sprawę do mediacji. W związku z tym już na tym wstępnym etapie powinien ustalić, czy będzie chciał uczestniczyć w postępowaniu mediacyjnym, czy też będzie chciał zgłosić sprzeciw, a co za tym idzie, powinien ustalić, czy istnieją uzasadnione przyczyny sprzeciwienia się mediacji. Analogicznie pozwany po otrzymaniu pozwu powinien nie tylko pracować nad argumentacją odpowiedzi na pozew, lecz powinien również już w tym momencie zastanowić się, czy dopuszcza polubowne rozwiązanie sporu w ramach mediacji, a jeśli tak, powinien wypracować stanowisko, które prezentował będzie w postępowaniu mediacyjnym.

Jawność cen mieszkań – nowy obowiązek deweloperów

SYLWIA MOREU-ŻAK
Radca prawy, doradca, Wardyński i Wspólnicy

ALEKSANDRA SZCZEPIŃSKA
Wardyński i Wspólnicy

11 lipca 2025 r. weszła w życie nowelizacja ustawy deweloperskiej, która nałożyła na deweloperów oraz niektórych innych przedsiębiorców obowiązek publikowania cen mieszkań i domów na własnych stronach internetowych oraz codziennego raportowania tych danych do państwowego portalu dane.gov.pl.

GENEZA I CELE NOWELIZACJI

Ustawodawca uznał, że dotychczas klienci mieli utrudniony dostęp do rzetelnych, pełnych i aktualnych informacji na temat cen mieszkań i domów.

Nowelizacja ustawy deweloperskiej miała je ustandaryzować, ograniczyć manipulację cenami i zapewnić równy dostęp do danych. Ustawodawca chciał zwiększyć przejrzystość rynku i wzmocnić pozycję negocjacyjną kupujących, między innymi dzięki archiwum zmian. Ustawa deweloperska, rozumiana jako ustawa z dnia 20 maja 2021 r. o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego oraz Deweloperskim Funduszu Gwarancyjnym, została rozszerzona. Nowelizacja z 25 maja 2025 r. dodała do ustawy deweloperskiej art. 19a i art. 19b.

OBOWIĄZEK PUBLIKACJI DANYCH

Nowy art. 19a ustawy deweloperskiej zobowiązuje dewelopera do prowadzenia własnej strony internetowej i publikowania na niej określonych informacji. Strona może funkcjonować w domenie grupowej lub subdomenie. Co jednak ważne, publikacja wyłącznie u pośrednika lub na portalu ogłoszeniowym nie spełnia wymogu własnej strony internetowej w rozumieniu ustawy.

Na stronie należy umieścić:

- część ogólną prospektu informacyjnego,
- dane identyfikujące dewelopera i inwestycję,
- sposób kontaktu z deweloperem,
- lokalizację przedsięwzięcia,
- cenę brutto za 1 m^2 każdego z oferowanych lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych,
- cenę całkowitą każdego z oferowanych lokali lub domów,
- cenę brutto pomieszczeń przynależnych (np. komórki lokatorskiej, miejsca postojowego), jeżeli cena tych pomieszczeń lub praw nie jest uwzględniona w cenie lokalu lub domu,
- inne świadczenia pieniężne (np. pakiet wykończenia mieszkania), które nabywca zobowiązany jest spełnić na rzecz dewelopera w wykonaniu umowy przenoszącej własność.

Dane powinny być zaprezentowane w sposób klarowny i przystępny.

Jeżeli którakolwiek z cen objętych obowiązkiem publikacji ulegnie zmianie, każdą taką zmianę należy wprowadzić tego samego dnia, z podaniem daty oraz zachowaniem historii wcześniejszych cen.

OBOWIĄZEK RAPORTOWANIA CEN

Drugi filar nowelizacji to obowiązek raportowania cen do państwa. Nowy art. 19b nakazuje codziennie (raz na dobę) przekazywać ministrowi cyfryzacji informacje o cenie za 1 m^2 powierzchni użytkowej każdego z oferowanych lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych oraz całej nieruchomości lub jej części, będących przedmiotem sprzedaży, a także o cenie pomieszczeń przynależnych lub praw niezbędnych do korzystania z lokalu lub domu jednorodzinnego, jeżeli nie jest uwzględniona w cenie całkowitej.

Deweloper powinien:

- utrzymywać własną stronę internetową z łatwą nawigacją, jednoznacznie powiązaną z deweloperem,
- umieszczać adres strony internetowej na wszelkich materiałach marketingowych,
- publikować na tej stronie pełną strukturę ceny brutto: za 1 m^2, cenę całkowitą, elementy dodatkowe i świadczenia – w czytelnej formie, umożliwiającej porównanie,
- aktualizować ceny tego samego dnia,
- archiwizować historię z datami i zapewnić czytelny dostęp do tej historii,
- zapewnić codzienne raportowanie spójne z treścią strony, także w weekendy i jeśli nie było zmian,
- kontrolować spójność komunikacji (rozbieżności między biurem sprzedaży a stroną działają na korzyść klienta i rodzą ryzyko zastosowania sankcji).

KOGO DOTYCZĄ NOWE PRZEPISY

Obowiązek publikacji i raportowania danych dotyczy dwóch kategorii podmiotów: deweloperów oraz przedsiębiorców niebędących deweloperami w rozumieniu ustawy deweloperskiej.

Deweloperem jest przedsiębiorca realizujący przedsięwzięcie deweloperskie, czyli proces prowadzący do sprzedaży lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych – od nabycia praw do gruntu i budowy aż po przeniesienie własności. Obowiązki obejmują także deweloperów sprzedających lokale mieszkalne po zakończeniu budowy.

Przedsiębiorcy niebędący deweloperami, którzy oferują lokale mieszkalne powstałe w ramach przedsięwzięcia deweloperskiego, a przeniesienie praw z umów na nabywcę następuje po raz pierwszy, podlegają obowiązkom publikacji danych i ich raportowania od momentu publicznego ogłoszenia sprzedaży.

Omawiane obowiązki deweloperów dotyczą wyłącznie oferty mieszkaniowej. Jeśli więc deweloper w ramach jednego przedsięwzięcia oferuje mieszkania i lokale usługowe, obowiązek publikacji danych i raportowania dotyczy tylko tych pierwszych.

KIEDY OBOWIĄZEK POWSTAJE I KIEDY WYGASA

Omawiane obowiązki rozpoczynają się, co do zasady, z dniem rozpoczęcia sprzedaży, czyli publicznego ogłoszenia gotowości do zawierania umów. Jeżeli planowane jest zawieranie umów rezerwacyjnych, strona internetowa dewelopera musi zawierać wymagane informacje przed podpisaniem pierwszej z nich. Obowiązki ciążą na deweloperze do momentu przeniesienia własności ostatniego lokalu lub domu w ramach przedsięwzięcia.

PRAWO NABYWCY DO NAJKORZYSTNIEJSZEJ CENY

Jeżeli cena podana na stronie internetowej różni się od ceny oferowanej przy zawieraniu umowy, nabywca może żądać sprzedaży lokalu po cenie dla niego najkorzystniejszej. W praktyce oznacza to związanie dewelopera ceną ujawnioną na stronie.

Mechanizm ten ma chronić kupujących przed sytuacją, w której deweloper publikuje na stronie niższą cenę, a w biurze sprzedaży próbuje wynegocjować wyższą. Nie obejmuje to oczywistych omyłek, tzw. błędów cenowych (np. rażąco zaniżona cena), ale co do zasady w przypadku rozbieżności klient może domagać się ceny wskazanej w internecie.

SANKCJE ZA NIEPRZESTRZEGANIE OBOWIĄZKÓW

Sankcje za nieprzestrzeganie nowych przepisów mogą być bardzo dotkliwe – naruszenie art. 19a lub 19b stanowi bowiem praktykę naruszającą zbiorowe interesy konsumentów. Prezes UOKiK może więc nałożyć na przedsiębiorcę karę w wysokości do 10% obrotu z roku poprzedzającego decyzję – także za nieumyślne naruszenia.

Naruszeniem przepisów może być zarówno brak własnej strony internetowej w rozumieniu ustawy, jak i niedopełnienie obowiązków informacyjnych, np. poprzez nieujawnienie cen składowych czy brak historii cen. Również zaniechanie codziennego raportowania czy odmówienie klientowi prawa do najkorzystniejszej ceny może być podstawą nałożenia kary na dewelopera.

PODSUMOWANIE

Najistotniejszą, a zarazem najbardziej kontrowersyjną zmianą jest jawność cen. Klienci zyskali przejrzystość, a deweloperzy – jednolite zasady gry. Mechanizm egzekwowania obowiązków jest dotkliwy, więc deweloperzy muszą posiadać spójne procesy compliance i solidne zaplecze IT.

Efekt rynkowy to nie tyle spadek średnich cen, ile repricing i większa porównywalność, co sprzyja konkurencji i lepszym decyzjom zakupowym. Dla kupujących to zdecydowanie korzystna zmiana – mogą łatwiej porównywać oferty, sprawdzać historię cen i odważniej negocjować. Dla deweloperów to z jednej strony dodatkowe obowiązki i koszty, z drugiej – szansa na wypracowanie trwałego, procesowego podejścia do jawności cen jako elementu przewagi konkurencyjnej, a nie tylko wymogu formalnego.

Nowe przepisy to część szerszego trendu zwiększania ochrony konsumentów na rynku nieruchomości. Można się spodziewać, że w przyszłości pojawią się kolejne regulacje mające na celu zbalansowanie pozycji stron.

Jak zmiany związane z najmem wpłyną na rynek mieszkań

Czy nowe regulacje prawne dotyczące wynajmu mieszkań będą miały wpływ na poziom zakupów inwestycyjnych mieszkań i ofertę w przygotowywanych do budowy projektach? Jak duża jest obecnie grupa nabywców nowych mieszkań z przeznaczeniem na wynajem? Głos w tej sprawie zabrali deweloperzy.

TOMASZ KALETA, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU DEVELII

Na ten moment trudno jednoznacznie ocenić wpływ projektowanej ustawy wprowadzającej centralną ewidencję domów i mieszkań. Z zapowiedzi wynika, że jej głównym celem jest uporządkowanie sytuacji na rynku najmu krótkoterminowego oraz ograniczenie liczby pustostanów. W naszej ocenie planowane zmiany nie wyeliminują zakupów inwestycyjnych, ponieważ transakcje spekulacyjne, z myślą o odsprzedaży lub nastawione na najem krótkoterminowy, stanowią niewielki odsetek rynku.

Ponadto inwestorzy długoterminowi nadal traktują nieruchomości jako bezpieczną formę lokowania kapitału, co potwierdza ich powrót do biur sprzedaży po obniżkach stóp procentowych. Grupa klientów kupujących mieszkania z myślą o najmie może nie tyle się zmniejszyć, co zmienić profil na bardziej świadomy i długoterminowy.

W dłuższej perspektywie uporządkowanie zasad najmu krótkoterminowego może wpłynąć pozytywnie na rynek, a większa transparentność umożliwi inwestorom i deweloperom lepsze planowanie i podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Może także przełożyć się na poprawę komfortu życia w budynkach mieszkalnych, w których dziś, obok lokali zamieszkiwanych na stałe, funkcjonują mieszkania regularnie wykorzystywane pod najem.

GRZEGORZ SMOLIŃSKI, CZŁONEK ZARZĄDU DOM DEVELOPMENT

Zmiany na rynku najmu nie powinny istotnie ograniczyć poziomu zakupów inwestycyjnych. Popyt ze strony klientów kupujących mieszkania na wynajem pozostaje relatywnie stabilny. Kluczowe znaczenie mają takie czynniki jak lokalizacja, standard projektu oraz przewidywana rentowność najmu w dłuższym horyzoncie czasowym. W naszym przy-padku aż 42 proc. transakcji zawartych w czwartym kwartale stanowiły zakupy gotówkowe, co potwierdza utrzymujące się zainteresowanie naszymi mieszkaniami wśród inwestorów.

MARCIN MICHALEC, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY OKAM CAPITAL

Zmiany w zakresie ulgi mieszkaniowej zapowiadane przez Ministerstwo Finansów, które mają wejść w życie w 2026 roku, rzeczywiście mogą wpłynąć na ograniczenie części zakupów inwestycyjnych. Według planowanych przepisów ulga będzie przysługiwać wyłącznie osobom, które w momencie korzysta-

nia z niej nie posiadają innej nieruchomości mieszkalnej. To oznacza, że inwestorzy posiadający już mieszkania stracą możliwość elastycznego reinwestowania środków ze sprzedaży w kolejne lokale, co może zniechęcać do krótkoterminowych transakcji i tzw. „flipów".

W praktyce spodziewamy się, że grupa kupujących inwestycyjnie może się nieznacznie zmniejszyć, szczególnie wśród tych, którzy planowali szybki obrót nieruchomościami. Z drugiej strony obniżki stóp procentowych i poprawa dostępności kredytów mogą zachęcić nowych inwestorów indywidualnych do zakupu mieszkań pod długoterminowy wynajem, szczególnie w sytuacji, gdy depozyty bankowe oferują niskie oprocentowanie, a rynek najmu pozostaje stabilny.

Ewentualne regulacje dotyczące najmu krótkoterminowego, które są przedmiotem dyskusji w kontekście implementacji unijnych wymogów, mogą dodatkowo wpłynąć na przekierowanie inwestorów z segmentu najmu krótkoterminowego na długoterminowy. To potencjalnie korzystne dla stabilności rynku najmu, ale może też wpłynąć na strukturę popytu inwestycyjnego.

Zmiany regulacyjne raczej nie będą miały znaczącego wpływu na nasze plany. Koncentrujemy się przede wszystkim na klientach kupujących mieszkania na własne potrzeby oraz na inwestorach długoterminowych, którzy traktują nieruchomości jako stabilną formę lokowania kapitału.

AGNIESZKA MAJKUSIAK, DYREKTOR GENERALNA DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU ATAL

Skala zakupów inwestycyjnych zmniejsza się od około 2 lat, gdyż ten segment rynku w pewnym momencie nieco się nasycił. Przyczynia się do tego również coraz niższa presja inflacyjna. Inwestorzy zaczęli też uwzględniać w swoich decyzjach nowe uwarunkowania najmu, między innymi rozważane obecnie regulacje. Nie są one jeszcze obowiązujące, zatem wiele zależy od faktycznych zmian w prawie oraz tego, czy w ogóle do nich dojdzie i w jakim kształcie. Należy przy tym rozróżnić formy najmu krótko- i długoterminowego, z których ta pierwsza jest bardziej narażona na czynniki regulacyjne.

Na odpływ klienta inwestycyjnego deweloperzy mogą reagować także modyfikując strukturę mieszkań w projektach, np. zmniejszając liczbę kawalerek inwestycyjnych i planując więcej uniwersalnych mieszkań kompaktowych, dwupokojowych, lepiej dopasowanych do potrzeb par i pod wynajem długoterminowy.

JOANNA CHOJECKA, DYREKTOR DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU NA WARSZAWĘ, WROCŁAW I ŁÓDŹ GRUPY ROBYG

W dłuższym horyzoncie rynek najmu w Polsce pozostaje atrakcyjny, głównie ze względu na strukturalny deficyt mieszkań, rosnącą mobilność zawodową oraz ograniczoną dostępność kredytów hipotecznych dla części gospodarstw domowych. Czynniki te sprzyjają utrzymywaniu się wysokiego popytu na najem, szczególnie w dużych aglomeracjach miejskich. Ten trend wpływa również na sposób planowania nowych projektów mieszkaniowych, które coraz częściej projektowane są z myślą o elastycznych układach lokali, funkcjonalnych metrażach oraz możliwościach przeznaczenia części inwestycji pod najem.

ZUZANNA NALEŻYTA, DYREKTOR DS. HANDLOWYCH, ECO CLASSIC

Jak to zwykle bywa, zmiany w prawie nie nadążają za rzeczywistością. Odpływ klientów inwestycyjnych nastąpił już 2-3 lata temu ze względu na spadek rentowności i zahamowanie wzrostów cen, co było istotnym czynnikiem decydującym o opłacalności takiej inwestycji.

Deweloperzy zauważyli tę tendencję i zmienili założenia dotyczące produktów. Stąd regulacja rynku najmu krótkoterminowego będzie miała wpływ na marginalną część inwestycji w ofercie.

WITOLD KIKOLSKI, CZŁONEK ZARZĄDU MS WARYŃSKI DEVELOPMENT S.A.

Zmiany obserwowane na rynku najmu w 2025 roku, w tym rosnące koszty finansowania, większa zmienność regulacyjna oraz presja na rentowność, wyraźnie ograniczyły aktywność części indywidualnych inwestorów kupujących mieszkania na wynajem. Dla wielu z nich relacja ceny zakupu do możliwych do uzyskania stawek czynszu stała się mniej atrakcyjna, co przełożyło się na bardziej ostrożne decyzje zakupowe i wydłużenie procesu decyzyjnego.

Jednocześnie rośnie znaczenie nabywców instytucjonalnych oraz projektów przygotowywanych z myślą o najmie długoterminowym, co wpływa na sposób projektowania mieszkań i strukturę oferty. Grupa klientów inwestycyjnych nie znika, ale staje się bardziej selektywna, zwracając szczególną uwagę na lokalizację, koszty eksploatacyjne oraz długoterminową stabilność projektu.

MACIEJ CIECHOMSKI, CZŁONEK ZARZĄDU CK DEVELOPMENT

Zapowiadane zmiany na rynku najmu powodują większą ostrożność wśród inwestorów indywidualnych, ale nie oznaczają odpływu kapitału z tego segmentu. Inwestorzy są dziś bardziej wymagający i uważniej liczą rentowność, dlatego coraz chętniej kupują w aglomeracjach. Największym zainteresowaniem cieszą się mieszkania w dobrych lokalizacjach, energooszczędne i łatwe w późniejszym zarządzaniu. Widzimy to również w naszych zrealizowanych inwestycjach, takich jak Jedności 31 i 47, Bliska Magdalenka, Biedronki 29 oraz Zielone Falenty, gdzie zakupy inwestycyjne pojawiały się od początku sprzedaży.

Branża budowlana wierzy w polubowne rozwiązania, a spory wciąż eskalują

mgr inż. arch. JAN GANDZIAROWSKI
Ekspert ds. roszczeń, CAS

Na papierze wszystko się zgadza: branża uznaje negocjacje i mediacje za najbardziej racjonalną drogę wyjścia z konfliktu. W praktyce jednak spory nie tylko nie znikają, ale coraz bardziej eskalują. Rosnące koszty przestają dominować jako główne przyczyny konfliktów – na pierwszy plan wychodzą opóźnienia w rozstrzygnięciach i koszt instytucjonalny podjęcia decyzji.

Najnowsze wyniki ankiety CAS, opublikowane w „Raporcie o sporach budowlanych w Polsce 2025 – perspektywa 2026", pokazują przesunięcie ciężaru sporów z „ryzyka kosztowego" na „ryzyko decyzyjne". Najczęściej wskazywaną przyczyną konfliktów jest brak lub opóźnienie kluczowych decyzji (54%). Dopiero na drugim miejscu plasuje się wzrost kosztów realizacji (45%). Kolejne miejsca zajmują bariery dokumentacyjne: niepełne infor-

macje i opisy wymagań w formule „zaprojektuj i wybuduj" (42%) oraz błędy lub pominięcia w dokumentacji w modelu „wybuduj" (38%). Wniosek jest czytelny: choć koszty pozostają istotnym czynnikiem, to jakość informacji i tempo podejmowania decyzji coraz częściej uruchamiają efekt domina.

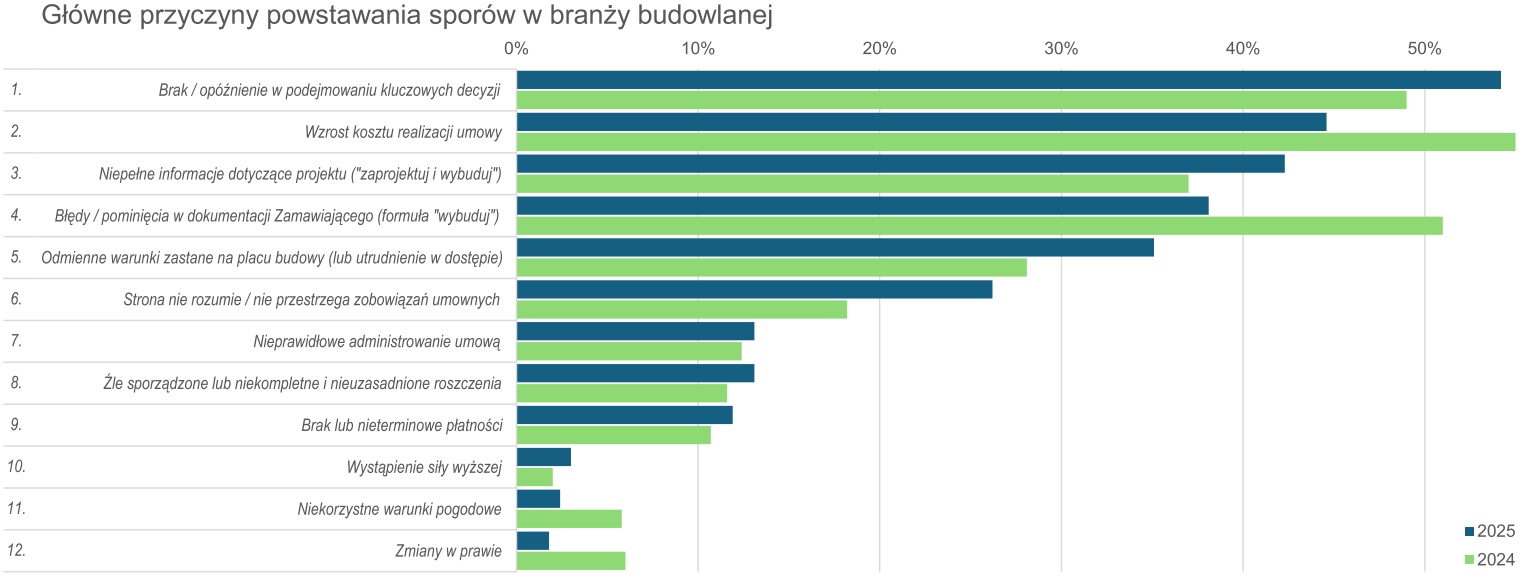
W praktyce brak decyzyjności przekłada się na opóźnione uzgodnienia projektowe, przewlekłe akceptacje materiałów i rozwiązań zamiennych. Nierozstrzygnięte zapytania techniczne, w połączeniu z przeciągającymi się decyzjami o zmianach i dostosowaniu terminów, tworzą niebezpieczny zator. Każdy taki punkt zapalny potęguje niepewność obu stron, która szybko ewoluuje w pozycje na listach ryzyk i roszczeń, formułki zabezpieczające w korespondencji kontraktowej i „okopywanie się" na pozycjach obronnych.

Tu pojawia się paradoks ADR. Choć metody polubowne cieszą się wysokim uznaniem, w realnych projektach wciąż dominuje strategia przeczekania i sztywnej formalizacji stanowisk. Kompromis wymaga bowiem podpisu, a podpis – odwagi. Ankietowani wskazują wprost: największą barierą porozumienia jest obawa przed odpowiedzialnością za podjęte decyzje (78%). W sytuacjach, gdy ścieżki akceptacji są wielostopniowe, a korzyści z kompromisu rozproszone na całą organizację, ryzyko skupia się wyłącznie na sygnatariuszu. W takim układzie spór staje się swoistym „bezpiecznikiem decyzyjnym" – łatwiej i bezpieczniej jest przenieść ciężar rozstrzygnięcia na prawników, sąd i biegłych, niż podjąć wiążącą decyzję „tu i teraz".

Co z tego wynika dla zarządzających projektami? Przede wszystkim, spór należy zacząć traktować w kategoriach ryzyka portfelowego: jest czynnikiem realnie wpływającym na cash-flow, poziom rezerw oraz strategiczne relacje z kontrahentami, co w konsekwencji rzutuje na zdolność do domykania inwestycji. Drugim kluczowym aspektem jest postrzeganie dokumentacji i wsadu kontraktowego jako aktywów krytycznych. W obecnych realiach rynkowych brak precyzyjnych wymagań i jasnych kryteriów akceptacji generuje roszczenia szybciej niż wzrost kosztów. Ostatecznie, ADR wymaga jasnych zasad sprzyjających podejmowaniu decyzji. W praktyce działają nie ogólne hasła, lecz konkretne procedury: precyzyjna mapa decyzji, określająca tryb rozstrzygania sporów, bezpieczne ścieżki akceptacji wariantów ugodowych, dyscyplina zarządzania zmianą oraz mechanizmy wczesnego rozstrzygania. To właśnie one obniżają „koszt podpisu" i pozwalają zamykać spory tam, gdzie one powstają – bezpośrednio na kontrakcie.

Pełne wyniki, komentarze ekspertów i praktyczne wnioski publikujemy w „Raporcie o sporach budowlanych w Polsce 2025 – perspektywa 2026". Jest on dostępny do pobrania na stronie CAS (caservices.pl).

CZY ADR PRZEGRYWA Z KOSZTAMI DECYZJI? DOMINUJE OBAWA PRZED ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ ZA KOMPROMIS



Główne przyczyny powstawania sporów w branży budowlanej (ankieta CAS 2025)

Źródło: Raport o sporach budowlanych w Polsce 2025 – perspektywa 2026 (CAS), wyniki ankiety.

PODARUJEMY CI

CHWILE RELAKSU

PODCZAS TWOICH EVENTÓW

it's ok to take a brake

PRObrand
The Art of Sound & Vision

— OBSŁUGA TECHNICZNA —

Konferencje
Gale
Koncerty
Targi

interzero®
zero waste solutions

XIII Edycja Konferencji Środowiskowej Interzero – zarezerwuj termin

20-21 maja 2026 r. Hotel Grand Łódź

Dołącz do nas na najważniejsze spotkanie branży ochrony środowiska i gospodarki odpadami. Razem z ekspertami omówimy kluczowe zmiany w przepisach i wyzwania zrównoważonego rozwoju. Konferencja obejmuje analizy międzynarodowych regulacji, przykłady wdrożeń operacyjnych oraz przestrzeń do merytorycznych rozmów w gronie liderów branży.

W programie konferencji prelekcje i debaty z udziałem przedstawicieli czołowych marek na rynku; wśród tegorocznych tematów m.in:

- Wpływ regulacji PPWR i ROP
- Przyszłość opakowań i odpadów
- DPP i ROP dla tekstyliów
- E-śmieci i Smart Waste Solutions
- E-commerce a zielona transformacja

UZYSKAJ 10% ZNIŻKI Z KODEM „ExMKS10”*

*Kod jest ważny do 30.04.2026 r. i nie może być łączony z innymi kuponami.

Zarejestruj się już dziś: konferencja.interzero.pl

Godzina zero. Gdy infrastruktura przestaje działać

MICHAŁ ZIAJOWSKI
Dyrektor Zarządzający LSO w Aebi Schmidt Polska

We wtorek 30 grudnia 2025 roku trasa S7 z Warszawy w kierunku Gdańska pokazała, jak szybko utrudnienie może przerodzić się w paraliż. Burza śnieżna zatrzymała ruch w obu kierunkach. Między Olsztynkiem a Ostródą setki samochodów utknęły w zaspach na kilkanaście godzin. Strażacy musieli iść pieszo z łopatami, by udrożnić zjazdy. Kierowcy mówili o braku informacji, niedostępnych MOP-ach, zasypanych drogach serwisowych i praktycznym braku możliwości objazdu.

Jedna z podróżujących rodzin dotarła do celu dopiero po trzynastu godzinach. W samochodzie była dziesięcioletnia dziewczynka. Brak dostępu do toalety, próby rozładowania napięcia improwizowaną zabawą na śniegu na środku ekspresówki – takie sceny dobrze pokazują, że w pewnym momencie przestaje chodzić o komfort podróży, a zaczyna o zwykłe, podstawowe bezpieczeństwo. To jednak nie jest tylko historia o pogodzie. To historia o tym, jak działa – albo nie działa – cały system.

– Kryzys pogodowy nie jest zaskoczeniem. Zaskoczeniem bywa brak przygotowania – mówi **Michał Ziajowski, Dyrektor Zarządzający LSO w Aebi Schmidt Polska**. *– Zjawiska ekstremalne pojawiają się regularnie. Pytanie brzmi, czy infrastruktura jest zaprojektowana tak, aby je wytrzymać, czy tylko tak, by funkcjonować w warunkach przeciętnych.*

GODZINA ZERO

Każdy kryzys ma swój moment graniczny – godzinę zero. To chwila, w której system powinien zadziałać niemal automatycznie: sprzęt wyjeżdża w teren, newralgiczne odcinki są zabezpieczane, komunikacja jest jasna, a alternatywne trasy pozostają przejezdne. Jeśli jednak brakuje mocy operacyjnej, flota jest zbyt mała albo niewystarczająco przygotowana, a wcześniejsze decyzje inwestycyjne były podejmowane głównie pod kątem ceny – wtedy zaczyna się improwizacja.

– Godzina zero obnaża różnicę między miastem, które reaguje, a miastem, które zarządza – podkreśla **Ziajowski**. *– Reagowanie to nadrabianie strat, gdy sytuacja już się pogorszyła. Zarządzanie to budowanie odporności dużo wcześniej – w budżetach, przetargach i planach serwisowych.*

Sytuacja na S7 pokazała, jak szybko zwykłe utrudnienie może przerodzić się w wielogodzinny paraliż. Gdy skala zjawiska przekracza możliwości operacyjne służb, każdy dodatkowy czynnik – nawet pojedyncza błędna decyzja kierowcy – potrafi uruchomić efekt domina.

DECYZJE SPRZED SEZONU

Utrzymanie zimowe zaczyna się w praktyce dużo wcześniej niż w grudniu – tak naprawdę już na etapie planowania budżetu. To wtedy zapadają kluczowe decyzje: ile jednostek będzie w systemie, jakie będą miały parametry techniczne, czy dostęp do części zamiennych będzie szybki i jak zorganizowany zostanie serwis.

– W tej branży nie kupuje się maszyny. Kupuje się gotowość operacyjną – mówi **Ziajowski**. *– Cena zakupu to tylko początek. Liczy się całkowity koszt posiadania: niezawodność, dostępność serwisu, efektywność zużycia materiałów. Podejście TCO – Total Cost of Ownership – pozwala ocenić, ile naprawdę kosztuje dana decyzja. Tańszy sprzęt, który częściej ulega awariom albo zużywa więcej soli, w dłuższej perspektywie generuje większe obciążenie budżetu. Odpowiedni zapas mocy operacyjnej nie jest luksusem. To element zarządzania ryzykiem. Brak jednej jednostki w krytycznym momencie może zablokować cały odcinek drogi.*

Paraliż dróg to nie tylko problem kierowców. To opóźnione dostawy, przestoje w logistyce, realne straty dla przedsiębiorstw. Infrastruktura drogowa jest elementem łańcucha gospodarczego, a jej niewydolność ma konsekwencje wykraczające poza lokalny kontekst.

PRECYZJA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Zimowe utrzymanie dróg to także kwestia rozsądnego gospodarowania środkami chemicznymi. Nadmierne użycie soli przyspiesza degradację nawierzchni i konstrukcji mostowych, zwiększa koszty utrzymania pojazdów, a przy okazji obciąża środowisko.

– Nowoczesne posypywarki pozwalają na precyzyjne, równomierne rozsypywanie materiału – wyjaśnia **Ziajowski**. *– Systemy sterowania dostosowują dawkę do prędkości pojazdu i warunków. Dzięki temu uzyskujemy jednolitą warstwę przy mniejszym zużyciu soli.*

Równomierna aplikacja ma znaczenie nie tylko na głównych pasach ruchu.

– W zatoczkach autobusowych czy na przystankach kluczowa jest dokładność. Sprzęt musi zostawić równą warstwę bez nadmiaru materiału na poboczach. To przekłada się na bezpieczeństwo pieszych i realne ograniczenie wpływu na środowisko – podkreśla.

Zrównoważony rozwój w infrastrukturze nie polega na deklaracjach, lecz na technologii i mierzalnych efektach. Odpowiedzialne dozowanie to jednocześnie oszczędność i większa skuteczność działania.

Konwój pługów śnieżnych podczas zimowego utrzymania autostrady – szybka i skoordynowana praca kilku jednostek jednocześnie pozwala utrzymać przejezdność kluczowych tras nawet w czasie intensywnych opadów.

AUTOSTRADY I LOTNISKA – STANDARD BEZ KOMPROMISÓW

Skala wyzwań rośnie wraz z rangą infrastruktury. Na autostradach i drogach koncesyjnych wymagania dotyczące utrzymania przejezdności są znacznie bardziej restrykcyjne. Tam każda godzina utrudnień oznacza konkretne straty – zarówno dla operatorów, jak i dla użytkowników dróg.

– W przypadku autostrad kluczowe jest utrzymanie płynności ruchu nawet przy intensywnych opadach – mówi **Ziajowski.** *– Wymaga to odpowiedniej liczby jednostek, ich synchronizacji oraz wysokiej niezawodności sprzętu. Jeszcze wyższy poziom odpowiedzialności dotyczy lotnisk. Pas startowy nie może zostać wyłączony z powodu braku przygotowania. Lotnisko to infrastruktura krytyczna. Sprzęt musi działać z najwyższą precyzją i w określonym czasie. Każda minuta przestoju ma wymiar finansowy i reputacyjny* – podkreśla.

To właśnie w takich obszarach widać, że utrzymanie zimowe nie jest sezonowym obowiązkiem, lecz elementem systemu bezpieczeństwa państwa.

Kompaktowy pług śnieżny podczas pracy na lokalnej drodze – szybka reakcja i odpowiednio dobrany sprzęt pozwalają utrzymać przejezdność także w mniejszych miejscowościach i na węższych odcinkach dróg.

SYSTEM ODPORNY NA EKSTREMA

Sytuacja na S7 pokazała też brak drożnych alternatyw i ograniczoną skalowalność całego systemu. Zjazdy zasypane półmetrową warstwą śniegu, niedostępne MOP-y, pojazdy blokujące przejazd – w praktyce wielu kierowców nie miało żadnego realnego wyboru ani możliwości zjazdu z trasy.

– Odporność oznacza planowanie scenariuszy skrajnych, a nie tylko średnich – mówi **Ziajowski**. *– Trzeba zakładać, że opady przekroczą normy. Pytanie brzmi, czy system ma rezerwę mocy i czy jest zarządzany w sposób długoterminowy.*

Zarządzanie infrastrukturą powinno opierać się na analizie ryzyka, danych i jasno określonych procedurach. To obszar wymagający takiej samej dyscypliny jak energetyka czy sektor finansowy.

– Infrastruktura jest fundamentem stabilności. Jeżeli działa, pozostaje niewidoczna. Jeżeli zawodzi, skutki są natychmiastowe – podsumowuje.

Śnieżyca minęła. Ruch został przywrócony. Ale kolejna godzina zero nadejdzie. Pytanie nie dotyczy pogody. Dotyczy tego, czy decyzje podejmowane dziś zapewnią odporność jutro.

Bezpieczeństwo zaczyna się od kapitału

ANDRZEJ WASILEWSKI
Prezes Zarządu MAK Ubezpieczenia

Grupa MAK jest przykładem na to, że polscy przedsiębiorcy i polski kapitał mogą skutecznie konkurować z globalnymi „sieciowymi" graczami. Od trzech dekad konsekwentnie budujemy swoją pozycję, pozostając stuprocentowo polską firmą z rodzimym kapitałem i głębokim zakorzenieniem w krajowym rynku. Jesteśmy największym brokerem ubezpieczeniowym z polskim kapitałem, obsługującym tysiące przedsiębiorstw w Polsce i za granicą, w tym spółki notowane w indeksie WIG20.

Rynek brokerski w Polsce przez lata był domeną międzynarodowych grup, korzystających z efektu skali, globalnych programów ubezpieczeniowych i dostępu do światowych rynków reasekuracyjnych. Dziś jednak kompetencje nie są już wyłącznie funkcją geograficznej centrali. MAK współpracuje zarówno ze wszystkimi liczącymi się polskimi towarzystwami ubezpieczeniowymi, jak i z największymi światowymi reasekuratorami. Potrafi projektować i strukturyzować programy ubezpieczeniowe dla najbardziej wymagających

sektorów gospodarki – od energetyki, przez infrastrukturę transportową, po przemysł zbrojeniowy.

Symbolicznym przykładem tej dojrzałości jest udział w obsłudze ubezpieczeniowej strategicznych inwestycji infrastrukturalnych, w tym projektu Port Polska (dawny Centralny Port Komunikacyjny), realizowanego w konsorcjum z Howden. Wygrany przetarg pokazuje, że polska firma może być równorzędnym partnerem dla globalnych pod-miotów przy projektach o kluczowym znaczeniu dla państwa. A to dopiero początek – nasz potencjał, kompetencje i gotowość do realizacji wielkich projektów są znacznie większe.

W sektorach o znaczeniu krytycznym – energetyce, infrastrukturze, obronności – kwestia pochodzenia kapitału jest niezwykle istotnym czynnikiem bezpieczeństwa. Broker ubezpieczeniowy ma dostęp do szczegółowych danych dotyczących infrastruktury, zabezpieczeń technicznych, ryzyk operacyjnych, planów inwestycyjnych, schematów inżynieryjnych czy zabezpieczeń IT. Transparentność struktury właścicielskiej, jasne źródła kapitału oraz przechowywanie danych w krajowych centrach przetwarzania stają się elementem systemu bezpieczeństwa gospodarczego. W realiach napięć geopolitycznych i rosnącej liczby cyberzagrożeń rola krajowego komponentu znacząco rośnie.

Dlatego z dużymi oczekiwaniami obserwujemy rozwijaną przez decydentów koncepcję local content, którą należy postrzegać szerzej niż tylko jako hasło polityczne. To instrument budowania krajowych kompetencji i wzmacniania łańcuchów wartości. W praktyce oznacza on premiowanie polskich firm w realizacji dużych projektów, zwiększanie udziału krajowych wykonawców i dostawców oraz tworzenie warunków do transferu technologii i rozwoju know-how.

Obecnie rząd oraz Ministerstwo Aktywów Państwowych podejmują działania zmierzające do wzmocnienia pozycjipolskich podmiotów w strategicznych sektorach, takich jak energetyka jądrowa (budowa elektrowni atomowej), morska energetyka wiatrowa czy infrastruktura.

Widać to w politykach zakupowych spółek z udziałem Skarbu Państwa, w nacisku na bezpieczeństwo łańcuchów dostaw, w większej wrażliwości na strukturę właścicielską partnerów biznesowych oraz w promowaniu krajowych kompetencji przy realizacji inwestycji infrastrukturalnych i energetycznych. *Local content* to nie zamykanie rynku, lecz świadome budowanie jego odporności.

W większości rozwiniętych gospodarek takie podejście jest standardem. Francja, Niemcy czy Stany Zjednoczone od lat wspierają własne podmioty w sektorach uznawanych za strategiczne. Nikt nie postrzega tego jako odstępstwa od zasad wolnego rynku, lecz jako element racjonalnej polityki gospodarczej.

Historia MAK pokazuje, że polskie firmy mają dziś kompetencje, by obsługiwać najbardziej złożone projekty i konkurować z globalnymi graczami nie tylko ceną, lecz jakością i specjalistyczną wiedzą. Klienci coraz częściej pytają – czyj to kapitał, gdzie zapadają decyzje, gdzie przechowywane są nasze dane. W Grupie Brokerskiej MAK odpowiedź jest jednoznaczna i chcemy, by w 2026 roku była ona naszą przewagą konkurencyjną: polski kapitał, odpowiedzialność wobec polskiego rynku i długoterminowe myślenie, a nie krótkoterminowa optymalizacja.

Jeśli koncepcja *local content* będzie konsekwentnie realizowana, krajowy kapitał może stać się nie tylko beneficjentem dużych inwestycji, ale ich współtwórcą – z korzyścią dla bezpieczeństwa, stabilności i długoterminowego rozwoju polskiej gospodarki.

Czy ubezpieczenia skarbowe to już standard w firmach?

KRZYSZTOF KULAWIK
Broker ubezpieczeniowy,
Manager ds. Obsługi Klientów Strategicznych EIB

Kolejne zmiany w prawie podatkowym powodują, że także sektor MŚP interesuje się ubezpieczeniami skarbowymi. Czy można więc powiedzieć, że są to powszechne ubezpieczenia? W końcu chronią osoby wykonujące czynności księgowe oraz ich menedżerów i zarząd przed finansowymi skutkami błędów – pokrywają m.in. grzywny i koszty postępowań karnoskarbowych.

Ubezpieczenia skarbowe od dłuższego czasu zyskują na popularności wśród przedsiębiorców i księgowych. Zainteresowanie tym rozwiązaniem rośnie głównie dlatego, że każdego roku wprowadzane są nowe przepisy podatkowe, zwiększające ryzyko błędów w rozliczeniach z urzędem skarbowym. Jednocześnie organy podatkowe otrzymują coraz więcej narzędzi i danych do kontroli spółek. Ten rok nie będzie wyjątkiem. Już od stycznia weszło w życie kilka istotnych zmian, które mogą spowodować, że księgowi oraz działy finansowe spółek będą popełniać błędy przy realizowanych czynnościach zawodowych.

Zmiany w polskim systemie podatkowym to proces ciągły, który towarzyszy nam od lat. Jednak w ostatnich latach przybrał on na intensywności, szczególnie od czasu wprowadzenia w 2022 r. „Polskiego Ładu". Efektem była pierwsza fala zainteresowania zakupem ochrony ubezpieczeniowej dotyczącej czynności księgowych i możliwych błędów z tym związanych. W korporacjach oraz dużych firmach ubezpieczenie skarbowe to już standard od lat, ale od kilkunastu miesięcy sukcesywnie rośnie także zainteresowanie sektora MŚP tym produktem. Jeszcze jakiś czas temu przedstawiciele sektora MŚP nie byli do końca przekonani do potrzeby zawierania polisy skarbowej. Jednak kolejne zmiany w systemie podatkowym, które zmieniają obowiązujące przepisy, wprowadzają nowe obowiązki, a także dają dostęp organom podatkowym do nowych narzędzi analitycznych oraz rozszerzonych zbiorów danych, co umożliwia bardziej efektywne przeprowadzanie kontroli podatkowych, sprawiają, że temat ubezpieczenia skarbowego staje się jednym z głównych punktów dyskusji o ubezpieczeniach.

KTÓRE ZMIANY PODATKOWE W 2026 ROKU SZCZEGÓLNIE ZWIĘKSZAJĄ RYZYKO BŁĘDU?

W tym roku wchodzi w życie szereg zmian w systemie podatkowym oraz nowych obowiązków. Z punktu widzenia ochrony dla osób wykonujących czynności księgowe w spółkach, którą zapewnia ubezpieczenie skarbowe, najistotniejsze zmiany dotyczą JPK (w tym JPK VAT), wdrożenia KSeF, amortyzacji środków trwałych w CIT oraz zasady odliczania pojazdów. Błędy popełnione w tych obszarach są m.in. objęte zakresem polis skarbowych. Co to oznacza w praktyce?

Jeżeli osoba wykonująca w spółce czynności księgowe lub osoba, która sprawuje nad tym obszarem nadzór czy zarząd popełni błąd albo nie dopełni swoich obowiązków, w wyniku czego zostanie nałożona grzywna na gruncie Kodeksu karnego skarbowego, to koszt takiego mandatu będzie pokryty w ramach ubezpieczenia skarbowego. Przykładem takiej kary wynikającej ze zmiany przepisów może być mandat za nieterminowe przekazanie JPK przez podmiot, który podlega obowiązkowi raportowania od 1 stycznia 2026 r. Podobnie w przypadku zmian dotyczących amortyzacji, jeżeli zostanie ona zawyżona, ponieważ ktoś będzie bazował na starych przepisach, może zostać nałożony mandat na gruncie KKS. Oba te przypadki są objęte ochroną w ramach polisy skarbowej.

ZMIANY PODATKOWE, W PRZYPADKU KTÓRYCH ZADZIAŁA POLISA SKARBOWA		
PRZEPISY	**PRZYKŁADOWE, POTENCJALNE BŁĘDY**	**SANKCJA**
Poszerzenie podmiotów podlegających obowiązkowi JPK – art. 61a KKS	Nieprzesłanie lub nieterminowe przesłanie dokumentów, a także przesłanie nierzetelnych dokumentów.	Kara grzywny do 240 stawek dziennych*.
Obowiązkowy KSeF – art. 62 § 1.	Niewystawienie faktury w systemie lub wystawienie jej w sposób wadliwy.	Kara grzywny do 180 stawek dziennych*.
Amortyzacja środków trwałych – art. 61a KKS	Zawyżenie kosztów uzyskania przychodu ze względu na zastosowanie odpisu w niewłaściwej wysokości.	Kara grzywny do 240 stawek dziennych*.
*Stawka dzienna w 2026 r. wynosi od 160,20 zł do 64 080,00 zł i jest ustalana przez sąd w oparciu o warunki osobiste, rodzinne i możliwości zarobkowe ukaranej osoby.		

JAK DZIAŁA UBEZPIECZENIE SKARBOWE?

Ubezpieczenia skarbowe chronią przede wszystkim osoby fizyczne odpowiedzialne za wykonywanie czynności księgowych, w tym osoby sprawujące nadzór i zarząd nad tym obszarem. Zabezpieczają przed finansowymi konsekwencjami błędów popełnionych w pracy. Ochrona obejmuje także osoby zatrudnione na kontraktach menedżerskich lub umowach cywilnoprawnych.

Ubezpieczenie zapewnia wsparcie w dwóch kluczowych sytuacjach. Pierwsza dotyczy odpowiedzialności cywilnej pracownika wobec pracodawcy, gdy błąd takiego pracownika spowoduje szkodę w spółce. W takim przypadku ubezpieczyciel zapewnia pokrycie kosztów obrony prawnej pracownika w sporze z pracodawcą oraz kwoty roszczenia, na którą mogą się składać np. odsetki od zaległego podatku, które musi ponieść spółka w wyniku błędu pracownika. Drugi obszar to wsparcie w postępowaniach karnoskarbowych. Polisa pokrywa koszty obrony, opłaty sądowe, wydatki na opinie prawne i stawiennictwo, które mogą łącznie sięgać kilkudziesięciu tysięcy złotych.

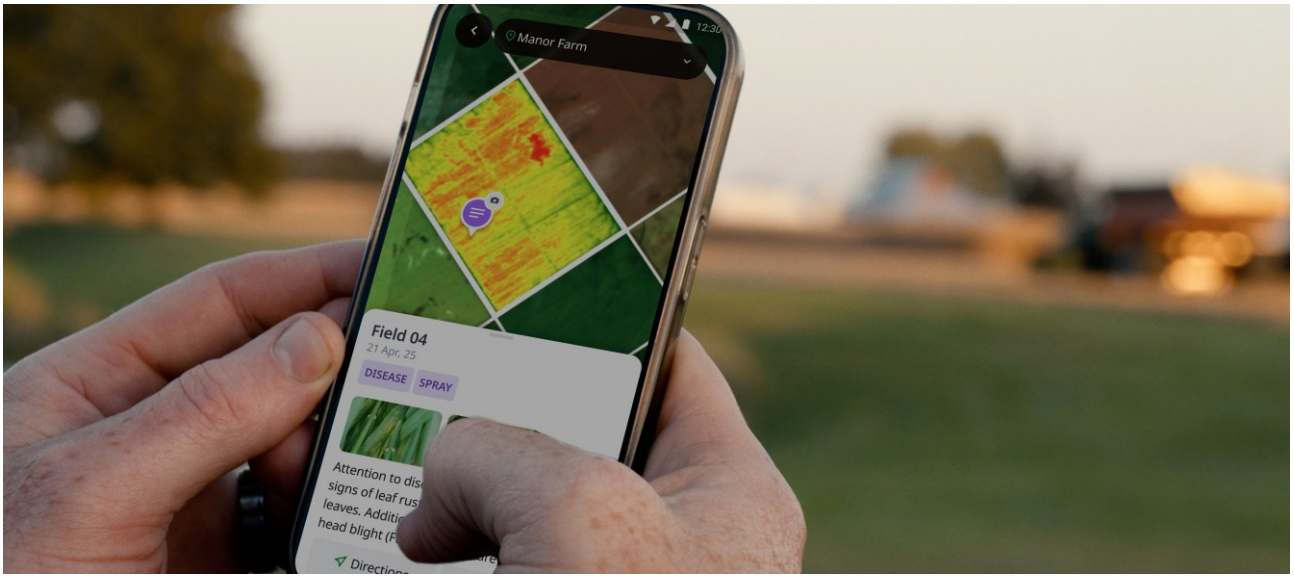
Co ważne, uwzględnia refundację nałożonych kar i grzywien, przede wszystkim na podstawie Kodeksu karnego skarbowego. Po ich zapłaceniu ubezpieczony przekazuje ubezpieczycielowi niezbędne dokumenty, w tym decyzję o karze i potwierdzenie jej zapłaty. Na tej podstawie otrzymuje zwrot poniesionych kosztów.

Polisa skarbowa to jedyne na rynku ubezpieczenie pokrywające kary i grzywny na gruncie prawa podatkowego oraz skutki finansowe wyroków w sprawach karnoskarbowych. Warto też zwrócić uwagę, że istotną cechą tego ubezpieczenia jest brak wyłączenia winy umyślnej w zakresie postępowań karnoskarbowych. Wynika to z faktu, że większość spraw podatkowych kończy się stwierdzeniem właśnie takiej winy. Gdyby polisa wyłączała winę umyślną, wówczas traciłaby sens. Ochrona dla winy umyślnej dotyczy jednak tylko postępowań karnoskarbowych. W kwestii odpowiedzialności cywilnej wobec pracodawcy wina umyślna pozostaje standardowo wyłączona. W praktyce roszczenia pracodawcy występują znacznie rzadziej niż postępowania karnoskarbowe wobec osób ubezpieczonych. To potwierdza, że głównym zagrożeniem dla księgowych są właśnie mandaty i koszty związane z postępowaniem karnoskarbowym.

Polisę można zawrzeć w dwóch wariantach. Forma bezimienna, która dominuje na polskim rynku, obejmuje grupę wszystkich pracowników wykonujących czynności księgowe i kadrowe – wykupuje ją pracodawca dla całego zespołu. Forma imienna z kolei pozwala na indywidualne ubezpieczenie konkretnej osoby, wskazanej z imienia i nazwiska.

Jak widać, dynamiczne zmiany w polskim systemie podatkowym sprawiają, że ryzyko błędów w rozliczeniach rośnie z każdym rokiem, podobnie jak potencjalne konsekwencje finansowe dla osób odpowiedzialnych za księgowość i zarządzanie. Dlatego ubezpieczenia skarbowe sukcesywnie wchodzą do standardu ochrony zarówno w dużych firmach, jak i w sektorze MŚP.

Dane – nowy ciągnik rolnika



W świecie, w którym technologia zmienia każdą dziedzinę gospodarki, rolnictwo również wkracza w erę cyfrową. Dane stają się dla gospodarstwa tym, czym kiedyś był ciągnik – kluczowym narzędziem pracy. Dzięki nim można produkować więcej, lepiej i z mniejszym wpływem na środowisko.

Cyfrowe rolnictwo, zwane też precyzyjnym lub inteligentnym, łączy nowoczesne technologie – GPS, obrazowanie satelitarne, czujniki i drony – z analizą danych i sztuczną inteligencją. Celem jest maksymalizacja plonów i jakości upraw przy jednoczesnym ograniczaniu zużycia zasobów.

Dane pozwalają rolnikom podejmować decyzje w oparciu o fakty, a nie intuicję. Dzięki cyfrowym narzędziom można wcześniej ostrzegać o ekstremalnych zjawiskach pogodowych i presji chorób, lepiej planować zabiegi nawożenia czy nawadnianie, a także minimalizować ryzyko strat w zmieniającym się klimacie.

CYFROWY PARTNER W GOSPODARSTWIE

Jako globalny innowator w agrotechnologii, firma Syngenta od lat inwestuje w rozwiązania wspierające rolników w cyfrowej transformacji. Jednym z kluczowych narzędzi jest Cropwise Operations – platforma działająca jak wirtualny pomocnik, który prowadzi gospodarstwo od siewu po zbiór.

Cropwise Operations integruje dane z wielu źródeł: zdjęć satelitarnych, czujników w polu oraz maszyn rolniczych, a następnie przetwarza je w czytelne rekomendacje. Rolnik może w jednym miejscu planować prace polowe, monitorować kondycję roślin, optymalizować zużycie nawozów i wody, a nawet mierzyć emisję gazów cieplarnianych.

Platforma wspiera realizację celów klimatycznych, śledząc postępy w sześciu obszarach, m.in. w zakresie wpływu na zasoby wodne czy bioróżnorodność. Dzięki temu rolnictwo staje się bardziej zrównoważone, a gospodarstwa – odporniejsze na wyzwania przyszłości.

GLOBALNA INNOWACJA, LOKALNE WSPARCIE

Syngenta rozwija swoje rozwiązania poprzez własne zespoły innowacji w Europie, Brazylii, Indiach i USA, a także buduje połączony łańcuch wartości we współpracy z partnerami technologicznymi, takimi jak Microsoft.

Innowacje trafiają nie tylko do aplikacji – firma prowadzi także poświęcone rozwiązaniom cyfrowym szkolenia i warsztaty, aby praktyczna wiedza docierała do rolników i odpowiadała na ich indywidualne potrzeby. W ten sposób cyfrowe rolnictwo staje się dostępne nie tylko dla największych gospodarstw, lecz także dla mniejszych producentów.

POLSKI PRZYKŁAD – GOSPODARSTWO DEMONSTRACYJNE

W Polsce Syngenta wraz ze Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego uruchomiły nowoczesne, pokazowe gospodarstwo cyfrowe w Wilanowie-Oborach. To miejsce, w którym można zobaczyć w praktyce, jak narzędzia takie jak Cropwise Operations wspierają efektywność i zrównoważony rozwój. Projekt ma inspirować i pokazywać, że cyfryzacja rolnictwa to realne korzyści dostępne już dziś.

Rolnictwo cyfrowe to nie odległa wizja, lecz rzeczywistość. Dane, analiza i technologia stają się nowym napędem gospodarstw – równie ważnym jak maszyny polowe. W erze zmian klimatu i rosnącej presji na efektywność „nowy ciągnik" rolnika pracuje w chmurze, a jego moc mierzy się w gigabajtach, a nie w koniach mechanicznych.

EUROVIA | WARBUD | VINCI CONSTRUCTION

To już koniec prostych przewag w polskim eksporcie artykułów rolno-spożywczych

dr JAKUB OLIPRA
Starszy Ekonomista w Credit Agricole Bank Polska

Polski sektor rolno-spożywczy przez ostatnie lata budował swoją przewagę konkurencyjną przede wszystkim w oparciu o dobry stosunek jakości do ceny. Powstaje pytanie, czy strategia ta jest możliwa do utrzymania w kolejnych latach.

Sektor rolno-spożywczy znajduje się pod coraz większą presją kosztową, która znajduje odzwierciedlenie przede wszystkim w dwóch obszarach: rosnących kosztów pracy i energii. Koszty pracy w Polsce rosną relatywnie mocno w porównaniu do krajów Europy Zachodniej, co wynika z postępującego procesu konwergencji polskiej gospodarki. Ze względu na specyfikę sektora rolno-spożywczego kluczowa jest dynamika płac w segmencie niskich wynagrodzeń. Płaca minimalna w Polsce w przeliczeniu na euro, skorygowana o różnice cen pomiędzy krajami, należy do najwyższych w UE. Innymi słowy, Polska wytraca przewagi związane z kosztami pracy wyraźnie szybciej, niż wynikałoby to z samej konwergencji.

Kolejnym obszarem presji kosztowej są rosnące ceny energii. W dużym stopniu jest to efektem wysokiego udziału paliw kopalnych w polskim miksie energetycznym, co ze względu na stosowane przez UE instrumenty, takie jak system ETS, istotnie podwyższa ceny energii w Polsce. W konsekwencji są one obecnie wyraźnie wyższe niż wśród kluczowych konkurentów Polski na unijnym rynku artykułów rolno-spożywczych, takich jak Hiszpania, Francja, Dania, Holandia czy Niemcy.

Rosnące koszty pracy i energii powodują spadek konkurencyjności produkowanych w Polsce surowców rolnych przeznaczonych na przetwórstwo. Ceny większości surowców rolnych wytwarzanych w Polsce zrównały się już ze średnią unijną. Prowadzi to do wniosku, że polski sektor przetwórstwa artykułów rolno-spożywczych wytracił przewagi związane z dostępem do tańszego lokalnego surowca.

Na presję kosztową, z jaką w coraz większym stopniu zmaga się polski sektor rolno-spożywczy, należy nałożyć również perspektywę narastającej presji konkurencyjnej ze strony Ukrainy oraz krajów Mercosur. Import artykułów rolno-spożywczych z tamtych kierunków będzie w kolejnych latach stopniowo wypychać polskich eksporterów z unijnego rynku w segmencie dobrego stosunku jakości do ceny. W długim okresie presja ta będzie obejmowała szeroki zakres produktowy, zarówno w obszarze produkcji zwierzęcej, jak i roślinnej.

Oznacza to, że kończy się czas prostych przewag opartych na konkurencyjnej cenie w polskim eksporcie artykułów rolno-spożywczych. Gospodarstwa rolne oraz firmy przetwórcze mogą próbować ratować swoją pozycję poprzez dalszą optymalizację kosztów, w dużym stopniu możliwą dzięki zwiększaniu skali działalności i konsolidacji. Choć jest to kierunek na ogół pożądany, długofalowo działania te i tak będą niewystarczające, uwzględniając obecną skalę produkcji w Ukrainie czy w krajach Mercosur. Będzie wymuszać to na polskim sektorze rolno-spożywczym budowanie wyższej wartości dodanej. W przypadku rolnictwa jest to rozwijanie bardziej zrównoważonego modelu produkcji, uwzględniającego praktyki w obszarze rolnictwa regeneratywnego oraz poprawy dobrostanu zwierząt. Z kolei w przypadku przetwórstwa będą to działania zmierzające do awansu w ramach unijnych łańcuchów tworzenia wartości, poprzez wyższy stopień przetworzenia produktów oraz innowacje. Mniejsze możliwości wykorzystywania przewag kosztowych polskiego sektora rolno-spożywczego nie muszą oznaczać pogorszenia jego perspektyw. Konieczna będzie jednak szybka adaptacja do zmieniających się warunków rynkowych.

KREUJEMY BUDOWNICTWO PRZYSZŁOŚCI!

Pracujemy nad postępem, realizując
ponad 250 innowacyjnych projektów.

STRABAG
WORK ON PROGRESS

Stajnia Harmony Park
- kameralna przestrzeń na wyjątkowe spotkania

Wśród zielonych pól i spokojnych krajobrazów Mazowsza, z dala od miejskiego pośpiechu, znajduje się miejsce stworzone do wspólnego przeżycia niezapomnianych chwil. Stajnia Harmony Park to przestrzeń, w której natura, spokój i autentyczna atmosfera tworzą idealne tło dla spotkań do 50 osób – idealne miejsce na spotkanie integracyjne lub warsztaty firmowe.

To nie jest kolejna sala eventowa. To miejsce z duszą, gdzie czas zwalnia, rozmowy trwają dłużej, a wspomnienia zostają na lata.

Do dyspozycji naszych gości mamy:

- salę kominkowo – bankietową, idealną na zajęcia i warsztaty
- noclegi w pokojach 2, 3 i 4 osobowych z łazienkami i w domku - możliwość noclegu dla 30 osób
- pyszną domową kuchnię
- stodołę na klimatyczną zabawę i integrację

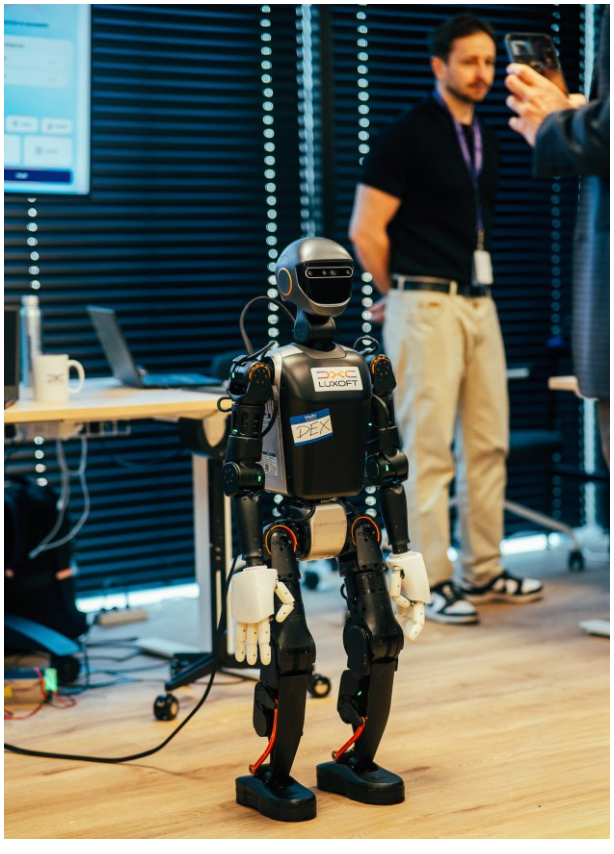
Atrakcje na miejscu:

- basen z podgrzewaną wodą
- sauna i bania
- konie
- staw
- otoczenie lasów i łąk
- w okolicy łowisko i kajaki

Nasza ocena na Google to 4,9 ★ - klienci doceniają naszą świetną obsługę i atrakcyjne ceny

Kontakt: 503 982 007
rezerwacjeharmonypark@gmail.com
Kondrajec 68, 09-110 Sochocin

AI W PRZEMYŚLE: OD PILOTAŻU DO REALNEJ TRANSFORMACJI. RELACJA Z PIERWSZEGO AI LAB DAY – „AI IN MANUFACTURING”



26 lutego w warszawskim biurze DXC Technology odbyła się pierwsza odsłona cyklu AI Lab Day, pod hasłem „AI in Manufacturing”. Wydarzenie zgromadziło liderów przemysłu i produkcji, którzy wspólnie dyskutowali o praktycznych zastosowaniach sztucznej inteligencji oraz o tym, jak skutecznie prowadzić transformację technologiczną w środowisku wytwórczym.

W spotkaniu uczestniczyło 32 przedstawicieli najwyższej kadry menedżerskiej – decydentów odpowiedzialnych za strategię, operacje i transformację technologiczną w swoich organizacjach. To właśnie ta grupa nadała wydarzeniu wyraźnie strategiczny charakter. Na sali obecni byli reprezentanci kluczowych organizacji przemysłowych z Polski i regionu CEE – firm działających w sektorach FMCG, zaawansowanej produkcji, chemii, opakowań oraz aerospace.

– Zależało nam na jakości rozmowy i obecności osób, które realnie odpowiadają za kierunek rozwoju organizacji. AI dla branży produkcyjnej nie jest już tematem eksperymentalnym – to obecnie kwestia strategiczna dla przemysłu. Pełna autonomia systemów i odpowiedzialność operacyjna dopiero się kształtują. W DXC Technology wspieramy firmy w przejściu do tego modelu, łącząc zaawansowane rozwiązania AI z realiami procesów produkcyjnych, tak aby wdrożenie nie tylko zwiększało wydajność linii, lecz także poprawiało przewidywalność produkcji i pozwalało organizacjom szybciej reagować na zmieniające się warunki rynkowe – **Halina Frańczak, Market Leader & Managing Director, DXC Technology Poland.**

PRESJA KOSZTOWA I TECHNOLOGICZNA

Dyskusje podczas AI Lab Day toczyły się w wymagającym kontekście gospodarczym. Europejski przemysł funkcjonuje dziś pod wyraźną presją kosztową i technologiczną, co potwierdzają twarde dane. W 2024 roku średnia cena energii elektrycznej dla przemysłu w Unii Europejskiej wyniosła ok. 0,199 €/kWh. Dla porównania w USA było to ok. 0,075 €/kWh, a w Chinach ok. 0,082 €/kWh – co oznacza 2,5-krotnie wyższe koszty energii w Europie (BusinessEurope, 2024).

Jednocześnie luka technologiczna wobec globalnych konkurentów pozostaje istotnym wyzwaniem. W takich warunkach przyspieszenie transformacji cyfrowej, w tym wdrożeń AI w produkcji, staje się nie tyle opcją rozwojową, co warunkiem utrzymania konkurencyjności europejskich – także polskich – zakładów przemysłowych.

– W realiach, w których europejskie zakłady produkcyjne konkurują z rynkami o znacznie niższych kosztach wytwarzania, optymalizacja przestaje być projektem usprawniającym – staje się warunkiem utrzymania konkurencyjności. AI w tym kontekście przestaje być inicjatywą IT. Staje się narzędziem zarządczym, wspierającym decyzje dotyczące planowania produkcji, zużycia energii, utrzymania ruchu czy zarządzania jakością – **Maciej Tomczyk, Market Leader & Managing Director, DXC Technology Poland.**

AI JAKO NARZĘDZIE PRZEWAGI OPERACYJNEJ

Program wydarzenia koncentrował się na realnych wyzwaniach zakładów produkcyjnych. W centrum rozmów znalazły

się zagadnienia związane z optymalizacją procesów przy wykorzystaniu AI, predykcyjnym utrzymaniem ruchu, automatyzacją operacji oraz budowaniem kultury data-driven w organizacjach przemysłowych.

Uczestnicy zgodnie podkreślali, że sztuczna inteligencja przestaje być projektem demonstracyjnym. Coraz częściej jest postrzegana jako element strategii operacyjnej, który może bezpośrednio wpływać na wydajność linii produkcyjnych, ograniczenie przestojów czy optymalizację kosztów energii i surowców. Technologia nie jest dziś największą barierą. Kluczowym wyzwaniem pozostaje integracja z istniejącą infrastrukturą i przejście z fazy pilotażu do skalowalnych wdrożeń.

W trakcie spotkania wielokrotnie powracał temat tzw. execution gap, czyli luki pomiędzy deklarowanym strategicznym znaczeniem AI a realnym wdrożeniem rozwiązań w środowisku produkcyjnym. Dyskusje pokazały, że skuteczna transformacja wymaga równoległego działania w trzech obszarach: **technologii, procesów i kompetencji.**

EXPERIENCE ZONE – AI W PRAKTYCE

Integralną częścią wydarzenia była przygotowana dla gości strefa Experience, w której można było zobaczyć rozwiązania technologiczne DXC Technology w działaniu. Uczestnicy mieli okazję zapoznać się m.in. z humanoidalnym robotem Dex, pojazdem autonomicznym Rob, wykorzystywanym w halach produkcyjnych, fragmentem zautomatyzowanej linii do sortowania paczek oraz interaktywnym czatem opartym na AI.

Szczególne zainteresowanie wzbudził interaktywny asystent, który w czasie rzeczywistym prezentował aktualny stan fabryki i procesów produkcyjnych na podstawie danych operacyjnych. Ta praktyczna ilustracja, jak AI może wspierać menedżerów w podejmowaniu decyzji, dobrze uzupełniła część dyskusyjną wydarzenia.

– Zależało nam, aby pokazać nie tylko slajdy, ale realne zastosowania. AI w przemyśle musi być namacalna i osadzona w procesach. Powinna wspierać konkretne decyzje operacyjne, wpływać na wydajność linii, jakość produkcji czy redukcję przestojów. Dopiero wtedy przestaje być koncepcją, a staje się elementem codziennego zarządzania fabryką – podkreślił **Michał Kowalczuk, Global AI Competency Center Director, DXC Technology Poland.**

OD KONCEPCJI DO PROGRAMU TRANSFORMACYJNEGO

AI Lab Day nie miał charakteru klasycznej konferencji. Format roundtable i rotacyjnych sesji demo sprzyjał bezpośredniej wymianie doświadczeń między uczestnikami. Omawiano zarówno sukcesy, jak i bariery napotykane przy wdrażaniu rozwiązań AI – od jakości danych i integracji systemów OT z IT, po kwestie bezpieczeństwa oraz governance.

Wiele rozmów wskazywało na potencjał uruchomienia średnio- i długoterminowych programów transformacyjnych. Dla części organizacji AI staje się naturalnym kolejnym etapem cyfryzacji, dla innych – impulsem do modernizacji infrastruktury i redukcji długu technologicznego.

– W przemyśle nie chodzi o efekt demonstracyjny. Chodzi o stabilność operacyjną i przewidywalny zwrot z inwestycji. AI musi być elementem modelu biznesowego, a nie dodatkiem – dodaje **Michał Kowalczuk, Global AI Competency Center Director, DXC Technology Poland.**

KONTYNUACJA DIALOGU

Pierwsza edycja AI Lab Day pokazała, że sektor przemysłowy w Polsce i regionie CEE jest gotowy na pogłębioną, merytoryczną rozmowę o transformacji opartej na danych. Spotkanie stało się platformą dialogu pomiędzy liderami odpowiedzialnymi za operacje, technologię i strategię.

Organizatorzy zapowiedzieli kontynuację inicjatywy. Dwie kolejne odsłony wydarzenia planowane są na jesień – AI Lab Day odwiedzi Małopolskę oraz Dolny Śląsk. Region Dolnego Śląska, w którym koncentruje się wiele zakładów produkcyjnych, stanowi naturalne środowisko dla dalszej dyskusji o przemysłowych zastosowaniach AI.

– Zależy nam, aby ta rozmowa nie kończyła się na jednym wydarzeniu. Widzimy duże zainteresowanie firm pogłębioną analizą tego, jak AI może realnie wspierać ich działalność operacyjną. Dlatego zapraszamy organizacje przemysłowe do dalszego dialogu – zarówno w formie indywidualnych warsztatów, jak i dedykowanych sesji strategicznych, podczas których wspólnie analizujemy procesy biznesowe i identyfikujemy obszary, w których sztuczna inteligencja może przynieść największą wartość – dodaje **Krzysztof Wąsowski, AI Products & Clients Development Manager, DXC Technology Poland.**

Zdjęcia: Róża Ziemba-Długosz

— EXECUTIVE CLUB —

EKSPORT TO TYLKO PIERWSZY KROK – RELACJA Z V EDYCJI „EUROPEJSKIEGO FORUM HANDLU I EKSPORTU”

11 grudnia 2025 roku, w przepełnionych atmosferą nadchodzących świąt Bożego Narodzenia wnętrzach luksusowego Hotelu Bristol, odbyła się V edycja „Europejskiego Forum Handlu i Eksportu” – prestiżowego wydarzenia poświęconego globalnemu handlowi, ekspansji międzynarodowej, e-commerce oraz logistyce. Przedstawiciele biznesu, finansów, administracji oraz środowiska akademickiego dyskutowali m.in. na temat tworzenia globalnie rozpoznawalnych marek, nowoczesnych kanałów handlu międzynarodowego, bezpieczeństwa łańcuchów dostaw oraz przykładów sukcesu polskiego eksportu i ekspansji.

Już na wstępie na tłumnie zgromadzonych uczestników czekały wielkie emocje związane z wystąpieniem inauguracyjnym **dr. Janusza Lewandowskiego**, Posła do Parlamentu Europejskiego, Wiceprzewodniczącego Komisji Budżetowej, który przedstawił wykład zatytułowany **„Narzędzia Unii Europejskiej ochrony wspólnego rynku przed nieuczciwą konkurencją”**.

Były Komisarz UE ds. budżetu rozpoczął od nakreślenia niezbyt optymistycznego kontekstu międzynarodowego – izolacjonistycznej polityki Donalda Trumpa czy słabości organizacji ponadnarodowych, takich jak WTO. Zdaniem prelegenta Polska i Europa muszą liczyć w związku z tym na własne siły i wzmacniać swoje przewagi konkurencyjne. Należy elastycznie podchodzić do zmiennych warunków geopolitycznych, dbając przede wszystkim o własne interesy, czego efektem był chociażby brak zwrotnej reakcji na cła nałożone przez administrację Trumpa na towary z UE. Wojny handlowe zawsze bowiem szkodzą obu stronom konfliktu. W kontekście rynków eksportowych, zdaniem dr. Lewandowskiego, powinniśmy przede wszystkim skupiać się na gospodarkach sprzyjających nam politycznie i opartych na podobnych wartościach. Podsumowując swój wykład, zaznaczył, że o przyszłości Unii zdecydują wybory parlamentarne w Polsce i prezydenckie we Francji w 2027 roku, dlatego tak ważna będzie w nadchodzących miesiącach edukacja o korzyściach płynących z członkostwa.

Kolejnym mówcą, którego prezentacji mieli okazję wysłuchać goście Forum, był **Adrian Malinowski**, Chief Representative in Poland, Dubai Chambers. Jego wystąpienie nosiło tytuł **„Why Dubai? Synergie z Polską".**

Już na wstępie prelegent rozprawił się z mitem szybkiego sukcesu biznesowego w Emiratach. Jego zdaniem ekspansja w tym kierunku może być spektakularna, ale z pewnością wymaga czasu i zaangażowania. Dubaj to zresztą brama nie tylko na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich, ale całego Bliskiego Wschodu – obecnie 41% handlu w całym regionie przechodzi właśnie przez Dubaj. Miasto już osiem lat z rzędu pozostaje światowym liderem inwestycji zagranicznych. Rocznie to około 600-700 nowych inwestycji, niemal dwa razy więcej niż gdziekolwiek indziej na naszym globie. Polska marka już teraz kojarzona jest w Dubaju z wysoką jakością, dlatego warto skorzystać z możliwości ekspansji właśnie w tym kierunku.

Następnym punktem programu był pierwszy tego dnia panel dyskusyjny, pod hasłem **„Europejskie marki – globalni gracze"**, który omówił kwestie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw oraz możliwości ich ekspansji na światowych rynkach. Moderowania debaty podjął się **dr hab. Tomasz Białowąs**, profesor UMCS w Lublinie, wykładowca WSPA w Lublinie oraz WSPiA w Rzeszowie, ekspert merytoryczny, IBC Advisory. W panelu udział wzięli zaś: **Rafał Chwast**, Wiceprezes Zarządu, Nowy Styl, Prezes Zarządu, Nowy Styl International, **Katarzyna Kowalska**, Wiceprezes Zarządu, KUKE, **Andrzej Kozłowski**, Członek Zarządu, ROHLIG SUUS Logistics, **Henryk Orfinger**, Przewodniczący Rady Nadzorczej, DR IRENA ERIS, **Roman Przybylski**, Prezes Zarządu, Grupa KĘTY.

Paneliści zauważyli, że historia budowy polskich marek oraz rozwoju polskiego eksportu to w gruncie rzeczy odzwierciedlenie całokształtu przemian gospodarczo-społecznych zachodzących w kraju po 1989 roku. Wtedy rodziły się prywatne biznesy, które najpierw osiągały sukces na rodzimym rynku, by następnie wyjść ze swoją marką do Europy, a w końcu na cały świat. Z czasem zmieniały się także przewagi konkurencyjne. Początkowo, ze względu na tanią siłę roboczą, była to cena. Dopiero później przyszła wysoka jakość, a obecnie także zrównoważona produkcja.

Oceniając aktualny stan ekspansji międzynarodowej polskich marek, eksperci wypowiadali się z umiarkowanym optymizmem. Ich zdaniem nasi przedsiębiorcy są elastyczni, dynamiczni i starają się operować na zdywersyfikowanych rynkach. Coraz więcej jest branż, w których polska marka naprawdę się liczy, takich jak żywność, kosmetyki, leki czy usługi IT. Tworzenie globalnej marki to samonapędzający się cykl, w którym pierwsze kroki muszą zrobić pionierzy, podbijający nowe rynki doskonałym produktem. W ten sposób budują renomę kraju, która ułatwia następnym firmom wejście na dany rynek.

W kontekście perspektywicznych rynków jeden z panelistów zwrócił uwagę na konieczność rozróżnienia pomiędzy kierunkami eksportu, a kierunkami rozwoju i internacjonalizacji. Eksport uzależniony jest wprost od kosztów, warunków geopolitycznych czy logistycznych. Europa w dłuższej perspektywie nigdy nie będzie liderem kosztowym. Dlatego tak ważne jest budowanie własnych struktur handlowych, obsługi klienta, a nawet produkcyjnych na nowych rynkach. Warto stawiać na akwizycję lokalnych podmiotów, choć to wiąże się z dodatkowymi wyzwaniami. Zdaniem dyskutantów budowa marki na odległych rynkach powinna zacząć się od edukacji o Polsce i odpowiedniej dyplomacji ekonomicznej, w czym jest rola instytucji publicznych i agencji rządowych.

Po krótkiej przerwie nadeszła pora na wystąpienie zagranicznych gości Forum – **Jana Ruzicki** i **Martina Spillera**, Partnerów, Bellecapital AG – którym towarzyszył **Piotr Wójtowicz-Caicedo**, Partner, Allegra LAW. Wspólnie przedstawili prezentację na temat **„Zaufanie, niezależność i innowacyjność w nowej erze finansów i handlu"**.

Mówcy przedstawili swoją perspektywę na ewoluującą architekturę międzynarodowych finansów, łączącą pewność prawną, odporność regulacyjną i prawdziwie niezależne zarządzanie aktywami. Ich zdaniem należy traktować zaufanie jako strategiczną podstawę handlu transgranicznego – opartą o przejrzyste struktury prawne.

Bazując na szwajcarskich doświadczeniach w zakresie zarządzania majątkiem, regulacji rynków kapitałowych i ochrony inwestorów, prelegenci pokazali, jak innowacje w finansach mogą wspomagać stabilność przedsiębiorstw i radzenie sobie

z globalną niepewnością. Nowoczesne zarządzanie majątkiem oznacza bowiem pełną transparentność procesu, profesjonalne doradztwo oraz pośredniczenie w kontaktach z instytucjami finansowymi.

Następnie uczestnicy wydarzenia wysłuchali dyskusji na temat **„Handel i e-commerce”**, którą poprowadził **Andrzej Tokaj**, Senior Partner, Penteris. Wśród panelistów znaleźli się: **Piotr Bobiński**, Key Account Director, Ebury Polska, **Łukasz Czarnowski**, Digital Sales Cross Country Function Head, Interzero, **Paweł Dzadz**, Customer & Digital Marketing Manager, Lyreco Polska, **Artur Turemka**, Chief Global Growth Officer, Autopay, **Michał Zimiński**, Senior Director, Simon-Kucher & Partners.

W opinii dyskutantów podstawowe pytanie, jakie musimy sobie zadać przed rozpoczęciem sprzedaży międzynarodowej, brzmi: „czy zagranica jest dla mnie?”. Duże znaczenie ma tu fakt, czy oferujemy dobra fizyczne, czy cyfrowe. W pierwszym przypadku w grę wchodzi logistyka, akwizycje itd. W przypadku usług cyfrowych sytuacja jest daleko prostsza i kluczowym kanałem staje się wtedy e-commerce oraz marketplace’y. Samo wejście na marketplace również generuje jednak wiele wyzwań – które z nich wybrać, jakie produkty sprzedawać, jaka marża będzie satysfakcjonująca, jakie znaczenie będzie miał ten kanał sprzedaży? Należy pamiętać, żeby nie „kanibalizować” swoich innych kanałów. Jeśli sprzedaż dotychczasowymi drogami jest satysfakcjonująca, warto poważnie zastanowić się nad otwieraniem nowego kanału, związanego z nowymi ryzykami. Np. okazjonalna sprzedaż dóbr fizycznych poprzez marketplace’y może generować koszty większe niż faktyczna marża.

Zdaniem ekspertów marketplace’y stanowią doskonałą alternatywę dla własnych kanałów sprzedaży e-commerce, wymagają jednak bezpośredniego starcia z konkurencją. Większość przedsiębiorców niezwiązanych z branżą IT nie chce poświęcać swoich zasobów do tworzenia od podstaw własnych platform sprzedaży, decydując się albo na marketplace, albo na gotowe rozwiązanie z zewnętrznego źródła, które jednak zawsze musi być skalowalne i dostosowane do wewnętrznych procesów.

W podsumowaniu prelegenci zgodzili się co do faktu, że nie ma obecnie rzeczy, której nie dałoby się sprzedać przez Internet w jakimkolwiek miejscu na świecie. Pozostaje jedynie pytanie, czy chcemy to robić i czy będzie to opłacalne.

Po zakończeniu dłuższej przerwy lunchowej goście Forum mieli przyjemność wysłuchać wystąpienia **dr hab. Beaty Gessel-Kalinowskiej vel Kalisz**, profesor Instytutu Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk, Prezeski, ICC Polska, zatytułowanego **„ICC i ICC Polska jako partner w rozwijaniu międzynarodowych relacji handlowych”**.

W ramach swojego wystąpienia pani profesor zaprezentowała korzyści płynące z partnerstwa z ICC w procesie ekspansji międzynarodowej. Izba działa na wielu płaszczyznach – globalnej, regionalnej oraz lokalnej – pod jurysdykcjami poszczególnych komitetów narodowych. ICC oferuje wsparcie w budowaniu relacji oraz arbitrażowe. W tym pierwszym kontekście, zdaniem prelegentki, wciąż jesteśmy zbyt słabo widoczni, nawet na stosunkowo bliskich nam rynkach europejskich. Międzynarodowa Izba Handlowa skutecznie działa na rzecz zwiększenia praworządności wymiany handlowej, wspiera działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony klimatu, a także kształtowania otwartej, wiarygodnej i sprawiedliwej gospodarki cyfrowej.

Panel dyskusyjny nr 3 odbył się pod hasłem **„Bezpieczeństwo i odporność łańcuchów dostaw”**. Moderatorem rozmowy został **prof. dr hab. inż. Jarosław Arabas**, Informatyk, Profesor Politechniki Warszawskiej, Członek Rady Programowej Festiwalu Nauki w Warszawie. Skład panelistów prezentował się następująco: **Andrzej Bułka**, Prezes Zarządu, Fracht FWO Polska, **Tomasz Dziki**, Wiceprezes Zarządu, Britenet, **Szczepan Gowin**, Partner, Head of Industrial & Logistics Agency, Cushman & Wakefield Polska, **Marcin Malicki**, Senior Systems and Logistics Designer, Metroplan Polska, **Agnieszka Sygitowicz**, Prezes, Polsko-Tajwańska Izba Przemysłowo-Handlowa, Ekspert, SKB Drive Tech, **Paweł Witkowski**, Dyrektor Biura Operacji Logistycznych, Poczta Polska.

Nakreślając ramy dyskusji, prelegenci podkreślili, że geopolityka i rozwój technologiczny to obecnie aspekty kluczowe dla kształtowania współczesnych procesów logistycznych i łańcuchów dostaw. Pierwszy kontekst to nie tylko blokada szlaków prowadzących przez Rosję, ale choćby przejmowanie kolejnych elementów łańcucha dostaw przez Chiny w obszarze Afryki.

Liczba sytuacji nieprzewidywalnych, z którymi styka się branża logistyczna, rośnie z każdym rokiem.

W kwestii rozwoju technologicznego w wielu elementach łańcucha logistycznego można zastosować już daleko idącą digitalizację, także z wykorzystaniem AI. Poziom automatyzacji logistyki na świecie jest jednak bardzo różny. Azja Wschodnia daleko wyprzedza Europę, która z kolei pozostawia w tyle USA czy strefę Mercosur. Głównym hamulcem rozwoju logistyki w Europie, zdaniem prelegentów, pozostają niestety regulacje Unii Europejskiej.

Dyskutanci omówili także trend *nearshoringu*, wciąż stosunkowo słabo rozwinięty. Ich zdaniem warto wspierać tę koncepcję i zadbać o to, żeby ponowne przeniesienie elementów łańcucha wartości do Europy przełożyło się na lokowanie produkcji w Europie Środkowej i w Polsce.

Finalnym, mocnym akcentem **„Europejskiego Forum Handlu i Eksportu"** był ostatni panel dyskusyjny pt. **„Filary polskiego eksportu"**. Rola moderatora przypadła **dr. hab. Jerzemu Pietrewiczowi**, Prof. SGH, Dyrektorowi Instytutu Rynków i Konkurencji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, a udział w dyskusji wzięli zaś: **Paweł Gąsior**, Dyrektor Departamentu Transakcji Pożyczkowych, Agencja Rozwoju Przemysłu, **Marcin Gołębiewski**, Prezes Zarządu, Unihouse, **Maciej Korbasiewicz**, Prezes Zarządu, Bolix, **Dominik Polak**, Prezes Zarządu, Wytwórnia Makaronu Domowego POL-MAK, **Mikołaj Sarrach**, Doradca Zarządu ds. Eksportu, Grupa BZK, **Maciej Srebro**, Dyrektor Departamentu Wsparcia Eksportu, Polska Agencja Inwestycji i Handlu.

Dyskusja rozpoczęła się od przedstawienia kilku faktów dotyczących imponującego skoku polskiego eksportu, dokonanego w XXI wieku. W 2004 roku w kraju działało 44 tys. eksporterów. Obecnie jest ich już 130 tys., a nominalna wartość eksportu wzrosła w tym czasie sześciokrotnie. Handel zagraniczny stał się wielką lokomotywą polskiej gospodarki. Dopiero ostatnie lata przyniosły lekką stagnację oraz spadek inwestycji.

Prelegenci w pierwszej fazie skupili się na omówieniu współpracy pomiędzy biznesem a publicznymi agencjami wsparcia przedsiębiorców. Do dyspozycji są choćby opcje finansowania dłużnego i kapitałowego, takie jak pożyczki, gwarancje czy poręczenia, a także kredyty eksportowe. Te instrumenty spotykają się z pozytywnym odbiorem firm, choć przeważa opinia, że są one niewystarczające. Jako jedną z bolączek systemu wsparcia handlu zagranicznego wskazano fakt, że w dużej mierze wspiera on już istniejący eksport, nie oferując pomocy małym przedsiębiorcom, którzy dopiero chcą wejść na obce rynki. Przedstawiciele sektora rolno-spożywczego również pochwalili współpracę z agencjami rządowymi, podkreślając jednocześnie, że oferowane wsparcie wciąż jest mniejsze niż ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej.

W podsumowaniu debaty i zarazem całej konferencji, dyskutanci próbowali określić, czym polskie firmy mogą i powinny konkurować na rynkach zagranicznych. Pojawiła się opinia, że

powinniśmy bardzo mocno promować marki własne – poprzez konkurencyjność jakościową i cenową, a także innowacyjność oferowanych produktów.

Tegoroczna edycja **Europejskiego Forum Handlu i Eksportu** jasno pokazała, że polska ekspansja zagraniczna znajduje się dziś na etapie wczesnej dojrzałości, wymagającym nie tylko skali, lecz przede wszystkim strategii, innowacyjności i długofalowego myślenia. Eksport przestaje być celem samym w sobie, a staje się punktem wyjścia do budowy trwałej obecności na rynkach międzynarodowych, własnych struktur oraz silnych marek. Wnioski płynące z debat potwierdziły, że kluczową rolę odegra współpraca biznesu z instytucjami publicznymi, otwartość na nowe technologie oraz umiejętność reagowania na dynamiczne zmiany geopolityczne i rynkowe. Forum stworzyło przestrzeń do merytorycznego dialogu, inspiracji i wymiany doświadczeń, które mogą przełożyć się na realne decyzje i działania wzmacniające pozycję Polski w globalnym handlu.

Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine
Zdjęcia: Piotr Dziubak

PARTNERZY

ORGANIZATOR

PATRONI HONOROWI

PARTNERZY ZŁOCI

PARTNER MERYTORYCZNY

PARTNERZY

PARTNERZY

PATRONI MEDIALNI

Europejskie Forum

V EDYCJA
Europejskie Forum
HANDLU
I EKSPORTU
11.12.2025

— EXECUTIVE CLUB —

WIGILIJNY WIECZÓR EXECUTIVE CLUB

Wigilijny Wieczór Executive Club był symbolicznym i refleksyjnym zwieńczeniem intensywnego roku jubileuszowego 20-lecia Klubu. Spotkanie połączyło elementy networkingowe z intelektualną prowokacją, która skłaniała do spojrzenia na współczesne wyzwania z nowej, nieoczywistej perspektywy.

Szczególnym punktem wieczoru była prezentacja **Cezarego Pietrasika** pt. **„Głupota ludzka jako megatrend – wpływ na biznes, politykę i społeczeństwo”**, oparta na niedawno wydanej książce „Homo Idioticus: Why We Are Stupid and What to Do About It”. Prelegent z charakterystyczną ironią i dystansem analizował mechanizmy zbiorowej nieracjonalności, uproszczeń poznawczych i emocjonalnych decyzji, które coraz silniej wpływają na funkcjonowanie rynków, organizacji i debaty publicznej. Zwrócił uwagę, że „głupota” nie jest brakiem inteligencji, lecz efektem presji informacyjnej, polaryzacji i algorytmizacji rzeczywistości – a jej skutki odczuwają dziś liderzy biznesu i decydenci na całym świecie.

Wystąpienie stało się punktem wyjścia do żywych rozmów i wymiany opinii w kuluarach, idealnie wpisując się w ideę Executive Club jako miejsca łączącego świąteczną wspólnotę z odważną refleksją o przyszłości. Wieczór zakończył się w duchu rozmów, relacji i wspólnego spojrzenia w nadchodzący rok – z większą uważnością, krytycznym myśleniem i dystansem do świata, który coraz częściej nagradza uproszczenia.

Wesołych
Świąt
20 LAT
EXECUTIVE
CLUB

EXECUTIVE
CLUB

IV EDYCJA

EXECUTIVE GOLF CUP

18.06.2026

SOBIENIE KRÓLEWSKIE
GOLF & COUNTRY CLUB

www.executiveclub.pl

ZMIANA PRZEWODNICTWA W EXECUTIVE CLUB

ANDRZEJ AUGUSTYŃSKI
Przewodniczący Rady Executive Club

prof. RAFAŁ OHME
Wiceprzewodniczący Rady Executive Club

Executive Club informuje o istotnych zmianach w Prezydium Rady Klubu. Po wielu latach zaangażowania i wybitnego wkładu w rozwój organizacji prof. Michał Kleiber kończy pełnienie funkcji Przewodniczącego Rady Executive Club. Jego rola w kształtowaniu misji Klubu, budowaniu prestiżu środowiska oraz wspieraniu dialogu między biznesem, nauką i administracją publiczną pozostaje nie do przecenienia.

Profesor Michał Kleiber pełnił tę zaszczytną rolę od 2017 roku i pozostanie związany z Executive Club jako Honorowy Przewodniczący organizacji oraz członek Rady Innowacji i Zrównoważonej Gospodarki (RIZG) Executive Club, nadal aktywnie wspierając inicjatywy Klubu i jego społeczności.

RIZG to elitarna, ekspercka grupa doradcza, powołana w celu wspierania strategicznych działań Klubu oraz kształtowania jego długofalowej wizji rozwoju. Tworzą ją wybitni przedstawiciele świata biznesu, nauki, administracji publicznej oraz organizacji społecznych – osoby o ugruntowanej pozycji, bogatym doświadczeniu i realnym wpływie na kierunki rozwoju polskiej gospodarki. Pełny skład Rady oraz informacje o jej Członkach dostępne są na stronie: **www.executiveclub.pl**

Executive Club składa prof. Michałowi Kleiberowi serdeczne podziękowania za lata wizji, autorytetu i nieocenionego wsparcia, które miały fundamentalne znaczenie dla rozwoju Klubu oraz organizowanych przez niego inicjatyw.

JEDNOCZEŚNIE ORGANIZACJA PRZEDSTAWIA NOWE PREZYDIUM RADY EXECUTIVE CLUB:

- Funkcję Przewodniczącego obejmuje **Andrzej Augustyński** – polski przedsiębiorca społeczny, duchowny, twórca i lider Stowarzyszenia SIEMACHA i Fundacji DEMOS, były pełnomocnik i doradca społeczny Prezydenta Krakowa, stypendysta amerykańskiej Fundacji Ashoka. Organizator warsztatów, debat i kampanii społecznych, inicjator wydarzeń artystycznych i rekreacyjno-sportowych.

- Funkcję Wiceprzewodniczącego obejmuje **prof. Rafał Ohme** – profesor Szkoły Biznesu Uniwersytetu Stellenbosch w Kapsztadzie, stypendysta Fulbrighta, finalista EY Przedsiębiorca Roku i Wizjoner Roku Viva, zwycięzca konkursu Mówca Roku. Autor bestsellerów „Emo Sapiens". Międzynarodowy ekspert w dziedzinie neuronauki, technologii i biznesu. Chairman Firm Mindset oraz iCode, tworzących od 20 lat w ponad 40 krajach innowacyjne narzędzia dla HR i marketingu.

Nowemu kierownictwu Rady Executive Club życzymy owocnej współpracy oraz wielu inspirujących działań na rzecz dalszego rozwoju Klubu i jego społeczności liderów.

— EXECUTIVE CLUB —

„PATRZENIE WSTECZ NIE MA SENSU, MUSIMY IŚĆ DO PRZODU” – RELACJA I WNIOSKI Z V EDYCJI AGROFOOD FORUM

Tegoroczna edycja AgroFood Forum, odbywająca się w siedzibie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, była przestrzenią intensywnych debat o teraźniejszości oraz przyszłości polskiego i europejskiego sektora rolno-spożywczego. Wydarzenie, zorganizowane przez Executive Club przy współpracy Stowarzyszenia AgroBiznesKlub, zgromadziło liderów całego łańcucha wartości „od pola do stołu”. Poruszone zostały takie tematy jak konkurencyjność polskiego sektora agrifood, kwestie finansowania i modernizacji produkcji rolnej oraz wyzwania integracyjne i surowcowe.

Po uroczystym powitaniu uczestników przez organizatorów spotkania z wystąpieniem inauguracyjnym wystąpił Gość Specjalny wydarzenia – **Stefan Krajewski, Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.**

Szef resortu rolnictwa już na wstępie podkreślił, że branża agro mierzy się w ostatnich latach z bezprecedensowymi wyzwaniami, takimi jak wojna za wschodnią granicą, presja cenowa i załamanie łańcuchów dostaw. Nie ma gotowych, sprawdzonych rozwiązań, a sytuacja wciąż dynamicznie się zmienia. Celem nadrzędnym pozostaje jednak zapewnienie samowystarczalności polskiego i europejskiego rolnictwa, budowa przewag konkurencyjnych i pozyskanie nowych rynków zbytu.

Motywem przewijającym się przez całą konferencję były wysokie ceny energii, które wielu producentów stawiają w dramatycznej sytuacji. Zdaniem ministra Krajewskiego rozwiązaniem obu problemów jest większe zaangażowanie polskiego rolnictwa w wykorzystanie plonów na cele energetyczne, szczególnie w postaci biogazowni.

Minister zwrócił uwagę na sukcesy, jakie odnosi obecnie polskie rolnictwo, oraz na namacalne efekty pracy resortu, takie jak otwarcie dla polskiej żywności rynków azjatyckich czy rosnące wolumen i wartość eksportu. Podkreślił także, że branża musi stale poruszać się do przodu. Produkcja nie może opierać się na taniej sile roboczej, lecz na nowoczesnych technologiach rolnictwa precyzyjnego i modeli 4.0 oraz 5.0.

Po zakończeniu wystąpienia inauguracyjnego nadszedł czas na pierwszy panel dyskusyjny, pt. **„Przyszłość rynku rolno-spożywczego”**, który poprowadził **dr inż. Andrzej Gantner,** Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Generalny, Polska Federacja Producentów Żywności Związek Pracodawców. W dyskusji udział wzięli: **Michał Benet**, Doradca żywieniowy, Spółdzielcza Mleczarnia Spomlek; **prof. dr hab. Marcin Gołębiewski**, Prorektor ds. Rozwoju, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego; **Andrzej Remisiewicz**, Właściciel, TRANS-ROL, Członek Zarządu, Stowarzyszenie AgroBiznes-Klub; **Marzena Trajer**, Dyrektor Biura Analiz i Strategii, Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa oraz **dr hab. Marek Wigier**, Profesor, Dyrektor, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.

Nakreślając ramy dyskusji prezes Andrzej Gantner przypomniał zebranym, że branża rolno-spożywcza to obecnie największy sektor produkcyjny oraz największa gałąź polskiego eksportu, z ogromnym wpływem na całokształt krajowej gospodarki. Bezpieczeństwo żywnościowe stanowi więc kluczowy element strategii obronnej Polski. Moderator zaznaczył jednak, że dotychczasowe przewagi konkurencyjne nie mogą już zapewniać dalszego rozwoju produkcji rolnej, a przyszłość branży wymaga nowych rozwiązań. Właśnie o tę wizję pytał kolejnych prelegentów.

Uczestnicy debaty w swoich wypowiedziach starali się zdiagnozować aktualny stan i wyzwania stojące przed branżą z ich perspektywy, a następnie pokusić się o przedstawienie możliwych scenariuszy na przyszłość. Jako największą bolączkę polskiego rolnictwa większość dyskutantów wskazywała niedofinansowanie i niską opłacalność produkcji. Średnia marża przedsiębiorstwa rolno-spożywczego w Polsce to ok. 2-3%. Tymczasem w przypadku sklepów wielkopowierzchniowych sprzedających ich towar jest to od 10 do nawet 30%. Duże sieci handlowe kreują także trendy konsumenckie, które niekoniecznie sprzyjają produkcji rolnej. Na przykład polityka redukowania wykazywanego śladu węglowego za wszelką cenę bardzo mocno zmienia strukturę polskiego rolnictwa – bardziej emisyjna od produkcji roślinnej hodowla zwierząt staje się coraz mniej opłacalna.

Prelegenci podkreślali, że w obliczu rosnących cen energii, zdestabilizowanych łańcuchów dostaw i zwiększających się kosztów pracy polska i europejska produkcja rolno-spożywcza staje się po prostu za droga, a jej konkurencyjność spada. Tymczasem potencjał wytwórczy krajowego rolnictwa jest ogromny, ale nie będzie mógł być wykorzystany bez nowych rynków zbytu. Jednym z proponowanych rozwiązań jest większy nacisk na eksport żywności w pełni przetworzonej, wytwarzanej pod własnymi markami, a nie jedynie surowca.

Debatujący poruszyli również kwestię mnożących się utrudnień, z jakimi muszą się mierzyć rolnicy. Mają one przede wszystkim charakter administracyjny, regulacyjny i finansowy, ale coraz częściej także społeczny – praca rolnika nie cieszy się szacunkiem i akceptacją.

Pod koniec panelu dyskusyjnego padła konkluzja, że globalny rynek zmienia się niezwykle dynamicznie, a my musimy się do tych zmian zaadaptować. „Patrzenie wstecz nie ma sensu […], pozostaje nam jedynie ucieczka do przodu”.

Po przerwie lunchowej uczestnicy wysłuchali drugiego panelu dyskusyjnego, zatytułowanego **„Nowa era produkcji rolnej”**. Moderacji podjął się **prof. dr hab. Marian Podstawka**, Pro-

fesor Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. W panelu udział wzięli: **Andrzej Borusiewicz**, Zastępca Prezesa, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa; **Iwona Janda-Malina**, Menedżer Produktów Działu Nawozy, Agrosimex; **Jakub Olipra**, Starszy Ekonomista, Credit Agricole Bank Polska oraz **Dariusz Sip**, Prezes Zarządu, Syngenta Polska.

Dyskusję otworzyło pytanie o fundamenty nowoczesnej produkcji rolnej. Paneliści podkreślili, że „od gleby wszystko się zaczyna". Tymczasem kondycja polskich gleb systematycznie się pogarsza, a poziom składników odżywczych spada. W sytuacji rosnących cen nawozów, na które wpływ mają czynniki geopolityczne, energetyczne i logistyczne, kluczowe staje się racjonalne gospodarowanie zasobami.

Wątek racjonalności i oparcia decyzji na danych powracał w trakcie dyskusji. Zwracano uwagę, że wiele praktyk w rolnictwie wciąż powielanych jest „z przyzwyczajenia", bez pogłębionej analizy ich skuteczności. Nowa era produkcji rolnej wymaga zmiany podejścia – przejścia od intuicji do zarządzania opartego na wiarygodnych danych, analizie kosztów i efektywności. Jednocześnie dyskutanci wskazali na problem nadmiernych regulacji unijnych, które w niektórych przypadkach prowadzą do stosowania rozwiązań mniej efektywnych, zamiast wspierać innowacje, w tym biologiczne metody ochrony roślin.

Z perspektywy ekonomicznej, paneliści podnosili argument, że wielu rolników nie posiada pełnej wiedzy na temat realnej rentowności swoich gospodarstw. Brak przejrzystej analizy kosztów i przychodów utrudnia podejmowanie racjonalnych decyzji inwestycyjnych. Tymczasem koszty energii i pracy w Polsce w ostatnich latach wzrosły na tyle dynamicznie, że krajowa produkcja rolna traci konkurencyjność. Proste przewagi kosztowe już się wyczerpały, a przyszłość należy do specjalizacji, wysokiego przetwórstwa i skracania łańcuchów dostaw.

W trakcie tej debaty ponownie wybrzmiał wniosek, że nowa era produkcji rolnej nie będzie opierała się na taniej sile roboczej ani na prostym zwiększaniu wolumenu produkcji. Jej fundamentami muszą być wiedza, technologia, automatyzacja, precyzyjne zarządzanie zasobami oraz współpraca między uczestnikami rynku.

Kulminacyjnym momentem konferencji AgroFood Forum był **„Okrągły stół branży rolno spożywczej"**, który poprowadził **prof. dr hab. Krzysztof Firlej**, Kierownik Katedry Rozwoju Organizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Wśród panelistów znaleźli się: **Piotr Grzonkowski**, Wiceprezes Zarządu, SuperDrob, CEO Linii Biznesowej Food & Agri, Grupa LipCo Foods; **dr Wiesław Jan Hałucha**, Prezes Zarządu, Alventa; **Leszek Jakielski**, Wiceprezes Zarządu ds. Surowcowych, Sokołów oraz **prof. dr hab. Jan Komorowski**, Profesor, Katedra Polityki Gospodarczej i Teorii Pieniądza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Panel „Okrągły stół branży rolno-spożywczej" był debatą o charakterze przekrojowym, której celem było zderzenie perspektyw producentów, przetwórców, przedstawicieli administracji oraz rynku finansowego.

Rozmowę zdominował temat stabilności regulacyjnej i przewidywalności otoczenia prawnego. Uczestnicy zgodnie wskazywali, że branża rolno-spożywcza funkcjonuje dziś w warunkach wysokiej zmienności – zarówno pod względem legislacyjnym, jak i rynkowym. Częste zmiany przepisów,

niejednoznaczne interpretacje oraz nakładanie się regulacji krajowych i unijnych utrudniają planowanie inwestycji w długim horyzoncie. Przedstawiciele sektora podkreślali, że bez stabilnych ram prawnych trudno mówić o budowaniu trwałej konkurencyjności.

Istotnym wątkiem była również kwestia równowagi w łańcuchu dostaw. Paneliści zwracali uwagę na asymetrię sił negocjacyjnych pomiędzy poszczególnymi ogniwami rynku – od producentów surowców, przez przetwórców, po sieci handlowe. Wskazywano, że przyszłość sektora zależy od większej transparentności relacji handlowych oraz wypracowania mechanizmów, które pozwolą na bardziej sprawiedliwy podział wartości dodanej.

W trakcie dyskusji wielokrotnie powracał temat bezpieczeństwa żywnościowego – zarówno w wymiarze krajowym, jak i europejskim. Uczestnicy podkreślali, że doświadczenia ostatnich lat, w tym pandemia oraz napięcia geopolityczne, uwidoczniły znaczenie suwerenności produkcyjnej.

Szeroko komentowanym tematem była również umowa handlowa między Unią Europejską a krajami Mercosur. Część uczestników wyrażała obawy, że liberalizacja handlu może doprowadzić do napływu tańszych produktów rolnych wytwarzanych przy niższych standardach środowiskowych i jakościowych, co postawi europejskich producentów w niekorzystnej pozycji konkurencyjnej. Wskazywano na ryzyko dalszej presji cenowej, szczególnie w sektorach wrażliwych, takich jak produkcja wołowiny czy drobiu. Jednocześnie podkreślano, że ewentualne otwarcie rynków Ameryki Południowej może stanowić szansę dla polskich przetwórców i eksporterów żywności wysokiej jakości, o ile towarzyszyć mu będą skuteczne mechanizmy ochronne oraz egzekwowanie równych standardów produkcji. W konkluzji zwracano uwagę, że kluczowe znaczenie będzie miało wyważenie interesów – tak, aby umowa nie osłabiła bezpieczeństwa i stabilności europejskiego rolnictwa.

Nie zabrakło również refleksji nad rolą współpracy międzysektorowej. Uczestnicy „okrągłego stołu" zgodnie wskazywali, że przyszłość branży rolno-spożywczej zależy od zdolności do budowania partnerstw – zarówno pomiędzy firmami, jak i na linii biznes–administracja–nauka. Tylko w takim modelu możliwe jest tworzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, rozwój nowych produktów oraz skuteczne reagowanie na zmieniające się preferencje konsumentów.

Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine
Zdjęcia: Piotr Dziubak

PARTNERZY

ORGANIZATOR WSPÓŁORGANIZATOR PATRONI HONOROWI

PATRONI HONOROWI PARTNER ZŁOTY PARTNERZY

PATRONI MEDIALNI

SOKOŁÓW
SOKOŁÓW
SOKOŁÓW
SOKOŁÓW
SOKOŁÓW

WYSTĄPIENIE INAUGURACYJNE:
STEFAN KRAJEWSKI
Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Ministerstwo Rolnictwa
i Rozwoju Wsi

AGRO FOOD
Forum
EXECUTIVE
CLUB

— EXECUTIVE CLUB —

WIECZÓR KLUBOWY EXECUTIVE CLUB: PRZESTRZEŃ DIALOGU, RELACJI I INSPIRUJĄCYCH ROZMÓW

Po zakończeniu AgroFood Forum Klubowicze oraz zaproszeni Goście uczestniczyli w Wieczorze Klubowym Executive Club – spotkaniu w bardziej kameralnej, sprzyjającej rozmowom atmosferze, które stanowiło naturalne przedłużenie merytorycznych debat.

Sesję networkingową poprzedziło kilka wystąpień indywidualnych. Pierwszym z nich było przemówienie ks. Andrzeja Augustyńskiego, Prezesa Zarządu Stowarzyszenia SIEMACHA, który w swojej wypowiedzi skoncentrował się na społecznym wymiarze przywództwa i odpowiedzialności. Podkreślał, że gospodarka nie jest wyłącznie mechanizmem produkcji i wymiany dóbr, lecz systemem relacji międzyludzkich. Zwracał uwagę na znaczenie zaufania, solidarności oraz długofalowego myślenia w budowaniu trwałych fundamentów rozwoju.

Nowy Przewodniczący Rady Executive Club zaakcentował, że właśnie takie fora, jak Executive Club, umożliwiają spotkanie różnych perspektyw i budowanie kapitału społecznego, który jest niezbędny w czasach niepewności.

Kolejne wystąpienie należało do prof. Rafała Ohme, nowego Wiceprzewodniczącego Executive Club. Profesor w swojej prezentacji pt. „Jak nie dać się wyprzedzić AI?" nakreślił świeżą perspektywę na relację człowiek – technologia, pokazując, że w świecie dynamicznej trans formacji cyfrowej kluczowe znaczenie mają kompetencje poznawcze, elastyczność myślenia i zdolność adaptacji.

W przystępny, a jednocześnie pogłębiony sposób przedstawił wyzwania, przed którymi stają dziś liderzy, organizacje i całe społeczeństwa w obliczu rozwoju sztucznej inteligencji.

Wieczór dopełniło wystąpienie Jacka Czapiewskiego, polskiego metafizyka, mentora, twórcy Metafizycznego Intensywnego Mentoringu, zatytułowane „Świadomość postaw prosumenckich jako wsparcie w budowaniu odporności rynkowej". Prezentacja wniosła do spotkania wymiar refleksyjny i strategiczny, pokazując, że współczesny rynek wymaga nie tylko sprawnych narzędzi operacyjnych, lecz także głębokiego zrozumienia postaw, motywacji i świadomości uczestników życia gospodarczego.

Prelegent zwrócił uwagę na rolę odpowiedzialnych wyborów, uważności oraz długofalowego myślenia w budowaniu stabilności i odporności organizacji. Ta perspektywa, łącząca analizę rynkową z rozwojem osobistym liderów, stała się cennym uzupełnieniem wcześniejszych wystąpień i nadała wieczorowi wielowymiarowy charakter.

Wieczór Klubowy potwierdził, że siłą Executive Club jest nie tylko organizacja debat na najwyższym poziomie, ale również budowanie trwałej społeczności liderów, którzy chcą rozmawiać, inspirować się i wspólnie kształtować przyszłość polskiej gospodarki.

POWITANIE GOŚCI I PRZEDSTAWIENIE
KIERUNKÓW KLUBU NA 2026 ROK:
BEATA RADOMSKA
CEO, Executive Club
ks. ANDRZEJ AUGUSTYŃSKI
Przewodniczący Rady Executive Club
prof. RAFAŁ OHME
Wiceprzewodniczący Rady Executive Club

POWITANIE GOŚCI I PRZEDSTAWIENIE
KIERUNKÓW KLUBU NA 2026 ROK:
BEATA RADOMSKA
CEO, Executive Club
ks. ANDRZEJ AUGUSTYŃSKI
Przewodniczący Rady Executive Club
prof. RAFAŁ OHME
Wiceprzewodniczący Rady Executive Club

Świadomość postaw
prosumenckich jako wsparcie w
budowaniu odporności rynkowej
Jacek Czapiewski
Metafizyk, Terapeuta, Badacz, Mentor

Mindset
Stanford
Forbes

YES
YOU
CAN

WIECZÓR KLUBOWY

TENGO

Studio projektowania wnętrz

Koncepcja

- Konsultacje workplace
- Test fit
- Projekt koncepcyjny wnętrza
- Koncepcja architektoniczna elewacji

Realizacja

- Projekt wykonawczy wnętrza
- Nadzór autorski
- Zarządzanie projektem

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI

+48 606 440 430

ul. Wspólna 75/79
Warszawa 00-688

EXECUTIVE CLUB

EXECUTIVE MAGAZINE

XII EDYCJA

SUSTAINABLE Economy Summit 2026

ZESKANUJ I KUP BILET

27-28.05.2026

HOTEL VERTE, WARSZAWA