

12

Certyfikaty POT 2025

Laureaci Konkursu na Najlepszy Produkt Turystyczny

X-XI • 2025
manageronline.pl
wydanie specjalne

MANAGER

REPORTBIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE

KSeF
Rewolucyjna
zmiana
w księgowości

(42)

Ogólnopolski
system
kaucyjny

(28)

Jak Watykan
zarządza
pieniędzmi?

(84)

30 lat
konsekwencji
i bezpieczeństwa
Grupa Vindexus

(18)

Prof. Agnieszka Chłoń-Domińczak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

(10)

Integracja, a nie asymilacja

NOWY KIERUNEK



Marrakesz

POLSKIE LINIE LOTNICZE



A STAR ALLIANCE MEMBER

Szalona Środa

Jak **LOT**, to złap
promocję w środę

Szukaj okazji co tydzień na **lot.com**

MANAGER REPORT

O

REDAKTOR NACZELNY

Piotr Cegłowski
p.ceglowski@manager.com.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Mroziński
ampress@ampress.pl

ZASTĘPCA RED. NACZ. DS. IT

Wojciech Gryciuk
w.gryciuk@manager.com.pl

SEKRETARZ REDAKCJI

Stefan Przygocki
redakcja@manager.com.pl

PUBLICYSTYKA

Adam Maciejewski
a.maciejewski@manager.com.pl

MANAGERONLINE.PL

Piotr Stefański
redakcja@manager.com.pl

CEO

Jarek Dotka
jarek@dotka.pl

DYREKTOR ARTYSTYCZNY

Anna Skowrońska
as@ideapress.pl

STUDIO GRAFICZNE

IDEAPRESS sp. z o.o.

DYREKTOR DZIAŁU REKLAMY

Agnieszka Jakubowska
a.jakubowska@manager.com.pl
kom. 606 634 257

DYREKTOR DS. PROJEKTÓW specjalnych

Zbigniew Heinrich
z.heinrich@manager.com.pl
kom. 666 818 367

KEY ACCOUNT MANAGER

Joanna Biedrzycka
j.biedrzycka@manager.com.pl
kom. 501 373 813

MANAGER ONLINE

Dariusz Dalaszyński
www.djpress.pl
djpress@djpress.pl
kom. 602 735 743

MANAGEMENT BUSINESS ASSOCIATION

Maciej Siembieda

WYDAWCA

INSTYTUT MANAGERA sp. z o.o.
ul. Twarda 44
00-831 Warszawa

www.manageronline.pl

OD REDAKCJI
editorial

Pionierskie lata 90.

Mam znakomite doświadczenia dotyczące lat 90. Był to okres, w którym know-how i niewielki kapitał pozwalały założyć średniej wielkości firmę. A koncentrując się na rozwoju biznesu można było w szybkim tempie dołączyć do grona przedsiębiorców dużego kalibru.

Nigdy przedtem ani też potem nie obserwowałem takiego optymizmu i wiary, że każdy może osiągnąć sukces. Sklepiki i niewielkie firmy stawiały do walki konkurencyjnej, szukając własnej drogi w kapitalistycznej rzeczywistości. Czasem na ich bazie powstawały poważne przedsiębiorstwa. Motorem wszystkich tych działań była wiara w demokrację i lepszą przyszłość.

Od pewnego czasu obserwuję zmiany zachodzące w niewielkiej afrykańskiej Gambii. Nie mogę się oprzeć wrażeniu, że wszystko to już widziałem. Kiedy? Oczywiście w Polsce w latach 90. Gambijczyków charakteryzuje podobna energia i chęć do pracy. Oczywiście nie wszystkich, ale i u nas część społeczeństwa odcinała się od przemian marząc o socjalu w stylu minionego ustroju. Różnica jest tylko jedna – wspaniała pogoda – około 30 stopni przez cały rok, pozwala bardziej niż u nas cieszyć się życiem.

Demokracja, która stanowi warunek postępu, ujawniła jak bardzo krzywdzące i nieprawdziwe są mity o rzekomym lenistwie i niechęci do pracy Gambijczyków. Warto przypomnieć, że wcześniej tego rodzaju obraźliwe stereotypy dotyczyły Polaków.

Oczywiście są też pewne minusy. Przede wszystkim zasada 90 procent, która – na szczęście w coraz mniejszym stopniu – funkcjonuje też w Polsce. Jak to działa? Kiedy określona praca jest prawie skończona, można się zabrać za inną. Albo też wykonując nowe zadanie przy okazji niszczy się coś, co zostało zrobione wcześniej. Nigdy nie zapomnę, ile energii musiałem włożyć w przekonanie malarzy, żeby położyli folię na nowej podłodze. Odpowiadali: po co, przecież możemy ją później wyczyścić. Tylko, że czyszczenie zajęło więcej czasu niż malowanie i nie było dokładne.

Nie należy jednak narzekać. Pomimo różnic kulturowych, w Gambii mamy do czynienia z polityczną, gospodarczą, ale też kulturową europeizacją, co nigdy nie udało się krajom z północnego brzegu Afryki. Trzymam kciuki za powodzenie tego dzielnego kraju i jego obywateli, którzy wydają mi się bardzo podobni do nas, zwłaszcza z pionierskich lat 90.

Piotr Cegłowski
redaktor naczelny



Certyfikaty POT 2025
Laureaci Konkursu na Najlepszy Produkt Turystyczny



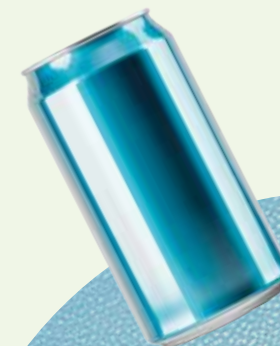
20

Organizacja Odzysku Opakowań

ERBIS S.A.

Dajemy drugie **życie** opakowaniom

Dzięki ponownemu zastosowaniu
materiałów opakowaniowych
zapewniamy lepsze życie
kolejnym pokoleniom.



ORGANIZACJA ODZYSKU OPAKOWAŃ ERBIS
SPÓŁKA AKCYJNA
UL. SAMOCHODOWA 2/84, 02-652 WARSZAWA
biuro@erbis.net.pl • www.erbis.net.pl

Hermitage więcej niż butik

Hermitage Boutique to miejsce stworzone z pasji do piękna, w którym luksus spotyka się z najwyższą jakością i kunsztem jubilerskim.

Butik zlokalizowany przy Mysiej 5, wcześniej na Placu Piłsudskiego w Warszawie, od lat przyciąga miłośników biżuterii, którzy szukają czegoś więcej niż klasycznych rozwiązań – pragną unikatowości, precyzji i ponadczasowej elegancji.

Oferuje wyselekcjonowane kolekcje biżuterii od światowych marek, takich jak **Messika**, **Serafino Consoli** czy **Damiani**. Każda z nich reprezentuje inny wymiar luksusu: francuska marka Messika słynie z nowoczesnych, lekkich form z diamentami, włoski Serafino Consoli zachwyca technologicznymi rozwiązaniami i jubilerską precyzją, natomiast Damiani to kwintesencja włoskiej klasyki i rodzinnej tradycji.

Oprócz marek światowych butik proponuje autorską linię **Hermitage Collection** – zaprojektowaną i wykonaną z dbałością o każdy detal, z najwyższej jakości diamentów i metali szlachetnych.

Najbardziej wymagającym klientom oferuje usługę indywidualnego projektowania biżuterii, dzięki której mogą stworzyć własny, niepowtarzalny wzór dopasowany do ich gustu.

Hermitage Boutique to także pełna obsługa posprzedażowa – serwis, grawerowanie, doradztwo oraz opieka nad powierzonymi mu dziełami jubilerskimi. Od 2003 roku nieustannie rozwija swoją ofertę i przestrzeń, by sprostać oczekiwaniom naszych klientów, dla których liczy się jakość, styl i autentyczność. Hermitage to nie tylko butik – to doświadczenie, które zostaje z klientem na lata.



HERMITAGE
BOUTIQUE

 [instagram@hermitage.pl](https://www.instagram.com/hermitage.pl)
 tel. 609 222 288

Od butelki z Pilzna do światowego systemu kaucji

Po wielu latach zapowiedzi i przygotowań
nabiera rozpędu ogólnopolski system kaucyjny



» GOSPODARKA

- 10 Integracja a nie asymilacja
- 16 6 powodów, by zatrudniać osoby z niepełnosprawnością
Aleksandra Karasińska
- 19 Trzy dekady konsekwencji i bezpieczeństwa
Jan Kuchno:
- 22 Społeczny wymiar pożyczek
Andrzej Jankowski
- 25 Nowe regulacje UE w przemyśle drzewnym
Forum EUDR
- 28 Od butelki z Pilzna do światowego systemu kaucji
- 34 Zielona przyszłość w Warszawie
- 38 OTOMOTO liderem cyfrowej transformacji automotive
- 40 Rewolucyjna zmiana w księgowości
Agnieszka Jakubowska
- 42 Wiatr, sztuka i wino
Krzysztof Kowalak

» TURYSTYKA

- 45 Certyfikaty POT 2025
Laureaci Konkursu na Najlepszy Produkt Turystyczny

» ŚWIAT

- 82 Filipiny: nie tylko zalety
Maciej Mikurda
- 86 Jak Watykan zarządza pieniędzmi?
Andrzej Mroziński



Filipiny: nie tylko zalety

Apa Ongpin, dyrektor wykonawczy Makati Business Club, pisarz i dziennikarz, zachęca do inwestowania na Filipinach, choć nie ukrywa, że trzeba się liczyć z biurokratycznymi problemami

» MOTO

- 88 Sportowiec w smoku
Porsche
Michał Garbaczuk

» NOWE TECHNOLOGIE

- 92 Od chatbotów do milionów
Wojciech Gryciuk
- 94 Nie bój się Terminatora tylko bałaganu w danych
Dariusz Chlastawa
- 92 Epidemia fałszywych wiadomości tekstowych
Andrzej Mroziński

» STYL

- 95 Otwórz oczy na wzrok
Adam Mamok, Katarzyna Wydrych-Przesmycka i Bartosz Matyjewicz
- 102 Najwyższa klasa
Hermitage Boutique
- 114 Miscellanea

COLLABORATION. IT'S MAKING THE CIRCULAR ECONOMY GO ROUND.

SABIC teamwork is rethinking recycling.

SABIC's collaborations are making it possible to create materials of high enough quality for food packaging by breaking complex, low quality waste plastics down to their original state. We can use, reuse and repurpose more of our resources without needing new ones. It's ground-breaking technology that's making the circular economy reality with Chemistry that Matters™.

Meet one of the world's leading chemical companies at [SABIC.com/collaboration](https://www.sabic.com/collaboration)



www.sabic.com

Integracja, a nie asymilacja

Prof. Agnieszka Chłóń-Domińczak, prorektorka ds. nauki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii przypomina, że nie ma powrotu do dawnych norm społecznych. Musimy szukać nowych – takich, które pozwolą łączyć nowoczesność z odpowiedzialnością za przyszłość. Co więcej, musimy przestać bać się imigrantów i lepiej wykorzystywać tzw. silversów

Zacznijmy proszę od pani ścieżki zawodowej.

Jest ona dosyć nietypowa. Studio- wałam w Szkole Głównej Handlowej na kierunku Metody Ilościowe i Sys- temy Informacyjne. Kontynuowałam naukę na studiach doktoranckich, jednocześnie podejmując pracę zawo- dową. Mój promotor, profesor Marek Góra, współtworzył wówczas Biu- ro Pełnomocnika Rządu ds. Reformy Systemu Zabezpieczenia Społecznego – czyli agendę rządową zajmującą się reformą emerytalną. Zaczęłam tam pracować i to zaangażowanie w ad- ministrację publiczną przedłużyło się aż do 2009 roku.

Od 2002 r. kierowałam Departa- mentem Analiz Ekonomicznych i Pro- gnoz w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, współpracując z profeso- rem Jerzym Hausnerem, pracując nad tzw. Planem Hausnera. Później byłam dwukrotnie wiceministrem pracy – w rządzie Marka Belki i w pierwszym rządzie Donalda Tuska. Odpowiadałam między innymi za systemy emerytalne, politykę rodzinną, koordynację sys- temów zabezpieczenia społecznego i równe traktowanie. W 2009 roku

wróciłam na uczelnię.

Po powrocie zrobiła pani habilitację?

Tak. Doktorat obroniłam w 2004 roku – jeszcze w czasie pracy w minister- stwie. Habilitację uzyskałam już po powrocie na uczelnię.

Czy w SGH nie powstał kiedyś pomysł, by stworzyć klub byłych premierów i ministrów? Macie ich przecież wy- jątkowo dużo.

Nie liczyłam, ile jest takich osób, ale mam wrażenie, że rektor Piotr Wa- chowiak zna tę liczbę. Podejrzewam, że jest nas wielu – z różnych obsza- rów. W moim przypadku, czyli Mini- sterstwa Pracy i Polityki Społecznej, chyba jestem wyjątkiem, bo większość naszych absolwentów działała raczej w ministerstwach gospodarczych czy w Ministerstwie Finansów. Ale rze- czywiście – to godna grupa. Myślę, że SGH jest wyjątkowa pod względem budowania etosu służby publicznej. To uczelnia, w której uczono nas od- powiedzialności – świadomości, że nasze decyzje mogą wpływać na po- litykę publiczną i że mamy wobec państwa pewną misję. Moje pokolenie

jest wychowane na reformach związa- nych z planem Balcerowicza, którego asystentami byli moi koledzy z roku. Nasza uczelnia kształtuje liderów, również w sferze publicznej, i to kie- rowało moimi wyborami po studiach. Bardzo się natomiast cieszę, że po latach w administracji publicznej wróciłam do SGH.

Moi znajomi, którzy trafiali do admi- nistracji, podkreślali: niższa pensja, większa odpowiedzialność i gorszy samochód służbowy.

Trochę tak jest – zwłaszcza jeśli ktoś przechodzi z sektora prywatnego. Ja po studiach zaczynałam w sektorze publicznym, więc może nie miałam porównania, ale miałam poczucie mi- sji. Byłam mianowanym urzędnikiem służby cywilnej i znaczek to potwier- dzający nadal mam – choć raczej nie sądzę, bym do administracji wróciła. To było dla mnie ważne – poczucie, że robi się coś dla państwa. Inspirowali mnie tacy mentorzy, jak profesoro- wie Balcerowicz, Hübner czy Rosati. To osoby, które kształtowały nasze przekonanie, że służba publiczna ma znaczenie i powinna być apolityczna.

for. Materiały prasowe





Dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak

Prof. SGH, prorektorka ds. nauki oraz dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii SGH. Przewodnicząca Rządowej Rady Ludnościowej oraz Rady ds. Polityki Rodzinnej i Demograficznej przy Ministrze Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Członkini Komitetu Nauk Demograficznych PAN, liderka polskiej grupy badawczej SHARE 50+. W latach 2008-2009 podsekretarz stanu w MPiPS, zasiadała również w radzie nadzorczej ZUS, była członkinią KNF. W latach 2007-2009 wiceprzewodnicząca Komitetu ds. Ochrony Socjalnej Rady Europejskiej. W latach 2010-2017 w Instytucie Badań Edukacyjnych kierowała projektami związanymi z przygotowaniem wdrożenia Polskiej Ramy Kwalifikacji. Specjalizuje się w problematyce demografii, systemów emerytalnych, rynku pracy, polityki społecznej, zdrowia oraz edukacji.

Niestety, w Polsce ten ideał się nie udał – i zapewne już się nie uda – ale wciąż staramy się wspierać państwo naszą wiedzą i doświadczeniem.

W jaki sposób?

Obecnie jestem przewodniczącą Rządowej Rady Ludnościowej. Kontynuuję tradycję prof. Strzeleckiego z SGH, który przez wiele lat kierował Radą. Przewodniczę również Radzie ds. Polityki Rodzinnej i Demograficznej, którą wspiera minister rodziny, pracy i polityki społecznej. Tam, gdzie możemy wnieść głos badaczy – głos rozsądku, oparty na wiedzy i faktach – staramy się to robić, choć nie jest to dziś łatwe.

Od kiedy pełni pani funkcję prorektorki?
Od 2020 roku. Warto w tym miejscu

przypomnieć, że kolejni rektorzy SGH są wybierani. Przedstawiają społeczności akademickiej swój zespół – prorektorów i dziekanów. Tak jest zapisane w naszym statucie, by społeczność wiedziała, z kim rektor zamierza współpracować.

Pełni pani wiele funkcji. Jak dużym zespołem pani kieruje?

To zależy od obszaru. Jako prorektorka ds. nauki nadzoruję pracę Działu Nauki, Działu Obsługi Projektów, Biblioteki, Wydawnictwa – czyli koordynuję kilka struktur administracyjnych. Współpracuję z Dziekanami Kolegiów i Radami dyscyplin. Kieruję też Instytutem Statystyki i Demografii, w którym pracuje około trzydziestu kilku osób, a także zespołami projektowymi, również w ramach projektów międzynarodowych. To wymaga łączenia wielu wątków,

monitorowania efektów naukowych, zarządzania i pracy badawczej.

Zajmuje się pani demografią. Wiadzimy, że Polaków jest coraz mniej, a jednocześnie władze coraz bardziej obawiają się wpuszczania do kraju ludzi z zewnątrz – nawet tych kulturowo nam bliskich, jak Ukraińcy.

Rzeczywiście, sytuacja demograficzna Polski nie wygląda łatwo, choć demografowie powtarzają od dawna, że ludność Polski będzie się starzeć i Polaków będzie ubywać. Już w 1997 roku, gdy przygotowaliśmy reformę emerytalną, zwracaliśmy uwagę – we współpracy z badaczami, m.in. prof. Ireną Elżbietą Kotowską – że starzenie się populacji jest procesem nieuniknionym. Dane z końca lat 90. wyraźnie wskazywały skutki spadku dzietności, który rozpoczął się na początku lat 90., a także wydłużania się życia i procesów emigracyjnych.

Polska jeszcze do niedawna była krajem emigracyjnym, co nasiliło się po akcesji do UE. Od lat zwracaliśmy uwagę na te wyzwania. Teraz widzimy, że kwestia demografii coraz mocniej przenika do dyskursu publicznego. W tym roku na Forum Ekonomicznym w Karpaczu temat ten wyraźnie był widoczny. W trakcie forum uczestniczyłam w czterech panelach poświęconych demografii – a było jeszcze kilka innych. To pokazuje, że świadomość problemu rośnie. Pracodawcy coraz wyraźniej widzą, że liczba osób w wieku produkcyjnym się kurczy, a rąk do pracy ubywa.

Bez wątpienia migracje – szczególnie z Ukrainy – bardzo pomogły polskiemu rynkowi pracy. Bez cudzoziemców nasz system ubezpieczeń społecznych funkcjonowałby gorzej – już niemal 8 proc. osób, które płacą składki do ZUS to cudzoziemcy. Gdyby nie migranci, liczba osób ubezpieczonych w ZUS zaczęłaby spadać. A to oznacza, że możliwości finansowania emerytur i rent byłyby jeszcze bardziej ograniczone. A przecież nawet teraz FUS potrzebuje wsparcia z budżetu państwa, by zbilansować



WYDAJE SIĘ,
ŻE STARSZY PRACOWNIK
JEST DROŻSZY,
ALE TO NIEPRAWDA.
BO JEŚLI NA MIEJSCE
JEDNEJ DOŚWIADCZONEJ
OSOBY PRZYJMIEMY
DWÓCH MŁODYCH,
MOŻE SIĘ OKAZAĆ,
ŻE NIE TYLKO
NIE ZAOSZCZĘDZIMY,
ALE TEŻ STRACIMY
NA JAKOŚCI PRACY
I EFEKTYWNOŚCI

swoje wydatki.

Czyli obecność cudzoziemców to czynnik stabilizujący?

Tak, zdecydowanie. I to nie jest zjawisko nowe. Już po aneksji Krymu, długo przed pełnoskalową inwazją Rosji, obserwowaliśmy wzrost liczby cudzoziemców w Polsce, także tych płacących składki.

Czy Polska mogłaby stać się miejscem pracy dla ludzi z innych regionów świata – np. z Afryki? Coraz więcej młodych Europejczyków też emigruje w poszukiwaniu pracy.

To możliwe. Coraz częściej mówi się o tym, że Polska staje się atrakcyjna także dla obywateli krajów południowej Europy – Włochów, Hiszpanów, Portugalczyków. Widzimy wyrównywanie poziomów wynagrodzeń w Europie. Jednocześnie wciąż walczymy ze stereotypami. Polska bywa nadal postrzegana jako kraj o niższym poziomie rozwoju. Zdarzało mi się słyszeć pytania, czy mamy w Polsce kaloryfery, czy chodzą po ulicach białe niedźwiedzie. W świadomości wielu ludzi z południa Europy wciąż nie do końca uświadomiony jest poziom życia, jaki osiągnęliśmy. Zmieniamy to m.in. poprzez programy wymiany, takie jak Erasmus. Moja córka wróciła niedawno z wymiany we Włoszech i stwierdziła, że w Polsce żyje się lepiej – jest więcej zieleni, lepsze

warunki mieszkaniowe, czy lepszej jakości woda w kranach.

Cóż, w krajach południowych kaloryfery nie są czymś oczywistym.

To prawda – tam ludzie w zimniejszych miesiącach często muszą dogrzewać się drogimi elektrycznymi piecykami. Więc z ich perspektywy pytanie o ogrzewanie ma sens.

Jakie rozwiązania w zakresie polityki demograficznej należałoby dziś proponować? Postawić na model prorodzinny czy raczej na imigrację?

Nie ma jednego rozwiązania. Polityka ludnościowa i demograficzna jest wielowątkowa i powinna być zintegrowana z innymi politykami publicznymi. Z jednej strony, mamy kwestie dzietności. Dziś barierą nie jest brak przedszkoli, lecz raczej niepewność młodych ludzi, ich lęki i obawy – ekonomiczne, społeczne, egzystencjalne. To także kwestie zdrowia prokreacyjnego, dostępu do mieszkań, stabilności zatrudnienia. Z drugiej strony, potrzebna jest rozsądna polityka migracyjna, która uzupełni niedobory na rynku pracy. Ale równie ważna jest refleksja o wydłużaniu aktywności zawodowej. Dyskusja o wyższym i równym wieku emerytalnym jest trudna, ale konieczna. Bez niej kobiety będą miały coraz niższe emerytury – w większości minimalne – i stracimy potencjał wykształconych kobiet w wieku 60+ na rynku pracy. Musimy też rozwijać system opieki długoterminowej i dostosowywać przestrzeń publiczną do rosnącej liczby osób starszych. To ogromne wyzwania.

Czy w Polsce istnieje spójna koncepcja polityki migracyjnej?

Trudno powiedzieć, że istnieje w pełni. I to nie tylko problem Polski. Widzimy w Europie przykłady zarówno udanych, jak i nieudanych polityk migracyjnych. Niemcy zdołali skutecznie zintegrować Turków czy Syryjczyków, podczas gdy Szwecja ma dziś ogromne problemy z przestępczością wśród imigrantów. Kluczem jest integracja, a nie asymilacja.

Integracja oznacza włączenie migrantów w życie społeczne – zapewnienie dostępu do rynku pracy, edukacji, lokalnych wspólnot. Asymilacja natomiast wymagałaby przyjęcia tożsamości narodowej Polaków, co jest nierealne i niepotrzebne. Polska powinna tworzyć rozwiązania, które unikną błędów innych – i działać systemowo. Bo jeśli migranci będą pozostawieni sami sobie, to konflikty społeczne staną się nieuniknione.

Warszawa już dziś jest miastem wielokulturowym.

Tak, i to widać. Spotykamy ludzi z Indii, Afryki, Azji. Przedstawiciele tzw. czarnej Afryki to często jedni z najlepiej wykształconych i najbardziej pracowitych migrantów. Przyjeżdżają do pracy, często na określony czas, przesyłają pieniądze rodzinie, a potem wracają do siebie. Nie marzą o życiu u nas, tylko chcą godnie zarabiać. Dlatego powinniśmy ich wspierać, nie budować strachu. Lęk i nieufność tylko pogłębiają problemy.

Ilu imigrantów Polska potrzebowałaby, żeby gospodarka działała sprawnie?

To bardzo trudne pytanie, bo wszystko zależy od tego, jak wykorzystamy potencjał, który już mamy – także osób w wieku okołoemerytalnym. Dziś mamy około 1,7 mln cudzoziemców płacących składki w ZUS. Myślę, że w dłuższej perspektywie liczba 4–5 milionów imigrantów jest realna i możliwa do społecznego zaakceptowania. Oczywiście nie z dnia na dzień, ale stopniowo.

Czy rekrutacja imigrantów mogłaby się odbywać poprzez oficjalne programy – np. placówki rekrutacyjne w krajach afrykańskich?

Nie jestem specjalistką od polityki migracyjnej, ale taki kierunek ma sens – pod warunkiem, że rekrutacja dotyczyłaby osób o konkretnych kwalifikacjach, znajomości języka, chęci pracy. To mogłoby wspierać gospodarkę i jednocześnie ułatwiać kontrolowany napływ pracowników. Warto też pamiętać o studentach. Uczelnie mogą odgrywać dużą rolę, zapraszając

młodych ludzi na studia w Polsce, dając im kompetencje i zachęcając, by po ukończeniu nauki zostali tu i pracowali.

Zajmuje się pani problematyką silver generation. Jakie są szanse na aktywizację zawodową osób starszych?

Ogromne. Stereotypy o tym, że osoby starsze są mniej produktywne, scharowane czy nie nadążają za zmianami technologicznymi, są niesprawiedliwe. Żyjemy dłużej, jesteśmy zdrowsi. Ludzie 50–60-letni to często osoby, które większość życia przeżyły w gospodarce rynkowej, dostosowując się do zmian i wykazując dużą elastyczność. To pokolenie z silnym etosem pracy. Młodzi mają dziś inne podejście – większe poczucie work-life balance – co też ma swoje zalety. Ale starsi pracownicy często nie mają już obowiązków rodzicielskich, są dyspozycyjni i doświadczeni. Ich kompetencje i wiedza są ogromnym potencjałem dla pracodawców. Starsi pracownicy potrafią radzić sobie w trudnych sytuacjach, pamiętają transformację ustrojową, inflację lat 90., mają świadomość, że dobra praca nie jest dana raz na zawsze. I potrafią ją docenić. Oczywiście pojawia się kwestia opieki nad starzejącymi się rodzicami – to też wyzwanie społeczne, które wymaga odpowiednich rozwiązań w polityce publicznej.

Jest to postawa godna wsparcia.

Dlatego musimy nauczyć się wykorzystywać ten potencjał – z korzyścią dla całego rynku pracy. Nie zwalniamy ludzi, którzy jeszcze chcą pracować.

Wracając do silversów – ilu polskich seniorów mogłoby jeszcze aktywnie uczestniczyć w rynku pracy?

Jest to grupa sięgająca co najmniej miliona osób – a może nawet więcej. Wystarczy spojrzeć na demografię: w latach osiemdziesiątych rodziło się ponad 700 tysięcy dzieci rocznie, więc dziś to właśnie te roczniki wchodzi w wiek okołoemerytalny. To ogromny potencjał.

Czy te osoby wymagają jakichś specjalnych kursów aktywizacyjnych?

Nie. Przede wszystkim wymagają tego, żeby ich... nie zwalniać. To nie są ludzie, którzy nie chcą pracować – przeciwnie, bardzo często zostają odsunięci od pracy tylko dlatego, że zbliża się okres ochronny. Kobieta po sześćdziesiątce, wciąż pełna energii i doświadczenia, słyszy, że może czas już na emeryturę. To ogromna strata kapitału, zarówno dla gospodarki, jak i dla firm. W sobotę byłam na Kongresie Kobiet, gdzie właśnie dyskutowaliśmy o możliwościach wydłużania aktywności zawodowej. Patrzyłam na dyrektorkę w wieku 60 lat – pełną energii, pomysłów, doświadczenia – która została przez swoją firmę poproszona o przejście na emeryturę. Trudno nawet opisać, jak wielką stratą jest taka decyzja. Ponadto część firm zwalnia pracowników tuż przed okresem ochronnym, żeby nie brać na siebie dodatkowych obowiązków. Znam przypadki dużych, międzynarodowych firm, w których ludzie byli zwalniani dwa-trzy miesiące przed wejściem w ochronę. To po prostu marnowanie zasobów. Oczywiście trzeba inwestować w kompetencje – zmieniają się technologie, dziś wszechobecna jest sztuczna inteligencja. Uczenie się przez całe życie powinno być standardem dla wszystkich.

To prawda – wielu pracodawców nie zdaje sobie sprawy, jak trudne jest dziś znalezienie młodych pracowników.

Wydaje się, że starszy pracownik jest droższy, ale to nieprawda. Bo jeśli na miejsce jednej doświadczonej osoby przyjmimy dwóch młodych, może się okazać, że nie tylko nie zaoszczędzimy, ale też stracimy na jakości pracy i efektywności. Oczywiście wszyscy musimy się uczyć nowych technologii. Sztuczna inteligencja to wyzwanie dla każdego, bez względu na wiek. Ale gdy już się przełamiemy na wiek. Ale gdy już się przełamiemy i zaczniemy z niej korzystać, okazuje się, że to fantastyczne narzędzie. Na SGH prowadzimy wspólnie z Google już drugą edycję programu „AI – Umiejętności Jutra”, w ramach

której osoby w każdym wieku – także 50+ – pracujące w sektorze MŚP mogą uczyć się korzystania z rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Zgłaszają się tysiące ludzi. To dowód, że wiek nie jest barierą, jeśli tylko damy ludziom szansę na zdobycie nowych kompetencji.

Czyli z jednej strony potrzebujemy mądrej polityki migracyjnej, z drugiej – wykorzystania potencjału silversów.

Do tego dochodzą jeszcze kobiety, które często wycofują się z rynku pracy z powodu obowiązków opiekuńczych – nad dziećmi lub starszymi rodzicami. To ogromna grupa, którą można lepiej wspierać poprzez rozwiązania umożliwiające godzenie pracy z życiem rodzinnym. Ponadto obserwujemy też rozpad więzi rodzinnych. Coraz więcej jest singli i związków nieformalnych. Rośnie także liczba osób, które nie mają dzieci. To także element zmiany społecznej, który trzeba brać pod uwagę.

Związki nieformalne też stają się coraz powszechniejsze.

Tak i coraz więcej dzieci rodzi się właśnie w takich związkach. To wymaga stworzenia rozwiązań prawnych, które zapewnią tym rodzinom stabilność i bezpieczeństwo. W tym kontekście ustawa o związkach partnerskich jest bardzo potrzebna – nie tylko dla par jedнопłciowych, ale także dla heteroseksualnych, które żyją razem, mają dzieci, ale nie zawarły formalnego małżeństwa.

To kwestia nie tylko równości, lecz także bezpieczeństwa socjalnego.

Musimy też pamiętać, że bariery dietności nie wynikają z braku świadczeń czy infrastruktury, ale często z przemian kulturowych – z różnic w oczekiwaniach kobiet i mężczyzn, z niepewności, z lęków. Badania pokazują, że młodzi ludzie bardzo różnie postrzegają rolę rodziny, pracy i szczęścia. Dlatego nie zwiększymy dietności, wyłączając prąd i zabierając kobietom dostęp do edukacji. Nie wrócimy do dawnych norm społecznych. Musimy szukać nowych – takich, które pozwolą łączyć nowoczesność z odpowiedzialnością za przyszłość. ■



Agnieszka Chłoń-Domińczak

Jakie wartości są dla pani najważniejsze?

Uczciwość i szacunek – to dwie kluczowe. Jeśli jesteśmy uczciwi i mamy szacunek do innych, potrafimy współpracować, to daje ogromny potencjał i satysfakcję.

A pani pasje, zainteresowania?

Lubię jogę, naturę, książki, rośliny – zarówno te w domu w ogrodzie zimowym, jak i w ogródku na zewnątrz. Kiedyś szydekowałam i robiłam na drutach, ale teraz brakuje mi czasu. Chętnie też spaceruję z mężem i naszym psem – seterem irlandzkim – szczególnie poranne spacerowanie daje dużo energii na cały dzień.

O czym najchętniej rozmawia pani ze znajomymi – poza pracą?

Często o polityce, choć to rzadko optymistyczne rozmowy. Ale też o codzienności – dzieciach, rodzinie, książkach. I o psach.

Którą z ostatnio przeczytanych książek mogłaby Pani polecić?

Ostatnio czytałam książkę profesora Marka Kowalkiewicza *The Economy of Algorithms. AI and the Rise of the Digital Minions* – bardzo ciekawą pozycję o tym, jak algorytmy mogą nam pomagać, jeśli tylko nad nimi panujemy. W październiku promujemy polskie tłumaczenie tej książki na SGH. Z lżejszej literatury polecam powieści Sławomira Gortycha – ostatnio czytałam jego najnowszą *Schronisko, które zostało zapomniane*. To już czwarta część cyklu, z elementami kryminału i pięknym tłem karkonoskich schronisk.

Gdyby nie istniały żadne ograniczenia – z kim chciałaby pani spotkać się?

Chętnie jeszcze raz spotkałabym się z profesorem Janiną Józwiak – pierwszą kobietą rektorką naszej uczelni, która również kierowała Instytutem Statystyki i Demografii. Zmarła niemal dziesięć lat temu, bardzo mi jej brakuje.

Najważniejsze chwile w pani życiu?

Z pewnością narodziny trójki dzieci, a także obserwowanie, jak mądrymi i empatycznymi dorosłymi się stają. A zawodowo – telefon od mojego promotora, profesora Marka Góry, który zaproponował mi pracę przy reformie emerytalnej. To było jak początek filmu Hitchcocka – od razu w sam środek akcji. To były fascynujące czasy, pełne rozmów i rozwijania kontaktów i często przyjaźni międzynarodowych. Chwila, która na pewno zaważyła w moim życiu, chociaż nie wiedziałam, że tak będzie, to wieczór w 2008 roku, podczas debaty w Sejmie o wcześniejszych emeryturach, kiedy minister Andrzej Duda – wówczas w Kancelarii Prezydenta – powiedział, że „premier Tusk chowa się za ciężarną wiceminister”. Byłam wtedy tydzień przed porodem mojego najmłodszego syna. Odpowiedziałam: „Cięża to nie choroba – swoje muszę zrobić.” Wiele osób zapamiętało tę chwilę i często wraca do niej w rozmowach, w bardzo pozytywny sposób.

Bucket list

Zawodowo – mieć więcej czasu na badania naukowe – szczególnie dotyczące starzenia się społeczeństwa. Chciałabym móc je rozwijać bez ciągłego szukania finansowania, a także dokończyć kilka rozrzuconych artykułów i wreszcie złożyć wniosek profesorski. Prywatnie – więcej czasu dla rodziny. W lecie udało mi się z mężem zwiedzić Szkocję, odznaczone na bucket list. Kolejny kierunek – mam nadzieję w przyszłe wakacje – to kraje bałtyckie, śladami moich dziadków z Wilna i Rygi.

Osoby z Niezwykłościami
Inwestuj w kapitał, nie w stereotypy

6 powodów, aby zatrudniać osoby z niepełnosprawnością

Na polskim rynku pracy, który jest rynkiem pracownika, jest wciąż grupa pracowników, których warto zrekrutować i wykorzystać ich talenty. Powody, aby zatrudniać osoby z niepełnosprawnością bywają czysto finansowe, ale także, co podkreślają eksperci i ekspertki: niematerialne

W Polsce jest około 4 mln osób posiadających różnego rodzaju orzeczenia o niepełnosprawności, jednak poziom zatrudnienia w tej grupie wynosi tylko 30 proc., czyli znacznie poniżej średniej Unii Europejskiej, która wynosi 50 proc. Dzięki kampanii Osoby z Niezwykłościami pokazujemy, że zatrudnianie osób z niepełnosprawnością przynosi wiele korzyści, które wpływają zarówno na rozwój firmy, jak i na społeczeństwo. Warto im przyjrzeć się bliżej, aby zrozumieć, dlaczego warto inwestować w różnorodność w miejscu pracy.

1. Zwiększenie różnorodności i kreatywności

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością przyczynia się do zwiększenia różnorodności w zespole. Jak mówi Agata Spała Zakrzewska, prezeska przedsiębiorstwa społecznego HR Fair Play, osoby z niepełnosprawnością często mogą wносить do zespołu pewną nową perspektywę, która np. wiąże się z tym, jak wygląda nasza przestrzeń w pracy. Z wielu badań wiemy też, że różnorodne zespoły są bardziej kreatywne i innowacyjne,

ponieważ osoby o różnych doświadczeniach i perspektywach wnoszą nowe pomysły i rozwiązania. Współpraca z osobami z niepełnosprawnością może więc prowadzić do tworzenia bardziej innowacyjnych produktów i usług, które lepiej odpowiadają na potrzeby klientów.

2. Lepsze wyniki i zwiększenie zaangażowania pracowników

Osoby z niepełnosprawnością często wykazują się dużym zaangażowaniem

i lojalnością wobec pracodawcy, ponieważ zatrudnienie stanowi dla nich ważny element życia, dający poczucie wartości i przynależności. Ekspertka ds. rynku pracy, Anna Łoginow z Fundacji Avalon, zwraca też uwagę na to, że osoby, które na co dzień zmagają się z różnymi niedogodnościami, często łatwiej adaptują się do zmieniającego się otoczenia, czy samej pracy. – Moi klienci pokazują ogromną kreatywność i zdolności do adaptacji do zmieniających się warunków – dodaje. – W momencie, w którym sytuacja zmienia się tak szybko, kiedy trzeba bardzo szybko uczyć się nowych rzeczy, kiedy wchodzi automatyzacja i sztuczna inteligencja, to właśnie osoby z niepełnosprawnością do tej zmienności już przywykły, bo całe życie musiały się jakoś dopasowywać, dostosowywać. Mogą sobie z tym poradzić bardzo szybko, czasami szybciej niż osoby, które z takimi wyzwaniami na co dzień się nie spotykają – podsumowuje ekspertka.

3. Przyciąganie najlepszych talentów

Firmy, które zatrudniają osoby z niepełnosprawnością, budują pozytywny wizerunek w oczach klientów, partnerów biznesowych i społeczeństwa, pokazując, że firma jest odpowiedzialna społecznie i dba o równość szans. – Im bardziej różnorodna firma, otwarta i wysyłająca jasny przekaz, że lubimy pracować z ludźmi i lubimy, jak ci ludzie są różnorodni, bo oni nam pomagają prowadzić nasz biznes lepiej, to jest to sygnał, że w takiej firmie warto pracować – mówi Anna Łoginow. – W rezultacie, firma może łatwiej przyciągać talenty i zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku.

4. Kompetencje i lepsza kultura pracy dla wszystkich

Przed wszystkim eksperci rynku pracy podkreślają, że osoby z niepełnosprawnością są pracownikami, którzy



“

Z WIELU BADAŃ WIEMY TEŻ, ŻE RÓŻNORODNE ZESPOŁY SĄ BARDZIEJ KREATYWNE I INNOWACYJNE, PONIEWAŻ OSOBY O RÓŻNYCH DOŚWIADCZENIACH I PERSPEKTYWACH WNOŚĄ NOWE POMYSŁY I ROZWIĄZANIA.

przede wszystkim powinni być cenieni za swoje kompetencje i pracowitość oraz cechy osobowości. Co zrozumiałe, jedno osoby lepiej sprawdzą się w pracy z klientami, inne w pracy koncepcyjnej czy na back-office. Pamiętajmy, że pracownik, nie musi zgłaszać faktu, że jest osobą z orzeczeniem o niepełnosprawności, a część z nich są to rzeczy niewidoczne. Jak mówi Anna Łoginow – mamy bardzo dużo nieodkrytych talentów. Ekspertka dodaje, że to jest grupa, która przez pracodawców do tej pory nie była dostrzegana, bo na przeszkodzie stały obawy, czasami stereotypy. Jednocześnie, jak dodaje ekspertka z Fundacji Avalon, to grupa, która ma ogromny potencjał.

5. Wzrost empatii w zespole

Praca z osobami z niepełnosprawnością, a w szczególności stworzenie otwartego środowiska pracy, przyczynia się do wzrostu empatii wśród pozostałych pracowników. Współpraca z osobami o różnych potrzebach i możliwościach uczy tolerancji, zrozumienia i szacunku dla innych. Tego rodzaju doświadczenia mogą prowadzić do budowania bardziej zgranych i wspierających się zespołów, co ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników i pośrednio na efekty finansowe.

6. Dobry wizerunek firmy i lojalizacja klientów

Firmy, które zatrudniają osoby z niepełnosprawnością pokazują, że różnorodność i inkluzywność są wartościami, które przynoszą realne korzyści. Są to wartości bliskie szczególnie młodszemu pokoleniu konsumentów.

Podsumowując, zatrudnianie osób z niepełnosprawnością przynosi wiele korzyści, które wpływają na rozwój firmy i społeczeństwa. Warto inwestować w różnorodność i inkluzywność, aby budować bardziej innowacyjne, odpowiedzialne i zgrane zespoły. Dzięki temu firma może osiągnąć sukces na rynku i jednocześnie przyczynić się do tworzenia lepszego świata dla wszystkich.

Zapraszamy do obejrzenia cyklu webinarów, które odbywają się w ramach kampanii społecznej „Osoby z Niezwykłościami”, a są realizowanej przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej ze środków finansowych Samorządu Województwa Mazowieckiego. ■

Aleksandra Karasińska

Artykuł powstał w ramach kampanii społecznej realizowanej przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej ze środków finansowych Samorządu Województwa Mazowieckiego.

“
ZAUWAŻYŁEM,
ŻE PRZY STOSUNKOWO
NIEWIELKIM KAPITALE
MOŻNA ZARZĄDZAĆ
DUŻYMI AKTYWAMI.
ZNAŁEM OD STRONY
PRAKTYCZNEJ
PRAWO, MIAŁEM
DOŚWIADCZENIE
W BIZNESIE, WIĘC
W 1995 ROKU ZAŁOŻYŁEM
VINDEXUS

Vindexus: trzy dekady konsekwencji i bezpieczeństwa

Trzydzieści lat działalności to w świecie finansów symbol stabilności i konsekwencji. Dla Jana Kuchno, prezesa zarządu Giełdy Praw Majątkowych Vindexus SA, jubileusz jest także okazją do refleksji nad wartościami, które od początku towarzyszyły spółce

Zawsze chciałem, by Vindexus był firmą wiarygodną, zarządzaną rozsądnie, z poszanowaniem pracowników i akcjonariuszy. Taki sposób prowadzenia biznesu jest w Polsce coraz rzadszy – mówi.

Absolwent Politechniki Warszawskiej, Wydziału Mechaniki, Energetyki i Lotnictwa, już w trakcie studiów odkrył, że bliższe są mu zadania organizacyjne niż inżynierskie. – W Studenckiej Spółdzielni Universitas kierowałem zespołami, prowadziłem zakład usług różnych. To były moje pierwsze doświadczenia menedżerskie – wspomina Jan Kuchno.

Po studiach prowadził działalność handlową, z czasem zainteresował się finansami. – Zauważyłem, że przy stosunkowo niewielkim kapitale można zarządzać dużymi aktywami. Znałem od strony praktycznej prawo, miałem doświadczenie w biznesie, więc w 1995 roku założyłem Vindexus – dodaje.

Od czterech osób do grupy kapitałowej

Firma zaczynała od dwóch pokoi przy ul. Mokotowskiej w Warszawie. Dziś Vindexus to grupa kapitałowa obejmująca m.in. Fingo – firmę pożyczkową, Fizbud – spółkę budowlaną, oraz trzy

fundusze inwestycyjne inwestujące w wiarygodności. Niezależnie działa też FUD – producent suwnic, żurawi i innych konstrukcji przemysłowych, zatrudniający około 150 osób.

– Wszystkie nasze spółki dysponują odpowiednim zapleczem kadrowym i organizacyjnym. Takie rozproszenie nie jest przypadkowe – to wymóg efektywnego zarządzania i transparentności. Jako spółka notowana na GPW podlegamy nieustannemu nadzorowi – KNF, biegłych rewidentów. Taki nadzór to nie tylko obowiązek, ale też gwarancja wiarygodności – podkreśla prezes.

Grupa Vindexus zatrudnia dziś około 150 osób. Choć nie należy do największych podmiotów w branży, cieszy się opinią stabilnej i konserwatywnie zarządzanej. – Nie gonimy za krótkoterminowym zyskiem. Dla mnie priorytetem jest bezpieczeństwo – zarówno finansowe, jak i organizacyjne – wyjaśnia Jan Kuchno.

Rodzinny charakter i stałość zespołu

Vindexus, mimo giełdowego statusu, zachował rodzinny charakter. Żona prezesa od początku pracuje w firmie,

syn Piotr kieruje radą nadzorczą, a córka Julia pełni funkcję dyrektora finansowego w jednej z jednostek zależnych, starsza córka Marta wspiera Spółkę od strony prawnej. – To nasz wspólny projekt. Ale nie chodzi o nepotyzm, tylko o odpowiedzialność. Firma rodzinna to nie tylko kapitał – to zobowiązanie wobec ludzi, którzy z nami pracują – mówi Kuchno.

Ta filozofia przekłada się na wyjątkową stabilność kadr. Większość kadry menedżerskiej jest związana ze spółką od ponad dwóch dekad. – Nie pamiętam, żebym musiał kogokolwiek zwolnić. Odejsia zdarzają się sporadycznie i zawsze za porozumieniem stron. Nie oferujemy ponadstandardowych pensji, ale gwarantujemy coś ważniejszego: pewność zatrudnienia i wzajemne zaufanie – dodaje.

Konserwatywne zarządzanie i filozofia stabilności

Choć Vindexus funkcjonuje w dynamicznym i często nieprzewidywalnym otoczeniu rynków finansowych, jego prezes podkreśla, że fundamentem działalności firmy jest konserwatyzm. – Zarządzamy ostrożnie, unikamy ryzykownych eksperymentów. Zawsze

powtarzam, że dobry menedżer to taki, który nie tylko potrafi zarabiać, ale przede wszystkim chronić to, co już zbudował. Dlatego jestem jak solidny portier – pierwszy przychodzę do pracy, ostatni gaszę światło – mówi z uśmiechem Kuchno.

Taki model zarządzania, oparty na codziennej obecności właściciela i stałym nadzorze, przynosi wymierne efekty. Vindexus cieszy się zaufaniem środowiska finansowego, a jego działalność jest pozytywnie oceniana zarówno przez inwestorów giełdowych, jak i obligacyjnych. – Dla wielu z nich ważniejsze od suchych liczb jest poczucie bezpieczeństwa, jakie daje stabilne kierownictwo i transparentność działań – dodaje prezes.

Wyzwania ery cyfrowej i unijnych regulacji

Rynek, na którym działa Vindexus, zmienił się diametralnie w ostatnich latach. Branża windykacyjna, jeszcze niedawno postrzegana z rezerwą, stała się pełnoprawnym elementem systemu finansowego. To jednak oznacza także większe wymagania. – Działamy w gąszczu przepisów: krajowych i unijnych. Przestrzeganie ich wszystkich wymaga ogromnych nakładów i stale rosnących kompetencji technologicznych – tłumaczy prezes.

Ważnym wyzwaniem jest cyfryzacja. Nowe regulacje, jak unijne rozporządzenie DORA dotyczące cyberbezpieczeństwa, nakładają na firmy obowiązki, które nie zawsze uwzględniają ich skalę działania. – Oczekuje się od nas standardów takich, jak w międzynarodowych bankach. To nieproporcjonalne. Tymczasem bezpieczeństwo danych powinno być przede wszystkim domeną instytucji państwowych, takich jak policja czy prokuratura. Firmy takie jak nasza nie powinny ponosić kosztów systemowych niedoskonałości – podkreśla.

Jednocześnie nowe regulacje stwarzają pewne szanse. Banki, zobowiązane do monitorowania tzw. należności



GRUPA VINDEXTUS
ZATRUDNIA DZIŚ OKOŁO
150 OSÓB. CHOĆ NIE
NALEŻY DO NAJWIĘKSZYCH
PODMIOTÓW
W BRANŻY, CIESZY SIĘ
OPINIĄ STABILNEJ
I KONSERWATYWNIE
ZARZĄDZANEJ.
– NIE GONIMY
ZA KRÓTKOTERMINOWYM
ZYSKIEM. DLA MNIE
PRIORYTETEM JEST
BEZPIECZEŃSTWO –
ZARÓWNO FINANSOWE,
JAK I ORGANIZACYJNE

Piotr Kuchno, Przewodniczący Rady Nadzorczej
Giełdy Praw Majątkowych Vindexus SA,
oraz Julia Kuchno, Członek Rady Nadzorczej

Pandemia przyhamowała część planów technologicznych spółki, szczególnie tych związanych z rozwojem sieci teleinformatycznej. – Wkrótce jednak te zaległości nadrobimy. To tylko etap przejściowy – dodaje.

Sztuczna inteligencja i przyszłość branży

Rozwój technologiczny nie omija także sektora windykacyjnego. Coraz częściej mówi się o rosnącej roli sztucznej inteligencji w analizie danych i obsłudze wierzytelności. – W przyszłości wiele zadań, które dziś wykonują ludzie, przejmą algorytmy. Problem w tym, że wdrożenie takich rozwiązań wymaga ogromnych zasobów danych, a to z kolei rodzi pytania o ich bezpieczeństwo. Dla nas to temat kluczowy – podkreśla Jan Kuchno.

są pokora i odpowiedzialność. Pokora uczy dystansu do sukcesów, a odpowiedzialność to fundament zaufania w firmie.

Tych zasad wymaga także od współpracowników. – Rzetelność, lojalność i konsekwencja to nie są przestarzałe pojęcia. To codzienna praktyka. U nas nie ma przypadkowych ludzi – większość to osoby, które pracują tu od kilkunastu czy nawet dwudziestu lat. Dzięki nim Vindexus zachowuje swój charakter – tłumaczy.

Prezes z dumą podkreśla, że minimalna rotacja kadr to nie efekt polityki kadrowej, ale atmosfery opartej na wzajemnym szacunku. Firma inwestuje w rozwój pracowników, finansując studia podyplomowe i szkolenia informatyczne. – Nowe technologie są nieuniknione, dlatego chcę, by nasz zespół czuł się pewnie w tej zmieniającej się rzeczywistości – mówi.

Historia, wartości i inspiracje

Poza pracą Jan Kuchno pasjonuje się historią – zwłaszcza epoką Piastów i Jagiellonów, ale również okresem międzywojennym. – Historia to nie tylko daty i wojny, to laboratorium ludzkich decyzji. Trzeba ją rozumieć szerzej – przez pryzmat tysiąclecia, nie kilku dekad. Cenię postawy ludzi, którzy w trudnych czasach potrafili zachować odwagę i odpowiedzialność – tłumaczy.

Wśród historycznych postaci, z którymi chciałby porozmawiać, wymienia Stanisława Augusta Poniatowskiego – niesłusznie krytykowanego idealistę, Wincentego Witosa – człowieka prostego, ale wielkiego duchem, oraz generała Tadeusza Rozwadowskiego – genialnego stratega i zapomnianego bohatera. Dodaje też Romana Dmowskiego – polityka, którego myśl warto odczytać na nowo, z dystansem i bez uprzedzeń.

Zainteresowanie historią idzie w parze z refleksją o współczesności. – Kiedyś, pracując w Anglii, słyszałem często zdanie: „Anglia jest dla

Anglików”. Wtedy mnie to oburzało. Dziś rozumiem, że patriotyzm i troska o własny kraj nie stoją w sprzeczności z europejską współpracą. Ważne, byśmy wiedzieli, skąd pochodzimy i co nas łączy – mówi.

Życie, które warto podsumować

Jan Kuchno często wraca myślami do momentów przełomowych: przyjazdu do Warszawy, decyzji o pozostaniu w Polsce, ślubu. – Zrezygnowałem z planów emigracji i postawiłem na rozwój biznesu w kraju. To była jedna z najlepszych decyzji mojego życia – przyznaje.

Na pytanie o przyszłość odpowiada z uśmiechem: – Mam 67 lat, ale nie zwalniam tempa. Marzę o zdrowiu – dla siebie i bliskich – oraz o tym, by firma była w dobrej kondycji jeszcze przez dziesięciolecia. Chciałbym, by Vindexus był stabilnym elementem rynku także z myślą o moich wnukach.

Nie ukrywa też, że myśli o podsumowaniu swojej drogi życiowej. – Od małej miejscowości, przez studia, po giełdową spółkę – to opowieść o konsekwencji, ale też o ludziach, którzy mi zaufali. Chciałbym, by to zostało zapamiętane – mówi.

Lektury i inspiracje

Wśród książek, które szczególnie ceni, wymienia Faraona Bolesława Prusa – „ponadczasowe studium władzy” – oraz powieści Tadeusza Dołęgi-Mostowicza. – Ostatnio wróciłem do „Znachora”. Film z 1982 roku, moim zdaniem, najlepiej oddaje ducha tej historii – dodaje.

Choć mówi o sobie z dystansem, w jego słowach słychać dumę i spokój człowieka, który przez trzy dekady potrafił połączyć rodzinny etos z wymogami rynku kapitałowego. – Vindexus to nie tylko firma. To sposób myślenia o pracy, odpowiedzialności i relacjach. W tym tkwi nasza siła – podsumowuje Jan Kuchno. ■

Piotr Cegłowski

Spółeczny wymiar pożyczek

Andrzej Jankowski, prezes Fingo Capital SA, mówi o społecznym wymiarze działalności firmy pożyczkowej, która jest w stanie zaufać klientom niechcianym przez banki

Jak długo istnieje Fingo i czym się zajmuje?

Spółka została założona w 2016 roku. Podstawą naszej działalności jest udzielanie finansowania pozabankowego.

Co to znaczy: finansowanie pozabankowe?

Na rynku finansowym jest wielu dostawców finansowania. Kiedy myślimy o konsumencie, przeciętnym zjadacz chleba, pierwszym skojarzeniem są banki. To z nimi mamy do czynienia od dziecka – to sektor, który obsługuje część rynku konsumenckiego i biznesowego.

Czym różnią się wasze usługi od tych bankowych?

Sektor bankowy jest regulowany przez krajowych nadzorców finansowych. Żeby spełniać ich wymagania, banki dokonują selekcji klientów – zarówno biznesowych, jak i indywidualnych. W efekcie część klientów ma trudności z uzyskaniem finansowania w banku.

Jakich klientów najczęściej odrzucają banki?

Zwykle problemy mają mali przedsiębiorcy. Banki muszą spełniać wymogi Komisji Nadzoru Finansowego, a także wytyczne banków centralnych – choćby najważniejszego z nich ulokowanego w Bazylei. Banki są zobowiązane do tego, by nie przekraczać określonego poziomu tzw. złych kredytów – czy to jest 5 proc., czy też 10 proc. – to zależy od okresu i instytucji. Złe kredyty nie mogą przekraczać ustalonego limitu w portfelu banku.

Czyli bank stara się unikać ryzyka?

Z jednej strony, bank musi bardzo dokładnie oceniać potencjalnych klientów, z drugiej zaś – ci klienci, którzy popadną w problemy i nie spłacają zobowiązań na czas, trafiają do działu windykacji lub są przekazywani do firm zewnętrznych. Klient, który ma niewystarczającą ocenę kredytową, nie dostanie finansowania w banku. A przecież wciąż go potrzebuje.

Czyli klient jest oceniany na podstawie danych z biur gospodarczych i kredytowych?

Dokładnie. W Polsce funkcjonuje konkurencyjny rynek biur gospodarczych – rejestrują one opóźnienia w płatnościach. Każdy bank lub instytucja finansowa może te dane sprawdzić i ocenić zdolność oraz wiarygodność klienta.

Fingo Capital funkcjonuje jako firma pożyczkowa?

Tak. Działamy w tym trzecim filarze sektora finansowego. Z chęcią obsługujemy klientów, których nie mogą lub nie chcą obsłużyć banki. Obsługujemy zarówno klientów indywidualnych, jak i firmy – choć w sektorze konsumenckim skupiamy się na kwotach od 1000 do 3000 zł.

To są niewielkie pożyczki na krótki okres?

Tak – najczęściej do 30 dni. Klienci potrzebują finansowania na chwilę. Ten rynek działa bardzo pręźnie.

Czyli to nie są osławione chwilówki z ogromnymi odsetkami?

Nie. Trzeba rozróżnić wizerunek chwilówek i faktyczne koszty. Dyrektywa europejska nakazuje prezentować RRSO – rzeczywistą roczną stopę oprocentowania – na każdej umowie, nawet jeśli finansowanie trwa miesiąc. To może zniekształcać obraz.

A jak wygląda koszt pożyczki w waszym przypadku?

Koszty są regulowane ustawowo. Odsetki są takie same, jak w banku. Dodatkowo dochodzą koszty przygotowania umowy – to 10 proc. w skali roku, a więc miesięcznie około 0,8–0,9 proc. Przykładowo: pożyczka na 1000 zł kosztuje klienta 123 zł – łącznie z odsetkami i kosztami.

Co się dzieje, gdy klient spóźnia się ze spłatą?

Wtedy mogą być naliczane odsetki karne – obecnie to 22 proc. w skali roku, zgodnie z ustawą i WIBOR-em.

Czyli po roku niespłacony tysiąc złotych nie zmienia się w dwa tysiące?

Nie. To byłoby duże nadużycie. Przy 22 proc. rocznie mówimy o 220 zł. A nie o podwojeniu zadłużenia.

Ilu klientów spłaca w terminie?

Zdecydowana większość – ponad 90 proc. Co więcej – chętnie wracają i wnioskują ponownie o finansowanie.

Jaki procent stanowią klienci problematyczni?

To jest mniejszość – kilka procent. W naszej grupie kapitałowej liderem jest spółka windykacyjna Vindexus. Jej pracownicy reagują w przypadku problemów ze spłatą, zwykle proponują rozłożenie należności na raty płatne w dłuższym okresie.

Jakie są Wasze roczne obroty?

Operujemy na poziomie 30–50 milionów złotych rocznie.

Ile osób pracuje w Fingo?

Zatrudniamy zaledwie cztery osoby. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi automatyzacji. Procesy – od wniosku po wypłatę środków – obsługujemy za pomocą nowoczesnych technologii.

Jakie to technologie? Co to znaczy w praktyce?

Na początku współpracowaliśmy z fizycznymi pośrednikami, którzy przyjmowali klientów w lokalach, zbierali dokumenty. Dziś funkcjonuje to inaczej – w czasie pandemii przeszliśmy całkowicie na system online. Klient składa wniosek i załatwia wszystkie formalności przez Internet.

Jak wygląda ten proces?

Klient zakłada konto, weryfikuje się telefonicznie, wypełnia kwestionariusz – dane osobowe, dochody, gospodarstwo domowe, zobowiązania. Może zadzwonić do nas, jeśli coś jest niejasne. Na naszej stronie są też odpowiedzi na najczęstsze pytania.

A jak wygląda weryfikacja?

Klient łączy się ze swoim bankiem – umożliwia nam dostęp do historii konta. Sprawdzamy również dane w Biurze Informacji Kredytowej. Cały ten proces jest zautomatyzowany.

Co dalej, jeśli wniosek zostanie zaakceptowany?

Podpisujemy umowę. Współpracujemy z firmą Amodit, która ma licencję europejską na podpis elektroniczny. Klient podpisuje dokument przez SMS i e-mail, my również – i wtedy następuje wypłata środków na wcześniej zweryfikowane konto.

Jak pan by uzasadnił sens istnienia takiej firmy jak Fingo – poza ekonomią?

Po pierwsze – szybkość. Klient potrzebuje decyzji natychmiast. Po drugie – bank może nie udzielić mu finansowania. Po trzecie – spłacenie pożyczki poprawia historię kredytową i może ułatwić powrót do sektora bankowego.

Czy są sezony większego zapotrzebowania na pożyczki?

Tak – przed świętami i wakacjami. Wtedy rośnie liczba wniosków.

Andrzej Jankowski

Wakacje > Jeździ najchętniej do Toronto, gdzie długo mieszkał i ma tam przyjaciół.

Hobby > Gra na akordeonie, instrumencie, który z roku na rok staje się coraz bardziej modny – pojawia się dziś w utworach popowych, jazzowych a nawet klasycznych.

Kuchnia > Polska, chętnie przyrządza potrawy mięsne.

Motoryzacja > Jest fanem Toyoty, docenia rolę tej firmy, która ciągle jest liderem technologicznym, a w czasie kryzysu energetycznego podbiła Amerykę Północną.

Sport > Gra w squasha.

Jak wielu klientów obsługujecie miesięcznie?

Między 2 a 3 tysiące. Większość z nich wraca do nas.

A kredyty dla przedsiębiorców?

Nie – nasza oferta jest adresowana do klientów indywidualnych. Limity to maksymalnie 3000 zł, więc to raczej nie jest finansowanie typowo biznesowe.

Na koniec jeszcze kilka zdań o panu...

Jakie studia Pan ukończył?

Jestem absolwentem biologii molekularnej, z doktoratem z biochemii. Studiowałem w Toronto.

Dlaczego zdecydował się pan wrócić do Polski i zmienić zawód?

Z powodów rodzinnych – rodzice, brat zostali w Polsce. Pracowałem

w Kanadzie w branży biotechnologicznej, ale to bardzo trudny, ryzykowny sektor. Wymaga ogromnych inwestycji, a większość firm nie jest w stanie przetrwać pięciu lat.

Kiedy pan wrócił?

10 lat temu. Najpierw pracowałem w Vindexusie, w departamencie nadzoru – zajmowałem się m.in. wycenami. To doświadczenie bardzo przydaje mi się dzisiaj. W Fingo jestem od początku, choć firmę zakładała moja poprzedniczka. Po dwóch latach przejąłem po niej obowiązki. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski



Nowe regulacje UE w przemyśle drzewnym

W Cambridge Innovation Center w Warszawie odbyła się druga edycja Forum EUDR w przemyśle drzewnym, wydarzenia poświęconego praktycznym aspektom wdrażania rozporządzenia EUDR (EU Deforestation Regulation), które zacznie obowiązywać już 30 grudnia 2025 roku

Konferencja, zorganizowana przez wydawcę miesięcznika Manager Report, firmę Deeplai oraz KD Media Group (wydawcę „Kuriera Drzewnego”), zgromadziła ekspertów z zakresu prawa, finansów, zarządzania łańcuchem dostaw oraz przedstawicieli administracji i organizacji branżowych.

Rozporządzenie EUDR nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek potwierdzenia, że ich produkty nie pochodzą z terenów objętych nielegalnym wylesianiem. To ogromne wyzwanie dla całego sektora – od Lasów Państwowych i właścicieli lasów prywatnych, po producentów mebli i dostawców surowców. Uczestnicy Forum zgodnie podkreślali, że czas na przygotowanie jest krótki, a brak zgodności może



▲ W pierwszej części II Forum EUDR udział wzięła Magdalena Bukowska, dyrektor Departamentu Leśnictwa i Łowiectwa w Ministerstwie Klimatu i Środowiska.

wiązać się z dotkliwymi sankcjami i utratą dostępu do rynku unijnego.

W panelu poświęconym przygotowaniom Polski do wdrożenia EUDR głos zabrali m.in. Magdalena Bukowska, dyrektor Departamentu Leśnictwa i Łowiectwa w Ministerstwie Klimatu i Środowiska, Cezary Godziszewski, główny specjalista Służby Leśnej w Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, dr inż. Stefan Traczyk, przewodniczący Rady Instytutu Debat o Środowisku i prezes Stowarzyszenia Leśników i Właścicieli Lasów.

Dyskusja koncentrowała się na działaniach legislacyjnych i organizacyjnych, współpracy międzysektorowej oraz konieczności stworzenia skutecznego systemu raportowania pochodzenia surowców. Podkreślono też znaczenie dialogu między administracją a biznesem, który ma zapewnić płynne wdrożenie nowych regulacji.

Kolejne wystąpienia poświęcone były obowiązkom operatorów, sankcjom oraz wyzwaniom finansowym wynikającym z EUDR. Wypowiadały się dr Luiza Wyrebkowska, radca prawny i ekspertka



▲ Konkretne związane z aspektami wdrożenia EUDR przedstawili Swapan Chaudhuri, CEO Deeplai PSA oraz Michał Rzeźnik, Project Expert EUDR i audytor.



▲ Podczas Forum poruszyliśmy tematy związane z prawem i finansami. Od lewej: dr Luiza Wyřebkowska, radca prawny i ekspertka ds. compliance i Anna Pieniázek, CFO i doradczyni biznesowa.



▲ Ważnym aspektem wydarzenia była wymiana doświadczeń. W II Forum EUDR udział wzięli także Cezary Godziszewski z GD Lasów Państwowych oraz dr inż. Stefan Traczyk, prezes zarządu Stowarzyszenia Leśników i Właścicieli Lasów.



◀ Od środka do prawej: Jakub Wicher z FSC Polska oraz Krzysztof Jodłowski z Instytutu Badawczego Leśnictwa wskazali, że certyfikacja PEFC i FSC może stać się ważnym elementem potwierdzającym zgodność z nowymi przepisami.



▲ Spotkanie „na żywo” było okazją do zakulisowych rozmów. Od lewej: Jakub Wicher z FSC Polska i Jacek Obarski, redaktor naczelny „Kuriera Drzewnego”.

ds. compliance, która omówiła prawne aspekty odpowiedzialności firm i sposoby tworzenia procedur zgodnych z regulacją oraz Anna Pieniázek, CFO i doradczyni biznesowa, która przedstawiła perspektywę finansową – od kosztów wdrożenia po konieczność tworzenia rezerw na potencjalne kary.

O technologicznych narzędziach wspierających śledzenie pochodzenia surowców mówił szeroko Swapan Chaudhuri, CEO Deeplai, prezentując rozwiązania z zakresu identyfikacji, śledzenia i uwierzytelniania produktów w łańcuchu dostaw. Nie zabrakło także głosu środowisk certyfikujących i badawczych. Jakub Wicher z FSC Polska oraz Krzysztof Jodłowski z Instytutu Badawczego Leśnictwa wskazali, że certyfikacja PEFC i FSC może stać się ważnym elementem potwierdzającym zgodność z nowymi przepisami. Spotkanie miało formułę konferencji połączonej z warsztatami i networkin-giem, co sprzyjało otwartej wymianie wiedzy między uczestnikami. Uczestnicy mogli zadawać pytania ekspertom, dzielić się wątpliwościami oraz poznawać dobre praktyki z krajów, które już rozpoczęły wdrażanie wymogów EUDR.

Zarówno przedstawiciele administracji, jak i biznesu byli zgodni:

skuteczne wdrożenie EUDR wymaga ścisłej współpracy między sektorem publicznym a prywatnym. Forum EUDR pokazuje, że branża jest gotowa do rozmowy, szuka rozwiązań i chce działać odpowiedzialnie. Kluczowe jest teraz przekucie wiedzy w praktykę – zanim nowe przepisy staną się obowiązkiem. **Kolejna – III edycja Forum EUDR – odbędzie się 9 grudnia 2025 roku w Warszawie**, ponownie w **formule hybrydowej** – z możliwością udziału **stacjonarnego oraz on-line**. Dla zgłoszonych uczestników organizatorzy przewidzieli dodatkowo udział w czterech webinarach on-line (listopad) poprzedzających III Forum EUDR, co będzie okazją do zadawania ekspertom szczegółowych pytań.

Więcej informacji: www.forumeudr.pl



Swapan Chaudhuri

CEO Deeplai

Zaledwie dzień po konferencji Komisja Europejska przedstawiła propozycje zmian w założeniach rozporządzenia EUDR. Wśród nich znalazły się m.in. dalsze uproszczenia procedur oraz przesunięcie terminu wdrożenia dla mikro- i małych przedsiębiorstw. Pozostałe podmioty realizują obowiązki zgodnie z dotychczasowym terminem – do końca bieżącego roku – z półrocznym okresem karencji w audytach. Tradycyjnie pojawiły się zarówno głosy poparcia, jak i niezadowolone. Warto przypomnieć, że zgodność i identyfikowalność w łańcuchach dostaw stają się obecnie wymogiem rynkowym. Dlatego wsparcie dla podmiotów we wdrażaniu EUDR powinno koncentrować się przede wszystkim na precyzyjnym określeniu ich obowiązków oraz na wprowadzaniu cyfryzacji i automatyzacji procesów – skutecznie, sprawnie i efektywnie.

Organizacja Odzysku Opakowań
ERBIS S.A.

Partnerem Generalnym Forum EUDR była Organizacja Odzysku Opakowań ERBIS SA.

Od butelki z Pilzna do światowego systemu kaucji

Po wielu latach zapowiedzi i przygotowań nabiera rozpędu ogólnopolski system kaucyjny. Jest to ogromne przedsięwzięcie. Dotyczy bowiem rocznie 12 miliardów opakowań, takich jak butelki PET, puszki oraz szkło zwrotne w co zaangażowanych zostanie ponad 200 tysięcy punktów handlowych obsługujących około 35 mln konsumentów

Według analiz Ministerstwa Klimatu oraz branży napojowej, łączny koszt uruchomienia systemu uwzględniający automaty, infrastrukturę, informatykę, logistykę i raportowanie wyniesie w pierwszych latach 3,5–4 miliardy złotych. Sam zakup i instalacja automatów kaucyjnych (RVM – reverse vending machines) pochłonie ok. 1,5 miliarda złotych, a utrzymanie i obsługa logistyczna kolejnych 700–900 milionów rocznie.



for. Materiały prasowe

– To ogromna inwestycja, ale nie państwowa – mówi Andrzej Jaśkiewicz, prezes Organizacji Odzysku Opakowań Erbis SA. – Finansują ją producenci napojów i sieci handlowe, które zgodnie z ustawą muszą stworzyć lub przystąpić do operatorów systemu kaucyjnego (OSK). Operatorzy będą odpowiedzialni za całość procesów: od ewidencji i rozliczeń kaucji, przez transport opakowań, aż po ich recykling.

Wszystko zaczęło się od Pilsnera

W 1842 roku w Pilźnie, w sercu ówczesnych Czech należących do monarchii austro-węgierskiej, powstał Browar Miejski – dziś znany jako Pilsner Urquell – nikt nie przypuszczał, że w jego rozlewni narodzi się coś, co zrewolucjonizuje gospodarkę opakowaniami na całym świecie. Szklana butelka, ciężka, droga i trwała, była wtedy towarem zbyt cennym, by ją wyrzucać. Browarnicy skwapliwie pilnowali, by do browaru wracała każda z nich. Już w księgach z lat 60. XIX wieku pojawia się zapis o „Pfandflaschen” – butelkach objętych zastawem. Klient dopłacał drobną sumę, a gdy przynosił puste naczynie, pieniądze wracały do jego kieszeni. Tak narodził się pierwszy czeski system kaucyjny, prosty i genialny w swej logice: nic nie ginie, wszystko krąży.

Z Pilzna idea szybko rozlała się po całym kraju. Velké Popovice, České Budějovice, Pardubice, Praga – w drugiej połowie XIX wieku niemal każdy większy browar prowadził ewidencję butelek i skrzynek, pobierał zastaw i rozliczał zwroty. W prasie tamtych lat pojawiały się ogłoszenia: „Za vrácení lahve od piva Prazdroj vyplácí se záloha” – „Za zwrócone butelki po piwie Prazdroj wypłacana jest kaucja”.

Równolegle mleczarnie w Pradze i Brnie stosowały depozyt 10 halerzy za butelkę mleka, a winiarnie morawskie pobierały kaucję za karafki. W 1903 roku Związek Browarów w czeskich krajach przyjął oficjalny regulamin opakowań zwrotnych, standaryzując



Browar, XIX wiek.

pojemność butelek i ustalając wysokość zastawu – 20 halerzy za butelkę, koronę za skrzynkę dwudziestu. Tak powstał pierwszy branżowy system kaucyjny Europy Środkowej, obejmujący cały region.

Tuż przed I wojną światową czeskie browary działały już w pełnym obiegu zamkniętym. Butelki krążyły między browarem, gospodą i sklepem w cyklu, który mógł trwać latami. Wtedy nikt nie mówił jeszcze o ekologii ani zrównoważonym rozwoju, ale czescy piwowarzy praktykowali obydwa – z czystego rozsądku i rachunku ekonomicznego. Ich „Pfandflasche” – butelka pod zastaw – stała się symbolem gospodarności, który sto lat później powrócił do Europy w nowoczesnej, cyfrowej odsłonie.

Upadek i odrodzenie idei

W pierwszej połowie stulecia czeski i niemiecki model opakowania zwrotnego rozprzestrzenił się po całej Europie. Butelka stała się obiegiem samym w sobie – wracała do browaru, była myta, ponownie napełniana i znów trafiała w ręce klientów. W latach 30. i 40. Budvar, Pilsner Urquell, Staropramen, Heineken i Carlsberg miały niemal stuprocentowy system zwrotu.

W Stanach Zjednoczonych mleczarze odbierali puste butelki spod drzwi domów, a kaucja była oczywistością – częścią codziennego rytuału zakupów.

Ale potem przyszły lata 60. i 70. – czas plastiku, jednorazowości i marketingu, który przekonał ludzi, że wygoda jest ważniejsza niż trwałość. Wynalazek butelki PET, opatentowany w 1973 roku przez inżyniera koncernu DuPont, Nathaniela Wyetha, rozpoczął erę opakowania jednorazowego. Plastik był lekki, tani i błyszczący. Nie trzeba go było myć ani odbierać – wystarczyło wyrzucić. W ciągu dwóch dekad zniknęły punkty skupu, a w sklepach przestano pytać o puste butelki. Kaucja – niegdyś symbol gospodarności – stała się anachronizmem.

To właśnie wtedy, gdy plastik zalał świat, idea kaucji odżyła tam, gdzie narodziła się kultura porządku: w Skandynawii i Niemczech. W 1972 roku Szwecja wprowadziła ustawowy system kaucji na butelki szklane, a Norwegowie stworzyli w 1992 roku pierwszy zautomatyzowany system depozytowy, obsługiwany przez nową firmę TOMRA Systems – producenta automatów kaucyjnych, które do dziś stoją w tysiącach europejskich sklepów. W 2003 roku Niemcy poszli jeszcze dalej: powołali Deutsche Pfandsystem

Wdrażanie systemu kaucyjnego w Europie



GmbH (DPG), cyfrowy system obejmujący całą gospodarkę napojową. Każda butelka i puszka otrzymała kod, każda kaucja była zarejestrowana i rozliczana w systemie centralnym. W efekcie zwroty osiągnęły poziom 97 proc. – najwyższy na świecie.

Powrót do źródeł

Dziś ten model wraca tam, skąd wyszedł. Czechy i Polska, które przez dziesięciolecia opierały się na pojemnikowej segregacji odpadów, wprowadzają własne systemy kaucyjne: nowoczesne, zautomatyzowane, cyfrowe. W Czechach system ruszy w 2026 roku, w Polsce – już w 2025. Kaucja znów stanie się czymś oczywistym: 50 groszy w Polsce, cztery korony w Czechach. Butelka, którą w XIX wieku browarnicy z Pilzna uznali za zbyt cenną, by ją wyrzucać, po 180 latach wraca do obiegu – nie jako wspomnienie dawnych czasów, lecz jako symbol nowej gospodarki, w której nic nie jest odpadem, dopóki krąży.

Warto dodać, że w 1900 roku w USA zaczęły funkcjonować systemy kaucyjne na butelki po mleku – dostarczane rano pod drzwi domów i odbierane po

opróżnieniu. Szklana butelka stała się trwałym elementem codzienności – w obiegu mogła krążyć nawet przez 20–30 cykli. Dla producentów był to czysty zysk: koszt butelki zwrotnej był o wiele niższy niż produkcja nowej.

U podstaw systemu nie leżała troska o środowisko – ekologia jeszcze nie istniała jako pojęcie. Chodziło o czystą ekonomię i rozsądek: butelka to surowiec, który można wykorzystać ponownie.

W pierwszej połowie XX wieku system kaucyjny stał się powszechnym standardem. W miarę jak rozwijał się handel

detaliczny i sieci dystrybucji, butelki i skrzynki transportowe krążyły w zamkniętym obiegu między producentami, sklepami i konsumentami.

W Niemczech, Wielkiej Brytanii, Francji i Skandynawii funkcjonowały lokalne modele oparte na depozytach pieniężnych. W USA browary i mleczarnie wymagały zwrotu butelek jako części umowy sprzedaży. Pojawiały się też pierwsze standaryzowane butelki (np. typu „steinie”), co ułatwiało logistykę i wielokrotne wykorzystanie.

W tym okresie zaczęto też dostrzegać, że zwrotny system działa tylko wtedy, gdy wszyscy uczestnicy rynku – producenci, sklepy i klienci – mają z niego korzyści. W wielu krajach wprowadzono nawet przepisy nakazujące odbiór pustych opakowań w sklepach.

Polska międzywojenna i PRL

W Polsce przedwojennej również istniał obieg zwrotnych butelek, głównie w branży piwnej i mleczarskiej. Po II wojnie światowej, w realiach gospodarki centralnie planowanej, system kaucyjny został upowszechniony i usystematyzowany.

W czasach PRL-u kaucja była elementem codzienności. Butelki po oranżadzie, piwie, mleku czy wódce miały charakterystyczne kształty i oznaczenia producenta. W każdym sklepie można było oddać puste butelki i odzyskać kilka złotych – kwota niewielka, ale odczuwalna. Często dzieci zbierały butelki po osiedlach i sprzedawały je w sklepach, kioskach czy specjalnych punktach skupu, zyskując swoje pierwsze kieszonkowe.

System działał, bo był prosty – producent wprowadzał butelki w obieg i doliczał do ceny kaucję. Sklepy odbierały opakowania i przekazywały je z powrotem do rozlewni. Butelki były myte, dezynfekowane i ponownie napełniane.

W latach 70. i 80. nawet opakowania po szklanych słoikach po dżemach, konserwach czy musztardzie miały wartość. Niektóre sklepy prowadziły specjalne punkty skupu opakowań szklanych, a plakaty edukacyjne zachęcały do „oddawania szkła do obiegu”.

Lata 70.–90. – triumf plastiku

Wraz z wynalezieniem i upowszechnieniem plastiku (szczególnie PET) w latach 70. XX wieku, system kaucyjny zaczął tracić na znaczeniu.

Producenci zauważyli, że plastikowe butelki są: tańsze w produkcji, lżejsze i łatwiejsze w transporcie i co najważniejsze – nie wymagają zwrotu ani logistyki obiegu.

W latach 80. i 90. rozpoczęła się globalna rewolucja opakowań jednorazowych. Dla konsumentów była to wygoda, dla handlu – prostota, ale dla środowiska – katastrofa. Odpady zaczęły rosnąć lawinowo.

W Polsce po transformacji ustrojowej system kaucji de facto się rozpadł. Zniknęła centralna regulacja i jednolite opakowania. W sklepach przestano przyjmować butelki, których nie dało się powiązać z konkretnym producentem. Rozdrobniony rynek hurtowy i napływ nowych marek z Zachodu oparły się na modelu

Jak dowartościować tworzywa sztuczne

Ciągle powtarzamy, że musimy dbać o nasze środowisko. Mówimy o zmianach klimatycznych i o tym, że trzeba dbać o surowce. Często słyszy się o ekologach przykuwających się do drzew, by w ten sposób walczyć o naszą planetę, o środowisko.

Prawda jest jednak taka, że ochrona środowiska to w znacznej mierze ochrona własnych surowców. To być albo nie być dla przemysłu, który bez surowców nie jest w stanie niczego nam zaoferować.

Kluczowe więc jest znalezienie takich mechanizmów, które połączą wszystkich i wspólnie zadamy o surowce i naszą przyszłość. Dzisiejszy przemysł nie jest w stanie funkcjonować bez surowców, a te naturalne wyczerpują się bardzo szybko. Nasz statek kosmiczny Ziemia musi radzić sobie tym, co ma na pokładzie. Kluczowe jest więc zrównoważone zużywanie zasobów i zapasów na pokładzie.

W dzisiejszym świecie opartym na pieniądzu niezbędne jest wprowadzenie zachęty finansowej, a co za tym idzie sztuczne podbicie wartości istotnych zasobów i dofinansowanie dróg ich przepływu. Wiele surowców, takich jak choćby złom stalowy, broni się samodzielnie i nie potrzeba sztucznego podbijania ich wartości oraz dodatkowego finansowania ich przepływów. Złomowiska mają się świetnie w każdej społeczności i gromadzone są tam ogromne ilości cennego z punktu widzenia przemysłu surowca.

Ze względu na duże zapotrzebowanie przemysłu cena złomu kształtuje się na wolnym rynku, a producenci stali chętnie go kupują.

W przypadku tworzyw sztucznych wygląda to zupełnie inaczej. Są one trudno rozpoznawalne, opakowania są cienkie, a ilość cennego surowca jest znikoma. Bardzo szybko stają się więc bezwartościowe i nie trafiają do ponownego przetworzenia. Takim sposobem na ich dowartościowanie jest wprowadzenie kaucji, by te nawet najmniejsze plastikowe butelki i puszki opłacało się nam oddać.

Jednak genialne pomysły i szczytne idee często rozbijają się na skałach biurokracji i idą na dno z powodu dziur budżetowych. Za system kaucyjny zapłacimy wszyscy, bo przedsiębiorcy wprowadzający napoje w opakowaniach podlegających kaucji sięgną po finansowanie do naszych kieszeni. Powołani przez nich operatorzy systemów kaucyjnych będą musieli finansować centra i systemy logistyczne, by zebrane opakowania trafiły do przetwarzających je podmiotów – recyklerów. Mniej jednak nadzieję, że nowe regulacje nie spowodują tego, że operatorzy zasypią recyklerów górami nikomu nieprzydatnych surowców... Albo recyklerzy zamkną zakłady z powodu zbyt wysokich cen prądu i nasz cały wysiłek pójdzie w gwizdek.

Z pewnością dla firm czerpiących zyski z surowców wtórnych będzie to spory cios. W pojemnikach na śmieci trudno będzie znaleźć opakowania z tworzyw sztucznych

jednorazowości. W efekcie butelka przestała być przedmiotem użytkowym, a stała się odpadem.

Skala biznesu

Kaucja w wysokości 0,50 zł za każde opakowanie oznacza, że w systemie będzie krążyć nawet 6 miliardów złotych rocznie. To środki, które konsumenci w pewnym sensie pożyczają systemowi, odzyskując je przy zwrocie opakowań.

Ten mechanizm wymaga precyzyjnego nadzoru finansowego – każda butelka ma swój kod EAN, który pozwala rozliczyć: pobranie kaucji, zwrot kaucji i ostateczny los opakowania (recykling, ponowne użycie, zniszczenie).

Według założeń Ministerstwa, co najmniej 85–90 proc. kaucji będzie zwracane konsumentom, a 10–15 proc. zostanie w systemie jako tzw. nieodebrana kaucja. Te środki (ok. 500–600 mln zł rocznie) mają zasilać fundusz rozwoju systemu – finansować logistykę, edukację i inwestycje w recykling.

Ryzyka systemu kaucyjnego

System kaucyjny w Polsce będzie miał charakter branżowo-prywatny z nadzorem publicznym. Minister Klimatu nadaje zgodę na działalność operatora, ale to branża napojowa – zrzeszona w stowarzyszeniach, takich jak Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego,



Wojciech Kamiński

ekspert rynku surowców wtórnych, szef EcoKam

podlegające pod system kaucyjny, w większości te wykonane z tworzywa PET. Cóż pozostaje nam przyzwyczaić się do nowego systemu i zaprzestać zginięcia opakowań podlegających kaucji, bo w takim przypadku automat ich nie przyjmie. Podobnie jak opakowania, które nie zostało opróżnione. ●

Polska Federacja Producentów Żywności, Związek Pracodawców EKO-PAK, czy KUPS (Klub Producentów Napojów) – tworzy realne zaplecze operacyjne.

Organizacje odzysku, które przez 20 lat działały w ramach ROP (Rozszerzonej Odpowiedzialności Producenta), teraz przejmują rolę ekspertów i zaplecza kontrolnego.

To one mają zapewnić zgodność danych, raportowanie do BDO i GIOŚ oraz kontrolę jakości recyklingu. Bez ich doświadczenia żaden operator nie zbuduje wiarygodnego systemu rozliczeń.

Z punktu widzenia ekologii i gospodarki kluczowy jest los zebranych surowców, zwłaszcza plastiku PET. Według szacunków branży, w Polsce produkuje

» Kto i kiedy naprawdę był pionierem

Okres	Kraj/Region	Wydarzenie	Znaczenie
1869	Czechy, Pilzno	Browar Miejski	Księgi z zapisem „Pfandflaschen” – butelki kaucjowane
1874	Czechy, Velké Popovice	Browar Kozel	Kaucja za opakowania i drewniane skrzynki
ok. 1880 r.	Niemcy	Browary wprowadzają kaucję za butelki	Początek nowoczesnego systemu kaucyjnego
ok. 1900 r.	USA	Mleczarnie stosują kaucję za butelki mleka	Pierwszy masowy, zorganizowany system depozytowy
1920–1930	Europa Zach.	Standaryzacja butelek	Logistyczna rewolucja, ułatwienie obiegu zwrotnego
1950–1970	Europa/USA	Złoty wiek butelek zwrotnych	Kaucja jako codzienny standard
1970–1990	Globalnie	Upowszechnienie plastiku PET	Kryzys i upadek systemu kaucyjnego
1990–2003	Skandynawia i Niemcy	Powrót kaucji w nowoczesnej formie	Początek ery ekologicznego systemu depozytowego
od 2003 r.	Niemcy, potem Litwa, Norwegia, Finlandia	Rozwój systemów zautomatyzowanych	Wzór dla całej Europy, w tym Polski

» Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI systemu)

Obszar	Wskaźnik	Cel 2026	Cel 2029
Poziom zwrotu PET	proc. zebranych butelek PET	≥85 proc.	≥90 proc.
Poziom zwrotu puszek	proc.	≥90 proc.	≥95 proc.
Poziom zwrotu szkła	proc.	≥80 proc.	≥90 proc.
Udział rPET w butelkach	proc. wagowo	≥25 proc.	≥50 proc.
Czystość strumienia	proc. poprawnych kodów/opakowań	≥95 proc.	≥98 proc.
Czas rozliczeń sklep–operator	dni	≤7	≤5
Niezawodność automatów	dostępność	≥98 proc.	≥99 proc.
Ślad węglowy logistyczny	kg CO ₂ /kg opakowania	-10 proc. vs 2024	-30 proc.

» Największe ryzyka i niewiadome

Obszar	Ryzyko	Potencjalne skutki
Rynek rPET	Niska cena granulatu (3–3,5 tys. zł/t vs. koszt 5 tys.	Deficyt finansowy systemu, presja na producentów
Małe sklepy	Brak miejsca i sprzętu do zbiórki	Nierówny dostęp konsumentów, zatory logistyczne
Podwójne raportowanie	Kolizja z systemem komunalnym	Nieścisłości w danych, sankcje z UE
Edukacja konsumentów	Niska świadomość w 1. roku	Słabsze wyniki zbiórki (poniżej 70 proc.)
Inflacja kosztów logistyki	Wzrost cen paliwa i transportu	Zmniejszenie opłacalności systemu

się rocznie ponad 200 tys. ton butelek PET, z czego dotychczas odzyskiwano ok. 30–35 proc. System kaucyjny ma ten wskaźnik podnieść do 90 proc., czyli ponad 180 tys. ton czystego PET rocznie.

Problem polega na tym, że globalny rynek granulatu rPET (recyklat PET) znajduje się obecnie w kryzysie. W 2024 roku jego cena spadła do poziomu 3–3,5 tys. zł za tonę, podczas gdy koszt zbiórki i przetworzenia przekracza 5 tys. Dla recyklerów oznacza to ujemną marżę, a dla operatorów – ryzyko finansowe: system kaucyjny generuje czysty surowiec, ale nie ma kto i za co go przerabiać.

To efekt nadpodaży rPET w Europie i taniego, świeżego plastiku z Azji. Jeśli sytuacja się utrzyma, system może być ekologicznie skuteczny, ale ekonomicznie deficytowy – jego finansowanie będzie musiało być utrzymywane z opłat producentów, a nie z wartości recyklatu.

Wpływ na handel i konsumentów

Dla konsumenta kaucja to prosta sprawa: dopłata 50 groszy, zwrot przy oddaniu butelki. Ale dla handlu to ogromna operacja logistyczna.

W Polsce działa ponad 100 tys. małych sklepów osiedlowych, ok. 10 tys. supermarketów i dyskontów oraz kilka tysięcy punktów gastronomicznych. Ustawa wymaga, by punkty sprzedają o powierzchni powyżej 200 m² przyjmowały opakowania obowiązkowo. Sklepy mniejsze mogą to robić dobrowolnie, ale branża prognozuje, że przystąpi do systemu około 60 proc. z nich, zwłaszcza jeśli konsumenci zaczną oczekiwać możliwości oddania butelek w każdym miejscu.

Dla sieci handlowych to również biznes: sklepy będą pobierać opłatę serwisową od operatora systemu – szacowaną na 5–8 groszy za każde przyjęte opakowanie. W największych sklepach (Lidl, Biedronka, Kaufland, Żabka) pojawiają się setki nowych automatów kaucyjnych, głównie od producentów TOMRA, Envipco i Sielaff. Cały rynek

automatów RVM w Polsce w 2025 roku może być wart ponad 1 miliard złotych.

Rola państwa i kontrola systemu

Ministerstwo Klimatu i Środowiska pełni funkcję nadzorczą, ale nie operacyjną. Kontrola obejmie: certyfikację operatorów, nadzór nad raportowaniem danych (GIOŚ, BDO) i monitorowanie osiąganych poziomów zbiórki. Polska, jako państwo członkowskie UE, musi osiągnąć: 77 proc. zbiórki butelek PET do końca 2025 roku, 90 proc. do 2029 roku i 25 proc. udziału rPET w każdej nowej butelce (dyrektywa SUP). Jeżeli to się nie powiedzie, grożą kary finansowe z Brukseli – szacowane nawet na kilkadziesiąt milionów euro rocznie. Dlatego system kaucyjny jest nie tylko ekologicznym projektem, ale też instrumentem ochrony przed sankcjami unijnymi.

Korzyści makroekonomiczne i społeczne

Choć koszty startowe są wysokie, system kaucyjny może przynieść realne korzyści: ograniczenie zaśmiecania środowiska o 70–80 proc., redukcję emisji CO₂ o ok. 300 tys. ton rocznie, powstanie 5–7 tys. nowych miejsc pracy w logistyce, recyklingu i serwisie automatów, oszczędność energii (recykling PET wymaga o 60 proc. mniej energii niż produkcja pierwotna).

Długofalowo system kaucyjny stanie się również elementem zielonej transformacji przemysłu opakowaniowego – wymusi na producentach projektowanie butelek zgodnych z zasadami recyklingu, a na konsumentach – zmianę nawyków.

Trzy scenariusze działania systemu

System kaucyjny to początek wielkiej zmiany strukturalnej w sposobie, w jaki Polska traktuje opakowania, odpady i surowce. To, jak ta zmiana przebiegnie, zależy od kilku czynników: od współpracy branży napojowej i handlu,

od cen recyklatów, od tempa automatyzacji, ale też od postaw konsumentów. W ciągu pierwszych pięciu lat działania systemu można przewidzieć trzy realistyczne scenariusze – optymistyczny, realistyczny i kryzysowy.

SCENARIUSZ OPTYMISTYCZNY

Założenia: Pełna współpraca branży, sieci handlowych i organizacji odzysku. Skuteczna edukacja społeczna i szeroka sieć punktów zwrotu (również w małych sklepach). Stabilizacja cen rPET (ok. 4500–5000 zł/t) i rozwój krajowych instalacji recyklingowych. **Przebieg:** Już po dwóch latach poziom zwrotu przekracza 85 proc., a w 2028 roku osiąga 93–95 proc.. Większość butelek PET wraca do polskiego obiegu – część przetwarzana jest w zakładach Plast-AL, PRT Radomsko, czy Greiner Packaging, a część w nowych liniach stworzonych przez branżę napojową (np. Coca-Cola, PepsiCo, Żywiec Zdrój). Powstaje krajowa sieć obiegu zamkniętego „butelka-w-butelkę”, która ogranicza import plastiku pierwotnego nawet o 40 proc. Operatorzy łączą dane w zintegrowanym systemie raportowym, a Polska osiąga unijne cele recyklingowe z zapasem. Koszt funkcjonowania systemu stabilizuje się na poziomie 0,05–0,06 zł na opakowanie, co czyni go ekonomicznie zrównoważonym. **Efekty:** Polska zostaje wskazana przez Komisję Europejską jako modelowy przykład wdrożenia. W 2029 roku system rozszerza się o opakowania po produktach mlecznych i chemii gospodarczej. Poziom zaśmiecenia przestrzeni publicznej spada o 80 proc. Polska eksportuje know-how w regionie (np. do Ukrainy i Rumunii).

SCENARIUSZ REALISTYCZNY

Założenia: system startuje z opóźnieniem organizacyjnym i logistycznym. Początkowo działa 60–70 proc. punktów zbiórki. Cena rPET wahają się między 3000 a 4000 zł/t, co powoduje presję na koszty. **Przebieg:** pierwszy rok (2025) przynosi poziom zbiórki ok. 65–70 proc., głównie dzięki sieciom handlowym i dużym miastom. W małych miejscowościach system rozwija się wolniej – problemem jest brak miejsca i koszt automatów kaucyjnych. Niektóre sklepy przyjmują opakowania ręcznie, inne – tylko z własnych

paragonów. W 2026–2027 roku system się stabilizuje, poziom zbiórki rośnie do 85–87 proc., ale koszty utrzymania pozostają wysokie. Operatorzy kompensują je z nieodebranych kaucji (10–15 proc.) i z opłat produktowych od wprowadzających napoje. Recyklerzy zmagają się z niskimi cenami surowców, ale krajowy popyt utrzymuje system przy życiu.

SCENARIUSZ KRYZYSOWY

Założenia: Niestabilność rynku rPET (spadek cen do 2500 zł/t). Brak wystarczającej liczby punktów zbiórki w małych miejscowościach. Problemy z integracją systemów IT operatorów. Niedostateczna edukacja konsumentów. **Przebieg:** W 2025 roku start przebiega chaotycznie: część sklepów nie ma gotowych urządzeń, a konsumenci gubią się w zasadach. Brak kompatybilności systemów powoduje zatory w rozliczeniach – część kaucji wraca z opóźnieniem. Zbiórka osiąga zaledwie 55–60 proc., a duża część butelek trafia nadal do pojemników komunalnych. W 2026 roku pojawiają się pierwsze audyty GIOŚ i sankcje za zaniżone raporty. Nieodebrana kaucja nie wystarcza, by pokryć koszty logistyki, więc operatorzy podnoszą opłaty dla producentów. Część mniejszych wytwórców napojów rezygnuje z działalności, a konsumenci – z powodu frustracji – przestają systematycznie zwracać opakowania.

Wnioski i prognoza

Polska stoi dziś przed rzadką szansą: może stać się liderem gospodarki obiegu zamkniętego w Europie Środkowej albo – jeśli zabraknie koordynacji – powtórzyć błędy innych krajów, które zbyt późno wdrożyły spójny model. System kaucyjny to nie tylko technologia i logistyka. To umowa społeczna, oparta na zaufaniu i współodpowiedzialności. Jeśli uda się zbudować synergię między państwem, biznesem i obywatelami, Polska w 2030 roku będzie krajem, w którym butelka po napoju nie jest odpadem, lecz walutą w obiegu zamkniętym – cennym zasobem, który zawsze wraca do obiegu. Jeśli nie – pozostanie po nas tylko góra taniego plastiku, którego nikt nie będzie chciał. ■

Piotr Cegłowski



Zielona przyszłość w Warszawie

Warszawa stała się miejscem, gdzie ambicje zielonej odbudowy spotykają się z realnym wsparciem i dostępem do rynków. Na Kampusie Innowacji CIC Warsaw, dzięki sile programów Venture Café Warsaw Foundation, dojrzewały rozwiązania z Ukrainy i Mołdawii w ramach BOOST: Green Futures Challenge – akceleratora UNDP wspieranego przez Polish Aid. Po 10 tygodniach pracy finał odbył się na Demo Days we Lwowie i Kiszyniowie, a zespoły wyszły z niego z gotowością do skalowania – w Polsce i w regionie

Źródło: Materiały prasowe

W czasie, gdy Europa Środkowo-Wschodnia przyspiesza transformację energetyczną i cyfrową, rośnie zapotrzebowanie na miejsca, które realnie aktywizują innowatorów, łącząc ich z inwestorami, instytucjami i rynkiem. Dobry program akcelacyjny to za mało: o sukcesie decyduje gęsta sieć relacji, szybkie pierwsze wdrożenia i zaufani partnerzy po obu stronach stołu. – Polska wyznacza inspirujący standard dla regionu. Inwestuje we własny zielony ekosystem innowacji, a zarazem otwiera drzwi startupom z krajów sąsiednich – mówi Ben Thompson Coon, Accelerator Lead z BOOST: Green Futures Challenge (GFC).

– W tym układzie CIC Warsaw oraz Venture Café Warsaw Foundation pełnią funkcje, które się dopełniają. Kampus Innowacji CIC Warsaw (pierwsza lokalizacja CIC w Europie Środkowo-Wschodniej) zapewnia przestrzeń do pracy, infrastrukturę i społeczność, a programy Venture Café Warsaw łączą i aktywizują innowatorów: od otwartych spotkań po misje handlowe dla gości zagranicznych



Startupy wzięły udział w licznych sesjach panelowych i spotkaniach z mentorami.

– wyjaśnia Jerzy Brodzikowski, General Manager CIC Warsaw.

Zielona przyszłość z GFC

Do programu BOOST: Green Futures Challenge napłynęło 196 zgłoszeń. Zespół programu zakwalifikował do akceleracji 40 zespołów – 17 z Ukrainy i 23 z Mołdawii. Ta proporcja odzwierciedla siłę obu ekosystemów, ale też

potrzeby związane z zieloną odbudową i odpornością gospodarczą. Ukraina zajmuje 42. miejsce na świecie oraz 8. w Europie Wschodniej w Global Startup Ecosystem Index 2025. Kijów jest wśród przodujących miast regionu, a mimo ryzyka makroekonomicznego i wojennego ekosystem wykazuje trwałą zdolność do wzrostu. Mołdawia plasuje się na 90. miejscu globalnie, z ok. 41 startupami w zestawieniu

W programie wzięło udział aż czterdzieści startupów.



Poznajcie finalistów

Mołdawia

- **Renter E-bike** - subskrypcja wydajnych e-bike'ów i serwisu dla kurierów; model PAYG, utrzymanie w pakiecie.
- **EVECO Construction** - prefabrykowane systemy ściennie z naturalnych i recyklingowanych materiałów dla domów energooszczędnych.
- **Proton Energy Solutions** - platforma VPP integrująca elastycznych odbiorców i prosumentów w zasób bilansujący sieć.
- **EcoFabrica** - solarne systemy ogrzewania budynków i suszenia płonów (Dual-Heat Pro).
- **RECYCLINE** - projektowanie i wytwarzanie obiektów użytkowych z przetworzonego plastiku; edukacja pro-eko.



Reprezentacja Mołdawii podczas Demo Day

Ukraina

- **Recycle App** - cyfrowy marketplace łączący mieszkańców z certyfikowanymi recyklerami (sprzedaż surowców w małych partiach).
- **RMC LLM** - agregaty chłodnicze w technologii CO₂ (R744) zamiast freonów; modernizacja chłodnictwa przemysłowego.
- **Peony** - spltukiwalne, biodegradowalne podpaski - rozwiązanie w obszarze healthtech i redukcji plastiku.
- **Mama Plant a Tree** - inicjatywa, która łączy finansowanie rozminowywania z działaniami środowiskowymi; komponenty zdalnie sterowane.
- **Infinity Magnitude Batteries (IMB)** - modułowe baterie do magazynowania energii i zastosowań przemysłowych (rejstry firm/EDRPOU).



Przedstawiciele ukraińskich startupów podczas Demo Day

Partnerzy i jury

Współpraca przy GFC zjednoczyła: UNDP Europe & Central Asia, Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP (Polish Aid), a także partnerów ekosystemowych - Venture Café Warsaw, Moldova Innovation Technology Park, Diia.Business, Polish-Ukrainian Startup Bridge i Polsko-Ukraińską Izbę Gospodarczą. Ich wspólnym efektem jest szybszy dostęp uczestników do wiedzy, sieci i kapitału, co było widoczne podczas obu Demo Days.

◀ Partnerami BOOST były, m.in. polski MSZ, UNDP i Venture Café Warsaw Foundation

StartupBlink; ekosystem jest w fazie wczesnego wzrostu z coraz lepszym zapleczem infrastrukturalnym i regulacyjnym.

Od czerwca do wczesnej jesieni zespoły przeszły 10 tygodni intensywnej pracy z polskimi i międzynarodowymi ekspertami, doskonaląc modele biznesowe, przygotowanie inwestycyjne oraz oceny wpływu środowiskowego i społecznego. – Innovation knows no borders, and neither should collaboration – zaznacza Yevheniia Polishchuk, BOOST Startup Innovation Ecosystem Expert z UNDP. – Gdy Mołdawia, Ukraina i Polska pracują razem, powstaje ekosystem kreatywny i nastawiony na wspólny wzrost — dodaje.

Na zakończenie tej ścieżki odbyły się dwa Demo Days – najpierw 22–23 września we Lwowie, a później 3 października w Kiszyniowie. W obu finałach uczestniczyli przedstawiciele UNDP, partnerzy ekosystemowi, inwestorzy oraz reprezentanci polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Najlepiej rokujące projekty mogły liczyć na dofinansowanie do 20 000 USD.

Następnie rozpoczęto program szkoleniowy: 22 polskich mentorów i co najmniej 140 godzin pracy 1:1 rozpisanych na jesień 2025 r. Dla wybranej dziesiątki zespołów przygotowano także BOOST: Warsaw Connect Tour (3–5 listopada 2025 r.); swoistą misję handlową w Warszawie, obejmującą ponad 20 rozmów z funduszami VC oraz spotkania z przedstawicielami polskiego ekosystemu.

Kampus Innowacji CIC Warsaw

CIC Warsaw – jako gospodarz i operator Kampusu – zapewnił przestrzeń, zaplecze i społeczność, które umożliwiają sprawną pracę zespołów i partnerów programu. Struktura kampusu, zawierająca przestrzenie eventowe oraz miejsca do pracy zespołowej, została zaprojektowana tak, by naturalnie „spinać” potrzeby innowatorów, inwestorów i instytucji. Już od startu CIC w Warszawie w 2020 r. podkreślano, że lokalizacja w sercu miasta ma budować ekosystem współpracy na rzecz rozwoju innowacji. – Najbardziej cieszy, jak szybko innowatorzy przechodzą od rozmów o technologii do prac pilotażowych. Polska nie tylko finansuje, lecz także uruchamia całe otoczenie wsparcia – zaznacza Berna Bayazit Baran, Programme Specialist (Partnerships) z UNDP.

Venture Café Warsaw Foundation – jako aktywator ekosystemu – regularnie łączy innowatorów podczas wydarzeń Thursday Gathering i programów towarzyszących, zapewniając zespołom GFC szybki dostęp do mentorów, ekspertów i inwestorów, a także do społeczności przedsiębiorców i instytucji publicznych. W praktyce oznacza to serię precyzyjnie ustawionych spotkań i pomoc przy postawieniu pierwszych kroków na polskim rynku. – To kolejny program Fundacji, który pokazuje siłę naszej społeczności oraz to, jak ważne jest dopasowanie mentorów do potrzeb startupów – zauważa Dominika Duda,

Program Director Fundacji Venture Café Warsaw. – Na szczęście mamy w tym zakresie ogromne doświadczenie! – dodaje z uśmiechem Michał Włodarczyk, Program Lead Fundacji Venture Café Warsaw.

BOOST: Green Futures Challenge

BOOST to regionalny program akceleryacyjny United Nations Development Programme Europe & Central Asia, zaprojektowany z wykorzystaniem myślenia systemowego. Uczestnicy przez 10 tygodni udoskonalają modele biznesowe, wzmacniają strategię zrównoważonego rozwoju i poprawiają gotowość inwestycyjną, a kulminacją są Demo Days z udziałem partnerów rynku. W etapie finałowym – obok UNDP i MSZ RP – uczestniczyli, m.in. Venture Café Warsaw, Moldova Innovation Technology Park (MITP), Diia.Business oraz Polish-Ukrainian Startup Bridge (PUSB), zapewniając dostęp do lokalnych sieci i ułatwiając ekspozycję rynkową.

Co dalej?

Dołącz do ekosystemu Kampusu Innowacji CIC Warsaw. BOOST to kolejny projekt, który pokazuje, że dzięki współpracy z naszym Kampusem i Venture Café Warsaw można szybciej budować relacje, znajdować partnerów i skalować biznes w Polsce i regionie. Zapraszamy do kontaktu i udziału w wydarzeniach. ■

OTOMOTO

liderem cyfrowej transformacji automotive

Rynek motoryzacyjny w Polsce wchodzi w etap głębokiej transformacji – zmieniają się oczekiwania klientów, kanały sprzedaży i rola platform cyfrowych. OTOMOTO, jedna z wiodących platform motoryzacyjnych w kraju, odpowiada na te zmiany poprzez partnerstwa, które łączą marketing, sprzedaż i technologie w jeden ekosystem. Współpraca z chińskim producentem BAIC to pierwszy przykład takiego podejścia w Polsce.

Klienci stawiają dziś na omnichannel – zaczynają od wyszukiwania online, konfigurują wersje auta, porównują oferty aż po finalizację transakcji w salonie lub rezerwację z poziomu Internetu. Tradycyjne procedury sprzedaży nie spełniają już ich oczekiwań.

Ten zwrot w sposobie kupowania samochodów znajduje odzwierciedlenie w wynikach całej branży. We wrześniu 2025 roku rynek motoryzacyjny w Polsce utrzymał solidne tempo wzrostu – zarejestrowano ponad 367 tys. samochodów, z czego największy wzrost dotyczył segmentu aut nowych. Widać też dalsze przesunięcie w stronę napędów alternatywnych: rośnie udział hybryd i plug-inów, przy spadku popytu na diesle, a auta sprzedają się szybciej niż rok temu.

W tym kontekście OTOMOTO umacnia pozycję kluczowego punktu styku między klientami a rynkiem – we wrześniu 2025 r. platformę odwiedziło 12,9 mln użytkowników, a segment aut



Adam Simon

nowych osiągnął rekordowe wskaźniki popytowe.

Chińskie marki zmieniają układ sił

Transformacja rynku nowych samochodów w Polsce nabiera tempa, szczególnie dzięki ekspansji marek chińskich.

Skalę zjawiska najlepiej obrazują dane: w 2024 roku liczba nowo zarejestrowanych samochodów chińskich marek przekroczyła 11 tys. egzemplarzy, co oznacza wzrost o aż 2963 proc. rok do roku z około 370 szt. w 2023 r. (<https://autoblog.spidersweb.pl/chinskie-samochody-sprzedaz-2024-pol-ska>). W całym 2024 roku udział chińskich aut w rynku nowych pojazdów wyniósł ok. 1,9 proc. (10 691 sztuk), ale jak wskazuje Samar, w 2025 roku trend 12-miesięczny zbliżył się do 34 tys. samochodów i na koniec 2025 r. liczba rejestracji marek chińskich może osiągnąć nawet 40 tysięcy sztuk (<https://www.samar.pl/rynek-w-liczbach/rejestracje-nowych-osobowych-chinskich-2025-2025>). Liczby te pokazują,

że debiuty marek z Azji przestają być niszowe – stają się realną konkurencją dla producentów europejskich.

Partnerstwo z BAIC

OTOMOTO traktuje segment nowych samochodów jako jeden z kluczowych kierunków rozwoju, tworząc modele współpracy, które łączą działania marketingowe, cyfrowe i sprzedażowe w jednym ekosystemie. W ramach współpracy z chińskim producentem BAIC platforma wdrożyła nowy wzorzec partnerstwa – pierwszą w Polsce kampanię 360°, obejmującą dedykowaną domenę baic.otomoto.pl, kompleksową komunikację digitalową (content, remarketing, media), a także narzędzia sprzedażowe wspierające dealerów w obsłudze leadów i ofert.

Jak podkreśla Adam Simon, Senior Head of Business Development Motors Professionals Europe, OLX GROUP/OTOMOTO, nie jest to pojedyncza kampania, lecz nowy sposób współpracy, w którym platforma, importer i dealer wspólnie budują doświadczenie klienta. Partnerstwo z BAIC pokazuje, że taki

zintegrowany model przynosi wymierne rezultaty – umożliwia producentom szybkie wejście na rynek, zwiększa rozpoznawalność marki i efektywność sprzedaży.

Strategiczna perspektywa

W kolejnych latach OTOMOTO zamierza rozwijać model współpracy 360° z producentami i dealerami – nie tylko z Chin. Strategia zakłada dalsze doskonalenie narzędzi analitycznych, CRM-owych i automatyzujących procesy sprzedaży, a także tworzenie nowych standardów dla całej branży, opartych na doświadczeniach z dotychczasowych projektów.

Jak dodaje Adam Simon, chcemy być nie tylko obserwatorem zmian, ale ich inicjatorem. Partnerstwa takie, jak z BAIC to model przyszłości, w którym klienci i producenci zyskują wspólną wartość.

W perspektywie średnio- i długoterminowej OTOMOTO ma potencjał, by kształtować standardy sprzedaży nowych aut w Polsce – nie jako pośrednik, lecz jako aktywny uczestnik transformacji rynku. ■

Piotr Stefański

REKLAMA

OTOMOTO

BAIC

WYBÓR STAJE SIĘ PROSTY

ZNAJDŹ SWÓJ NOWY SAMOCHÓD!

BAIC 5

TERAZ JUŻ OD

99 900 PLN BRUTTO

5 LAT GWARANCJI

“
EMPATIA
I CIERPLIWOŚĆ
TO FUNDAMENT
KAŻDEGO ZAWODU
MEDYCZNEGO.
PACJENT POTRZEBUJE
NIE TYLKO
LECZENIA, ALE
PRZED E WSZYSTKIM
CZŁOWIEKA.

Beata Drzazga,
założycielka Betamed SA

W oczach pacjentów widzę smutek i nadzieję

GOSPODARKA
wywiad

Beata Drzazga – założyciel firmy Betamed SA, wykładowca Akademii Górnośląskiej w Katowicach, dziekan ds. rozwoju uczelni mówi o służbie zdrowia, trosce i człowieczeństwie.

Od ponad 30 lat jest pani związana z ochroną zdrowia, m.in. jako specjalistka w dziedzinie geriatrii. Wcześniej rozmawialiśmy o biznesie, dzisiaj proponuję powrót do źródeł.

Otwieramy firmy, rozwijamy się, działamy z pasją i energią. A po latach zaczynamy dostrzegać inne problemy: rodziców, którzy się starzeją, potrzebują bliskości i opieki. Coraz częściej słyszę od moich znajomych przedsiębiorców, w Polsce i za granicą, że martwią się o swoich rodziców. Cieszymy się, że możemy podróżować, otwierać firmy na różnych kontynentach, ale rozproszenie rodzin powoduje, że brakuje tej codziennej bliskości, jaka kiedyś była – babcia, mama, dzieci, wszyscy razem.

W Polsce mamy coraz więcej seniorów, a dzięki rozwojowi medycyny ludzie żyją dłużej.

Prędzej czy później przychodzi czas, gdy potrzebują pomocy. I wtedy zaczynają się priorytety. Nasza ochrona zdrowia kuleje nie tylko przez brak personelu, ale przez coś poważniejszego – brak empatii. Patrzę na system z perspektywy 35-lat doświadczenia w służbie zdrowia, ale też jako wykładowca komunikacji. Personel medyczny potrafi być wspaniały, ale bywa też bezduszny. Często zachowuje się automatycznie, jak maszyny przy taśmie produkcyjnej. A przecież pacjent to człowiek – przestraszony, zagubiony, często starszy i potrzebujący cierpliwego słowa. Pacjent ma prawo wiedzieć, co się z nim dzieje. Kiedy lekarz albo pielęgniarka spokojnie tłumaczą, pacjent czuje się bezpiecznie i otwiera się na leczenie. Tymczasem często widzimy lęk, niepewność, brak informacji. Ludzie

przepraszają, że o coś zapytali, rodzeni boją się wejść na oddział. To nie powinno tak wyglądać.

Zgadzam się, że nie można wykonywać tej pracy bez empatii.

To nie jest zawód dla każdego. Trzeba mieć w sobie miłość do pacjenta i cierpliwość. Jeśli ktoś się wypalił, powinien poszukać pomocy albo zmienić zawód. Bo pacjent nie jest winny temu, że system nie działa. Zaczynałam jako młoda pielęgniarka w słynnej klinice okulistycznej prof. Ariadny Gierka. Pracowałyśmy we dwie na całym oddziale, ale mimo zmęczenia nigdy nie traciłam empatii. Kiedy pacjenci bali się po operacjach, kładłam im dzwonek na ramię i mówiłam: proszę dzwonić, nawet co pięć minut, ja przyjdę. Widziałam, że czują się bezpieczni. To dawało mi sens pracy.

Później założyła pani własną klinikę – Betamed.

Chciałam, żeby to miejsce było inne. Bez szyb na recepcji, bez poczucia urzędowego dystansu. Żeby pacjent czuł się ważny od pierwszej chwili. Powtarzałam personelowi: witajcie pacjentów z uśmiechem, tłumaczcie cierpliwie. Chciałam pokazać, że służba zdrowia może być kochana, nie zimna i bezduszna. Temat ludzi starszych jest dla mnie szczególnie ważny. Mam specjalizację z geriatrii i zawsze miałam słabość do seniorów. W ich oczach widać i smutek, i nadzieję. Dlatego w Betamedzie staraliśmy się stworzyć nie tylko miejsce leczenia, ale też dom – z ciepłem, fryzjerem, ogrodem, uśmiechem. Bo to daje im poczucie, że są kimś, że wciąż są potrzebni.

To także osobiste doświadczenie – opiekowałam się moją mamą przez 20



Beata Drzazga

założyła firmę Betamed SA, największą w Polsce placówkę opieki długoterminowej. Wykładowca i dziekan ds. rozwoju na Akademii Górnośląskiej w Katowicach, specjalistka w dziedzinie geriatrii, ekspertka w zakresie zarządzania i komunikacji w ochronie zdrowia. Laureatka licznych nagród biznesowych i społecznych, uznawana za jedną z najbardziej inspirujących kobiet polskiego biznesu.

lat. Stworzyłam jej raj na ziemi – rehabilitację, fryzjera, bardzo dobre warunki życiowe. Chciałabym, żeby każdy mógł tak zadbać o swoich rodziców. Niestety, widzę coraz częściej, że rodziny się od tego odsuwają. Dzieci nie chcą się złożyć na opiekunkę, na lepszy dom dla mamy czy taty. To mnie przeraża.

Empatia, cierpliwość i pasja powinny stanowić fundament każdej firmy medycznej.

To prawda, empatia to nie dodatek do zawodu. Każdy lekarz, pielęgniarka, opiekun powinien pamiętać, że ma w sobie moc nie tylko leczenia, ale też przywracania godności. A to, moim zdaniem, jest najważniejsze lekarstwo, jakie możemy dać drugiemu człowiekowi. Już wkrótce ukazą się moje e-booki jako ambasadorki pacjentów. Doradzam w nich m.in. jak prosić o pomoc i jak odnaleźć się w roli chorego. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski



Rewolucyjna zmiana w księgowości

Dzięki zastosowaniu technologii AI do rozpoznawania tekstu, można dwukrotnie skrócić czas obsługi dokumentów, zwiększyć ich dokładność, uniknąć wielu ludzkich pomyłek i błędów

Poza różnego rodzaju dokumentacją przechowywaną w firmach, w zależności od profilu, u każdego przedsiębiorcy nie da się uniknąć zbioru segregatorów z dokumentacją finansowo-księgową. Nadchodzi zatem czas, aby także w systemie księgowym wprowadzić rewolucyjne zmiany, pozbyć się definitywnie papieru i wprowadzić e-faktury.

Fundamentalne decyzje

Krajowy System e-Faktur (KSeF) to największa zmiana w obszarze

fakturowania od momentu wdrożenia elektronicznych faktur, która od 2026 roku zrewolucjonizuje i ujednolici sposób dokumentowania i rozliczania transakcji w Polsce. To rozwiązanie wpłynie na cały proces księgowy, zobowiązania podatników, a także wprowadzi szereg korzyści i wyzwań dla przedsiębiorców.

Ustawa z 5.08.2025 r. „O zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz ustawy o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw” została opublikowana 1.09.2025 r. w Dzienniku Ustaw (Dz.U. z 2025 r.poz.1203). Ta

foto: AdobeStock



także co do zasady powinni wysłać faktury do systemu KSeF w dniu ich sporządzenia. Dla mniejszych firm i tych z ograniczonym dostępem do internetu, obowiązek ten może stanowić barierę, zwłaszcza w trakcie etapów wdrożenia i ewentualnych awarii technicznych. Ponadto błędy w danych przesyłanych do systemu mogą skutkować problemami finansowymi i podatkowymi, jeśli nie zostaną odpowiednio wcześniej wykryte i skorygowane.

Zalety dla przedsiębiorców

KSeF to przede wszystkim narzędzie zwiększające efektywność i transparentność rozliczeń podatkowych, przyspieszające zwrot VAT, a także minimalizujące ryzyko fałszerstw i sprzecznych z prawem praktyk na rynku. Automatyzacja pozwala na eliminację ręcznego księgowania i ograniczenie ludzkich błędów, co przekłada się na oszczędność czasu i pieniędzy. Ponadto, rozwiązanie to sprzyja cyfrowej transformacji przedsiębiorstw i ułatwia ich dostosowanie do standardów unijnych. Co więcej, nie potrzeba kupować płatnej aplikacji, co na pewno jest ważne dla drobnych przedsiębiorców, a Ministerstwo Finansów zapewnia bezpłatne narzędzia, które będą poddawane regularnej aktualizacji.

Wprowadzenie KSeF to wielka rewolucja, która wymusi na przedsiębiorcach zmiany w codziennej działalności, ale jednocześnie przyniesie korzyści w postaci szybszych zwrotów VAT, poprawionej kontroli i efektywności procesów księgowych. Fakt, że system ten jest oparty na nowoczesnej technologii, wprowadza nie tylko wygodę, ale i wymaga od podatników dużej adaptacyjności. Ostatecznie czas pokaże, czy benefity przewyższą wyzwania, a najwięksi przegrani to ci, którzy zbyt późno przygotowują swoje systemy i procedury. ■

Agnieszka Jakubowska

nowelizacja przesunęła obowiązek wystawiania e-faktur na 1.02.2026 roku, w związku z tym do tego czasu zasady fakturowania pozostają bez zmian.

Kluczowe przepisy określają, że od 1.02.2026 r. wszystkie faktury muszą być wystawiane za pośrednictwem systemu, co jest zgodne z celami cyfryzacji i poprawy kontroli podatkowej. Ponadto wprowadzono rozwiązania ułatwiające korzystanie z systemu, np. tryb offline 24 czy możliwość dodawania załączników, które mają umożliwić płynne przejście w nową erę fakturowania.

Od 1.02.2026 r. KSeF będzie obowiązkowy dla wszystkich firm wystawiających faktury w Polsce, jednak wdrożenie będzie zachodziło etapami. Od 1.02.2026 r. obligatoryjnie dla dużych podatników (wartość sprzedaży za 2024 przekraczająca 200 mln wraz z podatkiem). Od 1.04.2026 r. dla pozostałych przedsiębiorców. Od 1.01.2027 r. dla drobnych przedsiębiorców, których wartość faktur wystawionych w danym miesiącu nie przekracza kwoty 10.000 złotych brutto.

Podatnicy muszą się przygotować do tego procesu już teraz, gdyż faktury będą miały ustrukturyzowany format XML, co wyeliminuje konieczność ręcznego przepisywania danych z plików PDF czy skanów. Nowe zasady oznaczają, że momentem uznania faktury za wpływającą do systemu będzie jej przyjęcie w KSeF z nadanym numerem, co wpłynie na terminy rozliczeń VAT i odliczeń, w tym skrócenie czasu zwrotu VAT z 60 do 40 dni.

Bankowość cyfrowa, brak konieczności archiwizacji papierowej i automatyzacja procesów transakcyjnych uczynią system efektywniejszym, w pełni integrując przepływ dokumentów z systemami księgowymi przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy będą musieli dostosować swoje procedury akceptacji faktur oraz regularnie monitorować postępy we wdrażaniu rozwiązań technicznych, aby wyeliminować potencjalne błędy, a wcześniejsze

“
KSEF TO PRZED
WSZYSTKIM NARZĘDZIE
ZWIĘKSZAJĄCE
EFEKTYWNOŚĆ
I TRANSPARENTNOŚĆ
ROZLICZEŃ
PODATKOWYCH,
PRZYSPIESZAJĄCE
ZWROT VAT, A TAKŻE
MINIMALIZUJĄCE
RYZYSKO FAŁSZERSTW
I SPRZECZNYCH
Z PRAWEM PRAKTYK
NA RYNKU

przetestowanie procesów i narzędzi pozwoli także na usprawnienia pod kątem potrzeb w organizacji.

Wady systemu

Mimo wielu korzyści, KSeF wiąże się z wyzwaniami. Faktury pobrane z KSeF będą miały formę nieczytelnego zestawu danych, co uniemożliwi ich natychmiastową weryfikację. Taki system wymusi użycie niezbędnego oprogramowania, które pozwoli na dalszy obieg dokumentów. Przedsiębiorcy muszą zainwestować w infrastrukturę IT, szkolenia pracowników i procesy integracji systemów księgowych z platformą. Aby uniknąć wątpliwości i problemów, podatnicy



Wiatr, sztuka i wino

Krzysztof Kowalak, prezes firmy Double K Consulting oraz Winnice Rymanów, jest jednym z nielicznych przedsiębiorców, którzy realizują marzenia, takie jak produkcja własnego wina i promocja sztuki. A mierząc wiatr, jeździ po całym świecie

Jak się zaczęła pańska przygoda z biznesem?

Studiowałem zarządzanie na Akademii Leona Koźmińskiego. Pod koniec studiów zainteresowałem się energią odnawialną. Zgłębiałem ten temat i zdobyłem dosyć dużą wiedzę teoretyczną. W efekcie podjąłem współpracę z funduszami z tej branży, które poszukiwały ziemi pod projekty. Trwało to niedługo, wymyśliłem sobie, że wejdę w to, co robię do dziś, czyli pomiary wiatru. Stworzyłem własną spółkę, korzystając na początku z technologii opracowanej przez amerykańską firmę

NRG. Doszedłem jednak do wniosku, że nie ma sensu kupować w Stanach Zjednoczonych czegoś, co sami możemy wyprodukować. Zleciłem zaprojektowanie autorskiej konstrukcji i rozpoczęliśmy własną produkcję. Pomiary robimy więc w oparciu o nasze rozwiązanie.

Wyniki pomiarów wiatru decydują o przyszłości planowanych inwestycji?

Oczywiście, budowa turbiny wiatrowej to inwestycja jak każda inna, powinna zwrócić się w określonym czasie i zacząć zarabiać. Najpierw stawiamy więc

specjalny maszt – konstrukcję tymczasową z czujnikami, która przez rok lub dwa zbiera dane. Dopiero na tej podstawie można oszacować rentowność projektu i zaplanować dalsze działania. Informacje z masztu porównuje się z danymi satelitarnymi, a następnie analizuje. Technologia turbin wiatrowych znacznie się rozwinęła, a ich wydajność pozwala dziś realizować projekty w wielu rejonach Polski – od Pomorza po Bieszczady.

Wiele tego rodzaju projektów spotyka się w Polsce z niechęcią społeczną.

Powiedzmy od razu – niechęcią wynikającą z braku wiedzy i regulacji. Zdarzało się, że pierwsze turbiny powstawały zbyt blisko domów, bez konsultacji społecznych. To wywołało reakcję – częściowo słuszną – ale również otworzyło przestrzeń dla lobbingu zwolenników innych rozwiązań.

Podobno przede wszystkim chodzi o hałas.

Jego poziom zależy od wielu czynników – od ukształtowania terenu po kierunek wiatru. Dźwięk z turbiny to raczej szum, mniej uciążliwy niż hałas z autostrady. Uważam, że odległość 500 metrów od zabudowań to sensowny kompromis. Wszystkie te problemy spowodowały, że nie angażujemy się w budowę nowych turbin, ale skupiamy się wyłącznie na precyzyjnych pomiarach. Realizujemy zlecenia w wielu miejscach, nawet tak nieoczywistych, jak Nowa Kaledonia. Na marginesie – niewiele brakowało, a utknąłbym tam na dwa lata, kiedy z powodu covidu wyspa została odizolowana od reszty świata. Nasze maszty stoją m.in. na Islandii i Lofotach. Mieliśmy też sprawnie działający oddział w USA, ale pandemią skutecznie zakończyła tę działalność...

Pomimo tej przykrej historii, może się pan uważać za szczęściarza, który realizuje marzenia, takie jak produkcja własnego wina. A mierząc wiatr, jeździ pan po całym świecie.

GOSPODARKA
biznes i sztuka



Pomysł na własną winnicę narodził się spontanicznie. Byłem w Beskidzie Niskim i powiedziałem do przyjaciela: „Tu jest pięknie, szkoda, że nie można mieć winnicy”. A on odpowiedział: „Już można”. W 2005 roku obsadziłem pierwsze 30 arów. Dziś Winnice Rymanów to około 4 hektarów winorośli, z których powstaje rocznie ok. 15 tys. butelek wina. Są to m.in. Sauvignon Blanc, Riesling, Cabernet Cortis, a także Pinot Noir. Choć w Polsce zwykle lepiej udają się wina białe, Rymanów zaskoczył – terroir okazało

się doskonałe również dla czerwonych szczepów. Lokalizacja jest nietypowa: bardzo wietrzna, wysoko położona. I to właśnie sprawia, że czerwone winogrona dojrzewają tu zaskakująco dobrze. Nastawiamy się na jakość, a nie ilość, np. wino musujące wytwarzamy metodą tradycyjną.

Czy jest to projekt komercyjny?

Raczej hobbystyczny. Pierwotnie winiarnia mieściła się w pięknym budynku dawnego dworca PKP we Wróbliku Szlacheckim. W sali poczekalni stały



fol. Marek Krüger

Krzysztof Kowalak

Najważniejsze wartości, jakie pan wyznaje?

Balans, harmonia.

O czym pan najchętniej lubi dyskutować pozazawodowo?

O sztuce.

Gdyby nie istniały żadne ograniczenia, z kim chciałby pan spotkać się na długą rozmowę i o czym chciałby pan porozmawiać?

Z Tadeuszem Różewiczem. To niezwykła, enigmatyczna postać. Bardzo wysoko cenię jego mało znaną prozę, wspaniałe krótkie opowiadania.

Pana pasje prywatne?

Muzyka, amatorsko gram na fortepianie i gitarze. Nurkuję, jeżdżę na nartach.

Jaką książkę chciałby pan polecić naszym czytelnikom?

„Kieślowski. Od bez końca do końca” Krzysztofa Piesiewicza

Najbardziej pamiętna chwila pana życia.

Żyję chwilą. Często wspominam moje wspaniałe dzieciństwo.

Bucket list?

Odruchowo odpowiadam, że byłoby to pół roku odpoczynku. To jednak musi poczekać. Mój ważny cel to kontynuacja rozpoczętych projektów biznesowych oraz dalszy rozwój projektu Art&Wine.

kadzie, u zawiadowcy znajdowało się biuro, a w kasie biletowej składowaliśmy beczki. Niestety ten budynek stał się dla nas za mały. Pierwsza butelka wyprodukowana w sposób formalny została sprzedana w 2019 roku. Wcześniej była to zabawa i robiliśmy wino na własny użytek. Powstały wtedy trzy etykiety. Było to jedno czerwone wino oraz dwa białe. Warto dodać, że nazwy naszych win to kolory po francusku. Odbiorcy indywidualni mogą je kupić tylko na miejscu, w winiarni. Prawie cała nasza produkcja trafia do restauracji i hoteli.

Skąd pomysł na streetartowe etykiety?

Chciałem, by nasze wino miało nie tylko smak, ale i duszę. Zaprosiliśmy więc do współpracy artystów, którzy w większości wywodzą się ze street artu, współpracują z nami Chazme, Sepe, Cekas, Nawer, Pener, Seikon, Otecki oraz Jagna Wróblewska. Do grupy należał również nieżyjący już Robert Proch. Tworzą obrazy, które trafiają na etykiety win. Kupujemy ich prace na normalnych, rynkowych zasadach. To forma mecenatu i osobistego uznania dla polskiej sztuki współczesnej.

Od kilku miesięcy można prace te obejrzeć w galerii sąsiadującej z winiarnią w Rymanowie.

Udało nam się stworzyć nie tylko winiarnię, ale też przestrzeń galerijno-eventową. Adaptowany budynek po starej spółdzielni to dziś loftowy obiekt, który gromadzi miłośników wina i sztuki. Zorganizowaliśmy już pierwszy plener artystyczny Art&Wine session 2025, którego plon obecnie wystawiamy. Można też zobaczyć tam wszystkie pozostałe prace powstałe na przestrzeni ostatnich lat. To potencjalnie doskonałe miejsce na eventy firmowe.

Czym są dla pana wino i sztuka?

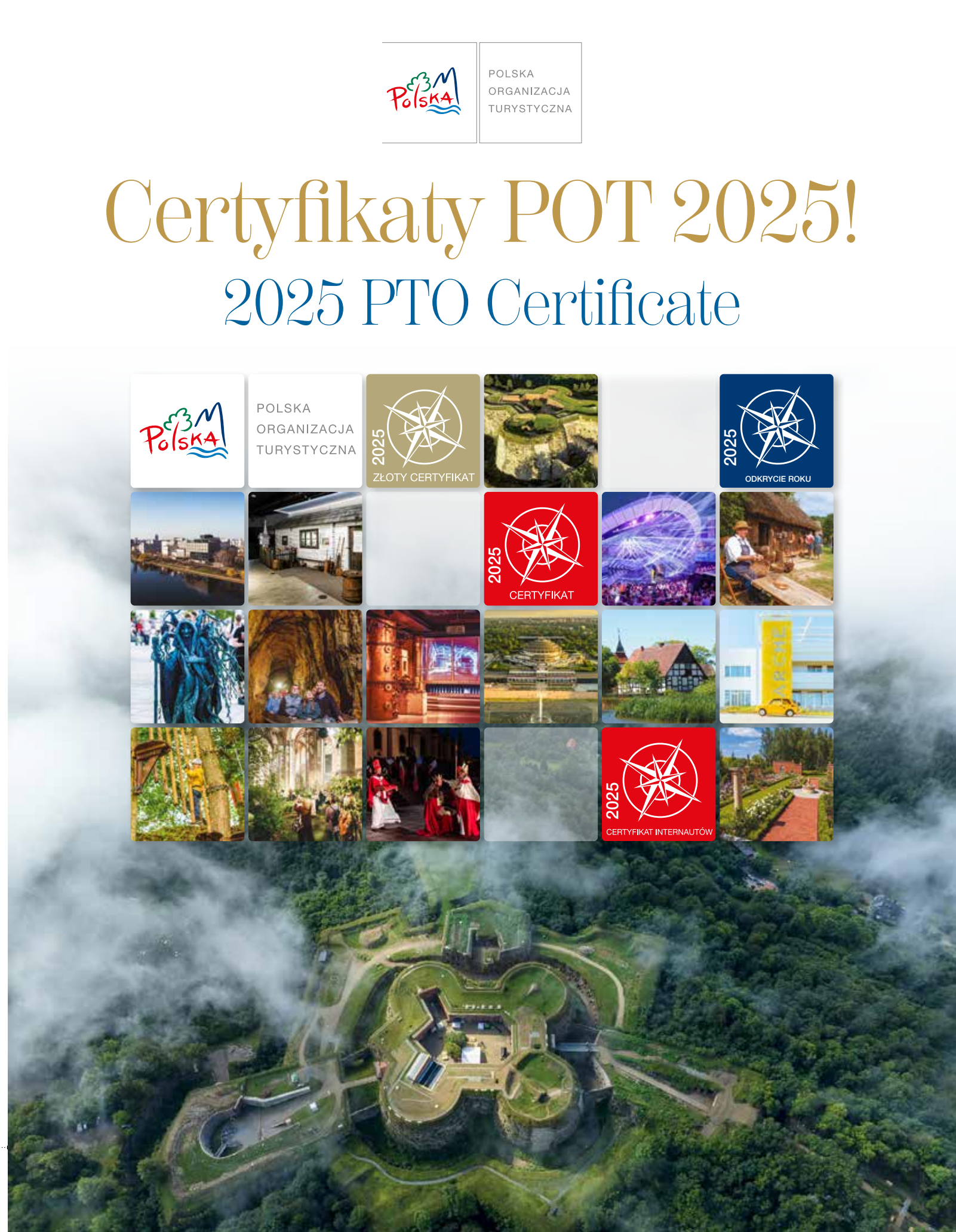
To dla mnie dwa równoważne światy – oba potrzebują czasu, serca i zrozumienia. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski

Ankieta „Managera”

Certyfikaty POT 2025!

2025 PTO Certificate



GALA CERTYFIKATÓW

Polskiej Organizacji Turystycznej

2025



Znamy laureatów Konkursu na Najlepszy Produkt Turystyczny Certyfikat POT 2025!

The winners of the Best Tourism Product Competition
– 2025 PTO Certificate – have been announced!

Twierdza Srebrna Góra zdobyła Złoty Certyfikat POT 2025 – najważniejszą nagrodę w polskiej branży turystycznej, wśród atrakcji które wyznaczają trendy w turystyce i zachycają odwiedzających.

Uroczysta gala rozstrzygnięcia już 22. edycji Konkursu odbyła się podczas Targów Tour Salon 2025 w Poznaniu. Uczestniczyli w niej Jakub Rutnicki, Minister Sportu i Turystyki; Rafał Szmytke, Prezes Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Małgorzata Wilka-Grzywna, Wiceprezes Polskiej Organizacji Turystycznej.

Konkurs na Najlepszy Produkt Turystyczny, realizowany przez POT we współpracy z regionalnymi organizacjami turystycznymi, ma na celu podnoszenie jakości i konkurencyjności polskiej oferty. Przyznane Certyfikaty są dowodem uznania dla miejsc i inicjatyw, które łączą tradycję, nowoczesność oraz pasję do odkrywania piękna i historii Polski, budując wizerunek kraju jako niezwykłego kierunku podróży.

Fort Srebrna Góra received the 2025 PTO Gold Certificate, the top honour in Poland's tourism sector, awarded to attractions that inspire, innovate, and captivate travellers.

The ceremony marking the conclusion of the 22nd edition of the Competition was held at the 2025 Tour Salon trade fair in Poznań. The event was attended by Jakub Rutnicki, Minister of Sport and Tourism; Rafał Szmytke, President of the Polish Tourism Organisation; and Małgorzata Wilka-Grzywna, Vice President of the Polish Tourism Organisation.

The Best Tourism Product Competition, organised by the PTO in cooperation with regional tourism organisations, aims to enhance the quality and competitiveness of Poland's tourism offer. The awarded Certificates are a mark of recognition for places and initiatives that combine tradition, modernity, and a passion for discovering the beauty and history of Poland, shaping the country's image as an extraordinary travel destination.

Złoty Certyfikat, Odkrycia i Wyróżnienia

Absolutnym zwycięzcą tegorocznej edycji została Twierdza Srebrna Góra, która otrzymała prestiżowy Złoty Certyfikat 2025.

Tytuł Turystyczne Odkrycie 2025 trafił do Muzeum Fabryka Czekolady E. Wedel, a Wyróżnienie w tej kategorii otrzymała Świętokrzyska Zagroda Kultury – Harmonia.

Certyfikaty Polskiej Organizacji Turystycznej dla Najlepszego Produktu Turystycznego w 2025 roku otrzymali:

- Opole – Stolica Polskiej Piosenki
- Skansen w Sierpcu Przygoda z Folklorem Mazowsza
- Festiwal Fantastyki Pyrkon
- Sztolnia Czarnego Pstrąga w Tarnowskich Górach
- Muzeum Polskiej Wódki
- Kompleks Hali Stulecia
- Swołowo – Stolica Krainy w Kratę
- Arche Nałęczów Dawne Sanatorium Milicyjne
- Centrum Turystyki Aktywnej i Sportu Bieszczad.ski Wańkowa
- Centrum Św. Jana w Gdańsku

Wyróżnienia w konkursie otrzymały także: Aflopark – Ogrody Grażyny i Andrzeja Furmanów oraz Koronacja Królewska – Festiwal Kultury Słowiańskiej.

Certyfikat internautów powędrował do Aflopark – Ogrody Grażyny i Andrzeja Furmanów.

Gold Certificate, Discoveries and Distinctions

The winner of this year’s edition was Fort Srebrna Góra, which received the prestigious 2025 Gold Certificate.

The title of 2025 Tourism Discovery went to the E. Wedel Chocolate Factory Museum, while the Distinction in this category was awarded to the Świętokrzyska Cultural Homestead – Harmony.

The Polish Tourism Organisation Certificates for the Best Tourism Product in 2025 were awarded to:

- Opole – the Capital of Polish Song
- The Sierpc Open-Air Museum – Exploring Mazovian Folklore
- The Pyrkon Convention
- The Black Trout Adit in Tarnowskie Góry
- The Polish Vodka Museum
- The Centennial Hall
- Swołowo – the Capital of the Plaid Land
- Arche Nałęczów – Former Militia Sanatorium
- The Bieszczad.ski Active Tourism and Sports Centre in Wańkowa
- St. John’s Centre in Gdańsk

Honourable Mentions in the competition were also awarded to: Aflopark – the Gardens of Grażyna and Andrzej Furman, and the Royal Coronation – Slavic Culture Festival. The Internet Users’ Certificate went to Aflopark – the Gardens of Grażyna and Andrzej Furman.



– To już dwudziesta druga edycja konkursu na Najlepszy Produkt Turystyczny – Certyfikat POT 2025. Przyznane nagrody i wyróżnienia niewątpliwie są bardzo ważne dla poszczególnych laureatów, jednak mają one także nieocenione znaczenie dla rozwoju polskiej branży turystycznej – powiedział Rafał Szmytko, Prezes Polskiej Organizacji Turystycznej.

– Liczba zgłoszeń oraz wspaniały poziom, jaki reprezentują wszystkie zgłaszane do Konkursu atrakcje turystyczne, są doskonałym dowodem na różnorodność i wysoką jakość polskiej oferty turystycznej. Certyfikaty POT trafiają w ręce inicjatyw, które stanowią wzorcowe przykłady atrakcji godnych uwagi i promocji na rynku krajowym oraz międzynarodowym – dodał Prezes Szmytko.

Za wybór zwycięzców odpowiadała Kapituła powołana przez Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej, złożona z wybitnych specjalistów z dziedziny turystyki, marketingu, promocji, środowisk naukowych oraz mediów. Przewodniczącym Kapituły jest Jacek Janowski, Dyrektor Departamentu Wsparcia Rozwoju Turystyki POT. Certyfikaty POT przyznawane są w kategoriach takich, jak wydarzenie cykliczne, pakiet usług turystycznych, obiekt, szlak czy miejsce/obszar. ■

„This marks the twenty-second edition of the Best Tourism Product Competition – 2025 PTO Certificate. The presented awards and distinctions are undoubtedly very important for each winner, but they also hold immense value for the development of the Polish tourism industry,” said Rafał Szmytko, President of the Polish Tourism Organisation.

„The number of submissions and the excellent standard represented by all the tourist attractions entered in the Competition clearly demonstrate the diversity and high quality of Poland’s tourism products. The 2025 PTO Certificates for Best Tourism Product are awarded to initiatives that represent exemplary attractions worthy of attention and promotion both nationally and internationally,” added President Szmytko.

The winners were selected by a Panel appointed by the President of the Polish Tourism Organisation, consisting of distinguished specialists in tourism, marketing, promotion, academia, and the media. The Panel is chaired by Jacek Janowski, Director of the PTO Department of Tourism Development Support. The 2025 PTO Certificates for Best Tourism Product are awarded in categories such as recurring events, tourism service packages, facilities, trails, and sites/areas. ■

Złoty certyfikat POT

Gold POT Certificate



Twierdza Srebrna Góra

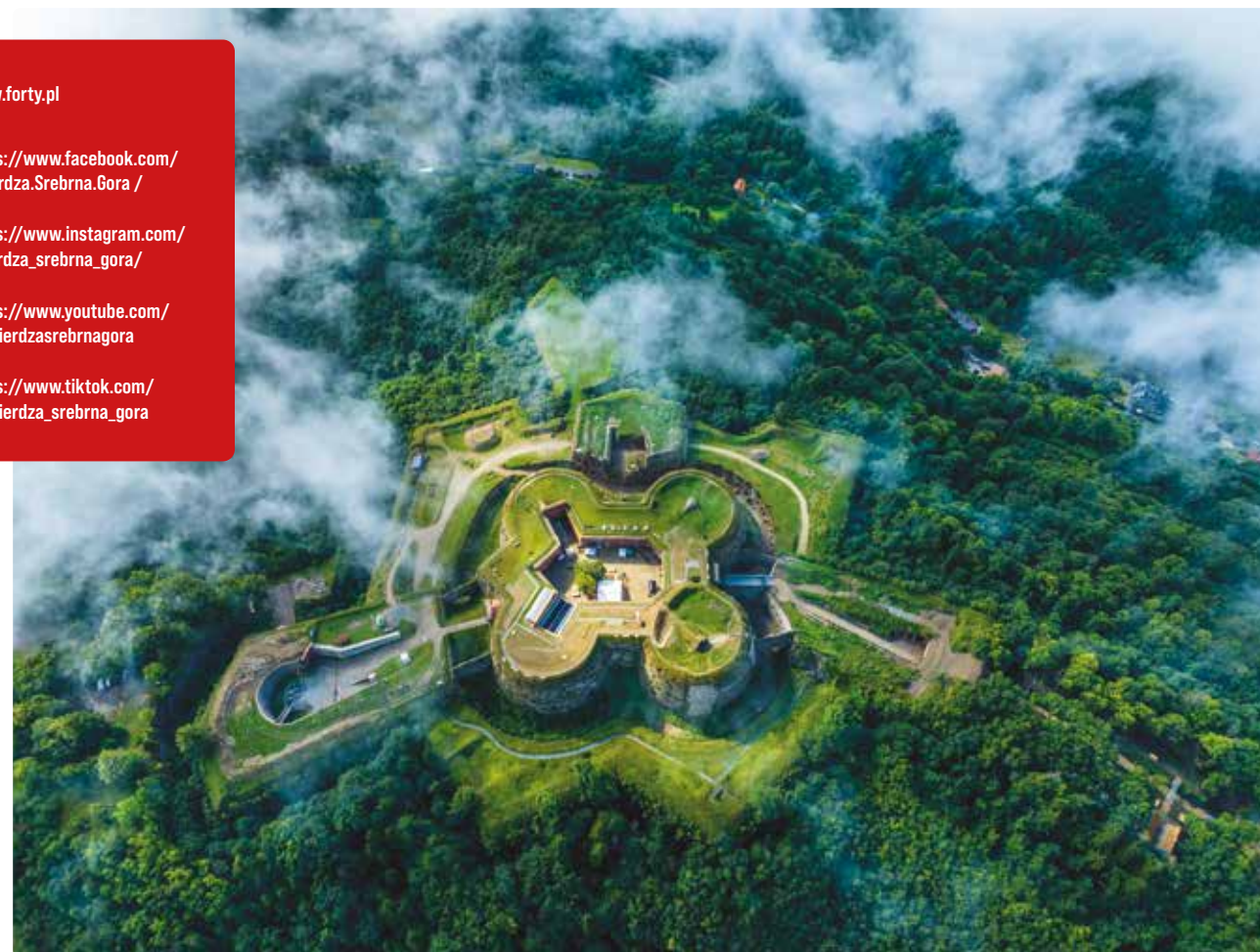
To wyjątkowy, osiemnastowieczny zabytek, położony na wysokości ponad 650 m n.p.m. Jest to największa twierdza górska w Europie i jednocześnie najwyżej położony Pomnik Historii w Polsce.

Dzięki prowadzonym pracom rewaloryzacyjnym ten potężny kompleks ożywa, oferując bogatą, całoroczną ofertę. Turyści mogą zwiedzać Twierdzę, podziwiać ekspozycje muzealne, a także spędzić noc w jednym z 63 komfortowych pokoi. Wyjątkowym atutem są przewodnicy w mundurach z epoki, którzy wciągają gości w żywą opowieść o historii tego miejsca. Na terenie obiektu znajduje się również restauracja oraz sale warsztatowe, co czyni go idealnym miejscem dla turystów w każdym wieku.

Fort Srebrna Góra

Fort Srebrna Góra is a remarkable 18th-century monument situated over 650 metres above sea level. It is the largest mountain fort in Europe and the highest-located Historic Monument in Poland.

Thanks to ongoing restoration works, this vast complex has been brought back to life, offering a rich, year-round experience. Visitors can explore the fort, admire museum exhibitions, and even spend the night in one of its 63 comfortable rooms. A special highlight is the team of guides dressed in period uniforms, who bring history to life through engaging storytelling. The site also features a restaurant and workshop rooms, making it an ideal destination for visitors of all ages.



www.forty.pl



<https://www.facebook.com/Twierdza.Srebrna.Gora/>



https://www.instagram.com/twierdza_srebrna_gora/



<https://www.youtube.com/@twierdzasrebrnagora>



https://www.tiktok.com/@twierdza_srebrna_gora

Turystyczne odkrycie roku

Tourist Revelation of the Year



POLSKA
ORGANIZACJA
TURYSTYCZNA

Nagroda Award

Muzeum Fabryka Czekolady E.Wedel

To nowa, słodka ikona na turystycznej mapie Warszawy. Położone na warszawskiej Pradze, w miejscu dawnych silosów na ziarna kakao, muzeum zabiera gości w interaktywną podróż do świata czekolady.

Ten nowatorski obiekt angażuje wszystkie zmysły, pozwalając poznać proces powstawania czekolady – od uprawy kakaowca, aż po gotowy produkt. Dodatkową atrakcją jest możliwość podejrzania pracy na liniach produkcyjnych, na których powstają wedlowskie smakołyki.

W muzeum mieści się także Pijalnia Czekolady, sklep z pamiątkami, a także taras widokowy z panoramą Warszawy. To idealne miejsce dla każdego, kto szuka wyjątkowego, multisensorycznego doświadczenia. •

E. Wedel Chocolate Factory Museum

The E. Wedel Chocolate Factory Museum has become a new, sweet landmark on the tourist map of Warsaw. Located in Warsaw's Praga district, on the site of former cocoa bean silos, the museum takes visitors on an interactive journey into the world of chocolate.

This innovative venue engages all the senses, showcasing the process of making chocolate – from growing cocoa beans to the final product. Visitors also have the opportunity to see the production lines where Wedel delicacies are made.

Additionally, the museum features a Chocolate Café, a gift shop, and a viewing terrace with panoramic views of Warsaw. It's the perfect place for anyone seeking an extraordinary experience engaging all the senses. •



www.fabrykaczekolady.pl



<https://www.facebook.com/FabrykaCzekoladyE.Wedel/>



<https://www.instagram.com/fabrykaczekoladye.wedel>

Turystyczne odkrycie roku

Tourist Revelation of the Year



Wyróżnienie • Distinction

Świętokrzyska Zagroda Kultury – Harmonia

To interaktywna ekspozycja, która ożywia ludowe tradycje regionu w sposób nieznan dotąd w Polsce. W czterech salach odpowiadających porom roku zwiedzający wchodzi w rytm życia XIX-wiecznej wsi świętokrzyskiej. Dzięki nowoczesnym multimediom angażującym wzrok, dotyk, słuch, a nawet zapach, podróż przez „Harmonię” staje się pełnym doświadczeniem kulturowym. Ekspozycja jest przystosowana do osób ze szczególnymi potrzebami. Tu historie Władzia i Mani – bohaterów wystawy – ożywają poprzez opowieści, interakcje (np. poznawanie zapachów, puszczanie wianków na wodę czy multimedialna podróż wozem konnym). Harmonia funkcjonuje od IV 2024 roku. Posiada nieoczywistą wartość edukacyjną, łącząc w sobie

The Świętokrzyska Cultural Homestead – Harmony

The Świętokrzyska Cultural Homestead – Harmony is an interactive exhibition that brings the folk traditions of the region to life in a way never seen before in Poland. Visitors explore four rooms representing the seasons, immersing themselves in the rhythm of 19th-century village life in the Świętokrzyskie region. Using modern multimedia that engages sight, touch, hearing, and even smell, the journey through “Harmony” becomes a fully immersive cultural experience. The exhibition is accessible to visitors with special needs. Here, the stories of Władziu and Mania – the exhibition’s main characters – come alive through storytelling and interactive activities, such as exploring



autentyzm kulturowy i nowoczesną formę przekazu, co czyni ją produktem atrakcyjnym zarówno dla rodzin, jak i grup szkolnych czy turystów indywidualnych. Dla odwiedzających przygotowano komfortową ofertę stałych godzin zwiedzania, korzystne ulgi w zakupie biletów (np. w połączeniu z dotychczasową ofertą instytucji). Obiekt oferuje również wynajem komfortowej sali konferencyjnej. Przygotowano tu sklepik z pamiątkami i kawiarnię, pokój zabaw dla dzieci oraz strefę relaksu z okularami VR, dzięki którym zanurzymy się w wirtualnych przestrzeniach natury. Harmonia to wyjątkowy przykład synergii tradycji z innowacją, edukacją i turystyką. Jest idealnym претен-tem do tytułu – wyróżnia się oryginalnością, dostępnością i edukacyjną wartością kulturową.

Świętokrzyska Zagroda Kultury – Harmonia to unikalna atrakcja turystyczna w samym sercu Gór Świętokrzyskich u stóp Świętego Krzyża, która łączy dziedzictwo kulturowe regionu z nowoczesną formą przekazu. To całoroczny obiekt, w pełni przystosowany do odwiedzin niezależnie od pogody, co czyni go idealnym punktem na mapie turystycznej województwa – nie tylko ze względu na lokalizację, ale również dostępność przez cały rok. Atrakcyjność Harmonii wynika również z jej merytorycznego, edukacyjnego charakteru – wystawa oparta jest na autentycznych źródłach etnograficznych, a na ekspozycji umieszczono kody QR prowadzące do materiałów poszerzających wiedzę dla osób bardziej zainteresowanych tą tematyką. Obiekt wyróżnia się dostępnością – zastosowano szereg rozwiązań przyjaznych osobom z różnymi potrzebami, dzięki temu Harmonia jest przestrzenią naprawdę inkluzywną. Ekspozycja jest atrakcyjna dla turystów w każdym wieku – dzieci znajdą strefy zabaw i gry edukacyjne w klimacie wsi, młodzież i dorośli mogą zanurzyć się w interaktywnej narracji kulturowej, a seniorzy cenią spokojny, zorganizowany rytm zwiedzania. Multisensoryczność, storytelling oraz różnorodność form przekazu sprawiają, że każdy znajdzie tu coś dla siebie. Architektura budynku także przyciąga wzrok i budzi ciekawość – bezpośrednie nawiązanie do wyglądu rozciągniętego akordeonu zachwyca turystów odwiedzających region. Harmonia nie tylko bawi, ale i uczy – w sposób nowoczesny, angażujący i przemyślany. •

scents, floating wreaths on water, or taking a multimedia horse-drawn cart ride. Since opening in April 2024, 2024, Harmony has combined cultural authenticity with a modern form of presentation, giving it a unique educational value and making it appealing to families, school groups, and individual tourists alike. Visitors can enjoy convenient opening hours and attractive ticket discounts, including combined offers with other local institutions. The venue also offers a comfortable conference room for hire. There’s a gift shop and café, a playroom for children, and a relaxation zone with VR headsets, allowing guests to immerse themselves in virtual natural environments. Harmony is a remarkable example of blending tradition with innovation, education, and tourism. Its originality, accessibility, and cultural-educational value make it a strong contender for awards.

The Świętokrzyska Cultural Homestead – Harmony is a unique tourist attraction in the heart of the Świętokrzyskie Mountains, at the foot of the Holy Cross, combining the region’s cultural heritage with a modern form of presentation. Open year-round and fully accessible regardless of weather, it is a perfect destination on the region’s tourist map – valued not only for its location but also for its all-season availability. Harmony’s appeal also lies in its strong educational focus – the exhibition is based on authentic ethnographic sources, with QR codes providing access to additional resources for visitors who wish to delve deeper. The venue is highly accessible, with a range of solutions designed for visitors with diverse needs, making Harmony a truly inclusive space. The exhibition attracts tourists of all ages – children enjoy play areas and educational games inspired by village life, teenagers and adults can immerse themselves in interactive cultural storytelling, and seniors can appreciate a calm, well-structured tour. Its combination of sensory experiences, storytelling, and diverse presentation formats ensures that everyone can find something engaging. The building’s architecture catches the eye and sparks curiosity – its design, inspired by the shape of an open accordion, delights tourists visiting the region. Harmony not only entertains but also educates – in a modern, engaging, and thoughtful way. •

Certyfikat POT

POT Certificate



Opole Stolica Polskiej Piosenki

Jest miastem, które od lat tętni muzyką, a od 2021 roku oficjalnie nosi tytuł „**Stolicy Polskiej Piosenki**”. To właśnie w Opolu, w legendarnym **Amfiteatrze Tysiąclecia**, od 1963 roku odbywa się Krajowy Festiwal Polskiej Piosenki – jeden z najstarszych w Europie.

Miasto oferuje turystom mnóstwo atrakcji związanych z muzyką. Możesz podążać **Trasą Muzycznych Murali** i **Trasą Festiwalową** oraz zobaczyć pomniki artystów. Koniecznie odwiedź też jedyne w Polsce **Muzeum Polskiej Piosenki**, które w nowoczesny sposób prezentuje historię polskiej muzyki rozrywkowej. Opole to idealne miejsce dla każdego, kto szuka muzycznych wrażeń przez cały rok.

Opole – the Capital of Polish Song

Opole, officially known as the “Capital of Polish Song” since 2021, is a city alive with music. Here, at the legendary Millennium Amphitheatre, the National Festival of Polish Song has been held since 1963 – one of the oldest festivals in Europe.

The city offers visitors plenty of music-related attractions. You can enjoy a variety of music-themed attractions, including the **Music Murals Route**, the **Festival Route**, and monuments dedicated to famous artists. Also, be sure to visit the Museum of Polish Song, the only one of its kind in Poland, which presents the history of Polish popular music in a modern, engaging way. Opole is the perfect destination for anyone seeking musical experiences all year round.



Certyfikat POT

POT Certificate



Skansen w Sierpcu Przygoda z Folklorem Mazowsza

Sierpecki Skansen to niezwykle urokliwe miejsce, które w harmonijny sposób łączy bogaty mazowiecki folklor z wymogami współczesności. Ten kompleks, położony na północnym Mazowszu, prezentuje życie dawnej wsi z przełomu XIX i XX wieku.

Na gości czeka tu 11 autentycznych zagród, zabytkowy wiatrak, kuźnia z czynnym paleniskiem, a także dwa odrestaurowane dwory ziemiańskie. Przez cały rok odbywają się liczne imprezy plenerowe, od **Niedzieli Palmowej** po **Jarmark Bożonarodzeniowy**, które pozwalają na aktywne uczestnictwo w tradycyjnym życiu wsi.

Swoją ofertę skansen uzupełnia o nowoczesny **Hotel Skansen Conference&SPA**, który zapewnia gościom relaks na najwyższym poziomie, umożliwiając jednocześnie pełne korzystanie z takich rozrywek, jak np. kręgle czy bilard, a także basen, sauna, rowery i gokarty

The Sierpc Open-Air Museum – Exploring Mazovian Folklore

The Sierpc Open-Air Museum is an exceptionally charming destination, perfectly blending rich Masovian folklore with modern amenities. Located in northern part of the Mazowsze province, the complex showcases life in a traditional village at the turn of the 19th and 20th centuries.

Visitors can explore 11 authentic homesteads, a historic windmill, a blacksmith's forge with a working hearth, and two restored manor houses. Throughout the year, the museum hosts numerous outdoor events, from Palm Sunday celebrations to the Christmas Fair, giving visitors an immersive experience of village life.

The museum experience is complemented by the contemporary Skansen Conference & SPA Hotel, which provides guests with top-quality relaxation while allowing full access to [niedokończone zdanie w polskim tekście] musical experiences all year round.



www.mwmskansen.p
<https://www.facebook.com/muzeumsierpc>
www.instagram.com/muzeum.wsi.mazowieckiej/
www.youtube.com/@muzeumwsimazowieckiejwsier7969/viz



Certyfikat POT

POT Certificate



Festiwal Fantastyki Pyrkon

Jest jednym z największych festiwali fantastyki w Europie, który od 25 lat co roku przyciąga do Poznania dziesiątki tysięcy osób. **Pyrkon** to trzydniowe wydarzenie, podczas którego fani popkultury mogą przenieść się do fantastycznego świata.

Festiwal odbywa się na **Międzynarodowych Targach Poznańskich**, oferując ponad **2200 atrakcji** w 20 strefach tematycznych, od filmowej i literackiej, po gamingową i naukową. Goście mogą wziąć udział w panelach i spotkaniach z gwiazdami, zobaczyć wystawy oraz podziwiać fantastyczne pokazy.

Pyrkon znany jest także z barwnych **cosplayerów**, którzy sprawiają, że całe miasto tętni energią.

The Pyrkon Convention

Pyrkon is one of the largest conventions in Europe, attracting tens of thousands of people to Poznań every year for the past 25 years. This three-day event allows pop culture fans to step into an incredible world.

Held at the **Poznań International Fair**, the festival features more than 2,200 attractions in 20 thematic zones, ranging from film and literature to gaming and science. Guests can attend panels and meet celebrities, explore exhibitions, and enjoy spectacular shows.

Pyrkon is also known for its colourful **cosplayers**, who make the whole city come alive.



www.pyrkon.pl



<https://www.facebook.com/Pyrkon/>



<https://www.instagram.com/pyrkon>



<https://www.youtube.com/@FestiwalPyrkon>



https://www.tiktok.com/@pyrkon_official

Certyfikat POT

POT Certificate



» Sztolnia Czarnego Pstrąga

Jest prawdziwą perłą turystyki industrialnej i unikalnym miejscem na skalę światową, które wpisano na **Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO**. **Sztolnia Czarnego Pstrąga** to najstarsza na świecie podziemna trasa turystyczna, którą pokonuje się łodziami.

Obiekt powstał w XIX wieku jako część systemu odwadniania kopalni, a dziś jest świadectwem dawnej pracy górników. Zlokalizowana w malowniczym Parku Krajobrazowym **Sztolnia** działa przez cały rok, oferując nie tylko tradycyjne zwiedzanie, ale też wyjątkowe formy aktywnego wypoczynku, jak **podziemne morsowanie** – jedyne takie w Polsce. Goście mogą tu podziwiać oryginalne obudowy, zjawiska krasowe, a także zaobserwować podziemne życie nietoperzy.

» The Black Trout Adit

The **Black Trout Adit** is a true gem of industrial tourism and a world-class attraction listed as a **UNESCO World Heritage Site**. It's the oldest underground tourist route in the world, explored entirely by boat.

Built in the 19th century as part of a mine drainage system, it now stands as a testament to the hard work of miners from the past. Located in a picturesque landscape park, the **Adit** is open year-round, offering not only traditional sightseeing but also unique experiences such as **underground winter swimming** – the only attraction of its kind in Poland. Visitors can admire original timber supports, fascinating karst formations, and even observe the underground life of bats.



Certyfikat POT

POT Certificate



► Muzeum Polskiej Wódki

Na mapie Warszawy **Muzeum Polskiej Wódki** to wyjątkowa atrakcja, która łączy edukację, historię i rozrywkę. Zlokalizowane w zabytkowym budynku na terenie rewitalizowanego **kompleksu Konesera** na Pradze, oferuje interaktywną wystawę poświęconą historii i kulturze polskiej wódki.

Zwiedzanie z przewodnikiem to podróż przez wieki, a całości dopełniają degustacje, stylowy koktajl bar i restauracja. Muzeum jest dostępne dla każdego, a bogata oferta, w tym warsztaty i wydarzenia, przyciąga zarówno turystów z kraju, jak i zagranicy. To obowiązkowy punkt na turystycznej mapie stolicy dla miłośników historii i gastronomii.

► The Museum of Polish Vodka

The **Museum of Polish Vodka** is a unique attraction on Warsaw's cultural map, combining education, history, and entertainment. Located in a historic building within the revitalised **Koneser complex** in Praga, it offers an interactive exhibition dedicated to the history and culture of Polish vodka.

A guided tour takes visitors on a journey through the centuries, complemented by tastings, a stylish cocktail bar, and a restaurant. Open to all, the museum's extensive programme, including workshops and events, draws visitors from Poland and abroad. It's a must-see spot on Warsaw's tourist map for anyone passionate about history and food.



www.muzeumpolskiejwodka.pl

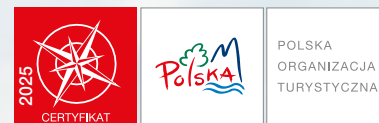
<https://www.facebook.com/MuzeumPolskiejWodka>

<https://www.instagram.com/polishvodkauseum/>



Certyfikat POT

POT Certificate



► Kompleks Hali Stulecia

Wrocławska **Hala Stulecia** to ikoniczne dzieło architekta Maksy Berga, które od 1913 roku stanowi symbol miasta. Ten wyjątkowy kompleks, wpisany na **Listę światowego dziedzictwa UNESCO**, to unikalne na skalę światową połączenie architektury, natury, kultury i nowych technologii.

W skład kompleksu wchodzi sama **Hala Stulecia** z interaktywnym **Visitor Centre**, **Wrocławskie Centrum Kongresowe** z restauracją wyróżnioną w **Przewodniku Michelin**, a także **Pergola z Fontanną Multimedialną**.

Każdy znajdzie tu coś dla siebie – od wydarzeń kulturalnych i biznesowych, po relaks na łonie natury i zwiedzanie. Dzięki bogatej i całorocznej ofercie, **Hala Stulecia** przyciąga setki tysięcy odwiedzających rocznie, będąc idealnym miejscem na spędzenie wolnego czasu. •

► The Museum of Polish Vodka

The **Centennial Hall** in Wrocław, designed by Max Berg, has been a symbol of the city since 1913. This exceptional complex, listed as a **UNESCO World Heritage Site**, is a unique combination of architecture, nature, culture, and cutting-edge technology.

It includes **Centennial Hall** itself with an interactive **Visitor Centre**, the **Wrocław Congress Centre** with a **Michelin-recognised restaurant**, and the **Pergola with the Multimedia Fountain**.

There's something for everyone here – from cultural and business events to relaxing in nature and sightseeing. Thanks to its extensive year-round programme, the **Centennial Hall** draws hundreds of thousands of visitors annually, making it a perfect spot for leisure. •



www.halastulecia.pl



<https://www.facebook.com/hala.stulecia.official/>



<https://www.instagram.com/hala.stulecia.official/>



<https://www.youtube.com/@HalaStulecia>



<https://www.tiktok.com/@halastulecia>

Certyfikat POT

POT Certificate



» Swołowo – Stolica Krainy w Krate

Stanowi jedną z najlepiej zachowanych wsi w Polsce o historycznym, średniowiecznym układzie przestrzennym. **Swołowo** zwane **Stolicą Krainy w Krate**, zachwyca unikalną architekturą szachulcową, charakterystyczną dla Pomorza.

Wieś jest domem dla **Muzeum Kultury Ludowej Pomorza**, które na swoich 18 wystawach stałych w zabytkowych zagrodach opowiada o życiu dawnych mieszkańców.

Swołowo to jednak więcej niż tylko muzeum. To żywe miejsce, które przyciąga turystów bogatą ofertą. Można tu odwiedzić lokalną serownię i spróbować tradycyjnej kuchni, wziąć udział w koncertach i festiwalach, a nawet znaleźć nocleg w jednym z autentycznych gospodarstw agroturystycznych. •



www.swolowo.pl



Swołowo Stolica Krainy
w Krate

» Swołowo – the Capital of the Plaid Land

Swołowo is one of the best-preserved villages in Poland, maintaining its original medieval layout. Known as the **Capital of the Plaid Land**, it captivates visitors with its unique timber-framed architecture, typical of the Pomorze region.

The village is home to the **Museum of Folk Culture** of the Pomorze province, which, across 18 permanent exhibitions housed in historic farmsteads, tells the story of the region's past inhabitants.

But **Swołowo** is more than just a museum – it's a vibrant destination offering a rich variety of experiences. Visitors can stop by a local cheesemaker to taste traditional cuisine, enjoy concerts and festivals, or even stay overnight at one of the authentic agritourism farms. •



Certyfikat POT

POT Certificate



Arche Nałęczów Dawne Sanatorium Milicyjne Arche Nałęczów – Former Militia Sanatorium

Ten wyjątkowy hotel na turystycznej mapie Lubelszczyzny łączy w sobie historię z nowoczesnym komfortem. Obiekt, stworzony w odnowionej bryle dawnego sanatorium z lat 80., zachował brutalistyczną architekturę i klimat PRL-u, jednocześnie oferując 308 komfortowych pokoi.

Goście mogą korzystać ze strefy basenowo-saunowej oraz **Restauracji Retro**, która serwuje tradycyjne polskie dania z nowoczesnym akcentem. **Arche Nałęczów** to więcej niż hotel – to przestrzeń z duszą, której charakter podkreślają prace lokalnych artystów, od murali po mozaiki. To idealne miejsce dla osób szukających niepowtarzalnego wypoczynku i autentycznych doświadczeń.

Arche Nałęczów is a unique hotel on the tourism map of the Lublin Province, combining historical heritage with modern amenities. Housed in the renovated structure of a former 1980s sanatorium, the building retains its brutalist architecture and the atmosphere of the Polish Communist era, while offering 308 comfortable rooms.

Guests can enjoy the pool and sauna area, as well as the **Retro Restaurant**, serving traditional Polish dishes with a modern touch. **Arche Nałęczów** is more than just a hotel – it's a space with soul, adorned with works by local artists, from murals to mosaics. It is the perfect place for those seeking a unique stay and authentic experiences.



www.archenaleczow.pl



<https://www.facebook.com/profile.php?id=61551857686108>



https://www.instagram.com/arche_naleczow/?igsh=dmp



<https://www.youtube.com/@ArcheNaleczow-yd4vn>



[tiktok.com/@arche_naleczow?_t=ZN-8y7r2JOMfME8=1](https://www.tiktok.com/@arche_naleczow?_t=ZN-8y7r2JOMfME8=1)



Certyfikat POT

POT Certificate



Centrum Turystyki Aktywnej i Sportu Bieszczad.Ski Wańkowa

Całoroczne centrum sportów i rekreacji **BiESZCZAD.ski Wańkowa** z zimowej stacji narciarskiej przekształciło się w prawdziwą fabrykę wrażeń. Położone w malowniczych Bieszczadach, oferuje mnóstwo atrakcji dla całej rodziny.

Wizyta w Wańkowej to szansa na przeżycie niezapomnianych chwil. Możesz zjechać **najdłuższą w Polsce tyrolką**, pokonać trasę na **hulajnodze górskiej** lub poczuć dreszcz emocji na **najdłuższym na świecie torze tubingowym**. Na miejscu znajdziesz także jeden z największych **parków linowych** w kraju, a widokowy przejazd kolejką dostarczy pięknych widoków.

BiESZCZAD.ski Wańkowa to idealne miejsce dla każdego, kto szuka aktywnego wypoczynku i pragnie poczuć mieszanek adrenaliny i radości. •

The Bieszczad.ski Active Tourism and Sports Centre in Wańkowa

BiESZCZAD.ski Wańkowa is a year-round sports and recreation centre that has transformed from a winter ski resort into a true adventure hub. Located in the picturesque Bieszczady Mountains, it offers plenty of attractions for the whole family.

A visit to Wańkowa is a chance to experience unforgettable moments. You can ride **the longest zip line in Poland**, descend a **mountain scooter** trail, or enjoy the excitement of **the world's longest tubing track**. The centre also features one of Poland's biggest **rope parks**, while a ride on the scenic train offers stunning views.

BiESZCZAD.ski Wańkowa is the perfect destination for anyone seeking active recreation and a mix of adrenaline and fun. •



www.bieszczad.ski



<https://www.facebook.com/bieszczadskiwankowa>



<https://www.instagram.com/bieszczad.ski/>



<https://www.youtube.com/@Wankowa>



<https://www.tiktok.com/@bieszczad.ski>

Certyfikat POT

POT Certificate



Centrum św. Jana w Gdańsku

Jest wyjątkowym miejscem na kulturalnej mapie Pomorza. **Centrum św. Jana** to gotycki kościół w samym sercu Gdańska, który został przekształcony w tętniącą życiem, nowoczesną przestrzeń widowiskową. Ta unikalna, wielowymiarowa atrakcja turystyczna łączy historyczne wnętrza ze sztuką współczesną.

Jako prestiżowa scena, **Centrum św. Jana** regularnie gości artystów z Polski i z całego świata, od Leszka Możdżera i Hani Rani, po światowe sławy. Odbývają się tu koncerty, spektakle teatralne i wystawy. Odwiedzający mogą podziwiać zarówno historyczne zabytki, jak i nowoczesne instalacje artystyczne, co sprawia, że każda wizyta jest niezapomnianym doświadczeniem.

St. John's Centre in Gdańsk

St. John's Centre is a unique destination on the cultural map of the Pomorze province. The Gothic church, located in central Gdańsk, has been converted into a vibrant, modern event space. This distinctive, multifaceted tourist attraction combines historic interiors with contemporary art.

As a prestigious venue, **St. John's Centre** regularly hosts artists from Poland and around the world, from Leszek Możdżer and Hania Rani to international stars. Concerts, theatrical performances, and exhibitions take place here. Visitors can admire both historic monuments and contemporary art installations, making each visit an unforgettable experience.



Certyfikat POT

POT Certificate



Wyróżnienie • Distinction



XXX

XXXXX

XXXXX

XXXXXXX

► Koronacja Królewska – Festiwal Kultury Słowiańskiej

Wydarzenie o charakterze rekonstrukcyjnym łączące elementy edukacyjne i kulturowe, wykorzystujące historię Gniezna jako Pierwszej Stolicy Polski – miejsca, które dało początek państwu polskiemu; miejsca, w którym koronowano 5 pierwszych polskich królów. Widowisko organizowane od 2000 roku pod hasłem „Spotkania z historią” w 2009 roku zostało zmodyfikowane pod względem merytorycznym, a do bogatego programu weszły na stałe elementy teatralne, znajdujące swój wyraz w inscenizacjach koronacji pierwszych królów polskich. Każdego roku w ostatni weekend lipca „Koronacja Królewska” przyciąga do Gniezna wielu turystów spragnionych bezpośredniego kontaktu z realiami piastowskiej Polski. ●

Royal Coronation – Festival of Slavic Culture

A re-enactment event combining educational and cultural elements, drawing on the history of Gniezno as the First Capital of Poland – the place that gave rise to the Polish state and where the first five Polish kings were crowned. The spectacle, organized since 2000 under the slogan “Encounters with History,” was substantively re-defined in 2009, when theatrical components were permanently incorporated into its rich program. These take the form of staged re-enactments of the coronations of Poland’s first monarchs. Every year, on the last weekend of July, the Royal Coronation attracts to Gniezno numerous visitors eager to experience firsthand the atmosphere of Piast-era Poland. ●

Certyfikat internautów

Internet Users Certificate



► Aflopark – Ogrody Grażyny i Andrzeja Furmanów

Pabianicki Aflopark to ponad 8 hektarów idealnie utrzymanej zieleni, która kryje w sobie ponad tysiąc gatunków roślin. To królestwo róż docenione prestiżowym tytułem „Award of Garden Excellence”. Ale Aflopark to coś więcej niż ogród – to także tętniące życiem centrum kultury, które zaprasza na koncerty, festiwale i wyjątkowe wydarzenia. ●

Aflopark – the Gardens of Grażyna and Andrzej Furman

A flopark in Pabianice spans over 8 hectares of perfectly maintained greenery, home to more than a thousand plant species. “This rose paradise has been recognised with the prestigious Award of Garden Excellence.” But Aflopark is more than just a garden – it is also a vibrant cultural centre, hosting concerts, festivals, and unique events. ●



www.aflopark.pl

<https://www.facebook.com/aflopark.ogrod>

<https://www.instagram.com/aflopark/?igsh=dDByeTM2M>

<https://www.youtube.com/@AfloparkPabianice>

Filipiny: nie tylko zalety

Apa Ongpin, dyrektor wykonawczy Makati Business Club, pisarz i dziennikarz, zachęca do inwestowania na Filipinach, choć nie ukrywa, że trzeba się liczyć z biurokratycznymi problemami

W jakim celu powstał Makati Business Club?

Makati Business Club został założony w 1981 roku przez grupę wpływowych przedsiębiorców, na czele z Enrique Zobelem de Ayalą, szefem Ayala Group, deweloperem nieruchomości, a w jej skład wchodził m.in. mój ojciec, Jaime V. Ongpin, który kierował górniczym Benguet Corporation. Prezydent Ferdinand Marcos senior, od 1965 roku, rozdawał znaczną część gospodarki swoim poplecznikom, przyznając im monopole, zwłaszcza w zakresie kontraktów rządowych. W 1981 roku niektóre z tych firm zaczęły upadać. Marcos ogłosił, że użyje

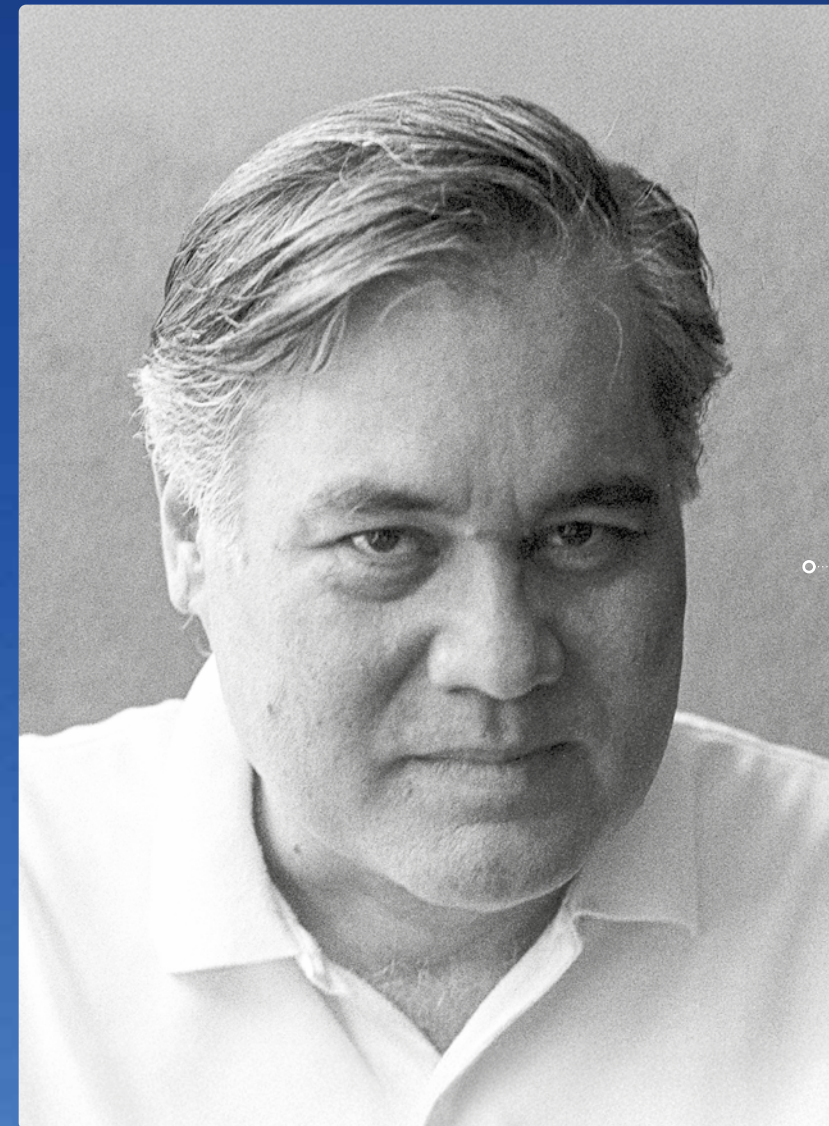
pieniędzy publicznych, by je dotować i utrzymać przy życiu, argumentując, że dopuszczenie do ich bankructwa miałyby poważniejsze skutki dla gospodarki. Enrique Zobel, mój ojciec i reszta grupy utworzyli Makati Business Club, aby sprzeciwić się działaniom Marcosa polegającym na wykorzystywaniu publicznych pieniędzy do ratowania prywatnych firm oraz w innych kwestiach polityki gospodarczej. Tak więc pierwotnie była to organizacja o charakterze aktywistycznym, reprezentująca interesy sektora prywatnego. Z czasem konfrontacja z rządem przekształciła się w konstruktywny dialog, a tam, gdzie to możliwe – we współpracę.

Filipiny to kraj rozwijający się. Czy uważa pan, że to wada, czy raczej szansa dla zagranicznych inwestorów?

Jedno i drugie. Ponieważ to kraj rozwijający się, istnieje ryzyko, ale też potencjalne zyski mogą być wyższe. Filipiny nie są idealne dla inwestorów o niskiej skłonności do ryzyka, ale dobrze wypadają w przypadku tych o umiarkowanej tolerancji ryzyka.

Czy zagranicznym inwestorom łatwo jest rozpocząć działalność gospodarczą na Filipinach?

W skrócie: jest to większe wyzwanie niż w bardziej rozwiniętych



gospodarkach ASEAN, takich jak Singapur czy Hongkong (SAR). Rząd filipiński oferuje wiele zachęt, ale są też ograniczenia – na przykład istnieją branże zastrzeżone, w które mogą wejść tylko firmy, w których co najmniej 60 proc. udziałów posiadają

Filipińczycy. Zazwyczaj rejestracja i negocjacje z rządem centralnym nie są zbyt trudne, natomiast kontakt z władzami lokalnymi i niższego szczebla to biurokratyczny koszmar. Często zagraniczni inwestorzy pozyskują lokalnych partnerów, by

“

PONIEWAŻ TO KRAJ ROZWIJAJĄCY SIĘ, ISTNIEJE RYZYKO, ALE TEŻ POTENCJALNE ZYSKI MOGĄ BYĆ WYŻSZE. FILIPINY NIE SĄ IDEALNE DLA INWESTORÓW O NISKIEJ SKŁONNOŚCI DO RYZYKA, ALE DOBRZE WYPADAJĄ W PRZYPADKU TYCH O UMIARKOWANEJ TOLERANCJI RYZYKA.

poradzić sobie z tą biurokracją. Jeśli działalność dotyczy produkcji, montażu lub przetwarzania komponentów na eksport, najlepszym rozwiązaniem jest ulokowanie jej w uprzywilejowanej strefie przemysłowej lub strefie przetwórstwa eksportowego (Export Processing Zone), które są administrowane przez krajowy urząd PEZA (Philippine Economic Zone Authority), dzięki czemu są chronione przed lokalną biurokracją.

Które branże na Filipinach są najbardziej otwarte na inwestycje zagraniczne? Jakie sektory rozwijają się najszybciej i dają największe szanse na sukces?

Obecnie duże zainteresowanie budzi sektor energii odnawialnej. Produkcja zawsze była priorytetem, ponieważ tworzy największą wartość lokalną, ale niestety Filipiny nie są w tym względzie tak konkurencyjne, jak Wietnam i Indonezja, gdzie koszty pracy są niższe, ani jak Tajlandia, która ma znacznie bardziej rozwiniętą bazę przemysłową.



Filipiny to kraj rolniczy. Czy istnieją możliwości inwestycji dla firm z branży rolniczej i przetwórstwa żywności?

Myszę, że tak. Najbardziej dochodowe przedsięwzięcia rolno-spożywcze na Filipinach to duże konglomeraty eksportujące towary pieniężne, takie jak ananasy czy banany. System rolnictwa żywnościowego jest jednak mocno dysfunkcyjny – Filipiny importują obecnie 65 proc. swojego krajowego spożycia, w tym ryż. Większość drobnych rolników żyje na granicy ubóstwa lub poniżej niej. Słyszałem, że Japonia zaczęła sprowadzać Filipińczyków do pracy w rolnictwie, ponieważ ich starzejąca się siła robocza odchodzi na emeryturę lub umiera. Mówi się też o inwestycjach japońskich i tajwańskich w filipińskie farmy, aby uprawiać żywność na potrzeby tych krajów. Istnieje wiele dziedzin, które można by rozwinąć – na przykład drobiarstwo, tajlandzka firma Charoen Pokphand (CP) niedawno weszła na rynek z wytwórniami pasz, czy uprawa kawy, lokalni producenci zaspokajają tylko 25 proc. krajowego popytu na nią, a rynek jest zdominowany (w 40 proc.) przez Kopiko – markę indonezyjską.

Czy jest też miejsce dla małych zagranicznych przedsiębiorców, którzy chcieliby otworzyć np. hotel lub restaurację? Jakiego kapitału

“
MAKATI BUSINESS
CLUB PROWADZI
KAMPAINIĘ,
ABY POMÓC RZĄDOWI
UCZYNIĆ KRAJ
BARDZIEJ
ATRAKCYJNYM
DLA POTENCJALNYCH
INWESTORÓW,
ALE TO TRUDNA
WALKA

potrzeba, by rozpocząć działalność na Filipinach?

Było kilka bardzo udanych inwestycji zagranicznych w sektorze hotelarskim, ale mają one zazwyczaj dużą skalę, jak np. grupa Shangri-La/Kuok z Malezji czy Peninsula Group z Hongkongu. Przypuszczam, że jest miejsce także dla mniejszych przedsiębiorców, ale to bardzo konkurencyjna branża.

Z tego, co wiem, cudzoziemcy mogą posiadać tylko 40 proc. udziałów w spółce, a pozostałe 60 proc. musi należeć do obywatela Filipin lub filipińskiej firmy. Jak znaleźć wiarygodnego partnera biznesowego na Filipinach?

W pewnych branżach, spoza listy zastrzeżonej, możliwe jest 100 proc.

zagraniczne posiadanie kapitału – na przykład w przemyśle eksportowym. Niektórzy producenci i dystrybutorzy samochodów są w całości zagraniczni. Aby znaleźć rzetelnego partnera biznesowego, doradziłbym nawiązać kontakty z organizacjami takimi, jak Makati Business Club. Możemy skontaktować potencjalnego inwestora ze sprawdzonymi partnerami o dobrej reputacji.

Oprócz wymogu prawnego posiadania filipińskiego partnera często słyszy się, że prowadzenie działalności na Filipinach jest trudne bez zaufanego lokalnego kontaktu. Czy to prawda?

Tak. Filipiny zajmują niskie pozycje w rankingach łatwości prowadzenia biznesu (Ease of Doing Business), a nasze przepisy są skonstruowane w sposób sprzyjający tym, którzy mają dobrze powiązanych lokalnych partnerów potrafiących poruszać się w biurokracji i systemie prawnym.

Czy koszty prowadzenia działalności na Filipinach są wysokie? A co z kwestiami prawnymi, takimi jak pozwolenia i rejestracje – czy jest dużo biurokracji?

Niestety, na wszystkie te pytania odpowiedź brzmi: tak. Staramy się to naprawić, ale problem jest głęboko zakorzeniony kulturowo.

Jak ważne jest utrzymywanie kontaktów z lokalnymi władzami – burmistrzami, gubernatorami – dla tych, którzy chcą prowadzić biznes na Filipinach?

Zasadniczo jest to niezwykle ważne. Można tego uniknąć, zakładając działalność w strefie PEZA, o której wcześniej wspominałem.

Jakie są najważniejsze aspekty filipińskiej kultury, o których warto wiedzieć?

Trudno omówić to w jednym akapicie, a różnice kulturowe są znaczne. Ogólnie powiedziałbym, że niektórzy Filipińczycy mają tendencję do unikania

konfrontacji, przez co bywają mniej szczerzy i bezpośredni w sprawach biznesowych niż na przykład Europejczycy. Wielu Filipińczyków nie powie nie, nawet jeśli powinni.

Czy obecna sytuacja polityczna na Filipinach jest stabilna? Czy polityka ma wpływ na biznes, a jeśli tak, to jaki?

Filipińska scena polityczna jest obecnie dość stabilna, w tym sensie, że nie ma bezpośredniego zagrożenia przewrotem, buntem czy innym zakłóceniem rządów. Polityka oczywiście wpływa na gospodarkę, zwłaszcza na szczeblu lokalnym, i wielu analityków wskazywało w przeszłości, że to właśnie polityka stanowi największą przeszkodę w rozwoju. To po prostu jedno z ryzyk wpisanych w system na naszym poziomie rozwoju.

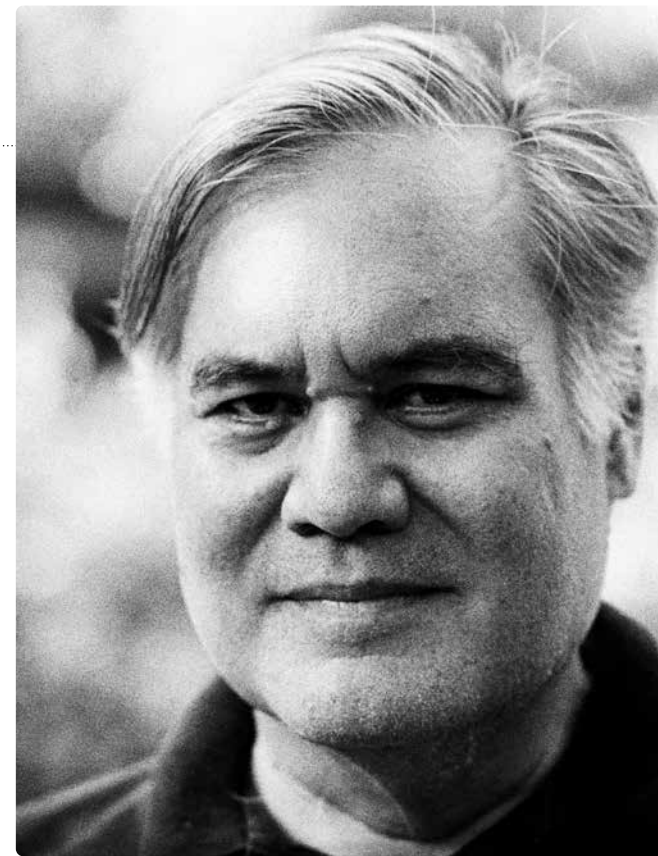
Jako dziennikarz i lider biznesu – jak pan postrzega relację między mediami a gospodarką?

Wpływ i siła tradycyjnych mediów głównego nurtu znacznie osłabły w ciągu ostatniej dekady. Media społecznościowe, w tym fałszywe wiadomości, przejęły rolę głównego narzędzia wpływania na opinię publiczną. Tradycyjne media obecnie wspierają politykę gospodarczą rządu, co sprzyja stabilności politycznej.

Jakie są pana prognozy dotyczące bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ciągu najbliższych 5–10 lat?

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI) maleją w ostatnich latach z powodu kombinacji czynników zewnętrznych (np. tariff Trumpa, które spowolniły handel) oraz spadku konkurencyjności Filipin – m.in. wysokich kosztów pracy, biurokracji, trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej i ryzyka politycznego. W rzeczywistości nawet inwestycje krajowe spowalniają. Makati Business Club prowadzi kampanię, aby pomóc rządowi uczynić kraj bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych inwestorów, ale to trudna walka. ■

Maciej Mikurda



Apa Ongpin

Apa Ongpin to filipiński dziennikarz, pisarz i komentator polityczny, znany ze swojej niezależnej analizy życia publicznego Filipin. Ukończył prestiżowe studia na Uniwersytecie Yale, a następnie przez wiele lat pracował jako redaktor i felietonista w czołowych filipińskich mediach, m.in. w The Philippine Star oraz na portalu Interaksyon. Jest również znany z obecności w mediach telewizyjnych. Występował jako komentator w ABS-CBN News Channel (ANC), współpracował z TV5 i Interaksyon TV, gdzie analizował bieżące wydarzenia polityczne oraz zjawiska społeczne, często z krytycznym, ale wyważonym podejściem. Obecnie Apa Ongpin pełni funkcję dyrektora wykonawczego w Makati Business Club – wpływowej organizacji zrzeszającej liderów sektora prywatnego, zaangażowanej w promowanie przejrzystości, odpowiedzialności rządów i rozwoju gospodarczego. Pochodzi z wpływowej rodziny, wywodzącej się ze środowisk intelektualnych i politycznych. W życiu prywatnym znany jest z zamiłowania do sztuki, kultury i szerokich zainteresowań społecznych.

Jak Watykan zarządza pieniędzmi?



Watykan nie opodatkowuje swoich mieszkańców ani nie emituje obligacji. Finansowanie stolicy Kościoła katolickiego odbywa się głównie za pośrednictwem darowizn, które pochodzą ze sprzedaży biletów do Muzeów Watykańskich, a także dochodów z inwestycji i słabo prosperującego portfela nieruchomości

W zeszłym roku Stolica Apostolska opublikowała skonsolidowany budżet, z którego wynikało, że Watykan przewidywał wydatki na poziomie 770 milionów euro (878 milionów dolarów), z czego większość przeznaczono na ambasady na całym świecie i działalność mediów watykańskich. W ostatnich latach nie była w stanie pokryć kosztów.

Papież Leon XIV staje więc przed wyzwaniem zebrania funduszy niezbędnych do wyciągnięcia swojego miasta-państwa z długów.

Niknące darowizny

Każdy może przekazać pieniądze na rzecz Watykanu, jednak regularne źródła darowizn występują w dwóch głównych formach, chyba już zanikających.

Prawo kanoniczne wymaga, aby biskupi na całym świecie płacili roczną składkę, której wysokość jest zmienna i ustalana według uznania biskupów „według zasobów ich diecezji”. Według danych

Watykanu, biskupi amerykańscy wnieśli ponad jedną trzecią z 22 milionów dolarów (19,3 miliona euro) zbieranych corocznie na mocy tego przepisu w latach 2021–2023.

Drugim głównym źródłem corocznych darowizn jest bardziej znany przeciętnym katolikom jako: Peter's Pence, specjalna zbiórka zwykle przeprowadzana w ostatnią niedzielę czerwca. W latach 2021–2023 poszczególni katolicy w USA przekazali średnio 27 milionów dolarów (23,7 miliona euro) na Peter's Pence, co stanowi ponad połowę globalnej sumy.

Amerykańska hojność nie zapobiegła załamaniu się ogólnych wpłat Peter's Pence. Po osiągnięciu szczytu w wysokości 101 milionów dolarów (88,6 miliona euro) w 2006 r., wpłaty oscylowały wokół 75 milionów dolarów (66,8 miliona euro) w drugiej dekadzie XXI wieku, a następnie spadły do 47 milionów dolarów (41,2 miliona euro) w pierwszym roku pandemii COVID-19, kiedy zamknięto wiele kościołów.

Darowizny pozostały niskie w kolejnych latach, pośród rewelacji o nieudanej inwestycji Watykanu w londyńską nieruchomość, dawny magazyn Harrod's, który miał zostać przekształcony w luksusowe apartamenty. Skandal i następujący po nim proces potwierdziły, że zdecydowana większość wpłat Peter's Pence została przeznaczona na pokrycie deficytów budżetowych Stolicy Apostolskiej, a nie na papieskie inicjatywy charytatywne, jak wielu parafian zostało przekonanych.

Darowizny na rzecz Świętego Piotra nieznacznie wzrosły w 2023 r., a przedstawiciele władz watykańskich spodziewają się dalszego wzrostu w przyszłości, częściowo z uwagi na fakt, że bezpośrednio po wyborach papieskich tradycyjnie następuje wzrost.

Nowi darczyńcy

Bank watykański i gubernatorstwo miasta-państwa, które kontroluje muzea, również co roku przekazują papieżowi datki. Jeszcze dziesięć lat temu bank

dawał papieżowi około 55 milionów euro (62,7 miliona dolarów) rocznie, aby pomóc w budżecie. Jednak kwoty te zmalały; bank nie dał papieżowi nic konkretnego w 2023 r., pomimo odnotowania zysku netto w wysokości 30 milionów euro (34,2 miliona dolarów), zgodnie ze sprawozdaniami finansowymi. Darowizny gubernatorstwa również spadły.

Niektórzy urzędnicy watykańscy pytają, w jaki sposób Stolica Apostolska może wiarygodnie prosić darczyńców o większą hojność, skoro jej własne instytucje powstrzymują się od dawania pieniędzy.

– Papież Leon XIV będzie musiał przyciągnąć darowizny spoza USA, co nie jest łatwym zadaniem, biorąc pod uwagę odmienną kulturę filantropii – powiedział pastor Robert Gahl, dyrektor Church Management Program w szkole biznesu Catholic University of America. Zauważył, że w Europie tradycja (i korzyści podatkowe) indywidualnej filantropii jest znacznie mniejsza, a korporacje i podmioty rządowe wykonują większość darowizn lub przydzielają wyznaczone podatki.

Jeszcze ważniejsze jest porzucenie „mentalności żebraka” polegającej na zbieraniu funduszy na rozwiązanie konkretnego problemu i zamiast tego zachęcanie katolików do inwestowania w kościół jako w projekt – powiedział.

Tuż po ceremonii inauguracji pontyfikatu Leona XIV na placu Świętego Piotra, w której uczestniczyło 200 000 osób, Gahl zapytał: „Czy nie sądzisz, że było tam wielu ludzi, którzy chcieliby przyczynić się do tego i do pontyfikatu (finansowo)?”. W USA kosze na datki są rozdawane podczas każdej niedzielnej mszy. W Watykanie jest inaczej.

Nieruchomości niezagospodarowane

Watykan ma 4249 nieruchomości we Włoszech i 1200 w Londynie, Paryżu, Genewie i Lozannie w Szwajcarii. Tylko około jednej piątej jest wynajmowane zgodnie z uczciwą wartością rynkową,

według rocznego raportu biura majątkowego APSA, które nimi zarządza. Około 70 proc. nie generuje dochodu, ponieważ mieszczą się w nich urzędy Watykanu lub innych kościołów, a 10 proc. jest wynajmowane po obniżonych czynszach pracownikom Watykanu.

W 2023 r. nieruchomości te wygenerowały jedynie 35 mln euro (39,9 mln USD) zysku. Analitycy finansowi od dawna identyfikują takie niedowartościowane nieruchomości jako źródło potencjalnych przychodów.

Ward Fitzgerald, prezes amerykańskiej Papal Foundation, która finansuje papieskie organizacje charytatywne, powiedział, że Watykan powinien być również skłonny sprzedawać nieruchomości, zwłaszcza te, których utrzymanie jest zbyt drogie. Wielu biskupów zмага się z podobnymi pytaniami o zmniejszenie powierzchni, ponieważ liczba wiernych w kościołach w niektórych częściach USA i Europy maleje, a niegdyś pełne kościoły stoją puste.

W tym celu Watykan niedawno sprzedał nieruchomość, w której mieści się jego ambasada, znajdującą się w ekskluzywnej dzielnicy Sanbancho w Tokio, w pobliżu Pałacu Cesarskiego, deweloperowi budującemu 13-piętrowy kompleks apartamentowy, jak podaje branżowy dziennik Kensetsu News.

Jednak od dawna istnieje instytucjonalna niechęć do rozstania się nawet z nieruchomościami przynoszącymi straty. Świadczy o tym ogłoszenie Watykanu z 2021 r., że szpital katolicki Fatebenefratelli w Rzymie, który boryka się z niedoborami gotówki i jest prowadzony przez zakon, nie zostanie sprzedany. Papież Franciszek jednocześnie utworzył fundację watykańską zbierającą fundusze, aby utrzymać ten i inne szpitale katolickie na powierzchni.

– Muszą pogodzić się z faktem, że posiadają tak wiele nieruchomości, które nie służą misji Kościoła – powiedział Fitzgerald, który zbudował własną karierę w branży kapitału prywatnego zajmującej się nieruchomościami. ■

Andrzej Mroziński

Sportowiec w smokingu

Model GTS w gamie modelowej Porsche nie jest ani najdroższy, ani najszybszy. Stając pośrodku stawki wydaje się więc być najbardziej uniwersalnym, ale ma w sobie coś takiego, co przyciąga jak magnes i sprawia, że jest absolutnie wyjątkowy

Ponad pięciometrowe nadwozie sportowej limuzyny prezentuje się bardzo okazale. Dostojna, niezwykle spójna linia nadwozia natychmiast informuje, iż mamy do czynienia z czymś wyjątkowym.

Wysmakowany w każdym calu

Trzecia ewolucja Panamery stała się dojrzała, dostojna, a jednocześnie wciąż prezentuje szczytowe osiągnięcia motoryzacyjnej inżynierii. Dopełnieniem

sylwetki są 22-calowe koła w czarnym odcieniu oraz czarne i karbonowe dodatki, jak osłony lusterek, przyciemniane klosze lamp i wloty powietrza w zderzaku. Wyróżnikiem modelu jest trzyczęściowy, wysuwany spojler, dostępny jedynie w topowej wersji Turbo S E-Hybrid oraz cztery czarne końcówki układu wydechowego. Wnętrze utrzymane jest również w ciemnych barwach i praktycznie wszystkie elementy obszyte zostały zamszem i alcantarą. Nie ma tu mowy o świecących dodatkach, a jedynym wyróżniającym się akcentem są listwy drzwi i deski rozdzielczej oraz elementy koła kierownicy wykonane z polerowanego włókna węglowego. Cała reszta to wykwinna matowa czerń, począwszy od kierownicy, przez fotele, boczki i uchwyty, na podsufitce kończąc. Ten ultrasportowy wizerunek sprawia, że kierowca poczuje się tu... jakby luksusowo. Panamera GTS jest autem 4-osobowym, dlatego na przejażdżkę nie możecie zabrać któregoś z waszych przyjaciół. Podróż tym samochodem powinna być dla nich nagrodą...

Twardy zawodnik

Jak napisałem wcześniej, Porsche Panamera GTS nie jest ani najszybsze, ani najdroższe, ale dane techniczne i tak robią wrażenie. Czterolitrowy, podwójnie doładowany, 8-cylindrowy silnik generuje równe 500 KM i 660 Nm momentu obrotowego. Pierwsze 100 km/h pojawia się już po 3,8 sekundy, co jak na auto o masie ponad 2100 kg jest wynikiem wręcz imponującym. Przyspieszaniu towarzyszy seria grzmotów i charakterystycznych dźwięków przypominających o dreszczu. Panamera GTS wyposażona została w specjalnie zaprojektowany do tego modelu aktywny układ wydechowy, który odpowiada za prostowanie się włosów na rękach i tężenie mięśni karku. Wrażenia słuchowe są tak hipnotyzujące, że odruchowo chcecie więcej i więcej. Prychanie, kichanie, strzały, grzmoty i wibrujący hałas

gwoździ w aluminiowym wiadrze to składowe tej ścieżki dźwiękowej.

Producent zapewnia, że 160 km/h pojawi się na prędkościomierzu po 9,1 sekundy, a 200 km/h zobaczymy na liczniku po kolejnych 5,5 sekundy. Zabawa kończyć się ma po osiągnięciu szalonych 302 km/h! Niestety nie było mi dane sprawdzić tych parametrów, ale muszę przyznać, że i tak zabawa w granicach przepisów polskiego prawa jest przednia i ciężko przestać. W grzecznej jeździe nie pomaga zdecydowanie pokrętle wyboru trybu jazdy, które nawet ustawione w trybie Comfort gwarantuje spektakularne wrażenia, choć wszystko odbywa się we względnej ciszy. Prawy kciuk jednak niepostrzeżenie obsuwa się na środek pokrętle, gdzie znajduje się przycisk, który na 20 sekund uwalnia całą siłę drzemiacą w czterolitrowym motorze. Robiłem to raz za razem i w ogóle mi się to nie nudziło. Wyobrażam sobie,

że po kilkudziesięciu tysiącach kilometrów, będzie to najbardziej lśniący przycisk w całym kokpicie.

Szałość bez końca

W nomenklaturze Porsche symbol GTS oznacza sportowe osiągi, a lekkość prowadzenia i precyzję zapewnić ma zawieszenie i układ jezdnny. Nie inaczej jest w przypadku Panamery. Zawieszenie zostało obniżone, a specjalnie zaprojektowany system Torque Vectoring Plus pilnuje, by auto pokonywało zakręty, jak wymierzone cyrklem na lekcjach z rysunku technicznego. Pomagać ma w tym opcjonalna skrętna tylna oś, dzięki której ten ponad 5-metrowy krążownik staje się zwinny niczym miejskie wozidełko. Wyważenie samochodu i precyzja układu kierowniczego sprawiają, że za kierownicą Panamery GTS poczuć się, jak w samochodzie wyścigowym

i o wiele mniejszym, niż to jest w rzeczywistości. Lekkość z jaką auto pokonuje kolejne łuki jest imponująca, a stabilność wręcz wzorowa. Auto wyposażone zostało w system aktywnej stabilizacji przechyłów nadwozia, któremu wtórują trzykomorowe, pneumatyczne amortyzatory tłumiące wszelkie nierówności nawierzchni. Jak bardzo dobry jest to samochód, przekonają się pewnie nieliczni. Fascynujące jest jednak to, że w każdej chwili ten dziki zwierz potrafi schować pazury i zmienić się w potulnego misia. Układ wydechowy można wyciszyć jednym przyciskiem, a wyczynowy gokart zmienić, może nie w latający dywan, ale w komfortową limuzynę. Spece od ergonomii popracowali także nad komfortem foteli, które wreszcie są tak wygodne w długiej podróży, jak tego oczekujemy. Ten sportowiec przyozdobiony czarnymi dodatkami jest w stanie obrócić każdą głowę: i tę młodą i tę starszą, męską i kobiecą. Samochód jest po prostu piękny i prowadzi się dokładnie tak, jak wygląda. ■

Michał Garbaczuk



Nie bój się Terminatora tylko bałaganu w danych

Jeszcze rok temu managerowie bali się głównie inflacji i konkurencji. Dziś na listę obaw trafiło nowe smartwienie: co, jeśli nie zrozumie AI? Albo, co gorsza, jeśli zrozumie ją moja konkurencja?

Media uwielbiają skrajności, co jest oczywiste. Z jednej strony czytamy o ludziach z Doliny Krzemowej budujących „bioschrony” przed morderczą superinteligencją. Z drugiej – mamy entuzjastów wieszczących raj na ziemi.

Pozwólcie, że sprowadzę nas na ziemię. Prawdziwe wyzwanie, jakie AI stawia przed Twoją firmą, jest dużo bardziej prozaiczne i wcale nie wymaga łopaty.

AI nie jest mordercą tylko bronią

Ten strach przed „świadomą AI” to strata czasu. To nie algorytm z zimną

krwią odbierze Ci klientów. Zrobi to konkurent, który użył algorytmu, by szybciej analizować rynek, taniej obsługiwać zgłoszenia i w dwie godziny wygenerować kampanię marketingową, nad którą twój zespół siedziałby dwa tygodnie.

Najważniejsze zagrożenie jest dosyć proste: to nie jest walka „AI kontra człowiek”. To walka „firma sprawnie używająca AI” kontra „firma, która jeszcze analizuje i czeka”.

Cykl innowacji skrócił się z lat do miesięcy. Firmy, które nie znajdują na to odpowiedzi, obudzą się w świecie, w którym ich usługi są po prostu za drogie, a produkty przerażająco przestarzałe.

foto: AdobeStock

Kolejny ważny problem to pułapka tzw. „SISO”, czyli śmietnik na wejściu

Wszyscy chcą wdrażać „strategie AI”. Ale nikt nie mówi o fundamencie, na którym 90 proc. tych strategii polegnie. Nazywa się to SISO: Shit In, Shit Out (śmietnik na wejściu, śmietnik na wyjściu). Narzędzia AI nie działają „same”. One potrzebują profesjonalnego nadzoru osoby, która zna portfolia tychże, jak również umie ich używać i co najważniejsze „karmić” danymi. Dlatego większość firm nie rozbija się o brak strategii AI, ale o prozaiczny bałagan we własnych bazach danych, Excelach trzymany na pulpitach i starych systemach, które ze sobą nie rozmawiają. Zanim zaczniesz więc snuć plany o agentach AI przejmujących obsługę klienta, zapytaj: czy mamy czyste, uporządkowane dane, na których ten agent ma się uczyć? Bo jeśli nie, to żaden automatyczny agent nie zoptymalizuje Ci procesów, tylko szybciej i na większą skalę pogłębi dotychczasowy chaos.

Pułapka „lenistwa” i halucynacji

AI potrafi kłamać z imponującą pewnością siebie. Te słynne „halucynacje” to nie są drobne błędy ortograficzne. To tworzenie wiarygodnie brzmiących, ale kompletnie fałszywych analiz, danych rynkowych czy fragmentów kodu. Media opisywały ostatnio przegrany kilkunastomilionowy przetarg, a przyczyną było wymyślenie nieistniejących przepisów VAT w uzasadnieniu ceny, uzasadnieniu pisany oczywiście przez AI. Jeden z sędziów w Portugalii „wydał” wyrok, a właściwie wydał go ChatGPT po przeczytaniu akt, których czytać się rzeczonemu sędziemu nie chciało. Znów system powołał się na paragrafy przez siebie wymyślone, sprawa zakończyła się skandalem i poważnymi problemami prawnymi.

Jak widać największym ryzykiem nie jest więc to, że AI zastąpi pracowników. Największym ryzykiem są

NOWE TECHNOLOGIE
sztuczna inteligencja

“

NARZĘDZIA AI
NIE DZIAŁAJĄ „SAME”.
ONE POTRZEBUJĄ
PROFESJONALNEGO
NADZORU OSOBY,
KTÓRA ZNA
PORTFOLIA TYCHŻE,
JAK RÓWNIEŻ UMIE
ICH UŻYWAĆ I CO
NAJWAŻNIEJSZE
„KARMIC” DANYMI.



tacy pracownicy, którzy bezkrytycznie kopiują to, co podsunie im algorytm. Więc gdy zespół wpada w pułapkę lenistwa i przestaje weryfikować fakty, firma traci nie tylko wiarygodność i zdolność do samodzielnego myślenia, ale na końcu traci klientów i zyski, zamiast których przychodzą kłopoty prawne. Pamiętajmy, że AI ma być narzędziem, a nie zastępstwem dla mózgu.

Strategia? Zaczynj od jednego, irytującego problemu

Hype na AI prowokuje do dwóch skrajności: „poczekajmy, to moda” albo „wdrażamy wszędzie!”. Obie drogi są złe.

Prawda jest taka, że nie potrzebujesz 200-stronicowej strategii AI. Wystarczy znaleźć jeden, realny, irytujący problem w firmie – np. tworzenie miesięcznych raportów albo odpowiadanie na 100 tych samych pytań klientów – i spróbować rozwiązać go za pomocą dostępnych narzędzi. Mierz efekty, zbieraj wnioski i dopiero potem idź do kolejnego problemu. To ma być eksperyment, nie rewolucja.

Powstaje taka nowa ludzka przewaga: sędzia, a nie wytwórca. Jeśli AI przejmie dużą część pracy analitycznej i twórczej (pisanie, kodowanie, projektowanie), to co nam zostaje? Słyszymy

ciągle o „kreatywności” i „relacjach”. Ja widzę to inaczej. W erze AI naszą największą wartością nie jest „tworzenie”. Naszą wartością staje się wybór odpowiednich narzędzi, umiejętność zarządzania nimi i korzystania z nich, a także zdolność krytycznej oceny tego, co AI stworzyło. Nową supermocą człowieka jest umiejętność stawiania właściwych pytań (prompting) często za pomocą AI, wiedza, które aplikacje do czego służą i weryfikowania odpowiedzi (bullshit detection). To jest kompetencja, w którą firmy muszą inwestować – w ludzi, którzy potrafią wyszukać i użyć AI oraz być sędziami, a nie tylko bezrefleksyjnymi operatorami maszyny. A pamiętajmy, że już dziś wszelakich opartych na silnikach AI narzędzi jest grubo ponad czterdzieści tysięcy!

Podsumowanie

Nie potrzebujemy bunkrów przed Terminatorami. Potrzebujemy wyjść z bunkrów własnej ignorancji i firmowego bałaganu.

Prawdziwym zagrożeniem nie jest sztuczna inteligencja, ale ludzka inercja. AI nie zabije waszego biznesu, ale bardzo szybko zrobi to firma, która przestała się bać i po prostu zaczęła jej mądrze używać. ■

Dariusz Chlastawa



Epidemia fałszywych wiadomości tekstowych

Ile czasu zajmuje przejrzanie wiadomości e-mailowej w skrzynce po jej otrzymaniu? A jak często reagujesz na wiadomość tekstową? Dla większości nie ma to znaczenia; sprawdzamy pocztę, kiedy mamy na to czas, ale wiadomość tekstową zazwyczaj sprawdzamy od razu

Coraz więcej osób otrzymuje ostatnio rosnącą liczbę wiadomości marketingowych. Firmy odkryły, że wiadomości tekstowe są potężnym sposobem na dotarcie do klientów, a co ważniejsze, na reakcję adresata i uzyskanie odpowiedzi. Niestety, oszuści i hakerzy również się tego nauczyli, więc zrozumienie, jak rozpoznać fałszywą wiadomość tekstową, jest współczesną umiejętnością przetrwania.

Wyszukiwarka Spokeo analizuje sześć najczęstszych sygnałów ostrzegawczych, które mogą pomóc odróżnić oszustwa od prawdziwych

wiadomości, a także podpowiada, co zrobić, jeśli otrzymasz fałszywą wiadomość tekstową.

Oszuści postawili na wiadomości tekstowe

Firmy marketingowe w dzisiejszych czasach naprawdę kochają wiadomości tekstowe. Dlaczego? Cóż, głównie dlatego, że prawie każdy otwiera wiadomość tekstową — 98 proc., a tylko 20 proc. marketingowe wiadomości e-mailowe. Około 45 proc. osób odpowie na pierwsze z nich, a jedynie 6 proc. na drugie z wymienionych. Liczby te

różnią się nieznacznie w zależności od analizowanych badań, ale ogólnie są bardzo spójne.

A to już doskonała wiadomość dla oszustów. Ludzie stali się całkiem dobrzy w rozpoznawaniu oszustw phishingowych w wiadomościach e-mailowych, podczas gdy większość wie, że należy uważać na linki w wiadomościach e-mailowych, nadal nie wykształcili takiego samego rodzaju pancerza mentalnego, jeśli chodzi o wiadomości tekstowe. W rzeczywistości natychmiastową reakcją na przychodzące wiadomości tekstowe jest zazwyczaj ciekawość. Stwarza to mnóstwo możliwości dla oszustów, zwłaszcza że legalne organizacje również nieustannie testują nowe sposoby komunikacji z ludźmi przez telefon.

Jak rozpoznać fałszywą wiadomość tekstową

Kiedy wszyscy wysyłają sobie SMS-y z ofertami, aktualnościami i informacjami, jak możesz wiedzieć, co jest prawdziwe, a co niebezpieczne?

Cóż, często są wyraźne oznaki, które zdradzają fałszywą wiadomość tekstową. Oto kilka najważniejszych.

1. Dziwne powiadomienia

Wiadomości phishingowe ze swej natury rzadko są kierowane do osób fizycznych (zdarza się to, ale rzadko). Zamiast tego są wysyłane rozproszonymi wiadomościami do tysięcy osób, zakładając, że ktoś prędzej czy później na pewno się na to nabierze. Oznacza to, że często nie dotyczą ciebie: wiadomość np. o koncie Apple być może dotrze do użytkownika Androida i Windowsa. Te oszustwa są łatwe do wyłapania, podobnie jak te, które nie są kierowane do konkretnego odbiorcy (np. oferta karmy dla kota trafia do kogoś, kto jest uczulony na sierść zwierząt i nie może ich mieć).

Czasami jest to jednak trudniejsze. „Powiadomienie o nieudanej dostawie” od DHL może wydawać się wartościowe kliknięcie, aby zobaczyć, co się

dzieje, nawet jeśli nie spodziewałeś się paczki. A jeśli otrzymałeś kod uwierzytelniający do zalogowania się do jednej ze swoich witryn, gdy nie logujesz się osobiście, możesz pomyśleć, że ktoś próbuje włamać się na twoje konto. W takim przypadku losowość jest w rzeczywistości cechą, która napędza oszustwo.

2. Potrzeba natychmiastowej reakcji

To cecha charakterystyczna niemal każdego oszustwa od zarania dziejów. Zawsze istnieje ogromnie pilny powód, aby działać natychmiast. W zależności od oszustwa, może to przybrać formę marchewki — ograniczonej czasowo wyprzedaży błyskawicznej, nagrody dla pierwszych, którzy odpowiedzą, itd. Albo może to przybrać formę kija — „aby uniknąć zawieszenia konta”, „jeśli nie poprosiłeś o zmianę hasła” lub „wykryliśmy podejrzaną aktywność na Twojej karcie kredytowej” — aby zapewnić szybką reakcję.

Zasada psychologiczna jest prosta: jeśli odbiorca musi podjąć szybką decyzję, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że będzie ona błędna.

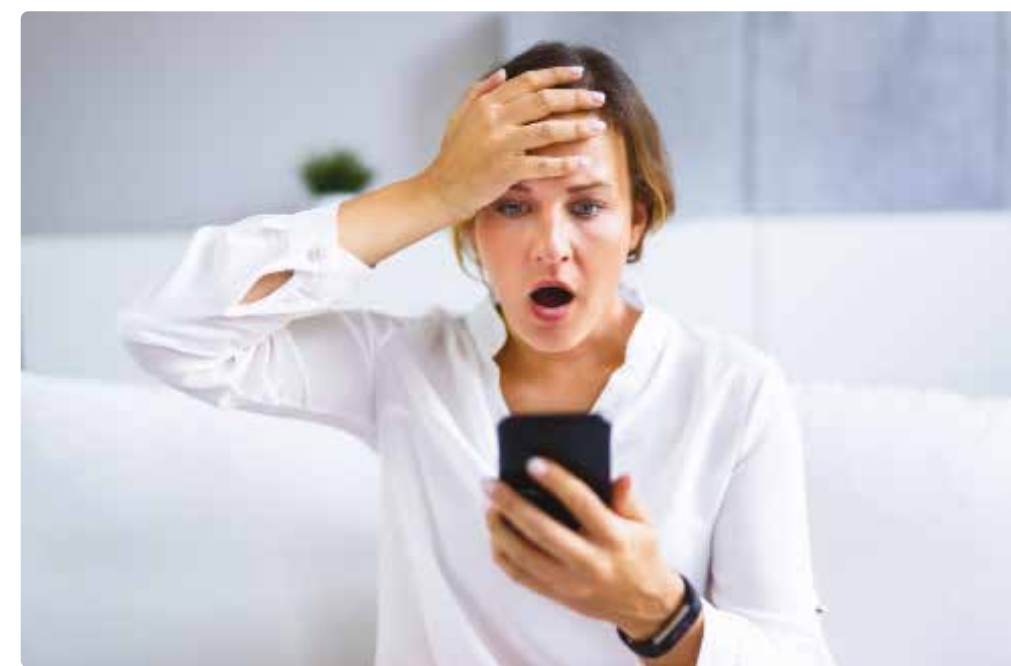
3. Oferta jest zbyt dobra, żeby była prawdziwa

Niestety, chciwość (i chęć zdobycia czegoś za nic) jest fundamentalną częścią natury ludzkiej, a wiele osób ma przynajmniej odrobinę tej cechy. Oszuści o tym wiedzą i dość regularnie się do tego odwołują. Fałszywe wiadomości marketingowe z absurdalnymi obniżkami cen są powszechnym chwytem. Nie dostaniesz przeciegi ani torebki Louis Vuitton, ani PS5 za bardzo niską cenę.

Wiadomości informujące o wygranej w konkursie, w którym nie pamiętasz, że brałeś udział, należą do tej samej kategorii, podobnie jak „darmowy prezent za samą odpowiedź”. Jak mówiła babcia, jeśli coś wydaje się za dobre, żeby było prawdziwe, to prawdopodobnie takie nie jest.

4. Językowe problemy

Zawsze jest „ten jeden przyjaciel”, którego gramatyka i pisownia jest beznadziejna, a teksty brzmią jak Yoda po zbyt wielu drinkach. I to jest w porządku, jeśli chodzi o tekst od przyjaciela, ale nie w piśmie, które rzekomo pochodzi z legalnej firmy, instytucji finansowej, a może nawet agencji rządowej. W takich przypadkach



fol. Materiały prasowe



jest to wyraźny sygnał ostrzegawczy, że tekst został napisany przez osobę, dla której angielski nie jest językiem ojczystym, lub być może został nie-
dbale i automatycznie przetłumaczony z innego języka.

Rozwój narzędzi AI oznacza, że w ciągu najbliższych kilku lat większość oszustów będzie w stanie stworzyć przekonujący komunikat, nie znając w ogóle języka angielskiego. Mimo to nie wszyscy oszuści mają dostęp do narzędzi AI, a same narzędzia mogą czasami wypluwać niezgrabne komunikaty. Podsumowując, niespójne komunikaty przez jakiś czas pozostaną niezawodnym znakiem ostrzegawczym.

5. Numer telefonu w niewłaściwym formacie

Spójrz na numery, z których pochodziło kilka ostatnich wiadomości tekstowych (nie od znajomych). Wiele z tych od firm będzie zawierało 5- lub 6-cyfrowy „krótki kod”, zamiast zwykłego numeru telefonu. Te są zwykle w porządku: istnieje organizacja, która je przypisuje, i istnieje proces weryfikacji, więc są zwykle ważne (i można je sprawdzić). Możesz otrzymywać spam z krótkiego kodu, ale prawdopodobnie nie zostaniesz oszukany.

Większość innych numerów będzie w znanym 10-cyfrowym formacie, który jest standardem w USA, czego można się spodziewać po nadawcy,

który twierdzi, że ma siedzibę w USA. Czasami będą numery mające więcej niż 10 cyfr lub inaczej sformatowane. Załóż, że są to prawdopodobnie oszuści, chyba że masz do czynienia z legalnymi i sprawdzonymi zagranicznymi firmami.

6. Uwaga na link

Z jednej strony, niektórzy legalni nadawcy dołączają link do swojego tekstu, ale stanowią oni niewielki procent. Z drugiej strony, wiadomości phishingowe prawie zawsze zawierają link. Nie musisz być geniuszem matematyki, aby zorientować się, że są duże szanse na to, że każda wiadomość tekstowa zawierająca link jest oszustwem.

Czego nie robić?

Ochrona przed wiadomościami phishingowymi jest bardzo podobna do ochrony przed wiadomościami e-mail phishingowymi. Nie klikaj linków w niechcianych tekstach. Nie dzwoń na żaden numer telefonu w niechcianych wiadomościach SMS. Nie skanuj kodu QR z niechcianej wiadomości tekstowej (to nowa metoda wykorzystywana obecnie przez oszustów).

To oczywiście tylko wstępne choć bardzo efektywne działania. Inną bardzo przydatną taktyką jest odwiedzanie stron organizacji, z którymi regularnie współpracujesz i szukanie dyskusji na temat oszustw i phishingu na ich stronach

pomocy. Często podszywające się firmy i agencje rządowe, w tym Amazon, Netflix, PayPal, DHL, firmy energetyczne mają strony z przykładami wiadomości tekstowych spam lub wyjaśniają typowe wiadomości-oszustwa, aby pomóc ludziom je rozpoznać.

Są ważne, ponieważ wiedza o tym, co prawdziwa organizacja robi, a czego nie, jest cennym narzędziem w rozpoznawaniu oszustw. Jeśli wiesz już, że DHL czy PGE nigdy nie wysyłają niechcianych wiadomości tekstowych, to oczywiste, że wiadomość, którą oglądasz, jest fałszywa.

Jak reagować na phishing

Najszybszą i najprostszą odpowiedzią na fałszywą wiadomość tekstową jest po prostu zablokowanie nadawcy, usunięcie wiadomości tekstowej i przypomnienie o niej. Większość telefonów i operatorów oferuje kilka opcji blokowania połączeń/wiadomości tekstowych (metody będą się różnić, ale łatwo je wyszukać), a także możesz zainstalować aplikacje telefoniczne, które zapewniają różne stopnie filtrowania i blokowania połączeń i wiadomości tekstowych.

Wiele firm i agencji rządowych oferuje możliwość przesłania podejrzanego tekstu lub wysłania im zrzutu ekranu, dzięki czemu będą mieć go w aktach. Ważne jest, aby wiedzieli, które oszustwa krążą. Może to pomóc innym uniknąć tego samego oszustwa.

Realistycznie rzecz biorąc, nie jest to żadna nowina, że Internet jest pełen oszustów, którzy chcą oszukać ludzi, a świadomość, że teraz używają wiadomości tekstowych nie zmienia wiele w tym równaniu. Nie ma żadnej magii w wiadomościach tekstowych, żadnego „tajemniczego sosu”, który czyniłby je szczególnie niebezpiecznymi. Działają, ponieważ ludzie są mniej skłonni do obawiania się wiadomości tekstowych niż wiadomości e-mail, kropka. Więc bądź ostrożny. ■

Andrzej Mroziński

Otwórz Oczy na Wzrok

Okulary nie tylko sprawiają, że dobrze widzimy, ale są odzwierciedleniem naszej osobowości, a regularne badania wzroku powinny być nieodłącznym elementem troski o zdrowie i kondycję naszego organizmu w każdym wieku – przekonują eksperci z firmy American Lens, Adam Mamok, Katarzyna Wydrych-Przesmycka i Bartosz Matyjewicz

Czy pana zdaniem Polacy dbają o wzrok?

Adam Mamok (prezes i współwłaściciel): Zdecydowanie nie. Idziemy do okulisty czy optometrysty tylko wtedy, gdy mamy już jakiś problem ze wzrokiem, gdy gorzej widzimy. Średnio wymieniamy okulary raz na trzy, cztery lata. A powinno się to robić dużo częściej. Nasz wzrok się zużywa, a i pesel jest nieubłagany, po prostu się starzejemy. Tak jak całe ciało, starzeje się również nasz wzrok.

Jak często powinno się go badać?

A.M.: Zachęcamy do tego, żeby Polacy badali wzrok przynajmniej raz na rok. W kontekście wzroku dzielimy populację na osoby w wieku do 40 lat, które są przed okresem presbiopii i osoby starsze, 40+, które są potencjalnie idealnymi użytkownikami okularów progresywnych. Są też dzieci, które w tej chwili są uzależnione od urządzeń elektronicznych, a plaga

“

TERAZ DUŻO SIEDZIMY, TRZYMAJĄC GŁOWĘ W DÓŁ, ZE WZROKIEM WLEPIONYM W TELEFON. RODZICE POWINNI BARDZIEJ TROSZCZYĆ SIĘ O WZROK SVOICH DZIECI. WAŻNA JEST PROFILAKTYKA I REGULARNE BADANIE WZROKU OD NAJMŁODSZYCH LAT

Adam Mamok
(prezes i współwłaściciel)



krótkowzroczności rozszerza się. Tu apel do rodziców, by badać dzieci często. Dziecko nie powie nam, że źle widzi, że nie widzi napisów na tablicy, czy nie rozumie nauczyciela, po prostu przynosi do domu złe oceny.

Profilaktyka chorób oczu właściwie nie istnieje?

A.M.: Jest stanowczo za rzadka, szczególnie u dzieci. W późniejszych latach niewiele się na tym polu zmienia. Tymczasem żyjemy w czasach, w których wyzwania dla naszego wzroku są większe i zupełnie inne niż kiedyś. Starsze pokolenia, które dorastały w świecie analogowym nie były tak narażone na szkodliwe działanie światła niebiesko-fioletowego. Dawniej spędzaliśmy więcej czasu na świeżym powietrzu, bawiliśmy się z rówieśnikami na podwórku, cieszyliśmy się światem, często spoglądając w dal, grając w piłkę, biegając, skacząc. Teraz dużo siedzimy trzymając głowę w dół, ze

wzrokiem wlepionym w telefon. Rodzice powinni bardziej troszczyć się o wzrok swoich dzieci. Ważna jest profilaktyka i regularne badanie wzroku od najmłodszych lat.

Dorośli przywiązują większą wagę do własnego wzroku?

A.M.: Wciąż zbyt małą. Nasz wzrok jest naszym najważniejszym zmysłem. Zamknijmy oczy i wyobraźmy sobie, co tracimy, nie widząc otoczenia. Kolacja w ciemnościach, której można doświadczyć w niektórych restauracjach, daje nam częściowe wyobrażenie o tym, co możemy utracić, nie widząc albo mając kłopoty ze wzrokiem. Trzeba też wiedzieć, że świat soczewek okularowych nie stoi w miejscu. Mamy nowoczesne rozwiązania chociażby dla pokolenia 40 plus – okulary progresywne pozwalające widzieć na każdą odległość. Soczewki progresywne Calma firmy American Lens są jednym z najbardziej zaawansowanych technologicz-

nierozwiązań. Dzięki nim nie trzeba zmieniać okularów do bliży i dali, mamy idealne okulary do wszystkiego. Mimo to zachęcamy, żeby mieć kilka par dopasowanych do naszego stylu, do ubrania, okazji. Tak jak mamy wiele par butów na różne okazje, sandały, szpilki, buty do biegania, czy gumowce do ogrodu. Okulary to nie tylko narzędzie korekcji wzroku, ale też bardzo piękny element naszego wizerunku, który pozwala nam wyrazić siebie. Traktujemy je jak szczególny przedmiot w naszym codziennym życiu. Są piękne kolekcje opraw okularowych, każdy znajdzie coś dla siebie. Wciąż jednak kilka par to rzadkość.

Pewnie każdy by chciał mieć kilka par okularów, w oprawkach w różnych kolorach, które można by dopasować do ubioru, ale barierą jest cena. To bardzo duży wydatek. Nie każdego stać na wydanie kilkuset złotych rocznie na ubrania, a na pewno nie jednorazowo, a zakup okularów odkładamy w czasie, traktując go jako niemiłą konieczność, bo nadszarpuje nasz budżet...

Katarzyna Wydrych-Przesmycka (dyrektor sprzedaży): Czas zmienić sposób myślenia. Okulary to nie element garderoby, który kupujemy z kaprysu. To nie tylko moda, to przede wszystkim inwestycja w zdrowie, równie ważna, jak zakup ciepłej kurtki na zimę czy wygodnych butów. Warto spojrzeć na to z innej perspektywy i zastanowić się, ile kosztują rzeczy, które mamy w szafie. W tym zestawieniu jedna para okularów okazuje się zaledwie drobnym wydatkiem, ziarenkiem piasku na plaży codziennych kosztów. Pamiętajmy, że wzrok to jeden z naszych najcenniejszych zmysłów. To narząd, którego nie da się zastąpić żadnym implantem. Dzięki niemu poznajemy świat, budujemy relacje i doświadczamy emocji. To nasze okno na świat i odbicie duszy. Jeśli rozłożymy koszt okularów na każdy dzień roku, okaże się, że to mniej niż cena porannego posiłku, który konsumujemy w kilka minut. Taka jest magia

MÓWIĄC O CHOROBAH WZROKU, MYŚLIMY O JASKRZE, ZAĆMIE, A POWINNIŚMY PRZEDĘ WSZYSTKIM MYŚLEĆ O KRÓTKOWZROCZNOŚCI, KTÓRA ZACZYNA BYĆ CHOROBA CYWILIZACYJNĄ

Bartosz Matyjewicz
(dyrektor zarządzający
i członek Zarządu)

małych liczb, wystarczy spojrzeć na nie z innej perspektywy. Ten sposób myślenia przekazujemy naszym partnerom biznesowym, czyli niezależnym salonom optycznym, z którymi współpracujemy na co dzień. Pamiętajmy, że dobra jakość widzenia to nie tylko luksus, to codzienna potrzeba.

Czy American Lens prowadzi kampanie społeczne propagujące badania wzroku?

K.W.-P. Tak, American Lens aktywnie uczestniczy w wielu kampaniach społecznych promujących profilaktykę i regularne badania wzroku. Wykorzystujemy zarówno media społecznościowe, jak i kanały B2C skierowane do konsumentów. Organizujemy także eventy edukacyjne we współpracy z salonami optycznymi, podczas których udostępniamy sprzęt diagnostyczny i umożliwiamy wykonywanie bezpłatnych badań przesiewowych wzroku. Prowadzimy lokalne kampanie wraz z naszymi partnerami biznesowymi, poświęcone takim problemom, jak zaćma, jaskra, presbiopia czy syndrom leniwego oka. W American Lens Świato- wy Dzień Wzroku i Tydzień Jaskry trwają cały rok. Regularnie, nawet kilka razy w miesiącu, w różnych lokalizacjach na terenie całego kraju, organizujemy działania edukacyjne i profilaktyczne. W nasze inicjatywy coraz częściej włączają się także samorządy, które organizują lokalne badania przesiewowe. Profilaktyka wzroku jest niezwykle



istotna. Dzięki regularnym badaniom, np. pomiarowi ciśnienia oka, możemy wcześniej wykrywać choroby, takie jak jaskra, co znacząco wydłuża okres cieszenia się dobrym widzeniem. Zachęcamy, by odwiedzać optometrystę raz w roku, a okulistę co dwa lata. Tylko w ten sposób możemy świadomie dbać o zdrowie naszego wzroku.

Bartosz Matyjewicz (dyrektor zarządzający i członek Zarządu): Przed nami spore wyzwanie. Smartfony, tablety i komputery wymusiły inne zachowania wzrokowe. Skutki widać już u dzieci, urządzenia elektroniczne wymuszają na nas pełne skupienie, wzrok musi się ciągle wyteżać. To mordercza praca dla mięśni skupionych wokół gałki ocznej. Mówiąc o chorobach wzroku, myślimy o jaskrze, zaćmie, a powinniśmy przede wszystkim myśleć o krótkowzroczności, która zaczyna być chorobą cywilizacyjną.

K.W.-P.: Chciałabym zaapelować do wszystkich rodziców: żyjemy w czasach intensywnego rozwoju technologii, dlatego tak ważny jest zdrowy rozsądek i regularne wizyty u specjalistów badających

wzrok. To właśnie oni mogą odpowiednio wcześniej ocenić stan wzroku najmłodszych użytkowników smartfonów i wykryć ewentualne problemy. Ograniczajmy czas, jaki dzieci (i my sami) spędzają przed ekranem. Dbajmy o oczy poprzez krótkie ćwiczenia, wystarczy 30 sekund co pół godziny. Warto oderwać wzrok od telefonu, spojrzeć w dal, wykonać ruchy oczu w kształcie ósemek, popatrzeć przez okno, w przestrzeń. Nasze oczy zbudowane są z mięśni – potrzebują treningu, by zachować sprawność. Bądźmy więc trenerami personalnymi dla własnego wzroku i nie zaniedbujmy regularnych badań. To niewielki wysiłek, który przynosi ogromne korzyści na przyszłość.

A.M.: Eksperci z American Lens współpracują z salonami optycznymi w Polsce jako producent soczewek okularowych. Dostarczamy też wszystkie potrzebne narzędzia do badania wzroku, nowoczesne urządzenia diagnostyczne japońskiej firmy Nidek. Zachęcamy też salony optyczne, żeby zwracać uwagę również na jakość obsługi. Jako klienci wymagamy więcej i odwiedzamy te salony, w których obsługa jest najlepsza, a zaawansowanie technologiczne szeroko stosowane. ■

Najwyższa klasa



Hermitage Boutique to 240 metrów kwadratowych luksusu na ulicy Mysiej w Warszawie. Królestwo najlepszej jakości biżuterii z naturalnymi kamieniami w oprawie złota wysokiej próby

W Hermitage Boutique rządzą brylanty. Nie tylko te białe, najbardziej popularne, ale i fantazyjne, kolorowe. Są też szmaragdy, rubiny, szafiry, w pierścionkach, bransoletach, naszyjnikach. To miejsce, które fascynuje kunsztem i precyzją starannie wykonanych klejnotów.

Znajdziemy tu luksusowe wyroby francuskiej marki Messika czy opatentowaną biżuterię włoskiej marki Serafino Consoli.

Hermitage Boutique to jeden z dwóch salonów biżuteryjnych w Polsce, który oferuje klejnoty marki Messika. To biżuteria delikatna, bardzo prosta, w której drobne brylanty błyszczą w 18-karatowym złocie. Lekkość połączona z nowoczesnym minimalizmem stanowi siłę i renomę tej marki, która w biżuteryjnym świecie zdążyła stać się legendą zaledwie w dwie dekady. Brylanty marki Maison Messika lśnią na hollywoodzkich czerwonych dywanach, podczas słynnych gali oskarowych, Golden Globe czy

z okazji wręczenia nagród Grammys. Biżuteria tej marki sprzedawana jest w najbardziej luksusowych salonach jubilerskich na całym świecie. Sekret powodzenia tych niepowtarzalnych wyrobów tkwi w niezwykle wyobraźni założycielki marki Valerii, dbałości o najdrobniejsze szczegóły i miłości do kamieni szlachetnych odziedziczonej po ojcu, Andre Messice.

Jako jedyny salon w Polsce Hermitage Boutique sprzedaje również unikalną, opatentowaną biżuterię włoskiej marki Serafino Consoli. Pierścionki tej marki dopasowują się do każdego palca, a dzięki opatentowanemu mechanizmowi z bransoletki powstaje pierścionek albo odwrotnie. To jest klucz do jakości i wyjątkowości marki, która wymyśla, projektuje i produkuje prawdziwie pomysłową biżuterię. Nie ma więc obaw, że zmarnuje się zaręczynowy pierścionek odrzucony przez niedoszłą narzeczoną...

Trzy czwarte biżuterii sprzedawanej w salonie stanowią luksusowe wyroby marki własnej – Hermitage.

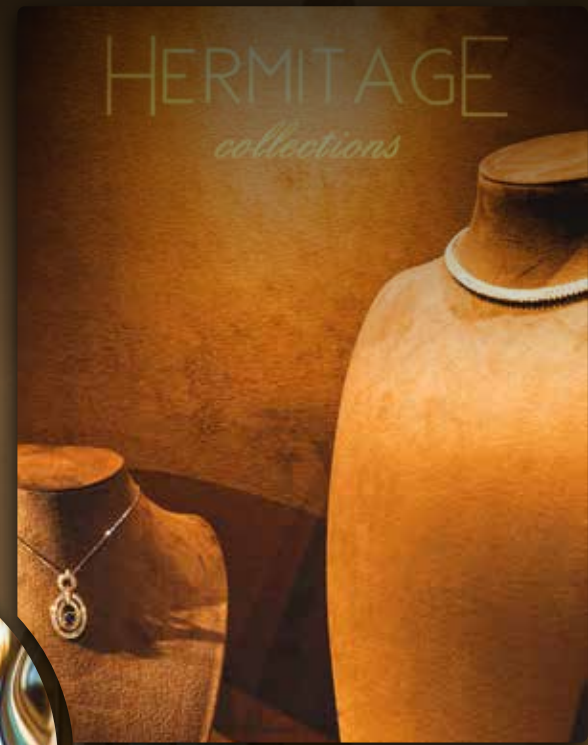
To biżuteria tworzona z naturalnych kamieni najlepszej jakości i wysokiej próby złota. Przeważają brylanty, wciąż najchętniej kupowane przez klientów.

Pierścionki, bransoletki, naszyjniki z brylantami, by cieszyły oko swym niezwykłym blaskiem, wykorzystują brylanty. One z kolei, by stać się ulubioną biżuterią kobiety, muszą dostać się w ręce wykwalifikowanego złotnika. Ich niezwykle blask i kształt wydobywa odpowiedni szlif podkreślający urodę i elegancję naturalnego kamienia. Pierścionek z diamentem o pięknym szlifie to tradycyjny wybór na zaręczyny, wymarzony prezent i ponadczasowe akcesorium, które pasuje do każdego stroju i niemal każdych okoliczności.

– Diamentowa biżuteria to nie tylko ponadczasowy styl i prestiż, lecz również lokata kapitału w niepewnych czasach. Polski rynek diamentów należy do grupy emerging, dlatego popyt na surowiec i biżuterię systematycznie rośnie. Analizy potwierdzają duże zainteresowanie diamentami wśród polskich klientów – podkreśla Paula Miszczuk, dyrektor zarządzająca Hermitage Boutique. Dodaje, że od początku 2022 r. obserwujemy wyraźny wzrost ruchu klientów, a nabywcy traktują biżuterię z brylantami również jako formę lokaty kapitału.

W Polsce dominuje klasyka. Typowy pierścionek zaręczynowy to jeden kamień w sześciu łapkach. Manewruje się wielkością kamienia. Dziś na Mysiej największy dostępny brylant ma około 5 karatów i osiąga cenę około miliona złotych. Choć przeważają zakupy mieszczące się w granicach kilku tysięcy złotych, zdarzają się też transakcje sięgające kilkuset tysięcy.

W Hermitage Boutique realizowane są też projekty indywidualne – klient może sam zaprojektować swoją biżuterię, która powstanie dzięki umiejętnościom złotników od lat współpracujących z salonem Hermitage. Dożywotnia gwarancja zapewni niezmarłą radość szczęśliwym posiadaczom tych niepowtarzalnych, najwyższej jakości klejnotów. ■



Film

Raj inaczej

Eden w reżyserii Rona Howarda to dzieło wielowymiarowe, które stawia widza w centrum dyskusji o ludzkim dążeniu do szczęścia, egoizmie, instynktach i naturze. Film osadzony jest na tropikalnej wyspie Floreana, w archipelagu Galapagos, która symbolizuje biblijny raj, ale szybko ujawnia swoją mroczniejszą stronę przez konflikt między bohaterami. Zdjęcia i kolorystyka, a szczególnie dominujący filtr szarej zieleni, dzikość otaczającej przyrody, tworzą atmosferę niepokoju i klaustrofobii, potęgując emocjonalny symbolizm opowieści.

Postać głównej antagonistki, Eloise, jest mistrzowsko nakreślona jako złożony i przerażający symbol destrukcji i manipulacji, a psychologiczne napięcie rośnie wraz z rozwijającą się intrygą. Film porusza tematy upadku ideałów i chaosu, który wynika z ludzkich słabości, potrzeby władzy i kontroli nad otoczeniem. Kolejne zalety to role gwiazd kina: Jude'a Law, Vanessy Kirby i Any de Armas oraz muzyka Hansa Zimmera. Trzeba pamiętać, że film nakręcono na podstawie prawdziwej historii, opisaną przez jedną z osadniczek Margret Wittmer, która mieszkała tam do śmierci w 2000 roku. •

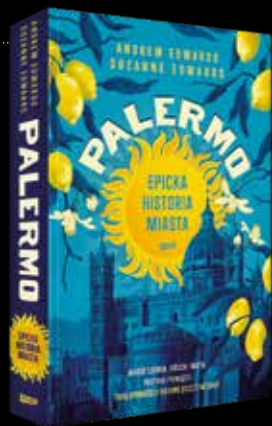


Droga pełna symboli

Sirat to islamskie określenie mostu, drogi nad otchłanią piekła prowadzącej do raju. Film francuskiego reżysera Olivera Laxe to poruszająca survivalowa podróż przez zawite ścieżki egzystencjalnych poszukiwań, której każdy krok jest metaforą ludzkiego losu i wewnętrznej samotności. W drodze, prowadzącej przez niegościnne pustynno-górskie tereny z Maroka do Mauretanii, bohaterowie nie tylko przemierzają fizyczną przestrzeń, ale przede wszystkim zgłębiają swoje własne pytania o sens istnienia, wolność wyboru i granice wolnej woli. Pełen symboliki obraz jest wręcz przerażający, zmusza do refleksji nad nieuchronnością przemijania i koniecznością samookreślenia w świecie pełnym chaosu. *Sirat* to film, który zostawia widza z pytaniem: czy podróż jest celem, czy może jedynie próbą odnalezienia samego siebie? •

Tryby państwowej maszyny

Negocjator z 2025 roku to inteligentny thriller, który wyróżnia się na tle amerykańskich produkcji mniejszą dawką efektów specjalnych, ale większym naciskiem na treść, dialogi i psychologiczne gry. Opowiada historię włoskiego agenta wywiadu Nicolì Calipariego (bardzo dobra kreacja Claudia Santamarii), ryzykującego życie, by uratować porwaną dziennikarkę, co tworzy pełen napięcia dramat polityczny i społeczny. Film porusza, bazując na prawdziwych wydarzeniach i pokazując trudną pracę negocjatora oraz mechanizmy działania państwowej maszyny na tle próby uratowania niewinnego człowieka. •



Epicka historia miasta

Jeśli szukasz czegoś, co wciągnie cię od pierwszej strony, a jednocześnie nie zmarnuje twojego czasu, *Palermo – epicka historia miasta* jest właśnie dla ciebie. Autorzy zabierają nas na niezwykłą wyprawę po mieście – pełnym tajemnic, dramatów i fascynujących zwrotów akcji – które stanowiło scenę wielu filmów i seriali. Ta książka to świetna odskocznia od codziennego zgiełku. Jednocześnie inspirowa do myślenia o zmianach i zarządzaniu na najwyższym poziomie. Idealna lektura dla każdego czytelnika, który chce się nie tylko zrelaksować, ale też zyskać świeże spojrzenie na świat, a jednocześnie pomyśleć o kolejnej destynacji wakacyjnej. Palermo to kawał historii podany na tacy, która zaprasza do refleksji nad tym, jak wielkie rzeczy buduje się krok po kroku. •

Książki

• TEATR CAPITOL •

ZRÓB Z NAMI EVENT!

sztuka
eventu



PRESTIŻOWA
LOKALIZACJA



4 SCENY



SPEKTAKLE
NA WYŁĄCZNOŚĆ



NIEZAPOMNIANE
IMPREZY



SPEKTAKULARNE
GALE

KONTAKT

EVENTY@TEATRCAPITOL.PL

WWW.TEATRCAPITOL.PL

Sylwester 2025/2026

UNE IDÉE GENIALE
**GENIALNY
POMYSŁ**
Autor
SÉBASTIEN
CASTRO

**POŁ
ŻARTEM...**
tłumaczenie tekstu
i reżyseria
OLAF LUBASZENKO
autor PETER QUILLTER

**SEKS
SIANO
SEKRETY**

**ZŁOTE
HOLLYWOOD
BURLESKA**

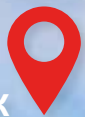


Patroni Medialni



Partnerzy Teatru

NOWY KIERUNEK



Stavanger

POLSKIE LINIE LOTNICZE



A STAR ALLIANCE MEMBER

Szalona Środa

Jak **LOT**, to złap
promocję w środę

Szukaj okazji co tydzień na

lot.com