

Nr (38) 2026

Cena 9,80 zł (w tym 8% VAT)

rynek inwestycji

MAGAZYN BIZNESOWO-GOSPODARCZY



prof. Paweł
Wojciechowski,
prezes Instytutu
Finansów Publicznych



Marek Gzik,
wiceminister nauki
i szkolnictwa
wyższego



dr Jacek
Goliszewski,
prezes Business
Center Club



ROK ZAŁOŻENIA 1997

AGRA POLAND®

**OD MASZTÓW
I FLAG
PO ŚWIATŁO
29 LAT
W PRZESTRZENI
PUBLICZNEJ**

WWW.AGRA-DOBRON.PL

Ogólnopolski Ranking Gmin
i Miast na prawach powiatu 2025



ISSN 2084-0616



9 771644 305103

07 >



www.arinea.pl
www.wallbox.pl
+48 222 662 777
biuro@arinea.pl



**ZARABIAJ NA
STACJACH ŁADOWANIA
I ŚWIADCZENIU USŁUG**

**STACJE ŁADOWANIA
Z APLIKACJĄ
DO ZARZĄDZANIA
ARTEVA**

**KOMPLEKSOWA
OBSŁUGA
PROJEKTÓW**



POROZMAWIAJMY O TYM JAK ŁATWO I OSZCZĘDNIIE WEJŚĆ W ELEKTROMOBILNOŚĆ



prof. Paweł Wojciechowski,
prezes Instytutu Finansów Publicznych str. 4



Marek Gzik,
wiceminister nauki i szkolnictwa wyższego str. 22

GOSPODARKA 4

Finanse publiczne wymagają głębokich reform

Reforma podatkowa jest trudna nie dlatego, że brakuje wiedzy, lecz dlatego, że wymaga kosztownych decyzji politycznych, ograniczających istniejące przywileje. Poprawa systemu podatkowego jest jednym z najtrudniejszych do przeprowadzenia elementów reformy finansów publicznych.

4

Potencjał naukowy musi zaspokajać potrzeby rynku

Pomimo rosnącej świadomości znaczenia innowacyjności oraz współpracy między nauką i gospodarką wciąż istnieją bariery ograniczające jej efektywność. W wielu przypadkach brakuje spójnych mechanizmów komunikacji oraz narzędzi, które pozwalałyby na szybkie i skuteczne łączenie potencjału naukowego z potrzebami rynku. Dlatego kolejnym etapem rozwoju systemu innowacji musi być jego większa integracja i orientacja na rezultaty.

22

PERFECT SPA AWARDS 58

LIDER POLSKIEGO BIZNESU 62

Państwo i gospodarka to naczynia połączone

Przedsiębiorcy wiele razy udowodnili, że potrafią z sukcesem działać i zarządzać swoimi firmami w każdych warunkach. Jednak nie działają w próżni, tylko w stworzonych przez państwo warunkach gospodarczych. Tylko silne, sprawne państwo jest warunkiem silnej, konkurencyjnej gospodarki. Obok liderów w gospodarce, m.in. naszych laureatów, potrzebujemy także liderów i wizjonerów w polityce.

62

POLSKA SAMORZĄDOWA 68

OGÓLNOPOLSKI RANKING POWIATÓW i MIAST NA PRAWACH POWIATU 80

Ranking to nie konkurs piękności. To zwierciadło pracy samorządów

Samorządy przystępują do rankingu świadomie, bo chcą się rozwijać, chcą być oceniane, chcą pokazać mieszkańcom efekty swojej pracy. Eksperti dokonują oceny na podstawie rzeczywistych danych i działań. Otwartość i transparentność tego procesu sprawiają, że wyniki mają prawdziwą wartość informacyjną

82



dr Jacek Goliszewski,
prezes Business Center Club str. 62



Andrzej Pionka,
prezes zarządu Związku Powiatów Polskich str. 82

Wydawca:

MaxMedia Mariusz Gryżewski
01-932 Warszawa, ul. Estrady 67
wydawnictwo@maxmedia.org.pl

Adres redakcji:

Loteryjki 69D, lok. 15,
01-937 Warszawa
tel. 22 245 30 40, 601 359 696
www.rynekinwestycji.pl

Redaguje kolegium:

Mariusz Gryżewski
(redaktor naczelny)
m.gryzewski@maxmedia.org.pl
Jarosław Adkowski
Piotr Danilczuk
Cezary Głogowski
Leszek Jasiński
Barbara Michorowska
Piotr Nowacki

Małgorzata Szerfer-Niechaj
Zbigniew Wawrzukowicz

Projekt i skład:

MaxMedia

Numer oddano do druku:
16.04.2026 r.

Wydanie specjalne w dystrybucji bezpłatnej.

Za treść ogłoszeń redakcja ponosi odpowiedzialność w granicach wskazanych w ust. 2 art. 42 ustawy Prawo prasowe. Publikowane zdjęcia i materiały są własnością redakcji oraz prezentowanych firm i instytucji.

Przedruk tylko za zgodą wydawcy.

Redakcja zastrzega sobie prawo do skrótów.



Finanse publiczne wymagają głębokich reform

Reforma podatkowa jest trudna nie dlatego, że brakuje wiedzy, lecz dlatego, że wymaga kosztownych decyzji politycznych, ograniczających istniejące przywileje. Poprawa systemu podatkowego jest jednym z najtrudniejszych do przeprowadzenia elementów reformy finansów publicznych – mówi prof. Paweł Wojciechowski, prezes Instytutu Finansów Publicznych, były minister finansów.

Czy zakładany wzrost gospodarczy powyżej 3 proc. jest według pana realny do wypracowania w 2026 r.?

– Wzrost gospodarczy powyżej 3 proc. w 2026 r. pozostaje możliwy, ale jego charakter zmienił się z relatywnie stabilnego na silnie uzależniony od czynników zewnętrznych. Nadal mamy dodatnią dynamikę wzrostu, wynikającą przede wszystkim z konsumpcji prywatnej. Realne wynagrodzenia rosną w tempie ok. 3–4 proc. rocznie. Sprzedaż detaliczna utrzymuje dynamikę na poziomie 4–5 proc. r/r, co wskazuje na relatywną stabilność popytu krajowego.

Na poziomie strukturalnym widać jednak nierównowagę. Wkład eksportu netto do wzrostu jest ograniczony lub okresowo ujemny. Wynika to przede wszystkim z bardzo słabej koniunktury w Niemczech, gdzie wzrost oscyluje wokół zera, oraz szerzej – w strefie euro, gdzie dynamika PKB wynosi ok. 0,8–1,2 proc. Polska, jako gospodarka silnie powiązana z niemieckim przemysłem, odczuwa ten efekt bezpośrednio przez kanał eksportowy i pośrednio przez ograniczenie inwestycji w sektorach powiązanych z eksportem. Jednocześnie inwestycje prywatne pozostają rela-

tywnie słabe, co wynika z niepewności geopolitycznej, nadal relatywnie wysokiego kosztu kapitału, niepewności regulacyjnej – częściowo wynikającej z pata politycznego między dwoma ośrodkami władzy wykonawczej, czego przykładem było prezydenckie weto do ustawy wdrażającej program SAFE. W efekcie inwestycje nie przejęły roli drugiego filaru wzrostu. Gospodarka opiera się w dużej mierze na jednym silniku – konsumpcji.

Wzrost powyżej 3 proc. jest możliwy, ale jego trwałość pozostaje ograniczona i zależy od stabilizacji czynników zewnętrznych, głównie cen energii, sytuacji geopolitycznej i ożywienia w strefie euro. Polska przestaje być gospodarką napędzaną głównie decyzjami krajowymi. Staje się częścią niestabilnego systemu globalnego, w którym przestrzeń dla autonomicznej polityki gospodarczej jest wyraźnie węższa.

Co dalej z inflacją? Czy po marcowej obniżce stóp procentowych przewiduje pan kolejne?

– Inflacja w Polsce spadła z poziomów dwucyfrowych do ok. 2–3 proc., co formalnie oznacza powrót do celu inflacyjnego. W istocie obraz ten jest my-

lący, ponieważ struktura inflacji została wyraźnie zaburzona. Kluczowe znaczenie ma dziś rozróżnienie między inflacją ogółem a inflacją bazową, szczególnie w sektorze usług, który lepiej odzwierciedla trwałą presję kosztową w gospodarce. Ważnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę, jest szok podaży związany z cenami paliw, oraz wpływ rządowego pakietu CPN (Ceny Paliw Niżej – przyp. red.) na inflację. Na razie wdrożono trzy elementy tego pakietu: obniżenie VAT z 23 do 8 proc., redukcję akcyzy do poziomu minimalnego w UE oraz limity maksymalne dla cen detalicznych. Szacunkowy koszt tego mechanizmu wynosi blisko 1,6 mld zł miesięcznie, czyli ok. 20 mld zł rocznie, co odpowiada 0,5–0,6 proc. PKB. Budżet państwa przejmuje część kosztu wzrostu paliw z rynków światowych, co oznacza, że inflacja jest niższa, ale deficyt wyższy. Mamy tu do czynienia z częściowym przesunięciem inflacji z poziomu cen do poziomu finansów publicznych.

Jeszcze przed ostatnim szokiem paliwowym wskaźnik CPI wynosił ok. 2–3 proc., podczas gdy inflacja usług utrzymywała się na poziomie 4–5 proc. To po-

kazuje, że koszty pracy i działalności firm nadal rosną. Pakiet CPN spowoduje rozjazd między inflacją obserwowaną a rzeczywistą presją kosztową w gospodarce. Dynamika inflacji częściowo została „wygładzona” administracyjnie, ale nie usunięta. Po wdrożeniu CPN konsumpcja pozostaje relatywnie silna, a wzrost cen częściowo spłaszczony. W efekcie gospodarka funkcjonuje w stanie „zamrożonego dostosowania”, w którym napięcia kosztowe nie znikają, lecz kumulują się w czasie. Dla polityki pieniężnej oznacza to istotne komplikacje. Bank centralny widzi niższy poziom inflacji, ale jednocześnie obserwuje utrzymującą się inflację bazową i rosnące ryzyko fiskalne. Przestrzeń do dalszych obniżek stóp procentowych jest więc bardzo ograniczona. W horyzoncie najbliższych dwóch kwartałów scenariusz kontynuacji łagodzenia polityki pieniężnej wydaje się mało prawdopodobny.

Jak polityka inwestycyjna państwa ma się do rosnącego długu publicznego?

– Relacja między inwestycjami publicznymi a długiem publicznym staje się jednym z kluczowych elementów oceny stabilności makroekonomicznej Polski. Deficyt sektora finansów publicznych utrzymuje się na poziomie ok. 6–7 proc. PKB, co oznacza trwałe przekroczenie unijnych reguł fiskalnych i objęcie Polski procedurą nadmiernego deficytu. Dług publiczny osiągnął poziom ok. 60 proc. PKB według definicji EDP i pozostaje na ścieżce wzrostowej. Zgodnie ze Strategią Zarządzania Długiem Publicznym opracowaną przez Ministerstwo Finansów może on wzrosnąć do ok. 75–79 proc. PKB w 2029 r., a według analiz Komisji Europejskiej – nawet do ok. 100–107 proc. PKB w połowie następnej dekady, w scenariuszu braku działań konsolidacyjnych.

Najważniejszym problemem nie jest jednak poziom długu, lecz jego dynamika oraz rosnący koszt jego obsługi. W 2026 r. koszty odsetkowe wyniosą ok. 90–115 mld zł, czyli ok. 2,2–2,7 proc. PKB. To niemal podwojenie ich udziału w gospodarce względem poziomu sprzed kilku lat. W praktyce koszty obsługi długu stają się jedną z największych kategorii wydatkowych państwa, nie generując żadnego efektu rozwojowego. Wzrost kosztów finansowania wiąże się bezpośrednio z utrzymywaniem podwyższonych stóp procentowych oraz rosnącym ryzykiem fiskalnym. W efekcie coraz większą część wydatków publicznych przeznaczają się na

obsługę zadłużenia, a nie na finansowanie usług publicznych czy inwestycji.

W przeszłości Polska korzystała z korzystnej relacji między tempem wzrostu gospodarczego a kosztem długu, co pozwalało stabilizować jego relację do PKB. Obecnie mechanizm ten działa znacznie słabiej, a w niektórych okresach ulega odwróceniu. W takich warunkach utrzymujący się deficyt prowadzi do systematycznego wzrostu długu. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma struktura wydatków publicznych. Inwestycje infrastrukturalne, energetyczne czy edukacyjne mają potencjał zwiększania produktywności i generowania przyszłych dochodów, zaś wydatki o charakterze bieżącym, w tym subsydia cenowe, zwiększają dług bez poprawy potencjału wzrostowego. Stąd polityka inwestycyjna powinna być bardziej selektywna i skoncentrowana na projektach o najwyższej stopie zwrotu. Problem w tym, że w praktyce to właśnie inwestycje publiczne są najbardziej elastyczną kategorią wydatków i jako pierwsze mogą podlegać ogranicze-

Deficyt sektora finansów publicznych utrzymuje się na poziomie ok. 6–7 proc. PKB, co oznacza trwałe przekroczenie unijnych reguł fiskalnych i objęcie Polski procedurą nadmiernego deficytu. Najważniejszym problemem nie jest jednak poziom długu, lecz jego dynamika oraz rosnący koszt jego obsługi.

niom w procesie konsolidacji fiskalnej. Wydatki transferowe mają bardziej sztywny charakter. Istnieje realne ryzyko, że dostosowanie fiskalne będzie odbywać się kosztem wydatków rozwojowych. W dłuższym okresie może to prowadzić do trwałego zmniejszenia przestrzeni dla inwestycji publicznych i obniżenia potencjalnego tempa wzrostu gospodarczego.

Jak prognozy wpłyną na finanse obywateli?

– Wpływ sytuacji fiskalnej na gospodarstwo domowe będzie miał charakter rozłożony w czasie i mniej bezpośredni niż w okresach kryzysowych. Sytuacja w Polsce nie wymaga gwałtownych podwyżek podatków ani cięć wydatków, jednak przestrzeń fiskalna wyraźnie się kurczy, co będzie miało konsekwencje dla gospodarstw domowych w kolejnych latach.

W krótkim okresie gospodarstwa domowe korzystają z polityki stabilizacyjnej państwa, w tym mechanizmów, które ograniczają wzrost cen energii i paliw. Koszty tych działań nie są jednak bezpośrednio widoczne. Gospodarstwa domowe nie odczuwają pełnego kosztu szoku energetycznego, gdyż jego część przeniesiono na sektor finansów publicznych. Jednak koszty te powracają w innych formach – poprzez wyższy deficyt, rosnący dług publiczny, wyższe koszty jego obsługi, a w konsekwencji konieczność zwiększenia dochodów podatkowych lub ograniczenia wydatków w przyszłości.

W średnim okresie można oczekiwać bardziej selektywnej polityki fiskalnej – ograniczenia dynamiki transferów, większej roli dochodów podatkowych, większego nacisku na efektywność wydatków publicznych. Sytuacja gospodarstw domowych pozostanie relatywnie stabilna, ale dynamika dochodów realnych będzie niższa niż w okresie wcześniejszej ekspansji fiskalnej.

Jakie powinny być priorytetowe założenia planu naprawy finansów publicznych?

– Taki plan nie może mieć charakteru doraźnego ani księgowego. Musi opierać się na trwałej zmianie struktury polityki fiskalnej. Kluczowym problemem nie jest bowiem wyłącznie wysoki poziom deficytu, lecz jego struktura oraz trwałość. W Polsce deficyt ma w dużej mierze charakter strukturalny, co oznacza trwałe niedopasowanie dochodów i wydatków oraz utrzymywanie się deficytu pierwotnego.

Jak wskazuje Instytut Finansów Publicznych, fundamentem stabilnych finansów publicznych musi być ograniczenie tej strukturalnej nierównowagi. Mogłyby temu pomóc cykliczne przeglądy wydatków publicznych. W Polsce mechanizm ten jest ograniczony i nie ma charakteru instytucjonalnego. Tym

czasem w Wielkiej Brytanii czy Holandii przeglądy wydatków stanowią podstawowe narzędzie zarządzania finansami publicznymi. Ich brak powoduje, że wprowadzone wydatki mają tendencję do automatycznego utrzymywania się w systemie, niezależnie od ich efektywności.

Poza ograniczeniem deficytu pierwotnego ważnym zadaniem powinna być zmiana struktury wydatków publicznych poprzez zwiększenie udziału wydatków inwestycyjnych – w infrastrukturę, energetykę, cyfryzację, edukację oraz badania i rozwój. Tego typu wydatki mają wyższe mnożniki fiskalne – szacowane na poziomie 1,3–1,8, a więc w większym stopniu przekładają się na wzrost gospodarczy i przyszłe dochody budżetowe. W przeciwieństwie do nich wydatki bieżące, zwłaszcza powszechnie transfery, mają charakter krótkookresowy i niższe efekty mnożnikowe – 0,6–0,9. Zwiększają one popyt, ale nie budują trwałego potencjału wzrostowego.

Uporządkowanie strony dochodowej jest jeszcze trudniejsze niż strony wydatkowej. Problemem nie jest poziom opodatkowania, lecz konstrukcja systemu podatkowego – jego złożoność, niestabilność oraz duża liczba wyjątków i preferencji. Uproszczenie systemu, ograniczenie ulg oraz zwiększenie przewidywalności regulacji mogłyby przynieść większe efekty niż podwyżki podatków, zwłaszcza jeśli prowadziłyby do poszerzenia bazy podatkowej oraz ograniczenia tzw. wydatków podatkowych. Zmianom strukturalnym powinny towarzyszyć zmiany instytucjonalne, zwiększające przejrzystość finansów publicznych i wzmacniające reguły fiskalne. W ostatnich latach znaczną część wydatków przeniesiono do funduszy pozabudżetowych, takich jak fundusze w Banku Gospodarstwa Krajowego czy Polski Fundusz Rozwoju. Skala tych operacji sięgała kilkudziesięciu miliardów złotych rocznie, co utrudniało ocenę rzeczywistej sytuacji fiskalnej i osłabiało kontrolę parlamentarną. Ważnym celem działań konsolidacyjnych powinno być dostosowanie definicji deficytu i długu publicznego do jednolitej wersji europejskiej wraz z jednoczesnym wzmocnieniem reguł fiskalnych. Polska formalnie posiada stabilizującą regułę wydatkową, ale jej skuteczność osłabiły liczne wyłączenia i operacje poza budżetem. Przywrócenie realnego znaczenia tej reguły jest warunkiem odbudowy wiary-

godności fiskalnej i ograniczenia cykliczności polityki budżetowej.

Czy w czarnym obrazie finansów publicznych widać jakieś jasne strony?

– Pomimo pogarszającej się trajektorii fiskalnej Polska nadal posiada istotne przewagi makroekonomiczne, które odróżniają ją od wielu gospodarek europejskich i ograniczają ryzyko gwałtownego kryzysu finansów publicznych. Przede wszystkim dynamika wzrostu gospodarczego pozostaje wyższa niż średnia unijna. Podczas gdy wiele krajów strefy euro rośnie w tempie ok. 0–1 proc., Polska utrzymuje wzrost w pobliżu 3 proc. To relatywnie silna baza dochodowa państwa i większa zdolność do stabilizowania relacji długu do PKB.

Pozytywnie należy ocenić sytuację na rynku pracy. Stopa bezrobocia utrzymuje się na poziomie ok. 5 proc., co należy do najniższych wyników w UE. Pomimo pewnego schłodzenia zatrudnienia rynek pracy pozostaje stabilny, a wzrost wynagrodzeń – choć wolniejszy niż w okresie inflacyjnym – nadal wspiera dochody gospodarstw domowych. Stabilny rynek pracy oznacza również stabilne wpływy podatkowe i składkowe, co ma bezpośrednie znaczenie dla finansów publicznych.

Ponadto jesteśmy jednym z największych beneficjentów funduszy europejskich – zarówno w ramach polityki spójności, jak i KPO. W dużym stopniu dzięki tym środkom Polska utrzymuje wysoki udział inwestycji publicznych w PKB, szczególnie w obszarze infrastruktury transportowej i energetycznej, co częściowo kompensuje relatywnie niższą aktywność inwestycyjną sektora prywatnego. Polskie firmy pozostają relatywnie konkurencyjne, co przynosi sukcesy w wewnątrzunijnym eksporcie.

Wciąż można mieć nadzieję na przeprowadzenie korekty polityki fiskalnej w uporządkowany sposób, by wzmocnić długoterminowe źródła wzrostu gospodarczego. Ważne, by korekta polityki fiskalnej była przeprowadzana stopniowo, a nie w trybie kryzysowym, narzuconym przez rynki finansowe.

Jakie kluczowe wyzwania stoją przed rządem?

– Najważniejszym wyzwaniem jest dziś pogodzenie dwóch częściowo sprzecznych celów: stabilizacji finansów publicznych i utrzymania wzrostu gospodarczego. Przy deficycie na poziomie 6–7 proc. PKB konieczne jest jego ograniczenie, ale zbyt szybka konsolidacja fiskalna mogłaby doprowadzić do spowolnienia gospodarki. Oznacza to

konieczność prowadzenia selektywnej konsolidacji fiskalnej. Zamiast liniowych cięć wydatków lub podwyżek podatków, co może wymusić przekroczenie konstytucyjnego limitu długu na poziomie 60 proc. PKB, konieczne jest przesunięcie środków z wydatków o niskiej efektywności do inwestycji zwiększających produktywność. W praktyce oznacza to ograniczanie transferów konsumpcyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu inwestycji publicznych.

Drugim wyzwaniem jest poprawa jakości zarządzania finansami publicznymi. Polska przez ostatnie lata przesunęła się w kierunku bardziej rozproszonego systemu fiskalnego, w którym znaczącą część wydatków realizowano poza budżetem centralnym. Powrót do bardziej przejrzystego i scentralizowanego modelu zarządzania jest warunkiem poprawy wiarygodności fiskalnej. Trzecie wyzwanie dotyczy kosztu finansowania długu. Przy wysokich potrzebach pożyczkowych państwa, przekraczających rocznie 300–400 mld zł brutto, nawet niewielki wzrost rentowności obligacji może znacznie zwiększyć koszty obsługi długu.

Jak z zarządzania finansami publicznymi wywiązują się samorządy?

– Samorządy pozostają jednym z najbardziej stabilnych elementów sektora finansów publicznych, jednak ich sytuacja stopniowo się pogarsza. Ich zadłużenie pozostaje relatywnie niskie w porównaniu z sektorem centralnym, ale rośnie presja po stronie wydatków, zwłaszcza w obszarze edukacji, transportu publicznego i usług społecznych. Pomimo względnej stabilności finansowej samorządy funkcjonują w warunkach coraz większych napięć budżetowych. Kluczowym problemem jest brak stabilności systemu dochodowego. Zmiany w systemie podatkowym oraz rosnąca rola transferów centralnych sprawiają, że dochody samorządów stają się mniej przewidywalne. W efekcie ich autonomia fiskalna ulega ograniczeniu, co utrudnia prowadzenie długoterminowej polityki inwestycyjnej i zwiększa zależność od decyzji podejmowanych na poziomie centralnym.

Jednocześnie samorządy pozostają kluczowym inwestorem publicznym – odpowiadają za 40–50 proc. inwestycji publicznych w Polsce. Ich kondycja finansowa ma zatem bezpośrednie przełożenie na tempo rozwoju infrastruktury oraz jakość usług publicznych. W tych warunkach ograniczenie zdolności inwestycyjnej samorządów

staje się jednym z głównych kanałów transmisji problemów fiskalnych z poziomu centralnego na poziom lokalny. Rosnąca centralizacja dochodów przy jednoczesnym utrzymaniu odpowiedzialności za wydatki prowadzi do narastającego napięcia systemowego, które może skutkować spadkiem inwestycji lokalnych i osłabieniem dynamiki wzrostu gospodarczego.

Model finansowania samorządów wymaga reformy, która zwiększy stabilność dochodów, poprawi ich przewidywalność i wzmocni zdolność do prowadzenia polityki inwestycyjnej w długim okresie. Bez tego rosnąca presja fiskalna na poziomie centralnym będzie stopniowo przenosić się na poziom lokalny, ograniczając zdolność państwa do prowadzenia polityki rozwojowej.

Czy kolejne rządy i administracje uczą się na błędach poprzedników?

– Zmiany zachodzą przede wszystkim na poziomie instytucjonalnym i komunikacyjnym; znacznie wolniej na poziomie realnej struktury polityki fiskalnej.

przez wyłączenia i przesunięcia wydatków poza jej zakres. Tym samym polityka fiskalna traciła jeden z najważniejszych mechanizmów samodyscypliny. Wreszcie bardzo wysoki deficyt w 2023 r. ustawił punkt wyjścia obecnego rządu na znacznie pogorszonym poziomie. Wejście w procedurę nadmiernego deficytu oznacza, że Polska funkcjonuje dziś w warunkach ograniczonej elastyczności fiskalnej, a każda decyzja budżetowa jest podejmowana przy podwyższonym poziomie ryzyka.

Obecny rząd wprowadził pewne korekty w dobrym kierunku. Choć nie poprawił jeszcze wyników fiskalnych, to zwiększył przejrzystość finansów publicznych, m.in. poprzez włączenie informacji o funduszach pozabudżetowych do uzasadnienia ustawy budżetowej. Z początkiem roku rozpoczęła działalność Rada Fiskalna, której przewodniczy dr Sławomir Dudek, do końca ub.r. pełniący funkcję prezesa Instytutu Finansów Publicznych. Zmiany te mają jednak charakter przede wszystkim instytucjonalny, a nie strukturalny.

zienia się społeczeństwa: emerytury, renty, ochronę zdrowia – mechanizm ten działa znacznie słabiej. Koszty obecnej polityki fiskalnej są przesuwane w czasie: wyższy deficyt prowadzi do wzrostu długu, a wyższy dług oznacza w przyszłości wyższe koszty jego obsługi lub konieczność ograniczenia wydatków publicznych. Problemem pozostaje niestabilność regulacyjna, szczególnie w obszarze podatków.

Państwo zaczyna korygować najbardziej widoczne błędy instytucjonalne, ale nadal nie rozwiązało podstawowego problemu – trwałego niedopasowania między poziomem wydatków a zdolnością gospodarki do ich finansowania.

Według najnowszego Indeksu Wiarygodności Ekonomicznej Polski system podatkowy jest jedną z najsłabszych stron wiarygodności ekonomicznej. Co należałoby zmienić w pierwszej kolejności w polityce fiskalnej?

– Słabość systemu podatkowego w Polsce ma charakter strukturalny i wynika przede wszystkim z jego konstrukcji, a nie z poziomu opodatkowania. Dochody podatkowe w relacji do PKB nie odbiegają istotnie od średniej unijnej. Problem w tym, że system generuje wysokie koszty niepewności regulacyjnej, które działają jak ukryty podatek od inwestycji, ograniczając produktywność i osłabiając wiarygodność gospodarczą państwa.

Polska przez lata budowała system podatkowy w sposób fragmentaryczny, dodając kolejne ulgi, wyjątki i preferencje. Powstał system trudny do zrozumienia nawet dla specjalistów, a tym bardziej dla przeciętnego podatnika. Złożoność ta generuje realne koszty administracyjne i ekonomiczne – przedsiębiorstwa muszą ponosić wydatki na interpretację przepisów i zarządzanie ryzykiem podatkowym. Problemem jest też niestabilność systemu. Częstotliwość zmian przepisów podatkowych w Polsce jest wysoka, a proces legislacyjny często szybki i nieprzewidywalny. Powoduje to funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach podwyższonej niepewności regulacyjnej, co skraca horyzont planowania inwestycji i ogranicza skłonność do podejmowania ryzyka.

Poza tym różne formy dochodu – praca, działalność gospodarcza, kapitał – są odmiennie opodatkowane, co prowadzi do zniekształceń alokacyjnych i sprzyja arbitrażowi podatkowemu. Stąd podmioty gospodarcze do-

Polska przez lata budowała system podatkowy w sposób fragmentaryczny, dodając kolejne ulgi, wyjątki i preferencje. Powstał system trudny do zrozumienia nawet dla specjalistów, a tym bardziej dla przeciętnego podatnika. Złożoność ta generuje realne koszty administracyjne i ekonomiczne.

Zmienia się sposób opisywania finansów publicznych i ich prezentacji, ale rdzeń decyzji budżetowych pozostaje podporządkowany bieżącej logice politycznej, co mocno opóźnia oczekiwane efekty.

Największe błędy ostatnich lat mają charakter systemowy i kumulatywny. Ośmioletnie rządy PiS doprowadziły do istotnego pogorszenia przejrzystości finansów publicznych poprzez rozwój równoległego systemu fiskalnego opartego na funduszach pozabudżetowych. Operacje realizowane przez BGK i PFR osiągały skalę kilkudziesięciu miliardów złotych rocznie, co oznaczało, że znaczna część polityki fiskalnej była prowadzona poza ustawą budżetową. W praktyce ograniczało to kontrolę parlamentarną i utrudniało ocenę rzeczywistego deficytu oraz poziomu zadłużenia. Drugim istotnym błędem było osłabienie reguł fiskalnych. Stabilizująca reguła wydatkowa formalnie funkcjonowała, ale była obchodzona po-

Wydatki publiczne nadal rosną szybciej niż trwałe dochody państwa.

Najważniejszym powtarzaniem błędem pozostaje krótkookresowość decyzji fiskalnych. Polityka budżetowa wciąż służy jako narzędzie reagowania na bieżące napięcia – inflacyjne, społeczne czy polityczne, zamiast jako instrument budowy długookresowej odporności gospodarki, w tym zdolności państwa do dostosowania polityki do nowych wyzwań. Prowadzi to do kumulacji wydatków o niskiej produktywności, takich jak subsydia cenowe czy transfery powszechne, które zwiększają deficyt, a nie potencjał wzrostu. Powielanym błędem jest też przecenianie roli wzrostu gospodarczego jako mechanizmu stabilizującego dług publiczny. W przeszłości szybki wzrost nominalny PKB pozwalał ograniczać relację długu do PKB. Obecnie – przy wyższych kosztach finansowania i rosnących wydatkach strukturalnych, w tym na obronność oraz na skutki sta-

stosowując swoją strukturę nie do efektywności ekonomicznej, lecz do optymalizacji podatkowej, a to obniża produktywność całej gospodarki. Problematyczna jest także struktura opodatkowania pracy. Klin podatkowo-składkowy ogranicza aktywność zawodową i zwiększa koszty zatrudnienia, a w efekcie negatywnie wpływa na rynek pracy i konkurencyjność gospodarki.

Pierwszym krokiem reformy powinno być odejście od modelu reaktywnego i fragmentarycznego na rzecz bardziej spójnego i przewidywalnego systemu. Wymaga to ograniczenia ulg i wyjątków, wydłużenia horyzontu zmian legislacyjnych i wzmocnienia stabilności regul. Co ważne, uproszczenie systemu nie oznacza automatycznie jego liberalizacji. Można stworzyć system efektywny, a zarazem zapewniający odpowiedni poziom dochodów publicznych. Największym wyzwaniem pozostaje jednak wymiar polityczny. Każda preferencja podatkowa ma swoich beneficjentów. Reforma podatkowa jest trudna nie dlatego, że brakuje wiedzy, lecz dlatego, że wymaga kosztownych decyzji politycznych, ograniczających istniejące przywileje. Poprawa systemu podatkowego jest jednym z najtrudniejszych do przeprowadzenia elementów reformy finansów publicznych.

Czy Polacy mają zaufanie do władz w kontekście zarządzania budżetem?

– Zaufanie do zarządzania finansami publicznymi w Polsce pozostaje ograniczone, od tego wyraźnie wyższe na poziomie lokalnym niż centralnym. Wynika to z różnicy w percepcji: działania samorządów są bardziej widoczne i łatwiejsze do oceny, zaś polityka fiskalna państwa jest bardziej złożona i przez lata była mniej przejrzysta.

Kluczowym problemem nie jest jednak dostęp do informacji, lecz jakość debaty publicznej oraz asymetria informacji między państwem a obywatelami. Szczególnie negatywnym zjawiskiem jest tworzenie iluzji, że państwo może kształtować rzeczywistość gospodarczą bez kosztów i ograniczeń. Mechanizm iluzji wspierają sami politycy, pokazując przykłady bezkosztowych reform, takich jak „SAFE 0 procent”, czy prostych decyzji administracyjnych, takich jak ograniczenie cen, które ma natychmiastowe pozytywne skutki. W rzeczywistości z każdą reformą wiążą się określone ryzyka i koszty, które nie znikają, lecz są przesuwane w czasie, ukrywane w innych częściach budżetu lub gospodar-

ki. Co więcej, jeśli np. rząd politycznie demonstruje, że może zastąpić mechanizmy rynkowe, dowolnie ustalając ceny paliw, to zniekształca mechanizmy popytu-podaży oraz tworzy przestrzeń dla arbitrażu cenowego. Przykładem jest zjawisko turystyki paliwowej, gdy pojawia się dodatkowy popyt ze strony konsumentów z krajów o wyższych cenach, który nie wynika z krajowych potrzeb gospodarki. Taki mechanizm obserwowaliśmy w Polsce przed wyborami w 2023 r., gdy ceny paliw utrzymywane na poziomie ok. 5,99 zł za litr przełożyły się na zwiększony napływ kierowców z Niemiec i Czech, zaburzeń po stronie podaży oraz lokalnych braków paliw, które tłumaczono awariami dystrybutorów na stacjach Orleń. Działania te generowały realne

ograniczenia, a znaczna część impulsu fiskalnego „ucieka” za granicę.

W polskich warunkach kluczowym problemem jest właśnie importochłonność wydatków obronnych. Znaczna część środków trafia do zagranicznych producentów, przez co Polska ponosi koszty fiskalne, ale nie uzyskuje pełnych korzyści gospodarczych. Zakupy uzbrojenia z zagranicznej półki zwiększają zdolności militarne, ale nie budują trwałej suwerenności gospodarczej. Problem ten częściowo może rozwiązać program SAFE, który umożliwi tańsze finansowanie wydatków obronnych. Różnice kosztów mogą sięgać kilku miliardów złotych rocznie, a w dłuższym okresie nawet kilkudziesięciu miliardów złotych w ujęciu wartości bieżącej. Jednocześnie SAFE stwarza możliwość

Wzrost wydatków na obronność w obecnych warunkach geopolitycznych jest racjonalny, lecz jego efektywność zależy nie od skali, lecz od struktury i sposobu finansowania. Kluczowe pytanie nie brzmi, ile wydajemy, lecz gdzie powstaje wartość dodana tych wydatków i kto kontroluje ich finansowanie.

koszty dla spółki, szacowane na 3,5 mld zł. Jeżeli państwo ingeruje w ceny, obywatele zaczynają traktować je jako decyzję polityczną, a nie wynik warunków rynkowych.

Coraz liczniejsze zagrożenia geopolityczne wymuszają wzrost nakładów na sferę militarną i cyberbezpieczeństwo. Czy środki te są wydawane w przemyślany sposób?

– Wzrost wydatków na obronność w obecnych warunkach geopolitycznych jest racjonalny, lecz jego efektywność zależy nie od skali, lecz od struktury i sposobu finansowania. Kluczowe pytanie nie brzmi, ile wydajemy, lecz gdzie powstaje wartość dodana tych wydatków i kto kontroluje ich finansowanie. Koszt braku bezpieczeństwa jest ogromny – gospodarki dotknięte konfliktami potrzebują często 20–25 lat, aby wrócić do wcześniejszego trendu wzrostu. W tym sensie zwiększone wydatki na obronność mogą być uzasadnione nawet kosztem wyższego długu. Jednocześnie wydatki obronne mają relatywnie niski mnożnik fiskalny, szczególnie gdy są importochłonne. Ich wpływ na gospodarkę krajową jest

zwiększenia udziału europejskiego przemysłu, ograniczenia fragmentacji rynku oraz wykorzystania efektów skali produkcji, co zwiększa potencjalne korzyści gospodarcze.

Polska debata o SAFE często miała charakter bardziej polityczny niż ekonomiczny. Argumenty formułowano bez oparcia na analizie kosztów finansowania, struktury wydatków i efektów dla gospodarki. Najważniejszy wniosek pozostaje jednak fundamentalny: suwerenność gospodarcza nie bazuje na samym poziomie wydatków, lecz na zdolności do ich efektywnego wykorzystania. Dlatego SAFE może być narzędziem wzmacniającym zarówno bezpieczeństwo, jak i gospodarkę, ale tylko wtedy, gdy zostanie wykorzystany jako element długookresowej strategii przemysłowej, a nie wyłącznie jako mechanizm finansowania zakupów. W przeciwnym razie pozostanie jedynie instrumentem zwiększającym wydatki, bez trwałego wpływu na potencjał gospodarczy państwa.

**Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj**

Plany inwestycyjne zostaw nam. **Ty realizuj swoje.**

Zarządzamy rachunkami
emerytalnymi **IKE i IKZE.**

amiKE – zarządzanie rachunkami emerytalnymi w DM BOŚ



DOM MAKLERSKI
BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.

STANDARD DLA **WYMAGAJĄCYCH**

Centrala: ul. Marszałkowska 78/80, 00-517 Warszawa, **T:** (+48) 22 50 43 104 / www.bossa.pl

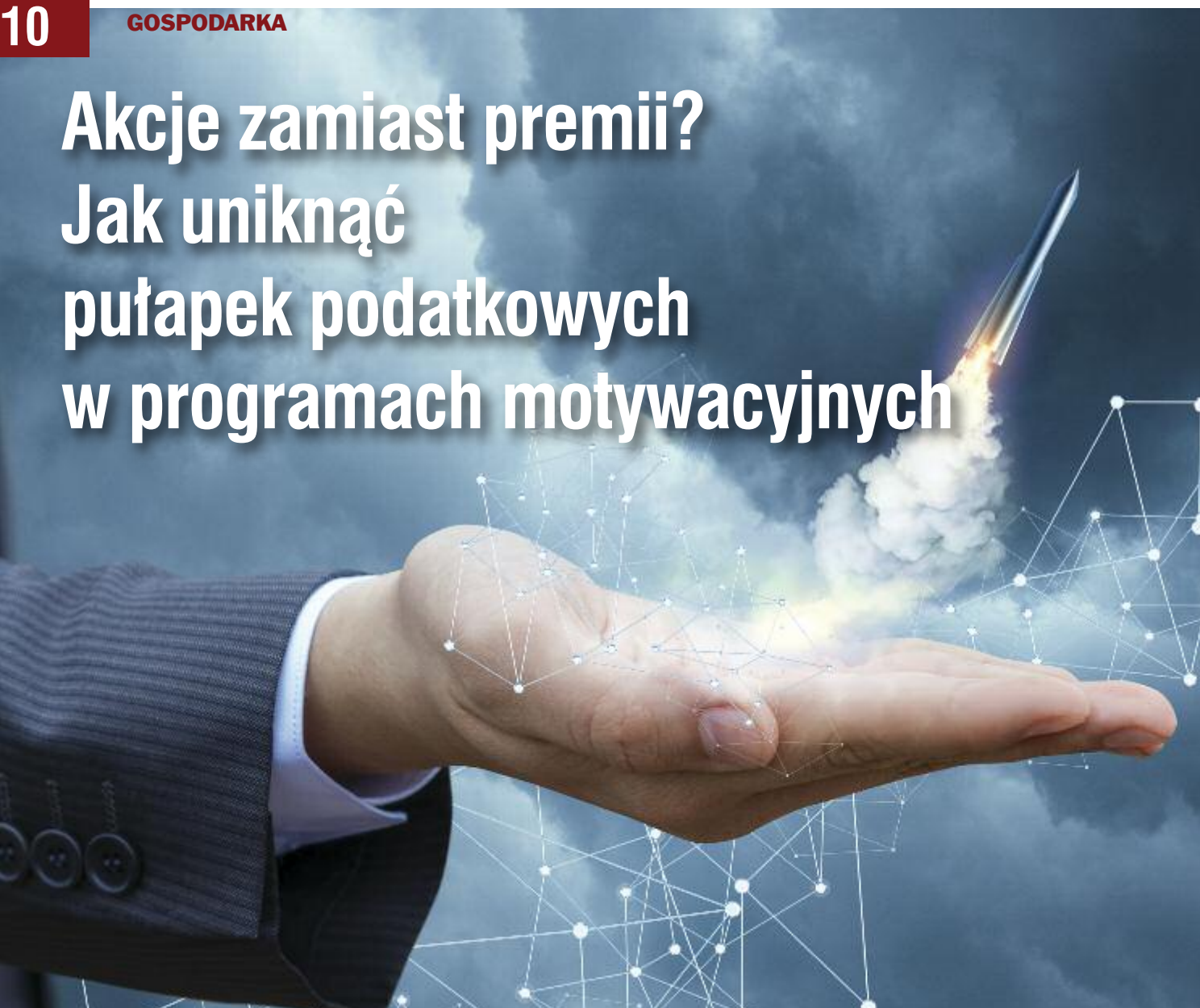
Nasze Oddziały: Gdańsk / Katowice / Kraków / Łódź / Poznań / Rzeszów / Warszawa / Wrocław / **Agent DM:** Bielsko-Biała / Koszalin / Olsztyn / Szczecin

BOSSA BOSSAFX BOSSAFUND



DM BOŚ S.A. informuje, iż inwestowanie w instrumenty finansowe wiąże się z ryzykiem inwestycyjnym oraz ryzykiem nieosiągnięcia przez klienta określonego wyniku, w szczególności z ryzykiem utraty części lub całości zainwestowanych środków. Całkowite ryzyko z tytułu wykorzystania informacji zamieszczonych powyżej ponosi wyłącznie inwestor. Zasady dotyczące funkcjonowania konta IKE/IKZE, w tym szczegółowe zasady korzystania z ulg podatkowych, jakie wiążą się z inwestowaniem środków na kontach IKE/IKZE, zostały określone w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 o indywidualnych kontach emerytalnych oraz indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego oraz ustawie z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. DM BOŚ S.A. informuje, iż możliwość skorzystania ze zwolnienia podatkowego w przypadku konta IKE lub odliczenia od dochodu wpłat na konto IKZE zależy od indywidualnej sytuacji Klienta i może ulec zmianie w przyszłości. DMBOŚ S.A. ostrzega, że ewentualne zyski mogą ulec zwiększeniu lub zmniejszeniu wskutek zmian kursu walutowego.

Akcje zamiast premii? Jak uniknąć pułapek podatkowych w programach motywacyjnych



Programy motywacyjne oparte na akcjach lub instrumentach finansowych coraz częściej obejmują nie tylko menedżerów najwyższego szczebla, lecz także kluczowych specjalistów. Wraz z rosnącą popularnością tych rozwiązań, przy jednoczesnych zapowiedziach reformy opodatkowania programów lojalnościowych w 2026 r. w Polsce, rośnie liczba pytań o ich prawidłowe rozliczenie podatkowe.

Robert Nogacki

Nie dzieje się to w próżni legislacyjnej. Ministerstwo Finansów zapowiedziało gruntowną reformę opodatkowania programów motywacyjnych od 2026 r. Jej celem jest „uszczelnienie” systemu, ograniczenie uznawanej za niedozwoloną optymalizacji oraz zmiana zasad kwalifikowania przychodów z takich programów, szczególnie w odniesieniu do relacji B2B. W praktyce oznacza to istot-

ne ryzyko dla firm, które wdrożyły programy motywacyjne bez precyzyjnej analizy podatkowej, a także konieczność weryfikacji już uzyskanych opinii i interpretacji.

Na tym tle szczególnie interesująco prezentuje się najnowsza indywidualna interpretacja Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z 16 stycznia 2026 r. dotycząca udziału pracownika polskiej spółki w programie motywacyjnym luk-

semburskiej spółki dominującej (sygn. 0112-KDIL2-1.4011.948.2025.2.JK).

Schemat programu

Polski pracownik, zatrudniony w oparciu o umowę o pracę w krajowej spółce należącej do międzynarodowej grupy kapitałowej z siedzibą w Luksemburgu, przystąpił do programu motywacyjnego jako elementu systemu wynagradzania pracowników całej grupy.

spółka – jako pracodawca – wpłacić środki na pokrycie wkładu w imieniu pracownika. Sam pracownik obejmował akcje de facto nieodpłatnie. Uczestnictwo w programie było całkowicie dobrowolne i nie wynikało z umowy o pracę ani regulaminów obowiązujących w polskiej spółce.

Rozliczanie programów motywacyjnych. Co z podatkiem?

Uczestniczący w programie motywacyjnym polski pracownik zwrócił się do Dyrektora KIS z dwoma kluczowymi pytaniami dotyczącymi rozliczania programów motywacyjnych w spółkach:

- Czy przychód podatkowy powstanie dopiero w momencie odpłatnego zbycia akcji, a nie wcześniej (ani w chwili przyznania nagrody IPO, ani przy objęciu akcji)?
- Czy przychód ze sprzedaży akcji będzie kwalifikowany jako przychód z kapitałów pieniężnych, opodatkowany stawką 19 proc. na zasadach art. 17 ust. 1 pkt 6 lit. a i art. 30b ustawy o PIT?

Ponieważ program utworzono na podstawie uchwały walnego zgromadzenia spółki akcyjnej, obejmowane akcje dotyczą spółki z siedzibą w państwie, z którym Polska zawarła umowę

Podsumowanie

Przy odpowiednim ukształtowaniu programu i spełnieniu wymogów ustawowych pracownicy polskich spółek, także wchodzących w skład międzynarodowych grup, mogą korzystać z preferencyjnego reżimu opodatkowania programów motywacyjnych opartych na akcjach. Projektowane zmiany w przepisach podatkowych w Polsce sygnalizują jednak, że okres swobodnej optymalizacji w obszarze programów motywacyjnych dobiega końca. Resort finansów zapowiada w szczególności:

- doprecyzowanie definicji programu motywacyjnego (w tym jednoznaczne objęcie warrantów subskrypcyjnych preferencjami);
- ograniczenie możliwości kwalifikowania przychodów z programów jako przychodów z działalności gospodarczej na B2B, co dotknie szczególnie osoby prowadzące JDG i rozliczające się ryczałtem lub kartą podatkową;
- wprowadzenie zasady przypisania przychodów z realizacji praw (np. z papierów wartościowych, instrumentów pochodnych) do źródła, w ramach którego otrzymano świadczenie, co ma utrudnić „przerzucanie” przychodów między źródłami.

Wiele dotychczasowych schematów – choć formalnie legalnych – MF postrzega jako niedopuszczalną optymalizację podatkową.

o unikaniu podwójnego opodatkowania, a uczestnik obejmuje akcje w wyniku realizacji „innego prawa majątkowego”, to zdaniem pracownika spełniono przesłanki programu motywacyjnego z art. 24 ust. 11–11b i 12a ustawy o PIT. To powinno skutkować odroczeniem opodatkowania do momentu sprzedaży akcji oraz kwalifikacją do źródła „kapitały pieniężne”.

Potwierdzenie organu

Dyrektor KIS w pełni zgodził się ze stanowiskiem pracownika. Program spełnia wskazaną w ustawie o PIT definicję programu motywacyjnego, a przychód nie powstaje ani w momencie przyznania warunkowego prawa, ani przy objęciu akcji, ani przy sfinansowaniu ich wartości przez pracodawcę. Powstaje dopiero w chwili odpłatnego zbycia akcji. Tym samym stanowi przychód z kapitałów pieniężnych opodatkowany 19-procentowym podatkiem na zasadach art. 30b ustawy o PIT.

Wiele dotychczasowych schematów – choć formalnie legalnych – MF postrzega jako niedopuszczalną optymalizację podatkową. Projekt nowelizacji jest na etapie konsultacji, ale już teraz należy się liczyć z ryzykiem, że wcześniej uzyskane interpretacje indywidualne stracą moc ochronną w zakresie objętym zmianą przepisów. Z uwagi na złożoność przepisów, ich międzynarodowy wymiar (zagraniczne spółki dominujące, umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania) oraz nadchodzące zmiany legislacyjne projektowanie i rozliczanie programów motywacyjnych staje się realnie ryzykowne z punktu widzenia podatkowo-prawnego, a co za tym idzie z punktu widzenia bezpieczeństwa finansowego firmy.

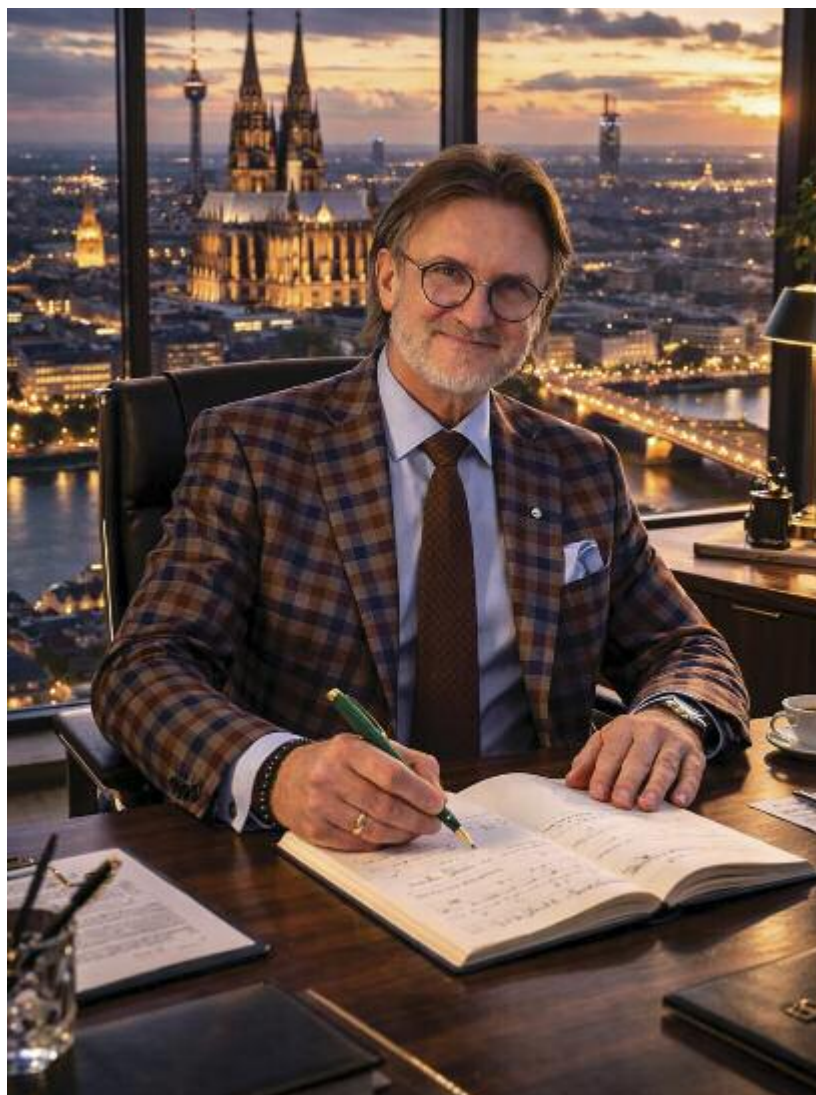
Robert Nogacki, radca prawny w Kancelarii Prawnej Skarbiec, oferującej doradztwo podatkowe, prawne i strategiczne dla firm

Program był powiązany z planowanym debiutem giełdowym i miał na celu powiązanie interesów pracowników z wartością spółki oraz zatrzymanie ich w grupie przez co najmniej rok od dnia dopuszczenia akcji do obrotu.

Jak wyglądał schemat programu motywacyjnego? Uczestnik otrzymywał „nagrodę IPO” – warunkowe, nieodpłatne prawo do objęcia w przyszłości akcji „A”. Nagroda nie była zbywalna, nie dawała praw korporacyjnych, nie miała rynku wtórnego ani możliwości do ustalenia wartości rynkowej. Realizacja nagrody była uzależniona od spełnienia szeregu warunków (m.in. ciągłość zatrudnienia przez rok po debiucie giełdowym akcji, brak naruszeń regulaminu programu). Dopiero po spełnieniu warunków luksemburska spółka dominująca miała wyemitować nowe akcje „A” po wartości rynkowej, a polska

Mapa 38 kroków inwestycyjnych

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach rosnącej zmienności otoczenia, złożoności procesów oraz presji na skracanie czasu reakcji strategicznej. Globalizacja, szybkie zmiany technologiczne, wyzwania demograficzne i nieprzewidywalność łańcuchów dostaw zmuszają organizacje do redefiniowania modeli działania, a przewagi technologiczne coraz szybciej tracą trwały charakter.



Mariusz Glenszczyk

W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera zasób, którego nie można łatwo kupić ani skopiować: zdolność organizacji do skutecznej współpracy ludzi. O sile organizacji decydują dziś nie tylko aktywa rzeczowe, zasoby finansowe i technologie, lecz także kompetencje pracowników, jakość przywództwa, poziom zaufania w zespołach oraz architektura relacji wewnętrznych i zewnętrznych. W praktyce przewaga konkurencyjna coraz częściej wynika nie z posiadania zasobów, lecz z umiejętności ich społecznego i organizacyjnego wykorzystania. Sprawna komunikacja, dialog, szybki

przepływ wiedzy, skuteczne rozwiązywanie konfliktów oraz integracja celów między funkcjami wpływają na produktywność, jakość decyzji, odporność operacyjną i tempo wdrażania zmian.

Nieprzypadkowo hasłem XVIII Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach była idea „The Power of Dialogue. Siła dialogu”. Ma ono wymiar symboliczny i praktyczny. W warunkach rosnącej złożoności dialog przestaje być jedynie elementem kultury organizacyjnej. Staje się ważnym mechanizmem koordynacji działań, redukcji niepewności i wzmacniania zdolności wykonawczej organizacji.

Z perspektywy teorii zasobowej trwała przewaga konkurencyjna opiera się na zasobach wartościowych, rzadkich i trudnych do imitacji, takich jak technologie, patenty, kapitał ludzki, relacyjny oraz wiedza ukryta. Badania wskazują, że tzw. słabe więzi wspierają przepływ wiedzy i innowacje, a kapitał społeczny oparty na zaufaniu i współpracy wzmacnia rozwój kapitału intelektualnego i organizacyjnego. W tym kontekście rośnie znaczenie zarządzania dowodowego (Evidence-Based Management), czyli podejmowania decyzji w oparciu o wyniki badań naukowych, dane organizacyjne, doświad-

czenie praktyczne oraz analizę kontekstu decyzyjnego.

W artykule przedstawiam mapę 38 kroków inwestycyjnych, uporządkowanych na 6 poziomach zarządczych. Składają się one na praktyczny model rozwoju przedsiębiorstw działających w warunkach wysokiej niepewności. Jego główna teza zakłada, że inwestowanie w kapitał ludzki i relacyjny jest jedną z kluczowych, a często niedoszacowanych dróg zwiększania produktywności, jakości i długookresowej wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Od kosztu do aktywa

W wielu organizacjach nakłady na kapitał ludzki nadal traktuje się głównie jako koszty operacyjne. Choć jest to uzasadnione rachunkowo, z perspektywy zarządzania jest niewystarczające. Wynagrodzenia, szkolenia i rozwój kompetencji należy postrzegać jako inwestycję wzmacniającą przyszłą zdolność organizacji do tworzenia wartości.

Kapitał ludzki ma charakter inwestycyjny, jeśli podnosi zdolność organizacji do:

- osiągania wyższej produktywności,
- poprawy jakości procesów i decyzji,
- skracania czasu wdrożenia pracowników,
- zwiększania odporności na zakłócenia,
- zachowywania wiedzy krytycznej,
- tworzenia lepszych relacji z klientami, dostawcami i partnerami.

Kapitał relacyjny nie oznacza jedynie dobrych kontaktów, lecz strukturę współpracy opartą na zaufaniu, uczeniu się i koordynacji działań. Obniża on koszty transakcyjne, usprawnia rozwiązywanie problemów i wzmacnia wymianę wiedzy, ograniczając ryzyko zakłóceń organizacyjnych. Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno przejść od postrzegania ludzi jako kosztu do traktowania ich jako infrastruktury sprawczości organizacyjnej.

Od intuicji do metryk

Znaczenie kapitału ludzkiego i relacyjnego nie może opierać się jedynie na deklaracjach. Aby stał się realnym przedmiotem zarządzania, musi być objęty systemem pomiaru i analizy powiązanych z wynikami biznesowymi. W przeciwnym razie organizacja pozostaje zależna od intuicji i uproszczonych ocen menedżerskich.

Zarządzanie dowodowe zakłada podejmowanie decyzji w oparciu o cztery grupy przesłanek:

- najlepszych dostępnych dowodów naukowych,
- danych i wskaźników pochodzących z własnej organizacji,
- doświadczenia praktycznego menedżerów i ekspertów,
- właściwej interpretacji kontekstu sytuacyjnego.

Nowoczesna organizacja zarządza kapitałem ludzkim w oparciu o dane, wskaźniki i zależności przyczynowo-skutkowe. Wykorzystuje przy tym zarówno narzędzia, np. Balanced Scorecard, jak i standardy raportowania kapitału ludzkiego, m.in. ISO 30414, oraz podejścia rozwijane przez IFRS Foundation i SASB.

W praktyce organizacyjnej szczególnie znaczenie mają takie mierniki, jak:

- czas osiągnięcia samodzielności operacyjnej przez nowego pracownika,
- pełny koszt rotacji,
- stabilność zespołów,
- intensywność absencji i wypadkowości,

Kapitał ludzki i relacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie nie jest dodatkiem do zarządzania, lecz fundamentem infrastruktury zdolności organizacyjnej. Jeżeli infrastruktura ta jest słaba, to nawet znaczne inwestycje technologiczne nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.

- poziom integracji między funkcjami,
- zdolność przełożonych do rozwijania ludzi,
- jakość komunikacji między działami,
- odporność procesów na utratę kluczowych kompetencji.

Tak rozumiane metryki nie są dodatkiem do zarządzania, lecz podstawą racjonalnej alokacji zasobów, planowania sukcesji i ograniczania ukrytych kosztów organizacyjnych.

Architektura mapy 38 kroków inwestycyjnych

Na podstawie tych założeń można zaproponować model inwestowania w kapitał ludzki i relacyjny, uporządkowany na 6 poziomach zarządzania:

- strategia i ład organizacyjny,
- metryki i przejrzystość,
- produktywność i jakość,
- przywództwo i kultura,
- relacje międzyorganizacyjne,
- technologia w służbie człowieka.

38 kroków inwestycyjnych należy rozumieć jako spójny model rozwoju organizacyjnego, wzmacniający zdolność przedsiębiorstwa do trwałego tworzenia wartości.

Poziom I: Budowa strategii i ładu organizacyjnego (kroki 1–8)

1. Włączenie kapitału ludzkiego do strategicznych decyzji zarządu

W wielu organizacjach kwestie pracownicze traktowane są operacyjnie, choć kompetencje ludzi, jakość przywództwa i sukcesja powinny być analizowane strategicznie na poziomie zarządu. Ich pomijanie prowadzi do niepełnego zarządzania strategią.

2. Identyfikacja kompetencji kluczowych dla przyszłości organizacji

Każda strategia wymaga określonych kompetencji, dlatego organizacja powinna identyfikować kluczowe umiejętności – techniczne, analityczne, komunikacyjne i przywódcze – potrzebne zarówno dziś, jak i w przyszłości. Ich roz-

poznanie umożliwi racjonalne planowanie rozwoju, rekrutacji i sukcesji.

3. Systemowe podejście do rozwoju kompetencji pracowników

Rozwój pracowników nie powinien być zbiorem przypadkowych szkoleń, lecz elementem architektury organizacyjnej. Powiązanie uczenia się z oceną pracy, ścieżkami rozwoju, sukcesją i kulturą menedżerską tworzy środowisko ciągłego uczenia się.

4. Planowanie inwestycji w rozwój kompetencji

Nakłady na rozwój pracowników powinny być planowane jak inne inwestycje – z uzasadnieniem, harmonogramem i miernikami. Pozwala to traktować rozwój ludzi jako źródło przyszłości produktywności i odporności organizacji.

5. Tworzenie planów sukcesji dla kluczowych stanowisk

Sukcesja obejmuje nie tylko najwyższe stanowiska, lecz także role eks-

perckie i operacyjnie krytyczne. Jej brak zwiększa ryzyko utraty wiedzy i ciągłości procesów, natomiast dobrze zaprojektowany system sukcesji ogranicza niepewność organizacyjną.

6. Powiązanie systemu premiowego z wynikami zespołów

W złożonych organizacjach wartość powstaje na styku funkcji i procesów, dlatego premiowanie wyników zespołów ogranicza siłoty i wzmacnia orientację na efekt całego procesu.

7. Budowanie trwałych relacji z partnerami biznesowymi

Relacje z dostawcami, klientami i instytucjami otoczenia nie powinny opierać się wyłącznie na transakcjach. Partnerska współpraca wzmacnia uczenie się organizacji, przyspiesza rozwiązywanie problemów i stabilizuje procesy, stając się elementem przewagi konkurencyjnej.

8. Tworzenie jasnych zasad dialogu organizacyjnego

Konstruktyny dialog w organizacji wymaga jasnej struktury i reguł doty-

racyjne. Inwestorzy oraz rady nadzorcze coraz częściej oceniają organizacje przez pryzmat jakości zarządzania kapitałem ludzkim.

11. Analiza rzeczywistego kosztu rotacji pracowników

Koszt rotacji pracownika obejmuje nie tylko rekrutację, lecz także utratę produktywności, spadek jakości pracy i ryzyko utraty wiedzy. Brak analizy tych kosztów zniekształca ocenę rzeczywistych strat organizacji.

12. Monitorowanie czasu osiągnięcia samodzielności przez pracowników

Czas osiągnięcia samodzielności operacyjnej pracownika jest kluczowym wskaźnikiem jakości wdrożenia. Im jest on krótszy, tym szybciej organizacja uzyskuje zwrot z zatrudnienia. Ten zależy głównie od standaryzacji pracy, jakości instruktazu i kompetencji przełożonych.

13. Analiza wskaźników zdrowia organizacyjnego

Absencja, wypadkowość, rotacja, przeciążenie zespołów czy poczucie

organizacyjną. Pozwala to skracać wdrożenia, stabilizować jakość i zwiększać przewidywalność procesów.

16. Systematyczne rozwiązywanie problemów operacyjnych

Dojrzała organizacja nie powinna działać w trybie ciągłego gaszenia pożarów. Musi rozwijać zdolność identyfikacji przyczyn źródłowych i działań zapobiegawczych. Systemowe metody analizy problemów poprawiają jakość decyzji i ograniczają powtarzalne straty.

17. Bezpośrednia obserwacja procesów przez kadre zarządzającą

Decyzje oparte wyłącznie na raportach mogą być pozbawione kontekstu, dlatego menedżerowie powinni obserwować procesy w miejscu tworzenia wartości. Bezpośrednia obecność w środowisku operacyjnym poprawia diagnozę i jakość komunikacji.

18. System sugestii pracowniczych

Pracownicy operacyjni często najlepiej identyfikują źródła strat i ryzyk procesowych. Dlatego organizacja powinna zapewnić prosty system zgłaszania sugestii, który umożliwia analizę, wdrożenie i informację zwrotną.

19. Tworzenie środowisk treningowych dla rozwoju kompetencji

Stanowiska treningowe i środowiska symulacyjne pozwalają przechodzić od wiedzy deklaratywnej do praktycznych umiejętności. Przyspieszają rozwój pracowników, ograniczając ryzyko błędów i poprawiają jakość wdrożeń stanowiskowych.

20. Rozwijanie świadomości cyberbezpieczeństwa

W warunkach cyfryzacji cyberbezpieczeństwo staje się kluczowym elementem bezpieczeństwa operacyjnego. Dlatego świadomość zagrożeń powinna być rozwijana jako powszechna kompetencja organizacyjna.

21. Wspólne wskaźniki dla produkcji i utrzymania ruchu

Gdy funkcje organizacyjne realizują cele oderwane od efektywności całości, powstaje konflikt strukturalny. Wspólne wskaźniki dla produkcji i utrzymania ruchu poprawiają koordynację i efektywność strumienia wartości.

22. Dialog operacyjny jako narzędzie zapobiegania problemom

Regularny, ustrukturyzowany dialog operacyjny pomaga szybko identyfikować odchylenia, koordynować reakcje i ograniczać straty. Wzmacnia też dyscyplinę procesową i zdolność organizacji do działania wyprzedzającego.

Jednym z największych błędów zarządczych jest traktowanie ludzi wyłącznie jako kosztu. Dlatego też dialog organizacyjny jest warunkiem sprawności działania. Warto podkreślić, że bez właściwego pomiaru parametrów nie ma mowy o realnym zarządzaniu kapitałem ludzkim.

częcych zgłaszania problemów, podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów. Przejrzyste zasady komunikacji wzmacniają zaufanie i ograniczają koszty nieporozumień.

Poziom II: Metryki i przejrzystość (kroki 9–14)

9. Wykorzystanie standardu ISO 30414 w procesie raportowania kapitału ludzkiego

System ISO 30414 umożliwia uporządkowane raportowanie danych o kapitale ludzkim – m.in. dotyczących zatrudnienia, produktywności, rozwoju i retencji – włączając zarządzanie ludźmi do głównego nurtu analiz zarządczych.

10. Włączanie informacji o kapitale ludzkim do raportowania finansowego i zarządczego

Dane o pracownikach nie powinny pozostawać wyłącznie w raportach HR. Mają one zasilać analizy zarządcze, controllingowe i raportowanie korp-

sprawiedliwości organizacyjnej są ważnymi wskaźnikami zdrowia organizacyjnego. Często wyprzedzają one zmiany wyników jakościowych i finansowych, umożliwiając wczesną interwencję.

14. Analiza sieci współpracy w organizacji

Formalny schemat organizacyjny rzadko odzwierciedla rzeczywisty przepływ wiedzy i wpływu. Analiza sieci współpracy pozwala identyfikować kluczowe osoby oraz nieformalne wąskie gardła decyzyjne. Jest to szczególnie ważne w organizacjach wymagających wysokiej koordynacji działań.

Poziom III: Produktywność i jakość (kroki 15–22)

15. Wdrażanie metod doskonalenia procesów pracy

Metody Lean, standaryzacja pracy czy TWI nie służą jedynie redukcji marnotrawstwa, lecz przekształcaniu doświadczenia operacyjnego w wiedzę or-

Poziom IV: Przywództwo i kultura (kroki 23–28)

23. Rozwój kompetencji liderów liniowych

Liderzy liniowi przekładają strategię na codzienną praktykę pracy, kształtując komunikację, wdrażanie standardów i sposób reagowania na błędy. Ich jakość w dużej mierze decyduje o zaangażowaniu, rotacji i bezpieczeństwie psychologicznym pracowników.

24. Transparentne zasady wynagradzania i awansów

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej zależy głównie od przejrzystości zasad wynagradzania i awansów. Jasne komunikowanie logiki decyzji personalnych ogranicza plotki i wzmacnia zaufanie w organizacji.

25. Integracja podwykonawców z zespołami organizacji

Podwykonawcy często uczestniczą w procesach kluczowych dla jakości i bezpieczeństwa. Ich integracja z kulturą organizacyjną, standardami pracy i komunikacją ogranicza ryzyko podwójnych standardów działania.

26. Rozwijanie kompetencji rozwiązywania konfliktów

Konflikt nie zawsze oznacza dysfunkcję – często ujawnia sprzeczne cele lub problemy komunikacyjne. Dojrzałe organizacje rozwijają kompetencje jego konstruktywnego rozwiązywania, a umiejętność prowadzenia trudnych rozmów staje się ważnym elementem przywództwa.

27. Budowanie kultury uczenia się na błędach

Błędy w procesach mogą ujawniać słabości standardów, komunikacji lub nadzoru. Organizacja ucząca się traktuje je jako informację diagnostyczną, pod warunkiem rozróżnienia między zaniedbaniem a błędem systemowym oraz stworzenia bezpiecznego środowiska zgłaszania problemów.

28. Transparentność decyzji zarządczych

Transparentność decyzji zwiększa zaufanie i akceptację zmian. Jasne komunikowanie ich przesłanek mobilizuje pracowników do działania i ogranicza wpływ plotek organizacyjnych.

Poziom V: Relacje międzyorganizacyjne (kroki 29–34)

29. Identyfikacja partnerów strategicznych

Nie wszystkie relacje biznesowe mają taką samą wartość strategiczną. Rozróżnienie partnerów transakcyjnych od tych wspierających rozwój i inno-

wacje pozwala lepiej alokować uwagę zarządczą i inwestycje relacyjne.

30. Współpraca przedsiębiorstw z uczelniami

Współpraca biznesu z uczelniami powinna wykraczać poza praktyki studenckie. Najlepiej, gdy obejmuje projekty badawcze, doktoraty wdrożeniowe, wspólne laboratoria. Takie relacje zwiększają zdolność organizacji do absorpcji wiedzy i budowania przewagi opartej na wiedzy.

31. Regionalne standardy kompetencji

Tworzenie regionalnych standardów kompetencyjnych dla kluczowych zawodów ułatwia szkolenie, certyfikację i mobilność pracowników. W dłuższej perspektywie sprzyja to budowaniu wspólnej bazy kompetencyjnej regionu zamiast rywalizacji o deficytowe zasoby.

32. Branżowe programy rozwoju kompetencji

W wielu sektorach niedobór specjalistów ma charakter systemowy i nie może być rozwiązany przez pojedyncze firmy. Branżowe programy rozwoju kompetencji, tworzone wspólnie z organizacjami branżowymi i instytucjami edukacyjnymi, zwiększają podaż kluczowych umiejętności w sektorze.

33. Budowanie relacji branżowych

Relacje branżowe mają znaczenie poznawcze i strategiczne. Umożliwiają wymianę doświadczeń, obserwację trendów i współpracę projektową. W turbulentnym otoczeniu pomagają szybciej rozpoznawać zmiany i ich konsekwencje.

34. Współdzielenie talentów

W niektórych sektorach bardziej racjonalne niż konkurowanie o deficytowych specjalistów może być współdzielenie talentów między organizacjami. Takie rozwiązanie ogranicza koszty niedoboru kompetencji i zwiększa elastyczność ekosystemu gospodarczego.

Poziom VI: Technologia w służbie człowieka (kroki 35–38)

35. Wykorzystanie sztucznej inteligencji jako narzędzia wspierającego pracę

W XXI w. wpływ nowych technologii na rozwój biznesu jest nieunikniony. Sztuczna inteligencja może wspierać analizę danych, uczenie się i zarządzanie wiedzą, wzmacniając zdolności poznawcze i decyzyjne ludzi, nie zastępując ich w procesie myślenia.

36. Cyfrowe systemy zarządzania kompetencjami

Cyfrowe narzędzia zarządzania kompetencjami umożliwiają mapowanie umiejętności, identyfikację luk rozwojowych i planowanie sukcesji. Ich

wartość rośnie, gdy są zintegrowane z systemem operacyjnym i wspierają realne decyzje zarządcze.

37. Wykorzystanie analityki predykcyjnej w zarządzaniu personelem

Analityka predykcyjna wspiera identyfikację ryzyk rotacji, przeciążenia pracą, niepowodzeń wdrożeniowych. Jej skuteczność zależy jednak od jakości danych, etycznego wykorzystania oraz zdolności organizacji do przekładania prognoz na działania zarządcze.

38. Systematyczny rytm przeglądów organizacyjnych

Najlepsze organizacje utrzymują stały rytm przeglądów strategicznych i operacyjnych. Regularność analiz przekształca dane w podstawę dialogu i korekty działań, wzmacniając zdolność uczenia się i zapobiegając dryfowi strategicznemu.

Wnioski

Kapitał ludzki i relacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie nie jest dodatkiem do zarządzania, lecz fundamentem infrastruktury zdolności organizacyjnej. Jeżeli infrastruktura ta jest słaba, to nawet znaczne inwestycje technologiczne nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, ponieważ organizacja taka nie posiada wystarczającej zdolności do absorpcji zmian, koordynacji działań i utrzymania jakości wykonania.

Analiza modelu prowadzi do kilku istotnych wniosków. Po pierwsze kapitał ludzki i relacyjny stanowi fundament zdolności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednym z największych błędów zarządczych jest traktowanie ludzi wyłącznie jako kosztu. Dlatego też dialog organizacyjny jest warunkiem sprawności działania. Warto podkreślić, że bez właściwego pomiaru parametrów nie ma mowy o realnym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Nowoczesne zarządzanie musi być oparte na danych i daniach. Trzeba mieć świadomość, że w gospodarce przyszłości przewagę osiągną organizacje zdolne do budowania wysokiej jakości współpracy ludzi.

* **Mariusz Glenszczyk** – niezależny strateg, wieloletni praktyk biznesu i aktywny uczestnik środowiska naukowego. Doktorant WSB Merito w Gdańsku. Pełni funkcje zarządcze w ramach Future Group. Jest współzałożycielem Konfraterni Naukowej Badań Dowodowych. ORCID: 0000-0001-9770-1919. e-mail: mariusz.glenszczyk@gmail.com



Z garażu do pozycji lidera

Są firmy, których historia robi wrażenie. Przykładem może być AGRA – największy producent masztów flagowych w Polsce, którego historia zaczęła się w 1997 r., nie w wielkiej hali produkcyjnej, lecz w przydomowym garażu, gdzie właściciel firmy własnoręcznie tworzył pierwsze maszty, kierując się pasją i potrzebą dostarczania solidnych i trwałych rozwiązań. Te projekty dały fundament pod dzisiejsze imperium rynkowego lidera.

Od początku działalności AGRA stawiała na jakość i samodzielność produkcji. Z biegiem lat firma systematycznie się rozrastała, zarówno pod względem infrastruktury, jak i oferty. Przełomem było rozszerzenie działalności o produkcję flag. Dziś AGRA daje możliwość pełnej personalizacji – od projektu graficznego, przez dobór materiałów, aż po końcowy montaż flagi na maszcie. Flagi firmy AGRA powstają z dbałością o każdy szczegół, odpowiedni materiał, trwały nadruk i estetyczne wykończenie.

Firma dysponuje zapleczem technologicznym, które pozwala realizować zarówno standardowe zamówie-

nia, jak i projekty indywidualne. Dzięki zastosowaniu innowacyjnych technologii, możliwe jest zachowanie najwyższej jakości. AGRA stale inwestuje w rozwój parku maszynowego, dbając o to, by sprostać rosnącym wymaganiom rynku.

Jakość od projektu po obsługę

Jednym z filarów działalności firmy AGRA jest konsekwentne dbanie o jakość na każdym etapie – od projektu, poprzez produkcję aż po obsługę klienta. Potwierdzeniem tego podejścia jest utrzymywany system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001. Co

ważne, certyfikat nie jest jedynie formalnością, ale realnym zobowiązaniem do ciągłego doskonalenia procesów, kontroli jakości oraz spełniania najwyższych standardów branżowych. Dzięki temu klienci mają pewność, że każdy produkt opuszczający zakład AGRA spełnia rygorystyczne wymagania jakościowe. Takie podejście buduje zaufanie i długofalowe relacje biznesowe.

Przełomowym momentem w historii firmy był rok 2016, kiedy rozpoczęto prace nad produkcją kompozytowych słupów oświetleniowych. To rozwiązanie, choć trudne do realizacji, okazało się wielkim sukcesem. Kompozytowe słupy

oświetleniowe to przyszłość infrastruktury – są lekkie, odporne na korozję, trwałe i bezpieczne dla użytkowników. Dzięki temu AGRA stała się jednym z ważniejszych graczy w tym segmencie rynku, oferując produkty spełniające najwyższe normy jakości i bezpieczeństwa.

Marka obecna w międzynarodowym środowisku

Firma AGRA aktywnie zaznacza swoją obecność w międzynarodowym środowisku branżowym poprzez udział w targach – zarówno jako wystawca, prezentując swoje rozwiązania i technologie, jak i obserwator kierunków rozwoju rynku i aktywny uczestnik, nawiązujący tą drogą nowe relacje biznesowe. W 2024 r. firma była obecna na międzynarodowych targach poświęconych branży elektrycznej, oświetleniowej, systemom bezpieczeństwa oraz e-mobilności ENERGIA.TEC w Grecji. Rok później AGRA była jednym z wystawców na największych międzynarodowych targach energetycznych ENERGETAB 2025 w Bielsku-Białej. W 2026 r. zespół AGRA planuje udział w kolejnych targach branżowych, traktując je jako ważny element strategii rozwoju oraz budowania swojej obecności na rynkach zagranicznych.

Partner prestiżowych wydarzeń

O ogromnym potencjale i wiarygodności marki najlepiej świadczą realizacje, które wykraczają daleko poza standardowe zamówienia. Firma z powodzeniem uczestniczy w prestiżowych projektach o skali międzynarodowej. W 2024 r. maszty i flagi przedsiębiorstwa AGRA zostały wykorzystane podczas Igrzysk Olimpijskich w Paryżu. To nie tylko ogromne wyróżnienie, lecz także dowód na to, że Polska jakość może spełniać najbardziej wymagające, globalne standardy.

Rok 2025 przyniósł kolejne realizacje umacniające pozycję marki. Firma AGRA odpowiadała za dostarczenie masztów i flag na obchody 80. rocznicy zwycięstwa nad nazizmem, uroczystości o ogromnym znaczeniu historycznym i symbolicznym. Produkty AGRA były częścią oprawy wydarzeń podkreślających pamięć, tożsamość i wartości. W tym samym roku AGRA zaznaczyła swoją obecność również na arenie sportowej, dostarczając maszty i flagi do Niemiec na Uniwersjadę 2025. To kolejny

przykład zaufania, jakim obdarzają firmę organizatorzy dużych międzynarodowych imprez.

Zaufanie instytucji publicznych i firm prywatnych

Produkty firmy AGRA można spotkać również przy wielu drogach na terenie naszego kraju, a także za granicą. Kompozytowe słupy oświetleniowe stoją wzdłuż Zakopianki, jednej z ważniejszych tras w Polsce, gdzie muszą sprostać wymagającym warunkom atmosferycznym i intensywnej eksploatacji.

AGRA stale współpracuje z takimi podmiotami, jak PKP PLK oraz PGE. Partnerstwa te podkreślają wysoki poziom zaufania oraz zdolność firmy do realizacji projektów infrastrukturalnych na dużą skalę, gdzie kluczowe stają się bezpieczeństwo, jakość i terminowość. Z oferty firmy korzystają zarówno instytucje publiczne, jak i firmy prywatne. Produkty AGRA pojawiają się wszędzie tam, gdzie ważna jest estetyka, trwałość, bezpieczeństwo i profesjonalny wizerunek.

Klienci cenią sobie współpracę z firmą z uwagi na kompleksowość obsługi – od doradztwa, przez projekt aż po montaż i serwis. Zespół AGRA zapewnia profesjonalny serwis oraz wsparcie techniczne. Dzięki temu klienci mają pewność, że ich inwestycja jest bezpieczna i długotrwała.

Niezależność nadrzędną wartością

Tak szeroko zakrojona produkcja masztów, flag i słupów oświetleniowych wymaga kilku kluczowych elementów:

orientacji na klienta, dobrego przywództwa, zaangażowania pracowników, podejścia procesowego, ciągłego doskonalenia, podejmowania decyzji na podstawie faktów oraz odpowiedniego zarządzania relacjami.

Pomimo dynamicznego rozwoju rynku oraz pojawiających się na przestrzeni lat różnych możliwości biznesowych i potencjalnych partnerstw właściciel firmy AGRA od początku konsekwentnie prowadzi przedsiębiorstwo w pełni niezależnie. Firma nie weszła w struktury żadnej spółki ani nie została podporządkowana żadnym podmiotom z branży. Wszystkie decyzje strategiczne i inwestycyjne oraz kierunki rozwoju są realizowane w oparciu o własne zasoby, doświadczenie oraz wypracowane wartości. Taka niezależność pozwala zachować pełną kontrolę nad jakością, tożsamością marki oraz długofalową wizją rozwoju, co jest jednym z elementów stabilności i wiarygodności firmy AGRA.

Naturalnym kierunkiem rozwoju jest dalsza ekspansja w krajowym i zagranicznym sektorze infrastrukturalnym. Szczególnie duży potencjał tkwi w obszarze nowoczesnych kompozytowych słupów oświetleniowych. W planach na przyszłość marki jest dalszy rozwój technologiczny oraz umacnianie pozycji na rynkach krajowych i zagranicznych. Firma AGRA chce być kojarzona z jakością, innowacyjnością i niezawodnością zarówno w zakresie masztów flagowych, jak i nowoczesnych rozwiązań oświetleniowych. Ambicją firmy jest umacnianie pozycji lidera i budowanie marki rozpoznawalnej w Europie. ■



Niewidzialna ręka w polskim biznesie i samorządach



W Polsce o służbach specjalnych mówi się dużo, ale rozumie się je mało. Debata publiczna kręci się wokół personaliów: kto kogo podsłuchiwał, kto komu kazał. Tymczasem istota problemu leży głębiej: w systemie, który od 30 lat nie został naprawiony. Przez lata diagnozowałem patologie polskiego systemu służb specjalnych. Wynikiem tej pracy jest „Dekalog patologii służb specjalnych”. Pozwolę sobie przedstawić te z nich, które bezpośrednio dotykają czytelników – przedsiębiorców i samorządowców, którzy budują gospodarkę.



Maciej Lisowski

„Topikarstwo” – jak służby niszczą firmy

Zacznijmy od zjawiska, które w środowisku określam mianem topikarstwa. Mechanizm jest prosty, choć jego konsekwencje bywają druzgocące. Służby specjalne lub ich byli funkcjonariusze działający w sektorze prywatnym wykorzystując wiedzę operacyjną do niszczenia firm, przejmowania przedsiębiorstw i eliminowania konkurencji. Przedsiębiorca, który staje na drodze komuś z odpowiednimi kontaktami, może w ciągu kilku miesięcy stracić firmę budowaną przez dekady.

Jak to działa? Wystarczy kontrola operacyjna, która ujawnia wrażliwe dane biznesowe. Wystarczy „zaprzyjaźniony” prokurator, który wszczyna postępowanie na podstawie spreparowanego materiału. Wystarczy „biegły”, którego opinia jest z góry ustalona. Przedsiębiorca nie wie, że jest obiektem operacji, skąd nagle pojawiły się problemy z kontrahentami, kontrole skarbowe jedna po drugiej, skąd artykuły w mediach odsłaniające informacje, które znał tylko wąski krąg osób. To nie teoria spiskowa. To systemowy mechanizm, który wynika z braku realnej kontroli nad tym, co służby robią z wiedzą pozyskaną w trakcie działań operacyjnych.

Brak kontrwywiadowczej ochrony biznesu

Polska jest jednym z nielicznych dużych państw Unii Europejskiej, które nie mają systemowego programu ochrony sektora prywatnego przed obcym wywiadem gospodarczym. Nasi przedsiębiorcy działają na rynku, na którym wywiad rosyjski, chiński i inne prowadzą aktywne operacje pozyskiwania technologii, danych i kontaktów, a państwo polskie nie oferuje żadnej tarczy.

Praktycznie nie istnieje instytucja, do której polski przedsiębiorca mógłby zgłosić się z podejrzeniem, że jego firma jest obiektem zainteresowania obcego wywiadu. Nie ma programu edukacji kontrwywiadowczej dla biznesu ani systemu wczesnego ostrzegania. Przedsiębiorca jest zdany na siebie, a jeśli padnie ofiarą szpiegostwa gospodarczego, organy państwa niewiele to interesuje.

Emerycy służb – wiedza operacyjna na sprzedaż

Trzecia patologia, o której muszę powiedzieć, dotyczy braku kontroli nad byłymi funkcjonariuszami służb. Oficer, który odchodzi ze służby, zabiera ze sobą wiedzę operacyjną: kontakty, metody, informacje o ludziach i firmach. W wielu państwach zachodnich istnieje tak zwany cooling-off period – okres, w którym były funkcjonariusz nie może podejmować określonej działalności. W Polsce takiego mechanizmu nie ma.

Byli oficerowie stają się konsultantami ds. bezpieczeństwa, lobbystami, doradcami, nierzadko oferując klientom dokładnie to, czego nauczyli się w służbie: inwigilację, zbieranie informacji o konkurencji, budowanie sieci wpływów. W skrajnych przypadkach wiedza operacyjna trafia na usługi obcych wywiadów. System pozwala na to, bo nikt nie kontroluje, co były funkcjonariusz robi po odejściu ze służby.

Służby kontra samorząd

Kolejna patologia dotyczy systemowego wykorzystywania służb specjalnych jako narzędzia nacisku na samorządy. Polska jest jednym z europejskich liderów pod względem liczby zastosowań kontroli operacyjnej. Podśłuchy są masowe i praktycznie niekontrolowane. Nadzór sądowy nad ich stosowaniem ma charakter iluzoryczny – sądy w praktyce akceptują wnioski służb niemal automatycznie. W tej machinie samorządowcy stanowią grupę szczególnie narażoną.

Mechanizm wygląda następująco. Starosta, burmistrz, prezydent miasta podejmuje decyzje o wielomilionowych inwestycjach, przetargach, zagospodarowaniu przestrzennym. To czyni go obiektem zainteresowania. Nie musi robić niczego nielegalnego. Wystarczy, że jego decyzje nie są po myśli kogoś, kto ma dostęp do narzędzi operacyjnych. Pierwszym krokiem jest kontrola operacyjna – podsłuch telefonów, monitoring korespondencji elektronicznej, obserwacja. Samorządowiec o tym nie wie. Nie ma żadnej procedury, która zobowiązywałaby służby do powiadomienia go o inwigilacji po jej zakończeniu, w odróżnieniu od rozwiązań znanych choćby z prawa niemieckiego, gdzie § 101 Kodeksu postępowania karnego (*Strafprozessordnung*) nakłada na organy obowiązek poinformowania osoby podsłuchiwanej po zakończeniu działań operacyjnych. Drugim krokiem bywają prowokacje operacyjne. Służby lub osoby z nimi powiązane celowo tworzą sytuacje kompromitujące. Podstawiony przedsiębiorca oferuje łapówkę. Aranżowane jest spotkanie, na którym padają dwuznaczne propozycje. Wszystko jest rejestrowane. Materiał trafia do prokuratury lub do mediów. Trzecim krokiem jest medialne zniszczenie. Nawet jeśli postępowanie karne kończy się umorzeniem lub uniewinnieniem, samorządowiec jest już politycznie martwy. Reputacja, budowana latami na lokalnej scenie, zostaje zniszczona w ciągu jednego cyklu informacyjnego.

Chcę to powiedzieć wprost: znam przypadki, w których prowokacje operacyjne wobec samorządowców miały charakter czysto polityczny. Ich celem nie było wykrycie przestępstwa, lecz wymuszenie określonej decyzji lub eliminacja niewygodnego – niezależnego – człowieka. Samorządowiec nie ma w takim systemie żadnej realnej ochrony prawnej. Nie może się odwołać od inwigilacji, o której nie wie. Nie może zakwestionować prowokacji, której istnienia nie jest w stanie udowodnić. Jest sam wobec aparatu, który dysponuje zasobami nieporównywalnie większymi niż budżet jakiegokolwiek gminy na obsługę prawną.

Dopóki nie zmienimy tego systemu, samorząd terytorialny w Polsce będzie funkcjonował w cieniu zagrożenia, które nie pochodzi od przestępców czy korupcji, lecz od państwa, które miało go chronić.

Rozwiązanie – pięć kluczowych zmian

Diagnoza bez recepty jest bezwartościowa. Dlatego, jako specjalista z olbrzymim doświadczeniem, od lat pracuję nad konkretnymi propozycjami reform, które złożyły się na Białą Księgę pod tytułem „Reforma Służb Specjalnych”. Oto ich esencja.

1. Niezależny nadzór parlamentarny

Sejmowa Komisja ds. Służb Specjalnych w obecnym kształcie jest fasadą. Nie dysponuje realnymi narzędziami kontroli. Opozycja dowiadyuje się o operacjach służb z mediów, nie z raportów komisji. Model, do którego powinniśmy dążyć, to brytyjski Intelligence and Security Committee of Parliament (ISC) – komisja, która po reformie z 2013 r. uzyskała prawo wglądu w przeszłe operacje, kompetencję wymuszania ujawnienia informacji niejawnych, niezależny sekretariat i prawo wyboru własnego przewodniczącego. Nie musimy kopiować rozwiązań brytyjskich jeden do jednego, ale zasada jest jasna: nadzór parlamentarny musi mieć zęby, a nie tylko legitymację.

2. Centralny Urząd Koordynacji Służb (CUKS)

ABW, SKW, CBA, SWW – polskie służby rywalizują ze sobą zamiast współpracować. Walczą o budżety, wpływy i łupy operacyjne. Potrzebujemy instytucji niezależnej od bieżącej polityki rządowej, która koordynowałaby pracę wszystkich służb, eliminowała dublowanie kompetencji i zapewniała spójność działań kontrwywiadowczych. Wzorem może tu być litewska struktura, w której Specjalna Służba Śledcza (STT) działa jako niezależny organ podlegający bezpośrednio prezydentowi i parlamentowi, z jasno określonym mandatem i transparentną sprawozdawczością.

3. Ochrona kontrwywiadowcza biznesu

Polska potrzebuje systemowego programu osłony sektora prywatnego przed szpiegostwem gospodarczym. Taki program powinien obejmować instytucję kontaktową dla przedsiębiorców podejrzewających zainteresowanie obcych wywiadów, regularne szkolenia kontrwywiadowcze dla firm strategicznych, system wczesnego ostrzegania oparty na współpracy służb z sektorem prywatnym oraz mechanizm ochrony informacji handlowych pozyskanych przez służby w toku ich działalności. Wówczas

➔ wiedza zdobyta podczas operacji nie wracałaby na rynek jako narzędzie nieuczciwej konkurencji.

4. Prawa obywateli, przedsiębiorców i samorządowców

Tu proponuję trzy konkretne mechanizmy. Po pierwsze – obowiązek powiadomienia ex post o stosowaniu kontroli operacyjnej. Wzorem jest niemiecki § 101 Strafprozessordnung, który nakłada na organy obowiązek poinformowania osoby inwigilowanej po zakończeniu działań, z możliwością odroczenia powiadomienia jedynie w ściśle określonych przypadkach. Obywatel, a zwłaszcza samorządowiec lub przedsiębiorca, musi wiedzieć, że był obiektem inwigilacji, i mieć prawo zakwestionowania jej legalności. Po drugie – powołanie niezależnego Rzecznika Kontroli Operacyjnej, instytucji stojącej na straży legalności działań operacyjnych służb, do której każdy obywatel mógłby zwrócić się z wnioskiem o zbadanie, czy był poddany inwigilacji i czy działania te były zgodne z prawem. I po trzecie – ustawowy zakaz wykorzystywania materiałów z kontroli operacyjnej do celów politycznych. Materiały zdobyte w ramach działań operacyjnych nie mogą trafiać do mediów, służyć jako narzędzie szantażu ani być używane do prowokacji wobec samorządowców, przedsiębiorców czy działaczy politycznych. Naruszenie tego zakazu powinno stanowić przestępstwo ścigane z urzędu, z konsekwencjami karnymi dla funkcjonariuszy odpowiedzialnych za wyciek.

Samorządowiec, który podejmuje decyzje w imieniu lokalnej wspólnoty, zasługuje na taką samą ochronę przed nadużyciami aparatu państwowego, jaką mają parlamentarzyści chronieni immunitetem. Nie chodzi o bezkarność, lecz o to, aby starosta czy burmistrz mógł podejmować decyzje w interesie mieszkańców bez obawy, że służby zniszczą jego życie za to, że powiedział „nie” komuś, kto miał wystarczające koneksje.

5. Kontrola emerytów służb

Obowiązek rejestracji działalności doradczej i konsultingowej byłych funkcjonariuszy służb, zakaz podejmowania pracy w sektorach objętych wcześniej szką działalnością operacyjną przez okres co najmniej 3 lat (cooling-off period) oraz obowiązek składania oświadczeń majątkowych przez 5 lat po odejściu ze służby. To rozwiązania stoso-

wane w wielu państwach NATO. Nie ma powodu, dla którego Polska miałaby być wyjątkiem.

Tójmorze jako tarcza suwerenności gospodarczej

Reforma służb specjalnych to warunek konieczny suwerenności gospodarczej, ale nie wystarczający. Polska potrzebuje również wzmocnienia od zewnątrz. I tu pojawia się inicjatywa Trójmorza (Three Seas Initiative, 3SI) – platforma współpracy 13 państw UE, obejmująca ponad 110 milionów mieszkańców. Łącznie gospodarki Trójmorza tworzą szóstą co do wielkości ekonomię świata. To nie jest abstrakcja geopolityczna; to realna przestrzeń gospodarcza, w której polscy przedsiębiorcy mogą i powinni budować swoją przyszłość.

Fundusz Inwestycyjny 3SIIF, powołany w 2019 r. z wkładem państw członkowskich sięgającym miliarda dolarów, koncentruje się na infrastrukturze transportowej, energetyce i cyfryzacji. Decyzje inwestycyjne funduszu są podejmowane na zasadach czysto komercyjnych, w izolacji od wpływów politycznych rządów, co samo w sobie stanowi model, z którego polskie służby mogłyby się uczyć.

Polska jest naturalnym liderem Trójmorza. Jesteśmy największą gospodarką regionu, mamy najsilniejszy potencjał demograficzny, zasiadamy w G20. Szczyt Trójmorza w Dubrowniku będzie kluczowym momentem dla przyszłości Inicjatywy. Trójmorze to nie tylko infrastruktura. To odpowiedź na trzy strategiczne zależności, które zagrażają polskiej i regionalnej suwerenności: zależność energetyczną od Rosji, zależność technologiczną od Chin oraz zależność od zachodnioeuropejskich łańcuchów dostaw, które – jak pokazała pandemia – potrafią się zerwać w ciągu tygodni. Nearshoring i zasada local content – skracanie łańcuchów dostaw i budowanie ich w obrębie regionu Trójmorza – to nie protekcjonizm, lecz rozsądek.

Fundacja Trójmorze, którą mam zaszczyt reprezentować, powstała właśnie po to, aby tworzyć przestrzeń dla polskich przedsiębiorców w tym regionie. Łączymy biznes z polityką, analizę z działaniem, ekspertyzę z kontaktami. Jednak żadna platforma biznesowa nie zastąpi systemowej ochrony ze strony państwa. I tu klamra się zamyka. Jeśli polskie służby specjalne nie chronią rodzimego biznesu przed ob-

cym wywiadem, Trójmorze jest otwarte na infiltrację. Jeśli byli funkcjonariusze sprzedają wiedzę operacyjną za granicę, infrastruktura budowana z Funduszu 3SIIF jest zagrożona. Jeśli przedsiębiorcy boją się rozwijać firmy, bo „topikarstwo” może ich zniszczyć w każdej chwili, polski potencjał w Trójmorzu pozostanie niewykorzystany. Jeśli samorządowcy podejmują decyzje inwestycyjne pod presją prowokacji operacyjnych, nie ma mowy o wolnym rynku.

Reforma służb i budowa Trójmorza to nie dwa odrębne tematy. To dwa filary suwerenności i bezpieczeństwa Polski.

Zamiast podsumowania

Tegoroczny Europejski Kongres Gospodarczy w Katowicach obraduje pod hasłem „Siła dialogu”. Chcę potraktować to hasło serio. Dialog oznacza gotowość do mówienia prawdy, również tej niewygodnej. Oznacza też gotowość do słuchania, również tych, którzy mówią rzeczy, których nie chcemy usłyszeć.

Silna gospodarka wymaga wolnych przedsiębiorców i silnych sojuszy. Wymaga samorządowców, którzy mogą służyć swoim wspólnotom bez strachu. Reforma służb specjalnych i rozwój Inicjatywy Trójmorza to dwa filary tego samego projektu – projektu budowy państwa, które chroni swoich obywateli, zamiast ich inwigilować i prześladować; które wspiera swoich przedsiębiorców, zamiast ich niszczyć; które szanuje swoich samorządowców, zamiast traktować ich jako cele operacyjne.

Maciej Lisowski – absolwent bezpieczeństwa narodowego, prawnik, ekonomista, profesor uczelniany, pułkownik rezerwy DS. Fundator i członek zarządu Fundacji Trójmorza, założyciel i dyrektor Fundacji LEX NOSTRA, prezes Instytutu Myśli Kornela Morawieckiego. Doradca ds. reformy służb specjalnych Ogólnopolskiej Federacji Bezpartyjni i Samorządowcy, pełnomocnik struktur na województwo dolnośląskie, wiceprezes Partii Stronnictwo Pracy. Posiada tytuł DBA i dwa dyplomy Executive MBA. Ukończył 12 kierunków studiów podyplomowych z zakresu prawa, ekonomii i bezpieczeństwa. Odznaczony medalem „Pro Patria”, Srebrnym Krzyżem Legionowym, Krzyżem Służby Niepodległości, Odznaką Człowieka Wolności i Solidarności oraz amerykańskimi challenge coins. Laureat nagród Orły Wprost i Lider Przedsiębiorczości.



GDAŃSK



SZKOLENIA
HOTEL
KONFERENCJE

www.amber-hotel.pl



HOTEL AMBER ul. Powstańców Warszawskich 45, 80-165 Gdańsk
tel./fax +48 58 718 71 87



Potencjał naukowy musi zaspokajać potrzeby rynku

Na ile społeczeństwo, politycy oraz zainteresowane strony rozumieją potrzebę innowacji oraz współpracy nauki i biznesu?

– W ostatniej dekadzie obserwujemy wyraźny wzrost świadomości znaczenia innowacyjności oraz współpracy między nauką a gospodarką. Znajduje to odzwierciedlenie zarówno w debacie publicznej, jak i w konkretnych działaniach legislacyjnych. Wprowadzono szereg instrumentów, które miały na celu stworzenie realnych zachęt dla przedsiębiorców do inwestowania w działalność badawczo-rozwojową oraz do nawiązywania współpracy z jednostkami naukowymi. Przykładem są rozwiązania podatkowe umożliwiające znaczące odliczenia kosztów B+R, które w sposób systemowy zmieniły warunki prowadzenia działalności innowacyjnej w Polsce.

Jednocześnie należy podkreślić, że pomimo rosnącej świadomości wciąż istnieją bariery ograniczające efektywność tej współpracy. Mają one

charakter systemowy, organizacyjny i kulturowy. W wielu przypadkach brakuje spójnych mechanizmów komunikacji oraz narzędzi, które pozwalałyby na szybkie i skuteczne łączenie potencjału naukowego z potrzebami rynku. Dlatego kolejnym etapem rozwoju systemu innowacji musi być jego większa integracja i orientacja na rezultaty.

Która ze stron jest dziś bardziej otwarta na współpracę na rzecz gospodarki: środowisko naukowe czy przedsiębiorcy?

– Obecnie wyraźnie widoczna jest rosnąca aktywność sektora przedsiębiorstw, który – dzięki wprowadzonym zachętom finansowym – coraz częściej podejmuje działania w obszarze B+R oraz poszukuje partnerów naukowych. Szczególnie duże przedsiębiorstwa oraz część sektora MŚP wykorzystują dostępne instrumenty wsparcia, traktując działalność badawczo-rozwojową jako element budowania przewagi konkurencyjnej.

Pomimo rosnącej świadomości znaczenia innowacyjności oraz współpracy między nauką i gospodarką wciąż istnieją bariery ograniczające jej efektywność. W wielu przypadkach brakuje spójnych mechanizmów komunikacji oraz narzędzi, które pozwalałyby na szybkie i skuteczne łączenie potencjału naukowego z potrzebami rynku. Dlatego kolejnym etapem rozwoju systemu innowacji musi być jego większa integracja i orientacja na rezultaty – mówi Marek Gzik, wiceminister nauki i szkolnictwa wyższego.

Środowisko naukowe również wykazuje rosnącą otwartość na współpracę, jednak funkcjonuje w określonych uwarunkowaniach systemowych. Obowiązujące mechanizmy oceny dorobku naukowego wciąż w dużej mierze koncentrują się na publikacjach, co w naturalny sposób ogranicza motywację do angażowania się w procesy komercjalizacyjne. Z przeprowadzonych analiz wynika jednoznacznie, że konieczna jest zmiana systemu motywacyjnego, tak aby w większym stopniu premiował on wdrożenia i realny wpływ badań na gospodarkę.

Zgodnie z danymi GUS łączna wartość nakładów na B+R w Polsce wyniosła w 2024 r. 51,5 mld zł. Podobnie jak w latach ubiegłych działalność badawczą i rozwojową w Polsce finansowały głównie sektor przedsiębiorstw oraz sektor szkolnictwa wyższego. W 2024 r. środki tych sektorów stanowiły odpowiednio 57,8 proc., tj. 32,6 mld zł, oraz 35,4 proc., tj. 17,7 mld zł wszystkich nakładów wewnętrznych na działalność B+R.



Jaka powinna być rola uczelni w zakresie kształcenia kadr pod kątem potrzeb innowacyjności? Jakie kierunki są najbardziej przyszłościowe?

– Rola uczelni wykracza dziś daleko poza tradycyjne kształcenie. Powinny one pełnić funkcję aktywnych uczestników ekosystemu innowacji – instytucji, które nie tylko przekazują wiedzę, ale również współtworzą rozwiązania odpowiadające na potrzeby gospodarki. Oznacza to konieczność rozwijania kompetencji praktycznych, projektowych oraz interdyscyplinarnych. Kluczowe znaczenie ma również ścisła współpraca z przedsiębiorstwami w procesie dydaktycznym. Służą temu wspólne projekty, staże czy programy kształcenia dualnego. Tego rodzaju działania pozwalają na lepsze dopasowanie kompetencji absolwentów do realnych potrzeb rynku pracy.

Jeżeli chodzi o kierunki rozwoju, szczególne znaczenie mają obszary związane z transformacją cyfrową, nowoczesnymi technologiami, szeroko

Kluczowym wyzwaniem na najbliższe lata będzie zwiększenie skuteczności wykorzystania dostępnych zasobów oraz stworzenie warunków, w których innowacje będą realnie przekładały się na rozwój gospodarki.

rozumianą inżynierią, a także naukami o zdrowiu i środowisku. Jednak równie istotne jak same kierunki jest kształtowanie umiejętności adaptacyjnych i zdolności do pracy w środowisku zmiany technologicznej.

Nakłady na naukę w Polsce wciąż pozostają poniżej średniej europejskiej. Jakie są realne perspektywy, aby osiągnąć unijny pułap?

– Dane za 2024 r. wskazują na spadek wskaźnika intensywności B+R do poziomu 1,41 proc. PKB, podczas gdy w 2023 r. było to 1,56 proc. Pokazuje to wyraźne odwrócenie dotychczasowego trendu wzrostowego. Spadek ten objął

większość kluczowych obszarów, w tym sektor przedsiębiorstw, który dotychczas był głównym źródłem finansowania działalności badawczo-rozwojowej. Sytuacja ta wymaga zdecydowanej reakcji i pogłębionej analizy. Osiągnięcie średniej unijnej będzie możliwe wyłącznie przy jednoczesnym wzmocnieniu inwestycji publicznych oraz odbudowie dynamiki inwestycji prywatnych. Kluczowe jest również zapewnienie, że wydatki na B+R rzeczywiście będą przekładały się na rozwój innowacyjności, a nie jedynie na modernizację bieżących procesów operacyjnych przedsiębiorstw.

➔ **Jakie źródła najlepiej sprawdzają się w dziedzinie finansowania nauki? Jak resort zamierza wzmocnić transfer wyników badań i komercjalizację projektów?**

– Najbardziej efektywny model finansowania opiera się na komplementarności środków publicznych i prywatnych. Państwo powinno tworzyć stabilne warunki oraz zapewniać instrumenty wsparcia, natomiast sektor prywatny – skalować i wdrażać rozwiązania. W kontekście komercjalizacji kluczowe znaczenie mają prowadzone prace nad zmianami systemowymi. Ponadto w planach jest nowelizacja przepisów dotyczących własności intelektualnej oraz komercjalizacji wyników badań, której celem jest uproszczenie procedur oraz zwiększenie efektywności transferu technologii.

Na podstawie przeprowadzonych analiz zidentyfikowano szereg kluczowych kierunków działań. Należą do nich m.in.: wzmocnienie roli Centrów Transferu Technologii (dalej: CTT – przyp. red.), rozwój kompetencji kadr zajmujących się komercjalizacją, wprowadzenie standardów operacyjnych dla procesów transferu technologii, a także stworzenie dedykowanych instrumentów finansowych dla fazy przedwdrożeńowej. Równie istotne jest rozwijanie narzędzi współpracy z biznesem oraz tworzenie jednolitych baz ofert technologicznych, które ułatwią dostęp do potencjału badawczego uczelni. Podjęto w tym kierunku stosowne działania ukierunkowane na aktywizację i zwiększenie efektywności CTT w ramach realizacji programu Science4Business, w którym wiodącą rolę sprawuje Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Jakie powinny być kluczowe kierunki prac badawczo-rozwojowych, aby były zgodne z celami strategicznymi gospodarki?

– Badania i rozwój powinny być ściśle powiązane z długoterminowymi celami rozwoju gospodarczego państwa. Oznacza to konieczność koncentracji na obszarach o największym potencjale wzrostu oraz znaczeniu strategicznym. Jednocześnie niezwykle ważne jest zapewnienie mechanizmów, które pozwolą na skuteczne przechodzenie od badań do wdrożeń.

Zidentyfikowane problemy wskazują, że jednym z kluczowych wyzwań jest niski poziom gotowości technologicznej wielu projektów. Dlatego tak istotne jest wsparcie fazy przedwdrożeńowej oraz

rozwój narzędzi umożliwiających podnoszenie poziomu TRL (ang. Technology Readiness Level – przyp. red.). Bez tego nawet najbardziej wartościowe wyniki badań nie będą w stanie znaleźć zastosowania rynkowego.

Jak należałoby ożywić polski przemysł przy udziale środowiska nauki?

– Ożywienie przemysłu wymaga przede wszystkim budowy trwałych i efektywnych mechanizmów współpracy pomiędzy nauką a biznesem. Kluczowe znaczenie ma rozwój partnerstw opartych na wspólnym realizowaniu projektów badawczo-rozwojowych oraz tworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń. Istotnym elementem jest również wprowadzenie mechanizmów dzielenia ryzyka pomiędzy sektor publiczny a prywatny. Projekty o charakterze innowacji z natury są obciążone wysokim poziomem

zagadnień – od obronności, przez bezpieczeństwo energetyczne, po cyberbezpieczeństwo. Polska nauka posiada potencjał, aby odgrywać istotną rolę w każdym z tych obszarów, rozwijając technologie o strategicznym znaczeniu dla państwa. Szczególne znaczenie mają tutaj rozwiązania o charakterze dual-use, które mogą być wykorzystywane zarówno w sektorze cywilnym, jak i militarnym. Rozwój tego typu technologii wymaga jednak ścisłej współpracy pomiędzy nauką, przemysłem i administracją publiczną.

Co zmienia w kontekście nauki rozwój sztucznej inteligencji?

– Rozwój sztucznej inteligencji stanowi jeden z najważniejszych czynników transformujących współczesną naukę i gospodarkę. Z jednej strony umożliwia znaczące przyspieszenie procesów badawczych oraz analizę dużych zbiorów

W obszarze badań podstawowych rywalizacja ośrodków odgrywa istotną rolę, jednak w kontekście innowacyjności i wdrożeń zdecydowanie większe znaczenie ma współpraca. Współczesne wyzwania technologiczne wymagają łączenia kompetencji z różnych dziedzin oraz ścisłego współdziałania z sektorem gospodarczym.

niepewności, dlatego konieczne jest stworzenie warunków, które będą zachęcały przedsiębiorców do podejmowania tego ryzyka.

W przypadku uczelni i instytutów badawczych lepiej sprawdza się model ścisłej współpracy czy rywalizacji?

– W obszarze badań podstawowych rywalizacja ośrodków odgrywa istotną rolę, jednak w kontekście innowacyjności i wdrożeń zdecydowanie większe znaczenie ma współpraca. Współczesne wyzwania technologiczne wymagają łączenia kompetencji z różnych dziedzin oraz ścisłego współdziałania z sektorem gospodarczym. Dlatego tak ważne jest rozwijanie modeli opartych na interdyscyplinarnych zespołach, które integrują kompetencje naukowe, biznesowe i prawne. Tego rodzaju podejście zwiększa szanse na skuteczne wdrożenie wyników badań oraz ich komercjalizację.

Czy polska nauka może odegrać istotną rolę w obszarze bezpieczeństwa?

– Współczesne rozumienie bezpieczeństwa obejmuje szeroki zakres

danych, z drugiej – tworzy zupełnie nowe możliwości w zakresie wdrażania innowacji.

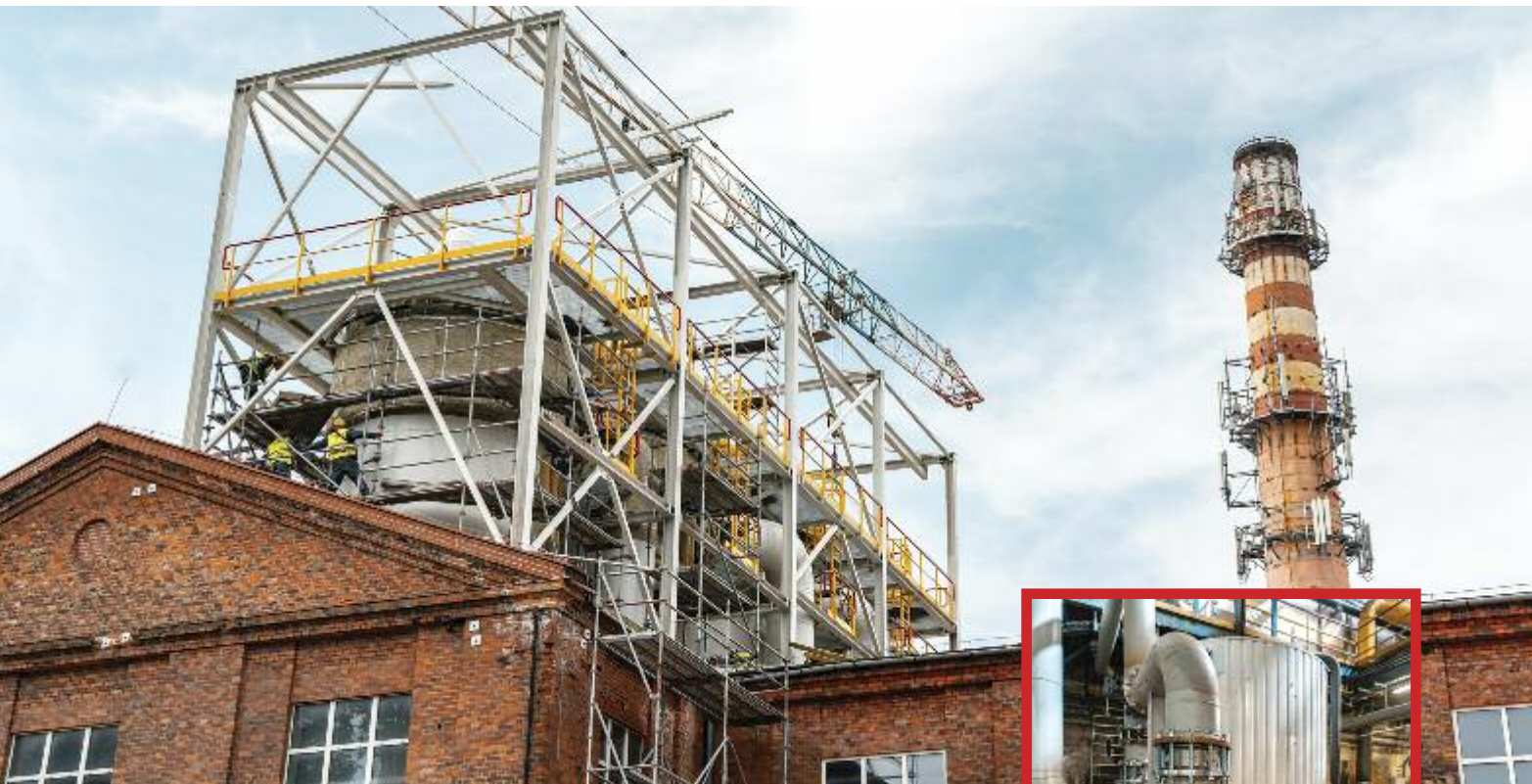
Jednocześnie rozwój ten stawia przed nami szereg wyzwań, zarówno w obszarze regulacyjnym, jak i kompetencyjnym. Dlatego kluczowe jest zapewnienie odpowiedniego przygotowania kadr oraz stworzenie ram prawnych, które będą sprzyjały rozwojowi technologii przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa i standardów etycznych.

Stoimy dziś przed wyraźnym momentem przejścia – od budowy systemu zachęt do etapu jego dojrzenia i koncentracji na efektywności. Kluczowym wyzwaniem na najbliższe lata będzie zwiększenie skuteczności wykorzystania dostępnych zasobów oraz stworzenie warunków, w których innowacje będą realnie przekładały się na rozwój gospodarki.

Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj



**zmontujemy
każdy projekt**



Usługi budowlano-remontowe dla przemysłu to nasza specjalność. Konstrukcje stalowe, instalacje technologiczne i rurociągi przemysłowe to nasza codzienność i pasja.

*Dołącz do naszych
zadowolonych klientów.
Warto nam zaufać.*



PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE TECHBUD-TORUŃ SP. Z O.O.

ul. Sieradzka 31, 87-100 Toruń, tel. 56 645 73 53,
e-mail: techbud-torun@wp.pl, www.techbud-torun.pl

Biznes i zaangażowanie społeczne

Dobry menedżer powinien lubić to, co robi, znać się na tym, a zarazem chcieć się uczyć. Jednak zawodowe kompetencje nie mogą być oderwane od otoczenia, a więc ludzi, którzy tworzą lokalną wspólnotę i zależą od naszych usług – mówi Grzegorz Gruczek, prezes zarządu Przedsiębiorstwa Wodociągowo-Kanalizacyjnego „Legionowo” Sp. z o.o.

Czy ze względu na globalne zagrożenia i niepewną sytuację geopolityczną w branży wodociągowej mówi się o bezpieczeństwie?

– Bezpieczeństwo jest aktualnie tematem numer 1 w naszej branży. W głównej mierze obszar ten sprowadza się do zabezpieczeń infrastruktury krytycznej, która – nie ukrywam – nie mało kosztuje. Jednocześnie do inwestycji w tym zakresie obligują nas ustawy, którym podlegamy.

Europa Zachodnia coraz częściej zachwyca się naszymi drogami, stacjami paliw itd. Czy również w zakresie infrastruktury wodociągowej jesteście w europejskiej czołówce?

– Polska branża wodociągowo-kanalizacyjna na tle europejskich wygląda dobrze. Mieliśmy możliwość korzystania z szeregu unijnych programów dotacyjnych, które umieliśmy skutecznie pozyskać i mądrze wydać. Dlatego w mojej ocenie stan krajowej infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, zarówno sieci, jak i stacji uzdatniania wody oraz oczyszczalni ścieków, plasuje nas w europejskiej czołówce. Możemy być dumni z tego, czego dokonaliśmy. Ostatnio gościłem delegację z Niemiec i wrażenie, jakie zrobiły na nich nasze obiekty i technologie, potwierdza tę opinię.

Na ile zatem ta wzorowa technologia jest przygotowana, by służyć w dłuższej perspektywie? Czy postęp technologiczny mimo wszystko narzuca systematyczne działania?

– Cały czas musimy się dokształcać, być otwarci na nowoczesność i gotowi do działania. Branża nie może sobie pozwolić, żeby spocząć na laurach. Bez przerwy trzeba modernizować infrastrukturę i inwestować w nowe technologie. Trzeba śledzić rynek, jeździć na targi, uczestniczyć w sympozjach, aby być na bieżąco z trendami, wyzwaniem i nowościami branżowymi. Warto też odwiedzać ośrodki we Francji, Austrii, Niemczech, aby czerpać wiedzę od liderów.



Przedsiębiorstwa wodociągowe są partnerami samorządów i działają na rzecz mieszkańców gmin, miast, a jednocześnie prowadzą działalność gospodarczą, która musi się spinać. Jak znaleźć złoty środek między oczekiwaniami niskich stawek a celami biznesowymi?

– Ostatnio brałem udział w ciekawej konferencji dotyczącej benchmarkingu. Były tam przedstawione stawki za wodę i ścieki, jakie oferują małe, średnie i duże firmy. Padło tam m.in. celne stwierdzenie prelegenta, znanego w naszym środowisku prezesa firmy wodociągowej, że małe firmy powinny dążyć do konsolidacji z większymi podmiotami, ponieważ działając samodzielnie, nie są w stanie zaproponować mieszkańcom korzystnych taryf. Na podstawie danych stwierdził, że firmy z obrotem do 5 mln euro, przy potężnych kosztach zarządu związanych z działalnością spółki, generują bardzo wysokie stawki taryfowe za wodę i jeszcze wyższe za ścieki. Stawki te są często ukrywane przez zarządy gmin poprzez dopłaty do wody i kanalizacji. Dodatkowo spółki te często są nieopodatkowane podatkiem od nieruchomości. Stawki w średnich i dużych spółkach są społecznie akceptowalne, mimo że ponoszą one wszelkie wyżej wymie-

nione obciążenia, których nie ponoszą małe podmioty. W naszym przypadku trwają rozmowy dotyczące konsolidacji z sąsiednimi gminami – ekonomia prędzej czy później wymusi ten proces, więc lepiej być do tego przygotowanym pod względem formalnym.

Czy w tym kontekście bliskość aglomeracji warszawskiej nie jest dla państwa zagrożeniem?

– Dla mnie lokalizacja jest plusem. Jestem w bardzo dobrych relacjach z warszawskimi wodociągami. Zawsze mogę liczyć na dobrą współpracę z moimi kolegami i wiem, że korzyści ze wspólnych działań mogą być obopólne. **Wodociągi to nie tylko biznes, ale też szereg działań prospołecznych. Wiem, że nie przechodzi pan obojętnie wobec tej sfery?**

– Zgadza się. Cały czas angażujemy się w edukację oraz różne projekty służące lokalnej społeczności, co obu stronom wychodzi na dobre. Ostatnio doceniono nas nawet nagrodą za działalność w sferze pozabiznesowej. Dobry menedżer powinien lubić to, co robi, znać się na tym, a zarazem chcieć się uczyć. Jednak zawodowe kompetencje nie mogą być oderwane od otoczenia, a więc ludzi, którzy tworzą lokalną wspólnotę i zależą od naszych usług. **Jakie mają państwo plany na 2026 r.?**

– Ze względów bezpieczeństwa będziemy budować zastępczą stację uzdatniania. Planujemy też wykonanie przebiegu we współpracy z wodociągami warszawskimi, aby być przygotowanym na różne ewentualności. Dywersyfikujemy również miejsca stacjonowania i przechowywania sprzętu oraz danych, czemu ma służyć kolejna zakupiona przez nas siedziba. Cały czas szkolimy się, żeby optymalnie dostosowywać infrastrukturę krytyczną do skali i rodzaju potencjalnych zagrożeń, żeby ci, którzy korzystają z naszych usług, czuli się bezpiecznie.

Rozmawiał Mariusz Gryżewski



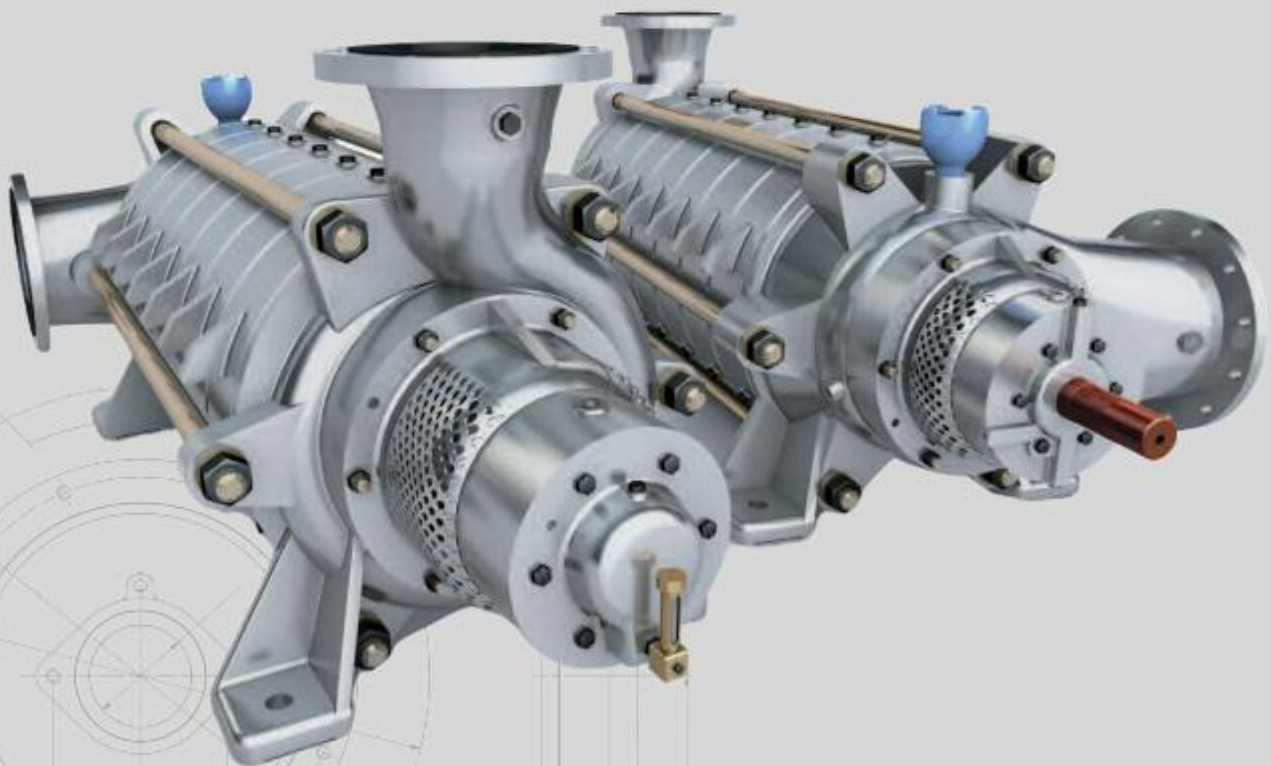
Zakład Mechaniki Przemysłowej ZAMEP Sp. z o. o.

To czołowy polski producent pomp wirowych jedno i wielostopniowych oraz zespołów pompowych. Posiada specjalistyczny park maszynowy oraz nowoczesną odlewnię, co pozwala przeprowadzić cały cykl produkcyjny na miejscu.

Bieżący nadzór na każdym etapie produkcji umożliwia osiągnięcie najwyższej jakości i bezawaryjności urządzeń.

Nasi klienci to m.in. przemysł wydobywczy, energetyka, ciepłownictwo, wodociągi i gospodarka wodna.

Celem ZAMEPu jest dążenie do osiągnięcia najwyższej jakości i efektywności we wszystkich realizowanych procesach, mając na uwadze potrzeby i zadowolenie Klientów.



Zakład Mechaniki Przemysłowej ZAMEP Sp. z o. o.
44-100 Gliwice, ul. Udzieli 6

tel. (+48) 32 279 10 90

tel. (+48) 32 279 11 90

e-mail: zamep@zamep.eu

www.zamep.eu

TÜV NORD

TÜV NORD Polska

ISO 9001

ISO 14001

ISO 45001

tuv-nord.pl

Stawka większa niż wynik



Tenis, od lat kojarzony z elegancją oraz prestiżem, dla wielu pozostaje przede wszystkim wymagającą dyscypliną sportową. Jednak kort nie jest wyłącznie miejscem rywalizacji o punkty. Coraz częściej staje się bowiem areną subtelnych rozgrywek networkingowych, w których stawką są kontrakty, partnerstwa i długofalowa współpraca. To naturalna przestrzeń spotkań biznesowych oraz budowania relacji zawodowych.

Szymon Przybysz

Specyfika tenisa wyjątkowo sprzyja nawiązywaniu kontaktów. W przeciwieństwie do sportów zespołowych opiera się on na bezpośredniej interakcji dwóch osób lub niewielkiej grupy graczy. Spotkanie na korcie trwa od kilkudziesięciu minut do nawet kilku godzin, co tworzy naturalną przestrzeń do rozmów – przed meczem, w jego trakcie oraz po zakończeniu gry. Taki kontekst sprzyja budowaniu relacji w atmosferze mniej formalnej niż tradycyjne spotkania bizne-

sowe, a jednocześnie bardziej autentycznej.

Networking na trybunach

Nie bez znaczenia pozostaje środowisko, w jakim tenis funkcjonuje. Kluby skupiają często osoby aktywne zawodowo – przedsiębiorców, menedżerów, przedstawicieli wolnych zawodów. Udział w ligach klubowych, turniejach amatorskich czy wspólnych treningach daje okazję do poznania ludzi o podobnym poziomie ambicji i stylu życia.

Coraz większą rolę odgrywają także wydarzenia towarzyszące turniejom – gale, spotkania networkingowe i inicjatywy charytatywne, które integrują przedstawicieli różnych środowisk.

Dobrym przykładem są wydarzenia realizowane przy okazji polskich turniejów. Podczas tegorocznego ITF W75 Winter Polish Open w Lesznie Fundacja Polskiego Związku Tenisowego zorganizowała pierwszy turniej w ramach cyklu PRO-BIZ. Dwunastu przedstawicieli świata biznesu miało okazję sprawdzić

Inwestycja w obecność marki na turniejach

W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera także sponsoring sportowy, a tenis – ze swoim wizerunkiem i strukturą środowiska – jest dla firm szczególnie atrakcyjną platformą inwestycyjną. To dyscyplina, która przyciąga odbiorców o wysokim kapitale społecznym i ekonomicznym, co czyni ją naturalnym kanałem dotarcia do wymagającej grupy klientów i partnerów biznesowych. Obecność marki na turniejach, w klubach czy przy inicjatywach takich jak PRO-BIZ to nie tylko ekspozycja, ale przede wszystkim możliwość realnego uczestnictwa w relacjach – rozmów, spotkań i wspólnych doświadczeń, które trudno osiągnąć w tradycyjnych działaniach marketingowych.

Dlatego w tenis inwestują zarówno duże, rozpoznawalne marki, jak i firmy budujące swoją pozycję w bardziej wyspecjalizowanych segmentach rynku. Wśród partnerów i sponsorów Polskiego Związku Tenisowego są m.in. LOTTO i PGE Polska Grupa Energetyczna, które od lat angażują się w rozwój polskiego sportu, a także VIG czy T-Mobile. Pierwsza z tych firm buduje swoją rozpoznawalność jako główny partner tenisa młodzieżowego, druga współtworzyła z PZT kampanię przeciwko mowie nienawiści #Hej!OutLoveIn. Wiele firm dostrzega w tenisie przestrzeń komunikacji marketingowej, a także platformę do budowania relacji biznesowych.

Mecz testem biznesowego charakteru

Tenis uczy przy tym kompetencji szczególnie cenionych w świecie biznesu: cierpliwości, strategicznego myślenia, odporności psychicznej i umiejętności działania pod presją. Obserwując partnera na korcie, można dostrzec jego sposób reagowania na trudne sytuacje, podejście do rywalizacji, a nawet zdolność do przestrzegania zasad fair play. To swoisty test charakteru, który nierzadko wpływa na ocenę potencjalnego partnera biznesowego. W praktyce decyzje o współpracy zapadają nie tylko na podstawie kompetencji, lecz także zaufania, a to znacznie łatwiej zbudować w ruchu niż przy konferencyjnym stole.

Istotnym atutem tenisa jest także jego cykliczność. Regularne spotkania na korcie, wspólne treningi lub wyjazdy na turnieje sprzyjają pogłębianiu relacji. W przeciwieństwie do jednorazowych spotkań biznesowych tenis oferuje

ciągłość kontaktu, która ma kluczowe znaczenie w procesie budowania trwałego zaufania. Relacje powstałe w takich warunkach często okazują się bardziej stabilne i autentyczne.

Styl życia ludzi sukcesu

Nie można pominąć również aspektu wizerunkowego. Tenis – jako sport o bogatej tradycji i elitarnym charakterze – bywa elementem stylu życia ludzi sukcesu. Obecność na wydarzeniach tenisowych, zarówno w roli zawodnika, jak i widza, staje się formą budowania marki osobistej. Korty, trybuny i strefy VIP coraz częściej pełnią funkcję nieformalnych przestrzeni biznesowych, gdzie rozmowy toczą się naturalnie, bez presji i schematów typowych dla świata korporacyjnego. Dla wielu firm obecność w środowisku tenisowym staje się także sposobem na dotarcie do określonej grupy klientów – świadomych, aktywnych i nastawionych na rozwój.

Tenis coraz częściej wpisuje się w strategię firm jako narzędzie employer branding oraz integracji zespołów. Wspólne treningi, ligi pracownicze oraz wyjazdy na turnieje budują zaangażowanie, poprawiają komunikację i wzmacniają relacje wewnątrz organizacji. Dla wielu firm obecność w środowisku tenisowym staje się także sposobem na dotarcie do określonej grupy klientów – świadomych, aktywnych i nastawionych na rozwój.

Sportowa rywalizacja i biznesowe rozgrywki

Warto jednak pamiętać, że skuteczny networking na korcie opiera się na autentyczności. Nadmierne skupienie na aspektach biznesowych może zaburzyć atmosferę gry i przynieść efekt odwrotny do zamierzonego. Kluczem pozostaje równowaga – tenis powinien być przede wszystkim przyjemnością i formą aktywności, a dopiero w dalszej kolejności okazją do rozmów zawodowych.

Rola i postrzeganie tenisa we współczesnym świecie ewoluuje. Dyscyplina ta nie ogranicza się już do sportowych rozgrywek. Kort stał się przestrzenią, w której naturalnie przenikają się świat rywalizacji sportowej i relacji biznesowych. Dzięki swojej formule, atmosferze i środowisku tenis zyskuje nowe wymiary – staje się idealnym miejscem do wymiany doświadczeń, budowania zaufania i rozwijania sieci kontaktów.

Współczesny kort tenisowy coraz częściej przypomina nieformalną salę konferencyjną. Z tą różnicą, że kluczową rolę odgrywają tu nie slajdy i prezentacje, lecz rakieta, piłka i dobra gra. ■

się na korcie w bezpośredniej rywalizacji z zawodowymi tenisistkami. Tego typu formuła nie tylko przełamuje dystans między sportem zawodowym a biznesem, lecz także tworzy unikalną przestrzeń do budowania relacji opartych na wspólnym doświadczeniu.

Z kolei największy turniej rangi Challenger w Polsce – Invest in Szczecin Open – od lat rozwija format łączenia sportu z rozrywką i networkingiem. Jednym z jego stałych elementów jest Tenisowy Turniej Artystów, którego finał rozgrywany jest bezpośrednio przed decydującym meczem zawodowej imprezy na korcie im. Bohdana Tomaszewskiego. Trybuny wypełniają się już na mecze artystów – publiczność z ciekawością obserwuje tenisowe umiejętności osób znanych z ekranu, sceny oraz innych dziedzin życia publicznego. To wydarzenie pokazuje, jak skutecznie można łączyć różne środowiska, tworząc przestrzeń sprzyjającą zarówno integracji, jak i promocji całej dyscypliny.

Zimna i ciepła krew w życiu biznesmena

W jaki sposób mądrze angażować się w sprawy, które dla lidera mają znaczenie: decyzje inwestycyjne, relacje z partnerami, rozwój firmy, ale też życie osobiste? Każdy przedsiębiorca prędzej czy później staje przed tym dylematem: działać chłodno, analitycznie, czy zaufać intuicji i emocjom. W praktyce biznesowej jedni zarządzają „na zimno”, opierając się na danych, procedurach i dystansie. Inni działają bardziej intuicyjnie – budują relacje, wyczuwają moment, reagują elastycznie. Problem zaczyna się wtedy, gdy któryś z tych biegunów zaczyna dominować.



Wojciech Jędrzejewski

Dystans pozwala zobaczyć kontekst i perspektywę – to zdanie często powraca w rozmowach z ludźmi rynku kapitałowego i dobrze oddaje istotę zimnej krwi w biznesie. Każda istotna decyzja – inwestycja, zainicjowanie partnerstwa, przejęcie czy zatrudnienie kluczowej osoby – wymaga chłodnej oceny ryzyka. Bez tego łatwo ulec narracji drugiej strony, presji czasu albo własnej ekscytacji. Jednak dystans nie oznacza emocjonalnego odcięcia. Doświadczony lider potrafi wejść w świat drugiego człowieka – współnika, klienta, pracownika – i zrozumieć jego motywacje oraz sposób myślenia. To właśnie ciepła krew pozwala budować zaufanie, które w długim horyzoncie decyduje o jakości biznesu. Jednocześnie w kluczowym momencie trzeba umieć zrobić krok w tył i zadać sobie proste pytanie: „Czy ta decyzja ma sens?”.

Ta sama dynamika dzieła w życiu osobistym. W relacjach łatwo dać się wciągnąć w cudze emocje – partnera, dziecka, bliskiego współpracownika. Umiejętność wejścia w czyjąś wrażliwość, a potem świadomego wycofania się do miejsca, z którego widać więcej, jest jedną z najważniejszych kompetencji lidera, ale również dojrzałego

człowieka. Szczególnie wyraźnie widać to w pracy z wyobraźnią, która stanowi jedno z najpotężniejszych narzędzi w biznesie. To dzięki niej powstają wizje, strategie i nowe modele działania. Jednocześnie wyobraźnia bardzo szybko przyjmuje temperaturę naszych emocji. W stanie pobudzenia potrafi tworzyć zarówno nadmiernie optymistyczne scenariusze, jak i katastroficzne wizje. Dlatego potrzebujemy umiejętności jej regulowania. Schłodzona wyobraźnia pozwala zobaczyć ryzyka i ograniczenia, ogrzana – daje energię do tworzenia i odwagę do działania.

Problem wielu ludzi biznesu polega na tym, że tryb chłodnej analizy przenoszą także do relacji osobistych. Jeszcze wyraźniej napięcie między zimną i ciepłą krew widać w sferze pasji. To ona jest paliwem przedsiębiorczości. Bez niej trudno wytrwać w długim procesie budowania firmy, przechodzenia przez kryzysy, podejmowania ryzyka. Problem zaczyna się wtedy, gdy pasja przestaje być źródłem siły, a zaczyna pochłaniać całą tożsamość.

Historia Arianny Huffington dobrze pokazuje, jak cienka jest granica między zaangażowaniem a wypaleniem. Tworząc „The Huffington Post”, funkcjonowała w trybie nieustannej mobilizacji – spała po kilka godzin, była ciągle dostępna, a jej życie w praktyce zlało się z firmą. W pewnym momencie organizm odmówił współpracy. Zemdląca z wyczerpania i doznała poważnych obrażeń. To doświadczenie stało się dla niej punktem zwrotnym. Jak później stwierdziła: „Sukces nie polega na pieniądach ani władzy. Polega na dobrym samopoczuciu, mądrości i zachwycie”. W innym wywiadzie przyznała wprost: „Kupiłam zbiorowe złudzenie, że aby odnieść sukces, musimy się wypalić”.

Z perspektywy biznesu to jedna z ważniejszych lekcji naszych czasów.

Przewaga nie polega na maksymalnym wykorzystaniu siebie, ale na zdolności do długoterminowego działania. Pasja, która nie jest równoważona przez świadomość i granice, wcześniej czy później zaczyna niszczyć to, co miała budować – zdrowie, relacje, a często nawet sam biznes. Największym złudzeniem jest jednak przekonanie, że życie zawodowe i prywatne można od siebie oddzielić. W rzeczywistości tworzą one jeden system. Ten sam człowiek podejmuje decyzje biznesowe i wraca do domu. Jeśli nie ma dystansu w pracy, będzie podejmował złe decyzje. Jeśli nie ma ciepła w relacjach, zacznie tracić ludzi. Jeśli nie potrafi się zatrzymać, zapłaci za to uszczerbkiem na zdrowiu i bliskości.

Dojrzałe przywództwo nie polega na wyborze między chłodem a ogniem. Polega na zdolności do ich zrównoważenia i wykorzystania w różnych okolicznościach – zimnej krwi w analizie i decyzjach, zaś ciepłej w relacjach i nadawaniu sensu działaniu. Współczesny biznesmen potrzebuje dziś czegoś więcej niż kompetencji menedżerskich. Potrzebuje wewnętrznej architektury, która pozwala angażować się bez utraty granic i rozwijać firmę bez niszczenia życia.

Konie dzielą się na zimno- i ciepłokrwiste. W świecie realnym nie da się ich zaprząć do jednego powozu. W życiu lidera to właśnie od tej umiejętności zależy jakość drogi.

Wojciech Jędrzejewski – dziennikarz, autor książek poświęconych rozwojowi, autor modelu „Coaching przelomu. Jak odzyskać sprawczość, by mądrze decydować”, prowadzący warsztaty „Pytania, które poszerzają perspektywę w życiu osobistym i biznesie”.

kontakt@wojciechjedrzejewski.pl



POMAGANIE BUDUJE 2026

16 MAJA

GALA CHARYTATYWNA

"MAJOWA NOC
ZWYCIĘZCÓW"

30 MAJA

III MISTRZOSTWA POLSKI BRANŻY BUDOWLANEJ

W KOLARSTWIE
SZOSOWYM

31 MAJA

PREMIERA: GRAVEL & MTB BIKE CHALLENGE 2026

DOŁĄCZ NA:
pomaganiebuduje.pl



**I JEDŹ
Z NAMI!**

Ludzie są najważniejsi

Moją największą dumą są ludzie. Patrząc wstecz na te 10 lat, widzę twarze osób, które przychodziły do nas w najtrudniejszych momentach życia. Dziś te same osoby są filarami 4Smart – mówi Janusz Domalewski ze Spółdzielni Socjalnej 4Smart.

Jak zrodził się pomysł połączenia biznesu i działalności społecznej?

– Pomysł zrodził się z realnej potrzeby i determinacji osób, które same znajdowały się w trudnej sytuacji życiowej. W 2016 r. pięć osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym postanowiło wziąć sprawy w swoje ręce i stworzyć miejsce, które daje pracę, a zarazem przywraca godność. Przy wsparciu Urzędu Pracy w Warszawie założyliśmy spółdzielnię, która od początku miała być czymś więcej niż podmiotem nastawionym na zysk. Naszym fundamentem stało się przekonanie, że przedsiębiorstwo może być profesjonalnym graczem rynkowym, a zarazem realnym narzędziem pomocy, dającym szansę tym, których tradycyjny rynek pracy często pomija. Chcieliśmy udowodnić, że biznesowa efektywność i społeczna wrażliwość mogą iść w parze, tworząc nową jakość w polskiej gospodarce.

Jak obrany profil działalności wpisuje się w założenia Państwa misji społecznej?

– Nasz profil działalności jest idealnie skrojony pod proces wielopoziomowej reintegracji. Operujemy w branżach, które wymagają zarówno precyzji rzemieślniczej, jak i nowoczesnych kompetencji cyfrowych. Nasze marki, np. Pucharowo.PL czy NeoNadruki.PL, oferują produkty wymagające wysokiej dbałości o detale – od odzieży reklamowej z nadrukami po prestiżowe statuetki szklane dla biznesu, będące symbolem uznania w świecie korporacyjnym.

Naszą misję realizujemy wielopoziomowo. Oferujemy różnorodne stanowiska pracy. Osoby powracające na rynek pracy mogą zacząć od prostych prac produkcyjnych i logistycznych, aby z czasem przejąć specjalistyczne role w e-commerce, profesjonalnej grafice komputerowej czy zaawansowanym marketingu. Przyjęty przez nas model „dwóch płuc” sprowadza się do tego, że biznes – płuco finansowe – generuje środki, które w całości zasilają misję



– płuco społeczne. Dzięki temu nasi podopieczni z Centrum Integracji Społecznej „HALT” uczą się zawodu na „żywym organizmie” prosperującej firmy. Produkując medale czy personalizowane statuetki, zdobywają twarde kompetencje, które czynią ich atrakcyjnymi pracownikami na otwartym rynku.

Czy ekonomia społeczna się opłaca?

– Zdecydowanie tak, choć w 4Smart definiujemy opłacalność znacznie szerszej niż przez pryzmat cyfr w bilansie rocznym. Ekonomia społeczna to inwestycja, która zwraca się na trzech poziomach: ekonomicznie, społecznie i państwowo. Przede wszystkim jesteśmy rentownym, dynamicznym przedsiębiorstwem. Jako platynowy partner marek Tryumf i Biemans generujemy milionowe obroty, udowadniając, że podmiot społeczny może skutecznie konkurować jakością i ceną. Jednocześnie każda wypracowana złotówka zysku wraca do naszego ekosystemu. Finansujemy z niej autorskie programy reintegracyjne, terapię uzależnień, specjalistyczne szkolenia, wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami. Budujemy kapitał ludzki tam, gdzie inni widzą jedynie koszty.

Wdrożony przez nas model jest najbardziej efektywny dla budżetu państwa. Zamiast biernie korzystać z zasiłków i pomocy społecznej, nasi pracownicy stają się aktywnymi, dumnymi podatnikami. To realna oszczędność pu-

blicznych pieniędzy i czysty zysk dla całego społeczeństwa.

Jak rozwinęła się od 2016 r. idea towarzysząca powołaniu do życia marki 4Smart?

– Ewolucja, którą przeszliśmy, to droga od małego podmiotu założonego przez grupę entuzjastów do dojrzałego, profesjonalnie zarządzanego ekosystemu zatrudniającego kilkadziesiąt osób. Zaczynaliśmy od walki o przetrwanie na trudnym rynku. Dziś wdramy zaawansowaną strukturę 5 Pionów i pełną transformację cyfrową. Wykorzystujemy takie narzędzia, jak Bitrix czy Agenci AI, aby uwalniać naszych pracowników od żmudnych zadań i pozwalać im skupić się na merytorycznym rozwoju.

Przełomowym momentem było dla nas uzyskanie w 2023 r. statusu przedsiębiorstwa społecznego oraz powołanie do życia Centrum Integracji Społecznej „HALT” w 2024 r. Pozwoliło nam to usystematyzować pomoc i stworzyć Wspomaganą Siłę Roboczą – model, w którym technologia wspiera człowieka w powrocie do pełnej sprawności zawodowej.

Z czego jest pan najbardziej dumny, patrząc na rozwój Spółdzielni Socjalnej 4Smart?

– Moją największą dumą są ludzie i ich niesamowite metamorfozy. Patrząc wstecz na te 10 lat, widzę twarze osób, które przychodziły do nas w najtrudniejszych momentach życia. Dziś te same osoby są filarami 4Smart – kompetentnymi specjalistami od logistyki, liderami sprzedaży, mistrzami produkcji. Jestem dumny z naszej unikalnej kultury organizacyjnej, która hasło „Ludzie są najważniejsi” czyni fundamentem każdej decyzji. Takie podejście pozwoliło nam zdobyć tytuł Mazowieckiej Marki Ekonomii Społecznej i stać się rynkowym liderem, który dostarcza najwyższej jakości trofea dla biznesu, zmieniając przy tym świat na lepsze.

Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj



4 SMART

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA



biznes ramię w ramię z misją społeczną

Nasze marki:

Pucharowo.PL
Medalowo.PL
NeoKoszulki.PL
NeoFutbol.PL
NeoNadruki.PL
NeoKubki.PL
Senseball.PL

Oferowane trofea biznesowe i sportowe, koszulki, kubki i gadzety reklamowe tworzą osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i zawodowym, które z naszym wsparciem znajdują zatrudnienie, zyskują kompetencje i powracają na otwarty rynek pracy.

Nasza pomoc jest wielowymiarowa:

prowadzimy szkolenia i warsztaty
wdrażamy programy reintegracyjne
oferujemy darmowe doradztwo zawodowe i bezpłatną pomoc psychologiczną

Wypracowany dochód przeznaczamy na tworzenie nowych miejsc pracy i aktywizację osób z niepełnosprawnościami, zaburzeniami psychicznymi oraz będących w trudnej sytuacji życiowej. Jesteśmy po to, aby przedsiębiorczość przekuć w realną wartość i pomagać odzyskiwać samodzielność.

Prężny biznes nie musi sprowadzać się do dochodów.

www.4smart.pl



Moja firma jest w dobrych rękach

Kiedy zaczynałam, zatrudniałam 4 osoby. Sama byłam przewodnikiem, księgową, sprzedawcą, bileterką. Dziś, przy takiej skali działalności, potrzebny jest cały sztab. Na szczęście mam fantastyczny zespół zaufanych ludzi. Powierzyłam innym zarządzanie poszczególnymi działami i wiem, że robią to dobrze – mówi Elżbieta Szumska, właścicielka Kopalni Złota w Złotym Stoku.



Aby przejść kopalnię, z której zrezygnowali inwestorzy, musiała pani zaciągnąć kredyt i bez wsparcia, krok po kroku zbudowała pani produkt, który stał się wizytówką Złotego Stoku, regionu, a nawet kraju. Skąd taka determinacja?

– Wierzyłam w tę kopalnię i znałam ją jak mało kto. Czułam, że sprawdzę się w roli właścicielki, bo od początku miałam wiele pomysłów na to miejsce. Pasji mi nie brakowało, a miałam też w sobie zew przygody i ryzyka. Długo przed otwarciem trasy penetrowałam na dziko wyrobiska. Zawsze fascynował mnie ten podziemny świat. Gdy burmistrz znalazł udziałowców, żeby zainwestować w tę dziurę w ziemi i zorganizować tam trasę turystyczną, naturalnie zgłosiłam się na przewodnika. Moja fascynacja kopalnią zapewniła mi posadę. Jednak w 2020 r. udziałowcy postanowili porzucić ten biznes i sprzedać udziały. Wtedy zaufałam swojej intuicji i postawiłam wszystko na jedną kartę. Przejęłam kopalnię, choć musiałam przyjąć na barki milionowy kredyt.

Dziś może pani powiedzieć, że było warto?

– Bez cienia wątpliwości. To była najlepsza decyzja w moim życiu. Choć wiele osób próbowało mnie odwieść od tego pomysłu, czułam wewnętrzny spokój. Naprawdę mi zależało i byłam przekonana do tej inwestycji. Czułam, że magia złota, fascynująca historia tego miejsca i związane z nim legendy sprawią, że atrakcja przyciągnie turystów. I udało się. Z nawiązką, bo dziś Kopalnia Złoty Stok to znacznie więcej niż podziemna trasa.

Czy odwiedzający kopalnię dzielą się fascynacją?

– Widzę to każdego dnia. To na pewno w dużej mierze zasługa pracowników, w tym przewodników, których sama zatrudniam i szkolę. Szukam ludzi, którym tak jak mi błyszczą oczy, gdy mówią o tym miejscu. Ta pasja się dzieli. Turyści zarażają się miłością do kopalni i często chwają tych, którzy opowiadają im o kopalni złota. Niejednokrotnie wracają do nas po więcej, bo pierwsza wizyta zostawiła niedosyt.

Co było najtrudniejsze w początkach zarządzania kopalnią, kiedy miała pani do spłacenia duży kredyt, a przed

sobą zadanie stworzenia miejsca, które „chwyci”?

– Najtrudniejszy był czynnik ludzki. Bolączką turystyki jest sezonowość, a moim marzeniem było stworzenie stałego zespołu ambitnych, kompetentnych ludzi, gotowych się zaangażować. Niestety wciąż brakowało pieniędzy i na zimę musiałam robić selekcję. W pierwszych latach nie było mnie stać na utrzymanie załogi przez cały rok. Oczywiście budżet ograniczał też rozwój kopalni, przynajmniej na taką skalę, o jakiej marzyłam. Trzeba było zacząć od podstaw – dachów, wymiany okien, renowacji wnętrza. Okazało się jednak, że głowa pełna pomysłów czasem rekompensuje pusty portfel. Tak zrodził się m.in. pomysł powołania oryginalnego muzeum. Wymyśliłam, że turyści, którzy przyniosą tabliczkę BHP, odwiedzą kopalnię za darmo. Tak powstała okazała kolekcja historycznych pamiątek, które z perspektywy czasu po prostu śmieszą. Okazało się, że ludzie tego potrzebują. Dlatego zaczęliśmy wprowadzać w muzeum dodatkowe atrakcje, aby nie tylko przybliżyć pracę górników i fakty z historii kopalni, ale też dawać turystom trochę rozrywki, nieznanych opowieści. Temu służą historie o Wicie Stwoszu, który miał udział w Kopalni Złota, o Krzysztofie Kolumbie, który dostał z kopalni sztabę złota na swoją wyprawę, czy o Napoleonie, który był podtruwany arsenikiem ze Złotego Stoku. Chociaż upłynęło sporo czasu, w ciągu 5 lat spłaciłam kredyt, kopalnia przeszła ogromną metamorfozę, a my możemy sobie na wiele pozwolić, te proste pomysły na urozmaicenie wizyty wciąż się sprawdzają.

Co robi największe wrażenie na turystach odwiedzających kopalnię?

– Naszym hitem na pewno jedyny w Polsce podziemny wodospad o wysokości 8 m – w końcu ludzie kochają rzeczy unikalne. Drugą taką atrakcją jest wyjazd kolejką górniczą. Dużą po-

pularnością cieszą się też wszelkiego rodzaju warsztaty, podczas których turyści wypłukują złoto, wybijają złote monety na wzór tych wybijanych w Złotym Stoku w XVII w. albo odlewają sztabki. Sztabki i monety oczywiście nie są ze złota, ale prezentują się pięknie i stanowią unikatową pamiątkę, a samo doświadczenie nawiązujące do tradycji górniczych i mennicznych miasteczka też zapada w pamięć. Całą trasę przygotowujemy pod dzieci, bo to one są najbardziej wymagającymi gośćmi, których uwagę trzeba przyciągać na różne sposoby. Zależy nam, żeby kilku- i kilkunastoletni goście znaleźli coś dla siebie i byli zadowoleni. Dlatego stałymi punktami trasy są spotkania z gnomem czy duchem Gertrudy, a z jednego poziomu kopalni na drugi prowadzi ślizgawka, co wzbudza duże emocje.

Czy w głowie wciąż ma pani pomysły na kolejne atrakcje?

– Tak! Nasz kompleks stale się rozrasta, ale ja nie mam dość. W 2013 r. otworzyłam jedyną w Europie osadę górniczą, która pokazuje, jak wyglądał średniowieczny Złoty Stok. Wszystkie urządzenia górnicze w skali 1:1 są interaktywne. Od 2017 r. turyści mogą odwiedzić przepiękną sztolnię ochrową. Wszystkie główne atrakcje są obok siebie, a turyści mają w cenie biletu parking, dzięki czemu mogą bez pośpiechu korzystać do woli z oferowanych atrakcji, zjeść na miejscu w jednej z naszych restauracji – od kuchni tradycyjnej po modny ramen, który robi furorę. Zresztą nawet tradycyjne dania są przygotowane ze współczesnym twistem – kotlet jest w złotej panierce, a kawa mieni się drobinakami. Staramy się iść z duchem czasu, stąd pomysł na kuchnię japońską, która przyciąga również miejscowych. To także nasz sposób na przetrwanie poza sezonem i możliwość utrzymania zatrudnienia.

Jest zatem parking bez bijącego licznika, jest gdzie zjeść, a czy jest możliwość przedłużenia pobytu i odpoczynku dla podróżnych z daleka?

– O tym też pomyśleliśmy. Zainwestowaliśmy w klimatyczny hotel o symbolicznej nazwie AuRoom, który urządziliśmy w stylu industrialnym – z czarnymi ścianami mieniącymi się złotem. Nieopodal mamy też pensjonat Złoty Jar, urządzony w willi z 1925 r., pięknie położony w środku lasu. To stary, drewniany dom z trzeszczącą podłogą, idealny dla miłośników miejsc z duszą.



Zarządzanie tak rozległym kompleksem musi być wymagające. Jako mąż przedsiębiorcy musi mieć pani wsparcie i dodatkowe ręce do pracy?

– Zdecydowanie! Kiedy zaczynałam, zatrudniałam 4 osoby. Sama byłam przewodnikiem, księgową, sprzedawcą, bileterką. Dziś, przy takiej skali działalności, potrzebny jest cały sztab. Na szczęście mam fantastyczny zespół zaufanych ludzi. Powierzyłam innym zarządzanie poszczególnymi działami i wiem, że robią to dobrze.

Najważniejsze jest dla mnie, że od kilku lat firmę prowadzi ze mną troje moich dzieci. Jestem szczęśliwa, że chcieli się włączyć w to moje dzieło i odnaleźli się w tej pracy. Doskonale się uzupełniają. Jedna córka prowadzi pensjonat, druga zarządza osadą górniczą, a syn sprawami technicznymi i gastronomią. Mało tego, wciągnęli do firmy swoich znajomych. Mam poczucie, że firma jest w dobrych rękach. Jestem też dumna, że daję zatrudnienie stu rodzinom ze Złotego Stoku, gdzie o pracę nie jest dziś łatwo.

Jestem po poważnych rozmowach o sukcesji z moimi dziećmi i każde z nich myśli o Kopalni przyszłościowo. Chcą się angażować w jej dalszy rozwój i – co ogromnie mnie cieszy – chcą robić to razem. Rodzina zawsze była dla nas najważniejsza i jestem szczęśliwa, że wspólne zarządzanie firmą jeszcze umocni nasze więzi. Mam nadzieję, że nie zarzucą tego postanowienia, kiedy ja usunę się na bok i oddam wymarzonej podróży dookoła świata.

Na razie jednak nigdzie się pani nie wybiera. Jakie zatem najbliższe marzenia czekają na spełnienie?

– Oczywiście wprowadzenie kolejnej atrakcji, bo cały czas żyję kopalnią. Tym razem będzie to kolejka podwieszana, łącząca Kopalnię Złota z Osadą Górniczą. Już mam wykonawcę z Czech i wierzę, że w przyszłym roku zaproponuję turystom niesamowite przeżycia, nie tylko pod, ale i nad ziemią.

*Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj*



Uwaga deweloperzy: składka na DFG może stanowić pośredni koszt uzyskania przychodu

Składka na DFG (Deweloperski Fundusz Gwarancyjny) to jeden z tych obowiązków, które spędzają sen z powiek wielu deweloperom. Komplikuja bowiem i tak złożone rozliczenia podatkowe. Czy opłata ta musi być rozliczana dopiero w momencie sprzedaży lokalu, czy może trafić w koszty od razu? WSA w Gdańsku 8 października 2025 r. (sygn. I SA/Gd 558/25) stanął po stronie branży deweloperskiej.

Robert Nogacki

Sąd uznał, że składka na DFG może być traktowana jako pośredni koszt uzyskania przychodów. Co to oznacza w praktyce? Szybsze zaliczenie wydatków do kosztów podatkowych i poprawę płynności finansowej. To rozstrzygnięcie może istotnie wpłynąć na planowanie finansów i rozliczeń w firmach deweloperskich.

Czym jest składka na Deweloperski Fundusz Gwarancyjny?

Aby zrozumieć wagę tego wyroku, warto przypomnieć, z czym dokładnie wiąże się składka na DFG. Jest to obowiązkowa, bezzwrotna opłata, którą musi odprowadzać każdy deweloper. Jej wysokość jest ściśle regulowana i zależy od rodzaju prowadzonego rachunku powierniczego. Wynosi:

- maksymalnie 1 proc. wartości wpłaty brutto w przypadku otwartego mieszkaniowego rachunku powierniczego;
- maksymalnie 0,1 proc. wartości wpłaty brutto w przypadku zamkniętego mieszkaniowego rachunku powierniczego.

Składkę na DFG nalicza się od każdej wpłaty dokonanej przez nabywcę lokalu na rachunek powierniczy. Trzeba ją odprowadzić w terminie 7 dni. Głównym celem tej daniny nie jest zysk fiskalny państwa, lecz ochrona środków wpłacanych przez nabywców mieszkań na wypadek upadłości dewelopera lub banku. Dla firmy deweloperskiej jest to jednak realny, bezzwrotny koszt, który obciąża inwestycję na długo przed jej zakończeniem.

Składka na DFG kosztem pośrednim czy bezpośrednim?

W omawianej sprawie spółka deweloperska wdała się w spór z Dyrektorem Krajowej Informacji Skarbowej (KIS). Oś sporu stanowiła kwalifikacja podatkowa wydatku z tytułu składki na DFG. Stanowisko spółki było jasne: składka powinna być traktowana jako koszt pośredni (art. 15 ust. 4d ustawy o CIT). Deweloper argumentował, że choć jej wysokość technicznie zależy od wpłat klientów, to sama opłata nie jest ponoszona w celu uzyskania konkretnego przychodu ze sprzedaży lokalu, lecz w celu spełnienia ustawowego obowiązku prowadzenia działalności. Składka nie jest przypisana do konkretnego lokalu w taki sposób jak np. koszt materiałów budowlanych.

Dyrektor KIS był odmiennego zdania. Organ podatkowy uznał, że składka na DFG to typowy koszt bezpośredni (art. 15 ust. 4 ustawy o CIT). Skoro wysokość składki wylicza się jako procent od wpłaty na konkretny lokal, to jest ona ściśle powiązana z tym przychodem – argumentował fiskus. Konsekwencja takiego podejścia jest bolesna dla dewelopera: koszt ten można by odliczyć dopiero w momencie sprzedaży lokalu (podpisania aktu notarialnego). To jednak często następuje wiele miesięcy, a nawet lat po faktycznym poniesieniu wydatku.

Przełomowy wyrok WSA w Gdańsku

Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gdańsku nie zostawił suchej nitki na interpretacji fiskusa, przyznając rację deweloperowi. W uzasadnieniu wyroku

wskazał na kluczowe aspekty, które należy mieć na uwadze. Po pierwsze celem ustawowym składki na DFG było zwiększenie ochrony nabywców domów i mieszkań, a nie samo „uzyskanie przychodu” ze sprzedaży nieruchomości. Po drugie fakt, że składka na DFG jest wyliczana jako procent od wpłaty klienta, nie czyni z niej kosztu pośredniego, jak np. w przypadku kosztu cegieł czy betonu. Ponadto sąd zauważył, że teoretycznie możliwe jest skuteczne przeniesienie własności lokalu bez opłacenia składki (choć byłoby to naruszenie przepisów administracyjnych). Oznacza to, że poniesienie tego kosztu nie warunkuje bezpośrednio samego przychodu ze sprzedaży.

Wyrok a praktyka deweloperska

Wyrok gdańskiego sądu daje deweloperom zielone światło do optymalizacji rozliczeń podatkowych. Traktowanie składki na DFG jako kosztu pośredniego pozwala na szybsze obniżenie podstawy opodatkowania. W branży o tak długim cyklu inwestycyjnym ma to niebagatelne znaczenie dla płynności finansowej firmy.

Jednocześnie należy pamiętać, że organy podatkowe bywają nieustępliwe, a przepisy podatkowe w Polsce należą do najbardziej skomplikowanych w Europie. Każda inwestycja ma swoją specyfikę, a błędna kwalifikacja kosztów może narazić firmę na spory z fiskusem.

Robert Nogacki – radca prawny w Kancelarii Prawnej Skarbiec, oferującej doradztwo podatkowe, prawne i strategiczne dla firm.

Lazurowa Oaza to inwestycja skrojona z myślą o tych, którzy pragną wieść spokojne życie na przedmieściach, nie rezygnując z uroków dużego miasta. Kameralna inwestycja, licząca jedynie 10 apartamentów, została świadomie zaprojektowana tak, aby zapewnić jej mieszkańcom poczucie wyjątkowości. Tutaj każdy detal projektu ma znaczenie.

Już dzisiaj kup apartament w willowym sercu Bemowa.



Inwestor: Spółdzielnia Mieszkaniowa „Lazurowa”

ul. Rozłogi 8, 01-310 Warszawa
lazurowaoaza@smlazurowa.pl
795 422 328
smlazurowa.pl,lazurowaoaza.pl



Estetycznie, ekonomicznie, rozwojowo – SM WOLA idzie z duchem czasu

Spółdzielnia Mieszkaniowa WOLA należy do grona największych spółdzielni mieszkaniowych w Warszawie. Od momentu powstania w 1978 r. konsekwentnie rozwija swoją działalność, łącząc wieloletnią tradycję z nowoczesnym podejściem do zarządzania nieruchomościami i realizacji inwestycji. Właśnie poszerza swoje imponujące portfolio o kolejną inwestycję NOVA RADIOVA.

Od ponad 45 lat SM WOLA tworzy bezpieczne, funkcjonalne i estetyczne miejsca do życia dla tysięcy mieszkańców stolicy. Aktualnie zasoby Spółdzielni obejmują 206 budynków o łącznej powierzchni użytkowej blisko 742 tys. mkw. To ponad 12 tysięcy lokali mieszkalnych oraz niemal 400 lokali użytkowych.

Działalność Spółdzielni opiera się na profesjonalnym zarządzaniu majątkiem, prowadzeniu racjonalnej gospodarki zasobami mieszkaniowymi i rzetelnej realizacji projektów budowlanych. Podejmując się kolejnych inwestycji, zarząd SM WOLA dba o ich ekologiczny i ekonomiczny wymiar, wdrażając nowoczesne technologie ograniczające zużycie energii i koszty eksploatacji. Z myślą o mieszkańcach zasobów Spółdzielnia konsekwentnie inwestuje w modernizację infrastruktury

technicznej, poprawę efektywności energetycznej budynków oraz podniesienie standardów utrzymania nieruchomości.

Każda inwestycja powstaje w oparciu o wieloletnie, sprawdzone rozwiązania techniczne oraz doświadczenia eksploatacyjne, co przekłada się na wysoką jakość wykonania, trwałość oraz ograniczenie kosztów utrzymania w długim okresie.

Równoległe do działalności budowlanej i zarządczej SM WOLA wykazuje aktywność w sferze społecznej, kulturalnej i edukacyjnej. Prowadzi dwa Ośrodki Kultury i Edukacji, integrując lokalną społeczność i wspierając inicjatywy mieszkańców. Szeroka działalność Spółdzielni była wielokrotnie wyróżniana, m.in. Mazowieckim Certyfikatem „Rzetelna Instytucja”. To najlepszy dowód, że połączenie doświadczenia, stabilności finansowej, nowo-

czesnych rozwiązań technologicznych i odpowiedzialnego podejścia do rozwoju przestrzeni miejskiej sprawdza się i procentuje.

Obecnie Spółdzielnia realizuje sprzedaż mieszkań w inwestycji NOVA RADIOVA na warszawskim Bemowie. Projekt doskonale wpisuje się w dynamiczny rozwój tej części miasta. Nowoczesny design i przemyślana architektura zapewnią mieszkańcom funkcjonalność, komfort i poczucie bezpieczeństwa, a lokalizacja sprzyja dogodnemu dojazdowi do innych części miasta.

W najbliższym czasie SM WOLA weźmie również udział w realizacji projektu Miasto Polskich Mistrzów Olimpijskich w Gminie Lesznowola, jednej z największych inwestycji mieszkaniowych w Polsce.

www.smwola.com.pl





NOVA RADIOWA

NOVA RADIOWA to elegancki i nowoczesny kompleks wielorodzinny o minimalistycznym designie, zaprojektowany z myślą o komforcie, estetyce oraz funkcjonalności. Stanowi idealne miejsce do życia dla rodzin, młodych profesjonalistów i wszystkich, którzy cenią nowoczesne rozwiązania oraz bliskość natury.

NOVA RADIOWA oferuje:

- mieszkania o zróżnicowanych metrażach – od kompaktowych kawalerek, przez funkcjonalne mieszkania 2- i 3-pokojowe, po przestronne apartamenty
- przestronny dziedziniec z zielonym skwerem i miejscem do wypoczynku dla mieszkańców
- doskonałą lokalizację – blisko szkół, przedszkoli, licznych punktów usługowych, obiektów sportowych, restauracji, placówek medycznych
- dobrą komunikację – szybki dojazd do centrum. W pobliżu tramwaje, autobusy oraz metro
- warunki życia sprzyjające aktywnościom za sprawą pobliskich parków i tras rowerowych
- rozwiązania technologiczne typu PREMIUM, które wpływają na komfort, energooszczędność i trwałość inwestycji



**Termin zakończenia budowy
– I kwartał 2027 r.**

Biuro sprzedaży:
**Spółdzielnia Mieszkaniowa
WOLA**
ul. Powstańców Śląskich 104
lok. 227
01-466 Warszawa
tel. 22 440 74 25, 531 506 425
www.novaradiowa.pl



GRUPA



EXCON

EK EXPRES
KONKURENT

Z planem na kolejne 25 lat!

GRUPA



EXCON

EK EXPRES
KONKURENT

Z planem na kolejne 25 lat!



Rynek nieruchomości komercyjnych w Polsce: stabilne fundamenty i nowe impulsy wzrostu



Daniel Bienias

Rola Polski i siła naszej gospodarki jest coraz lepiej widoczna na europejskim rynku nieruchomości komercyjnych. Umocniliśmy pozycję lidera w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, a nasz wizerunek w całej Europie systematycznie się poprawia. To stwarza sprzyjające warunki dla dalszych inwestycji. Pod względem prognoz wzrostu gospodarczego wyprzedzamy resztę krajów regionu. Optymizmowi sprzyjają też spadające stopy procentowe, niższa inflacja i rosnąca konsumpcja. Znakiem zapytania dla przyszłości rynku pozostaje kwestia wojny w Ukrainie.

Pod względem wartości transakcji na rynku 2025 r. zamknęliśmy z wynikiem niższym o ok. 10 proc. r/r. To efekt mniejszej liczby spektakularnych transakcji. W tym aspekcie wróciliśmy do poziomów sprzed 2024 r. Sytuację niedoboru największego kapitału wykorzystali polscy inwestorzy, którzy coraz odważniej lokują środki w nieruchomości komercyjne.

Ważnym wydarzeniem dla rynku w minionym roku był znaczny wzrost udziału lokalnego kapitału w wolumenie inwestycyjnym, który po raz pierwszy sięgnął niemal 20 proc. Stało się tak pomimo braku rozwiązań wspierających lokalne aktywa, takich jak REIT-y. Duży ruch wśród polskich inwestorów to dobry prognostyk dla rynku. Pozytywnie należy odbierać także znaczne inwestycje ze strony podmiotów z Czech czy Węgier, których kontynuację będziemy obserwować w 2026 r.

Koniec zmniejszania biur

Na rynku biurowym widać wysoki popyt ze strony najemców. Choć praca hybrydowa zostaje z nami, firmy przestają redukować powierzchnie. Już teraz brakuje biur w centralnych, topowych lokalizacjach. Mało tego, ten stan będzie się pogłębiał.

Aktywność deweloperów pozostaje mocno ograniczona – 2–3 nowe projekty rocznie to obecnie nowa norma w Warszawie. Przy utrzymującym się wysokim popycie wynik ten realnie wpływa na konieczność wcześniejszego negocjowania umów na wynajem biura, a także na wzrost stawek czynszu. Właśnie ta perspektywa dalszego wzrostu kosztów, jak również zauważalnie spadająca dostępność powierzchni, stanowią istotne argumenty przekonujące firmy do szybszego podejmowania decyzji.

Te tendencje w Warszawie obserwujemy już od jakiegoś czasu, jednak miasta regionu również idą w ślady stolicy. Przy rekordowo wysokim popycie, rekordowo niskiej aktywności deweloperów i rosnącej również w regionie liczbie obiektów przeznaczanych pod konwersje widzimy pierwsze sygnały kurczącej się dostępności w najlepszych lokalizacjach.

Dywersyfikacja kapitału w magazynach

Popyt na powierzchnię magazynową pozostaje wysoki. Aktywnie negocjują i zmieniają siedziby przede wszystkim te podmioty, które są już obecne na

naszym rynku, ale nie tylko. Na sektor mocno wpływa wojna w Ukrainie, potrzeba zabezpieczenia i usprawniania łańcuchów dostaw czy zmiany w cłach.

W Polsce pojawiają się najemcy z różnych części świata, którzy chcą zająć pozycję na naszym rynku, ograniczając ryzyko związane z tymi czynnikami. Kapitał inwestycyjny coraz bardziej się dywersyfikuje – inwestują u nas m.in. firmy z Francji czy Kanady.

Konsolidacje w parkach handlowych

Sektor handlowy w 2025 r. zdominował dalszy rozwój parków handlowych w mniejszych miejscowościach. Popyt na centra także pozostawał wi-

bór apartamentów w największych miastach jest obecnie szeroki.

Od pewnego czasu obserwujemy apetyt inwestorów na domy studenckie. Fundamenty rozwoju tego sektora są nadal mocne, a podaż miejsc w akademikach jest ograniczona. W konsekwencji aktywność inwestycyjna w tym sektorze będzie coraz większa.

Zapotrzebowanie jest widoczne również w obszarze domów senioralnych. To sektor, o którym dużo mówi się w branży. Rynek jest na razie zdominowany przez nieduże lokalne podmioty, brakuje rozwiązań dopasowanych do zróżnicowanych potrzeb klientów, w tym obiektów assisted living. Natomiast inwestorzy wykazują w tym obszarze zainteresowanie i mają środ-

Ważnym wydarzeniem dla rynku w minionym roku był znaczny wzrost udziału lokalnego kapitału w wolumenie inwestycyjnym, który po raz pierwszy sięgnął niemal 20 proc. Stało się tak pomimo braku rozwiązań wspierających lokalne aktywa, takich jak REIT-y. Duży ruch wśród polskich inwestorów to dobry prognostyk dla rynku.

doczny, a w 2026 r. spodziewamy się kilku transakcji obejmujących takie obiekty. Będziemy obserwować również więcej konsolidacji na rynku parków handlowych.

Dominujący trend w handlu to „experience retail”. W centrach handlowych rozwijają się nie tylko przestrzenie restauracyjne, lecz także sportowe czy rozrywkowe. Celem jest odpowiedź na rosnące wymagania klientów i zachęcenie ich do spędzania czasu. Będziemy mieć do czynienia również z kolejnymi modernizacjami istniejących galerii.

Domy studenckie i senioralne – nowe kierunki inwestycji

W 2026 r. sektor mieszkaniowy będzie reagować na niższe koszty kredytów. Sprzedaż będzie rosnąć zwłaszcza w średnim segmencie jakościowo-cenowym. Bariery rozwoju dla najtańszego segmentu, gdzie obserwujemy największe potrzeby, jest brak wspierających rozwiązań dotyczących budownictwa własnościowego. Rynek luksusowych lokali nie zależy w tak dużym stopniu od dostępności kredytów, a wy-

ki na rozwój nowych projektów senioralnych. Dlatego też spodziewamy się intensywnego rozwoju rynku w horyzoncie 5 lat.

Sektor data center może zaskoczyć

W segmencie data center obserwujemy duże zainteresowanie inwestorów, jednak finalizacja prowadzonych rozmów napotyka na istotne bariery. Kluczowym wyzwaniem pozostaje ograniczona dostępność dobrze przygotowanych, uzbrojonych gruntów. Nie bez znaczenia są też kwestie energetyczne, w tym wysoki koszt energii oraz niekorzystny miks energetyczny. To sprawia, że część inwestorów wybiera dziś inne rynki europejskie, gdzie energia jest tańsza i bardziej stabilna.

Pomimo tych ograniczeń Polska pozostaje na radarze inwestorów z sektora data center. Rozmowy są kontynuowane i niewykluczone, że w perspektywie kilku lat rynek ten może jeszcze pozytywnie zaskoczyć.

Daniel Bienias, dyrektor zarządzający CBRE w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej

Transport publiczny – bez pieniędzy i kontroli



Jaki jest stosunek Izby do planowanych zmian w prawie, ujętych w projekcie ustawy o zmianie ustawy o transporcie publicznym?

– W 2019 r. w Unii Europejskiej weszło w życie rozporządzenie, w którym określono warunki funkcjonowania publicznego transportu zbiorowego osób na obszarze UE. Uregulowało ono kilka kwestii. Przede wszystkim ustalono, że każdy podmiot działający na rynku ma prawo do działania na tym rynku, a każde postępowanie musi być publiczne i transparentne. Ponadto mówi ono o tym, że odpowiedzialność za komunikację zbiorową przynależy samorządom, choć oczywiście każde państwo samodzielnie ustala strukturę. Stwierdzono też, że transport publiczny wymaga dopłat, i określono warunki przyznawania środków na ten cel w trybie i wysokości odmiennej niż podstawowa pomoc udzielana przedsiębiorcom. Polska w 2010 r. przyjęła ustawę wdrażającą te uregulowania, która nie przyjęła się, ponieważ samorządy nie były skłonne do pokrywania strat, a w konsekwencji firmy przewozowe zamykały się. Z ponad 170 PKS-ów zostało ponad 50, a ołbrzymie tereny zostały bez komunikacji publicznej. W związku z tym w 2019 r. w Polsce przyjęto ustawę o funduszu rozwoju przewozów autobusowych,

Trzeba zadać sobie pytanie, czy państwo rzeczywiście chce wspierać transport. I czy jest w stanie zapewnić każdemu dostęp do komunikacji publicznej, dysponując miliardem złotych. Moim zdaniem nie – to kosztowałoby jakieś 5 miliardów. Jednostki samorządowe też nie są zainteresowane, bo z funduszu dostają na ten cel według nich za mało – mówi Zdzisław Szczerbaciuk, prezes Polskiej Izby Gospodarczej Transportu Samochodowego i Spedycji.

żeby wesprzeć transport, dotując jednostki samorządowe będące organizatorami komunikacji zbiorowej. Paradoksalnie na początku nie było chętnych na te środki, bo jak państwo daje, to musi być haczyk. I tak w pierwszym roku z funduszu opiewającego na 800 mln zł rozdysponowano ok. 13 mln zł. W kolejnych latach fundusz się rozkręcił. W tej chwili pula w funduszu to ok. 1,2 mld zł i środków nie starczy, bo wszyscy się nauczyli, że nie ma pułapki, a przy tym trudno o kontrolę tych wydatków. To tak zwany łatwy pieniądz. Od 2019 r. komunikacja publiczna powinna odbywać się na podstawie wspomnianego rozporządzenia, ale zasada ta nie obowiązuje. Mamy ustawę, która daje odpowiedzialność samorządom i tyle. Od kilku lat minister jest pod presją, ponieważ środków na transport brakuje, a samorządy żądają więcej. Doszło do tego, że państwo miało wspomagać samorządy, a w zasadzie sprowadziło się to do tego, że państwo niemal w całości finansuje transport drogowy osób. Takie są skutki nieprecyzyjnie napisanej ustawy.

Jaki więc jest pomysł rządu na poprawę obecnej sytuacji?

– Już w zeszłym roku Ministerstwo zapowiadało nowelizację ustawy, po czym przedstawiono projekt, na którym nie zostawiliśmy suchej nitki – oczywi-

ście przyjmując perspektywę branży, w której interesie działamy. Teraz, po roku, rząd robi drugie podejście. Nowy projekt zakłada przekazanie uprawnień w zakresie organizacji transportu zbiorowego i zarządzania nim, tyle że nie ma słowa o jawności, którą forsuje Unia. Ma być jak w latach 50. W Polsce jest w użyteczności publicznej ok. 10 tysięcy linii autobusowych. Nierealne jest, aby podlegały one jednemu organowi, bez doświadczenia i stosownych narzędzi. Centralizacja, do której dąży rząd, jest w naszej opinii niedopuszczalna. Przekreśla bowiem sprawiedliwe funkcjonowanie rynku w transparentnych warunkach. Żeby móc oceniać i krytykować, poprosiłem o poprosiłem o publiczne dane za 2025 r. dotyczące przewozów. Jesteśmy przerażeni, bo okazuje się, że nie ma rozdziału środków w zależności od potrzeb, tras, liczby pasażerów. Każdy gracz dostaje po równo. Mamy obawy, że marszałkowie będą preferować swoje firmy. Cała nadzieja w tym, że urzędnicy działają zgodnie z literą prawa.

Jako Izba podnosimy też, że pieniądze przyznawane w 2025 r. były niejednokrotnie przyznawane bez podstawy prawnej. Od lat śledzimy rynek, znamy środowisko i realia, dlatego nie wierzymy, że system w zaproponowa-

nym kształcie może działać dobrze. Żadna z 10 tysięcy linii, które dziś funkcjonują w komunikacji publicznej, nie była przydzielona w ramach procesu publicznego. O jakiej kontroli więc mówimy? Pieniądze są dziś rozdawane bez żadnego nadzoru.

Trzeba zadać sobie pytanie, czy państwo rzeczywiście chce wspierać transport. I czy jest w stanie zapewnić każdemu dostęp do komunikacji publicznej, dysponując miliardem złotych. Moim zdaniem nie – to kosztowałoby jakieś 5 miliardów. Jednostki samorządowe też nie są zainteresowane, bo z funduszu dostają na ten cel za mało. W nowelizacji pada pomysł przekazania sektora gminnym związkom, ale te powstają głównie w okolicach dużych miast, gdzie trudno mówić o wykluczeniu komunikacyjnym. Kolejny punkt, który wydaje mi się abstrakcyjny, mówi o tym, że komunikacja użyteczności publicznej jest na żądanie. Jak miałoby to wyglądać? Odpowiedzi brak. Owszem, idea przewozów dla osób nie-

w komunikację publiczną nie będzie komu jeździć.

Z czego to wynika?

– Młodzi ludzie nie chcą być kierowcami. Dlatego mamy do czynienia ze zjawiskiem napływu kierowców spoza UE: Ukrainy, Białorusi, Indii, Filipin. Wynagrodzenia w transporcie publicznym są za niskie, nieadekwatne do odpowiedzialności.

Poważnym problemem jest też szara strefa. Dlatego od dawna postulowaliśmy, żeby każdy autobus miał GPS, dzięki czemu kursy są udokumentowane. Wszystko trzeba kontrolować, inaczej sprzyjamy nieuczciwym praktykom.

W jakim obszarze podmioty działające na rynku przewozów potrzebują szkoleń i edukacji?

– Swego czasu Unia wprowadziła obowiązek cyklicznego szkolenia kierowców. Przygotowaliśmy się do tego, nawet mieliśmy wybudować w tym celu specjalny tor, ale w Polsce kierowcy zawodowi praktycznie się nie szkolą.

malnie, że autobus w eksploatacji nie może być starszy niż 20-letni. To chyba wiele mówi. W ten sposób generuje się przepaść między komunikacją miejską a przewozami regionalnymi. Inna sprawa, że ludzie coraz częściej przenoszą się za miasto, ale chętniej korzystają z samochodów niż przewozów publicznych. A jeśli nie ma woli ze strony mieszkańców, to samorządom tym bardziej nie zależy, żeby coś się zmieniło. Podobnie jest z dworcami. Mało który gospodarz JST ma z czego zainwestować w taki projekt. Chyba że dworzec jest połączony z galerią handlową.

Jakie widzi pan perspektywy dla rynku przewozów na najbliższe lata?

– Rynek przewozu osób będzie zależał przede wszystkim od dofinansowania, a to zależy w dużej mierze od tego, na ile państwo stać. Przychody z biletów w komunikacji miejskiej pokrywają ok 20 proc. ponoszonych wydatków. Nie można organizować komunikacji za pieniądze pasażera. Patrząc na całość budżetu państwa, nakłady potrzebne na transport to nieznaczący margines, tyle że takich potrzeb jest bardzo wiele, każdy chciałby coś wywalczyć.

Na czym teraz skupiają się działania Izby?

– Przede wszystkim na tym, żeby nasi członkowie jakoś na tym wzburzonym morzu prawa i ekonomii dobiłali do brzegu. Rynek przewozowy się kurczy, więc musimy dbać, żeby powstrzymać tę tendencję. Problemem jest to, że w Polsce władza lubi władzę i nie dopuszcza do pieniędzy żadnych organizacji, nawet tych, które mają o potrzebach branży dużo większe pojęcie.

Obok tych spraw merytorycznych na październik przygotowujemy konferencję na targi motoryzacyjne w Kielcach, którą organizujemy co 2 lata. Chcemy się na niej skupić na odplywie kierowców z branży. Po raz drugi będziemy też w tym roku współorganizatorem Mistrzostw Polski Kierowców Autobusowych, również w Kielcach. W ub.r. byliśmy mile zaskoczeni, gdy w eliminacjach do Mistrzostw Świata, które odbędą się w tym roku w Niemczech, na podium stanęli w większości kierowcy PKS-ów, a nie jak zwykle autobusów turystycznych.

Rynek przewozowy się kurczy, więc musimy dbać, żeby powstrzymać tę tendencję. Problemem jest to, że w Polsce władza lubi władzę i nie dopuszcza do pieniędzy żadnych organizacji, nawet tych, które mają o potrzebach branży dużo większe pojęcie.

pełnosprawnych jest chlubna, ale nie w ramach transportu publicznego. I takie absurdalności znalazły się w proponowanej nowelizacji uchwały.

Sądzi pan, że projekt przejdzie?

– Jeśli minister zgodzi się na dożuczenie kolejnego miliarda złotych do funduszu, to projekt nie przejdzie. Jeśli dodatkowe środki się nie znajdą, to trzeba przeforsować nowelizację i oddać władzę marszałkom. Nasi członkowie poddają się temu, co dzieje się na szczycie, obserwują sytuację i próbują się w niej odnaleźć. Jeśli nie podołają, kolejne firmy będą upadać i rynek jeszcze bardziej się skurczy.

Co jest dziś największym problemem firm przewozowych?

– Przede wszystkim niepewność prawa, która nie pozwala na stabilizację i racjonalne planowanie długoterminowe. Drugim poważnym problemem, który hamuje rozwój przewoźników jest brak kierowców. Za chwilę okaże się, że przy wszystkich inwestycjach

Obowiązek jest omijany na różne sposoby. Indywidualnie, zależnie od sytuacji i zapotrzebowania danej firmy, prowadzimy doradztwo o charakterze prawno-ekonomicznym. Nie ma dwóch firm w takim samym położeniu, które potrzebowałyby tej samej wiedzy. Najlepiej sprawdzają się szkolenia indywidualne, poparte konkretnymi danymi. Zawsze powtarzam, że najlepszy dyrektor firmy przewozowej z Siedlec może polecić, zarządzając taką firmą w Płocku.

Jak wygląda polski rynek przewozowy pod względem floty i infrastruktury?

– Krótko mówiąc, mamy muzeum. Przy cenie autobusu oscylującej w granicach miliarda złotych i dziennym przebiegu ok. 100 km, sam koszt amortyzacji to wartość rzędu 7-8 zł. Stary autobus to koszt rzędu kilkudziesięciu groszy. Wtedy biznes się spina. Regiony nie mają środków na zakup nowych autobusów, zwłaszcza elektrycznych. Zresztą jest określone for-

Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj

System ochrony zdrowia na krawędzi

Nasz system nie jest dziś odporny na zmiany społeczno-demograficzne. Z czasem luka w finansowaniu będzie jeszcze większa z uwagi na mniejszą liczbę pracujących, a potrzeby osób starszych w zakresie opieki długoterminowej – wyższe. Co więcej, system finansowania nie promuje zachowań prozdrowotnych, czyli nie ma w sobie zaszytego mechanizmu zachęcającego do działania w sposób ograniczający przyszłe wydatki na leczenie – mówi dr hab. Monika Raulinajtys-Grzybek, prof. SGH, kierowniczka Think Tanku SGH dla ochrony zdrowia i studiów Executive SGH-WUM MBA w ochronie zdrowia.

Choć nakłady na ochronę zdrowia rosną, system wciąż niedomaga. Z czego wynika ta luka nie do zasypania?

– Przyczyn jest kilka. Po pierwsze, nasze społeczeństwo się starzeje i tym samym wymaga wyższych nakładów na leczenie. Po drugie, upowszechniające się choroby cywilizacyjne powodują, że coraz więcej osób jest leczonych przewlekłe, na choroby sercowo-naczyniowe, cukrzycę, a także onkologicznie. Wreszcie – rozwój nowych technologii daje nowe szanse na leczenie, ale najczęściej wiąże się z bardzo wysokimi wydatkami. Jednocześnie chcemy, żeby jak największa grupa chorych miała do nich dostęp. Z kolei po stronie wpływów do NFZ takich drastycznych zmian nie ma – od lat płacimy taką samą stopę składki zdrowotnej i nawet biorąc pod uwagę wzrost gospodarczy, nie rekompensuje to wzrostów wydatków.

W marcu ukazał się raport „Nowa architektura finansowania ochrony zdrowia w Polsce. Systemowa diagnoza i rekomendacje eksperckie”. Co było przyczynkiem do tego opracowania i jaką diagnozę postawiło środowisko eksperckie?

– Bezpośrednią przyczyną była wielomiesięczna dyskusja nad dziurą budżetową Narodowego Funduszu Zdrowia i brak politycznego konsensusu, jakie działania należy podjąć, by ją nie tylko doraźnie zasypać, ale również długofalowo zapewnić stabilność systemu finansowania ochrony zdrowia ze środków publicznych.

Diagnoza jest dość gorzka. Nasz system nie jest dziś odporny na zmiany społeczno-demograficzne. Z czasem luka w finansowaniu będzie jeszcze większa z uwagi na mniejszą liczbę pracujących, a potrzeby osób starszych w zakresie opieki długoterminowej



– wyższe. Co więcej, system finansowania nie promuje zachowań prozdrowotnych, czyli nie ma w sobie zaszytego mechanizmu zachęcającego do działania w sposób ograniczający przyszłe wydatki na leczenie. Ponadto nie jest to system, który promuje solidaryzm społeczny, czyli postawę, w której każdy obywatel ma poczucie, że bu-

duje wspólny system ochrony zdrowia, a nie tylko „nabywa” świadczenia dla samego siebie.

Czy eksperci, którzy dołożyli swoją cegiełkę do powstania raportu, są jednogłośni w ocenie obecnego systemu i postulowanych rozwiązań, które mogą go uleczyć?

– W zakresie ogólnej oceny sytuacji panowała między nami zgoda. Różnieliśmy się w szukaniu sposobów poprawy sytuacji – część ekspertów proponowała rozwiązania bliższe idei wolnego rynku, część natomiast rozwiązania bardziej lewicowe.

Przechodząc zatem do rekomendacji, jak zaradzić problemom, z którymi mierzy się system? Jaka strategia mogłaby przynieść oczekiwane rezultaty ekonomiczne?

– W identyfikacji rozwiązań wskazujemy takie, które mają charakter „nisko wiszących owoców”. Oznacza to, że można je wdrożyć przy niewielkich zmianach legislacyjnych. To ważne, aby planując bardziej radykalne reformy, zacząć od małych kroków, które poprawią sytuację pacjentów na tyle, by było to dostrzegalne i mogło budować zaufanie do kierunku kolejnych zmian. Niestety dziś sytuacja w ochronie zdrowia charakteryzuje się przede wszystkim dużym poziomem napięcia wszystkich interesariuszy i niskim poziomem zaufania.

Przykładem takich działań są zmiany w systemie profilaktyki, np. wdrożenie miękkich mechanizmów motywacyjnych do realizacji badań i powiązanie wyników medycyny pracy z systemem profilaktycznym. Kolejnym krokiem jest przywrócenie rozwiązań, które funkcjonowało jeszcze kilka lat temu – finansującego kluczowe świadczenia, m.in. ratownictwo medyczne,

z budżetu państwa. Takie rozwiązanie sankcjonuje sytuację, w której finansowanie ochrony zdrowia odbywa się częściowo z budżetu państwa. Jednocześnie pozwala to uniknąć sytuacji, kiedy wysokość środków jest efektem wielomiesięcznych negocjacji, których efekt długo jest niepewny. W ochronie zdrowia, w której wiele kosztów – np. leczenie chorób przewlekłych czy finansowanie działalności szpitali – ma charakter długotrwały, budzi to napięcia społeczne.

Czy możliwy jest sprawiedliwy podział części budżetu przeznaczanej na ochronę zdrowia między podmioty działające w ramach systemu? Na czym powinna opierać się idealna hierarchia świadczeń z perspektywy ich finansowania?

– Obecnie mamy do czynienia z sytuacją, w której musimy zgodzić się społecznie, jakie świadczenia powinny być dostępne i na jakich obszarach. Z jednej strony jest zupełnie zrozumiałe, że mieszkańcy poszczególnych regionów chcą, żeby na ich terenie były dostępne wszystkie świadczenia. Z drugiej – w sytuacji, kiedy przychód świadczeniodawcy zależy od liczby zrealizowanych usług, środki publiczne zależą od wolumenu realizacji.

Nośnikiem przychodu jest zatem pacjent, który dokonuje wyboru świadczeniodawcy, kierując się z jednej strony dostępnością i lokalizacją, ale z drugiej coraz częściej jakością opieki. Widać to zwłaszcza w obszarach, gdzie liczba świadczeniodawców przewyższa popyt, np. na porodówkach. Zbyt mała liczba pacjentów skutkuje tym, że świadczeniodawca nie jest w stanie pokryć ponoszonych przez siebie kosztów, których część ma charakter stały. Problem ten dotyczy zwłaszcza szpitali, gdzie koszty są trudniej skalowalne. Dodatkowo problemem są gwałtownie rosnące koszty przy braku odpowiedniej dynamiki po stronie przychodów i różnej marżowości usług zdrowotnych.

Jak sprawdza się obecny model składek zdrowotnych, które płacimy? Co zrobić, aby obywatele mieli poczucie dobrego wydatkowania ich pieniędzy na ten cel i nie musieli korzystać z usług komercyjnych?

– Płacone składki pokrywają aktualnie ok. 80 proc. wydatków Funduszu. Są odprowadzane przez nieco ponad 70 proc. obywateli. Wraz ze zmianami demograficznymi te wpływy będą maleć. Jednocześnie kluczem do zmian po

stronie finansowania jest podniesienie poziomu zadowolenia pacjentów z otrzymywanej opieki zdrowotnej. Bez tego każda reforma obejmująca wzrost poziomu finansowania będzie rodzić opór. W raporcie mówimy o wzmocnieniu działań na rzecz odwrócenia piramidy świadczeń, ale również jasnego wydzielenia koszyka świadczeń gwarantowanych oraz uzupełniających, choć tu opinie ekspertów były podzielone.

Jak ważna w kontekście reorganizacji systemu w kierunku większej efektywności jest profilaktyka?

– Bardzo ważna, przede wszystkim z dwóch względów. Po pierwsze, im zdrowiej żyjemy, tym mniejsze będziemy generować wydatki na leczenie w przyszłości. Zaniedbanie profilaktyki

To ważne, aby planując bardziej radykalne reformy, zacząć od małych kroków, które poprawią sytuację pacjentów na tyle, by było to dostrzegalne i mogło budować zaufanie do kierunku kolejnych zmian. Niestety dziś sytuacja w ochronie zdrowia charakteryzuje się przede wszystkim dużym poziomem napięcia wszystkich interesariuszy i niskim poziomem zaufania.

pierwotnej to spirala przyszłych wydatków na świadczenia zdrowotne. Po drugie, skuteczna profilaktyka wtórna pozwala na wylapanie choroby na jej wczesnych stadiach. Wówczas możliwe jest leczenie przy niższych kosztach i lepszych efektach zdrowotnych.

Jak do poruszanych problemów i kondycji systemu ochrony zdrowia mają się zasoby kadrowe i wynagrodzenia dla pracowników?

– Ochrona zdrowia to sektor silnie zależny od ludzkiej pracy – koszty wynagrodzeń generują ok. 60–70 proc. wszystkich wydatków na ochronę zdrowia. Jednocześnie szereg czynników stwarza presję na wzrost tych wynagrodzeń. To luka pokoleniowa i braki kadrowe, przepisy, które nakładają obowiązek zapewnienia określonej dostępności do kadry, podział zadań, który w dużej mierze opiera się na zasobach lekarskich i pielęgniarskich, przyzwyczajenia po stronie pacjentów i samego personelu. Wydaje się jednak, że zaczynamy coraz odważniej mówić o zmianie tego modelu – mamy szereg rozwiązań zagranicznych, któ-

re mogą być tu wzorcem. Duże szanse na zmianę niosą też nowe technologie cyfrowe.

Jakie miejsce w strukturze wydatków podmiotów leczniczych zajmują inwestycje w infrastrukturę i wyposażenie podmiotów leczniczych? Czy ten obszar jest wystarczająco dofinansowywany?

– W polskich placówkach medycznych, zwłaszcza publicznych, przyzwyczailiśmy się myśleć o inwestycjach materialnych przez pryzmat finansowania zewnętrznego, zwłaszcza ze środków unijnych. Obecna perspektywa, w tym środki KPO, to również fala zadań inwestycyjnych w wielu podmiotach leczniczych. Choć oczywiście są wyjątki, to częściej szpital i przychodnia „na NFZ” są miejscem o dobrym po-

ziomie infrastrukturalnym, w którym pacjent może liczyć na właściwe warunki.

Na ile rozwiązania z zastosowaniem sztucznej inteligencji służą misji zdrowego społeczeństwa? Czy inwestycje w obszarze AI są opłacalne, a może wręcz niezbędne?

– Jak w każdym obszarze naszej gospodarki są to rozwiązania nieuchronne. Dają przy tym szanse na poprawę efektywności prowadzonych działań. Najwięcej kontrowersji budzi wykorzystanie AI do podejmowania decyzji klinicznych, choć i to już się dzieje. Ale przecież nowe technologie pozwalają znacznie usprawnić wiele obszarów, które nie dotyczą bezpośrednio leczenia, ale pośrednio bardzo przekładają się na odbiór ochrony zdrowia przez pacjentów czy personel. Są to choćby narzędzia wspierające kontakt z placówką medyczną, np. rejestracja, triaż, a także usprawniające działania administracyjne.

*Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj*

Luksus w obliczu transformacji



Po latach dynamicznego wzrostu globalny sektor dóbr luksusowych wchodzi w fazę turbulencji. Raport KPMG „Luxury in the Midst of Change 2025” stawia fundamentalne pytania: czy obecne spowolnienie to cykliczny kryzys, czy głębsza transformacja strukturalna? Co szczególnie istotne dla polskiego rynku – podczas gdy zachodnie marki przeżywają wyraźne spowolnienie, Polska wyróżnia się ponadprzeciętną odpornością i stabilnym wzrostem, choć wciąż znajduje się w początkowej fazie dojrzewania kategorii luksusowej.

Rok 2024 przyniósł pierwsze od czasów pandemii spadki sprzedaży w większości kategorii rynku dóbr luksusowych w ujęciu globalnym. Z wyjątkiem ultrałuksusowych zegarków i biżuterii dla najbogatszych klientów wszystkie segmenty odnotowały słabsze wyniki. Główną przyczyną jest strategia cenowa ostatnich lat, która doprowadziła do zjawiska określonego mianem „luxury fatigue” – zmęczenia luksusem. Choć przez lata przynosiła ona spektakularne rezultaty finansowe, zaczęła zniechęcać klientów klasy średniej i podważać fundamentalną relację między ceną a postrzeganą wartością. Konsekwencje są wyraźne: część klientów przenosi się do segmentu premium, inni odkrywają rynek wtórny. Dla marek oznacza to konieczność fundamentalnego przewartościowania strategii i odbudowania zaufania.

Powrót do korzeni jako odpowiedź na niepewność

W odpowiedzi na wyzwania rynkowe wiele marek podejmuje introspektywną podróż do własnych źródeł. Zamiast wdrażać kolejne innowacje i eksperymentować z metawersem i NFT, domy mody wracają do tego, co zawsze stanowiło o ich sile: dziedzictwa, rzemiosła i ikonicznych produktów. I tak Burberry odświeża butiki, eksponując „scarf bars” z kultowymi szalikami, Louis Vuitton zwiększa udział małej galanterii skórzanej, a Zofia Chylak zyskuje rozgłos linii Heritage dzięki współpracy z polskimi rzemieślnikami i muzykami.

Marki celebrytują swoje najbardziej emblematiczne kreacje, reinterpretując je w języku współczesności. Gdy Bvlgari przedefiniowaniowuje linię Serpenti, a Cartier przywraca do życia kolekcję Juste un Clou z lat 70., nie chodzi o od-

tworzenie projektów, lecz o przełożenie ich ducha na język współczesności.

Ultrabogaci versus reszta

Najbardziej uderzającym zjawiskiem ostatnich lat jest rosnąca polaryzacja rynku. Mimo że segment VIC (Very Important Customers) stanowi mniej niż 2 proc. bazy klientów, generuje ok. 40 proc. przychodów całej branży. To dla tej grupy marki otwierają prywatne salony dostępne wyłącznie na zaproszenie, jak Appartement Louis Vuitton w Singapurze czy ekskluzywne prestrzenie Gucci i Chanel.

Ta strategia wykracza poza cele finansowe. Personalizowane doświadczenia budują aurę marki, która oddziałuje na klientów. Wrażenie wywierane na tych najważniejszych ma wpływ na całą bazę odbiorców. Hyper-luxury tworzy aurę ekskluzywności, która promieniuje na całą markę. Jak pokazują dane,

53 proc. firm jako priorytet wskazuje wzmocnienie lojalności przez spersonalizowane doświadczenia. 31 proc. cełuje w klientów premium i VIC jako mniej wrażliwych na wahania ekonomiczne.

Doświadczenie ponad posiadanie

Jednym z najważniejszych trendów jest przesunięcie od posiadania do przeżywania luksusu. Konsumenci, zwłaszcza młodszy, coraz częściej wolą wydać pieniądze na wyjątkowe doświadczenia niż na kolejny produkt. Odzwierciedlają to główne kierunki ekspansji luksusowych marek. Przykładem może być rozwój w segmencie hoteli i hospitality. LVMH rozwija Belmond i Cheval Blanc, a otwiera hotele rozsiane po całym świecie – od Szanghaju po Maledivy. Inne marki wchodzą w świat kultury i rozrywki. Np. Saint Laurent wszedł w świat filmu poprzez projekty, takie jak „Emilia Pérez” czy „Parthenope”, zaś LVMH uruchomił firmę

zacierą. Fizyczne przestrzenie marek stają się salonami, w których technologia wspiera doświadczenie, lecz nie zastępuje ludzkiego kontaktu – kluczem w świecie luksusu.

Strategiczny pomost między aspiracją a dostępnością

Przez lata marki luksusowe konsekwentnie podnosiły ceny, budując aurę ekskluzywności. Teraz, w obliczu spowolnienia i zjawiska „zmęczenia luksusem”, wiele z nich ponownie odkrywa segment accessible luxury, oferując produkty luksusowe w cenach, które pozwalają szerszemu gronu klientów wejść w świat danej marki. To przemyślana odpowiedź na zmieniającą się strukturę demograficzną i wzorce konsumpcji przyszłych klientów.

Affordable luxury to subtelna równowaga między otwarciem marki na nowych klientów a zachowaniem prestiżu. Chodzi o produkty wystarczająco przystępne, by stanowić pierwszy punkt

maksymalnie wykorzystać ten potencjał. W 2024 r. dom mody otworzył w Paryżu trzypiętrowy Maison of Beauty – przestrzeń poświęconą perfumom i kosmetykom. To nie sklep, lecz immersyjne doświadczenie, gdzie klienci odkrywają historię zapachów, testują produkty, uczestniczą w warsztatach. Przestrzeń łączy dostępność cenową z luksusem doświadczenia – dokładnie tego oczekują współcześni konsumenci.

Badanie KPMG pokazuje, że 45 proc. profesjonalistów planuje wprowadzenie produktów wellness, perfum i kosmetyków. Louis Vuitton zaprezentował pierwszą kolekcję makijażu – La Beauté Louis Vuitton, Jacquemus nawiązuje partnerstwo z L'Oréal, a Balenciaga przygotowuje linię makijażu.

Sustainability: z modnego hasła do must-have

Zrównoważony rozwój przez lata pozostawał zawieszony między deklaracjami a realnymi działaniami. Teraz sytuacja się zmienia, napędzana przez presję regulacyjną (ESRS, CSRD) oraz oczekiwania młodszych konsumentów, dla których kwestie środowiskowe są równie istotne jak estetyka produktu.

Wpływ pokolenia Z na podejście branży luksusowej do sustainability jest ogromny. To pierwsza generacja, dla której odpowiedzialność środowiskowa i społeczna jest podstawowym wymogiem, a wartości marki liczą się równie mocno jak estetyka. Młodzi konsumenci oczekują pełnej transparentności – konkretnych danych, certyfikatów, informacji o łańcuchu dostaw – i szybko demaskują greenwashing. Łączą przy tym wysokie standardy etyczne z pragmatyzmem, akceptując wyższe ceny za produkty zrównoważone. Jednocześnie chętnie wybierają rynek wtórny jako świadomą decyzję proekologiczną.

Polska oaza stabilności

Na tle globalnych turbulencji polski rynek dóbr luksusowych wyróżnia się niezwykłą odpornością i dynamiką wzrostu, która kontrastuje z osłabieniem widocznym na dojrzałych rynkach zachodnich. To nie przypadkowa fluktuacja, lecz rezultat głębszych trendów strukturalnych, które pozycjonują Polskę jako jeden z najbardziej perspektywicznych rynków luxury w Europie. Według grudniowego raportu KPMG między 2023 a 2024 r. polski rynek dóbr luksusowych urósł o 24,6 proc. To tempo wzrostu, które w kontekście globalnym można określić jako wyjątkowo solidne. ➔

Jednym z najważniejszych trendów jest przesunięcie od posiadania do przeżywania luksusu. Konsumenci, zwłaszcza młodszy, coraz częściej wolą wydać pieniądze na wyjątkowe doświadczenia niż na kolejny produkt. Odzwierciedlają to główne kierunki ekspansji luksusowych marek.

22 Montaigne Entertainment, zajmującą się produkcjami filmowymi. Coraz wyraźniej widać też trend prywatnych pokazów, warsztatów rzemieślniczych, personal shopping, a także personalizowanych wyjazdów wyciszających (tzw. retreats) i programów zdrowotnych.

Według badania KPMG 56 proc. firm planuje inwestycje w sztukę, kulturę i design, aby rozszerzyć bazę klientów. W raporcie KPMG na temat rynku dóbr luksusowych w Polsce z grudnia 2024 tematem edycji była właśnie sztuka. Od tamtego czasu rynek ten nadal rozwija się w dwucyfrowym tempie – w samym 2024 r. według danych GUS sprzedaż osiągnęła 656,9 mln zł, co stanowi wzrost o 15,7 proc. r/r. Pierwsze półrocze 2025 r. potwierdziło tę tendencję z obrotami aukcyjnymi na poziomie 217,3 mln zł, czyli +12,9 proc. względem analogicznego okresu rok wcześniej.

Ta ewolucja jest w pełni zrozumiała – w miarę jak butiki czerpią z zasad hospitality i tworzą miejsca, w których liczy się czas spędzony z marką, granica między retail a lifestyle stopniowo się

kontaktu z marką dla klasy średniej i młodszych konsumentów, ale jednocześnie wystarczająco wysokiej jakości, aby nie erodować postrzeganej wartości całego portfolio. Sukces strategii affordable luxury zależy od precyzyjnego balansowania proporcji między segmentami cenowymi. Zbyt duży udział produktów entry-level może zaszkodzić prestiżowi, zbyt mały – ograniczyć dostęp nowych klientów. Realizacji strategii służą m.in. małe akcesoria skórzane: portfele, paski, breloki wprowadzane do oferty, ekskluzywne kolekcje w przystępniejszych cenach, perfumy i kosmetyki za kilkaset złotych zamiast kilkunastu tysięcy jako punkt wejścia do świata luksusu, prostsze modele biżuterii z zachowaniem DNA marki.

Nie przypadkiem kategoria beauty stała się głównym polem bitwy o segment accessible luxury. Ma ona wyjątkowe zalety: relatywnie niskie koszty produkcji przy wysokiej postrzeganej wartości, krótkie cykle zakupowe, silny wymiar emocjonalny oraz możliwość budowania kolekcji. Chanel pokazuje, jak

➔ Co więcej, nawet gdy dynamika nieco spada (co jest naturalnym procesem w miarę dojrzewania rynku), pozostaje na poziomach będących oznaką dojrzałości i stabilności. Prognozy Euromonitora na rok 2025 wskazują wzrost o 7,7 proc., a na 2026 r. o 6,4 proc. W perspektywie długoterminowej – do 2030 r. – eksperci przewidują średnią roczną dynamikę (CAGR) na poziomie 6–7 proc.

Dlaczego Polska rośnie, gdy inne rynki zwalniają?

Polski rynek luksusu jest wciąż w fazie rozwoju, co oznacza większy potencjał wzrostu niż na nasyconych rynkach zachodnich. Poza tym systematycznie powiększa się populacja najzamożniejszych. W kontekście ekspansji klasy średniej rosnące dochody rządzący pozwalają szerszej grupie konsumentów na zakup affordable lu-

Przez lata marki luksusowe konsekwentnie podnosiły ceny, budując aurę ekskluzywności. Teraz, w obliczu spowolnienia i zjawiska „zmęczenia luksusem”, wiele z nich ponownie odkrywa segment accessible luxury, oferując produkty luksusowe w cenach, które pozwalają szerszemu gronu klientów wejść w świat danej marki.

xury. Dodatkowy popyt napędza coraz większy napływ zagranicznych gości, m.in. z Niemiec (6,1 mln przyjazdów w 2025 r.). Ponadto wielu polskich konsumentów z klasy średniej coraz częściej przedkłada jakość nad ilość, preferując jeden droższy produkt zamiast kilku tańszych. Warto podkreślić, że polski konsument dopiero odkrywa te kategorie, podczas gdy zachodnie rynki doświadczają „zmęczenia luksusem”.

Kluczowe trendy kształtujące polski rynek

Butiki odzyskują znaczenie

E-commerce na rynku dóbr luksusowych nadal się rozwija, ale wolniej niż wcześniej. Według danych Euromonitora fizyczny handel odpowiada za ponad 88 proc. sprzedaży luksusowych produktów osobistego użytku w Polsce. Przy zakupach luksusowych doświadczenie staje się ważniejsze niż wygoda – dotknięcie materiału, przymiernenie, rozmowa z konsultantem, który zna historię produktu, ale też odwiedziny w miejscu, które kojarzy się z prestiżem.

Luksus dostępny

W kontekście polskiego rynku strategia affordable luxury ma szczególne znaczenie. Jako rynek rozwijający się, z rosnącą klasą średnią aspirującą do luksusu, Polska oferuje idealny grunt dla produktów entry-level wysokiej jakości. Marki, które potrafią inteligentnie pozycjonować swoje oferty w tym zakresie, mają szansę nie tylko na krótkoterminową sprzedaż, lecz także na budowanie wielopokoleniowej bazy lojalnych klientów.

Kategoria beauty coraz istotniejsza

Segment premium beauty będzie dynamicznie rósł dzięki niszowym markom w multibrand stores oraz nowym liniom premium od marek mody. To kategoria wchodząca w skład affordable luxury, przyciągająca klasę średnią do świata luksusu.

Presja na ESG i transparentność

Konsumenci, szczególnie z przedziału 20–35 lat, oczekują certyfikowanych, transparentnych łańcuchów dostaw, komunikacji bez greenwashingu. Regulacje ESRS i CSRD podnoszą poprzeczkę również od strony prawnej.

Balans między digitalizacją a ekskluzywnością

Klienci wymagają technologii, w tym AR, wirtualnych przymiarek, AI-personalizacji. Jednocześnie oczekują, że fizyczne butikie pozostaną miejscami wyjątkowymi, gdzie technologia wspiera, nie dominuje, a tym samym doświadczenie zakupowe jest konsekwentne i odpowiednio zbalansowane.

Moment strategicznych wyborów

Polski rynek dóbr luksusowych w 2025 r. stanowi rzadki przykład odporności w świecie pełnym niepewności. Podczas gdy dojrzałe rynki zachodnie przepracowują wyzwania związane ze strategią cenową i odbudowują zaufanie klientów, Polska utrzymuje stabilny wzrost rzędu 6–7 proc. rocznie, przyciąga nowe marki i inwestycje, rozwija experiential luxury w tempie przekraczającym 9 proc. rocznie i buduje społeczność świadomych, wymagających konsumentów.

Kluczem do sukcesu jest umiejętność połączenia pozornie sprzecznych elementów: dziedzictwa z innowacją, rzemiosła z technologią, ekskluzywności z dostępnością, globalnego prestiżu z lokalną autentycznością. Organizacje, które potrafią opowiedzieć prawdziwą historię swojej marki, wykorzystać technologię do wzmocnienia ludzkiego kontaktu, zaoferować doświadczenia wykraczające poza sam produkt i uczynić sustainability realną praktyką, zbudują trwałą przewagę konkurencyjną.

Raport KPMG „Luxury in the Midst of Change 2025” jasno pokazuje, że branża przechodzi fundamentalną transformację. Dla marek operujących w Polsce to jednocześnie wyzwanie i szansa. Wyzwanie, bo wymaga strategicznej jasności i odwagi do długoterminowych decyzji. Szansa, bo polski rynek oferuje przestrzeń do wzrostu, konsumentów otwartych na odkrywanie luksusu i moment, w którym można budować trwałe fundamenty.

Źródło: KPMG

NOWY LEXUS RZ

REWOLUCJA TOTALNA

ZAPRASZAMY NA JAZDĘ TESTOWĄ



ul. Połczyńska 32
tel. 699 607 852

WARSZAWA-WOLA

Lexus RZ - zużycie energii i zasięg w cyklu mieszanym odpowiednio 14,7 - 16,2 kWh/100 km oraz 507 - 559 km. Na faktyczne zużycie energii i zasięg wpływa sposób prowadzenia pojazdu oraz inne czynniki (takie jak warunki drogowe, natężenie ruchu, stan pojazdu, ciśnienie w oponach, zainstalowane wyposażenie, obciążenie, liczba pasażerów itp.). Zestawienie zużycia paliwa i zasięgu zawierające dane wszystkich nowych samochodów osobowych jest dostępne nieodpłatnie w każdym punkcie sprzedaży pojazdów. Informacje o działaniach dotyczących odzysku i recyklingu samochodów wycofanych z eksploatacji: www.lexus-polska.pl

Dobre relacje owocują dobrymi biznesami

Osiągnęliśmy cele, na których nam najbardziej zależało, czyli umocnienie relacji naszych członków, pogłębienie wiedzy o naszych biznesach i o płaszczyznach, w których możemy sobie nawzajem pomóc. Przy okazji stworzyliśmy również miejsce do fajnej zabawy i networkingu. Myślę, że za rok będzie nas dwa razy więcej niż w tym roku, a nasze wydarzenie będzie jeszcze bardziej wartościowe dla uczestników – mówi Rafał Wiśniewski, prezes Klubu Biznesu na Morzu, podsumowując drugą edycję klubowej gali.



Od lewej: Rafał Wiśniewski i Krzysztof Felpel

Jak z perspektywy organizatora ocenia pan 2. Galę Klubu Biznesu na Morzu?

– Wszystko udało się znakomicie. Osiągnęliśmy cele, na których nam najbardziej zależało, czyli umocnienie relacji naszych członków, pogłębienie wiedzy o naszych biznesach i o płaszczyznach, w których możemy sobie nawzajem pomóc. Przy okazji stworzyliśmy również miejsce do fajnej zabawy i networkingu. Myślę, że możemy szczerze uznać galę oraz naszą konwencję za udaną.

Jaka była idea networkingu towarzyszącego gali i z jakim przyjęciem spotkała się ta inicjatywa?

– Do networkingu przygotowaliśmy się bardzo starannie. Już kilka dni przed naszym wydarzeniem rozesłaliśmy do uczestników listę osób, które będą na gali, aby mogli wybrać sobie rozmówców, z którymi umówimy im indywidualne spotkania. Dzięki temu mieli możliwość przez 10 minut porozmawiać twarzą w twarz z właścicielami firm, które rokują na owocną współpracę. Takie spotkania odbyły się zarówno w piątek przed kolacją, jak i w sobotę. Wprawdzie 10 minut to nie dużo, ale wystarcza, aby się poznać i spróbować znaleźć punkty wspólne. Z tego, co wiem, wiele takich spotkań już ma swoje kontynuacje – uczestnicy naszego wydarzenia dalej prowadzą rozmowy już bez naszego pośrednictwa i jestem przekonany, że spora część z nich

zapoczątkuje współpracę. Oprócz tego podjęliśmy wiele innych działań, aby uczestnicy naszego spotkania mogli mieć ze sobą dalszy kontakt i dzielić się swoimi ofertami, pomocą oraz doświadczeniami. W tym celu stworzyliśmy grupy na WhatsApp i wydaliśmy broszurkę przedstawiającą w skrócie firmy naszych uczestników wraz z danymi kontaktowymi.

Co łączy członków Klubu Biznesu na Morzu? Czy forma gali sprzyja nawiązaniu relacji zawodowych?

– W naszym Klubie dbamy przede wszystkim o to, aby nasi członkowie utrzymywali trwałe relacje, mieli do siebie zaufanie oraz jak najlepiej znali specjalizacje pozostałych członków. Zaufanie, dobre relacje i znajomość działalności zrzeszonych firm pozwalają nam w sposób naturalny pomóc im w realizacji planów biznesowych oraz zdobywaniu nowych doświadczeń i klientów. To również platforma do rozwijania biznesu międzynarodowo oraz rozbudowania działalności o nowe obszary.

Podczas gali zostały wręczone statuetki. Kogo postanowili państwo docenić wyróżnieniem?

– Na naszej gali nagród nie było wiele. Chcemy bowiem, aby nasze wyróżnienia były prawdziwie zasłużone, nie kupowane. Właściwie żaden ze sponsorów gali nie otrzymał nagrody, a każda przyznana przez nas nagroda

była zaskoczeniem dla obdarowanego. Za Sukces w Biznesie uhonorowaliśmy Januarego Ciszewskiego – człowieka, który jest przykładem skutecznego inwestora, wizjonera i przedsiębiorcy. Jego działalność zaprowadziła go do pierwszej setki najbogatszych Polaków według „Forbesa”. Jego ostatnie dzieło to holding 10 spółek technologicznych pod nazwą ORBITEO. Myślę, że ten projekt również osiągnie olbrzymi sukces. January jest też członkiem naszego Klubu. W kategorii Człowiek Roku 2025 wyróżniliśmy Henryka Zdebskiego, wieloletniego przedsiębiorcę, który oprócz tego, że skutecznie buduje biznes, od ponad 20 lat działa charytatywnie. I właśnie za to otrzymał od nas tę szczególną nagrodę. Henryk również jest członkiem naszego Klubu.

Ponadto wyróżniliśmy firmy i osoby, które pomagają nam się rozwijać, zdobywać nowych wartościowych członków. W tej sferze nagrody od nas otrzymało 4 laureatów. Katarzyna Jarczewska z Media Forum Group skutecznie pomaga nam się poruszać w mediach i istotnie wspomaga budowanie wizerunku Klubu. Zdzisław Dąbczyński, jeden z członków naszego Klubu, a zarazem największy producent znaków drogowych w kraju jako firma WIMED, pomaga nam, wprowadzając do naszego Klubu bardzo ciekawe firmy i organizacje, choćby ostatnio Family Business Network Poland. Galicja Brokers

to jeden z najszybciej rozwijających się brokerów ubezpieczeniowych w kraju, bardzo solidny partner biznesowy, który mimo krótkiej przynależności do Klubu od zaledwie 2 lat bardzo pomaga nam rozwijać nasze struktury. Ostatnim wyróżnionym był Kamil Kaczmarczyk, właściciel firmy K-Development, który zbudował aplikację dla naszego Klubu, a jako wykładowca na Politechnice Krakowskiej pomaga wielu członkom naszej organizacji w procesach automatyzujących produkcję przez specjalnie konstruowane programy informatyczne. To chyba najczęściej chwalebny przez naszych członków przedsiębiorca, będący wspaniałą wizytówką naszego Klubu na zewnątrz.

Czy już teraz planuje pan kolejne tego typu wydarzenie?

– Tak, następną Galę i Konwencję Klubu Biznesu na Morzu planujemy na marzec 2027 r. Wydarzenie to zbiegnie się z 10. rocznicą powstania naszego Klubu – już planujemy wiele niespodzianek.

Co warto by zmienić w formule co-rocnej gali, aby jeszcze lepiej spełniała swoje założenia?

– Wsłuchujemy się w to, co mówią nasi członkowie. Zdajemy sobie sprawę, że choć właściwie wszyscy byli zadowoleni z udziału w naszej gali i konwencji, zawsze można coś poprawić. Już wiemy, że za rok poprawimy niektóre działania, aby jeszcze lepiej służyły naszym klubowiczom, gościom, partnerom i sponsorom, którym bardzo dziękujemy za pomoc w organizacji. Otrzymujemy też propozycje od samych zainteresowanych – podpowiadają nam, o co uzupełnić niektóre nasze działania, a my wszystkie wskazówki analizujemy. Myślę, że za rok będzie nas dwa razy więcej niż w tym roku, a nasze wydarzenie będzie jeszcze bardziej wartościowe dla uczestników.

Przygotowujemy parę niespodzianek. Na razie mogę zdradzić, że na pewno zaskoczymy uczestników i że będzie głośno o tym, co robimy. Informacje o naszej przyszłorocznej gali można śledzić na naszej stronie: www.bcat-sea.com. Z kolei we wrześniu chcemy wspólnie ze Śląską Federacją Przedsiębiorców Polskich zorganizować 2. edycję konferencji „Biznes na Zamku”, która odbędzie się ponownie na Zamku Królewskim w Niepołomicach pod Krakowem.

Rozmawiał Piotr Danilczuk



Alan Narkiewicz, Executive Director w Infinity Empire Properties LLC

Infinity Empire Properties LLC dołączyło do Klubu Biznesu na Morzu w styczniu 2026 r., reprezentując jeden z najsilniejszych polskich podmiotów w sektorze nieruchomości premium w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Naszą obecność w Klubie traktujemy jako świadomy wybór środowiska ludzi operujących na wysokim poziomie, zarówno biznesowym, jak i osobistym. Doceniamy strukturę Klubu za klarowny kierunek, konsekwencję w działaniu oraz zdolność do budowania realnych, wartościowych relacji, które wykraczają poza standardowy networking. To przestrzeń dla ludzi, którzy nie tylko mówią o rozwoju, ale go realizują. Wchodzimy w tę strukturę z jasną intencją: rozwijać się, budować i skalować — zarówno w wymiarze osobistym, jak i biznesowym.

Katarzyna Jarczewska, prezes Media Forum

Członkostwo w Klubie Biznesu na Morzu daje mi możliwość nawiązywania wartościowych relacji z przedsiębiorcami w inspirującym, sprzyjającym networkingowi otoczeniu. Widzę w tym także szansę na rozwój biznesu poprzez wymianę doświadczeń, wiedzy oraz potencjalne współprace. Dodatkowo udział w takich spotkaniach pozwala mi łączyć rozwój zawodowy z unikalnym doświadczeniem podróży i odpoczynku. Mam okazję odkrywać nowe miejsca i kultury, dzięki czemu naturalnie łączę świat biznesu z pasją do podróżowania.



Ireneusz Gołub, prezes zarządu Elpro sp. z o.o.

Uczestnictwo w Klubie Biznesu na Morzu to dla mnie przede wszystkim dostęp do inspirujących relacji i wartościowych kontaktów biznesowych w wyjątkowej, sprzyjającej współpracy atmosferze. To przestrzeń, w której wymiana doświadczeń i pomysłów realnie przekłada się na rozwój zawodowy i nowe możliwości. Na szczególne uznanie zasługuje również założyciel Klubu, Rafał – niezwykle zaangażowana, życzliwa i oddana swojej misji osoba, co wyraźnie przekłada się na jakość całej inicjatywy.

Tomasz Marczewski, właściciel MM Druk Serwis sp. z o.o.

Klub Biznesu na Morzu to dla mnie miejsce, w którym networking nabiera realnej wartości biznesowej. Kameralna, jakościowa formuła spotkań sprzyja budowaniu relacji opartych na zaufaniu, a to właśnie one najczęściej stają się początkiem wartościowych współprac, rekomendacji i nowych kierunków rozwoju. Doceniam również fakt, że Klub łączy aspekt biznesowy z inspirującym otoczeniem, co tworzy przestrzeń do rozmów na znacznie wyższym poziomie.



Mariola Pawlak, właściciel Centrum Rehabilitacji Tukan

Klub Biznesu na Morzu to bardzo specyficzna organizacja, skupiająca ludzi, którzy prowadzą duże firmy o zasięgu globalnym i małe, lokalne podmioty. Dodatkowo są to ludzie, którzy mają podobne zainteresowania poza pracą — chcą poznać świat, zobaczyć ciekawe miejsca, poznać nowych ludzi i ich zwyczaje. Takie podróże sprzyjają zdobyciu zaufania do potencjalnych nowych partnerów biznesowych. Toczą się opowieści o firmach i rozmowy o różnych sposobach działania. Jest czas na wymianę doświadczeń dotyczących prowadzenia firmy, networking, ale i wspólny relaks. Tego wszystkiego nie można przeżyć w czasie krótkich eventów organizowanych przez inne kluby biznesu. Krótko mówiąc, w podróży z Klubem Biznesu na Morzu można zdobyć wiedzę i nowych przyjaciół.



Kamil Kaczmarczyk,
prezes K-Development sp. z o.o.

Polecam Klub Biznesu na Morzu wszystkim, którzy szukają wartościowych kontaktów biznesowych i inspirowanego środowiska do rozwoju. To świetne miejsce do poznawania ambitnych ludzi, wymiany doświadczeń i budowania relacji opartych na zaufaniu.



Ireneusz Cichoński,
prezes Aglo sp. z o.o., Intermarche

Uczestnictwo w Klubie Biznesu na Morzu to dla mnie przede wszystkim dostęp do wartościowych relacji i inspirowanych rozmów w wyjątkowym, sprzyjającym networkingowi otoczeniu. To także realna szansa na rozwój biznesu poprzez wymianę doświadczeń z przedsiębiorcami o podobnym poziomie ambicji. Dodatkowo ogromną wartością jest nieformalna atmosfera budowana w atrakcyjnych

miejscach świata, która ułatwia nawiązywanie trwałych kontaktów prywatnych i biznesowych.



Jerzy Klimkowski,
członek zarządu Galicja Brokers

Uczestnictwo w Klubie Biznesu na Morzu to dla mnie przede wszystkim możliwość budowania wartościowych relacji i nawiązywania trwałych kontaktów biznesowych w wyjątkowej atmosferze. To przestrzeń, gdzie współpraca rodzi się naturalnie, a rozmowy przekładają się na realne projekty. Najcenniejsi są jednak ludzie, których mam przyjemność tu poznać – inspirowający, otwarci i autentyczni.



Dawid Pawłowski,
właściciel firmy Nieruchomości komercyjne Dawid Pawłowski

Jako członek Klubu Biznesu na Morzu zyskuję szereg korzyści oraz możliwości rozwoju. Kluczowym aspektem jest budowanie trwałych relacji z przedsiębiorcami, jak również promocja mojej firmy oraz wizerunku. Organizowane wyjazdy w formie luksusowego wypoczynku niezmiernie umacniają te cele.



Mariusz Pokrzywko,
prezes Seveeu sp. z o.o.

Do Klubu Biznesu na Morzu dołączyłem dzięki Rafałowi Wiśniewskiemu, którego miałem przyjemność poznać kilka lat temu. Rafał zaprosił mnie do społeczności przedsiębiorców skupionych wokół jego inicjatywy. Dziś mogę powiedzieć z pełnym przekonaniem, że była to bardzo dobra decyzja. Jestem mu za to wdzięczny i absolutnie

nie żałuję. Klub Biznesu na Morzu to projekt, który w niezwykle interesujący sposób łączy świat przedsiębiorczości z ideą podróży, poznawania nowych kultur oraz budowania relacji biznesowych w międzynarodowym środowisku.

To nie jest klasyczny networking. To społeczność ludzi, którzy spotykają się w wyjątkowych miejscach świata, aby rozmawiać o biznesie, dzielić się doświadczeniem i wspólnie szukać nowych kierunków rozwoju. Ogromną wartością Klubu jest atmosfera spotkań. Rejsy i wyjazdy organizowane w różnych częściach świata – od egzotycznych kierunków po miejsca ważne z punktu widzenia gospodarki – tworzą naturalną przestrzeń do rozmów i wymiany poglądów. W takich warunkach relacje powstają w sposób autentyczny, oparty na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Te relacje często są najcenniejszym kapitałem w biznesie.

Członkowie Klubu reprezentują bardzo różne branże i doświadczenia zawodowe, co powoduje, że każda rozmowa może stać się inspiracją, a każde spotkanie – początkiem nowej współpracy.

Wspólne podróże sprzyjają rozmowom strategicznym, które w codziennym tempie pracy często odkładamy na później. Istotnym elementem jest także międzynarodowy charakter działalności Klubu. Możliwość poznawania realiów gospodarczych innych krajów, obserwowania różnych modeli prowadzenia biznesu oraz rozmów z przedsiębiorcami działającymi globalnie pozwala spojrzeć na własną działalność z zupełnie nowej perspektywy. To doświadczenie poszerza horyzonty i inspirowanie do podejmowania odważniejszych decyzji biznesowych. Jednocześnie Klub Biznesu na Morzu zachowuje równowagę między profesjonalnym środowiskiem przedsiębiorców a atmosferą podróży i odkrywania świata. Dla mnie Klub jest przestrzenią spotkań z ludźmi, którzy patrzą na przedsiębiorczość szerzej – nie tylko przez pryzmat transakcji, lecz także wartości, partnerstwa i długofalowych relacji. Z pełnym przekonaniem mogę powiedzieć, że inicjatywa łączy przedsiębiorców myślących globalnie, otwartych na nowe doświadczenia i świadomych tego, jak ważną rolę w biznesie odgrywają relacje międzyludzkie.

Cezary Chybowski,
prezes Reliance Holding

Jako przedsiębiorca nie mam czasu na zwiedzanie świata i podróżowanie. Zawsze skupiałem się na rozwoju firmy i zamierzałem korzystać z życia dopiero po jej rozwinięciu. Życie przedsiębiorcy bywa jednak przewrotne – firma okazała się projektem, który trzeba stale rozwijać, a poświęciłem już jej całe dorosłe życie, godząc się z brakiem czasu na efektywny wypoczynek. Trafiałem jednak do Klubu Biznesu na Morzu i okazało się, że można odpoczywać i robić biznes w tym samym czasie. Większość klubów biznesowych to regularne spotkania, podczas których wymiana spostrzeżeń, kontaktów czy uwag bywa niekompletna ze względu na formułę i ograniczenia czasowe. Klub Biznesu na Morzu to zupełnie inny wymiar networkingu. Rejsy luksusowymi statkami, najpiękniejsze porty na świecie, każdego dnia inny kraj i grono przedsiębiorców, którzy podczas wspólnych aktywności mogą rozmawiać o biznesie, nie przy okazji posiłku, ale przez wiele dni, od rana do wieczora. Rodziny odpoczywają, a właściciele firm podczas opalania mogą wymienić się doświadczeniami. Nie jest ważne, gdzie płynie statek, lecz kto jest na jego pokładzie. Polecam.



WYBIERZ SIĘ NA KULINARNĄ PODRÓŻ W CZASIE,
PODCZAS KTÓREJ W ŚWIETLE ŚWIEC
I ATMOSFERZE ŚREDNIOWIECZNEGO BUDYNKU
ZAKOSZTUJESZ SMAKÓW POLSKIEJ KUCHNI.



RESTAURACJA SPICHLERZ
UL. WIEJSKA 16B, 44-121 GLIWICE
TEL. +48 607 150 701
RESTAURACJA@SPICHLERZGLIWICE.PL
WWW.SPICHLERZGLIWICE.PL

Aries otwiera kolejny hotel w Zakopanem



Fot. www.witkacresidence.com

Luksusowa sieć hoteli Aries przygotowuje się do otwarcia kolejnego pięciogwiazdkowego hotelu apartamentowego w Zakopanem. Witkac Residence by Aries będzie szóstym projektem polskiej marki, która od ponad 12 lat z sukcesem buduje swoje portfolio w topowych lokalizacjach turystycznych Polski. Otwarcie obiektu, położonego w willowej dzielnicy Zakopanego, jedynie 350 metrów od słynnych Krupówek, zaplanowano na IV kwartał br.

Investycja zaoferuje gościom 76 apartamentów hotelowych z 1, 2, a nawet 3 sypialniami, wykończonych w uwielbianym przez gości stylu kojarzonym z marką Aries. Znakomita lokalizacja apartamentów gwarantuje widok na Giewont, Nosal lub Gubałówkę. Projekt inspirowany twórczością zakopiańskich artystów oddaje hołd tradycji, nie rezygnując z nowoczesnych udogodnień, zapewniających najwyższy poziom komfortu. Lokale przygotowane pod kątem dłuższych pobytów wyposażono w aneksy kuchenne, klimatyzację, a część nawet w prywatne sauny. 5-gwiazdkowe apartamenty powstały z myślą o gościach, którzy cenią wypoczynek w eleganckich przestrzeniach. Kameralny hotel Witkac Residence by Aries zapewnia gościom również dostęp do strefy wellness z jacuzzi i saunami oraz gabinetami spa, oferującymi autorskie zabiegi.

Projekt powstaje w oparciu o model apartamentów inwestycyjnych. Jest to zatem nie tylko miejsce na wypoczynek w najbardziej znanym kurorcie górskim, lecz także rentowna i bezobsługowa in-

westycja, bazująca na sprawdzonym modelu biznesowym. Wraz z zakupem lokalu nabywca może korzystać z pobytów właścicielskich w eleganckim apartamencie, zarządzanym przez doświadczony zespół Aries i otrzymywać stały dochód z podnajmu swojego apartamentu w topowej lokalizacji turystycznej Polski. Aktualnie dostępne są ostatnie lokale o metrażach od 37 do 70 mkw.

– Zakopane jest dla nas wyjątkowym miejscem. To tu budowaliśmy podwaliny marki hoteli Aries, powołując do życia nasz pierwszy pięciogwiazdkowy hotel w Zakopanem. Misją grupy Platan jest tworzenie ponadczasowych i nieprzeciętnych projektów, które mają wnieść na rynek nową jakość i wytyczać trendy. Aries Hotel & SPA***** Zakopane otrzymał dziesiątki nagród, w tym dwie międzynarodowe nagrody World Luxury Hotel Awards, które uchodzą za najwyższe możliwe wyróżnienie w branży. Laureatów wybiera drogą głosowania ponad 300 tysięcy podróżnych i ekspertów branżowych rocznie. Od dawna planowaliśmy stworzyć tu kolejny projekt, tym razem luksusowy hotel

apartamentowy, odpowiadając na potrzeby naszych klientów – mówi Agnieszka Urbańska-Pucek, dyrektor ds. rozwoju grupy Platan.

Zarządzenie obiektem i wypracowywanie stałych zysków dla właścicieli powierzono spółce Platan Hotels & Resorts, za którą stoją doskonała znajomość specyfiki branży hotelowo-usługowej oraz kilkunastoletnie doświadczenie w prowadzeniu pięciogwiazdkowych hoteli marki Aries. Po otwarciu Witkac Residence polska sieć hoteli Aries oferować będzie łącznie ok. 650 pokoi hotelowych dla blisko 2 000 gości.

Witkac Residence by Aries to trzeci projekt apartamentów inwestycyjnych realizowany przez Platan Group. W portfolio marki znajdują się dwie inwestycje o takim charakterze, które z sukcesem działają od końca 2023 r. Mowa o Aries Hotel & SPA w Szczyrku i Aries Residence w Bukowinie Tatrzańskiej. W realizacji i sprzedaży są kolejne projekty w Krynicy-Zdroju i w Karpaczu. Luksusowa sieć hoteli Aries prowadzi również pięciogwiazdkowe hotele w Wiśle, w Zakopanem i w Mierkach koło Olsztynka. ■

ARCHE

Polska sieć hoteli



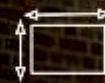
24
wyjątkowe
hotele



4500
pokoi
hotelowych



154
sale
konferencyjne



20000 m²
powierzchni
konferencyjnych

System Arche®

To autorski system biznesowy, zastrzeżony w urzędzie patentowym. Umożliwia inwestorom zakup apartamentu hotelowego w jednym z obiektów Arche i czerpanie zysku co miesiąc z działalności całego obiektu.

Inwestorzy ARCHE stają się częścią projektu odpowiedzialnego społecznie. Rozumieją misję ratowania zabytków i aktywizacji społeczności lokalnych oraz wykluczonych. Wspierają Fundację Leny Grochowskiej, a co za tym idzie mają wpływ na usamodzielnianie się osób z niepełnosprawnością intelektualną.

Miesięczne wynagrodzenie jest proporcjonalne do ilości posiadanych metrów kwadratowych i wypłacane niezależnie od tego, czy pokój jest wynajmowany, czy nie. Górnej granicy zysku nie ma, a minimalne roczne wynagrodzenie 5%, liczone jest od ceny netto wyposażonego lokalu.

📍 Biuro sprzedaży w Warszawie, ul. Puławska 361, 02-801 Warszawa

Polskie Oscary spa & wellness rozdane

23 lutego br. był wyjątkowym dniem dla branży spa & wellness. Tego dnia w Warszawie odbyła się II Konferencja SPA to Biznes, której towarzyszyła uroczystość wręczenia Certyfikatów 100 Best SPA Hotels 2026 i nagród w 16. konkursie Perfect SPA Awards oraz 6. plebiscycie SPA Biznes Awards.

Fot. archiwum organizatora

Wydarzenie było okazją do spotkania przedstawicieli prawie stu obiektów spa & wellness, w tym hoteli spa i day spa, z całej Polski oraz kluczowych dostawców produktów i usług dla tej branży. Był czas na merytoryczną dyskusję i integrację branży.

II Konferencję SPA to Biznes zatytułowano: „Medical, SPA i Wellness dla długowieczności”. Wykłady i panele dyskusyjne zdominował światowy trend longevity, czyli długowieczności rozumianej jako długość życia, ale przede wszystkim jako zdrowe starzenie. Obiekty medical, spa & wellness wychodzą naprzeciw odwiecznemu marzeniu, aby żyć długo w jak najlepszej kondycji fizycznej i psychicznej, a badania naukowe i nowe technologie dostarczają narzędzi, które wspomagają te dążenia. Przedmiotem debaty jest ich optymalne wykorzystanie w codziennej praktyce.

Certyfikaty „100 Best SPA Hotels 2026 by SPAeden.pl”

Na konferencji po raz pierwszy wręczono certyfikaty 100 Best SPA Hotels 2026. Są one pokłosiem rankingu 100 Best SPA Hotels in Poland, który od 10 lat powstawał przy okazji corocznego konkursu Perfect SPA Awards. Stanowi on cenne źródło inspiracji dla gości, a także hotelarzy i właścicieli spa. – Staramy się, aby ranking był w pełni niezależny i wiarygodny. Dlatego powstaje on nie tylko na podstawie wyników głosowań gości i ekspertów w naszym konkursie, ale również w oparciu o oceny gości publikowane na największych portalach rezerwacyjnych. To doskonale wypozycjonowana, najczęściej odwiedzana podstrona na portalu SPAeden.pl. To pokazuje, jak ważnym źródłem informacji jest dla osób po-



szukujących sprawdzonych miejsc na wypoczynek – mówi Katarzyna Sołtyk, redaktor naczelna portalu SPAeden.pl

Gala Perfect SPA Awards 2026

Punktem kulminacyjnym święta branży była Gala Perfect SPA Awards 2026, którą jak zwykle poprowadził Conrado Moreno. Nagrody wręczyły laureatom gwiazdy małego i dużego ekranu: Laura Bresszka, Eliza Gwiazda, Robert Janowski, Laura Łącz, Andrzej Młynarczyk, Marcin Mroczek, Monika Mrozowska, Monika Richardson, Elżbieta Romanowska, Anna Samusiołek, Aleksander Sikora, Paulina Szmarszcz oraz Izabela Trojanowska.

W tym roku organizatorzy przyznali 20 nagród Perfect SPA Awards 2026 oraz 11 nagród SPA Biznes Awards 2026 dla dostawców produktów i usług dla branży. Nagrodę główną otrzymał zwycięzca zaprezentowanego rankingu 100 Best SPA Hotels in Poland. Tę wyjątkową nagrodę zdobył Bristol Art & Medical SPA w Busku-Zdroju, a wręczyli ją

przedstawiciele Polskiej Organizacji Turystycznej – partnera głównego gali: Magdalena Krucz, prezes POT, i Jacek Janowski, dyrektor Departamentu Wsparcia Rozwoju Turystyki. Nagrodę specjalną za nowatorski koncept spa w duchu longevity otrzymał nowy obiekt na turystycznej mapie Polski – Nickel Resort & Wellness Grzybowo. Z kolei tytuł „Najlepszego Holistycznego Hotelu SPA” stał się powodem do dumy dla Hotelu Royal Baltic Luxury Boutique w Ustce.

Podczas gali Perfect SPA Awards 2026 po raz szósty wręczono też nagrody dla najlepszych produktów, usług i firm w branży spa & wellness. Statuetki w konkursie SPA Biznes Awards 2026 otrzymały marki i firmy, bez których rynek spa & wellness nie mógłby funkcjonować. To najlepsze kosmetyki, zabiegi, urządzenia i produkty wyposażenia stref relaksu w hotelach i day spa pozwalają cieszyć się efektami dla ciała i ducha. W tym roku jury przyznało 13 nagród. ■



PAŁAC MORTĘGI HOTEL & SPA

★★★★

Pałac Mortęgi, położony w malowniczym regionie Warmii i Mazur, to miejsce, w którym historia spotyka się z naturą i elegancją.

Kompleks pałacowy znajduje się na rozległym terenie wśród ciszy, zieleni i historycznej architektury. Sercem posiadłości jest XIX-wieczny pałac, który zachwyca klasycznym stylem i duchem dawnej arystokracji. Zabudowania folwarczne sięgające XIV wieku przypominają o wielowiekowej historii tego miejsca.

Całość otacza 4-hektarowy park w stylu angielskim, pełen krętych ścieżek spacerowych, starych drzew i romantycznych zakątków. Na terenie posiadłości znajduje się też zarybiony staw, przydający krajobrazowi uroku, i rezerwat z danielami, gdzie można podziwiać te piękne zwierzęta w ich naturalnym otoczeniu.

Pałac Mortęgi to nie tylko hotel. To miejsce, gdzie można poczuć klimat dawnych czasów, odpocząć wśród natury i odkryć wyjątkową kuchnię regionalną inspirowaną nurtem slow food, serwowaną w Restauracji Szlacheckiej. Na gości czeka też pałacowe spa i stajnia, zachęcająca do jazdy konnej.

Od 10 lat Państwa udany wypoczynek jest naszym priorytetem. Zapraszamy w nasze gościnne progi na rodzinny wypoczynek, romantyczne weekendy we dwoje, pakiety dla seniorów, pobyty świąteczne i tematyczne oraz konferencje. U nas każdy znajdzie to, czego szuka.

www.palacmortegi.pl



Gdzie cisza szumi
w koronach drzew



W sercu Borów Tucholskich





Państwo i gospodarka to naczynia połączone

Fot. Business Center Club



Przedsiębiorcy wiele razy udowodnili, że potrafią z sukcesem działać i zarządzać swoimi firmami w każdych warunkach. Jednak nie działają w próżni, tylko w stworzonych przez państwo warunkach gospodarczych. Tylko silne, sprawne państwo jest warunkiem silnej, konkurencyjnej gospodarki. Obok liderów w gospodarce, m.in. naszych laureatów, potrzebujemy także liderów i wizjonerów w polityce – mówi dr Jacek Goliński, prezes Business Center Club.

W jakiej kondycji jest dziś krajowa przedsiębiorczość? Czy warunki rynkowe pozwalają na prowadzenie prosperujących biznesów?

– Polscy przedsiębiorcy radzą sobie bardzo dobrze. Niedawno Polska dołączyła do 20 największych gospodarek świata. To zasługa nas wszystkich, jednak niemały w tym udział mają właśnie przedsiębiorcy, którzy wytwarzają prawie 75 proc. PKB.

Jednocześnie warunki rynkowe stały się znacznie trudniejsze. Z jednej strony mamy określany przez specjalistów świat VUCA i BANI, a więc świat kruchy, niepewny, zmienny, nieliniowy, w którym zawodzą dotychczasowe metody oceny rzeczywistości i prognozowania przyszłości. Z drugiej strony brakuje nam głębszych reform dotyczących m.in. systemu podatkowego, wysokich cen energii, niedoborów na rynku pracy, zwiększania inwestycji czy poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, a tym samym gospodarki. To wszystko utrudnia przedsiębiorcom zarządzanie firmami i planowanie działań.

Brakuje także strategii gospodarczej rządu, która określałaby, gdzie jako kraj chcemy być za kilka lat, jakie gałęzie i branże będziemy rozwijać, w które inwestować, czy stawiamy bardziej na usługi, czy produkcję itp. Taka strategia znacznie ułatwiłaby przedsiębiorcom planowanie działań i uruchamianie inwestycji.

BCC świętuje w tym roku jubileusz 35-lecia. To okres wielu zmian politycznych, gospodarczych i społecznych, które wpłynęły na to, gdzie aktualnie znajduje się Polska. Czy dziś – w dobie dynamicznego rozwoju – łatwiej nam żyć i osiągać cele zawodowe? Jak zmieniły się przez te lata państwa cele i działania?

– Czy łatwiej nam żyć i osiągać cele zawodowe, to w znacznej mierze ocena subiektywna. Z jednej strony świat wokół nas przyspieszył, dostarczył nam nowych metod komunikacji, postrzegania i oceny rzeczywistości, rozwoju osobistego i zawodowego. Z drugiej strony mamy wspomniany świat VUCA i BANI czy – parafrazując słynną książkę Nassima Taleba – świat czarnych łabędzi, a więc zdarzeń, które mają globalne, fundamentalne wręcz skutki. Przykładem może być Covid, wojna w Ukrainie, obecny konflikt na Bliskim Wschodzie. To wszystko rodzi szum informacyjny, ale przede wszystkim niepewność, niezrozumienie i obawy.

Misja i cele BCC pozostały niezmiennie, jednak dostosowują się pod kątem tego turbulentnego i złożonego otoczenia warunki i metody naszych działań. Przedsiębiorcy potrzebują wsparcia w zarządzaniu, dlatego organizujemy dla nich różnego rodzaju szkolenia, seminaria i konferencje na ten temat. Naszym flagowym wydarzeniem jest konferencja „BCC for the Future – Liderzy Jutra”, z myślą o tych, którzy chcą rozwijać nowoczesne przywództwo, odkrywać innowacyjne strategie zarządzania i podnosić swoją efektywność – zarówno biznesową, jak i osobistą.

Niezmiennie pozostają nasze wysiłki na rzecz tworzenia otoczenia gospodarczego przyjaznego dla przedsiębiorców. Nasi członkowie i eksperci tworzą kilkanaście komisji branżowych i biorą udział w komisjach sejmowych i senackich, jesteśmy aktywnym członkiem RDS. Jako jedyni z organizacji gospodarczych mamy też Gospodarczy Gabinet Cieni, który spotyka się średnio raz na kwartał i na bieżąco ocenia działania rządu. Cały czas tworzymy

mocną więź klubową z myślą o integracji, pogłębianiu relacji, realizacji wspólnych projektów biznesowych naszych członków. Wdrożyliśmy portal członkowski, organizujemy biznes miksery, spotkania networkingowe itp.

O co aktualnie zabiega BCC w imieniu przedsiębiorców, aby polski biznes miał jak największą możliwość rozwoju, a wolnorynkowa gospodarka funkcjonowała w ramach korzystnego prawa?

– Spraw, o które zabiegamy, jest wiele. Wspomnę tylko o kilku. Przede wszystkim musimy wreszcie osiągnąć konsensus w sprawie miksu energetycznego naszej gospodarki. Ceny energii w Polsce należą do najwyższych w Europie, co automatycznie przekłada się na wyższe koszty naszych produktów i usług, pogarszając konkurencyjność polskich firm. Mamy też najwyższy w Europie ślad węglowy w naszych produktach i usługach.

Według badań w najbliższych latach będzie nam brakowało ponad milion pracowników. Dla przedsiębiorców to duży problem. Luka na polskim rynku pracy ma jednak charakter nie tylko ilościowy, lecz także jakościowy. Przedsiębiorcy zrzeczeni w BCC zgłaszają nam, że brakuje pracowników w określonych zawodach.

Musimy także poprawić konkurencyjność polskich firm. Potrzebne są nam nie tylko inwestycje centralne, infrastrukturalne, ale przede wszystkim inwestycje przedsiębiorców. Chodzi tu nie tyle o projekty koszt- i energooszczędne, ile o projekty oparte na sztucznej inteligencji, które wpłyną na rozwój automatyki czy robotyki, Przemysłu 5.0, dużych zbiorów danych, analityki predykcyjnej czy chata GPT. To właśnie one już nie tylko zmieniają działania i modele biznesowe przedsiębiorstw, ale wręcz stają się znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej firm i całej gospodarki.

Nie można pominąć polskiego systemu podatkowego, który jest jednym z najbardziej skomplikowanych w Europie. W najnowszym rankingu Tax Foundation Polska zajmuje 35. miejsce na 38 badanych państw OECD, jeśli chodzi o konkurencyjność i złożoność systemu podatkowego. Uważamy, że po ponad 30 latach transformacji Polskę i polskich przedsiębiorców stać na przejrzysty, spójny i przewidywalny system podatkowy. Tym bardziej, że dobry system podatkowy ma także kluczowe znaczenie dla podejmowania decyzji inwestycyjnych przez przedsiębiorców,

które są nam szczególnie potrzebne. Dlatego przez lata apelowaliśmy i apelujemy dalej o przeprowadzenie Dużej Reformy Podatkowej. Na spotkaniu z ministrem Domańskim przedstawiliśmy dokument kierunkowy, zawierający 12 konkretnych postulatów dla takiej reformy.

Jakie refleksje nasuwają się panu w ramach podsumowania tegorocznej gali wieńczącej 33. edycję konkursu BCC Lider Polskiego Biznesu?

– Przedsiębiorcy wiele razy udowodnili, że potrafią z sukcesem działać i zarządzać swoimi firmami w każdych warunkach. Jednak nie działają w próżni, tylko w stworzonych przez państwo warunkach gospodarczych. Bo państwo i gospodarka to naczynia połączone. To państwo określa ramy oraz stwarza warunki dla funkcjonowania przedsiębiorstw. I tylko silne, sprawne państwo jest warunkiem silnej, konkurencyjnej gospodarki. Dlatego z dużym niepokojem patrzymy na spór polityczny, a w zasadzie na otwartą już wojnę pomiędzy kancelarią prezydenta a rządem w naszym kraju. I nie chodzi nawet o nominacje ambasadorów czy awans w służbach specjalnych, lecz o kluczowe sprawy związane z funkcjonowaniem państwa, jego bezpieczeństwem, sojuszami międzynarodowymi.

Obok liderów w gospodarce, m.in. naszych laureatów, potrzebujemy także liderów i wizjonerów w polityce.

Przy okazji chciałbym bardzo serdecznie podziękować wszystkim nagrodzonym, nominowanym i wyróżnionym podczas tegorocznej Wielkiej Gali Liderów Polskiego Biznesu za ich ciężką pracę, za wzmocnienie Polski na rynkach międzynarodowych i poprawę konkurencyjności. Chciałbym również podkreślić, że te nagrody to również wizytówka dla partnerów otoczenia, dostawców, odbiorców, instytucji finansujących, pracowników, że właśnie z tą firmą warto robić biznesy i w niej pracować.

Czy trudno dziś wyłonić firmy, które dbają nie tylko o rosnące słupki, lecz także o zasady fair play oraz społeczny wymiar działalności? Jak warto szerzyć idee CSR?

– W BCC nie mamy problemu ze wskazaniem takich firm. Już na początku lat dwutysięcznych przedsiębiorcy z naszego Klubu zainicjowali największą w Polsce kampanię społeczną poświęconą promowaniu idei biznesu odpowiedzialnego społecznie

pn. Akcja Społeczna „Podziel się sukcesem”. Od 2006 r. wręczamy Medale Solidarności Społecznej oraz prowadzimy konkurs Firma Dobrze Widziana. BCC nieustannie zachęca przedsiębiorców do angażowania się w różne formy wsparcia społecznego, do wspierania organizacji pozarządowych, lokalnych ośrodków pomocowych, fundowania stypendiów dzieciom itd.

Prowadzimy także wśród przedsiębiorców szereg działań edukacyjnych i warsztatowych z zakresu CSR oraz ESG. Eksperti i członkowie BCC współtworzą i opiniują ustawy gospodarcze pod kątem zrównoważonego rozwoju, uczestniczą w pracach komisji i rad pracujących nad tym obszarem. Nasi przedstawiciele zasiadają w kapitułach najważniejszych w Polsce konkursów poświęconych CSR i ESG, takich

jak „Raporty Zrównoważonego Rozwoju” czy „Dobroczyńca Roku”.

Czym podyktowany był wybór tegorocznych laureatów Nagród Specjalnych BCC?

– Nagrody Specjalne BCC trafiają do wybitnych osobistości spoza środowiska przedsiębiorców za przyczynianie się do rozwoju Polski, jej gospodarki i bezpieczeństwa. Ta ostatnia, niezwykle ważna w obecnych czasach, kwestia była jednym z głównych elementów decydujących o tegorocznym wyborze. Z jednej strony chcieliśmy podkreślić oczywistą sprawę bezpieczeństwa zewnętrznego, współpracy międzynarodowej i umacniania sojuszy, a z drugiej – nie mniej istotną dziedzinę bezpieczeństwa wewnętrznego, praworządności oraz stabilności i jasności prawa.

Złotą Statuetkę BCC otrzymali: Alexander Stubb, prezydent Republiki Finlandii, w uznaniu konsekwentnego przywództwa na rzecz bezpieczeństwa europejskiego i transatlantyckiego, strategicznego zaangażowania w umacnianie NATO, a także współpracę i budowanie relacji opartych na zaufaniu, partnerstwie i przyjaźni z Polską, oraz prof. Andrzej Zoll – za budowanie fundamentów demokratycznego państwa prawa, autorytet prawniczy i konstytucyjny oraz obronę praworządności, praw człowieka i niezależności instytucji państwowych. Laureaci Nagród Specjalnych są od tej pory naszymi klubowymi kolegami – Honorowymi Członkami BCC.

Rozmawiała

Małgorzata Szerfer-Niechaj

Lider Polskiego Biznesu w jubileusz 35-lecia BCC

Konkurs Lider Polskiego Biznesu od lat pozwala Business Centre Club nagradzać firmy, których menedżerowie osiągają najlepsze wyniki ekonomiczne i wyróżniają się zaangażowaniem w rozwój gospodarczy kraju, przestrzegając przy tym zasad etyki i włączając się w działalność społeczną. 20 lutego 2026 r. odbyła się gala finałowa 33. edycji konkursu, połączona z jubileuszem 35-lecia BCC.

Fot. Business Center Club (4)

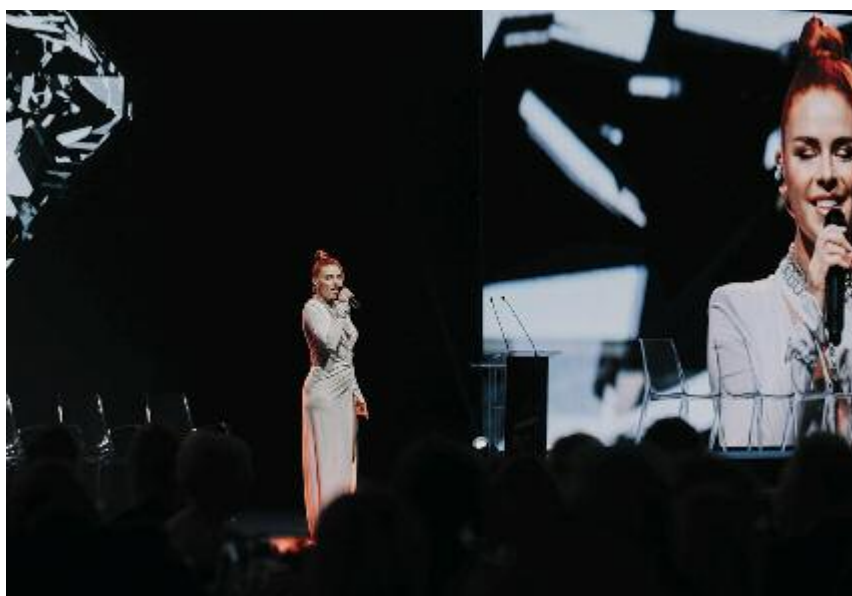


Tegoroczna Wielka Gala Liderów Polskiego Biznesu miała szczególny charakter – w tym roku BCC obchodzi bowiem jubileusz 35-lecia działalności. Od 1991 r. Klub organizuje dla swoich członków konkurs o wiele mówiącej nazwie Lider Polskiego Biznesu. – Od lat promujemy przedsiębiorstwa, które nie tylko odnoszą sukces rynkowy, ale również wyznaczają standardy odpowiedzialnego i uczciwego biznesu, budując silną i nowoczesną gospodarkę opartą na wartościach – mówi dr Jacek Goliszewski, prezes Business Centre Club. – W działaniach każdego lidera zawsze przychodzi refleksja: jak działałem i czego dokonałem? Dlatego, jak nas przekonywał prof. Władysław Bartoszewski, laureat Nagrody Specjalnej BCC, „Warto być przywoitym”. I tacy też bądźmy – apelował podczas wystąpienia inauguracyjnego dr Goliszewski.

W tym roku podczas uroczystości w DoubleTree by Hilton Hotel & Conference Centre – największym centrum kongresowym w Polsce, którą poprowadziła Grażyna Torbicka, Złotymi Statuetkami Lidera Polskiego Biznesu nagrodzono 10 firm, a kolejne 8 przedsiębiorstw otrzymało Platynowe Statuetki (wręczone po raz trzeci). Odpowiednio 15 i 14 laureatów odebrało Diamenty do Złotej oraz do Platynowej Statuetki.

Oprócz nagród w trzech głównych kategoriach kapituła konkursu przyznała dwie Nagrody Specjalne. Otrzymują je wybitne osobistości spoza środowiska przedsiębiorców, docenione za ich wkład w rozwój Polski, jej gospodarki i bezpieczeństwa. Dotychczas zdobyli je m.in. Krzysztof Penderecki, Jacques Chirac, Bill Clinton, Margaret Thatcher, Władysław Bartoszewski, Tony Blair, ks. Adam Boniecki, Jerzy Buzek, Wołodymyr Zełenski i papież Franciszek. Tym razem BCC uhonorowało prezydenta Republiki Finlandii Alexandra Stubba i prof. dr. hab. Andrzeja Zolla. Prezydenta Finlandii odznaczono w uznaniu konsekwentnego przywództwa na rzecz bezpieczeństwa europejskiego i transatlantyckiego, zaangażowania w umacnianie NATO oraz budowanie relacji opartych na partnerstwie i solidarności z Polską. Prof. Andrzej Zoll został uhonorowany za wybitne zasługi w sferze budowania fundamentów demokratycznego państwa prawa, obronę praworządności, praw człowieka i niezależności instytucji państwowych oraz działalność naukową i społeczną. Laudacje dla laureatów wygłosili odpowiednio minister Radosław Sikorski i minister Adam Bodnar.

Podczas gali można było wziąć udział w aukcji dzieł sztuki współczesnej, a tym samym wesprzeć działalność dwóch organizacji pozarządowych: Fundacji Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”, wspierającej leczenie i rehabilitację chorych i niepełnosprawnych dzieci, oraz Fundację UNAWĘZA Martina Wojciechowska, działającą na rzecz wyrównywania szans, m.in. poprzez aktualnie realizowany projekt „Młode głowy. Otwarcie o zdrowiu psychicznym”. Wieczór uświetniły również występy artystyczne Nataszy Urbańskiej oraz pianistów: Tomasza Betki i Jacka Kwiatkowskiego. Jak zawsze nieoficjalna część wydarzenia sprzyjała rozmowom i wymianie doświadczeń pomiędzy liderami polskiej przedsiębiorczości, jak również nawiązaniu nowych kontaktów biznesowych. ■



Nowy horyzont dla generalnych wykonawców

Dynamiczny rozwój polskiego rynku nieruchomości komercyjnych wymusza na generalnych wykonawcach ciągłą adaptację i poszukiwanie nowych, stabilnych segmentów inwestycyjnych. Rozbudowa portfela firmy o realizację parków handlowych typu convenience jest strategiczną odpowiedzią na zmieniające się preferencje konsumentów i rosnący potencjał mniejszych rynków.

Segment parków handlowych, często o powierzchniach poniżej 5 000 mkw GLA, przeżywa w Polsce rozkwit. Stanowią one dominujący format w nowej podaży powierzchni handlowej. – Parki handlowe i centra typu convenience odpowiadają za zdecydowaną większość nowo oddawanej powierzchni handlowej. W ostatnich latach ich udział w nowych realizacjach wzrósł do ponad 70 proc. Najbardziej dynamiczny rozwój obserwujemy w miastach liczących poniżej 100 tys. mieszkańców, a coraz częściej nawet poniżej 30 tys. mieszkańców. To właśnie mniejsze ośrodki miejskie stały się głównym celem inwestorów, dążących do uzupełniania białych plam na handlowej mapie Polski – mówi Tomasz Mizera, członek zarządu i dyrektor zarządzający w Łucz-Bud Sp. z o.o.

Jak zauważa Krzysztof Mizera, wiceprezes zarządu Łucz-Bud, wejście w segment parków handlowych convenience oferuje generalnemu wykonawcy szereg przewag. – Projekty parków convenience są często standaryzowane, co pozwala na optymalizację procesów budowlanych, szybsze zarządzanie łańcuchem dostaw i efektywniejsze wykorzystanie zasobów. Mniejsza skala i prostsza konstrukcja skracają czas realizacji, umożliwiając szybsze przejście do kolejnych projektów i szybszy zwrot z kapitału – tłumaczy.

Inwestycje w mniejszych miejscowościach wiążą się również z mniejszą konkurencją i prostszymi procedurami administracyjnymi w porównaniu do aglomeracji. Duża aktywność deweloperów w tym segmencie stwarza idealne warunki do nawiązywania długoterminowych, powtarzalnych kontraktów i budowania trwałego partnerstwa w biznesie. Eksperti rynkowi są zgod-



ni: boom na centra convenience utrzyma się w najbliższych latach. Według prognoz roczna podaż nowej powierzchni przekroczy 500 000 mkw., utrzymując niezmiennie wysoki poziom. Kolejnym kamieniem milowym będzie ewolucja Tenant-Mix: obiekty typu convenience staną się bardziej kompleksowymi destynacjami handlowo-usługowymi z usługami medycznymi czy placówkami pocztowymi.

– W związku z tym, że jest tak wiele do zrobienia i wybudowania, Łucz-Bud zdecydował się wejść zdecydowanym krokiem na rynek obiektów convenience, podpisując m.in. z firmą Redkom Development umowę na kolejną wspólną inwestycję – informuje Tomasz Mizera.

– Powierzaliśmy przedsiębiorstwu Łucz-Bud rolę generalnego wykonawcy przy budowie parku handlowego w Otwocku o powierzchni ponad 23 000 mkw. To sprawdzony partner, który udowodnił swoje kompetencje przy budowie naszego pierwszego obiektu – Parku Glinianka pod Warszawą – obecnie BIG Łubna – o powierzchni 10 200 mkw. GLA. Wierzymy, że doświadczenie obu

zespołów przełoży się na sprawną realizację inwestycji – mówi Łukasz Komierowski, założyciel i CEO Redkom Development.

Łucz-Bud sfinalizował też kontrakt ze spółką LCP Poland na realizację w Białej Podlaskiej. – Współpraca z Łucz-Bud przy realizacji M Park Biała Podlaska pokazała, jak sprawnie można łączyć doświadczenie generalnego wykonawcy z naszym know-how w tworzeniu nowoczesnych parków handlowych. Jesteśmy przekonani, że rynek parków handlowych w Polsce ma ogromny potencjał, a projekty takie jak ten przyczyniają się do wzmacniania lokalnej oferty handlowej i codziennego komfortu mieszkańców – komentuje Jarosław Kotyna, Development Director w LCP Poland.

Zmiana nawyków konsumentów, przyspieszona przez doświadczenia pandemiczne, umocniła trend szybkich, wygodnych i lokalnych zakupów. Prostota układu parków handlowych (wejście bezpośrednio z parkingu do sklepu) idealnie odpowiada tym potrzebom. Pomimo ogólnego wzrostu e-commerce najemcy parków convenience, w tym dyskonty spożywcze, drogerie i operatorzy elektroniki, cechują się dużą stabilnością. Efektem są stałe, przewidywalne przychody dla inwestorów. Rośnie także obecność marek odzieżowych w tym segmencie.

– Wejście w segment parków handlowych typu convenience to dla nas strategiczne pozycjonowanie na najbardziej dynamicznie rosnącym i odpornym segmencie polskiego rynku nieruchomości handlowych. Jesteśmy gotowi dostarczać wysokiej jakości, efektywne kosztowo i czasowo projekty, wspierając rozwój nowoczesnej infrastruktury handlowej w całej Polsce – zapewnia Tomasz Mizera. ■

brose sitech

Interior Solutions

Tworzymy wnętrza samochodów
Twojej podróży.

Komfort, bezpieczeństwo, technologia.



Brose Sitech specjalizuje się w produkcji foteli samochodowych, ich konstrukcji i komponentów, a także w tworzeniu rozwiązań dla wnętrz pojazdów.

Grupa Brose Sitech to ponad **7 500** pracowników
w **22** lokalizacjach w **9** krajach na świecie.

Facebook



Dowiedz się więcej o naszej firmie

www.brose-sitech.com

LinkedIn



Finanse samorządowe w tyglu zmian

W warunkach niestabilności systemu dochodów i rosnącej zależności od decyzji centralnych polskie jednostki samorządu terytorialnego stoją przed szeregiem wyzwań. Kondycji i przyszłości JST w Polsce poświęcona była jubileuszowa konferencja zorganizowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie. Jej najważniejsze wątki rozwijają organizatorzy konferencji: dr hab. Monika Banaszewska, prof. UEP, dr hab. Paweł Felis, prof. SGH, dr hab. Marta Kluzek, prof. UEP, dr Elżbieta Malinowska-Misiąg, SGH, i dr hab. Edyta Małecką-Ziemińska, prof. UEP.



dr hab. Marta Kluzek, prof. UEP

Jak na przestrzeni lat zmiany w podatkach dochodowych wpłynęły na finanse samorządów w Polsce?

Marta Kluzek: Jeśli spojrzeć się na zmiany w podatkach dochodowych w ostatnich dwóch dekadach, to widać wyraźnie, że finanse samorządów w Polsce coraz silniej zależą od decyzji podejmowanych na poziomie centralnym. Najbardziej odczuwalne były zmiany podatku dochodowego od osób fizycznych. Wprowadzanie z biegiem czasu szeregu ulg podatkowych, w tym prorodzinnej i termomodernizacyjnej, zwolnień, np. dla osób do 26. roku życia i rodzin wielodzietnych, obniżanie stawek podatkowych czy w końcu podniesienie kwoty wolnej do 30 tys. zł oznaczały realny spadek dochodów z tego podatku dla JST. Podobne procesy były obser-

wowane w podatku dochodowym od osób prawnych. Przykładowo, obniżenie stawki dla małych firm czy wprowadzenie tzw. CIT-u estońskiego, który odracza opodatkowanie do momentu wypłaty zysku, ograniczyły bieżące dochody samorządów.

W praktyce oznacza to, że choć formalnie są to dochody własne gmin, to ich poziom zależy głównie od decyzji państwa, a nie od lokalnej polityki. W efekcie sytuacja finansowa JST zależy od transferów zależnych od polityki rządu na poziomie centralnym i cyklu koniunkturalnego, a nie od lokalnej aktywności.

Jaką rolę w kontekście stabilności finansów samorządów odgrywały w ostatnich latach zmiany w podatkach lokalnych?

MK: W przeciwieństwie do podatków dochodowych zmiany w podatkach lokalnych były mniej spektakularne, lecz mogły wywoływać bardzo konkretne skutki finansowe. Dobrym przykładem jest podatek od nieruchomości, który wywołał spory o definicję „budowli”. W przypadku farm wiatrowych zmiana przepisów w 2016 r. chwilowo zwiększyła dochody gmin, by po kolejnych zmianach je ograniczyć. Z kolei zwolnienia w podatku od spadków i darowizn oraz podatku od czynności cywilno-prawnych dla najbliższej rodziny ograniczają wpływy z podatków, które w całości trafiają do gmin.

Te przykłady pokazują, że nawet w obszarze podatków lokalnych samorządy nie mają pełnej kontroli nad swoimi dochodami. Pozostają one w większym stopniu pod kontrolą władz lokalnych niż podatki dochodowe, gdyż samorządy mogą w określonych granicach kształtować stawki oraz wprowadzać preferencje, co daje im choć



dr hab. Monika Banaszewska, prof. UEP

częściowe narzędzie reagowania na lokalne potrzeby. Jednak zmiany legislacyjne, niejasności definicyjne i rozbieżności interpretacyjne powodują, że stabilność tych dochodów również bywa pozorna. Ponadto ich potencjał fiskalny jest ograniczony. Nie są więc w stanie zrekompensować ubytków wynikających ze zmian w PIT i CIT, co w dłuższej perspektywie osłabia ich samodzielność finansową.

Czy polityka podatkowa gmin jest narzędziem rozwoju lokalnego, czy raczej instrumentem zdobywania poparcia wyborczego? Jakiego rodzaju konsekwencje?

Monika Banaszewska: Podatki lokalne obejmują zróżnicowane przedmioty opodatkowania, zarówno niemobilne – np. grunty, jak i mobilne

– np. środki transportowe. Są płacone zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej. Niskie stawki podatkowe dla składników majątku związanych z działalnością gospodarczą mogą stanowić zachętę do lokowania kapitału i rozwijania działalności na danym terenie. Z kolei niskie opodatkowanie nieruchomości mieszkalnych jest postrzegane jako narzędzie budowania przychylności wyborców. Stosowanie lokalnych preferencji podatkowych wiąże się jednak z ryzykiem uszczuplenia dochodów budżetowych gmin, a przy tym może wywoływać reakcje konkurencyjne ze strony sąsiednich jednostek, które tracą kapitał ekonomiczny i polityczny. W skrajnych przypadkach prowadzi to do tzw. wyścigu do dna.

Czy podatek od nieruchomości jest wydajnym źródłem dochodów gmin? W jakim stopniu i w jaki sposób gminy korzystają z przyznaných im uprawnień do zmniejszania ciężaru opodatkowania tym podatkiem?

MB: W skali kraju podatek od nieruchomości jest zdecydowanie najbardziej wydajnym fiskalnie podatkiem lokalnym. Dochody z tego tytułu stanowią średnio ok. 9 proc. dochodów ogółem gmin, a w niektórych przypadkach ich udział przekracza nawet 50 proc. Gminy znacząco różnią się pod względem prowadzonej polityki podatkowej. Wskutek stosowania lokalnych preferencji podatkowych faktyczne dochody z podatku od nieruchomości są zazwyczaj o kilkanaście procent niższe od dochodów potencjalnych. Jednocześnie występują wyraźne skrajności: z jednej strony są gminy, które ustalają stawki na maksymalnym dopuszczalnym poziomie i nie stosują żadnych ulg ani zwolnień, a z drugiej mamy gminy, w których preferencje podatkowe prowadzą do ponad 60-procentowego ubytku potencjalnych dochodów.

Ogólnie obniżanie stawek podatkowych pociąga za sobą ponad trzykrotnie większy ubytek dochodów niż stosowanie ulg i zwolnień. Sprzyja to większej przejrzystości polityki podatkowej, ponieważ ulgom i zwolnieniom często towarzyszy uznaniowość. Największe gminy w ograniczonym stopniu korzystają z preferencji podatkowych w podatku od nieruchomości. Dysponują bowiem na tyle silnymi atutami, choćby zasobami wykwalifikowanej kadry czy efektami aglomeracyjnymi, że nie muszą konkurować obniżonym



dr hab. Paweł Felis, prof SGH

opodatkowaniem o inwestorów i mieszkańców.

Potrzeba reformy podatków lokalnych w Polsce jest oczywista, jakie są zatem konieczne kierunki tej reformy? Czy możliwa jest jednorazowa i radykalna reforma, czy też lepszym rozwiązaniem byłoby stopniowe porządkowanie obecnego stanu prawnego?

Paweł Felis: Zgadza się, po upływie 35 lat od momentu restytucji samorządu terytorialnego w Polsce system podatków lokalnych wymaga intensywnych i skoordynowanych działań legislacyjnych, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie standardów wyznaczonych przepisami Konstytucji RP oraz Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego. Najważniejszym i zarazem najtrudniejszym zadaniem jest przebudowa systemu opodatkowania nieruchomości. Tworzące ten system podatki – od nieruchomości, rolny i leśny – powinny być zastąpione jednym podatkiem od wartości nieruchomości, wynikającej z katastru. Nie jest to jednak możliwe do zrealizowania w najbliższym czasie. Wprowadzenie takiego rozwiązania wymaga bowiem czasu, środków finansowych oraz przekonania do niego społeczeństwa.

Stąd działania powinny być rozłożone w czasie i polegać w pierwszej kolejności na wprowadzeniu zmian mających na celu usunięcie pojawiających się problemów interpretacyjnych, np. nowych definicji budynków i budowli, ale również na etapowym przekształ-



dr Elżbieta Malinowska-Misiąg, SGH

ceniu systemu powierzchniowego w system oparty na wartości nieruchomości, co prowadziłoby np. do ustalenia stref w gminach, dzięki czemu można uzależnić wysokość podatku od położenia nieruchomości. System podatków lokalnych w wyniku tych działań powinien stać się trwałym i znaczącym fundamentem samodzielności finansowej jednostek lokalnych.

Czy nowy system dochodów samorządowych sprzyja samodzielności finansowej jednostek samorządu terytorialnego?

Elżbieta Malinowska-Misiąg: Zogwarantowanie samorządom samodzielności finansowej było jednym z celów projektodawców nowej ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Analizując przepisy ustawowe i najnowsze dane finansowe, można jednak zauważyć, że wzrost samodzielności ma w dużej mierze charakter pozorny. Nowa ustawa istotnie zwiększa udział dochodów własnych w dochodach ogółem. Pamiętajmy jednak, że diabeł tkwi w szczegółach. Większość tych dochodów własnych związana jest bowiem z PIT i CIT, co oznacza, że wpływ samorządów na ich wielkość jest niewielki. Faktyczna samodzielność dochodowa jednostek samorządu terytorialnego jest więc znacznie mniejsza, szczególnie w przypadku powiatów i województw. Gminy natomiast są pod tym względem mocno zróżnicowane – największa samodzielność cechuje miasta na prawach

powiatu, najmniejsza – gminy wiejskie. I tego nie zmienia nowa ustawa. Wydaje się jednak, że dla niektórych jednostek nie jest ważne, czy swoje dochody opierają na źródłach własnych, czy na transferach. To, co jest naprawdę istotne, to stabilność tych dochodów.

Jednym z najważniejszych założeń nowej ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego jest ustabilizowanie dochodów własnych samorządów. Czy nowe przepisy rzeczywiście zwiększają przewidywalność tych dochodów w budżetach samorządowych?

PF: Nowa ustawa stabilizuje wpływy z PIT i CIT, co wynika z nowego sposobu liczenia dochodów samorządów związanych z tymi podatkami. Wcześniej otrzymywały one udziały w dochodach z podatków PIT i CIT, a teraz otrzymują określony procent z dochodów będących podstawą wyliczenia tych podatków. Dochody te uniezależniono zatem od większości zmian wprowadzanych w konstrukcji tych danin. Nie można jednak zapominać o tym, że dochody z podatków dochodowych w dużym stopniu są zależne od sytuacji gospodarczej, na którą JST nie mają bezpośredniego wpływu. Tak silne powiązanie finansów samorządowych z wahaniami koniunktury wymaga odpowiedniego mechanizmu obliczania tych dochodów podatkowych. A ten przyjęty przez ustawodawcę nie zawsze będzie korzystny dla JST.

Czy udziały JST w podatkach dochodowych sprzyjają stabilności i przewidywalności dochodów własnych?

Edyta Małecka-Ziembińska: Przez lata udziały JST w PIT i CIT postrzegano jako kluczowe źródło dochodów samorządowych, niezależnie od wątpliwości dotyczących ich kwalifikacji do dochodów własnych. W praktyce jednak, zwłaszcza w ostatniej dekadzie, okazały się one silnie uzależnione od decyzji centralnych. Naliczanie udziałów od podatku należnego, już po zastosowaniu ulg i zwolnień, powodowało, że zmiany w zakresie konstrukcji podatków dochodowych ograniczały dochody samorządów bez ich udziału w procesie decyzyjnym. Reforma obowiązująca od 2025 r. stanowi próbę zmiany tego modelu. Oparcie udziałów na dochodzie podatnika, częściowe włączenie przychodów ryczałtowych oraz zmiana relacji między udziałami a subwencją ogólną wzmacniają powiązanie dochodów JST z lokalną aktywnością gospodarczą. Dzięki temu



dr hab. Edyta Małecka-Ziembińska, prof. UEP

udziały w PIT i CIT w większym stopniu przypominają dochody własne i są mniej podatne na arbitralne zmiany legislacyjne.

Nowy system nie eliminuje jednak ryzyk, lecz przesuwa je na poziom makroekonomiczny. Mechanizm waloryzacji oparty na wskaźnikach ogólnokrajowych pomija zróżnicowania regionalne, a wykorzystanie danych historycznych i prognoz utrudnia planowanie budżetowe w warunkach zmiennej koniunktury. Nowe rozwiązania nie odpowiadają także na wyzwania związane z procesem depopulacji oraz automatyzacją pracy. Udziały w podatkach dochodowych pozostają więc filarem finansów JST, lecz ich stabilność nadal ma charakter warunkowy.

Nowa ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego wprowadza pojęcie potrzeb finansowych, od których zależy wielkość środków przekazywanych samorządom. Jak należy oceniać te zmiany?

EMM: Niewątpliwie uwzględnienie zróżnicowania kosztów zadań publicznych ponoszonych przez jednostki samorządu terytorialnego w systemie ich finansowania jest jedną z ważniejszych zmian wprowadzonych nową ustawą. I to należy ocenić zdecydowanie pozytywnie. Niemniej, o ile kierunek tych zmian jest właściwy, o tyle wiele szczegółowych rozwiązań ustawowych budzi poważne zastrzeżenia.

I tak ustawa wymienia kilka rodzajów potrzeb finansowych, w tym np. po-

trzeby wyrównawcze, których wyliczenie uznajemy za zbyt skomplikowane, mało czytelne i trudne do weryfikacji. Wielkość potrzeb wyrównawczych zależy od różnych zmiennych, do obliczenia których potrzebne są zarówno dane o poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego, jak i o wszystkich jednostkach wymienionych ustawowo kategorii. Za problematyczny należy uznać zarówno wybór obszarów wydatkowych, jak i przypisanych im wag oraz determinant. Niezbędne są więc działania mające na celu uproszczenie systemu, tak by jednostki samorządowe mogły prowadzić racjonalną i odpowiedzialną gospodarkę finansową, opartą na wielkościach przewidywalnych nie tylko w krótkim horyzoncie czasowym.

Co jubileuszowa konferencja Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wniosła do ogólnopolskiej debaty o przyszłości finansów JST?

EMZ: Nasza konferencja wniosła do debaty publicznej pogłębioną, a zarazem bardzo aktualną refleksję nad kondycją finansów samorządowych, osadzoną w ponadtrzydziestoletnim doświadczeniu funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce. Jej istotną wartością było połączenie perspektywy historycznej z analizą współczesnych wyzwań, takich jak chroniczna nieadekwatność zadań i dochodów, narastająca niestabilność systemu dochodowego czy ograniczenia samodzielności finansowej w warunkach częstych zmian legislacyjnych.

Konferencja UEP i SGH stała się także miejscem otwartej rozmowy o napięciach między dorobkiem naukowym a praktyką decyzyjną, pokazując, że mimo licznych analiz i gotowych koncepcji reform ich wdrażanie napotyka bariery polityczne i ustrojowe. Ważnym jej efektem było wzmocnienie dialogu między środowiskiem akademickim a praktykami samorządowymi i wyraźne wybrzmienie głosu jednostek samorządowych jako kluczowych uczestników rozwoju lokalnego. W tym sensie wydarzenie nie tylko podsumowało tradycję badań nad finansami samorządowymi, lecz także jasno wskazało potrzebę systemowych, długofalowych rozwiązań zapewniających stabilność i przewidywalność finansów lokalnych.

*Rozmawiała
Małgorzata Szerfer-Niechaj*



AGRA POLAND®

Innowacyjne rozwiązania AGRA:

- kompozytowe słupy oświetleniowe • maszty flagowe • flagi reklamowe

Współczesne inwestycje budowlane i działania marketingowe coraz częściej opierają się na nowoczesnych rozwiązaniach, które łączą trwałość, estetykę i efektywność kosztową. Firma AGRA oferuje produkty, które spełniają te wymagania i wpisują się w założenia zrównoważonego rozwoju. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych materiałów oraz możliwości personalizacji firma dostarcza rozwiązania idealnie dopasowane do potrzeb klientów z różnych branż.

Kompozytowe słupy oświetleniowe – trwałość i oszczędność

Kompozytowe słupy oświetleniowe stanowią nowoczesną alternatywę dla tradycyjnych konstrukcji stalowych i aluminiowych. Dzięki zastosowaniu innowacyjnych materiałów kompozytowych wyróżniają się one wysoką odpornością na korozję oraz negatywne czynniki środowiskowe, takie jak wilgoć, zmienne temperatury, promieniowanie UV. Największą zaletą tego rozwiązania jest brak konieczności regularnych prac konserwacyjnych, co przekłada się na znaczące oszczędności w całym cyklu życia produktu. Dla inwestorów oznacza to redukcję kosztów eksploatacyjnych oraz minimalizację przestoju związanych z serwisowaniem.

Maszty flagowe – połączenie estetyki i funkcjonalności

Maszty flagowe to nieodłączny element przestrzeni publicznej, siedzib firm czy wydarzeń plenerowych. Produkty firmy AGRA, wykonane z kompozytów lub aluminium, zapewniają trwałość, jak również estetykę na najwyższym poziomie. Jednym z kluczowych atutów masztów flagowych AGRA jest ich odporność na obciążenia wiatrowe oraz ekstremalne warunki atmosferyczne. Dla inwestorów oznacza to pewność użytkowania oraz oszczędności w dłuższej perspektywie czasowej. Maszty flagowe mogą być dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów – zarówno pod względem wysokości, jak i kolorystyki. Dzięki temu maszty AGRA nie tylko spełniają funkcję użytkową, lecz także stanowią estetyczny element przestrzeni i podkreślają profesjonalny wizerunek instytucji publicznej lub firmy.

Flagi reklamowe – skuteczna i trwała forma promocji

Flagi reklamowe firmy AGRA znajdują szerokie zastosowanie – od siedzib firm i punktów usługowych, przez stacje paliw, aż po targi i wydarzenia plenerowe. To uniwersalne rozwiązanie, które łączy w sobie atrakcyjny wygląd, trwałość i przystępne koszty realizacji. Produkty AGRA, wykonane z lekkich i wytrzymałych materiałów, są idealnym rozwiązaniem dla firm poszukujących widocznego i trwałego nośnika reklamy. Charakteryzują się wysoką odpornością na działanie niekorzystnych warunków atmosferycznych, dzięki czemu mogą być używane przez długi czas bez uszczerbku jakości czy intensywności kolorów. Personalizacja flag reklamowych umożliwia umieszczenie logo, hasła reklamowego lub dowolnej grafiki, a tym samym pomaga skutecznie przyciągać uwagę potencjalnych klientów.

STAWIAMY NA **JAKOŚĆ**, KTÓRĄ WIDAĆ Z DALEKA

AGRA POLAND Spółka z o.o.
ul. Kolejowa 3,
95-082 Dobroń
+48 43 677 26 01
+48 43 671 20 76
NIP: 7312075201
www.agra-dobron.pl

**Słupy Oświetleniowe
Słupy Teletechniczne
i Oprawy Led:**
slupy@agra-dobron.pl
tel. 697 019 973
tel. 536 538 227

Flagi:
flagi@agra-dobron.pl
tel. 697 092 615

Maszty:
maszty@agra-dobron.pl
tel. 501 960 771

Części i Serwis:
serwis@agra-dobron.pl
tel. 535 793 290

Ekspert:
export@agra-dobron.pl
tel. 697 092 616

Zaopatrzenie:
zaopatrzenie@agra-dobron.pl
tel. 697 050 980

Gmina Łława przyjazna inwestorom i mieszkańcom

Otwartość na dialog pozwala nam lepiej rozpoznawać potrzeby lokalnej społeczności i wspólnie wypracowywać optymalne rozwiązania. Dzięki temu możemy szybciej reagować na zmiany i prowadzić rozwój gminy w sposób stabilny oraz długofalowy – mówi Krzysztof Harmaciński, wójt gminy Łława.

Jaką strategię realizuje samorząd gminy Łława, aby skutecznie działać na rzecz rozwoju lokalnego w dynamicznym otoczeniu gospodarczym?

– Realizujemy Strategię Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Łława na lata 2016–2030, która wyznacza długofalową wizję rozwoju. Chcemy, aby nasza gmina była miejscem o wysokiej jakości życia, w którym harmonijnie rozwijają się nowoczesne rolnictwo, przedsiębiorczość wykorzystująca lokalne zasoby oraz turystyka oparta na wyjątkowych walorach przyrodniczych tego terenu. Stawiamy na rozwój infrastruktury drogowej i technicznej, poprawę dostępności komunikacyjnej oraz działania sprzyjające powstawaniu nowych miejsc pracy. Wspieramy lokalnych przedsiębiorców i aktywizujemy społeczność, ponieważ to właśnie mieszkańcy są najważniejszym kapitałem rozwojowym gminy. Bardzo ważna jest dla nas również współpraca z partnerami – zarówno lokalnymi, jak i zewnętrznymi instytucjami oraz inwestorami.

Jak w tę strategię wpisuje się sprzedaż gruntów inwestycyjnych? Jak wygląda oferta i jakich inwestorów poszukuje gmina?

– Grunty inwestycyjne są jednym z filarów rozwoju gospodarczego gminy. Dysponujemy atrakcyjnymi działkami we Franciszkowie, a także w Szymbarku, Pikusie i Tchórzance, Rudzienicach i Segnowach, przeznaczonymi pod przemysł, usługi i turystykę. Dzięki temu możemy przyciągać firmy, które tworzą miejsca pracy i wzmacniają lokalną gospodarkę. Staramy się zapewnić inwestorom dobre warunki do prowadzenia działalności, oferując odpowiednią infrastrukturę i sprawną obsługę administracyjną.

Równolegle rozwijamy mieszkalnictwo. W ramach projektu Społecznej Inicjatywy Mieszkania w Dziarnach



Krzysztof Harmaciński, wójt gminy Łława.

powstaną 42 mieszkania, a docelowo w 6 blokach planujemy łącznie 252 lokale. Inwestycja ta zapewni mieszkańcom dostęp do nowoczesnego i przystępnego cenowo budownictwa wielorodzinnego, a jednocześnie zwiększy atrakcyjność gminy dla nowych mieszkańców i inwestorów.

Jakie miejsce w rozwoju gminy zajmuje turystyka i czy oferta dla przyjezdnych jest już kompletna?

– Turystyka to jeden z naszych priorytetów. Gmina Łława dysponuje wyjątkowymi walorami przyrodniczy-



Planowana inwestycja, Ekomarina w Makowie

mi – pięknymi jeziorami, rozległymi lasami i atrakcyjnymi krajobrazami, sprzyjającymi wypoczynkowi oraz aktywnej rekreacji. Nad najdłuższym jeziorem w Polsce – Jeziorakiem – planujemy budowę drugiej Ekomariny w Makowie. Pierwsza działa już od kilku lat w Siemianach. Inwestycja ta znacząco zwiększy możliwości rozwoju turystyki wodnej. Rozwijamy także infrastrukturę rowerową, w tym miejsca postoju rowerzystów w sześciu miejscowościach gminy. Powstaną też nowe trasy rowerowe w ramach projektu Canal Velo, w tym odcinek Radomno–Łława o długości 4,8 km, ścieżka Nowa Wieś–Kałduny wzdłuż drogi krajowej nr 16, trasy rowerowe łączące Łławę z Szałkowem oraz odcinek wzdłuż miejscowości Kamień Mały i Wola Kamińska.

Ponadto planujemy budowę ślipów dla wędkarzy w Makowie, Siemianach i Jezierzycach. W 2026 r. na rozwój turystyki przeznaczymy 13,3 mln zł, z czego ok. 9 mln zł wesprze budowę spójnego systemu dróg i tras rowerowych. Naszym celem jest stworzenie oferty, która pozwoli turystom aktywnie spędzać czas w gminie przez cały rok.

Co decyduje dziś o efektywności zarządzania samorządem?

– Kluczowe znaczenie ma dobre planowanie strategiczne oraz rozsądne i odpowiedzialne inwestowanie środków publicznych. Równie ważna jest jednak współpraca z mieszkańcami, przedsiębiorcami, organizacjami społecznymi i instytucjami publicznymi. Otwartość na dialog pozwala nam lepiej rozpoznawać potrzeby lokalnej społeczności i wspólnie wypracowywać optymalne rozwiązania. Dzięki temu możemy szybciej reagować na zmiany i prowadzić rozwój gminy w sposób stabilny oraz długofalowy.

Rozmawiał Piotr Nowacki

Rozwój na solidnych fundamentach

Rok 2025 był dla gminy Biskupiec czasem intensywnego rozwoju i konsekwentnej realizacji strategii inwestycyjnej, której celem jest poprawa jakości życia mieszkańców oraz wzmacnianie potencjału infrastrukturalnego regionu. Dzięki skutecznemu pozyskiwaniu środków zewnętrznych oraz efektywnej współpracy z administracją rządową samorząd zrealizował szereg projektów o istotnym znaczeniu społecznym i gospodarczym.



Jednym z kluczowych obszarów działań pozostaje rozwój infrastruktury drogowej. Modernizacja i przebudowa lokalnych tras znacząco poprawiają dostępność komunikacyjną gminy, wpływając zarówno na komfort mieszkańców, jak i atrakcyjność inwestycyjną regionu.

W 2025 r. samorząd pozyskał ponad 4,5 mln zł dofinansowania na remonty dróg gminnych w ramach Rządowego Funduszu Rozwoju Dróg. Modernizacją objęto m.in. odcinki Podlasek–Podlasek Mały oraz Krotoszyny–Zawada–Wonna o łącznej długości ponad 9 km. Wartość prac na drogach w Krotoszynach i Wonnie wyniosła ponad 5,2 mln zł, natomiast remont drogi Podlasek–Podlasek Mały – ponad 2 mln zł. Dodatkowo w 2025 r. podpisano umowę na remont drogi gminnej Piotrowice–Goryń o wartości ponad 1,4 mln zł oraz na modernizację drogi w Ostrowitem, której koszt wyniósł ponad 417 tys. zł. Systematyczne inwestycje w zakresie infrastruktury drogowej stanowią fundament dalszego rozwoju gospodarczego.

Znaczące inwestycje realizowane są również w obszarze edukacji. Modernizację placówek oświatowych obejmując nie tylko poprawę stanu technicznego budynków, lecz także wdrażanie nowoczesnych rozwiązań energetycznych i cyfrowych. W 2025 r. samorząd gminy Biskupiec podpisał umowę na kompleksowy remont Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Łąkorzu. Prace o wartości ponad 5,7 mln zł obejmują m.in. wymianę instalacji elektrycznej, wodno-kanalizacyjnej, stolarki drzwiowej oraz modernizację pomieszczeń i infrastruktury wokół budynku.

W ub.r. podpisano też umowę na kompleksową termomodernizację budynku placówki oświatowej w Lipinkach. Inwestycja o wartości ponad 7,1 mln zł zakłada m.in. ocieplenie bu-



Wizualizacja hali sportowej w Biskupcu

dynku, wymianę stolarki okiennej i drzwiowej, modernizację systemu ogrzewania, montaż oświetlenia LED oraz instalacji fotowoltaicznej.

Rok 2025 przyniósł także postępy w zakresie cyfryzacji w szkołach. W ramach Krajowego Planu Odbudowy placówki oświatowe z terenu gminy otrzymały nowoczesny sprzęt komputerowy. Do szkół trafiło m.in. 111 laptopów, 18 laptopów przeglądarkowych, 36 tabletów oraz 21 zestawów do prowadzenia lekcji zdalnych i hybrydowych.

Trwają także rozpoczęte w 2024 r. prace związane z remontem szkoły w Biskupcu oraz budową hali sportowej z zapleczem. Wartość inwestycji wynosi około 22,6 mln zł, z czego blisko 19,5 mln zł stanowi dofinansowanie z Ministerstwa Sportu i budżetu państwa. Zakończenie prac planowane jest na 2026 r.

Istotnym elementem rozwoju gminy jest również infrastruktura społeczna i kulturalna. We wrześniu podpisano umowy na przebudowę dwóch budynków w miejscowościach Czachówka oraz Sędzice, w których powstaną świetlice wiejskie. Inwestycje są realizowane w ramach programu Fundusze Eu-

ropejskie dla Warmii i Mazur 2021–2027 i mają na celu stworzenie nowych przestrzeni integracji dla mieszkańców. Wartość inwestycji wynosi odpowiednio ponad 1,38 mln zł oraz ponad 1,12 mln zł.

Ważnym elementem funkcjonowania gminy jest też transport publiczny. Na początku 2025 r. gmina podpisała umowę z wojewodą warmińsko-mazurskim na dofinansowanie gminnej komunikacji publicznej z Funduszu Rozwoju Przewozów Autobusowych. Dzięki temu wsparciu gmina zapewni funkcjonowanie transportu publicznego przez kolejne 9 lat.

Realizowane inwestycje i inicjatywy pokazują, że samorząd gminy Biskupiec konsekwentnie rozwija infrastrukturę, wspiera edukację i tworzy przestrzeń do integracji mieszkańców. Skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych oraz aktywność samorządu zostały docenione podczas Forum Miasteczek Polskich. Gmina Biskupiec zajęła 3. miejsce w Polsce pod względem pozyskiwanych funduszy zewnętrznych w kategorii gmin wiejskich.

www.gminabiskupiec.pl

Kazimierz Deyna ma swoje Centrum w Starogardzie Gdańskim



15 stycznia 2026 r. Starogard Gdański zapisał nową kartę w historii polskiego sportu. Na Stadionie Miejskim, w miejscu dobrze znanym kibicom, otwarto Centrum Sportowo-Edukacyjne im. Kazimierza Deyny – pierwsze w Polsce i jedno z dwóch w Europie miejsc w całości poświęconych jednej legendzie światowego futbolu. Tego dnia Kazimierz Deyna symbolicznie „wrócił do domu”.

Nowo wybudowane Centrum Sportowo-Edukacyjne im. Kazimierza Deyny to nie tylko hołd dla sportowej legendy futbolu. To inwestycja w rozwój młodych talentów, edukację i budowanie tożsamości miasta, które z dumą przypomina światu o swoim najsłynniejszym piłkarzu XX w. To przestrzeń pamięci, dumy i marzeń – miejsce, w którym legenda Kazimie-

rza Deyny będzie inspirować kolejne pokolenia – powiedział podczas otwarcia prezydent Janusz Stankowiak.

Jedynie takie miejsce w Polsce

W skali Europy istnieje zaledwie kilka podobnych kompleksów sportowo-edukacyjnych, a dzięki tej inwestycji Kazimierz Deyna dołączył do grona najwybitniejszych piłkarzy świata, obok

takich ikon, jak Cristiano Ronaldo czy Johan Cruyff.

– To pierwsze takie miejsce w Polsce całkowicie poświęcone jednej gwiazdzie polskiego i światowego futbolu. Tak jak dziś oczy wszystkich zwrócone są na Roberta Lewandowskiego, tak w latach 70. cały piłkarski świat zachwycał się talentem „Kaki”. Dzisiaj ten „chłopak ze Starogardu” symbolicznie powrócił „do domu” – mówi dalej prezydent miasta.

Zwiedzanie wystawy prowadzi przez poszczególne etapy historii i kariery Deyny w sposób przystępny i interaktywny. To doświadczenie, które pozwala poznać fakty, ale także poczuć sportowe emocje. Wśród skarbów zgromadzonych po Kaziku Deynie można zobaczyć tu m.in. brązową piłkę „Kicker” – nagrodę za 3. miejsce w plebiscycie na najlepszego piłkarza świata w 1974 r., piłkę z autografami „Orłów Górskiego” z mundialu 1974 czy legendarne buty „Huragan”, w których grał Deyna. W kolekcji znajduje się też wyjątkowa koszulka wydana z okazji 50. rocznicy zdobycia 3. miejsca na Mistrzostwach Świata w RFN w 1974 r.



– symboliczna pamiątka jednego z największych sukcesów polskiej reprezentacji piłki nożnej.

– Jestem przekonany, że ta wystawa przyciągnie młodzież z całej Polski, a także fanów piłki nożnej i piłkarza z całego świata. Życzylibyśmy sobie, żeby Starogard Gdański był kojarzony z „Legendą Deyny” w myśl naszego hasła: „Starogard – Tu rodzą się gwiazdy” – spuentował wódcarz miasta.

Wielofunkcyjny obiekt dla każdego

Centrum Deyny zaprojektowano z myślą o ludziach, niezależnie od wieku. Dwukondygnacyjny, częściowo przeszklony budynek z efektowną rampą prowadzącą na dach, tarasem widokowym i wewnętrznym ogrodem naturalnie wpisuje się w przestrzeń Stadionu Miejskiego. Jest dostępny dla każdego – bez barier architektonicznych, z możliwością korzystania ze wszystkich przestrzeni również przez osoby z niepełnosprawnościami.

Budowa Centrum Deyny trwała blisko 2 lata. Autorem koncepcji jest Marcin Czyżewski, architekt, który pochodzi ze Starogardu Gdańskiego, ale prowadzi biuro MC Architektki w Szczecinie. Inwestorem jest Starogard Gdański, a za wykonanie inwestycji odpowiada firma Repińscy. Koszt budowy wyniósł ponad 35 mln zł, z czego 26,1 mln zł pochodziło z Rządowego Programu Inwestycji Strategicznych Polski Ład.

Starogard na europejskiej mapie futbolu

Centrum Deyny to inwestycja, która wykracza daleko poza lokalny wymiar. Już na etapie budowy projekt objął honorowym patronatem Polski Związek Piłki Nożnej. Było to ważne wyróżnienie dla miasta, podkreślające rangę inwestycji w kontekście historii polskiego sportu. – To jedyne miejsce w Polsce, gdzie wybitny sportowiec ma swój dom. To świadczy o tym, że mieszkańcy Starogardu Gdańskiego, z prezydentem na czele, doceniają to, co Kazimierz Deyna zrobił dla tego miasta i co jeszcze może zrobić – mówi Adam Kaźmierczak, wiceprezes Polskiego Związku Piłki Nożnej.

Podobnego zdania jest Janusz Marciniak, przyjaciel Kazimierza Dyny z San Diego, który na uroczystość otwarcia przyleciał ze Stanów Zjednoczonych. Z ogromnym wzruszeniem wspominał Kakę. Zapewniał, że gdyby piłkarz żył,



Od lewej: wiceprezes Polskiego Związku Piłki Nożnej Adam Kaźmierczak, prezydent Starogardu Gdańskiego Janusz Stankowiak i prezes Pomorskiego Związku Piłki Nożnej Radosław Michalski.

byłby zachwycony obiektem, który powstał w Starogardzie Gdańskim. – To przestrzeń z duszą, w której historia łączy się z nowoczesnością, a pasja z ciężką pracą, która prowadzi do wielkości – mówił.



Akademia Piłkarska – spełnione marzenie Deyny

Centrum Deyny w unikalny sposób łączy sportową pasję z troską o rozwój młodych ludzi. Z inspiracji postacią Kazimierza Deyny powstała wielowymiarowa przestrzeń, gdzie każdy może odkrywać swój potencjał, uczyć się współpracy i odpowiedzialności.

Ważnym elementem projektu Centrum Deyny jest Akademia Piłkarska Deyny, którą prezydent Janusz Stankowiak powołał do życia w październiku 2024 r. – Akademia Deyny to nowoczesny klub sportowy, którego filarem jest marzenie Kazimierza Deyny o powrocie do Polski i założeniu szkółki piłkarskiej – tłumaczy Karol Kolasiński, jeden z jej operatorów.

Informacje na temat wstępu można znaleźć na stronie:

<https://centrumdeyny.pl/>

Boguchwała otwiera się na nowe możliwości dla biznesu

Samorząd gminy Boguchwała od kilku lat prowadzi działania mające na celu przyciągnięcie nowych inwestorów i stworzenie dogodnych warunków do rozwoju biznesu w regionie. Najnowsza propozycja skierowana do przedsiębiorców obejmuje sprzedaż sześciu działek pod inwestycję, położonych w strefie ekonomicznej Wisłoczysko – jednej z najlepiej skomunikowanych lokalizacji w aglomeracji rzeszowskiej.

Gmina Boguchwała konsekwentnie rozwija swoją ofertę inwestycyjną, stawiając na nowoczesną infrastrukturę, atrakcyjną lokalizację oraz przyjazne warunki dla przedsiębiorców. Rozwój terenów inwestycyjnych jest jednym z ważnych elementów strategii gospodarczej gminy. Władze Boguchwały podkreślają, że przyciąganie nowych przedsiębiorstw to nie tylko impuls dla lokalnej gospodarki, lecz także szansa na powstanie nowych miejsc pracy i zwiększenie atrakcyjności całego regionu.

Strategiczna lokalizacja w sercu Podkarpacia

Strefa ekonomiczna Wisłoczysko to miejsce, które łączy dogodny dostęp komunikacyjny z bliskością najważniejszych punktów regionu. Działki znajdują się zaledwie kilka minut od centrum Rzeszowa, co zapewnia łatwy dostęp do zaplecza administracyjnego, naukowego i biznesowego stolicy Podkarpacia. Istotnym atutem lokalizacji jest także bliskość Portu Lotniczego Rzeszów-Jasionka oraz szybki dojazd do trasy S19 (Via Carpatia). To jeden z najważniejszych korytarzy transportowych w tej

części Europy, łączący północ i południe kontynentu. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą liczyć na sprawną logistykę oraz dogodne połączenia zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej.

Takie położenie stwarza bardzo dobre warunki dla działalności produkcyjnej, logistycznej oraz usługowej. Lokalizacja sprzyja także firmom, które planują współpracę z partnerami zagranicznymi lub prowadzenie działalności eksportowej.

Działki gotowe pod inwestycję

Oferta obejmuje sześć działek o powierzchni od ok. 1 do 2,5 ha, przeznaczonych pod działalność gospodarczą. Teren objęty jest miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, co znacząco upraszcza i przyspiesza proces inwestycyjny. Przejrzyste zasady zagospodarowania przestrzeni pozwalają inwestorom na sprawne planowanie swoich przedsięwzięć oraz ograniczenie formalności administracyjnych.

Dodatkowym atutem jest sąsiedztwo funkcjonujących już przedsiębiorstw oraz rozwijającej się strefy gospodarczej. Taka lokalizacja sprzyja rozwojowi relacji biznesowych, współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz budowaniu nowoczesnego zaplecza gospodarczego, co przekłada się na rozwój regionu i poprawę jakości życia jego mieszkańców.



Rozmieszczenie działek inwestycyjnych

Konkurencyjna oferta dla inwestorów

Gmina Boguchwała oferuje grunty w atrakcyjnych, konkurencyjnych cenach w porównaniu do rynku komercyjnego w aglomeracji rzeszowskiej. To doskonała okazja dla przedsiębiorców poszukujących stabilnej lokalizacji pod rozwój działalności przy jednoczesnej optymalizacji kosztów inwestycji.

Samorząd deklaruje również wsparcie dla inwestorów na każdym etapie procesu – od momentu zakupu działki, przez procedury administracyjne, aż po realizację inwestycji. Takie partnerskie podejście ma na celu stworzenie przyjaznego środowiska dla biznesu oraz dalsze wzmacnianie potencjału gospodarczego gminy. ■



Wiesław Kąkol, burmistrz Boguchwały:

Nowa oferta inwestycyjna pokazuje, że Boguchwała dynamicznie się rozwija i coraz mocniej zaznacza swoją obecność na gospodarczej mapie Podkarpacia. Strefa ekonomiczna Wisłoczysko to szereg możliwości dla inwestorów, a tym samym widoki na wykorzystanie potencjału naszych terenów i ożywienie rozwoju lokalnego. Zachęcam do kontaktu i zapoznania się z ofertą.



**WAPNO NAWOZOWE ♦ KRUSZYWA BUDOWLANE I DROGOWE
KAMIEŃ PRZEMYSŁOWY ♦ MARMUR „MORAWICA”**



DOŚWADCZENIE ♦ RZETELNOŚĆ ♦ JAKOŚĆ ♦ INNOWACYJNOŚĆ

Lokalne Centra Zdrowia – nowy model opieki



Polska ochrona zdrowia od lat zmagają się z tym samym problemem – system jest zbudowany wokół instytucji, nie wokół człowieka. Pacjent błądzi między placówkami, powtarza badania i nie ma pewności, kto tak naprawdę odpowiada za jego leczenie. Koncepcja Lokalnych Centrów Zdrowia, przedstawiona przez Związek Powiatów Polskich, proponuje zmianę fundamentalną – nie kolejną reformę strukturalną, lecz odwrócenie całej logiki systemu.

Rudolf Borusiewicz, Rafał Rudka

System, który leczy chorobę, zamiast chronić zdrowie

Obecny model finansowania ochrony zdrowia opiera się na prostej zasadzie, zgodnie z którą płacimy za pro-

cedurę, za wizytę, za hospitalizację. Im więcej świadczeń, tym więcej pieniędzy dla placówki. W tym układzie profilaktyka pozostaje postulatem moralnym, bo finansowo się nie opłaca. Szpital, który

hospitalizuje mniej pacjentów, ma problem z budżetem. System nagradza leczenie, nie zapobieganie.

Koncepcja Lokalnych Centrów Zdrowia (LCZ) wychodzi od odwrócenia tej

logiki. Historia pacjenta nie zaczyna się w gabinecie lekarskim, lecz znacznie wcześniej – w programach profilaktycznych, badaniach przesiewowych, edukacji zdrowotnej i działaniach społecznych skierowanych do lokalnej wspólnoty. To zmiana filozoficzna z bezpośrednim przełożeniem finansowym. Im skuteczniejsza profilaktyka, tym mniej kosztownych hospitalizacji. Po raz pierwszy zapobieganie chorobom staje się nie tylko słuszne, ale przede wszystkim ekonomicznie opłacalne dla całego systemu.

Jeden system, kilka poziomów

Architektura LCZ opiera się na integracji kilku elementów, które dziś działają oddzielnie: Podstawowej Opieki Zdrowotnej (POZ), Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej (AOS), szpitala powiatowego oraz opieki psychologicznej i senioralnej. W nowym modelu tworzą one jeden organizm, połączony organizacyjnie i finansowo.

POZ przestaje być bramką. Lekarz pierwszego kontaktu nie odsyła pacjenta z kolejnym skierowaniem w rękę – prowadzi go dalej, mając dostęp do zasobów diagnostycznych i specjalistycznych szpitala. Zamiast zarządzać listą skierowań, zarządza zdrowiem lokalnej populacji. To zmiana, która bezpośrednio przekłada się na mniej niepotrzebnych hospitalizacji i szybsze decyzje diagnostyczne.

AOS odciąża się od przypadków, które do niej nie należą. Powiązana organizacyjnie ze szpitalem i POZ, przestaje być wąskim gardłem systemu. Badania nie są powielane. Pacjent nie tłumaczy swojej historii od początku przy każdej kolejnej wizycie u kolejnego specjalisty.

Tym samym szpital powiatowy odzyskuje właściwą rolę. Przyjmuje pacjentów, którzy naprawdę wymagają hospitalizacji – nie tych, których POZ lub AOS powinny obsłużyć wcześniej. Model zakłada cztery podstawowe filary finansowane w sposób stabilny i pełny: oddziały chorób wewnętrznych, chirurgia ogólna (w tym jednodniowa), pediatria oraz ginekologia i położnictwo, jak również dodatkowe oddziały – zależnie od lokalnych potrzeb. Przypadki wymagające wysoce specjalistycznej interwencji trafiają do dedykowanych ośrodków, prowadzonych przez resort zdrowia, uczelnie medyczne lub inne wyspecjalizowane podmioty. Szpital powiatowy nie konkuruje z kliniką, lecz współpracuje z nią w ramach systemu.

Opiekun pacjenta – ktoś, kto nie zostawia człowieka samego

Jednym z najbardziej nowatorskich elementów koncepcji jest instytucja opiekuna pacjenta. To osoba lub zespół prowadzący konkretnego człowieka od pierwszego kontaktu w POZ, przez całą ścieżkę diagnostyczną i leczniczą, aż po opiekę długoterminową. Opiekun koordynuje przejścia między poziomami systemu, pilnuje terminów, organizuje dostęp do specjalistów i zapewnia wsparcie psychologiczne tam, gdzie jest potrzebne.

Dziś pacjent w polskim systemie jest sam. Sam szuka specjalisty, śledzi skierowania, wyklóca się o badania. Nikt nie odpowiada za jego ścieżkę jako całość – każda instytucja odpowiada wyłącznie za swój wycinek. Opiekun pacjenta to strukturalna odpowiedź na tę lukę. System zaczyna dzięki niemu działać jak całość, a nie jak zbiór nieskoordynowanych wysp.

Zdrowie psychiczne i seniorzy – koniec systemowych luk

Model LCZ integruje opiekę psychologiczną i psychiatryczną z resztą systemu. Dotychczas funkcjonowała ona obok – z oddzielnym finansowaniem, oddzielnymi instytucjami i pacjentami, którzy zbyt często wpadali w szczeliny między nimi. W nowym modelu zdrowie psychiczne współpracuje z POZ, edukacją i pomocą społeczną jako pełnoprawna część systemu.

Szczególnie istotna zmiana dotyczy pacjentów starszych. Dziś przejście ze szpitala do zakładu opiekuńczo-leczniczego, startqd do domu pomocy społecznej i nierzadko z powrotem na SOR to ciąg biurokratycznych przepaści, długich oczekiwań i organizacyjnego chaosu. W modelu LCZ szpital, ZOL, DPS i opieka domowa są częścią jednego systemu. Przejście między nimi jest płynne i skoordynowane. Pacjent nie tkwi tygodniami w szpitalu, bo nie ma gdzie go przenieść. System nie jest zablokowany, a rodzina nie jest bezradna.

Jeden budżet, jedna odpowiedzialność

Cała ta architektura wymaga fundamentalnej zmiany modelu finansowania. Zamiast rozproszonych kontraktów – osobno dla POZ, osobno dla AOS, osobno dla szpitala – model LCZ wprowadza jeden ryczałt dla całego pakietu usług. Budżet uwzględnia liczbę mieszkańców w danym rejonie, ich

strukturę zdrowotną (w tym starzenie się populacji), koszty stałe systemu oraz wskaźniki jakości.

Skutek jest odwrotny niż w obecnym systemie: lokalny system otrzymuje pieniądze nie za leczenie, lecz za utrzymanie zdrowia populacji. Im mniej hospitalizacji, im wcześniej wykryte choroby, im rzadziej powielana diagnostyka, tym lepiej dla budżetu. Profilaktyka przestaje być kosztem, który trudno uzasadnić. Staje się inwestycją z mierzalnym zwrotem. Model przewiduje umowy wieloletnie i mechanizm waloryzacji, co w warunkach polskiej ochrony zdrowia, gdzie placówki żyją w permanentnej niepewności finansowej i nie mogą planować długookresowo, jest zmianą o dużym znaczeniu praktycznym. Stabilność finansowa pozwala inwestować w kadry, modernizować infrastrukturę i przyciągać specjalistów do mniejszych miast.

Tam, gdzie zasoby kadrowe są ograniczone, a populacja rozproszona, model dopuszcza konsorcja kilku powiatów – ze wspólnymi zasobami i jednym budżetem. To nie centralizacja, lecz racjonalne zarządzanie skalą, które eliminuje powielanie niedofinansowanych struktur. Finansowanie może pochodzić zarówno od NFZ, jak i w modelu budżetowym jako zadanie zlecone z dotacją do samorządu. Niezależnie od źródła zasada pozostaje ta sama: płacimy za wynik zdrowotny populacji, nie za pojedyncze działania.

Zmiana, na której zyskują wszyscy

Reformy systemów publicznych zwykle komuś coś odbierają. Model LCZ jest pod tym względem wyjątkowy, przynajmniej w warstwie koncepcyjnej. Pacjent zyskuje opiekę spójną i skoordynowaną. Lekarz – zarówno rodzinny, jak i specjalista – pracuje w bardziej uporządkowanym systemie z realnymi narzędziami. Samorząd po raz pierwszy ma realny wpływ na zdrowie swoich mieszkańców i budżet, który to umożliwi. Państwo wydaje te same pieniądze, ale efektywniej: mniej na likwidowanie skutków zaniedbań, więcej na zapobieganie im.

Koncepcja Lokalnych Centrów Zdrowia nie jest gotowym projektem ustawy. Jest spójną odpowiedzią na pytanie, które polska ochrona zdrowia odkłada od lat: czy system ma służyć instytucjom, czy człowiekowi. I propozycją, jak tę odpowiedź przełożyć na konkretną architekturę opieki. ■

Najlepsze samorządy szczebla powiatowego

Związek Powiatów Polskich ogłosił wyniki Ogólnopolskiego Rankingu Powiatów i Miast na prawach powiatu 2025. Laureatów wyłoniono w czterech kategoriach. Uroczyste wręczenie nagród odbędzie się 17 czerwca 2026 r. w Karpaczu, podczas Zgromadzenia Ogólnego ZPP.

ZPP organizuje ranking nieprzerwanie od 2003 r. To jedyne w Polsce przedsięwzięciem tego typu prowadzone w trybie online przez cały rok. Samorządy są oceniane przez ekspertów ZPP w siedmiu obszarach. Punktację przyznaje się za: rozwój i fundusze, politykę społeczną i zdrowotną, edukację, kulturę i sport, działania na rzecz mieszkańców, aktywność krajową i międzynarodową, działania ekoenergetyczne oraz promocję. Udział w rankingu jest bezpłatny i dobrowolny.

Oficjalne wręczenie nagród i dyplomów tegorocznym laureatom Ogólnopolskiego Rankingu Powiatów i Miast na prawach powiatu 2025, pod patronatem „Rynku Inwestycji”, odbędzie się 17 czerwca 2026 r. podczas Zgromadzenia Ogólnego Związku Powiatów Polskich w Karpaczu. Uroczystość ta będzie również cenną okazją do wymiany doświadczeń pomiędzy najlepszymi samorządami w kraju.

Oprócz nagród dla zdobywców pierwszych 10 lub 15 miejsc w zestawieniach – zależnie od kategorii – Zwią-



zek Powiatów Polskich przyznał wyróżnienia specjalne. Tytuły „Super Powiat 2025” i „Super Miasto 2025” stały się chlubą samorządów, które wypracowały najwyższy procentowy poziom realizacji ocenianych zadań w swojej kategorii.

Poniżej przedstawiamy listę powiatów i miast na prawach powiatu, nagrodzonych za ub.r. w poszczególnych kategoriach.

Źródło informacji: materiały prasowe

Laureaci tytułu

„Dobry Polski Samorząd 2025”

powiaty do 60 000 mieszkańców

- powiat drawski

powiaty od 60 000 do 120 000 mieszkańców

- powiat raciborski

powiaty powyżej 120 000 mieszkańców

- powiat cieszyński

miasta na prawach powiatu

- miasto Łódź

Super Powiat 2025:

powiat prudnicki, powiat raciborski, powiat piotrkowski, powiat kłodzki oraz powiat poznański

Super Miasto 2025:

- miasto Jelenia Góra

Pełna lista laureatów:

Powiaty do 60 000 mieszkańców

1. powiat drawski (Dobry Polski Samorząd 2025)
2. powiat walecki
3. powiat hajnowski
4. powiat prudnicki (Super Powiat 2025)
5. powiat świdwiński

6. powiat sępoleński
7. powiat bielski (woj. podlaskie)
8. powiat chełmiński
9. powiat choszczeński
10. powiat siemiatycki

Powiaty od 60 000 do 120 000 mieszkańców

1. powiat raciborski (Dobry Polski Samorząd 2025, Super Powiat 2025)
2. powiat słupski
3. powiat toruński
4. powiat stalowowolski
5. powiat chojnicki
6. powiat tomaszowski (woj. lubelskie)
7. powiat piotrkowski (Super Powiat 2025)
8. powiat szczecinecki
9. powiat bytowski
10. powiat tomaszowski (woj. łódzkie)
11. powiat łęborski
12. powiat niżański
13. powiat policki
14. powiat starachowicki
15. powiat bełchatowski

Powiaty powyżej 120 000 mieszkańców

1. powiat cieszyński (Dobry Polski Samorząd 2025)

2. powiat wodzisławski
3. powiat inowrocławski
4. powiat kartuski
5. powiat kłodzki (Super Powiat 2025)
6. powiat poznański (Super Powiat 2025)
7. powiat piaseczyński
8. powiat kielecki
9. powiat opolski
10. powiat tarnogórski
11. powiat koniński
12. powiat bielski (woj. śląskie)
13. powiat żywiecki
14. powiat myślenicki
15. powiat wrocławski

Miasta na prawach powiatu

1. miasto Łódź (Dobry Polski Samorząd 2025)
2. miasto Jelenia Góra (Super Miasto 2025)
3. miasto Płock
4. miasto Częstochowa
5. miasto Nowy Sącz
6. miasto Rybnik
7. miasto Tarnów
8. miasto Przemyśl
9. miasto Grudziądz
10. miasto Chorzów

Sukces nie jest dziełem przypadku

Podstawą skutecznego zarządzania samorządem jest odpowiedzialne i strategiczne zarządzanie. Stawiamy na długofalowe planowanie, racjonalne gospodarowanie budżetem oraz aktywne pozyskiwanie środków zewnętrznych. Kluczowy jest również zespół kompetentnych pracowników, którzy wspólnie realizują wyznaczone cele – mówi Jacek Kozłowski, starosta drawski.



Powiat drawski kolejny raz zajmuje wysoką lokatę w Ogólnopolskim Rankingu Powiatów i Miast na Prawach Powiatu, tym razem plasując się na 1. miejscu. Co odzwierciedla ten wynik?

– To dla nas ogromne wyróżnienie, ale przede wszystkim potwierdzenie, że obrany kierunek rozwoju powiatu jest właściwy. Pierwsze miejsce w rankingu Związku Powiatów Polskich odzwierciedla konsekwentną, wieloletnią pracę – zarówno w zakresie inwestycji, jak i zarządzania finansami. To także dowód na to, że skutecznie odpowiadamy na potrzeby mieszkańców i potrafimy łączyć rozwój infrastrukturalny z troską o sprawy społeczne.

Co składa się na miano „Dobrego Polskiego Samorządu”?

– Dobry samorząd to taki, który działa odpowiedzialnie, transparentnie i długofalowo. Kluczowe są stabilne finanse, skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych oraz inwestycje, które realnie poprawiają jakość życia mieszkańców. Równie istotne są dialog społeczny i otwartość na potrzeby lokalnej społeczności. Dążymy do tego, aby być samorządem nowoczesnym, a jednocześnie bliskim ludziom.

Jak ważne w pracy samorządu i funkcjonowaniu powiatu są nowe technologie?

– Nowe technologie odgrywają dziś kluczową rolę. Usprawniają funkcjonowanie urzędu, przyspieszają procesy administracyjne i zwiększają dostępność usług dla mieszkańców. Cyfryzacja pozwala nam działać sprawniej, bardziej przejrzyste i efektywnie zarządzać danymi. To ważny element budowania nowoczesnego i przyjaznego samorządu.

Jakie współczesne obszary rozwoju wpływają na silną pozycję?

– Naszą pozycję wzmacniają konkretne inwestycje, odpowiadające na realne potrzeby mieszkańców. Przykładem jest Centrum Opiekuńczo-Mieszkalne w Mielenku Drawskim, które wspiera osoby wymagające stałej opieki. Rozwijamy także bazę edukacyjną, czego przykładem jest budowa internatu w Kaliszu Pomorskim. Równolegle inwestujemy w nowoczesne kształcenie zawodowe, m.in. poprzez Branżowe Centrum Usług Wspólnych w Czaplinku.

Jak podchodzi pan do zarządzania samorządem? Co jest kluczem skuteczności w tym obszarze?

– Podstawą jest odpowiedzialne i strategiczne zarządzanie. Stawiamy na długofalowe planowanie, racjonalne gospodarowanie budżetem oraz aktywne pozyskiwanie środków zewnętrznych. Kluczowy jest również zespół kompetentnych pracowników, którzy wspólnie realizują wyznaczone cele. Sukces nie jest dziełem przypadku – to efekt konsekwencji, współpracy i jasno określonej wizji rozwoju powiatu.

*Rozmawiała
Magdalena Szczygielska*



Powiatowe Centrum Wsparcia w Mielenku Drawskim.

Ranking to nie konkurs piękności. To zwierciadło pracy samorządów

Samorządy przystępują do rankingu świadomie, bo chcą się rozwijać, chcą być oceniane, chcą pokazać mieszkańcom efekty swojej pracy. Ekspert dokonują oceny na podstawie rzeczywistych danych i działań. Otwartość i transparentność tego procesu sprawiają, że wyniki mają prawdziwą wartość informacyjną – mówi Andrzej Płonka, prezes zarządu Związku Powiatów Polskich, w rozmowie o wynikach Ogólnopolskiego Rankingu Powiatów i Miast na prawach powiatu 2025.

Związek Powiatów Polskich ogłosił wyniki kolejnej edycji rankingu. To już 23. rok tej rywalizacji. Czy po tak długim czasie inicjatywa nadal zachowuje świeżość?

– Absolutnie tak. Powiem więcej: z roku na rok ranking nabiera coraz głębszego sensu. Kiedy w 2003 r. ZPP uruchamiał ten projekt, towarzyszyło nam przekonanie, że warto stworzyć przestrzeń, w której samorządy powiatowe mogą się porównywać, uczyć od siebie i wzajemnie motywować się do działania. Dziś, dwie dekady później, widzimy, że ta idea sprawdziła się w pełni. Samorządy traktują ranking poważnie – nie jako jednorazowy epizod, ale jako długofalowe zobowiązanie wobec mieszkańców. Jednocześnie z dystansem – zachowując partnerską, pozytywnie inspirującą rywalizację.

Jak właściwie działa ten ranking? Skąd biorą się wyniki?

– To jest kluczowe pytanie, bo często ranking jest mylony z plebiscytem czy konkursem opartym na głosowaniu. Tymczasem mamy do czynienia z czymś zupełnie innym. Ekspert przez cały rok – w trybie online, na bieżąco – oceniają samorządy według siedmiu szczegółowych obszarów tematycznych: rozwój i fundusze, polityka społeczna i zdrowotna, edukacja, kultura i sport, działania na rzecz mieszkańców, aktywność krajowa i międzynarodowa, działania ekoenergetyczne i proekologiczne oraz promocja.

To oznacza, że wynik nie zależy od jednego projektu ani od jednej efektownej kampanii. Liczy się realna, wielopłaszczyznowa aktywność samorządu przez cały rok kalendarzowy. Dlatego też tytuł „Dobry Polski Samorząd” może uzyskać wyłącznie ten, kto otrzy-



mał pierwsze miejsce w swojej kategorii. To nie jest nagroda za chwilowy zryw. To wyraz uznania dla konsekwencji.

W tegorocznej edycji tytuł „Dobry Polski Samorząd 2025” otrzymały cztery samorządy. Czy może pan przybliżyć, co sprawiło, że to właśnie one stanęły na podium?

– Laureaci to samorządy, które wyróżniają się kompleksowością działań. Powiat drawski w kategorii powiatów do 60 tysięcy mieszkańców, powiat raciborski wśród powiatów średniej wielkości, powiat cieszyński w kategorii największych powiatów, a w gronie miast na prawach powiatu – Łódź. To bardzo różne jednostki, o różnej skali i specyfice. Ale łączy je jedno: konsekwentne, wieloobszarowe podejście do zarządzania.

Warto też zwrócić uwagę na wyróżnienia „Super Powiat 2025” i „Super Miasto 2025”. Przyznawane są za najwyższy procentowy poziom realizacji ocenianych zadań w danej kategorii. W tym roku tytuł „Super Powiatu” otrzy-

mało aż pięć jednostek: powiat prudnicki, powiat raciborski, powiat piotrkowski, powiat kłodzki oraz powiat poznański, a tytuł „Super Miasta” – Jelenia Góra. To wyróżnienie jest szczególnie wymowne, bo pokazuje samorządy, które działają naprawdę we wszystkich obszarach jednocześnie.

Ranking jest bezpłatny i dobrowolny. Czy to nie osłabia jego wiarygodności – przecież nie wszyscy biorą udział?

– Wręcz przeciwnie – uważam, że to jeden z jego atutów. Nie zmuszamy nikogo do uczestnictwa. Samorządy przystępują do rankingu świadomie, bo chcą się rozwijać, chcą być oceniane, chcą pokazać mieszkańcom efekty swojej pracy. Ekspert dokonują oceny na podstawie rzeczywistych danych i działań. Otwartość i transparentność tego procesu sprawiają, że wyniki mają prawdziwą wartość informacyjną.

Zapraszam jednocześnie wszystkich samorządowców, którzy jeszcze nie uczestniczą w rankingu, do dołączenia. Szczegółowe informacje i regulamin dostępne są na stronie www.ranking.zppp.pl. To naprawdę bezcenne narzędzie do mierzenia własnego postępu.

Gdzie i kiedy laureaci odbiorą swoje nagrody?

– Uroczyste wręczenie dyplomów i nagród odbędzie się 17 czerwca 2026 r. w Karpaczu, podczas Zgromadzenia Ogólnego Związku Powiatów Polskich. To dla nas zawsze wyjątkowe wydarzenie – okazja nie tylko do świętowania, lecz także do wymiany doświadczeń między najlepszymi samorządami w Polsce. Zachęcam do śledzenia tej uroczystości – będzie warto.

**Rozmawiała
Joanna Gryboś-Chechelska**

Powiat raciborski inwestuje w przyszłość



Powiat raciborski konsekwentnie pokazuje, że samorząd może rozwijać się nowocześnie, odpowiedzialnie i z myślą o przyszłości. Jak podkreśla starosta raciborski, prowadzone dziś inwestycje nie są pojedynczymi zadaniami, ale elementem szerokiej strategii, której celem jest poprawa jakości życia mieszkańców, zwiększenie atrakcyjności powiatu i skuteczne wykorzystanie środków zewnętrznych.

Inwestujemy tam, gdzie mieszkańcy najbardziej odczuwają efekty naszych działań: w ochronę zdrowia, nowoczesną i oszczędną energetycznie infrastrukturę, a także w miejsca, które budują tożsamość i atrakcyjność naszego powiatu. To rozwój, który łączy codzienne potrzeby mieszkańców z myśleniem o przyszłości – zaznacza Grzegorz Swoboda, starosta raciborski.

Jednym z najważniejszych przykładów tej polityki jest raciborski szpital. Placówka, która ma ogromne znaczenie zarówno dla pacjentów, jak i dla całego systemu ochrony zdrowia w powiecie. Dzięki szeroko zakrojonej modernizacji obiekt zyskał nowoczesne rozwiązania energetyczne, w tym instalacje wykorzystujące odnawialne źródła energii oraz systemy oparte na odwiertach (ponad 200 odwiertów głębinowych). Uzyskano realne oszczędności i większą efektywność, ale przede wszystkim wzrosło bezpieczeństwo funkcjonowania placówki oraz poziom warunków leczenia.

Równolegle samorząd powiatu raciborskiego prowadzi kolejne działania związane z termomodernizacją budynków użyteczności publicznej. Modernizowane są obiekty, które na co dzień służą mieszkańcom – placówki edukacyjne, jednostki organizacyjne i inne obiekty infrastruktury publicznej. To inwestycje, które przynoszą podwójny efekt: z jednej strony poprawiają standard użytkowania budynków, a z drugiej ograniczają zużycie energii i koszty ich utrzymania.

Ważnym filarem rozwoju powiatu pozostaje dbałość o dziedzictwo historyczne i kulturalne. Szczegółnie miejsce zajmuje tu Zamek Piastowski w Raciborzu – jeden z najcenniejszych obiektów historycznych w regionie, będący wi-



Grzegorz Swoboda, starosta raciborski

zytówką powiatu. To wyjątkowe miejsce, które łączy historię z nowoczesnym życiem kulturalnym. Odbývają się w nim koncerty, wystawy, spotkania, wydawnictwa plenerowe i inicjatywy edukacyjne, które przyciągają mieszkańców oraz gości spoza powiatu. – Zamek Piastowski jest naszą dumą i to nie tylko jako wyjątkowy zabytek, lecz także przestrzeń żywej kultury, spotkań i promocji powiatu. Chcemy w pełni wykorzystywać jego potencjał historyczny, edukacyjny i turystyczny – akcentuje starosta.

Potencjał powiatu raciborskiego wzmacniają kolejne placówki. Powiatowe Centrum Sportu skutecznie łączy sport, rekreację i aktywny wypoczynek. Właśnie dzięki takim miejscom powiat rozwija swoją ofertę dla mieszkańców oraz odwiedzających. Infrastruktura sportowa i rekreacyjna staje się dziś ważnym elementem nowoczesnej turystyki lokalnej – opartej na aktywności, zdrowym stylu życia i rodzinnej rekreacji. – Chcemy, żeby powiat raciborski był postrzegany jako miejsce atrakcyjne do życia, odwiedzania i aktywnego spędzania czasu. Dlatego wspieramy zarówno kulturę i dziedzictwo, jak i sport oraz turystykę – zaznacza starosta raciborski.

Kluczowe znaczenie dla realizacji tych wszystkich przedsięwzięć mają fundusze zewnętrzne, po które samorząd powiatu skutecznie sięga. To dzięki nim możliwa jest realizacja inwestycji o dużej skali – od ochrony zdrowia, przez termomodernizację, po rozwój obiektów historycznych, sportowych i turystycznych. – Skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych to dziś jeden z fundamentów rozwoju samorządu. Z ich udziałem możemy realizować ambitne projekty, które zmieniają nasz powiat i odpowiadają na realne potrzeby mieszkańców – podsumowuje starosta.

Powiat raciborski udowadnia, że rozwój powinien być nowoczesny, odpowiedzialny i oparty na lokalnych atutach. Inwestycje w szpital, odwierty i nowoczesne źródła energii, termomodernizację, rozwój Zamku Piastowskiego oraz wykorzystanie potencjału Powiatowego Centrum Sportu tworzą spójną opowieść o miejscu, które umiejętnie korzysta z historii, patrzy w przyszłość i skutecznie wykorzystuje szanse, jakie dają fundusze zewnętrzne. ■

Samorząd nie funkcjonuje w próżni

Największym wyzwaniem jest dziś dla nas nieprzewidywalność otoczenia zewnętrznego – od wahań cen energii i kosztów materiałów budowlanych po skomplikowane i często zmieniające się procedury administracyjne. Kolejną barierą jest tzw. luka finansowa w zadaniach zleconych, ponieważ środki z budżetu państwa nie zawsze w pełni pokrywają realne koszty realizacji usług, za które odpowiada powiat – mówi Bogdan Wankiewicz, starosta wałecki.

Jak ocenia pan aktualną sytuację powiatu wałeckiego w kontekście stanu finansów oraz wyzwań, jakie stoją przed samorządem?

– Sytuacja powiatu wałeckiego, podobnie jak wielu innych samorządów w Polsce, jest obecnie wypadkową planów rozwojowych oraz konieczności prowadzenia odpowiedzialnej polityki finansowej. Utrzymujemy stabilność, która jest fundamentem do dalszych działań. Pilnowanie dyscypliny finansowej

Co zapewniło państwu miejsce na podium w rankingu powiatów ZPP za ubiegły rok?

– Wysoka lokata w rankingu to powód do dumy, ale przede wszystkim potwierdzenie, że kierunek rozwoju, który obraliśmy, jest słuszny. Na taki sukces nigdy nie pracuje jedna osoba – to wypadkowa kilku kluczowych czynników, m.in. konsekwentnej realizacji złożonych celów, planowania inwestycji i skuteczności w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych. Stawiamy na nowoczesny urząd przyjazny dla mieszkańców i inwestorów. Najważniejsza jednak jest zasługa ludzi: pracowników starostwa i podległych jednostek, dobra współpraca z radnymi i samorządami gminnymi. Wysokie miejsce to dla nas za-

nam codziennych spraw mieszkańców. Zależy nam bowiem, by te codzienne sprawy były na bieżąco rozwiązywane w sposób nowoczesny i perspektywiczny.

Jakie bariery napotyka samorząd w dążeniu do rozwoju? Jak postrzega pan nowe regulacje w ustawie o dochodach JST?

– Samorząd nie funkcjonuje w próżni. Największym wyzwaniem jest dziś dla nas nieprzewidywalność otoczenia zewnętrznego – od wahań cen energii i kosztów materiałów budowlanych po skomplikowane i często zmieniające się procedury administracyjne. Kolejną barierą jest tzw. luka finansowa w zadaniach zleconych, ponieważ środki z budżetu państwa nie zawsze w pełni



i jednocześnie odważne sięganie po środki zewnętrzne pozwalają na realizację zadań podnoszących poziom życia mieszkańców. Przed nami kolejne wyzwania: modernizacja infrastruktury, demografia, transformacja cyfrowa oraz bezpieczeństwo i obrona cywilna, ujęte w ramach Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej. Mamy wytyczone cele i jesteśmy gotowi na wyzwania, jakie niesie przyszłość, budując silny i nowoczesny samorząd bliski ludziom.

Nowe regulacje w ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego postrzegam jako mały krok w dobrym kierunku, ale patrzę na nie z umiarkowanym optymizmem.

szczyt, ale przede wszystkim zobowiązanie, żeby coraz wyżej zawieszac sobie poprzeczkę.

Co jest dziś kluczem, aby zachować równowagę między zadaniami własnymi samorządu a potrzebami mieszkańców i wyzwaniami rozwojowymi?

– Znalezienie tej równowagi to największe wyzwanie każdego samorządowca. Uważam, że sednem jest otwarty dialog społeczny oraz partnerstwo i współpraca z gminami, organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorcami. Niezwykle ważna jest też elastyczność w zarządzaniu bo, jak pokazują nam ostatnie wydarzenia, świat jest nieprzewidywalny. Staramy się postępować odpowiedzialnie, żeby wizja rozwoju powiatu wałeckiego nie przesłoniła

pokrywają realne koszty realizacji usług, za które odpowiada powiat, np. w obszarze oświaty.

Nowe regulacje w ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego postrzegam jako mały krok w dobrym kierunku, ale patrzę na nie z umiarkowanym optymizmem. Jako samorządowcy będziemy uważnie śledzić proces wprowadzania zmian. Kluczem jest, aby nowe regulacje rzeczywiście rekompensowały ubytki w dochodach, o których głośno mówiliśmy w ostatnich latach. Stabilność finansowa to gwarancja silnych powiatów.

*Rozmawiała
Magdalena Szczygielska*

Inwestycje i rozwój – przepis na sukces w ogólnopolskim rankingu

Zarządzanie powiatem wymaga dziś ogromnej elastyczności w planowaniu budżetu, aby rosnące wydatki bieżące nie ograniczyły aktywności inwestycyjnej. Musimy stale balansować między rosnącymi potrzebami mieszkańców a realnymi możliwościami finansowymi – mówi Mirosław Majka, starosta świdwiński.



Powiat świdwiński zajął wysokie, 5. miejsce w Ogólnopolskim Rankingu Powiatów. Czego zasługą jest ta pozycja?

– To wyróżnienie jest efektem konsekwentnej, wieloletniej pracy całego zespołu samorządowego oraz modelowej, partnerskiej współpracy z gminami. Wysoka pozycja w rankingu wynika z naszej skuteczności w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, które stanowią główny impuls rozwojowy regionu. Fundamentem sukcesu są cztery kluczowe filary. Po pierwsze edukacja i szkolnictwo zawodowe. W tym obszarze stawiamy na równoległy rozwój nowoczesnej infrastruktury oraz usług edukacyjnych. Naszym priorytetem jest szkolnictwo zawodowe – wypracowaliśmy unikalną korelację na linii szkoła–rynek pracy. Dzięki stałemu dialogowi z lokalnymi przedsiębiorcami nasze kierunki kształcenia realnie odpowiadają na potrzeby gospodarki. W sferze

sportu i rekreacji inwestujemy w budowę nowych obiektów sportowych i systematycznie unowocześniamy istniejącą bazę. Współpracujemy z klubami sportowymi i wspieramy organizację wydarzeń, które aktywizują mieszkańców i promują lokalne talenty. Bardzo ważna jest ochrona zdrowia, dlatego realizujemy proces konsekwentnej modernizacji szpitala w Połczynie-Zdroju, skupiając się na odnowieniu obiektu oraz wdrażaniu nowych usług medycznych. Wreszcie dialog społeczny i partycypacja – najważniejszy jest dla nas głos mieszkańców. Dowodem na tę otwartość jest utworzenie Rady Seniorów oraz Młodzieżowej Rady Powiatu, co pozwala nam projektować usługi społeczne skrojone na miarę realnych potrzeb.

Jakie dziedziny działań samorządu wciąż wymagają pracy, aby wyniki za bieżący rok pozwoliły awansować w kolejnej edycji?

– Naszym priorytetem pozostaje dalsza, intensywna modernizacja infrastruktury drogowej oraz nieustanny rozwój edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem szkolnictwa zawodowego. Aby powalczyć o jeszcze wyższą lokatę, planujemy utrzymać wysoką intensywność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Drogi to bezpieczna komunikacja i spójność powiatu, natomiast nowoczesna edukacja to fundament przyszłości naszych mieszkańców. Skuteczne sięganie po fundusze krajowe i unijne pozwoli nam na realizację ambitnych projektów, które staną się silnym argumentem w kolejnej edycji rankingu. **Co jest najtrudniejsze w zarządzaniu powiatem, biorąc pod uwagę aktualne uwarunkowania prawne i gospodarcze?**

– Największym wyzwaniem jest utrzymanie stabilności finansowej przy

dynamicznie rosnących kosztach usług i energii, ale również trudne są aktualne uwarunkowania prawne. Samorządy funkcjonują dziś w gąszczu często zmieniających się przepisów i nowych obowiązków, za którymi nie zawsze idzie adekwatne finansowanie. Zarządzanie powiatem wymaga dziś ogromnej elastyczności w planowaniu budżetu, aby rosnące wydatki bieżące nie ograniczyły aktywności inwestycyjnej. Musimy stale balansować między rosnącymi potrzebami mieszkańców a realnymi możliwościami finansowymi. Przy obecnej zmienności systemu prawnego wymaga to od nas najwyższej precyzji w zarządzaniu i ciągłego monitorowania legislacji.

Jakie wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia wpływają na kierunki rozwoju powiatu i dyktują wybór podejmowanych inwestycji?

– Kluczowym wyzwaniem jest demografia oraz konieczność zatrzymania odpływu młodych ludzi. Te zjawiska dyktują nam kierunki inwestycji: stawiamy na bezpieczne drogi dobrej jakości oraz na wysoki poziom opieki medycznej w połczyńskim szpitalu. Równie istotne jest tworzenie atrakcyjnej bazy edukacyjnej i sportowej. To dla nas priorytet, szczególnie w kontekście rozbudowy lotniska wojskowego. Dzięki tej inwestycji w powiecie przybędzie nowych mieszkańców. Chcemy stworzyć im jak najlepsze warunki do życia, aby nasz region był postrzegany jako nowoczesne i przyjazne miejsce do zakładania rodzin oraz rozwoju zawodowego. Każda złotówka wydana na infrastrukturę buduje konkretną wartość dla obecnych i przyszłych mieszkańców powiatu świdwińskiego.

**Rozmawiał
Piotr Danilczuk**

Dumni z osiągnięć, świadomi wyzwań

Zależy nam, aby powiat był atrakcyjnym miejscem zarówno do życia, jak i do inwestowania – nowoczesnym, ale jednocześnie zachowującym swój lokalny charakter – mówi Mirosław Graczyk, starosta toruński.

W rankingu ZPP za 2025 r. powiat toruński zajął miejsce na podium w swojej kategorii powiatów od 60 do 120 tys. mieszkańców. Jak odbiera pan ten wynik?

– Cieszę się z powrotu na podium, tym bardziej że uczestniczymy w tym rankingu od wielu lat i utrzymujemy się w ścisłej czołówce samorządów w Polsce. Każdy rok jest inny, zmieniają się kryteria i konkurencja, która – jak wiadomo – nie śpi. Dlatego taki wynik traktuję jako powód do satysfakcji, ale też motywację do dalszej pracy.

To wyróżnienie jest efektem zaangażowania wielu osób – pracowników starostwa, jednostek organizacyjnych oraz naszych partnerów. Jednocześnie podchodzimy do tego z dużą odpowiedzialnością. Ranking jest ważny, ale najważniejsze pozostaje to, aby nasze działania przekładały się na realny rozwój powiatu i poprawę jakości życia mieszkańców.

Jakie obszary zarządzania powiatem uzyskały najwyższą punktację i są powodem do dumy, a co nadal wymaga dopracowania?

– Szczególnie cieszy nas maksymalna ocena w obszarze polityki społecznej i zdrowotnej oraz bardzo wysoka punktacja w promocji. To wyraźny sygnał, że działania podejmowane w tych dziedzinach są zauważane i doceniane. Mamy też powody do satysfakcji w zakresie obsługi mieszkańców: zakup siedziby, jej kompleksowy remont oraz wyposażenie w innowacyjne rozwiązania, takie jak urzędomat, który pozwala na odbiór dokumentów 24 h na dobę i odniósł ogromny sukces – w ciągu zaledwie 2 miesięcy obsłużył ponad 850 spraw.

Jednocześnie mamy świadomość, że są przestrzenie do poprawy. Analizujemy wyniki bardzo szczegółowo. Ubiegły rok był słabszy w zakresie wsparcia prac konserwatorskich i restauratorskich – i tu widzimy potencjał do wzmocnienia działań. Dalszej pracy wymaga transport publiczny i dostępność komunikacyjna w mniejszych miej-



scowościach. Wyzwaniem pozostają też rosnące koszty utrzymania infrastruktury. Chcemy jeszcze bardziej skrócić czas realizacji spraw administracyjnych.

Zawsze jednak podkreślam, że zarządzanie powiatem nie może sprowadzać się do zdobywania punktów. Najważniejszy jest rozwój, a co za tym idzie – realne potrzeby mieszkańców. **Jakie uwarunkowania regionalne sprzyjają pozycji lidera w województwie kujawsko-pomorskim?**

– Dużym atutem powiatu jest położenie w bezpośrednim sąsiedztwie Torunia – silnego ośrodka gospodarczego, edukacyjnego i turystycznego. To tworzy naturalne warunki do rozwoju i współpracy. Istotną rolę odgrywa także współdziałanie samorządów. Jako powiat aktywnie współpracujemy zarówno z gminami, jak i z partnerami w ramach Stowarzyszenia Metropolia Toruńska oraz z samorządem województwa.



Starostwo Powiatowe w Toruniu

wództwa. Wspólnie realizujemy działania, które często wykraczają poza formalne kompetencje powiatu, ale mają realne znaczenie dla mieszkańców i całego regionu. Samorządowa zgoda, zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu powiatu, pozwala nam wspólnie realizować strategiczne cele – drogowe, transportowe i edukacyjne.

Warto też wspomnieć o demografii – wciąż się rozwijamy, a wraz z nowymi mieszkańcami płyną do nas zwiększone wpływy podatkowe. Lokalizacja powiatu względem najważniejszych arterii komunikacyjnych kraju sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości, zarówno wielkiej, jak i drobnej. To połączenie bliskości silnego ośrodka miejskiego ze spokojniejszymi warunkami życia tworzy unikalny potencjał, który staramy się wykorzystywać w sposób zrównoważony.

Na czym obecnie koncentrują się działania samorządu?

– Konsekwentnie realizujemy działania w kilku strategicznych obszarach. Kontynuujemy modernizację infrastruktury drogowej, co jest priorytetem zarówno dla bezpieczeństwa mieszkańców, jak i dla inwestorów oczekujących dobrej dostępności terenów. Równolegle inwestujemy w edukację, dostosowując ofertę szkół do realnych potrzeb rynku pracy. Duże znaczenie mają też projekty społeczne – ochrona zdrowia i wsparcie seniorów. Nie zapominamy o turystach: rozwijamy potencjał przyrodniczy powiatu, m.in. przez rozbudowę sieci dróg rowerowych, co czyni nasz region atrakcyjnym kierunkiem na wypoczynek.

Naszym celem pozostaje tworzenie warunków do rozwoju nowoczesnej gospodarki, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości życia naszych mieszkańców. Zależy nam, aby powiat był atrakcyjnym miejscem zarówno do życia, jak i do inwestowania – nowoczesnym, ale jednocześnie zachowującym swój lokalny charakter.

Rozmawiał Piotr Nowacki

Powiat cieszyński nr 1 w Polsce

Powiat cieszyński został uznany za najlepszy w Polsce w kategorii powiatów powyżej 120 tys. mieszkańców w Ogólnopolskim Rankingu Powiatów i Miast na Prawach Powiatu, prowadzonym przez Związek Powiatów Polskich. Tym samym zdobył tytuł „Dobry Polski Samorząd 2025”.



Janina Żagan, starosta cieszyńska

To prestiżowe wyróżnienie dowodzi, że konsekwentna praca na rzecz mieszkańców oraz inwestycje w infrastrukturę, edukację, turystykę, kulturę i rozwój przestrzeni publicznej przynoszą wymierne efekty. – To dla nas ogromna satysfakcja, ale przede wszystkim potwierdzenie, że konsekwentna praca całego samorządu powiatowego przynosi dobre efekty. Każdego dnia sta-

ramy się podejmować działania, które realnie poprawiają jakość życia mieszkańców i gości – podkreśla Janina Żagan, starosta cieszyńska.

Jednym z przykładów takich działań jest rewitalizacja XVIII-wiecznego Spichlerza w Górkach Wielkich, który dziś działa jako Centrum Edukacyjno-Kulturalne „U Kossaków”. Dawny obiekt gospodarczy przekształcono w nowoczesną przestrzeń kulturalno-konferencyjną, służącą mieszkańcom i gościom. Odbывая się tu koncerty, wystawy, warsztaty, spotkania, konferencje i wydarzenia integrujące pokolenia.

Dzięki takim rozwiązaniom samorząd łączy troskę o dziedzictwo z nowoczesnym podejściem do rozwoju. Spichlerz, w którym można zorganizować



Centrum Edukacyjno-Kulturalne „U Kossaków” w Górkach Wielkich

wać spotkania, konferencje czy wydarzenia kulturalne stanowi wizytówkę powiatu cieszyńskiego, który został doceniony w skali całego kraju. To także najchętniej odwiedzany przez turystów powiat w województwie śląskim. ■



Gospodarka
Komunalna
w Błazowej

Jesteśmy
EKO
dla klimatu



SPECIAL EDITION

MAXYM

Luxury





APARTAMENTY

GRÓJECKIE OGRODY



Zainwestuj w jakość życia

Doskonała lokalizacja – tylko 30 minut od Lotniska Chopina w Warszawie

Nowoczesne rozwiązania w lokalach mieszkalnych i przestrzeni wspólnej

Blisko natury i terenów rekreacyjnych, sprzyjających aktywności

BIURO SPRZEDAŻY

ul. Słowackiego 97, 05-600 Grójec, biuro@grojeckieogrody.pl

www.grojeckieogrody.pl

Właściwy kierunek. Stabilna wartość.

W Łazarski Executive Education rozwijasz kompetencje, które pomagają podejmować trafne decyzje i działać w oparciu o wiedzę oraz doświadczenie.



MBA

Rozwiń kompetencje menedżerskie, ucz się od najlepszych, zyskaj nowe perspektywy zawodowe i **dołącz do sieci profesjonalistów**, którzy wybierają najwyższą jakość. Oferujemy programy dopasowane do branż, m.in.: zarządzanie, zdrowie, energetyka, budownictwo, ESG, sport, lotnictwo.



Studia podyplomowe

Poznaj programy **tworzone z myślą o praktykach**, dopasowane do **codziennych wyzwań zawodowych**, realizowane w obszarach takich jak: prawo, nowe technologie, IT, HR, zarządzanie, nieruchomości, zdrowie i lotnictwo.



Szkolenia i kursy

Postaw na szkolenia i kursy prowadzone przez **doświadczonych ekspertów** i zdobądź praktyczną wiedzę. Uczymy tego, co realnie przydaje się w codziennej pracy.

Skontaktuj się
z nami:

executive@lazarski.edu.pl
518 017 404

Dowiedz się więcej:
executive.lazarski.pl