50 najbogatszych Polek

wprost



NR 43 (352) CENA 10 ZŁ (W TYM 8% VAT) 26 października 2026 ISSN 0209-174745

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

Credo: ***Tylko prawda jest ciekawa, piszemy o niej w p r o s t***



eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

NR 43 (352) 26 PAŹDZIERNIKA 2026

CZYTAJ WPROST



Zdjęcia na okładce: Wojtek Biały, Marcin Mizerski, Paweł Murak, Mateusz Ochocki, F/ZERO, Tomek Perczyński, Adam Pluciński, Piotr Porębski, Mariusz Szachowski, VIPHOTO/EAST NEWS, Materiały prasowe, archiwum prywatne

22 **LISTA 50 NAJBOGATSZYCH POLEK**

Tegoroczne zestawienie to lista rekordów. Rekord pierwszy: majątek. 45,7 mld zł zgromadziła w tym roku cała kobieca pięćdziesiątka. Rekord drugi: miliarderki. Polska ma ich już 15. Rekord trzeci: debiutantki. Pojawiło się aż 12 nowych kobiecych nazwisk. Rekord czwarty: próg wejścia. Żeby na Liście 50 się pojawić, trzeba mieć już co najmniej 182 mln zł. O 65 mln zł więcej niż przed rokiem.

KOLEJNE WYDANIE CYFROWEGO „WPROST" UKAŻE SIĘ W NIEDZIELĘ O GODZ. 20. SZUKAJ NA WPROST.PL ORAZ WE WSZYSTKICH E-KIOSKACH ORAZ APLIKACJACH MOBILNYCH APP STORE I GOOGLE PLAY

eprasa.pl 10e52ba6f0

CZYTAJ WPROST

28 7 NAJBOGATSZYCH EUROPEJEK

151 MAM PRAWO DO WŁASNEGO ŻYCIA

– Mój mąż od samego początku wiedział, że jestem i będę samodzielna – tłumaczy swój sukces Anna Lewandowska.

170 LALKI I PREZESOWE

Od bogaczek żyjących z kapitału, przez samotne matki utrzymujące rodzinę, po prostytutki walczące o przetrwanie. Bolesław Prus w „Lalce" odmalował fascynujący portret kobiet swojej epoki.

216 MENEDŻERKI, LIDERKI I BIZNESMENKI

Kobiety w Polsce nie muszą już torować sobie drogi do świata biznesu – od lat go budują. Na samym szczycie biznesowej hierarchii coś jednak nadal wyraźnie zgrzyta.

363 DOBRZE ZAPROJEKTOWANA CODZIENNOŚĆ

O prestiżu nieruchomości decyduje nie tylko adres, metraż i standard wykończenia. Najważniejsze jest to, jak funkcjonuje otoczenie budynku.



Fot. Netflix

eprasa.pl 10e52ba6f0

CZYTAJ WPROST



Fot. Andrzej Zbraniecki/East News

403 JAK ZACZĄĆ PRZYGODĘ ZE SZTUKĄ

Kolekcjonowanie zaczyna się od wrażliwości i dzieła, które chcemy mieć na ścianie. Z czasem dochodzą wiedza o rynku, strategia i umiejętność opierania się chwilowym modom.

464 MODA SIĘ ZMIENIA, TWARZ ZOSTAJE

– Longevity oznacza możliwie długie życie w dobrej kondycji. Medycyna estetyczna jest jednym z elementów tego podejścia – mówi dr Magdalena Łopuszyńska.

520 NAJCENNIEJSZY LUKSUS

Wystarczy odpowiednia suma, by dotrzeć tam, gdzie podpowie wyobraźnia i pławić się w luksusie. Dziś jednak liczy się już nie tyle to, dokąd można pojechać, ile to, na jak długo.

545 SONDAŻE

KRAJ

553 POLSKA WCIĄŻ MA WYBÓR

– Po stronie dochodowej pierwszym krokiem powinien być przegląd ulg i preferencji, zanim zaczniemy tworzyć nowe podatki – apeluje dr Sławomir Dudek z Rady Fiskalnej.

570 WYSYP TAJEMNIC

Gdy Niemcy, Francja czy Szwajcaria odsuwają amerykańskiego Palantira od wrażliwych danych, Polska wciąż negocjuje wdrożenie systemu tej firmy w naszej w armii.

eprasa.pl 10e52ba6f0



580 **BALON MENTZENA**
Konfederacja utrzymuje wysokie poparcie, ale w partii nie brakuje napięć. Adam Traczyk, politolog, wyjaśnia, dlaczego Sławomir Mentzen testuje nowy kierunek.

FELIETONY

587 **MAREK ISAŃSKI**

594 **JAN WRÓBEL**

SPOŁECZEŃSTWO

598 **EFEKT AFEKTU**
– Zwolennicy innej partii powoli stają się wrogim plemieniem – zawiłości polaryzacji tłumaczy dr Paweł Koniak.

622 **INNEJ DROGI NIE MA**
– Zachowujemy się jak te małpki z zasłoniętymi oczami, uszami i ustami – analizuje szkolną przemoc dr Aleksandra Lewandowska, specjalistka w dziedzinie psychiatrii dzieci i młodzieży.

FELIETON

634 **MICHAŁ POZDAŁ**

BIZNES

638 **ZŁOTA 100 POLSKIEGO ROLNICTWA**
To już 11 odsłona zestawienia najlepszych polskich firm rolno-spożywczych. W tym roku zapaść dotknęła państwowe nawozy, ale są branże, które oparły się kryzysowi i mocno napędzają krajowy eksport.

© KKinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Thibaud MORITZ / AFP/East News

ZAGRANICA

675 **FRANCJA NA KACU**

Wiosną 2027 r. Francuzi wybiorą nowego prezydenta. Czy Marine Le Pen wykorzysta chaos we Francji? – Kraj jest głęboko podzielony – komentuje analityczka Amanda Dziubińska.

686 **NASZ PREMIER LUBI BRAWA**

– Nasz premier za często szuka poklasku i głośno myśli, a tymczasem Wielka Brytania jest w rozkroku – komentuje Anand Menon, profesor King's College London.

697 **BRAZYLIJSKA EROZJA**

Jeśli Flavio Bolsonaro wygra wybory, pewne jest jedno: że w pierwszym dniu urzędowania ułaskawi własnego ojca. A potem zapewne zrobi to samo z młodszym bratem.

FELIETON

710 **GEN. ANDRZEJ PAWLIKOWSKI**

eprasa.pl 10e52ba6f0



Diamenty *premium*



ZŁOTA BIŻUTERIA Z BRYLANTAMI I PERŁAMI GOLDEN SOUTH SEA:
KOLCZYKI, wzór 240.342/G; PIERŚCIONEK, wzór 240.342/G

APART.*pl*

MURANO

ANIELEWICZA 15A

APARTAMENTY
W ŚRÓDMIEŚCIU WARSZAWY



509 440 077

WWW.MURANO.PROFBUD.PL



eprasa.pl 10e52ba6f0



PLANET ESCAPE

Egzotyczne podróże szyte na miarę

Pozwól nam zaplanować podróż Twojego życia

Od ponad 10 lat tworzymy wyjątkowe podróże do najdalszych zakątków świata. Wierzymy, że udaną podróż mogą zaplanować tylko specjaliści, którzy sami dogłębnie poznali oferowane miejsca. Program każdej wyprawy układamy indywidualnie, w zależności od zainteresowań, stylu podróżowania i oczekiwań Klienta.

info@planetescape.pl

+48 12 300 27 73

eprasa.pl 10e52ba6f0





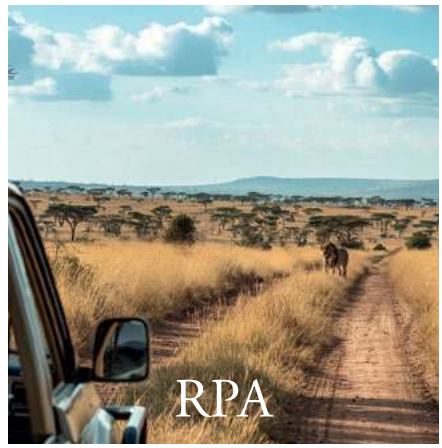














Zeskanuj kod QR
i znajdź inspirację
na kolejną podróż

www.planetescape.pl

eprasa.pl 10e52ba6f0

ZO SKIN HEALTH

By Zein Obagi MD



eprasa.pl 10e52ba6f0

ZO SKIN HEALTH
By Zein Obagi MD

Getting Skin Ready®

Pierwszy krok do uzyskania zdrowej skóry

Prosty system **oczyszczania, eksfoliacji i tonizacji** o klinicznie potwierdzonej skuteczności. Działa synergicznie w celu normalizacji funkcjonowania skóry i rozpoczęcia procesu jej odbudowy. Maksymalizuje skuteczność wszystkich produktów profilaktycznych i ochronnych.

Działanie potwierdzone klinicznie

73% osób dostrzegło poprawę w gładkości skóry

69% zauważyło zmniejszenie przetłuszczania się skóry

62% zaobserwowało poprawę w zakresie matowości skóry



Zobacz Getting Skin Ready® w codziennym użyciu

PROTOKÓŁ: 8-tygodniowe badanie kliniczne z udziałem 35 osób. Uczestnicy badania oczyszczali skórę rano i wieczorem preparatem Gentle Cleanser, raz dziennie rano złuszczali skórę preparatem Exfoliating Polish oraz tonizowali skórę rano i wieczorem preparatem Oil Control Pads. W trakcie badania uczestnicy stosowali samodzielnie wybrany filtr przeciwsłoneczny SPF 30+.

ESTEVA®

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0

L'ORÉAL
PARIS

NOWA GENERACJA

REVITALIFT
FILLER

[KWAS HIALURONOWY & PDRN+]

PRZEŁOMOWE SKŁADNIKI
ZNANE Z ZABIEGÓW
ZAMKNIĘTE W FORMULE SERUM.



NR 1 SERUM PRZECIWSTARZENIOWE**

TERAZ Z REWOLUCYJNYM KOMPLEKSEM PDRN+

eprasa.pl 10e52ba6f0

SENSE MED
LONGEVITY

Sense Med Longevity to holistyczny model długofalowej opieki, który łączy zdrowie, piękno i ruch w jeden indywidualny plan.



Sense Med Health

Twoje zdrowie staje się planem, nie serią przypadkowych decyzji. Wcześniej widzisz ryzyka. Lepiej rozumiesz wyniki. Jesteś pod opieką lekarza prowadzącego i zespołu specjalistów.



Sense Med Beauty

Piękno to naturalny efekt zdrowia. Łączymy zaawansowaną kosmetologię, medycynę estetyczną z wiedzą lekarską i podejściem regeneracyjnym.



Sense Med Movement

Ciało w ruchu to dobra forma na lata. Oferujemy najlepiej wyposażone studio pilatesu w Polsce, treningi siłowe, funkcjonalne i cardio.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Światowej klasy klinika długowieczności



Dowiedz się więcej o Longevity Screening 360 i otrzymaj swój spersonalizowany Longevity Plan

tel. 22 180 20 00
kontakt@sensemedlongevity.com

eprasa.pl 10e52ba6f0



HECTOR & KARGER

Kolekcję jesień-zima 2026/27 zaprezentowaną w Nowym Jorku podczas Polish Fashion Day dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu własnego Instytutu Przemysłów Kreatywnych: Polska_Kreatywni: MODA

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Instytut Przemysłów Kreatywnych


HECTORKARGER

Kobiety nie proszą już o miejsce przy stole



SZYMON KRAWIEC, *REDAKTOR PROWADZĄCY*

Tegoroczna Lista 50 najbogatszych Polek to lista rekordów. Rekord pierwszy – majątek. 45,7 mld zł zgromadziła w tym roku cała kobieca pięćdziesiątka. To o ponad 17 proc. więcej niż przed rokiem. Rekord drugi – miliarderki. Polska ma ich już 15. W ciągu roku klub pań z przynajmniej miliardem złotych majątku zwiększył się nam o jedną trzecią. Rekord trzeci – debiutantki. W tym roku na Liście 50 najbogatszych Polek pojawiło się aż 12 nowych kobiecych nazwisk. W ten sposób prawie jedna czwarta naszego zestawienia przeszła gruntowne odświeżenie. Rekord czwarty – próg wejścia.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Bankowość Prywatna

KARTA KREDYTOWA PKO VISA INFINITE RRSO 19,31%

Jakość, którą
tworzymy dla Ciebie.

Więcej na naszej stronie
w zakładce Bankowość Prywatna

RRSO – Rzeczywista Roczna Stopa Oprocentowania dla przykładu reprezentatywnego. Przyznanie karty i wysokość limitu zależą od pozytywnej oceny zdolności kredytowej – ocenimy ją po złożeniu wniosku. Informacje o karcie, w tym szczegóły dot. opłat, znajdziesz na naszej stronie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W tym roku, żeby na Liście 50 zadebiutować, trzeba było mieć już majątek szacowany na 182 mln zł. O 65 mln zł więcej niż przed rokiem.

Przez dziesięciolecia świat wielkich fortun był męskim klubem. Mężczyźni zakładali firmy, zasiadali w zarządach, dzielili stanowiska, rozdzielali kapitał i decydowali, kto zasługuje na kolejną szansę. Kobiety mogły być świetnie wykształcone, ambitne, pracowite i zdolne. Ale kiedy przychodziło do podziału władzy i pieniędzy, często się okazywało, że czegoś im brakuje. Nie kompetencji. Nie odwagi. Nie talentu. Tylko właściwej płci.

> *Zmiana jest ogromna, choć* **DO RÓWNOUPRAWNIENIA WCIĄŻ DALEKO.**

Ten świat jeszcze nie umarł. Ale zaczyna tracić monopol. Dwie dekady temu tylko jedna piąta najwyższych stanowisk kierowniczych w średnich przedsiębiorstwach na świecie należała do kobiet. Dzisiaj to już jedna trzecia – wyliczają analitycy z Grant Thornton. Jeszcze na początku tego wieku kobiety kierowały zaledwie dwiema spośród 500 największych amerykańskich firm. Dzisiaj stoją już na czele 55 gigantycznych przedsiębiorstw. Zmiana jest więc ogromna, choć do równouprawnienia wciąż daleko.

Pytanie, czy kobiety chcą równouprawnienia siłą. Czy unijne nakazy w stylu dyrektywy Women on Boards, która zmusza duże

eprasa.pl 10e52ba6f0

giełdowe spółki do obsadzenia kobietami przynajmniej 33 proc. najważniejszych stanowisk w firmie, mają w ogóle sens?

Czy karanie firm, które nie będą miały zarządów złożonych w jednej trzeciej z kobiet jest dobre? Czy wtłaczanie kobiet na siłę na najwyższe szczeble jest mądre? Czy kobieta, która dostanie awans nie z powodu swoich kompetencji, ale z powodu płci, będzie się z tym dobrze czuła? Czy może poczuje się jak paprotka?

Kobietom po prostu nie należy przeszkadzać. Ani ich nie dyskryminować, ani ich nie faworyzować. A przede wszystkim szanować za to, że chcą robić kariery i duże pieniądze.

Nasza lista pokazuje, że kobiety nie muszą już prosić o miejsce przy stole. Coraz częściej same decydują, jak ten stół ma wyglądać. Są Polki, które stworzyły swoje przedsiębiorstwa od zera. Są te, które odziedziczyły firmy po facetach, ale dzisiaj już bez męskiego pierwiastka same udowadniają, że potrafią rozwijać je na globalną skalę.

Bo biznes nie ma płci. A przyszłość polskiego biznesu coraz częściej ma kobiecą twarz.

Zdjęcia na okładce: Wojtek Biały, Marcin Mizerski, Paweł Murak, Mateusz Ochocki, F/ZERO, Tomek Perczyński, Adam Pluciński, Piotr Porębski, Mariusz Szachowski, VIPHOTO/EAST NEWS, Materiały prasowe, archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

Coraltravel

ELITE SERVICE

To ekskluzywny **wypoczynek** w najlepszych hotelach **klasy premium.** Najwyższe standardy obsługi, dedykowany dział rezerwacji dla **Klientów VIP** pozwolą beztrosko rozkoszować się urlopem. Elite service to **luksus i wygoda** w pakiecie.



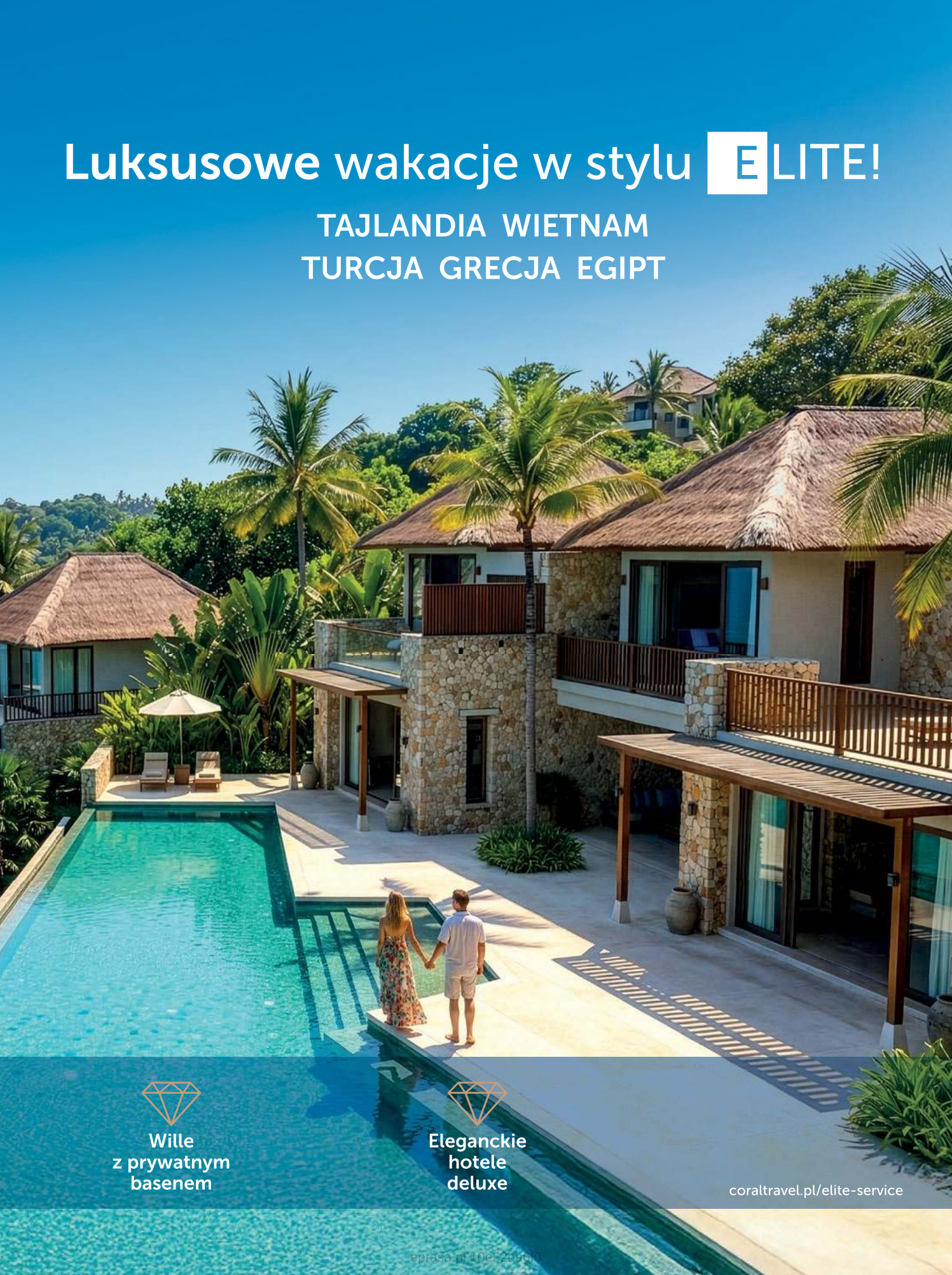
Powitalne pakiety VIP

Obsługa klasy premium

Szybki transfer Elite

Luksusowe wakacje w stylu ELITE!

TAJLANDIA WIETNAM
TURCJA GRECJA EGIPT



Wille z prywatnym basenem

Eleganckie hotele deluxe

coraltravel.pl/elite-service

eprasa.pl/10e52b6f0

7 najbogatszych Europejek

Kontrolują banki, browary, dyskonty, wielką chemię i modowych gigantów. **ŁĄCZNIE SIEDEM NAJBOGATSZYCH KOBIET EUROPY DYSPONUJE 850 MLD ZŁ MAJĄTKU**. *To tyle, co ćwierć rocznego PKB Polski.*



1. Françoise Bettencourt Meyers

372,9 mld zł ***(Francja)***

Najbogatsza kobieta Europy i dziedziczka kosmetycznego imperium L'Oréal. Bettencourt Meyers wraz z rodziną kontroluje około jednej trzeciej kapitału największego koncernu kosmetycznego świata, właściciela m.in. marek Lancôme i Garnier. Fortunę odziedziczyła po zmarłej w 2017 r. matce, Liliane Bettencourt.

eprasa.pl 10e52ba6f0


WODOPÓJ
APARTAMENTY
WARTOŚĆ POZA RANKINGIEM
APARTAMENTY Z WIDOKIEM NA HISTORIĘ GDAŃSKA
+48 585 733 733
MODERNA.PL
moderna
Superior living



2. Susanne Klatten
107,6 mld zł (Niemcy)

Najbogatsza Niemka. Spadkobierczyni przemysłowej fortuny rodziny Quandt. Najważniejszym źródłem jej majątku pozostaje BMW. Klatten kontroluje ponad jedną piątą akcji koncernu. Kontroluje również spółkę Altana, producenta specjalistycznej chemii, oraz wytwórcę turbin wiatrowych – Nordex.



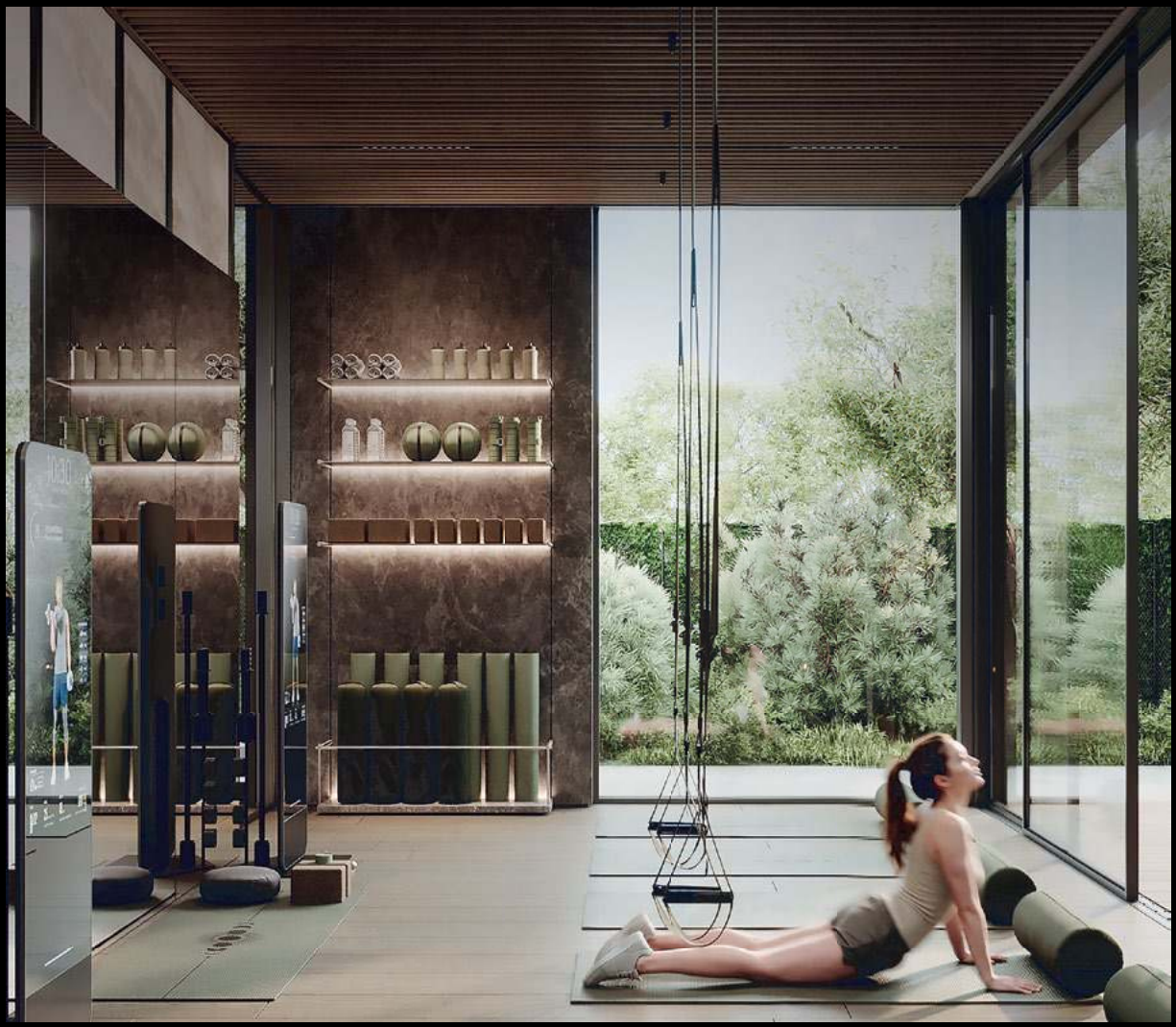
3. Vicky Safra
96,6 mld zł (Grecja)

Stoi na czele jednej z najpotężniejszych dynastii finansowych świata. Fortunę odziedziczyła po zmarłym w 2020 r. mężu Josephie Safrze. Rodzina kontroluje m.in. szwajcarski J. Safra Sarasin oraz brazylijski Banco Safra. Według Bloomberga całe imperium bankowe zarządza aktywami przekraczającymi 590 mld dol. w ponad 30 krajach. Safrowie mają również potężny portfel nieruchomości, do którego należy m.in. 30 St Mary Axe, słynny londyński wieżowiec zwany „Ogórkiem".

eprasa.pl 10e52ba6f0

NOHO ONE
WARSZAWA

MIESZKAJ TAK, JAK CHCESZ ŻYĆ



FITNESS

NOHO. NAJBARDZIEJ LUKSUSOWE ADRESY W POLSCE.

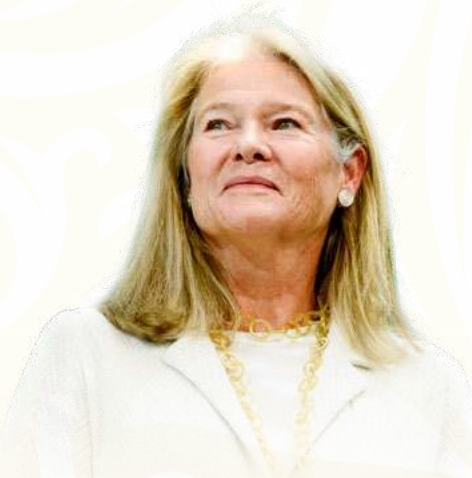
noho-one.com



4. Renáta Kellnerová

74,8 mld zł *(Czechy)*

Najbogatsza kobieta Europy Środkowo-Wschodniej przejęła kontrolę nad biznesowym imperium po śmierci męża Petra Kellnera w katastrofie śmigłowca w 2021 r. Podstawą rodzinnego majątku jest PPF Group – potężna grupa inwestycyjna działająca m.in. w finansach, telekomunikacji, mediach i nieruchomościach.



5. Charlene de Carvalho-Heineken

72,1 mld zł *(Holandia)*

Dziedziczka piwnego imperium Heinekena i największa akcjonariuszka rodzinnego holdingu kontrolującego koncern. Jest córką legendarnego Freddy'ego Heinekena, po którego śmierci w 2002 r. odziedziczyła rodzinny pakiet akcji. Grupa ma ponad 300 marek piwa i cydru, w tym Heineken, Amstel, Tiger i Strongbow.

eprasa.pl 10e52ba6f0


GOTOWE MIESZKANIA W POZNANIU,
W MIEJSCU, KTÓRE ŁĄCZY BLISKOŚĆ
MIASTA Z PRZESTRZENIĄ DO ŻYCIA.
HARMONY
Antoninek
SUKCES MA WIELE ADRESÓW.
TEN MOŻE
BYĆ TWÓJ.
Nie wybieraj z wizualizacji.
Przyjedź. Zobacz.
Poczuj, czy to Twoje miejsce.
AGROBEX.PL
AGROBEX
DEWELOPER



6. Beate Heister
62,4 mld zł *(Niemcy)*

Córka Karla Albrechta, jednego z dwóch braci-twórców dyskontowego imperium Aldi. Po śmierci ojca w 2014 r. Beate Heister odziedziczyła połowę jego udziałów w Aldi Süd; drugą część otrzymał jej brat Karl Albrecht Jr. Firma prowadzi ponad 7,6 tys. sklepów, a jej roczne przychody Bloomberg szacował na ok. 87 mld euro. Heister pozostaje niezwykle dyskretna i – podobnie jak wcześniej jej ojciec – nie pojawia się publicznie.



7. Sandra Ortega Mera
59,2 mld zł *(Hiszpania)*

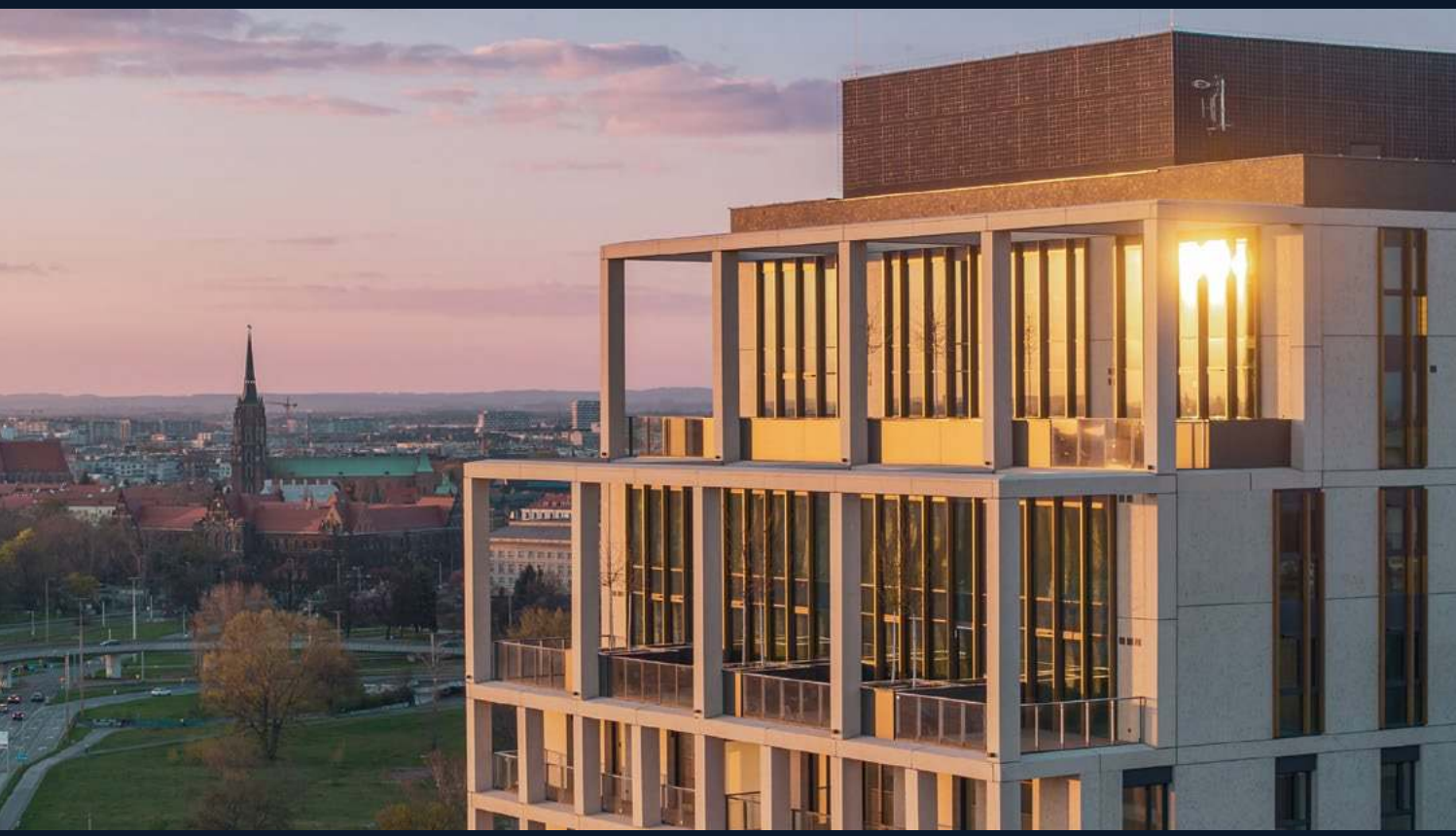
Córka Amancio Ortegi i Rosalíi Mery, współtwórców Inditeksu – największego sprzedawcy odzieży na świecie od takich marek ubrań, jak Zara, Bershka, Pull&Bear czy Massimo Dutti. Większość fortuny odziedziczyła po matce. Poprzez rodzinny wehikuł inwestycyjny Rosp Corunna kontroluje ok. 5 proc. Inditeksu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

THE

UPPER HOUSE

BY ANGEL



Poznaj najmodniejszy adres we Wrocławiu i odbierz klucze już dziś!

Basen | Spa | Fitness | Kids Club
Coworking | Residence Lounge

Luxury LIFESTYLE AWARDS
WINNER 2026

+48 71 770 99 40 | Walońska 11/4U, 50-413 Wrocław

eprasa.pl 18e52ba6f0

W TABELI KOLEJNO: miejsce, imię i nazwisko, majątek (w mln zł), różnica majątku wobec 2024 roku, awans lub spadek na liście.

1	**Dominika Kulczyk**	5 650	6,6%	bez zmian
2	**Małgorzata Adamkiewicz** z rodziną	3 950	79,5%	+2
3	**Anna Putyra**	2 700	130,8%	+6
4	**Elżbieta Kaczmarek**	2 420	-34,6%	-2
5	**Kamila Gierszewska**	1 980	DEBIUT	DEBIUT
6	**Urszula Siecińska**	1 970	118,9%	+7
7	**Grażyna Kulczyk**	1 900	-5,0%	-2
8	**Barbara Kaczmarek** z rodziną	1 800	164,7%	+10
9	**Grażyna Gołębiewska** z rodziną	1 650	DEBIUT	DEBIUT
10	**Elżbieta Lubińska**	1 600	3,9%	-3
11	**Teresa Mokrysz**	1 450	29,5%	-1
12	**Zyta Olszewska**	1 270	31,6%	bez zmian
13	**Iwona Bobrek**	1 260	-34,0%	-7
14	**Elżbieta Zajezierska** z dziećmi	1 250	-2,3%	-6
15	**Katarzyna Frank-Niemczycka**	1 100	bez zmian	-4
16	**Katarzyna Górecka**	977	POWRÓT	POWRÓT

eprasa.pl 10e52ba6f0


GEMLORD
LUXURY PEARLS
LUKSUSOWA BIŻUTERIA Z PEREŁ
WWW.GEMLORD.PL

17	**Aldona Wejchert**	900	40,0%	+2
18	**Wiesława Herba**	781	1,8%	-2
19	**Grażyna Karkosik**	755	100,3%	+6
20	**Solange Olszewska**	705	0,7%	-3
21	**Elżbieta Filipiak**	551	-37,1%	-7
22	**Małgorzata Winiarek-Gajewska**	534	DEBIUT	DEBIUT
23	**Elżbieta Tarczyńska**	490	17,5%	-1
24	**Izabela Koral**	463	52,3%	+4
24	**Monika Urbańczyk-Koral**	463	52,3%	+4
26	**Wiesława Kałkus**	428	-49,0%	-11
27	**Anna Lewandowska**	417	4,8%	-3
28	**Małgorzata Włodarczyk**	388	-16,6%	-7
29	**Irena Eris**	375	1,6%	-2
30	**Teresa Kowalska**	358	-12,5%	-7
31	**Dorota Soszyńska**	350	-35,7%	-11
32	**Elżbieta Grycan**	340	-8,1%	-6
33	**Marta Półtorak**	330	75,5%	+6

eprasa.pl 10e52ba6f0

RITUALS

Wyjątkowe prezenty

dostarczane z miłością.



GIFTS | BODY | HOME | PERFUME

eprasa.pl 10e52ba6f0

34	**Agnieszka Grabowska-Gacek**	329	DEBIUT	DEBIUT
35	**Ewa Orłowska-Jakubas**	310	23,5%	-3
36	**Wioletta Konkol**	296	DEBIUT	DEBIUT
37	**Danuta Kaszubowska**	277	DEBIUT	DEBIUT
38	**Jadwiga Adamczak**	275	13,2%	-5
39	**Ewa Lechowska**	267	82,9%	+3
40	**Katarzyna Kołczewska**	255	DEBIUT	DEBIUT
41	**Ewa Chodakowska**	249	8,7%	-6
42	**Ewa Sałek**	242	11,5%	-5
43	**Beata Cygan-Przygońska**	234	DEBIUT	DEBIUT
44	**Alina Krasnowska-Sawicka**	221	8,3%	-6
45	**Dorota Jarodzka-Śródka**	2 20	bez zmian	-9
46	**Paulina Szukalska-Bryńska**	217	DEBIUT	DEBIUT
47	**Iga Świątek**	204	53,4%	-2
48	**Anna Rolnik**	187	DEBIUT	DEBIUT
48	**Wiktoria Rupińska-Nowowiejska**	187	DEBIUT	DEBIUT
50	**Iwona Długosz**	182	DEBIUT	DEBIUT

eprasa.pl 10e52ba6f0



Bankowość Prywatna

MAM PEWNOŚĆ, ŻE FIRMA BĘDZIE W DOBRYCH RĘKACH

Dzięki wsparciu **w obszarze fundacji rodzinnych** mogę spokojnie zaplanować sukcesję i zabezpieczyć przyszłość firmy na pokolenia.

Więcej na naszej stronie
w zakładce Bankowość Prywatna

Niniejszy materiał ma charakter reklamowy. Nie stanowi umowy ani oferty w rozumieniu ustawy – Kodeks cywilny.

eprasa.pl 10e52ba6f0



najbogatszych Polek

W morzu potrzeb kultura i nauka są tymi, które zaspokajają się w dalszej kolejności. Tym cenniejsze jest dla nas wsparcie im tym bardziej bezcenni ludzie, którzy tę potrzebę rozumieją.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Piotr Porębski

eprasa.pl 10e52ba6f0

1. Dominika Kulczyk
5,65 mld zł

Bezapelacyjnie najbogatsza Polka. Góruje na szczycie naszego rankingu już od 11 lat. Fundamentem jej majątku są udziały w giełdowej Polenergii, największej polskiej prywatnej grupie energetycznej. Dominika Kulczyk kontroluje 44,5 proc. akcji spółki. Polenergia sprzedaje zieloną energię, którą wytwarza z farm wiatrowych i fotowoltaicznych. Mocno inwestuje również na polskim morzu. Wspólnie z norweskim potentatem – koncernem Equinor – buduje farmy wiatrowe Bałtyk 2 i Bałtyk 3 o łącznej mocy 1,44 GW, a równocześnie rozwija projekt Bałtyk 1 o mocy do 1,56 GW. Łącznie cały portfel trzech projektów Bałtyk może więc osiągnąć ok. 3 GW mocy. Na koniec września tego roku Polenergia była wyceniana na warszawskiej giełdzie na ok. 4 mld zł.

W szacunkach majątku Dominiki Kulczyk trudno pominąć aktywa związane z historycznym podziałem rodzinnego majątku po śmierci jej ojca, dr. Jana Kulczyka w 2015 r. To choćby nieruchomości, jak na przykład imponująca szwajcarska rezydencja Villa Larix w kurorcie Sankt Moritz. Kilka lat temu pojawiły się informacje, że obiekt może trafić na sprzedaż. Jego wartość szacowano wówczas na 185 mln dolarów. Ostatecznie do transakcji jednak nie doszło.

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10a52ba6f0

Z rodziną Kulczyków związana jest również neobarokowa rezydencja w Konstancinie-Jeziornie, za którą Jan Kulczyk miał zapłacić ok. 26 mln zł.

Z kolei Dominika Kulczyk już samodzielnie kupiła kilka lat temu dawny dom Marii Skłodowskiej-Curie w Saint-Rémy-lès-Chevreuse pod Paryżem. Do nieruchomości przylega liczący ok. 900 mkw ogród, w którym znajduje się też zabytkowy gołębnik. Nowo nabyta rezydencja ma nie tylko upamiętniać polską noblistkę, ale również stać się „Domem Siostrzeństwa", czyli przestrzenią spotkań, dyskusji i wsparcia dla kobiet z całego świata.

Są też nieruchomości, których w kolekcji najbogatszej Polki już nie ma. To choćby Aberconway House położony w pobliżu londyńskiego Hyde Parku. Dominika Kulczyk zdecydowała się kilka lat temu sprzedać rezydencję. Nabywcą został Adar Poonawalla, indyjski miliarder związany z Serum Institute of India, którego media okrzyknęły „królem szczepionek". Kwota transakcji miała wynieść 138 mln funtów. Była to największa transakcja mieszkaniowa w Londynie w 2023 r. i druga najwyższa znana cena za dom w historii brytyjskiej stolicy.

Poza biznesem, Dominika Kulczyk angażuje się również charytatywnie. Jest założycielką i przewodniczącą Rady Kulczyk Foundation, która koncentruje się m.in. na walce z ubóstwem menstruacyjnym czy dyskryminacją i nierównościami dotykającymi kobiety i dziewczynki.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Celem działań fundacji jest budowa rzeczywistości pozbawionej ograniczeń ze względu na płeć. Fundacja podejmuje tematy, którym poświęca się za mało uwagi w debacie publicznej i w działaniach oficjalnych instytucji. Należą do nich zdrowie menstruacyjne, menopauza oraz andropauza. W 2025 r. Dominika Kulczyk mówiła o ubóstwie menstruacyjnym w Parlamencie Europejskim, a w tym roku jej fundacja, również w PE, poruszała temat menopauzy. Ponadto, od lat fundacja prowadzi projekt Żółty Talerz przeciwdziałający niedożywieniu dzieci w Polsce. W ten sposób, dzięki wsparciu Dominiki Kulczyk, wydano już ponad 11,5 milionów posiłków.

Równocześnie prowadzonych jest kilka projektów zagranicznych. Jednym z ostatnich, realizowanym w Nepalu, jest produkcja biodegradowalnych podpasek. Powstają z pnia bananowca, który jest odpadem rolniczym tego rejonu. Rozwiązania opracowane w ramach tej inicjatywy mogą być wykorzystywane również w innych krajach dzięki konceptowi Plant-to-Pad Blueprint. Ten projekt ma nie tylko przeciwdziałać ubóstwu menstruacyjnemu, ale także tworzyć lokalne miejsca pracy dla kobiet i walczyć z problemem utylizacji jednorazowych środków higienicznych.

Inna inicjatywa to budowa Stella & Adam Center w Kiberze, dzielnicy biedy Nairobi w Kenii. Dzieci i młodzież potrzebują tam miejsca, w którym będą mogły się uczyć i bezpiecznie spędzać czas. Będzie to nowoczesna przestrzeń, w której nie tylko zdobędą wiedzę,

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0

ale będą mogły też rozwijać swoje pasje, uczyć się umiejętności zawodowych (np. krawiectwa czy fryzjerstwa) oraz tańca.

Przez ostatnie 13 lat Kulczyk Foundation zrealizowała międzynarodowe projekty pomocowe w 67 krajach na sześciu kontynentach. Ich realny wpływ na społeczną zmianę najbogatsza Polka prezentowała w autorskim cyklu „Efekt Domina". Nakręciła ponad 60 filmów dokumentalnych we współpracy z TVN Discovery i CNN International (w ramach „The CNN Freedom Project").

Dominika Kulczyk jest z wykształcenia sinolożką. Ukończyła również politologię na Wydziale Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Kształciła się także na uniwersytetach w Szanghaju i Pekinie oraz w zakresie filantropii strategicznej w ramach programu organizowanego przez Rockefeller Foundation.



eprasa.pl 10e52ba6f0



bpi

WARSZAWA - UL. BELWEDERSKA

PIANO FORTE

KLUCZE W TYM ROKU

Zamieszkaj lub zainwestuj tuż przy Łazienkach Królewskich.

APARTAMENTY-PIANOFORTE.PL

eprasa.pl t0e52ba6f0



Fot. Paweł Murak

eprasa.pl 10e52ba6f0

2. Małgorzata Adamkiewicz z rodziną
3,95 mld zł

Współwłaścicielka Adamed Pharma, rodzinnej firmy farmaceutyczno-biotechnologicznej o 100-proc. polskim kapitale. Firma zatrudnia ponad 3,3 tys. współpracowników i ma 277 patentów w działalności badawczo-rozwojowej. Działa w 19 obszarach terapeutycznych.

Przez 40 lat działalności Adamed stał się liderem na rynku leków nowej generacji. W swoim portfolio posiada blisko 900 produktów w Polsce i za granicą, oferowanych pacjentom w kilkudziesięciu krajach na świecie. Na inwestycje w badania i rozwój firma przeznaczyła do tej pory 2,6 mld zł.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Kolejnego długopisu nikt nie zapamięta.
Ale ręcznie przygotowany zestaw z regionalnymi specjałami?
To już zupełnie inna historia.

W biznesie najważniejsze rzeczy dzieją się między ludźmi.
Dlatego tworzymy zestawy prezentowe, które pomagają budować relacje.

Sprawdź, jak może smakować
dobra współpraca

zapytaj o ofertę: **prezenty@bacowkatowary.pl**
lub zamów online: **sklep.bacowkatowary.pl**

BACÓWKA®
towary tradycyjne



Fot. Materialy prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

3. Anna Putyra
2,7 mld zł

KONTROLUJE WIĘKSZOŚĆ UDZIAŁÓW WE WROCŁAWSKIEJ spółce Rekord Hale Namiotowe, która od prawie trzech dekad zajmuje się projektowaniem i produkcją hal namiotowych. Dostarcza rozwiązań dla wojska, służb policyjnych i ratowniczych, firm budowlanych i eventowych oraz wszystkich poszukujących namiotów specjalistycznych. Firma mocno inwestuje w badania i rozwój, mając na koncie już kilkadziesiąt patentów swoich rozwiązań. Potrafi stworzyć gigantyczne hangary lotnicze dla samolotów pasażerskich, hale sportowe na duże wydarzenia czy hale wojskowe z wielkimi bramami przemysłowymi, a to wszystko z odpowiednim zapleczem sanitarnym i technicznym.

Wyniki finansowe spółki są wręcz oszałamiające. Przy przeszło 777 mln zł przychodów za 2024 r. zysk netto przekracza 318 mln zł.

eprasa.pl 10e52ba6f0

ATELIER
LESZNO

Nowa inwestycja w miejscu dawnego kina

TEL. 880 599 777

WWW.VINCI-IMMOBILIER.COM



APARTAMENTY
Z ANTRESOLAMI

WYSOKOŚĆ
DO 305 CM

eprasa.pl 10e52ba6f0

VINCI IMMOBILIER



LOKALE USŁUGOWE
NA PARTERZE

eprasa.pl:10e52ba6f0

4. Elżbieta Kaczmarek
2,42 mld zł

NAJWIĘKSZA PRODUCENTKA MEBLI W POLSCE. WRAZ z mężem Bogdanem Kaczmarkiem kontrolują trzech gigantów branży drzewnej i meblarskiej. To Correct, Com40 i Woodeco, które przynoszą ponad 4 mld zł przychodów rocznie. Produkują meble tapicerowane, materace, wyroby drewnopochodne, jak: płyty pilśniowe, płyty wiórowe i inne komponenty dla przemysłu meblarskiego. Ich największym klientem pozostaje szwedzka Ikea, dla której wytwarzają gotowe elementy mebli.

W imperium Kaczmarków nastąpiła reorganizacja. Rodzina powołała do życia fundację rodzinną o nazwie BEKAP. Teraz to nowy podmiot przejmuje udziały w spółkach, które jeszcze wcześniej należały prywatnie do Elżbiety albo Bogdana Kaczmarków.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W kilka dekad stworzyli jednego z największych producentów materiałów drewnopochodnych w naszej części Europy. Kontrolują fabryki w Nowych Skalmierzycach pod Kaliszem, w Wieruszowie w województwie łódzkim czy w Grajewie na Podlasiu. Te ostatnie dołączyły do imperium Kaczmarków po tym, gdy trzy lata temu przejęli polskie aktywa niemieckiego Pfleiderera, jednego z ich największych konkurentów w branży.

Oprócz produkcji mebli Kaczmarkowie kontrolują też połowę udziałów w znanym producencie odzieży Big Star oraz grupie inwestycyjnej działającej na rynku nieruchomości komercyjnych Green Property Group.

Małżeństwo ceni sobie prywatność. Nie pokazuje się w mediach. Nie udziela wywiadów.



eprasa.pl 10e52ba6f0

PANORAMA

Najbardziej prestiżowe nieruchomości w Marbelli

LA ZAGALETA | MARBELLA GOLDEN MILE | EL MADROÑAL | LOS MONTEROS



+34 954 059 030 | **witaj@panorama.es** | **panorama.es**

RICS

LPA
LEADING PROPERTY AGENTS OF SPAIN

EUROPEAN PROPERTY AWARDS
REAL ESTATE
★★★★★

BELLEVUE
Best Property Agents
2026

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Mateusz Ochocki

eprasa.pl 10e52ba6f0

5. Kamila Gierszewska

1,98 mld zł



DEBIUTANTKA NA NASZEJ LIŚCIE, KTÓRA od razu wskoczyła do ścisłej dziesiątki najbogatszych kobiet w kraju. Doktor ekonomii po Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Włada biegle czterema językami obcymi. Od ponad dwóch dekad związana z firmą Drutex, którą przejęła po nagłej śmierci męża, Leszka Gierszewskiego, twórcy i prezesa firmy. „Dziedzictwo Leszka Gierszewskiego – jego wizja, determinacja i troska o ludzi – pozostają fundamentem naszej działalności. Wspólnie będziemy kontynuować jego dzieło, dbając o dalszy rozwój i bezpieczeństwo spółki" – pisała w oficjalnym komunikacie po informacji o śmierci założyciela Kamila Gierszewska, wtedy jeszcze wiceprezes, a dzisiaj już prezes i jedyny właściciel Drutex S.A.

To jeden z największych producentów okien w naszej części Europy. Ponad trzy czwarte jego produkcji idzie na eksport. Nie tylko do innych europejskich krajów, ale też do USA, Australii,

eprasa.pl 10e52ba6f0

Meksyku i na Bliski Wschód. Ma moce do produkcji 7 tys. okien dziennie. Nie wytwarza zresztą tylko ich, bo na 11 hektarach hal produkcyjnych z taśm zjeżdżają również drzwi, rolety, żaluzje czy fasady. W 2025 r. firma miała ok. 1,5 mld zł przychodów, 1,2 mld zł aktywów i 153 mln zł zysku netto.

W sierpniu tego roku ogłosiła drugi etap rozbudowy siedziby w Bytowie za 30 mln zł. Chodzi o modernizację starego biurowca i połączenie go z nowym kompleksem biurowym oddanym wcześniej do użytkowania. Co do siedziby, to pojawił się również inny ciekawy i osobisty szczegół. Już za rządów Kamili Gierszewskiej od maja tego roku nowy oficjalny adres firmy to ul. Leszka Gierszewskiego 1 w Bytowie. Gierszewska podczas uroczystości mówiła, że zmiana ma być upamiętnieniem 40 lat pracy jej męża i stworzonej przez niego firmy.



eprasa.pl 10e52ba6f0


M&M GOLD
LUXURY ARTISTIC JEWELLERY
Moje osiągnięcia.
Zamknięte w karatach.
Jubiler Gwiazd
WARSZAWA
POZNAŃ
MARBELLA



Fot. Materialy prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

6. Urszula Siecińska
1,97 mld zł

WŁAŚCICIELKA RODZINNEJ FIRMY SUEMPOL. TO jeden z najstarszych w Polsce i największych na świecie przetwórców łososia. Historia marki sięga jeszcze początków lat 70. ubiegłego wieku. I zaczęła się, jak to często w takich historiach bywa, w garażu, bo to w nim Urszula Siecińska prowadziła wraz z mężem zakład mechaniczny. Zysk z naprawiania samochodów przeznaczyli na pierwszą halę do przerobu krewetek i ich eksport.

W 1989 r. otworzyli w Bielsku Podlaskim zakład przetwórstwa krewetek łowionych u wybrzeży Holandii i Belgii. Już wtedy zatrudniali pół tysiąca osób, a krewetki przetworzone w Polsce lądowały też na stołach belgijskiego dworu królewskiego. Później Siecińscy poszerzyli swoją ofertę o przetwórstwo łososia norweskiego. Złotym strzałem okazało się przejęcie niemieckiego zakładu przetwórczego Norfisk Berlin, co otworzyło firmie dostęp na rynki zachodnie. Później były kolejne przejęcia na rynku niemieckim i francuskim.

Dzisiaj w Suempolu można kupić łososia pod każdą postacią. Poza tym w ofercie są też wyroby z pstrąga i halibuta. Siecińscy sprowadzają ryby z Norwegii i Alaski.

Chociaż Urszula Siecińska pozostaje właścicielką rodzinnej firmy, to od lat zarządza nią córka, Monika Siecińska-Jaworowska.

eprasa.pl 10e52ba6f0



fot. S. Kofodziejek

ZDUŃSKA WOLA
MIASTO Z AMBICJAMI

Wojciech **Siudmak** & Zduńska Wola

Miasto jest konstruktem fizycznym i metafizycznym jednocześnie. Z jednej strony, przestrzennym układem dróg, domów i parków. Z drugiej, zbiorem opowieści.

Przystań więc na chwilę. Może akurat usłyszysz opowieść o przemysłowcach, którzy wyobrazili sobie miasto, by potem budować je krok po kroku. Może dobiegnie Cię pieśń jidysz i poprowadzi podwórkami, na których nasi byli sąsiedzi świętowali bar micwę. Albo natkniesz się na opowieść o kolejarzach ze zduńskowolskiej parowozowni, którzy rzucili wyzwanie Hitlerowi.

Te rozbiegane po ulicach gawędy tkają duszę naszego miasta. Jest w tych krosnach i nasza nić. To opowieść o eksperymentowaniu z innowacjami, ale i otwarciu na kulturę. Jesteśmy miastem wystarczająco odważnym, by zapraszać do siebie wielką sztukę i wystarczająco otwartym, by pozwolić jej wejść w codzienne życie mieszkańców.

Wojciech Siudmak otwiera przed nami nową przestrzeń w Zduńskiej Woli. I od razu wypełnia ją metafizyką. „Odyseja kosmicznych katedr" zabiera nas poza horyzont codzienności. Praca wydrukowana na 130 wielkoformatowych kaflach i ułożona na wieży zegarowej Ratusza wkrótce stanie się tłem dla rzeźby artysty. „Czuły dialog" każe zatrzymać się przy tym, co bliskie: przy spotkaniu, relacji, drugim człowieku. Jedno dzieło kieruje wzrok ku nieskończoności. Drugie przypomina o potrzebie bliskości.

Pracując nad „Odyseją kosmicznych katedr" i „Czułym dialogiem", Wojciech Siudmak powiedział, że Kosmos staje się uprzywilejowanym partnerem Zduńskiej Woli. To partner wymagający. Przy nim łatwo uświadomić sobie własną małość. Z drugiej strony, patrzenie w Kosmos od tysięcy lat powoduje, że człowiek podnosi głowę. I spogląda dalej. I choćby tylko po to warto odwiedzić Zduńską Wolę. Niezwykłe miasto z wielkimi ambicjami!

Odsłonięcie rzeźby „Czuły dialog"
24 października 2026
Plac Wolności w Zduńskiej Woli

Wystawa prac Wojciecha Siudmaka
„Czuły dialog - Odyseja kosmicznych katedr"
Zduńska Galeria Sztuki
25 października - 31 grudnia 2026

partnerzy:

ToTuart HOME & DESIGN wprost Fantastyka

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Adam Pluciński

eprasa.pl 10e52ba6f0

7. Grażyna Kulczyk
1,9 mld zł

PRAWNICZKA, PRZEDSIĘBIORCZYNI, KOLEKCJONERKA, A PRZEDE WSZYSTKIM pani mecenas, która w swoim życiu zorganizowała kilkaset różnych projektów artystycznych.

Jej misją jest wspieranie młodych polskich artystów, ale również przypominanie światu o artystach niesłusznie zapomnianych. Taka idea przyświeca zresztą jej prywatnemu muzeum, które otworzyła w szwajcarskiej miejscowości Susch.

Jak podkreśla Kulczyk, to jedyna międzynarodowa instytucja kultury, którą obywatel Polski wybudował za własne pieniądze poza granicami kraju.

W zaadaptowanym na potrzeby sztuki obiekcie działał najpierw klasztor, w którym pod koniec XII w. warzono piwo dla pielgrzymów, a później zwykły browar. Kulczyk ma zresztą szczęście do browarów.

Przez lata była właścicielką Starego Browaru w Poznaniu – niezwykłego miejsca, łączącego sztukę z handlem i kulturą wysoką. W 2015 r. jednak je sprzedała. Poznański obiekt za 290 mln euro przejął niemiecki fundusz inwestycyjny.

eprasa.pl 10e52ba6f0



SKINLINE
CLINIC

Zadbaj o siebie kompleksowo.

JEDNO MIEJSCE. RÓŻNE SPECJALIZACJE. INDYWIDUALNE PODEJŚCIE.

KOSMETOLOGIA · TRYCHOLOGIA · PRZESZCZEPY WŁOSÓW FUE
MEDYCYNA ESTETYCZNA · DIETETYKA · LEKARZE · HEAD SPA

Skinline Clinic - kompleksowa opieka, indywidualne podejście i szeroki zakres konsultacji oraz zabiegów dostępnych w jednej lokalizacji na warszawskim Mokotowie.

POZNAJ SKINLINE CLINIC:

eprasa.pl 10e52ba6f0

8. Barbara Kaczmarek z rodziną
1,8 mld zł

Współwłaścicielka rodzinnej firmy Kaczmarek Malewo, największego polskiego producenta systemów instalacyjnych z tworzyw sztucznych. Początki biznesu sięgają ponad 40 lat wstecz, kiedy rodzina Kaczmarków zajmowała się produkcją prostej folii z PCV. Od tamtej pory niewielki zakład wyrósł na przemysłowego potentata. Dzisiaj firma produkuje między innymi systemy kanalizacyjne, rynny, studnie, drenaże, zbiorniki oraz osłony kablowe. W 2024 r. Kaczmarek Malewo osiągnęło ponad 872 mln zł przychodów i aż 183,7 mln zł zysku netto.

9. Grażyna Gołębiewska z rodziną
1,65 mld zł

DE-BIUT

Właścicielka najsłynniejszego hotelu w Polsce, którego budowie była zresztą przeciwna. Za inwestycją byli zarówno jej mąż, jak i dzieci, a ona jedna od samego początku powtarzała stanowcze „nie”. Jeden głos sprzeciwu nic nie wskórał, budowa kolejnego „gołębia”, tym razem w Pobierowie, ruszyła, choć jej finału Tadeusz Gołębiewski już nie

eprasa.pl 10e52ba6f0

doczekał. Po jego śmierci w 2022 r. stery w rodzinnym biznesie przejęła żona – Grażyna Gołębiewska wraz z trójką dzieci.

Ma w portfolio pięć gigantycznych obiektów położonych w Mikołajkach, Białymstoku, Wiśle, Karpaczu i Pobierowie. Ten ostatni wzbudził w tym roku sensację nad polskim morzem. Recenzowała go wszerz i wzdłuż chyba połowa polskich mediów i czołówka internetowych influencerów. Jedni narzekali na kiepską klimatyzację, inni na problemy z obsługą, ale – jak to się mówi – nie ma czegoś takiego jak zła reklama. Nieważne, co mówią, byleby mówili.

Hotel przeżył w te wakacje prawdziwe oblężenie. W 62 dni przyjął ponad 30 tys. rezerwacji i obsłużył przeszło 88 tys. gości. To więcej niż liczba mieszkańców całych Suwałk czy Jeleniej Góry.

W ciągu ostatnich kilku dekad holding Gołębiewskich wyrósł na lidera polskich sieci hotelowych. W sumie oferuje 5 tys. miejsc noclegowych w całej Polsce. Do tego obszerne zaplecze konferencyjne, parki wodne i centra SPA. Drugą nogą rodzinnego biznesu jest znany producent ciastek Tago z sześćdziesięcioletnią historią. To właśnie na wafelkach, rurkach i ciasteczkach Tadeusz Gołębiewski zarobił pierwsze poważne pieniądze. Słodkości zaczynał wypiekać w przybudówce domu pod Wołominem. Z czasem założył własne przedsiębiorstwo i zatrudniał 150 osób. Kapitał zarobiony na wypiekach zainwestował w swój pierwszy hotel. W 1991 r. otworzył obiekt w Mikołajkach. Potem były kolejne.

eprasa.pl 10e52ba6f0


brasa.pl 10e52ba6f0

POLSKA MARKA BIŻUTERII
ZE STALI SZLACHETNEJ

VEZZI



Odkryj kolekcje

NA VEZZI.PL

10. Elżbieta Lubińska
1,6 mld zł

JEDNA Z NAJBARDZIEJ TAJEMNICZYCH BOHATEREK NASZEJ listy, która w zeszłym roku po raz pierwszy pojawiła się w gronie najbogatszych Polek. Kontroluje ponad 65 proc. akcji giełdowej Grupy Niewiadów Polskiej Grupy Militarnej.

Notowana na warszawskiej giełdzie spółka to tak naprawdę prywatny holding zbrojeniowy. Jego przemysłowym fundamentem są Zakłady Sprzętu Precyzyjnego Niewiadów, których historia sięga lat 20. ubiegłego wieku. Dzisiaj grupa rozwija przede wszystkim produkcję amunicji i środków bojowych, w tym strategicznej dla państw NATO amunicji artyleryjskiej kalibru 155 mm, ale działa również w obszarze dronów, technologii podwójnego zastosowania, logistyki wojskowej oraz badań i testowania uzbrojenia.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W kwietniu 2026 r. Niewiadów Polska Grupa Militarna przeniosła się z NewConnect na główny rynek GPW, stając się pierwszym notowanym tam prywatnym polskim producentem uzbrojenia i środków bojowych. Jednym z najważniejszych projektów grupy jest budowa w Niewiadowie zdolności do produkcji amunicji 155 mm. Finansowanie tej inwestycji zabezpieczono na poziomie 250 mln zł.

O samej Elżbiecie Lubińskiej wiadomo niewiele. Sama pozostaje poza mediami, choć poprzez swój wehikuł inwestycyjny L Investments kontroluje biznes działający w jednej z najgorętszych dziś branż polskiej gospodarki.



eprasa.pl 10e52ba6f0



COLIBRA

eprasa.pl 1



Model: Wiktor Smoliński
Miejsce sejsji: Club TheOne
Warsaw ul. Mazowiecka 2/4
Stylistka: Ewa Rubasińska-Laniro
Fotograf: Paweł Wądołowski/CBTR.pl
Marynarka: TrueMan, www.trueman.pl









ul. Świerkowa 14,
05-800 Pruszków
mail: colibra@colibra.eu
telefon: +48 22 798 97 45

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materialy prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

11. Teresa Mokrysz
1,45 mld zł

CHOCIAŻ POCZĄTEK ZAŁOŻONEJ PRZEZ NIĄ rodzinnej firmy Mokate datuje się na 1990 r., to biznesowe dzieje rodziny Mokryszów mają dużo głębsze korzenie.

Tak naprawdę historia marki Mokate zaczęła się pisać jeszcze w końcówce XIX w. To był 1900 r., kiedy to Josef Mokryš, jeden z nestorów rodziny, otworzył w miejscowości Dobra swój sklep kolonialny. W tamtych czasach tego typu przybytki powstawały w centrach wielkich miast: Krakowie, Warszawie i Gdańsku. Tym bardziej dla mieszkańców małej miejscowości na Śląsku Cieszyńskim sklep Mokryša był oknem na świat. W witrynie kusiły puszki z brazylijską kawą, paczki indyjskiej herbaty, orientalne przyprawy, bakalie, egzotyczne owoce.

Ale Josef Mokryš był nie tylko lokalnym przedsiębiorcą. W historii Dobrej zapisał się jako prężnie działający społecznik, aktywista i... strażak. Dokładnie przez 43 lata pełnił funkcję komendanta miejscowej Ochotniczej Straży Pożarnej. Jego dorobek odżył po niemal 100 latach.

eprasa.pl 10e52ba6f0

ONIRIC PARFUMS

the art of duality



www.oniricparfums.com

Wystarczył jeden z wywiadów dla czeskiej prasy, którego udzieliła Teresa Mokrysz. Wspomniała w nim, że jeden z jej przodków był strażakiem w miejscowości Dobra niedaleko Frydka-Mistka. Na ten artykuł przypadkiem natknęła się Ludmila Baranová, która dzisiaj, wiele dekad po Josefie Mokryšu, pełni funkcję komendanta straży pożarnej w Dobrej. Baranová postanowiła skontaktować się z rodziną Mokryszów i zaprosić ich w dawne rodzinne strony.

Na przyjęcie zaproszenia nie trzeba było długo czekać. Teresa Mokrysz wraz z mężem Kazimierzem i córką Sylwią wybrali się do Dobrej w 2016 r. Wtedy nastąpiło również odsłonięcie ufundowanej przez nich tablicy upamiętniającej zasługi Mokryša dla lokalnej społeczności. Napisano: „Swoją filantropią i wspieraniem towarzystwa sportowego Sokół przyczynił się do powstania i rozwoju ruchu pożarniczego w gminie, edukacji młodzieży i rozwoju wspólnoty obywatelskiej". – Co wyszło z Dobrej, może być tylko dobre! Cieszę się, że nasza rodzina odwołuje się do swoich czeskich korzeni – mówiła podczas uroczystości Teresa Mokrysz

W 1927 r. w ślady Josefa poszedł jego młodszy brat, a dziadek Kazimierza Mokrysza, Alois Mokryš. Też otworzył sklep kolonialny, ale tym razem już w Goleszowie, po polskiej stronie Beskidu Cieszyńskiego. Wtedy urzędnicy spolszczyli mu również nazwisko

eprasa.pl 10e52ba6f0

z Mokryš na Mokrysz. Właśnie pod taką nazwą funkcjonowały kolejne rodzinne przedsięwzięcia. Rozwój zatrzymała II wojna światowa. W czasach PRL-u wszelka prywatna inicjatywa była gnębiona. Mokryszowie próbowali sił w różnych branżach, ale najlepszy czas zaczął się dla nich już po transformacji ustrojowej, kiedy do gry wkroczyła Teresa Mokrysz i przeniosła rodzinny biznes na wyższy poziom.

Dzisiaj na całą grupę składa się kilka przedsiębiorstw działających w Polsce, Czechach, Wielkiej Brytanii, RPA, Dubaju, na Słowacji czy Węgrzech. Mokate to już nie tylko słynne cappuccino czy śmietanka w proszku, ale też cała linia kaw, herbat, dodatków spożywczych czy przekąsek. Roczne przychody wynoszą ponad 1 mld zł. 80 proc. swojej produkcji firma kieruje na eksport na ponad 70 zagranicznych rynków.



eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 18e52ba6f0

12. Zyta Olszewska
1,27 mld zł

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA FARMACOLU, JEDNEGO Z NAJWIĘKSZYCH DYSTRYBUTORÓW farmaceutyków. Co roku sprzedają wyroby medyczne warte kilkanaście miliardów złotych. Główne centra logistyczne spółki znajdują się w Katowicach, Wrocławiu, Rzeszowie, Warszawie, Białymstoku, Szczecinie i Poznaniu. Grupę Farmacol tworzy również sieć aptek Cefarm 36,6 oraz apteka internetowa Cefarm24.pl. Spółka realizuje również dostawy do ok. 700 szpitali oraz wytwarza własne produkty pod marką Rodzina Zdrowia.

Zyta Olszewska ukończyła Wydział Farmacji Akademii Medycznej w Krakowie. Od początku swojej kariery zawodowej związana jest z branżą farmaceutyczną. W 1990 r. wraz z mężem założyła Farmacol.

Z Andrzejem Olszewskim połączyła ich nie tylko pasja do biznesu i farmacji, ale też sportu. Zyta Olszewska przed studiami farmaceutycznymi była lekkoatletką, startowała w zawodach, wygrywała i stawała nawet na podium. Jako jedna z wyróżniających się sportsmenek z ówczesnego województwa krakowskiego dostała skierowanie na obóz dla najlepszych sportowców w Zakopanem. Na ten sam obóz trafił Andrzej Olszewski, wówczas junior grający w piłkę. Tam się poznali. Po latach spotkali się ponownie w Jaworznie i zostali parą.

eprasa.pl 10e52ba6f0

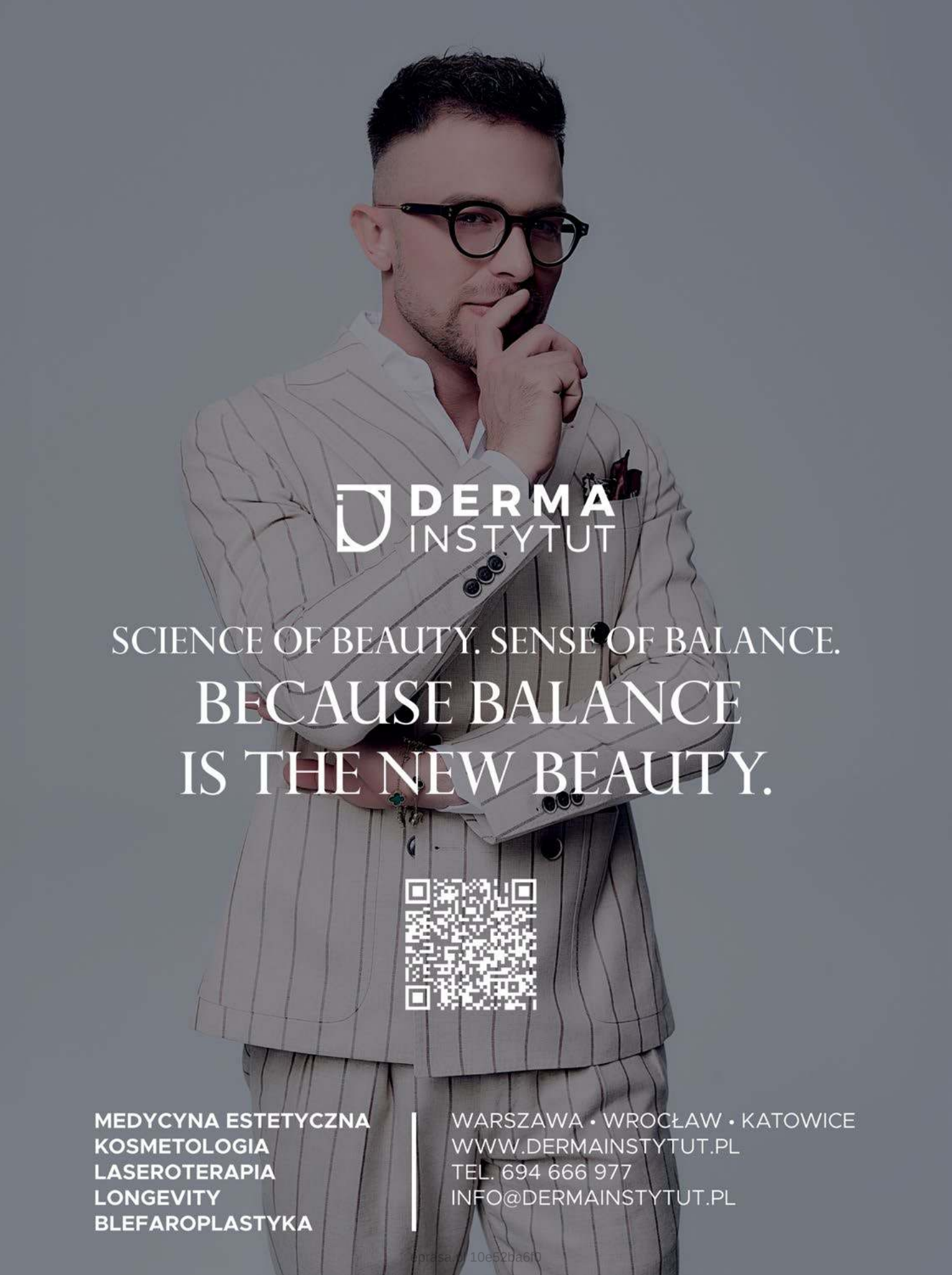
13. Iwona Bobrek
1,26 mld zł

ZANIM ZACZĘŁA NA DOBRE REALIZOWAĆ się w biznesie, przez ćwierć wieku była urzędniczką. Pracowała w szczecińskim magistracie, dochodząc do stanowiska zastępcy skarbnika miasta. Z wykształcenia ekonomistka z tytułem doktora ekonomii i finansów. Jej rozprawa dotyczyła wpływu ratingu na gospodarowanie finansami dużych polskich miast.

Prywatnie żona Jana Edwarda Bobrka, przedsiębiorcy od lat związanego z branżą paliwową. Jednak to ona, a nie mąż trzyma większościowe pakiety udziałów w najważniejszych rodzinnych spółkach.

Dwie najważniejsze to Arcturus i Oktan Energy & V/L Service. Zajmują się sprzedażą i transportem paliw. Oktan Energy dysponuje ponadto gigantycznym terminalem do magazynowania lub przeładunku paliw ze statku czy kolei do zbiornika i cysterny. Tylko te dwie spółki przynoszą ponad 10 mld zł przychodów rocznie. Rodzina chroni swoją prywatność. Nie występuje w mediach. Nie udziela się publicznie.

eprasa.pl 10e52ba6f0


DERMA
INSTYTUT
SCIENCE OF BEAUTY. SENSE OF BALANCE.
BECAUSE BALANCE
IS THE NEW BEAUTY.
MEDYCYNA ESTETYCZNA
KOSMETOLOGIA
LASEROTERAPIA
LONGEVITY
BLEFAROPLASTYKA
WARSZAWA • WROCŁAW • KATOWICE
WWW.DERMAINSTYTUT.PL
TEL. 694 666 977
INFO@DERMAINSTYTUT.PL



Fot. Materialy prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

14. Elżbieta Zajezierska z dziećmi
1,25 mld zł

Właścicielka spółki Nowel, jednego z największych producentów pieczywa w Polsce. Biznesowa historia jej rodziny zaczyna się równo 101 lat temu, gdy w 1925 r. Antoni Nowakowski, dziadek Elżbiety Zajezierskiej, otworzył małą rzemieślniczą piekarnię w kamienicy przy ulicy Daszyńskiego w Nowym Dworze Mazowieckim. Dziś potężne zakłady Zajezierskich wypiekają już ponad 500 ton pieczywa dziennie. Głównym odbiorcą pieczywa jest sieć sklepów Lidl, która pomaga polskiej spółce debiutować na kolejnych zagranicznych rynkach z naszej części Europy.

– Jeszcze 20 lat temu mieliśmy kompleksy względem Zachodu. A dzisiaj? Zero kompleksów. My już nie podglądamy zagranicznych piekarni, to inwestorzy z całego świata przyjeżdżają do nas po inspiracje i pomysły. Ale przestaliśmy ich do nas wpuszczać. Konkurujemy przecież na tym samym globalnym rynku – mówi Elżbieta Zajezierska w wywiadzie, który publikujemy w tym wydaniu „Wprost".

eprasa.pl 10e52ba6f0



WSZYSTKO
CZEGO POTRZEBUJE PREMIUM GIFTING

PERSONALIZACJA · OPAKOWANIA PREMIUM · IMPORT
PIERNIKI · DELIKATESY · KAWA · WYPEŁNIENIE

STARANNIE WYSELEKCJONOWANE PRODUKTY PREMIUM

ENPAP papier o jakim marzysz	Prezentowe.pl	IMPORT PREMIUM: OLIWY, OCTY, MAKARONY, OLIWKI, ANTIPASTI, SOSY, AMARETTI, PANETTONE I SPECJAŁY ŚRÓDZIEMNOMORSKIE	OWSIANA MANUFAKTURA	TRZY FILIŻANKI
WYPEŁNIENIA DEKORACYJNE	OPAKOWANIA PREMIUM		RZEMIEŚLNICZE WYPIEKI	KAWA SPECIALITY

PONAD 35 LAT DOŚWIADCZENIA W PRODUKTACH PREMIUM DLA RYNKU PREZENTOWEGO

epresa.pl/1be52ba80



Fot. VIPHOTO/EAST NEWS

eprasa.pl 10e52ba6f0

15. Katarzyna Frank-Niemczycka
1,1 mld zł

Jej ojciec, Ksawery Frank, był uczestnikiem Powstania Warszawskiego. Został odznaczony między innymi Krzyżem Powstańczym i Krzyżem AK. Był także wielokrotnym mistrzem Polski w rajdach samochodowych. Jej matka, Halina Frank, również odznaczona Krzyżem AK, była łączniczką.

Katarzyna jest partnerką w życiu i biznesie Zbigniewa Niemczyckiego, weterana naszej Listy 100 najbogatszych Polaków, na której występuje od początku jej istnienia, czyli 36 lat. To ona towarzyszyła mu w pierwszych interesach. Z garstką dolarów w kieszeni wyjechali jeszcze w czasach PRL-u do Stanów Zjednoczonych, gdzie Niemczycki poznał dr Beurta SerVaasa, swojego biznesowego guru, z którym zaczynał od eksportu polskich dętek dla Amerykanów.

Ona sama też zajmowała się biznesem. Jeszcze w drugiej połowie lat 80. prowadziła własną firmę konfekcyjną Netco. Później oddała się filantropii. Powołała do życia Fundację Gwiazdy dla Dzieci, która organizowała imprezy charytatywne. Później sama inicjowała koncerty, między innymi światowej sławy śpiewaka José Carrerasa, z których dochód był przeznaczony na program przeszczepu szpiku kostnego.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Sponsorowała również stypendia dla uzdolnionej młodzieży. Jako pierwsza kobieta w Polsce otrzymała tytuł Ambasadora Dobrej Woli UNICEF. Przez ponad 20 lat była prezesem Stowarzyszenia Olimpiady Specjalne Polska, które wspiera osoby z niepełnosprawnością intelektualną.

16. Katarzyna Górecka
977 mln zł



STOI ZA SUKCESEM AUTO PARTNERA, jednego z największych polskich dystrybutorów części samochodowych. Przez lata należała do dwóch największych akcjonariuszy giełdowej spółki i zasiadała w jej radzie nadzorczej. Jeszcze w 2021 r. kontrolowała ponad 26 proc. akcji, a dwa lata później przekazała swój pakiet Turzyńskiej Fundacji Rodzinnej, której pozostaje beneficjentką.

17. Aldona Wejchert
900 mln zł

PIERWSZE PIENIĄDZE ZAROBIŁA JAKO MENEDŻER w jednej z londyńskich restauracji. Za pensję w funtach wynajęła samochód i zwiedzała Anglię. Do koncernu ITI trafiła w 1993 r. Jej pierw-

eprasa.pl 10e52ba6f0

szą poważną funkcją było stanowisko wiceprezesa Multikina, pionierskiej sieci multipleksów w Polsce. Miała wtedy dopiero 27 lat. „My byliśmy w jednym pokoju, a TVN w drugim. To był magiczny czas. Energia budowania, tworzenia czegoś nowego była wyjątkowa. Brak doświadczenia nadrabiałam ciężką pracą i stresem. Kiedyś karetka pogotowia zabrała mnie w nocy skrajnie wyczerpaną z wysokim ciśnieniem" – wspominała w jednym z wywiadów.

Wtedy miała na nazwisko jeszcze Szostakowska, ale po ślubie z Janem Wejchertem, twórcą telewizji TVN i koncernu ITI, została już Aldoną Wejchert. Kilka lat po jego śmierci, która nastąpiła w 2009 r., postanowiła sprzedać swoje udziały w ITI. Środki zainwestowała między innymi w nieruchomości we Francji, Polsce i Szwajcarii. Jednym z jej wehikułów inwestycyjnych jest spółka W Properties z ponad 280 mln zł aktywów. Wejchert posiada również ok. 120 hektarów ziemi w Brześcach pod Górą Kalwarią, gdzie miało powstać nowoczesne pole golfowe. Do tego dochodzi również jedna trzecia udziałów w rodzinnej spółce Wejchert Investments, która zarządza rodzinnymi aktywami po Janie Wejchercie. Poza Polską są też nieruchomości za granicą, jak choćby willa na Lazurowym Wybrzeżu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

NIE CHCEMY ZMIENIAĆ TWOJEJ TWARZY.

Chcemy, żeby dojrzewała z wdziękiem.



Dr n. med. Magdalena Łopuszyńska
Specjalista dermatolog
Lekarz medycyny estetycznej
i naprawczej

Mój gabinet od trzydziestu lat zajmuje się dermatologią i medycyną estetyczną.

Przez ten czas diametralnie zmieniały się technologie, preparaty oraz możliwości leczenia. **Nie zmieniło się jednak to, co najważniejsze: każda twarz jest absolutnie unikalna i wymaga ode mnie w pełni indywidualnego podejścia.** *Dlatego w mojej praktyce nigdy nie zaczynam od rutynowego pytania: „Jaki zabieg chcemy dziś zrobić?". Każdą konsultację otwieram kluczową refleksją: „Czego naprawdę potrzebuje ta konkretna twarz?".*

Komponując autorski plan zabiegowy, bezkompromisowo wybieram naturalność, nienaganną jakość skóry, bezpieczeństwo i ideę świadomego starzenia. Czasem kluczem do sukcesu okazuje się najnowocześniejsza technologia, głęboka regeneracja lub subtelna korekta. Czasem – moją świadomą decyzją jako lekarza jest to, by nie robić nic więcej. Zależy mi bowiem na efekcie, który nie zmienia rysów twarzy, lecz z klasą wydobywa jej najpiękniejsze, naturalne walory.

W centrum mojego zawodowego świata od zawsze stoi człowiek, a nie pojedyncza zmarszczka. Pracując z pacjentem, z medyczną precyzją analizuję jakość skóry, jej strukturę, ubytki tkanki tłuszczowej oraz naturalne zmiany zachodzące w mięśniach, więzadłach i kościach.

Dostrzegam jednak znacznie więcej – styl życia, piętno stresu, deficyty snu, grę hormonów i wszystko to, co upływające lata bezlitośnie zapisują na ludzkich twarzach.
Niektóre z moich pacjentek powierzają mi swoje zdrowie i urodę niezmiennie od trzydziestu lat. Starzejemy się razem, a dla mnie – zarówno jako dla kobiety, jak i dla lekarza – jest to absolutnie fascynujące, głębokie doświadczenie.

GABINET
KOSMETYKI
LEKARSKIEJ
BELLA

Piękna 19, Warszawa
+48 22 625-33-00

Bella-derm.pl

eprasa.pl 10e52ba6f0

18. Wiesława Herba
781 mln zł

KONTROLUJE 24,05 PROC. AKCJI W GIEŁDOWEJ spółce Neuca. To największa hurtownia farmaceutyczna w Polsce. Dostarcza leki do prawie wszystkich aptek w kraju, choć sama nie ma ani jednej w swoich strukturach. W zeszłym roku spółka osiągnęła ponad 13,6 mld zł przychodów i ok. 158 mln zł zysku netto.



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Alex Marcinkowski / SUPER EXPRESS / East News

eprasa.pl 10e52ba6f0

19. Grażyna Karkosik
755 mln zł

TO ONA, UBRANA CAŁA NA biało, grała pierwsze skrzypce podczas oficjalnego odsłonięcia Pomnika Matki Bożej Miłosiernej w Konotopiu. Monument mierzy 55,6 m wysokości, co czyni go największą tego typu budowlą w Europie. – Ten pomnik to jest podziękowanie, bo mój mąż nie powinien żyć. Tak mówili lekarze, a on żyje. Dzięki modlitwom, dzięki wielu mszom świętym przeżył – uzasadniała budowę żona Romana Karkosika, który miał przejść udar.

Poznali się w Czernikowie, małej wiosce niedaleko Torunia. Ona była barmanką w barze prowadzonym przez jej matkę, a Karkosik rozkręcał wtedy własny gastronomiczny interes, gdzie sprzedawał trudno dostępne w PRL-u piwo. Małżeństwo najlepszy biznes zrobiło na restrukturyzacji podupadających państwowych zakładów przemysłowych. Po modernizacji sprzedawali je z dużym zyskiem.

Oprócz samego biznesu Karkosikowie są właścicielami licznych nieruchomości. To choćby Pałac Przeździeckich w Warszawie, gdzie odbywały się oficjalne przyjęcia dyplomatyczne MSZ-u,

eprasa.pl 10e52ba6f0

a swoje biura mieli tutaj Aleksander Kwaśniewski, Lech Kaczyński czy Andrzej Duda, jeszcze zanim zostali oficjalnie zaprzysiężeni na urząd Prezydenta RP.

Małżeństwo nie ukrywa, że ma rozdzielność majątkową. Roman Karkosik kontroluje przede wszystkim giełdowy Boryszew, który produkuje komponenty samochodowe dla czołowych koncernów motoryzacyjnych.

Najważniejszym składnikiem majątku Grażyny Karkosik jest połowa udziałów w toruńskiej spółce Unibax. Zajmuje się nie tylko wynajmem powierzchni, produkcją włókniny poliestrowej i recyklingiem tworzyw sztucznych, ale, co najistotniejsze, kontroluje również kilka milionów akcji Boryszewa.



eprasa.pl 10e52ba6f0



PRESIDENTIAL HOTEL
WARSAW

Przestrzeń w samym centrum Warszawy idealna na Twoje wydarzenie

Konferencje | Eventy biznesowe | Spotkania świąteczne






Nasze możliwości kończą się tam, gdzie Twoja wyobraźnia!

- 521 pokoi i apartamentów
- strefa wellness z basenem i siłownią
- 2600 m² przestrzeni eventowej
- specjalne pakiety konferencyjne
- 3 wyjątkowe restauracje

Skontaktuj się z nami, żeby zorganizować niezapomniany event:

www.presidential.pl

sales@presidential.pl +48 22 630 78 88

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

20. Solange Olszewska
705 mln zł

Ukończyła studia stomatologiczne w Warszawie. Wraz z wybuchem stanu wojennego postanowiła dołączyć do swojego męża Krzysztofa, który w czasach PRL-u pracował w berlińskiej fabryce Neoplana. Małżeństwo wraz z dwójką dzieci (córką Małgorzatą i synem Janem) mieszkało w Niemczech przez kolejnych 14 lat. W połowie lat 90. porzucili zachodnich pracodawców i postanowili założyć własną fabrykę autobusów. Tak powstał Solaris, który z małego zakładu urósł do jednego z największych producentów taboru komunikacyjnego w Europie. Po 22 latach prowadzenia firmy Olszewscy zdecydowali się jednak firmę sprzedać. Nabywcą został hiszpański koncern motoryzacyjny CAF.

Po sprzedaży Solarisa Olszewska zajęła się rolnictwem. W Białęgach koło Poznania prowadzi Zagrodę Szczęśliwych Zwierząt – certyfikowane gospodarstwo ekologiczne i biodynamiczne. Zagroda jest częścią Fundacji One Health Solange i Krzysztofa Olszewskich. W Kowanówku pod Poznaniem rodzina udostępniła swoją posiadłość, żeby wraz z zespołem naukowców rozwijać działania terapeutyczne, edukacyjne i naukowe. Wszystko oparte na kontakcie z naturą. Pionierska inicjatywa łączy więc pracę nad własnym dobrostanem, ekopsychiatrię, kąpiele leśne, terapię lasem, ornitologię terapeutyczną, muzykoterapię czy interakcję z owcami.

eprasa.pl 10e52ba6f0

souczekdetailing.

INNY WYMIAR DETAILINGU.

Nie sprzedajemy tylko usług.
Bierzemy odpowiedzialność za **samochód**,
który nam **powierzasz**.

FOLIE PPF | POWŁOKI OCHRONNE | DETAILING | ZMIANA KOLORU



biuro@souczek-detailing.com
797 600 897

souczek-detailing.com



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

21. Elżbieta Filipiak
551 mln zł

Współzałożycielka Comarchu, która mimo zmian właścicielskich w spółce ciągle posiada w niej ok. 10 proc. akcji. Od początku działalności zasiada we władzach krakowskiego koncernu IT, który do życia powołał jej mąż, zmarły w 2023 r. prof. Janusz Filipiak.

Elżbieta Filipiak jest absolwentką Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, gdzie studiowała metalurgię ze specjalnością fizyka metali i metaloznawstwo. Ukończyła także studia podyplomowe z zarządzania finansami przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz zdobyła uprawnienia księgowego. W latach 1988–1989 odbyła staż na Uniwersytecie w Adelaide w Australii, a w 1990 r. rozpoczęła działalność na własny rachunek.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Pełni funkcje w spółkach związanych z Grupą Comarch, jest członkinią Kapituły Biznesu Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Rady Polnische Kulturstiftung LIBERTAS w Szwajcarii. Jest także założycielką fundacji Centrum Inicjatyw Społecznych i Gospodarczych Colectiva.

Poza branżą technologiczną Elżbieta Filipiak jest właścicielką Restauracji Wierzynek, jednego z najbardziej rozpoznawalnych i historycznych lokali Krakowa, działającego przy Rynku Głównym. Jest również mniejszościową akcjonariuszką KS Cracovia, jednego z najstarszych polskich klubów sportowych, z którym rodzina Filipiaków związana jest od ponad dwóch dekad.



eprasa.pl 10e52ba6f0


ALUPROF
LET'S BUILD A BETTER PLACE
OKNA I DRZWI I FASADY I OSŁONY PRZECIWSŁONECZNE I PERGOLE
AMBASADOR
Szymon Marciniak
Granice?
Tylko te, które sam wyznaczasz.
To Twój wybór.
Panoramiczne drzwi przesuwne **MB-Skyline Type S**



Fot. Materialy prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

22. Małgorzata Winiarek-Gajewska
534 mln zł

KONTROLUJE WIĘKSZOŚCIOWY PAKIET GRUPY NDI. To polska grupa kapitałowa działająca od 1991 r. w niemal wszystkich obszarach budownictwa. Spółka stawia obiekty infrastrukturalne, kubaturowe i hydrotechniczne uzupełniane przez projekty z obszaru nieruchomości oraz energetyki. To ona stała za takimi inwestycjami jak pierwszy etap przekopu Mierzei Wiślanej, budowa północnego odcinka autostrady A1 czy terminali kontenerowych i przeładunkowych w Gdańsku. Obecnie NDI realizuje kolejne prestiżowe projekty, m.in. budowę Zachodniej Obwodnicy Szczecina wraz z tunelem pod Odrą. W zeszłym roku firma miała prawie 2,3 mld zł przychodów. Zysk netto to przeszło 64 mln zł.

eprasa.pl 10e52ba6f0

23. Elżbieta Tarczyńska
490 mln zł

Królowa kabanosów. Współtwórczyni jednego z największych producentów wyrobów mięsnych w naszej części Europy. Zanim weszła do biznesu, przez osiem lat pracowała jako nauczycielka – najpierw w Miliczu, później w Sułowie. W 1993 r. dołączyła do prowadzonego przez męża Jacka Tarczyńskiego zakładu przetwórstwa mięsnego. W kolejnych latach była członkinią, a następnie wiceprezeską zarządu Tarczyński SA. Od 2005 r. zasiada w radzie nadzorczej rodzinnej firmy.

Dzisiaj Tarczyński jest giełdową spółką i jednym z najbardziej rozpoznawalnych producentów kabanosów i przekąsek mięsnych w Polsce. Rodzinna firma jest wyceniana na warszawskiej giełdzie na ponad 1,3 mld zł. W zeszłym roku cała grupa miała ponad 2,2 mld zł przychodów.

eprasa.pl 10e52ba6f0

24. Izabela Koral
463 mln zł

24. Monika Urbańczyk-Koral
463 mln zł

CÓRKI JÓZEFA KORALA, JEDNEGO Z TWÓRCÓW lodowego imperium Koral. Ich stryjem był Marian Koral, który razem z bratem założył w 1979 r. Przedsiębiorstwo Produkcji Lodów Koral.

Mały zakład rzemieślniczy w Limanowej przekształcili w gigantyczne imperium z ponad jedną piątą udziałów w krajowym rynku lodów. Trudno nie znać lodów Koral, skoro przez lata reklamowały je takie gwiazdy jak Katarzyna Figura, Maryla Rodowicz, Daniel Olbrychski, Doda, Joanna Krupa czy Zbigniew Wodecki.

Nowe biznesowe pokolenie Korali stroni od mediów. Dzieci nie pojawiają się publicznie. Nie udzielają wywiadów.

eprasa.pl 10e52ba6f0

26. Wiesława Kałkus

428 mln zł

KONTROLUJE JEDNĄ PIĄTĄ UDZIAŁÓW W KRAKOWSKIEJ spółce Motorol Automotive. To firma rodzinna, w której oprócz Wiesławy Kałkus udziały mają również Stanisław, Marek i Marian Kałkusowie. Od zera stworzyli jednego z największych sprzedawców części zamiennych, chemii samochodowej, olejów oraz akcesoriów do samochodów osobowych i dostawczych. Zatrudniają ponad 250 osób. W 2024 r. osiągnęli ponad 2,6 mld zł przychodów.



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum Anny Lewandowskiej

eprasa.pl 10e52ba6f0

27. Anna Lewandowska
417 mln zł

BIZNESOWO I WIZERUNKOWO POŁĄCZYŁA SIŁY Z ROBERTEM Lewandowskim w jednej wspólnej marce Levann. Chociaż działają razem, to w wywiadzie dla „Wprost", który publikujemy w tym numerze, Lewandowska podkreśla, że ma prawo do własnego życia. – Zawsze będę za tym, żeby kobieta wierzyła w swój potencjał i nie dawała się sprowadzać tylko do wykonywania ról w ramach życia rodzinnego – mówi.

Pierwszy milion zarobiła sama. Rok po tym, gdy wzięła ślub z Robertem, ruszyła z pierwszym własnym projektem. Autorskim blogiem, gdzie radziła Polakom, jak mądrze i zdrowo jeść. Potem były pierwsze grupowe treningi. Pierwsza książka. Pierwszy kontrakt reklamowy.

Pierwszym poważnym biznesem Anny Lewandowskiej była marka zdrowej żywności Foods by Ann, która ruszyła równo 10 lat temu. Na pomysł wpadła w domu. Przygotowywała słynne kulki

eprasa.pl 10e52ba6f0

mocy dla Roberta, które zabierał na treningi Bayernu. Zaczęli ich próbować jego koledzy z drużyny. Posmakowały, chcieli kolejnych, więc Lewandowska uznała, że ruszy z ich produkcją już na komercyjną skalę.

A potem poszło. Lewandowska odpaliła własne studio fitness, własną marką kosmetyków Phlov i własny catering dietetyczny SuperMenu, który zdecydowała się jednak sprzedać. Decyzja była o tyle dziwna, że ten przez lata dawał Lewandowskiej dobrze zarabiać. W zeszłym roku przyniósł ponad 30 mln zł przychodów i przeszło 1,2 mln zł zysku netto. Dzisiaj podobne wyniki finansowe generuje jej najważniejsza obecnie spółka, czyli Levann. W zeszłym roku miała przeszło 30,5 mln zł przychodów i 1,1 mln zł zysku netto. Z innych dobrze rokujących biznesów jest spółka Moodiphy od sprzedaży i produkcji naturalnych, wegańskich kosmetyków. W zeszłym roku miała prawie 21 mln zł przychodów i ponad 1,6 mln zł zysku netto. Do tego dochodzi własna płatna aplikacja z dietami i treningami, z której ma korzystać już ponad 4 mln użytkowników czy EDAN Studios w Barcelonie, stosunkowo nowy koncept od Lewandowskiej, który łączy w sobie centrum wellness z fitnessem, pilatesem,

eprasa.pl 10e52ba6f0

szkołą tańca, zdrowym jedzeniem i fizjoterapią. Podobne miejsce Lewandowska chciałaby otworzyć w Chicago.

Do wyników finansowych poszczególnych spółek dochodzą też wpływy od reklamodawców. Lewandowska w ciągu ostatniej dekady występowała w kampaniach reklamowych takich marek, jak Head & Shoulders, Gillette, Calzedonia, 4F, Apart, Lidl oraz Lipton.

Anna Lewandowska ukończyła warszawską Akademię Wychowania Fizycznego. Z wykształcenia menedżerka sportu i specjalistka do spraw żywienia. Trenerka personalna z kilkudziesięcioma certyfikatami na koncie. Prywatnie mama dziewięcioletniej Klary i sześcioletniej Laury. Przy oszacowaniu wyceny majątku Anny Lewandowskiej wzięliśmy pod uwagę również część zarobków Roberta Lewandowskiego.



eprasa.pl 10e52ba6f0

28. Małgorzata Włodarczyk
388 mln zł

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA JEDNEGO Z NAJWIĘKSZYCH PRODUCENTÓW MROŻONEJ żywności w naszej części Europy. Włodarczykowie zaczynali biznes jeszcze w latach 80. od sprzedaży wyrobów cukierniczych. Później była produkcja lodów, a na początku lat 90. do oferty weszły mrożone pizze czy zapiekanki. Dzisiaj rocznie produkuje kilkadziesiąt tysięcy ton mrożonek. Połowa z tego trafia na eksport. Swoje produkty sprzedają między innymi pod nazwą Proste Historie, które reklamowali już Marcin Prokop czy Maryla Rodowicz.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Mariusz Szachowski

eprasa.pl 10e52ba6f0

29. Irena Eris
375 mln zł

ZACZYNAŁA W 1983 R. OD NIEWIELKIEGO zakładu produkującego jeden rodzaj kremu. Dwa lata później firma zatrudniała cztery osoby i wytwarzała 6 tys. kosmetyków miesięcznie. W 1993 r. przeniosła się do nowego zakładu w Piasecznie – zatrudniała już 32 pracowników, a miesięczna produkcja kosmetyczna sięgała 300 tys. opakowań.

Irena Eris, z wykształcenia farmaceutka, rozwijała przedsiębiorstwo wspólnie z mężem Henrykiem Orfingerem. Z czasem rodzinny zakład wyrósł na jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich grup kosmetycznych. Firma zbudowała portfolio obejmujące markę premium Dr Irena Eris, dermokosmetyki Pharmaceris i Emotopic oraz popularne marki Lirene i Under Twenty. Ważnym elementem rozwoju stały się własne badania – w 2001 r. powstało Centrum Naukowo-Badawcze Dr Irena Eris.

W 1997 r. uruchomiła pierwszy Hotel SPA Dr Irena Eris w Krynicy-Zdroju, a później kolejne luksusowe obiekty we Wzgórzach

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dylewskich i Polanicy-Zdroju. Dziś hotelowe ramię grupy dysponuje aktywami liczonymi na ponad 100 mln zł.

Po ponad czterech dekadach działalności Dr Irena Eris jest firmą zatrudniającą ponad 500 osób, a jej kosmetyki są obecne na ponad 70 rynkach. Grupa pozostaje rodzinnym przedsiębiorstwem, łączącym produkcję kosmetyków, własne zaplecze badawcze i luksusowe hotelarstwo.

W 2025 r. cała Grupa Dr Irena Eris osiągnęła 435,2 mln zł przychodów i 17,2 mln zł zysku netto.

30. Teresa Kowalska
358 mln zł

JEDNA Z TRZECH NAJWIĘKSZYCH UDZIAŁOWCÓW WARSZAWSKIEJ spółki Sante, dużego producenta zdrowej żywności oraz żywności funkcjonalnej.

Historia spółki zaczęła się od małego sklepiku spożywczego w Otwocku. Kowalscy stworzyli go na werandzie swojego mieszkania. Handlowali ziołami i paralekami. Nie tylko w sklepie, ale też na otwockim bazarku.

Mieli niższe marże na Bronchicum, Amol czy Neoangin niż państwowe wtedy apteki. Zainwestowali w budkę na warszawskim

eprasa.pl 10e52ba6f0

bazarze, potem kupili jeszcze mały sklepik. W 1991 r. otworzyli spółkę Sante. Zaczynali od handlu ekologicznymi warzywami kupowanymi od okolicznych rolników. Później weszli w sprzedaż nasion, które pakowali w torebki z nazwą firmy w wynajętej od przedszkola piwnicy. Wygrzewali zarodki otrąb i produkowali własną surówkę piękności Kleopatra. To było pierwsze takie musli produkcji polskiej firmy i złoty strzał Kowalskich, który dał kopa prowadzonemu przez nich biznesowi. Dzisiaj ich Sante stało się jednym z największych producentów zdrowej żywności w Europie.

W zeszłym roku przychody spółki przekroczyły 1 mld zł. Oferują klientom ok. 200 produktów spożywczych w takich kategoriach jak płatki śniadaniowe, ciastka, kasze, napoje roślinne, pasztety roślinne czy batony zbożowe albo proteinowe. 50 proc. swojej produkcji kierują na eksport.



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Wojtek Biały

eprasa.pl 10e52ba6f0

31. Dorota Soszyńska
350 mln zł

Absolwentka Akademii Muzycznej w Gdańsku. Chciała zostać pianistką, a została przedsiębiorczynią. Swoje życie dzieli między domy – w Warszawie i we Francji.

Współwłaścicielka spółki Oceanic, do której należą takie marki jak: AA, L'biotica, Biovax, Long4 Lashes, Oillan czy AA Wings of Color. Dorota Soszyńska wraz z mężem Wojciechem swój biznes założyli w 1982 r. Już wtedy zdecydowali się na specjalizację, której nikt wcześniej w Polsce nie miał odwagi się podjąć. Zaczęli tworzyć pierwsze w kraju kosmetyki dla skóry wrażliwej, a marka AA szybko stała się przełomem w pielęgnacji alergicznej. Dzisiaj ich produkty są obecne w ponad 45 krajach na pięciu kontynentach. Mają siedem marek i ponad tysiąc produktów. Wytwarzają 40 mln sztuk kosmetyków rocznie. Rocznie wprowadzają na rynek ok. 300 nowości.

Cel w biznesie – umacnianie pozycji na zagranicznych rynkach i przebicie pierwszego miliarda złotych rocznych przychodów.

– Polskie firmy potrafią działać szybciej, są bardziej elastyczne, sprawniej reagują na trendy i często szybciej podejmują decyzje. Nie wygramy z globalnymi koncernami wielkością budżetów, ale możemy wygrywać produktem, pomysłem i szybkością działania – mówi Dorota Soszyńska w wywiadzie opublikowanym również w tym wydaniu „Wprost".

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

32. Elżbieta Grycan
340 mln zł

W ZESZŁYM ROKU POBIŁA KOLEJNY REKORD. Przychody spółki Grycan Lodziarnie Firmowe przebiły poziom pół miliarda złotych. Grycanowie sprzedali lodów i deserów za przeszło 517 mln zł. Zysk netto wyniósł ponad 54 mln zł.

Marka Grycan to dzieło życia Elżbiety i Zbigniewa Grycanów. Lody tworzą z poszanowaniem tradycji, według rodzinnych receptur, ze starannie wybranych składników: śmietanki kremówki, żółtek jaj, cukru, owoców, bakalii i czekolady. Głównym składnikiem sorbetów są owoce, ręcznie obierane i krojone w podwarszawskiej fabryce w Majdanie, gdzie rocznie przetwarzane jest ponad 1,5 tys. ton owoców i bakalii.

Ich produkty są dostępne nie tylko w zwykłych sklepach, własnym sklepie internetowym, ale także w sieci ponad 130 firmowych lodziarnio-kawiarni Grycan.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

33. Marta Półtorak
330 mln zł

KONTROLUJE PONAD 46 PROC. UDZIAŁÓW w spółce Marma Polskie Folie. Od 1991 r. działa na rynku wyrobów polietylenowych różnych zastosowań. Grupa, która zatrudnia ponad tysiąc osób, jest podzielona według zakładów produkcyjnych. W Kańczudze produkuje się folie dla rolnictwa i ogrodnictwa. W Nowej Dębie powstają membrany dachowe. Z Kędzierzyna Koźla pochodzą folie termokurczliwe, opakowania samonośne, worki wentylowe czy poliolefinowe siatki ogrodzeniowe, budowlane, kontenerowe, przeciw ptakom i przeciw kretom. Z kolei zakłady w Bielsku-Białej i Wilkowicach produkują tkaniny z włókien sztucznych wykorzystywane w przemyśle, budownictwie i ogrodnictwie, między innymi agrowłókniny, dzianiny cieniujące, tkaniny ogrodnicze i techniczne.

Sama Marma to niejedyny biznes Marty Półtorak. Kontroluje ona również połowę udziałów w spółce Develop Investment, która jest właścicielem Millenium Hall, największego centrum kulturalno-handlowego w Rzeszowie. Dochodzą też udziały w winnicy w Witryłowie nad Sanem przedstawianej jako jedna z największych winnic w całym województwie podkarpackim.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

34. Agnieszka Grabowska-Gacek
329 mln zł

Współzałożycielka i członkini zarządu Hesta Investments, rodzinnego biura inwestycyjnego z sektora nowych technologii. W portfolio znajdują się między innymi inwestycje w fundusze venture capital, a także takie spółki internetowe jak: DocPlanner, Booksy i Preply. Grabowska-Gacek jest również właścicielką niemieckiej firmy Hesta GmbH działającej na rynku nieruchomości premium w Monachium.

Jest także inwestorką i członkinią Rady Dyrektorów Longevity Center Europe – rozwijającego kompleksowy model opieki w obszarze zdrowia, profilaktyki i długowieczności – z klinikami w Polsce i Szwajcarii. Oprócz tego zaangażowała się w rozwój Longevity Sport Lab przy ul. Myśliwieckiej w Warszawie, gdzie łączy się diagnostykę funkcjonalną, spersonalizowany trening i nowoczesne metody regeneracji.

Poza biznesem angażuje się w inicjatywy wspierające badania nad procesami starzenia i wydłużania życia w zdrowiu. Należy również do grona założycielskiego i Rady Fundacji „Pismo. Magazyn

eprasa.pl 10e52ba6f0

Opinii" – niezależnego magazynu poświęconego wysokiej jakości dziennikarstwu, reportażowi i pogłębionej debacie publicznej.

Wcześniej przez blisko dwie dekady pełniła funkcje dyrektorskie w obszarze HR w dużych międzynarodowych podmiotach, odpowiadając między innymi za strategię organizacyjną, rozwój organizacji i przywództwa oraz procesy transformacyjne. Jako certyfikowana coach posiadająca cztery międzynarodowe certyfikacje prowadziła również liczne procesy coachingowe dla kadry zarządzającej międzynarodowych koncernów działających w Polsce.

Ukończyła z wyróżnieniem psychologię biznesu na Uniwersytecie SWPS. Jest absolwentką programu Executive MBA Canadian International Management Institute, realizowanego we współpracy z Harvard Business School.



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

35. Ewa Orłowska-Jakubas
310 mln zł

INWESTORKA, PRODUCENTKA FILMOWA I JEDNA Z NAJWIĘKSZYCH akcjonariuszek Mennicy Polskiej. Kontroluje 15 proc. udziałów w jedynym producencie złota inwestycyjnego w Polsce. Mennica obsługuje również warszawski system karty miejskiej oraz obraca metalami szlachetnymi.

Orłowska-Jakubas jest również prezeską i znaczącą udziałowczynią spółki New Century Arts, działającej w branży filmowej, telewizyjnej, muzycznej i rozrywkowej. W przeszłości była też producentką filmową. Wyprodukowała między innymi komedię „Randka w ciemno" z Borysem Szycem, Bogusławem Lindą, Tomaszem Kotem, Danutą Stenką i Anną Dereszowską. Uczestniczyła też we współprodukcji amerykańskiego filmu „Fatalny skok" z Valem Kilmerem.

eprasa.pl 10e52ba6f0



36. Wioletta Konkol
296 mln zł

KONTROLUJE 78 PROC. UDZIAŁÓW W RZEŹNI Drobiu Konkol z siedzibą w Niestępowie na Kaszubach. Zajmuje się hodowlą, ubojem, rozbiorem czy handlem mięsem drobiowym. Korzenie rodzinnego przedsiębiorstwa sięgają jeszcze 1990 r. Z małej ubojni wyrosło na europejskiego giganta, który eksportuje swoje wyroby nawet na odległe rynki Afryki, Ameryki Południowej czy Azji.



37. Danuta Kaszubowska
277 mln zł

WŁAŚCICIELKA GDAŃSKIEJ SPÓŁKI AS-PL. PRODUKUJE i sprzedaje alternatory, rozruszniki i podzespoły elektryczne dla samochodów osobowych, ciężarowych, maszyn rolniczych czy budowlanych. Firma powstała w 1992 r. Z małego zakładu przerodziła się w gigantyczną spółkę, która dostarcza swoje produkty na ponad 100 zagranicznych rynków. W ofercie ma kilkadziesiąt tysięcy pozycji katalogowych.

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

38. Jadwiga Adamczak

275 mln zł

WŁAŚCICIELKA JEDNEJ Z NAJBARDZIEJ RENTOWNYCH SPÓŁEK w polskim biznesie kosmetycznym. Należy do niej 50 proc. udziałów w WIBO. Firma osiągnęła w zeszłym roku 185 mln zł przychodów, z czego zysk netto wyniósł 54 mln zł. Daje to astronomiczne 29 proc. marży netto!

Początki biznesu sięgają 1989 r., a głównym segmentem firmy są kosmetyki kolorowe. Portfolio WIBO koncentruje się po prostu na make-upie. Firma sprzedaje tusze, pudry, pomadki, bronzery, rozświetlacze, kredki czy cienie. W swoim sklepie oznacza ofertę komunikatem „Zawsze Polskie Produkty", a jako producenta podaje WIBO Adamczak sp.k. w Kartuzach.

Jadwiga Adamczak założyła biznes wspólnie z mężem Wiktorem. Ona pracowała w urzędzie skarbowym, on był prezesem lokalnego Społem. Podjęli decyzję o stworzeniu własnej firmy kosmetycznej WIBO. Nazwa pochodzi od pierwszego imienia Wiktora Adamczaka i drugiego Jadwigi Bożeny Adamczak. Na pytanie o kapitał na start odpowiadają zawsze cytatem z „Ziemi obiecanej": „Ja nie mam nic, ty nie masz nic, to razem mamy w sam raz tyle, żeby założyć fabrykę". Ich pierwszym produktem był lakier do paznokci i to od razu w trzech kolorach, żeby na dobre zerwać z szarością PRL-u.

eprasa.pl 10e52ba6f0

39. Ewa Lechowska
267 mln zł

Kontroluje jedną czwartą udziałów w spółce Prymat, znanym producencie przypraw, sosów i dodatków spożywczych z siedzibą w Jastrzębiu Zdroju. W zeszłym roku spółka osiągnęła ponad 835 mln zł przychodów. Zysk netto przekroczył rekordowe 94 mln zł!

Historia przyprawowego biznesu sięga 1983 r., kiedy Ewa Lechowska z mężem Ryszardem założyli firmę Prima. Przełomowy dla niej był rok 1995, bo zarejestrowano wtedy markę Prymat. W tym samym roku rozpoczęła też produkcja popularnego Kucharka – przyprawy, która okazała się hitem sprzedażowym firmy.

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

40. Katarzyna Kołczewska
255 mln zł

WŁAŚCICIELKA WARSZAWSKIEJ SPÓŁKI PROCARDIA MEDICAL. Zajmuje się dystrybucją wysokospecjalistycznego i innowacyjnego sprzętu medycznego. Jej główne obszary działalności to: kardiologia inwazyjna, radiologia, chirurgia naczyniowa, ortopedia czy traumatologia. Dostarcza takie produkty medyczne jak stenty, cewniki, protezy, prowadniki oraz inne systemy wspierające. W zeszłym roku spółka osiągnęła ponad 173 mln zł przychodów. Zysk netto przekroczył 21 mln zł.



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

41. Ewa Chodakowska
249 mln zł

TO MOŻE BYĆ OSTATNIA EDYCJA Listy 50 najbogatszych Polek z tak wysoką lokatą Ewy Chodakowskiej. Wszystko przez rozwód, który kilka tygodni temu ogłosiła w sieci. Po 17 latach związku Ewa Chodakowska rozstaje się z Lefterisem Kavoukisem, jej dotychczasowym partnerem w życiu, ale też w biznesie. Zbudowali konglomerat spółek wokół płatnych planów treningowych, diet, żywności, kosmetyków, sklepu internetowego, wydarzeń oraz licencjonowania marki osobistej. Wszystkie te przedsięwzięcia osiągają grubo ponad 50 mln zł przychodów i kilkanaście milionów złotych zysku netto. Do tego dochodzi masa nieruchomości w kraju i za granicą: inwestycja deweloperska w Sanoku, hotel na Peloponezie, apartamenty na Milos, willa z basenem w okolicach Aten czy obłędny 350-metrowy apartament w Warszawie.

I teraz pozostaje najważniejsze pytanie: jak tym majątkiem małżeństwo podzieli się po rozstaniu? Co przypadnie Ewie, a co Lefterisowi. Para publicznie deklaruje, że w biznesie chce dalej działać razem, ale czy tak rzeczywiście będzie? Pismo rozwodowe trafiło do sądu dopiero w zeszłym miesiącu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

42. Ewa Sałek
242 mln zł

SPRZEDAJE CZĘŚCI SAMOCHODOWE ZA PONAD 1,2 mld zł. Należy do niej połowa udziałów w Przedsiębiorstwie Wielobranżowym Autos z Solca Kujawskiego. Sałek sprzedaje przede wszystkim części zamienne do ciężarówek, maszyn budowlanych i aut dostawczych.

Początki firmy datują się na 1991 r., w którym zaczynała od handlu częściami do samochodów ciężarowych Kamaz, Liaz, Jelcz czy Tatra. Dzisiaj Autos to już handlowy gigant z własną flotą 300 samochodów i ponad setką sklepów. Zatrudnia 1000 pracowników w całej grupie, a w ofercie ma 800 tys. różnych produktów od 700 dostawców. Nie działa już tylko w Polsce, ale wysyła też swoje części do sąsiadującej z nami Litwy czy Ukrainy oraz na tak odległe rynki jak Australia, Katar, Tajwan czy Iran.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. F/ZERO, Tomek Perczyński

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

43. Beata Cygan-Przygońska
234 mln zł

Właścicielka 90 proc. udziałów w Cygan Auto, jednym z największych dealerów marek Toyota i Lexus w Polsce. Prowadzi salony i serwisy między innymi w Warszawie oraz Poznaniu.

Biznes zaczynał jej ojciec, Władysław Cygan, który przed tym, gdy związał się z Toyotą, prowadził warsztat samochodowy w Markach pod Warszawą.



eprasa.pl 10e52ba6f0

44. Alina Krasnowska-Sawicka
221 mln zł

JEDYNA WŁAŚCICIELKA BIAŁOSTOCKIEJ FIRMY BIALCHEM Group. To jedna z największych prywatnych spółek z branży paliw w kraju. Importuje gaz płynny, nawozy oraz węgiel kamienny. Sprzedaje gaz LPG dla stacji paliw, gaz niezbędny do ogrzewania domów oraz butle gazowe do kuchenek czy turystyczne na kemping.

Spółka posiada własną rozbudowaną sieć logistyczną, flotę samochodową oraz prywatny terminal przeładunkowy o powierzchni 25 hektarów. Bialchem zatrudnia ponad 200 osób. Roczne przychody oscylują między 400 a 600 mln zł. O Alinie Krasnowskiej-Sawickiej wiadomo niestety niewiele. Nie udziela się publicznie.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Tomasz Gotfryd

eprasa.pl 10e52ba6f0

45. Dorota Jarodzka-Śródka
220 mln zł

Z WYKSZTAŁCENIA ARCHITEKTKA, KTÓRA TAK DŁUGO szukała pracy w wymarzonym biurze projektowym, że w końcu postanowiła założyć swoje własne. To ona współtworzyła Archicom – największego dewelopera na Dolnym Śląsku. Po latach budowania biznesu postanowiła go jednak sprzedać. Nabywcą zostało Echo Investment, niegdyś znana firma budowlana Michała Sołowowa, która dzisiaj należy już do węgierskiego funduszu inwestycyjnego Wing. Jarodzka-Śródka tłumaczyła w wywiadach, że zdecydowała się sprzedać Archicom z racji na brak sukcesji i wiek. Mimo wszystko nadal pozostaje w branży. Prowadzi własną pracownię SRDK Architekci Studio Śródka, które ma na koncie 150 projektów architektonicznych i to ono dało podwaliny do budowy potęgi Archicomu

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

46. Paulina Szukalska-Bryńska

217 mln zł

WŁAŚCICIELKA JEDNEJ CZWARTEJ UDZIAŁÓW W RODZINNEJ firmie Portos z siedzibą w Kaliszu. Firma produkuje rolety, moskitiery, żaluzje i bramy rolowane. Pozostałe udziały należą do jej ojca oraz brata – Tomasza i Piotra Szukalskich.



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 10e52ba6f0

47. Iga Świątek
204 mln zł

NAJLEPIEJ ZARABIAJĄCA SPORTSMENKA W HISTORII POLSKI. Do tej pory w profesjonalnej karierze na kortach zarobiła prawie 48 mln dol. Trzeba jednak pamiętać, że od tej kwoty należy odjąć podatki oraz koszty utrzymania sztabu. Nagrody turniejowe nie są przy tym jej jedynym źródłem przychodów. Świątek, od lat utrzymująca się w ścisłej czołówce światowego tenisa, podpisuje również duże, globalne kontrakty reklamowe. Na swojej stronie wymienia współpracę między innymi z markami Rolex, Visa, Lego, Oral-B czy On.

Co Iga Świątek robi z zarobionymi pieniędzmi? Na razie nie angażuje się szeroko w inwestycje, bo – jak mówiła choćby w wywiadzie dla „Wprost" – skupia się przede wszystkim na karierze sportowej. Wiadomo, że kupiła mieszkanie w Warszawie, a w podwarszawskim Raszynie założyła pierwszą własną spółkę o nazwie Jazda! Jak tłumaczył zespół prasowy polskiej tenisistki, nowa firma „została pomyślana jako podmiot do rozwijania i porządkowania różnych aktywności biznesowych oraz przyszłych projektów".

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zarejestrowana działalność obejmuje różnorodne branże: od handlu detalicznego, przez reklamę, aż po wynajem i dzierżawę.

Oprócz własnej firmy tenisistka ma też własną fundację. Iga Świątek Foundation ma wspierać młodych sportowców, przede wszystkim dzieci i młodzież rozpoczynających swoją przygodę z profesjonalnym tenisem.



48. Anna Rolnik
187 mln zł

48. Wiktoria Rupińska-Nowowiejska
187 mln zł

DWIE NAJWIĘKSZE UDZIAŁOWCZYNIE W RODZINNEJ FIRMIE ZPK Rupińscy, która od przeszło 30 lat specjalizuje się w wydobyciu i produkcji kruszyw budowlanych i drogowych. Eksploatują złoża w 11 lokalizacjach. Dysponują własną flotą samochodową, co zapewnia sprawną dostawę surowca na place budowy w całym kraju.

eprasa.pl 10e52ba6f0

DE-BIUT

50. Iwona Długosz
182 mln zł

POPRZEZ ESTOŃSKĄ SPÓŁKĘ DKW POLSKA OÜ kontroluje ponad 40 proc. akcji Equnico SE. To giełdowy podmiot zajmujący się budową obiektów inżynierii lądowej – wznoszeniem konstrukcji, wytwarzaniem mieszanek mineralno-asfaltowych, produkcją konstrukcji stalowych dla sieci energetycznych czy dostawą sprzętu oraz materiałów na potrzeby inwestycji infrastrukturalnych. O samej Iwonie Długosz publicznie wiadomo zaskakująco niewiele jak na osobę kontrolującą tak duży pakiet spółki notowanej na warszawskiej giełdzie.



eprasa.pl 10e52ba6f0

JAK WYCENIALIŚMY

Lista 50 najbogatszych Polek jest od lat jedynie subiektywnym zestawieniem redakcji „Wprost". Nie odzwierciedla ona stanu konta danej bohaterki czy ilości posiadanej gotówki. Często jest to tylko przybliżona wartość udziałów w firmie.

W przypadku gdy bohaterka Listy 50 najbogatszych kontroluje pakiet akcji spółki giełdowej, oceniamy jego wartość na podstawie notowań z końca września tego roku. Wartość firm, które nie są notowane na giełdzie, wyceniamy metodą porównawczą. Pod uwagę bierzemy przede wszystkim zyski netto i kapitały własne. Bazujemy na ostatnich dostępnych sprawozdaniach finansowych. Te wyniki zestawiamy z wynikami spółek o podobnej wielkości, kondycji i branży, które albo w ostatnim czasie zostały sprzedane i znamy wartość takiej transakcji, albo są notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych lub innej giełdzie i znamy jej kapitalizację. W sporadycznych przypadkach stosujemy też wskaźniki sektorowe dla danej branży publikowane przez GPW. Przy wycenie nieruchomości korzystamy z pomocy firm zajmujących się ich obrotem lub sami szacujemy ich wartość, biorąc pod uwagę średnie ceny sprzedaży z tego roku. Przy pozyskiwaniu i analizowaniu dokumentów spółki korzystamy z serwisów prawno-gospodarczych, Portalu Rejestrów Sądowych i pomocy innych informatorów gospodarczych.

eprasa.pl 10e52ba6f0

ANNA LEWANDOWSKA



Fot. Archiwum Anny Lewandowskiej

ANNA LEWANDOWSKA

Mam prawo do własnego życia

– Mój mąż od samego początku wiedział, że jestem i będę samodzielna. **ZALEŻAŁO MI NA TYM, ŻEBY ZARABIAĆ WŁASNE PIENIĄDZE, ŻEBY JE MIEĆ, BO TO TEŻ BUDUJE MNIE JAKO KOBIETĘ**. *Zawsze będę za tym, żeby kobieta wierzyła w swój potencjał i nie dawała się sprowadzać tylko do wykonywania ról w ramach życia rodzinnego – mówi Anna Lewandowska.*



Rozmawiała KATARZYNA BURZYŃSKA-SYCHOWICZ

WIĘCEJ

Kolejny rok z rzędu zwyżkujesz na naszej liście najbogatszych Polek. Co to dla ciebie oznacza?

Zacznę od tego, że mówiąc o postrzeganiu mojej osoby, nie da się uniknąć tematu mojego męża. Jestem świadoma, że patrzy się na mnie przez jego pryzmat. Prawda też jest taka, że dzięki popularności nazwiska Roberta wzrasta moja popularność, po-

eprasa.pl 10e52ba6f0

pularność mojej marki osobistej, firm, działań i projektów. Zdaję sobie sprawę, że zainteresowanie moją aktywnością zawodową pośrednio opiera się na jego wizerunku. Ktoś mi zarzuca, że to jest nie fair? Ja nie mam takiego przekonania, ciężko pracuję i mam dowody na to, że ta praca ma sens. Misja, której kiedyś się podjęłam, może pośrednio wpływać w pozytywny sposób na życie innych.

> *Chciałabym też raz na zawsze* **POSTAWIĆ GRANICĘ**, *ponieważ moje wypowiedzi są czasem źle interpretowane.*

Nigdy nie podważałam tego, kim jestem, po prostu zadaję pytanie: czy wykorzystanie szansy, jaką niesie ze sobą moje nazwisko, jest czymś złym? W Polsce czasem jest to tak postrzegane, z kolei za granicą wręcz przeciwnie, takie działania są odbierane bardzo pozytywnie, bo wykorzystywanie swoich możliwości, potencjału i kreatywności buduje przecież fajne rzeczy. Wiem, że bywam oceniana jako postać kontrowersyjna, spotykam się z przeróżnymi opiniami, pojawiam w wielu rankingach, ale nie to jest dla mnie miernikiem sukcesu. Są nim ludzie, moi odbiorcy, którzy są ze mną od 15 lat działania w branży fitness, oraz fakt, że moje marki rosną w siłę. Oczywiście niektóre sprzedaję, reinwestuję, ale cały czas jest ruch w interesie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Co jest dla ciebie najważniejsze w działalności biznesowej?

W biznesie najważniejsze jest dla mnie robienie rzeczy, które lubię – i to się nie zmieni. Wiele osób pyta mnie, po co to robię albo przestrzega mnie, że coś mi się nie będzie opłacać. Ja z kolei uważam, że nie tylko o to w życiu chodzi, żeby coś się opłacało, u mnie chodzi o pasję. Powtarzam więc: „Ja nie muszę. Ja chcę". A w swoich przekonaniach do projektów cały czas jestem systematyczna. Moja systematyczność też jest dla mnie dobrym miernikiem. To, że regularnie pojawiam się w rankingach, to nie tylko kwestia nazwiska, ale też pracy i konsekwencji. Teraz, kiedy jestem w Stanach Zjednoczonych, nie przestaję działać, w wielkim skupieniu kontynuuję prace w moich firmach, które coraz mocniej się konsolidują.

Na czym polega ta konsolidacja?

Po wielu latach zaczynam dostrzegać potencjał tworzenia ekosystemu w jednym miejscu. Wszystkie moje aktywności często mają jeden wspólny mianownik: zmieniać życie ludzi na zdrowsze. Konsolidując moje marki wokół tych wartości, łatwiej zachować spójność i odnaleźć synergię. Staram się też tak zarządzać, żeby wybierać i stawiać na projekty, które będą działać w duchu moich wartości, a także razem z zespołem rozwijać się w tym samym kierunku. To ważne, bo w moich firmach współpracuję z dużą grupą ludzi.

Jeżeli chodzi o twój marketing czy PR, to ilu ludzi się tym

eprasa.pl 10e52ba6f0

50 NAJBOGATSZYCH POLEK



Fot. Archiwum Anny Le[illegible]owskiej

epr[illegible]sa.pl 10e52[illegible]6f0

zajmuje?

Pracując przy tylu projektach jednocześnie, mam zaufany zespół, który mnie w tym wspiera. Nie da się wszystkiego zrobić samemu. Patrząc nawet przez pryzmat moich spółek – nie mogłyby się one rozwijać bez ludzi, którzy znają się na swojej pracy i wykonują ją codziennie z wielkim zaangażowaniem, z czego jestem bardzo dumna.

> *Co do* **MOJEGO PRYWATNEGO WIZERUNKU**: *przez wiele lat nabierałam doświadczenia, ale też dystansu.*

Uważam, że obraz osób publicznych w dużej mierze zależy od nich samych i tak staram się dziś do niego podchodzić: wiele decyzji w tym zakresie podejmuję sama, nie konsultując się z nikim z tej branży. To daje mi swobodę działania.

Mieszkam za granicą, działam na różnych rynkach. Doszły też nowe możliwości rozwoju w Stanach Zjednoczonych, poznaję ludzi, układam sobie życie na nowo, ze względu na odległość często pracuję zdalnie, koordynując też działania w Hiszpanii. Niestety nie jestem w stanie być w Polsce tak często, jak bym chciała, ale w kraju nadal prężnie działamy z moimi markami.

Wytykano ci, że zamiast polecieć do Stanów od razu z mężem, zajmowałaś się swoimi sprawami. Wymykasz się nie

eprasa.pl 10e52ba6f0

tylko stereotypowi żony piłkarza, ale też stereotypowi żony?
Zawsze chciałam być niezależna i zawsze będę do tego namawiała kobiety. Tego nauczyło mnie życie. Czas dzieciństwa i dorastania w ten sposób ukształtował mój charakter.

Mój mąż od samego początku, kiedy tylko mnie poznał, wiedział, że jestem i będę samodzielna. Zależało mi na tym, żeby zarabiać własne pieniądze, żeby je mieć, bo to też buduje mnie jako kobietę. Zawsze będę za tym, żeby kobieta wierzyła w swój potencjał i nie dawała się sprowadzać tylko do wykonywania ról w ramach życia rodzinnego. Chyba że sama tego chce.

Jeśli tak nie jest, to taka egzystencja prędzej niż później odbiera nam pewność siebie i możliwość podejmowania autonomicznych decyzji. Chyba każdy z nas chce być w jakiś sposób niezależny – tacy jesteśmy, takie mamy potrzeby, tak jest zbudowany ten świat. Wracając do tego, co mówię, jaki przekaz niosę za sobą: to są moje uczucia, to jest mój świat, to są moje marzenia i mam do nich prawo.

Mam prawo mieć swoje życie i swoje poglądy na nie, mimo że często – podobnie jak inne osoby publiczne – spotyka mnie hejt.

Myślisz, że twoje wypowiedzi mogą być interpretowane jako feministyczne albo nazbyt feministyczne?
Niektóre moje wypowiedzi mogą być tak odbierane. Z drugiej strony nie wiem, co jest feminizmem, a co nim nie jest. Przecież walczę o to, żeby ludzie byli aktywni, żeby dbali o zdrowie, swój

eprasa.pl 10e52ba6f0

przekaz kieruję głównie do kobiet, więc jest to jakaś forma feminizmu. Kierunek, w którym podążają moje marki, moja praca, też możemy nazwać feministycznym. Buduję programy dla kobiet, żeby dawać im rozwiązania – dla każdej sylwetki, dla każdego charakteru, dla każdej kobiety. Chcę, żebyśmy łącząc wiele ról, czuły się spełnione, przekraczały swoje granice, ale też je budowały.

Odpowiedni trening może mieć wpływ na pewność siebie. Startuję dziś w zawodach Hyrox, bo kojarzą mi się z pięknymi czasami, kiedy byłam zawodniczką karate. Stawiam sobie nowe cele, żeby sprawdzać siebie, dowiedzieć się, jak wysoko mogę podnieść swoją poprzeczkę, sprawdzić granice wytrzymałości. Duży procent kobiet startujących w Hyrox to te między 30. a 45. rokiem życia, w wielu przypadkach uprawiały sport zawodowo, ale z różnych względów musiały tego zaprzestać i czegoś im brakuje. One po prostu chcą coś dla siebie zrobić, coś zmienić, wzmocnić swój charakter. Ich potrzeby są również dla mnie wskaźnikiem, jak budować biznesy, w jakim kierunku iść.

Moje biznesy mają bezpośredni związek z holistycznym podejściem do życia, życiowym balansem, którego tak bardzo nam trzeba. Tworzenie nowych programów, takich jak Kick The Barre, rozwija mnie i motywuje. Stworzyłam go od zera, przegadałam setki godzin ze specjalistami z wielu dziedzin, przetestowałam na wielu salach treningowych i dzisiaj staję na takiej drodze, że

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum Anny Lewandowskiej

za chwilę mam kolejne szkolenie dla kilkudziesięciu trenerów w Polsce, bo chcę wejść z tym programem do klubów fitness. Spotykam się właścicielami multibutików, prowadzę rozmowy z dużym podmiotem z tego segmentu. Chciałabym, żeby Barre było nieodłączną częścią fitnessu w Polsce.

Jesteś nieodłączną częścią i motorem swoich firm, czy możesz wziąć sobie czasem wolne?

> *Na tydzień czy dwa tygodnie wyłączyć się? Że* **W OGÓLE MNIE NIE MA***? Dziś to jest niemożliwe.*

Mam swoje obowiązki nie tylko jako właścicielka, ale też jako osoba, która działa w niektórych firmach operacyjnie. Gdzieś prowadzę zajęcia, klasy, a gdzieś indziej wspieram zespół przy wdrażaniu nowych produktów.

Dziś mogę powiedzieć, że moja praca mocno się zmieniła. To nie jest tylko aktywność w social mediach, uśmiechanie się, „świecenie" twarzą, jak ludziom może się wydawać. Mam mocno kreatywną pracę, która polega też na wymyślaniu programów, które potem sprzedajemy i licencjonujemy. Nikt za mnie tego nie zrobi, pomysły często tworzą się w mojej głowie. To ja odpowiadam za to, jak moje biznesy funkcjonują i wyglądają. To ja opracowuję wizję i kierunek, którym będziemy podążać.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Z jednej strony to mnie napędza, dzięki temu mam większą pewność siebie, z drugiej mam umiejętność angażowania i łączenia ze sobą ludzi, gdziekolwiek jestem. Adaptuję się, poznaję ich i gdy już zbuduję swoją mapę, to myślę: kto z kim może coś fajnego zrobić – to też jest dla mnie fascynujące. Mój biznes jest coraz bardziej skonsolidowany, więc działamy systemowo, co ma korzenie w sporcie. Zawsze budowałam team, zawsze zależało mi na grupie i jej wsparciu, bo w pojedynkę na dłuższą metę niewiele się zrobi. Oczywiście mogę być lokomotywą, ale każdy kolejny wagon – moi pracownicy – też wykonuje ogrom pracy, budujemy coś wspólnie i to wychodzi.

Masz na koncie projekty, które ci nie wyszły?

Często zarzucano mi, że Lewandowska to już robi wszystko. Ale co znaczy to wszystko? Wszystko dotyczące zdrowia – ten temat jest bardzo pojemny. Chociaż rzeczywiście był taki moment, że otwierałam kolejne firmy i w pewnym momencie doszłam do wniosku, że niektóre przedsięwzięcia trzeba sprzedać. Czasami sprzedać po to, żeby skoncentrować się na innych firmach. Myślałam, że ten czas nigdy u mnie nie nadejdzie, a jednak stwierdzam, że żeby skupić się na czymś mocniej, trzeba z czegoś zrezygnować.

Dlaczego sprzedałaś swoje udziały w SuperMenu?

Po kilku latach stwierdziliśmy, że to dobrze działająca firma, na której zarobiliśmy dobre pieniądze, ale w pewnym momencie

eprasa.pl 10e52ba6f0

pojawił się problem bieżącego zarządzania. Wiedzieliśmy, że to jest najlepszy moment na sprzedaż.

Dostaliśmy ofertę sprzedaży i wraz z moimi wspólnikami podjęliśmy decyzję, że to robimy. To pierwsza firma, którą sprzedawałam, więc nie było mi łatwo. To było, i wciąż jest, sygnowane moim nazwiskiem, więc niezwykle ważne było to, żeby nikt na tym nie stracił.

Dziś marka rozwija się świetnie, a ja dalej z nią współpracuję, wspieram ją, będąc jej ambasadorką. To fajny przykład tego, że przy uczciwym nastawieniu każdej ze stron można wciąż kooperować, nawet w przypadku zmiany roli w projekcie.

Dobrze wynagradzasz swoich pracowników?

Trzymamy się standardów rynkowych i staramy się mieć jasne zasady. Odpowiedzialność za kwestię wynagrodzeń i rekrutacji spoczywa na barkach naszych CEO, co pozwala nam uniknąć sytuacji, w których ludzie oczekiwali nierynkowych stawek tylko ze względu na nasze nazwisko.

Lubisz ryzykować, czy jesteś raczej ostrożną bizneswoman?

Potrafię ryzykować, ale też na całe szczęście mam doradców finansowych. Bywało, że przez moje wizje wierzyłam w proces budowania marki w tempie bolidu Formuły 1, a mogłabym równie dobrze wsiąść do wolniejszego samochodu i zrobić to też dobrze, a przede wszystkim bezpiecznie.

Dziś dużo wiem o branży fitness i biznesie, wiem, że pewne

eprasa.pl 10e52ba6f0

50 NAJBOGATSZYCH POLEK



Fot. Archiwum Anny Lewandowskiej

eprasa.pl 10e52ba6f0

standardy powinny być zachowane w kreowaniu marki i jej celach. Gdy tego nie wiedziałam, zatrudniałam ludzi, którzy mi o tym opowiadali. Bywało, że przepłacałam za coś, co nie było tego warte.

Kogo się radzisz w kwestiach biznesowych?

Mam swoich doradców: doradcę finansowego, prezesa, który ma olbrzymie doświadczenie marketingowe, ludzi, którzy zajmują się transakcjami firm. Jest kilka osób, którym w tych kwestiach ufam.

Biznesowo i wizerunkowo połączyliście z Robertem swoje siły w marce Levann.

Mój mąż dołączył do marki i jest moim wspólnikiem od kilku lat. Wcześniej firma miała inną strukturę właścicielską. Robert pojawił się, żeby wzmocnić jej wizerunek.

Jak wygląda wasza współpraca i system podejmowania decyzji?

Mój mąż raczej nie uczestniczy w codziennych procesach decyzyjnych. Póki gra, nie ma na to czasu. To jest nasza marka, ale on ma jeszcze inne firmy. Wspólnie podejmujemy decyzje dotyczące inwestowania.

> *Robert jest bardziej analityczny, opiera się na liczbach, ja* **JESTEM BARDZIEJ WIZJONERKĄ**, *więc ten podział wyklarował się naturalnie.*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Teraz planujemy kolejne inwestycje i na etapie założeń finansowych to mój mąż angażuje się bardziej.

Na czym zarobiłaś najwięcej?

Na początku zdecydowanie najwięcej przynosiły mi kontrakty ambasadorskie i wizerunkowe, następnie zaczęłam zarabiać na moich markach i aplikacji treningowej. Wszystko wymaga czasu. EDAN STUDIOS to jest tylko moja inwestycja, w 100 proc. sfinansowana i należącą do mnie. Kosztuje mnie to oczywiście trochę stresu, mam jednak nadzieję, że to zaowocuje, spowoduje, że będę mogła otwierać nowe studia w innych miejscach.

Inna strefa czasowa to dla ciebie wyzwanie biznesowe?

Przede wszystkim duży stres, bo budzę się rano i w moim telefonie jest już mnóstwo powiadomień. Nie nadążam z telefonami, a mam tylko cztery godziny, żeby wszystko zrobić, bo kiedy ja wstaję, u was jest już po południu. Widzę te wszystkie wiadomości, które spływają i nie wiem, za co się wziąć, a chwilę później budzę już dzieci do szkoły.

Wstaję więc o 6.00 lub 5.45 rano, zaczynam dzień od maili, następnie mam spotkania online. Muszę jeszcze wygospodarować czas na trening, żeby zdążyć przed powrotem dzieci, do tego zakupy i ugotowanie obiadu. Jest intensywnie.

O której kończysz dzień?

Zarządzam czasem tak, że dzień kończę o 22.00. Czasami czekam

eprasa.pl 10e52ba6f0

do północy, żeby zrobić jeszcze calla o waszej 7.00 rano, bo wtedy wstajecie. Bywa, że te wieczory wpędzają mnie w gonitwę i stres – wydaje mi się, że mam za mało czasu na wszystko. Na pewno to jest wyzwanie. Duża część zadań spoczywa na barkach prezesów i ludzi, którzy pracują w strukturach, jednak mimo wszystko wiele rzeczy raportowanych jest bezpośrednio do mnie. Na porządku dziennym są liczne maile i bieżąca komunikacja przez telefon czy WhatsApp. Przed przeprowadzką do Chicago byłam wszędzie, zawsze i codziennie na 100 proc., dziś staram się zostawiać część pracy ludziom, którym ufam.

Jak dziś, dzięki doświadczeniu mieszkania w USA, postrzegasz Amerykanów?

Mogę mówić tylko o Chicago na podstawie dotychczasowego pobytu. Bardzo podoba mi się to, że dla nich nie jest istotne, kim jesteś. Tutaj w windzie, jadąc z piętra na piętro, możesz poznać nowych ludzi: zagadują do siebie, wciągają się nawzajem w dyskusje. Ta otwartość jest dla mnie nowością. Myślałam, że w Barcelonie ludzie są otwarci, a tutaj jest jeszcze ciekawiej. Bardzo mocno zakorzeniona jest też tutaj kultura sportu, potencjał jest ogromny: potencjał w Hyrox, w Barre i w zdrowym odżywianiu. No i jeszcze niesamowita mieszanka kulturowa; można spotkać ludzi z prawie każdego zakątka świata. W Stanach wszystko wydaje się wielkie, to na pewno.

Czy w Stanach jest drogo?

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum Anny Lewandowskiej

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zdrowe jedzenie jest bardzo drogie, za to fast foody bardzo tanie.

Masz jakiś pomysł na biznes w Stanach?

Oczywiście pojawiają się wstępne propozycje biznesowe, jednak dzisiaj jeszcze nie podjęłam decyzji, w których obszarach będę się starała rozwijać. Muszę lepiej poznać specyfikę tego rynku, w końcu to dla mnie coś nowego. Chcę tutaj budować społeczność, jak zrobiłam to w Polsce i Hiszpanii. Nowy kraj to zawsze wielka szansa, żeby poznawać ludzi, przekonać się, jak tutaj działa marka. Mój zespół będzie do mnie przyjeżdżał, będziemy organizować treningi i eventy. Ale żeby tutaj sprowadzać moje marki czy otwierać EDAN STUDIOS? Nie umiem na to pytanie odpowiedzieć, jest zdecydowanie za wcześnie na tak ważne decyzje. Trzeba poświęcić na to bardzo dużo czasu, a nasz czas w Stanach Zjednoczonych jest ograniczony kontraktem Roberta.

Masz w planach coś nowego w Polsce?

> *Nie jest tajemnicą, że szukam lokalu, w którym chciałabym otworzyć EDAN STUDIOS, a w zasadzie* **NAWET COŚ WIĘCEJ**:

połączenie longevity i tego, co będzie ukoronowaniem naszej pracy i wieloletniej kariery mojego męża.

Czyli szkółka piłkarska obok EDAN STUDIOS?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Może. Zobaczymy, na pewno będzie to duże przedsięwzięcie. W kwestii marzeń: chciałabym otworzyć jeszcze jedno studio w Barcelonie, a następnie filię w Polsce.

Dokąd wrócicie, gdy wygaśnie umowa Roberta? Dom dzisiaj to Polska czy Barcelona?

Polska zawsze będzie naszym domem, tam mamy rodzinę i przyjaciół. Najbliższe lata spędzimy w Chicago, co też może być fajnym doświadczeniem dla nas wszystkich. Dzisiaj jednak to Barcelona stała się naszą bezpieczną przystanią, gdzie nasze dzieci są szczęśliwe.

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost



Fot. Netflix

eprasa.pl 10e52ba6f0

Lalki i prezesowe

Od bogaczek żyjących z kapitału, przez samotne matki utrzymujące rodzinę z własnej pracy, po prostytutki walczące o przetrwanie. Niezwykle popularna ostatnio „Lalka" Bolesława Prusa to także **FASCYNUJĄCY PORTRET EKONOMICZNY KOBIET ŻYJĄCYCH W WARSZAWIE PRZED 150 LATY**.



Tekst: **MARCIN DZIERŻANOWSKI**

WIĘCEJ

Lalka" Bolesława Prusa to najbardziej kapitalistyczna polska powieść. Jak policzyli literaturoznawcy, słowo „pieniądz" pojawia się w niej aż 229 razy, a wraz ze wszystkimi synonimami (np. „rubel" – 407) i formami pochodnymi – aż 850 razy. Dla porównania „miłość" występuje zaledwie 104 razy, a dom – 351.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Może dlatego najlepsza polska powieść uchodzi za typowo męską. Kobiety wydają się w niej ważnym, ale tylko tłem. Dr Agata Grabowska-Kuniczuk z Instytutu Badań Literackich PAN, specjalistka od twórczości Bolesława Prusa, w rozmowie z „Wprost" tłumaczy, że wiąże się to z realiami epoki. Możliwości prawne i ekonomiczne kobiet były wówczas mocno ograniczone. – Kobiety w sferach wyższych były zależne od swoich męskich opiekunów: ojca, męża, brata, a w przypadku ich braku – od wuja, stryja bądź innego mężczyzny z dalszej rodziny, jeśli tak zdecydowała rada rodzinna. Męski opiekun odpowiadał za ich wykształcenie i dysponował majątkiem – mówi naukowczyni.

Dodaje, że możliwości kobiet zaczęły się nieco poszerzać na przełomie XIX i XX w. – Była w tym zasługa ruchu emancypacyjnego kobiet, np. zaczęto je dopuszczać do edukacji wyższej, z początku jako wolne słuchaczki – dodaje.

Powieść bezkobieca

Inna sprawa, że Bolesława Prusa często oskarżano o niechętny stosunek do kobiet, a nawet mizoginizm. Na łamach swoich felietonów z ironią opisywał ich salonowe romanse, „polowania" na mężów oraz kokieterię dojrzałych pań. Drażniła go nawet kobieca moda. „Dzięki ogonom kobiet [trenom kobiecych sukien – red.] Saski Ogród wygląda tak, jak w czasie jarmarku rynek żydowskiego miasteczka. Niech bowiem tylko słońce zaświeci i ulice

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Netflix

eprasa.pl 10e52ba6f0

podeschną, wnet każda aleja zamienia się w stodołę, w której młócą zboże, a każdy klomb w oborę, jeżeli nie coś gorszego jeszcze" – pisał w satyrycznym tygodniku „Kolce". W innym numerze tego samego pisma pytał retorycznie: „Odpowiedz mi, o kobieto! Na co ci ten szmat tkanin, który spełnia funkcję miotły, szczotki, chorągwi, słomianki, żagla i czterdziestu tysięcy innych niepodobnych do siebie przedmiotów?"

Sam tytuł „Lalka" jest zresztą ironiczną aluzją dotyczącą charakteru Izabeli Łęckiej. Nic dziwnego, że Olga Tokarczuk w jednym ze swoich esejów nazwała utwór Prusa „powieścią bezkobiecą". „Kobiety w powieści Prusa istnieją, a jakże, jednak w porównaniu z mężczyznami brakuje im jakiegoś wymiaru. Z powodu jednostronności w postrzeganiu kobiet świat »Lalki« stoi na jednej nodze" – pisała noblistka.

> *A jednak,* **GDY UWAŻNIE PRZYJRZEĆ SIĘ** *bohaterkom „Lalki", zza męskich pleców wygląda ku nam szereg ciekawych postaci.*

Ma on zresztą również swój wymiar ekonomiczny.

Pracują, bo muszą

Faktem jest bowiem, że Prusowi udaje się odmalować całkiem interesujący zestaw żeńskich charakterów. – Prezesowa Zasławska, z racji wieku i pozycji, jako wdowa i sędziwa matrona zarządza

eprasa.pl 10e52ba6f0

majątkiem przez opłacanych plenipotentów. Robi to raczej w duchu roztaczania opieki dworu nad służbą niż pre socjalistycznej utopii. Zamożną i samodzielną wdówką jest też pani Kazimiera Wąsowska. Stawska, przedstawicielka zubożałej szlachty, „pracuje na cały dom". Radzi sobie, bo musi – ceruje koronki i jedwabie baronowej, udziela lekcji, w końcu dostaje posadę kasjerki w sklepie. Ledwie wiąże koniec z końcem, a emerytura jej matki, pani Misiewiczowej, starcza zaledwie na komorne. Krzeszowska to z kolei bogata mieszczanka, która wyszła za barona dla tytułu i pozycji społecznej, a on ożenił się z nią dla pieniędzy. Mówiono o niej źle, ale jej skąpstwo równoważy np. rzetelne spłacanie długów męża – wymienia dr Grabowska-Kuniczuk.

Zwraca uwagę, że bohaterki „Lalki" podejmują pracę raczej z przymusu niż dla samorealizacji, a inwestują kierowane tyleż sentymentami, co kalkulacją. – Wyrazistym przykładem kobiety, która w tym świecie utrzymuje się sama – ze sprzedaży informacji – jest swatka, była nauczycielka, „posępna, a nawet cyniczna" pani Meliton. Dla niej pieniądze są ostatecznie jedynym godnym zaufania substytutem relacji międzyludzkich – zauważa dr Grabowska-Kuniczuk.

Droga Izabela

Izabela Łęcka, obiekt uczuć głównego bohatera powieści, to symbol upadającej arystokracji. Choć bywała na najwspanialszych

eprasa.pl 10e52ba6f0

dworach Europy, jej posag stopniał niemal do zera, podobnie jak wiele innych fortun szlacheckich tego okresu.

Dlaczego tak się działo?

> *Arystokraci, choć – dla wygody i prestiżu – mieszkali w mieście, tak naprawdę* **ŻYLI ZE SWYCH POSIADŁOŚCI** *rolnych.*

Zwyczaj utrzymywania rezydencji w Warszawie wiązał się m.in. z tym, że w czasach I Rzeczypospolitej obradowały tu Sejmy. Uwłaszczenie chłopów przez cara w wyniku powstania styczniowego było dla najwyższych sfer niemal śmiertelnym ciosem. Zwłaszcza że z przyczyn politycznych Aleksander II zdecydował się na wyjątkowo korzystne dla włościan warunki nadania im ziemi. Dowodem na to były fundowane przez chłopów pomniki wystawiane carowi, z których najsłynniejszy stanął w 1889 r. u wejścia do klasztoru na Jasnej Górze.

Do finansowego krachu polskiej arystokracji w drugiej połowie XIX w. przyczynił się też napływ do Europy taniego zboża ze Stanów Zjednoczonych. Był to jednak upadek stopniowy, co widzimy w „Lalce” na przykładzie majątku Łęckich. Prof. Adam Leszczyński w „Ludowej historii Polski” pisze: „Bolesław Prus zarzucał obywatelom ziemskim umysłową ciasnotę, obojętność na sprawy kraju, nieudolne zarządzanie oraz marnowanie kapi-

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Netflix

eprasa.pl 10e52ba6f0

tałów. Parcelowano wtedy majątki nie z państwowego przymusu, lecz konieczności ekonomicznej. Za sprzedaną w ten sposób ziemię wyprzedający się dziedzic dostawał więcej – od 50 do nawet 100 proc. – niż za sprzedaż całości".

To, że Prus nie ma do Izabeli przesadnej empatii, nie wynika jednak wyłącznie z jego poglądów na sprawy społeczne. Badaczka literatury Gabriela Pauszer-Klonowska ustaliła, że pierwowzorem Łęckiej była Konstancja Hulanicka. Była to piękna, kresowa arystokratka z Podola, którą przyszły pisarz poznał, gdy jako student udzielał korepetycji jej bratu. Zakochał się w niej nieszczęśliwie, a po latach zemścił, „opisując" w swej najsłynniejszej powieści. W rzeczywistości jednak Hulanicka była osobą powszechnie lubianą, która wyszła za mąż i wiodła spokojne życie. Jej największym grzechem było więc to, że pozostała niedostępna dla Prusa.

Gdy spojrzeć na Łęcką współczesnymi oczami, w jej postawie można nawet znaleźć elementy obrony własnej godności. „Dość szybko rozpoznaje, że Wokulski chce ją kupić i zaczyna stawiać opór jego pieniądzom" – pisze Paweł Tomczok w eseju „Dyskurs monetarny w »Lalce« Bolesława Prusa".

A miała się przed czym bronić, Wokulski wydał bowiem na nią około jednej czwartej swojego majątku. Jak wielka była to kwota? Spróbujmy ją przeliczyć na współczesne pieniądze.

Prus w „Lalce" podaje wiele konkretnych sum. Wiemy, że gdy Wokulski wyjeżdża na wojnę, bierze ze sobą 30 tys. rubli.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wraca z kwotą ponad ośmiokrotnie wyższą. A w momencie swej największej finansowej świetności dysponuje ok. 600 tys. rubli.

Przeliczenie tego na obecne pieniądze to zadanie niezwykle trudne. Biorąc pod uwagę siłę nabywczą, w ogromnym uproszczeniu można jednak przyjąć, że 1 rubel odpowiada dzisiejszym 200 zł. W 2026 r. oznaczałoby to, że Wokulski pomnożył swój stan posiadania z ok. 6 mln do 120 mln zł!

A ile wydał na Łęcką? Najpierw – chcąc ją wspomóc – kupił jej rodzinny serwis i rodowe srebra za kwotę, która w przeliczeniu na współczesne pieniądze wynosiła ok. 1 mln zł. Koszt kamienicy Łęckich to obecnie jakieś 18 mln zł. W sumie – jak wyliczył portal Historia.org.pl – Wokulski wydał na Łęcką ok. 110 tys. rubli. Według naszego przelicznika daje to mniej więcej 22 mln zł.

Z powieści Prusa wiadomo też, jak drogo nosiła się Izabela. Zgodnie z szacunkami Wokulskiego jedna jej suknia kosztowała ok. 8 tys. dzisiejszych złotych, a brylantowe kolczyki – blisko 30 tys. zł. Biorąc pod uwagę ceny w ekskluzywnych butikach, kwoty te wydają się jak najbardziej realne.

Stawska. Wysadzona z siodła

Antytezą ekonomiczną Izabeli Łęckiej jest zubożała szlachcianka Helena Stawska. O takich, jak ona pod koniec XIX w. mówiono: „wysadzona z siodła". Jej rodzina utraciła majątek po powstaniu styczniowym, więc trzydziestoletnia kobieta nieustannie boryka

eprasa.pl 10e52ba6f0

się z problemami finansowymi. W dodatku jest samotną matką, mającą na utrzymaniu dziecko i starą matkę. „Najuczciwsza kobieta. Młode to, piękne i pracujące na cały dom, bo emerytura jej matki ledwie starczy na komorne" – mówi o niej zarządca kamienicy.

Stawska zarabia na utrzymanie rodziny, udzielając korepetycji z haftu, gry na fortepianie i języka angielskiego. Ile zarabia? Jej matka narzeka, że 40 kopiejek za godzinę, czyli „na dzisiejsze" jakieś 80 zł.

> *Nic dziwnego, że* **STAWSKA HARUJE OD RANA DO NOCY**. *Za trzypokojowe mieszkanie w Warszawie płaci 25 rubli miesięcznie, czyli na współczesne warunki ok. 5 tys. zł.*

Ta kwota może nieco zaskakiwać – skoro nie ma ona pieniędzy, to dlaczego wynajmuje trzy pokoje w prestiżowej kamienicy? Odpowiedź na to pytanie znajdziemy, gdy sięgniemy do artykułu Aleksandra Łupienki pt. „Koszty związane z wynajmem mieszkania w Warszawie w latach 1864–1914". Historyk ten dokonał bardzo szczegółowej analizy ogłoszeń prasowych z tamtego okresu. Ustalił, że trzypokojowe mieszkanie w tamtym okresie nie uchodziło bynajmniej za duże, lecz co najwyżej średnie. W dodatku

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Netflix

eprasa.pl 10e52ba6f0

jeszcze w 1870 r., a więc tuż przed akcją „Lalki", można było je wynająć nawet za 12 rubli, czyli ok. 2,4 tys. dzisiejszych złotych. W ciągu dekady ceny błyskawicznie poszybowały jednak w górę – ze względu na szybki napływ ludności do Warszawy. 25 rubli okazuje się więc ceną zupełnie przyzwoitą – w 1880 r. zdarzały się ogłoszenia, w których za podobnej wielkości mieszkanie żądano nawet 40 rubli, czyli 8 tys. współczesnych złotych. Łupienko wyliczył, że mieszkania w Warszawie były wówczas dwukrotnie droższe niż w Londynie i o jedną czwartą w porównaniu do Berlina i Paryża. A przecież mieszkańcy Zachodu zarabiali dużo więcej. Prus wiedział o tym i bardzo to piętnował. „Przynajmniej połowa mieszkańców Warszawy zmuszona będzie rozbić w polu namioty i zmienić osiadły tryb życia ludów ucywilizowanych na dzikie obyczaje plemion trudniących się kradzieżą, pasterstwem i rybołówstwem. Jest to nieunikniona konieczność tam, gdzie komorne dziś prawie że równoważy, a jutro niezawodnie przewyższy stałe dochody jednostek. Chroniącym się na parterach i piętrach od szkodliwych zmian klimatycznych zagraża śmierć głodowa" – alarmował w „Kronikach Tygodniowych".

Jeden z bohaterów powieści mówi o Stawskiej, że pracuje „cały dzień jak wół". Gdy Stanisław oferuje jej pomoc materialną, odpowiada jednak: „Nie jestem żebraczką, panie Wokulski". W końcu jednak przyjmuje posadę kasjerki w jego sklepie za ogromną pensję, wynoszącą jak na nasze warunki ok. 15 tys. zł.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Z powieści wynika jednak, że nie jest to bynajmniej kwota rynkowa, lecz wielkopański gest ze strony Wokulskiego.

Krzeszowska. Paskudna kobieta

W powieści Prusa dwie aktywne ekonomicznie kobiety radzą sobie zupełnie dobrze. Jedną z nich jest baronowa Krzeszowska, której w pewnym sensie udało się to, do czego desperacko dąży Wokulski – mianowicie spektakularny awans społeczny. Bogata mieszczanka za sprawą małżeństwa z baronem Krzeszowskim zyskała tytuł i nazwisko. Arystokraci nie zapomnieli jej jednak pochodzenia. „Czego ona od nas chce, ta szkaradna kobieta!" – mówi o niej Izabela Łęcka.

Krzeszowska jest obiektem pogardy, ale za to ma oszczędności. Skądinąd wiadomo, że arystokraci chętnie pożyczają od niej pieniądze. „Familia mojego męża wypiera się mnie, gdyż nie pochodzę ze szlachty; co im zresztą nie przeszkadzało wytumanić ode mnie ze dwieście tysięcy rubli" – skarży się Stawskiej.

Literaturoznawczyni dr Aleksandra Budrewicz widzi w Krzeszowskiej pierwowzór młodszej o ponad dwie dekady Dulskiej. – Wygląd jej salonu mówi o mieszczańskim guście i silnym pozowaniu na zamożność – pisze. Oddajmy więc głos Prusowi: „Rogi obfitości, sztuczne palmy, landszaft haftowany za szkłem. Pomiędzy tym stara piękna serwantka mahoniowa i empirowy ekranik. Lampa z abażurem z bibuły, stoliki, a na nich fotografie".

eprasa.pl 10e52ba6f0

Mimo dziwactw, które ją charakteryzują, umie zarządzać majątkiem. Nic dziwnego, że Ignacy Rzecki pod koniec powieści oddaje jej należny szacunek: „Pokazano mi dzisiaj kurierek, w którym pani baronowa Krzeszowska nazywa się jedną z najzacniejszych i najlitościwszych naszych niewiast za to, że dała dwieście rubli na jakiś przytułek". – Po pogodzeniu się z mężem, który na powrót staje się jej formalnym opiekunem, Krzeszowska odzyskuje dobre imię i utraconą pozycję społeczną – podkreśla dr Agata Grabowska-Kuniczuk.

Zasławska. Kobieta z lampy Aladyna

Inaczej przedstawia się postać drugiej stosunkowo samodzielnej i majętnej kobiety w powieści, którą jest Zasławska. To arystokratka zamieszkująca majątek w Zasławku. Choć jest bogata, nie wydaje pieniędzy na własne zachcianki.

> *Olga Tokarczuk twierdzi nawet, że Prus wprowadził jej postać po to, by z***ŁAGODZIĆ KRYTYCZNY WIZERUNEK KOBIET** *w „Lalce".*

„Zasławek jest ziszczeniem idealnej krainy pokojowo i mądrze kierowanej kobiecą ręką. Czworaki dla służby są czyste. Dzieci mają ochronkę. Starcy dom starców. Zwierzęta zadbane i odkar-

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Netflix

eprasa.pl 10e52ba6f0

mione. Chłopi zadowoleni. Prezesowa Zasławska zjawia się jak duch z lampy Aladyna, jak palec boży". Jest idealna, jakby wzięta z powieści utopijnej. „Nawet niektóre krowy poznawały swoją panią i witały ją stłumionym rykiem, podobnym do mruczenia" – pisze o niej Prus.

Charakterystyczne jednak, że Zasławska jest jedyną w powieści bohaterką pozbawioną pierwiastka kobiecości. – Prezesowa nie bierze udziału w największej i najpotężniejszej grze świata – w grze erotycznej. Dlatego widzi wszystkie jej podłości – pisze o niej Grażyna Borkowska w „Leksykonie Lalki".

Marianna. Grzesznica dla bogaczy

Epizodyczną, ale z punktu widzenia ekonomicznego bardzo ciekawą postacią jest Marianna, dziewiętnastoletnia prostytutka. Zanim zajęła się seksworkingiem, była szwaczką, ale głodowe pensje nie pozwoliły jej na utrzymanie. W domu publicznym popadła w konflikt z „opiekunką", później bezskutecznie szukała bogatego sponsora.

Wokulski pomaga jej zamieszkać u sióstr magdalenek zajmujących się pomocą dla kobiet trudniących się prostytucją. Jej postać reprezentuje jednak w „Lalce" jeden z największych problemów epoki.

Marianna była zapewne jedną z kilkudziesięciu tysięcy kobiet, które przyjechały do Warszawy z pouwłaszczeniowej, przelud-

eprasa.pl 10e52ba6f0

nionej wsi. Dlaczego nie mogła się utrzymać z pracy szwaczki? Anna Żarnowska w artykule „Czy przełom XIX i XX wieku otwierał kobietom przejścia ze sfery prywatnej do sfery publicznej?" zauważa, że kobiety wykonujące ten zawód były dyskryminowane. Chociażby w ten sposób, że nie pracowały przy bardziej skomplikowanych maszynach. Przyuczano je jedynie do najprostszych zajęć: szpularki, prządki i tkaczki. „Już na kursach tkackich dziewczęta z góry przysposabiano do słabo opłacanej obsługi mniej nowoczesnych maszyn, chłopców natomiast przygotowywano do pracy przy najnowocześniejszych urządzeniach, co zapewniało im wyższe zarobki" – pisze Żarnowska.

W tej sytuacji wiele kobiet musiało dorabiać na ulicy.

> *Co ciekawe jednak, opinia publiczna nie wyjaśniała tego* **FATALNYMI WARUNKAMI SPOŁECZNO-EKONOMICZNYMI**, *lecz upadkiem moralności.*

Bolesław Prus zwracał na to uwagę w swych felietonach, nie rezygnując wszakże z negatywnego osądu kobiet. „Zapyta kto, jakimś sposobem dziewczyna, zarabiająca około ośmiu rubli miesięcznie, może ubrać się, wyżyć i opłacić mieszkanie? A jednak może, jeśli jest – ładna. Wymyślanie »starym rozpustnikom« nic nie pomoże, a nawet jest niewłaściwe dopóty, dopóki młoda

eprasa.pl 10e52ba6f0

dziewczyna nie znajdzie dla siebie szkoły kucharek, szkoły bon, szkoły pokojówek, szkoły dozorczyń chorych i tym podobnych dróg zarobku. Prawda, że te zakłady nie umoralnią jej, no – ale tyle przynajmniej zyska, że będzie mogła grzeszyć wówczas, gdy jej się podoba, nie zaś tylko wówczas, gdy zechce jaki bogacz".

Zjawisko prostytucji było w czasach Prusa powszechne. Na przełomie XIX i XX w. w Warszawie trudniło się nią 50 tys. kobiet na 600 tys. mieszkańców. Ponad połowa z nich pracowała wcześniej jako służące. Ze względu na zagrożenie chorobami wenerycznymi administracja zdecydowała się nawet na nadanie pracownicom domów publicznych książeczek sanitarnych. Pomagały im też zakonnice, co ma miejsce także w przypadku Marianny.

Jej postać niewątpliwie uzupełnia mozaikę kobiecych postaci „Lalki", które tworzą fascynujący portret ekonomiczny epoki. Jedne z bohaterek żyją z kapitału, inne z pracy własnych rąk, jeszcze inne próbują przetrwać w świecie, który nie pozostawia im wielu szans. Dzięki temu powieść można czytać nie tylko jako utwór o miłości i pieniądzach, lecz także o pozycji kobiet u schyłku XIX w.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

WIELKIE FORTUNY, WIELKIE TĘSKNOTY. „LALKA" I CENA RODZINNEGO SUKCESU

eprasa.pl 10e52ba6f0

Powracająca do kin „Lalka" prowokuje pytania o pieniądze, miłość i pychę. O kobietach budujących rodzinne fortuny, sile więzi i dziedzictwie mówi **WIESŁAWA MACHALICA**, *psycholog i doradca sukcesyjny Instytutu Biznesu Rodzinnego.*

Rozmawiała **ZOFIA SZKARŁAT**

„Lalka" znów budzi emocje. Prus pokazał ludzi, którzy mieli pieniądze, nazwisko albo władzę, a jednocześnie rozpaczliwie pragnęli miłości i uznania. Czy współczesne wielkie fortuny skrywają podobne historie?

Byłam na premierze nowej kinowej „Lalki". Jestem z rodziny o wielopokoleniowych tradycjach aktorskich, więc film interesował mnie na wielu poziomach. Chętnie podzielę się refleksjami, które pojawiły się w kontekście mojej pracy z rodzinami biznesowymi.

Wokulski potrafi pomnażać majątek, a pozostaje bezradny wobec własnych uczuć. Łęccy tracą fortunę, lecz kurczowo trzymają się przekonania o swojej wyjątkowości. Izabela dorasta w świecie, który przygotowuje ją do korzystania z przywilejów, zamiast uczyć odpowiedzialności.

Zmieniły się czasy, możliwości kobiet i sposoby budowania majątku, ale ludzkie potrzeby pozostają podobne. Pragniemy

eprasa.pl 10e52ba6f0

miłości, uznania, poczucia, że jesteśmy dla kogoś ważni. Czasem człowiek potrafi zarządzać przedsiębiorstwem wartym miliony, a rozmowa z własnym dzieckiem o uczuciach okazuje się jego największym wyzwaniem.

Wokulski zdobywa fortunę, żeby zyskać miłość. Łęccy bronią nazwiska, choć ich majątek znika. Czy sukces może stać się pułapką wynikającą z poczucia własnej wyjątkowości?

Sukces daje poczucie siły, sprawczości i satysfakcji, a za rozwojem wielkich przedsiębiorstw stoją zazwyczaj lata odwagi, wytrwałości i osobistych wyrzeczeń. Z czasem firma może jednak stać się tak ważną częścią życia założyciela, że zaczyna współtworzyć jego tożsamość. Wówczas sukcesja oznacza nie tylko zmianę roli w przedsiębiorstwie, lecz także konieczność zmierzenia się z pytaniami o własne miejsce, znaczenie i przyszłość. Potrzeba zachowania kontroli bywa w takich sytuacjach związana z obawą przed utratą wpływu i pozycji, dlatego ten etap wymaga szczególnej uważności, empatii i zrozumienia.

WIESŁAWA MACHALICA

– psycholog, doradca sukcesyjny, ekspertka i członek Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego. Wspiera rodziny biznesowe w procesach sukcesji, szczególnie w obszarze relacji międzypokoleniowych, komunikacji i rozwiązywania konfliktów.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W „Lalce" Izabela została wychowana do przywileju. Dzisiaj oglądamy rankingi najbogatszych Polek; kobiet, które budują przedsiębiorstwa i zarządzają ogromnym kapitałem. Czy ich pozycja w rodzinach zmieniła się równie mocno jak pozycja ekonomiczna?

> *Kobiety coraz częściej tworzą firmy, inwestują, zarządzają i przejmują odpowiedzialność właścicielską, co wyraźnie* **ZMIENIA DOTYCHCZASOWY OBRAZ BIZNESU RODZINNEGO**.

Jednocześnie w wielu rodzinach nadal funkcjonują tradycyjne oczekiwania wobec ich roli. Córka może być doskonale przygotowana do prowadzenia przedsiębiorstwa, a równocześnie oczekuje się od niej, że będzie łagodzić konflikty, troszczyć się o bliskich i podtrzymywać rodzinne relacje.

Spotykam wiele kobiet – żon, matek i córek – których wkład w trwałość rodziny jest ogromny, choć często pozostaje niewidoczny. To one przez lata organizowały rodzinne spotkania, dostrzegały narastające trudności i pomagały skłóconemu rodzeństwu odbudować relację. Tego rodzaju wysiłek rzadko znajduje odzwierciedlenie w firmowych rozliczeniach, choć jego

eprasa.pl 10e52ba6f0

znaczenie dla rodziny i systemu właścicielskiego bywa nie do przecenienia.

Czy kobieta, która stworzyła fortunę, łatwiej oddaje władzę dzieciom? Czy matczyna miłość pomaga w sukcesji?

Kobiety również mogą odczuwać obawę przed utratą dotychczasowego znaczenia, zwłaszcza jeśli przez lata musiały walczyć o niezależność i konsekwentnie udowadniać swoją wartość. Firma staje się wówczas ważną częścią ich historii, tożsamości i poczucia sprawczości.

Dlatego sukcesja powinna obejmować także przygotowanie nowej, wartościowej roli dla założycielki. Może ona pozostać aktywną właścicielką, mentorką czy członkinią rady nadzorczej, a jednocześnie otworzyć się na inne obszary życia. Najważniejsze, aby miała przestrzeń do świadomego decydowania o własnej przyszłości.

Virginia Satir, pionierka terapii rodzin, pokazywała, jak silnie role rodzinne kształtują nasze życie. Czy w rodzinie biznesowej dorosły prezes w obecności własnego ojca nadal bywa małym chłopcem?

Często tak bywa. Syn zarządza wielkim przedsiębiorstwem, a przy ojcu wciąż czeka na pochwałę. Córka podejmuje strategiczne decyzje, a w rodzinie pozostaje tą, która ma wszystkich pogodzić. Rodzina jest systemem wzajemnych zależności i każdy wnosi do niego własne doświadczenia, oczekiwania i emocje.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Satir zwracała uwagę na poczucie własnej wartości i sposób komunikacji. W rodzinach biznesowych te mechanizmy splatają się dodatkowo z własnością, pieniędzmi i władzą. Dlatego w Instytucie Biznesu Rodzinnego pomagamy rodzinom rozpoznawać te zależności i budować bardziej dojrzałe relacje.

Prus pokazał świat, w którym jedni tworzyli majątek, a inni korzystali z odziedziczonej pozycji. Czy polskie rodziny biznesowe potrafią już wychowywać kolejne pokolenia do profesjonalnego właścicielstwa?

Właśnie zdobywamy te doświadczenia. Polscy przedsiębiorcy przez ostatnie dekady nauczyli się tworzyć i rozwijać firmy, a dziś ich rodziny wchodzą w kolejny etap: odpowiedzialne, wielopokoleniowe właścicielstwo.

Dlatego od dekady prowadzimy w Instytucie Biznesu Rodzinnego Akademię Sukcesora – program dla młodych przedstawicieli rodzin biznesowych: przyszłych sukcesorów i właścicieli, zarówno tych planujących aktywną rolę w firmie, jak i wybierających własną drogę zawodową. Przygotowujemy ich do świadomego właścicielstwa, współpracy z rodzeństwem, odpowiedzialnego podejmowania decyzji i dbania o relacje rodzinne.

Równolegle prowadzimy specjalistyczne seminaria poświęcone radom nadzorczym, nadzorowi właścicielskiemu, family office, fundacjom rodzinnym, zarządzaniu wspólnym majątkiem i ładowi rodzinnemu. To wiedza, która pomaga przejść od intu-

eprasa.pl 10e52ba6f0

icyjnego zarządzania majątkiem do świadomej odpowiedzialności za jego przyszłość.

A czego o własnej rodzinie można nauczyć się od zupełnie obcych ludzi?

Czasem taka przestrzeń może zmienić wiele. Młoda kobieta przyjeżdża na zjazd Akademii Sukcesora przekonana, że tylko jej rodzina mierzy się z tak trudną sytuacją. Z jednej strony czuje odpowiedzialność za firmę i więź z rodzicami, z drugiej – potrzebę podążania własną drogą. Kiedy spotyka innych sukcesorów i słyszy podobne historie, zaczyna patrzeć na własne doświadczenia z większym dystansem. To pomaga lepiej zrozumieć rodziców i daje poczucie, że nie jest się z tym samemu.

> *Podobnie jest podczas* **SEMINARIÓW DLA WŁAŚCICIELI**. *Osoby, które zbudowały przedsiębiorstwa, mogą skonfrontować własne doświadczenia z historiami innych rodzin i zobaczyć, jak inni podchodzą do przekazywania odpowiedzialności, zarządzania majątkiem czy współpracy pokoleń.*

Wiedza daje narzędzia, a kontakt z ludźmi znajdującymi się w podobnej sytuacji, perspektywę i większą gotowość do rozmowy.

eprasa.pl 10e52ba6f0

A co z dawnymi urazami, rywalizacją rodzeństwa i poczuciem niesprawiedliwości?

Relacje wymagają rozmowy, zwłaszcza gdy przez lata narastają: żal, zazdrość czy poczucie pomijania. Sukcesja często wydobywa te doświadczenia na nowo, ponieważ rodzina musi wspólnie decydować o przyszłości. Dlatego tak ważna jest bezpieczna przestrzeń, w której każdy może przedstawić swoją perspektywę i zostać wysłuchany. W IBR towarzyszymy rodzinom w takich procesach, pomagając zrozumieć źródła trudności i wypracować rozwiązania służące zarówno ludziom, jak i przedsiębiorstwu.

Wróćmy do „Lalki". Wokulski miał fortunę, Łęccy nazwisko. Co powiedziałaby pani tym, którzy dziś budują majątki dla kolejnych pokoleń?

Życzyłabym im więcej wdzięczności. Kiedy zaczynamy dostrzegać wysiłek, troskę i miłość otrzymane od bliskich, zmienia się sposób, w jaki patrzymy. Łatwiej wtedy zobaczyć w ojcu człowieka, który przez lata dźwigał odpowiedzialność, a w dorosłym dziecku osobę, która pragnie budować własną drogę. Wdzięczność otwiera serca, łagodzi napięcia i przywraca bliskość. Czasem przełom zaczyna się od słów: „Dopiero teraz rozumiem, ile to cię kosztowało".

W pracy z rodzinami biznesowymi widzę, jak wiele dobrego przynoszą takie rozmowy. Czasem potrzebujemy kogoś, kto po-

eprasa.pl 10e52ba6f0

może nam wzajemnie się usłyszeć i odnaleźć drogę do siebie. Z radością towarzyszę rodzinom w tych chwilach. Bo najpiękniejszym darem, jaki możemy ofiarować bliskim, jest nasz czas. Czas na rozmowę, obecność i zrozumienie. Warto podarować go sobie już dziś. To właśnie od takich chwil zaczyna się najcenniejsze rodzinne dziedzictwo.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

JAK SPOWOLNIĆ STARZENIE

eprasa.pl 10e52ba6f0

Medycyna długowieczności nie polega na „zwalczaniu starości", ale na precyzyjnym zarządzaniu mechanizmami, które skracają lata przeżyte w sprawności – mówi **DR N. MED. KATARZYNA JANKOWSKA**, *specjalista endokrynologii, immunologii, androlog.*

Tekst: **IWONA MACISZEWSKA**

Kobiety żyją dłużej od mężczyzn, ale nie zawsze dłużej w zdrowiu. Co decyduje o tym, jak długo kobieta pozostaje sprawna i niezależna?

Żyjemy w czasach, gdy naszym celem nie jest już lifespan, ale healthspan. Nie chcemy tylko długo żyć, chcemy żyć długo w dobrym zdrowiu. O tym, jakie będą nasze dalsze lata, decydują dwa główne czynniki: po pierwsze geny, po drugie bagaż, który niesiemy.

Geny predysponują nas do pewnych chorób, np. do cukrzycy, otyłości, chorób autoimmunologicznych, a nawet do nowotworów. Możemy mieć zwiększone ryzyko pewnych chorób, ale jeśli wiemy o tych predyspozycjach, w wielu przypadkach możemy zapobiec rozwojowi choroby. Warto więc znać swoje predyspozycje genetyczne – ważny jest tu wywiad rodzinny – aby robić skrining stanu zdrowia, zwracając uwagę na te właśnie słabe punkty.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Drugi czynnik to bagaż, który nosimy: przebyte choroby, operacje, ciąże, porody, może stosowane używki, i tryb życia, który prowadzimy: ile śpimy, jak się odżywiamy, jakie leki zażywamy, stres w życiu i w pracy.

Kiedy zaczyna się proces starzenia?

Uczono mnie na studiach, że od urodzenia. Obecnie coraz więcej mówi się o tzw. programowaniu płodowym, to znaczy, że nasze zdrowie w dużym stopniu jest programowane już w czasie życia płodowego. Ogromne znaczenie dla naszego kobiecego zdrowia ma np. to, jakie nasza mama zażywała leki, będąc z nami w ciąży, albo jaki miała poziom testosteronu i progesteronu.

Niedawno podczas Europejskiego Kongresu Andrologii w Modenie przedstawiono dowody naukowe na to, że stan biologiczny plemnika nie tylko wpływa na zdrowie dziecka, ale rzutuje także na powikłania położnicze kobiety. Wykazano, że uszkodzony materiał ojcowski indukuje patologię tworzenia łożyska, co drastycznie zwiększa u kobiety ryzyko stanu przedrzucawkowego, nadciśnienia ciążowego oraz przedwczesnego odklejenia łożyska. Ta wiedza rzuca nowe światło na zdrowie kobiety i jej (ich) dziecka.

Już wcześniej na Europejskim Kongresie Endokrynologii omawiano nowe pojęcie: SVM – mikrobiom nasienno-pochwowy. Nie ma już czegoś takiego jak izolowany mikrobiom pochwy u aktywnej seksualnie kobiety – istnieje mikrobiom nasienno-

eprasa.pl 10e52ba6f0

-pochwowy pary. Nawracające infekcje intymne, spadek pałeczek Lactobacillus czy niepowodzenia implantacji zarodka to problem obydwojga partnerów, który wymaga ich jednoczesnej diagnostyki i leczenia.

Widać, jak ważne jest przygotowanie do ciąży obydwojga przyszłych rodziców: to, w jakim stanie zdrowia ,,wchodzą w ciążę", wpływa na zdrowie ich dziecka. Z tego wszystkiego wypływa jeszcze jedna ważna przesłanka: chcesz być zdrową kobietą – zadbaj też o zdrowie swojego partnera.

Geny mają decydujące znaczenie, jeśli chodzi o życie w zdrowiu?

> *Na szczęście geny to nie wszystko. Jest jeszcze epigenetyka. Ekspresję niektórych genów można wyciszać albo wzmacniać. Czyli* **NIE KAŻDY, KTO MA PREDYSPOZYCJĘ GENETYCZNĄ DO NOWOTWORU, ZACHORUJE**.

Swoim stylem życia, codziennymi decyzjami wpływasz na ekspresję tych genów. Od genów zależy aktywność enzymów, a od nich z kolei – produkcja hormonów.

Są pewne pierwiastki o szczególnym znaczeniu, np. selen, cynk, bo ich niedobory sprzyjają chorobom. A kadm, ołów, rtęć to

eprasa.pl 10e52ba6f0

uznane ksenoestrogeny obniżające rezerwę jajnikową, zaburzające produkcję endogennych estrogenów.

Jeśli jesteś świadomą mamą, zwracasz uwagę na to, czy twoje dziecko nie jest narażone na nadmiar czy niedobór tych konkretnych pierwiastków. Tak, to już wtedy zaczyna się spowalnianie starzenia – w dzieciństwie!

Mam nadzieję, że już wszystkie kobiety wiedzą, co to są EDC (Endocrine Disruptors Chemicals) czy ksenoestrogeny. Chcesz być na topie, być zdrowa, piękna, nie mieć trądziku, nadmiernego owłosienia, wypadania włosów i nie zachorować na nowotwór? A czy pijesz wodę ze szklanej, czy z plastikowej butelki? Kupujesz groszek w puszce czy w słoiku? Z jakiej patelni korzystasz? Sprawdziłaś, czy twój dezodorant nie zawiera szkodliwego aluminium? A twój szampon? Czy stosujesz mydło i pastę do zębów bez triclosanu? Czy masz w domu rośliny neutralizujące dysruptory endokrynne, np. sansewierię?

Dziś już wiemy, że największe znaczenie ma powtarzalna, codzienna ekspozycja na ksenoestrogeny w małych dawkach. Ksenoestrogeny i EDC torują drogę infekcjom, niszcząc naturalne bariery śluzówkowe i mikrobiotę, a namnożony w ten sposób bioburden (dysbioza) blokuje usuwanie toksyn z organizmu poprzez nadaktywność enzymów. Stąd nietolerancje pokarmowe, nietolerancja histaminy, alergie, infekcje, choroby autoimmunologiczne, nowotwory.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W jaki sposób współczesna medycyna podchodzi do zagadnienia longevity? Czy nadal patrzy na człowieka przez pryzmat konkretnej dolegliwości, czy normą jest już spojrzenie holistyczne?

Medycyna staje się coraz bardziej precyzyjna, ale nadal najważniejsze jest ,,łączenie kropek", czyli kojarzenie objawów pacjentki. Np. chrapanie w nocy i zmiana numeru obuwia na większe mogą mieć wspólną przyczynę – czy wiecie Państwo jaką? Odpowiedź na końcu wywiadu.

Ważne też, żeby nie leczyć tylko objawu, jeśli znajdziemy i wyleczymy przyczynę, może pacjentka będzie mogła nawet odstawić leki. Myślę np. o chorobie Hashimoto. Jeszcze kilka lat temu uważano, że jest to choroba nieuleczalna, a dziś wiemy, że czasem autoprzeciwciała mogą zniknąć, możemy uzyskać remisję, czyli cofnięcie się choroby.

Co zmienia się w organizmie kobiety w okresie menopauzy?

Wszystko. Jajniki nie produkują już estrogenów ani progesteronu. Nadnercza produkują nadal androgeny, dlatego u niektórych kobiet z hiperandrogenizmem nadnerczowym dochodzi wtedy do względnej przewagi androgenów i pojawienia się przykrych objawów, jak hirsutyzm czy androgenowe wypadanie włosów.

Receptory dla estrogenów znajdują się prawie w każdej komórce kobiecego organizmu. Spowalnia się metabolizm i następuje niekorzystna redystrybucja tkanki tłuszczowej w kierunku

eprasa.pl 10e52ba6f0

wisceralnym (brzusznym), czemu towarzyszy utrata masy mięśniowej oraz gęstości kości. Dochodzi do dysregulacji ośrodka termoregulacji, spada poziom serotoniny i allopregnanolonu, co sprzyja stanom lękowym, wahaniom nastroju, drażliwości. Osłabiony jest metabolizm glukozy w neuronach, co manifestuje się tzw. mgłą mózgową, osłabieniem pamięci, zaburzeniem koncentracji. Estrogeny chronią nasze naczynia krwionośne, bez nich mamy większe ryzyko chorób sercowo-naczyniowych.

Menopauza to także niedobór progesteronu, hormonu, który jest produkowany przez ciałko żółte powstałe dzięki owulacji. Progesteron działa immunomodulująco, jego zadaniem jest co miesiąc przygotować organizm kobiety do ewentualnej ciąży. Musi wytworzyć swoisty stan tolerancji immunologicznej, aby jej organizm zaakceptował zarodek w połowie obcy antygenowo (zawierający antygeny ojcowskie).

> *Progesteron ,,trzyma w ryzach" kobiecy układ immunologiczny. Publikacje dowodzą, że to właśnie dlatego* **PO MENOPAUZIE OBSERWUJEMY ,,WYSYP" CHORÓB** *autoimmunologicznych.*

Nie ma już progesteronu, nie ma tego działania immunomodulującego.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jeśli więc jesteś kobietą w wieku prokreacyjnym (18–35 lat), zbadaj swój poziom progesteronu. Po 35. roku życia progesteron może już mieć fizjologicznie niższe wartości, a po pięćdziesiątce raczej nie ma go wcale. Drogie kobiety, trzeba zrobić wszystko, żeby mieć dobry poziom progesteronu, nie tylko estradiolu i androgenów!

Menopauza jest naturalnym etapem życia, ale jej objawy nie muszą oznaczać, że kobieta ma je zaakceptować. Kiedy warto rozmawiać z lekarzem o możliwościach leczenia?

Zawsze, kiedy nie czujesz się najlepiej, nawet jeśli objawy nie wydają ci się związane z menopauzą. Menopauza to nie tylko uderzenia gorąca, wzmożona potliwość i zatrzymanie miesiączki. Po włączeniu terapii estrogenami mogą ustąpić uporczywe szumy uszne wynikające ze zmian naczyniowych i spadku stymulacji estrogenowej w strukturach ucha wewnętrznego. Objawem niedoboru estrogenów może też być zamrożony bark, estrogeny działają silnie przeciwzapalnie i chronią chrząstkę. Mgła mózgowa to niekoniecznie objaw demencji, ale objaw niedoboru estrogenów, które są głównym neurostymulatorem metabolizmu glukozy w mózgu – jego brak wywołuje przejściowy „energetyczny kryzys" neuronów.

Longevity jest dziś szerokim pojęciem. Obejmuje zarówno styl życia, dobrze ugruntowane terapie i technologie, jak i zapewne wiele obietnic bez pokrycia. Jak zatem odróżnić roz-

eprasa.pl 10e52ba6f0

wiązania, które rzeczywiście mogą wspierać zdrowie i jakość życia, od tych, które są przede wszystkim marketingiem?
Warto znaleźć markę, do której będziesz mieć zaufanie, znaleźć dietetyka, lekarza, fizjoterapeutę, którym również będziesz ufać.

Warto przy tym pamiętać, czym jest medycyna długowieczności – nie polega na „zwalczaniu starości", ale na precyzyjnym zarządzaniu mechanizmami, które skracają healthspan (lata przeżyte w sprawności). Opieramy się przy tym na Evidence-Based Medicine (medycynie bazującej na dowodach).

Taka rzetelna medycyna zaczyna się od głębokiej diagnostyki spersonalizowanej: oceny metabolicznej, immunologicznej, narażenia na czynniki środowiskowe zaburzające gospodarkę hormonalną (EDCs) i przewlekły stan zapalny o niskim nasileniu. Zajmowanie się tematem longevity nie polega na gonieniu za nowinkami, ale na konsekwentnym zarządzaniu mierzalnymi parametrami biologicznymi organizmu. Prawdziwa innowacja to wczesna, precyzyjna medycyna prewencyjna – cała reszta to często tylko drogi szum informacyjny.

I na koniec odpowiedź na pytanie, jaka jest wspólna przyczyna chrapania w nocy i zmiany numeru obuwia na większe. To akromegalia, choroba polegająca na niekontrolowanym wydzielaniu hormonu wzrostu.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

KOBIETY NIE MUSZĄ SIĘ GODZIĆ NA OBJAWY MENOPAUZY

eprasa.pl 10e52ba6f0

Celem longevity nie jest zatrzymanie czasu ani starzenia. Celem jest to, żeby jak najdłużej zachować zdrowie, sprawność, niezależność i dobrą jakość życia – przekonuje **LESZEK JASTRZĄB, SPECJALISTA GINEKOLOG**.

Rozmawiała **IWONA MACISZEWSKA**

Czy zdrowie intymne nie jest traktowane przez same kobiety, a może także przez medycynę, po macoszemu?

Zbyt długo zdrowie intymne było traktowane jako temat drugorzędny. Tymczasem ma ono ogromny wpływ na codzienne życie, aktywność, samopoczucie, relacje i bliskość. Z perspektywy medycyny longevity nie chodzi tylko o to, żeby żyć długo. Chodzi przede wszystkim o to, żeby jak najdłużej żyć w dobrym zdrowiu, zachować sprawność, niezależność i dobrą jakość życia. Dlatego takie problemy jak nietrzymanie moczu, osłabienie mięśni dna miednicy, suchość i podrażnienie okolic intymnych czy ból podczas współżycia nie powinny być bagatelizowane. Mogą bardzo ograniczać codzienne funkcjonowanie kobiety. Dobrym przykładem są zmiany, które pojawiają się u wielu kobiet w okresie menopauzy. Spadek poziomu estrogenów może powodować, że tkanki okolic intymnych stają się bardziej suche, delikatne i mniej elastyczne. Może pojawić się pieczenie, swędzenie, dyskomfort,

eprasa.pl 10e52ba6f0

ból podczas współżycia, częstsze oddawanie moczu czy nawracające infekcje.

Najważniejsze jest jednak to, że częste nie oznacza nieuniknione. To, że pewne problemy pojawiają się po porodach czy w okresie menopauzy, nie oznacza, że kobieta musi się z nimi pogodzić. Mamy wiele możliwości pomocy – od odpowiedniej pielęgnacji i preparatów nawilżających, przez leczenie miejscowe, po fizjoterapię i nieinwazyjne metody wspomagające. Najważniejsze jest jednak, żeby najpierw dobrze rozpoznać problem i na tej podstawie dobrać odpowiednie rozwiązanie.

Wiele kobiet po czterdziestce gorzej śpi, odczuwa zmęczenie, ma trudności z utrzymaniem masy ciała czy koncentracją. Jak odróżnić zmiany związane z wiekiem od sygnałów, które wymagają diagnostyki?

Największym błędem jest uznanie, że każdy taki objaw jest po prostu „winą hormonów" albo wieku. Okres poprzedzający menopauzę i sama menopauza rzeczywiście mogą wpływać na sen, temperaturę ciała, nastrój, koncentrację, metabolizm czy zmianę sylwetki. Ale podobne objawy mogą mieć również inne przyczyny. Mogą być związane na przykład z niedoborem żelaza, problemami z tarczycą, zaburzeniami poziomu cukru, przewlekłym stresem, depresją czy zaburzeniami oddychania podczas snu. Dlatego warto patrzeć na kobietę całościowo, a nie skupiać się tylko na hormonach. W zależności od objawów lekarz może

eprasa.pl 10e52ba6f0

zalecić m.in. podstawowe badania krwi, ocenę poziomu żelaza, pracy tarczycy, cukru, cholesterolu, ciśnienia oraz ryzyka chorób serca i naczyń.

Warto też pamiętać, że u kobiety po 45. roku życia typowa menopauza jest najczęściej rozpoznawana na podstawie objawów i historii miesiączek. Nie zawsze potrzebujemy wykonywać szeroki zestaw badań hormonalnych.

> *Z perspektywy longevity ważne jest również* **TO, CZEGO KOBIETA JESZCZE NIE CZUJE**. *W tym okresie może stopniowo rosnąć ryzyko chorób sercowo-naczyniowych, zmniejszać się masa mięśniowa czy pogarszać kondycja kości.*

Dlatego profilaktyka powinna obejmować znacznie więcej niż tylko radzenie sobie z uderzeniami gorąca.

Dlaczego kobiety często traktują konsekwencje zmian hormonalnych jako coś, z czym po prostu trzeba się pogodzić?

To efekt wielu lat tabu, przyzwyczajenia i przekonania, że pewne problemy są po prostu naturalną częścią życia kobiety. Tymczasem trzeba rozróżnić dwie rzeczy: menopauza jest naturalnym etapem życia, ale jej objawy nie muszą być czymś, z czym kobieta ma po prostu żyć. Jeżeli coś pogarsza jakość życia, warto

eprasa.pl 10e52ba6f0

o tym powiedzieć lekarzowi. Istnieją skuteczne sposoby leczenia zarówno objawów menopauzy, jak i problemów związanych z suchością czy dyskomfortem w okolicach intymnych. Pomocne mogą być preparaty nawilżające, odpowiednie leczenie miejscowe, a w przypadku problemów z mięśniami dna miednicy – specjalistyczna fizjoterapia.

Bardzo ważna jest też rozmowa. Wiele kobiet nie zgłasza takich problemów, bo się wstydzi albo uważa je za nieistotne. Dlatego lekarz powinien o nie pytać – nie tylko o miesiączki czy uderzenia gorąca, ale również o nietrzymanie moczu, suchość, ból, komfort podczas współżycia czy nawracające infekcje. Jeżeli nie zadamy tych pytań, część problemów po prostu pozostanie nierozpoznana.

Nietrzymanie moczu potrafi realnie ograniczyć życie kobiety. Czy można mu skutecznie zapobiegać?

Nie zawsze można całkowicie zapobiec nietrzymaniu moczu, ponieważ wpływa na to wiele czynników. Znaczenie mają m.in. ciąże i porody, wiek, masa ciała, przewlekły kaszel, zaparcia, przebyte operacje czy indywidualne predyspozycje. Możemy jednak zmniejszać ryzyko i reagować odpowiednio wcześnie. Kluczowe jest ustalenie, z jakim rodzajem problemu mamy do czynienia. Inaczej postępujemy, kiedy problem pojawia się podczas kaszlu, kichania czy aktywności fizycznej, a inaczej, gdy mamy do czynienia z naglącą potrzebą skorzystania z toalety.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W wielu przypadkach skuteczna jest odpowiednio prowadzona fizjoterapia mięśni dna miednicy. I tutaj ważna rzecz: nie chodzi po prostu o wykonywanie popularnych „ćwiczeń Kegla". Te mięśnie mogą być osłabione, ale mogą też być nadmiernie napięte albo niewłaściwie współpracować z mięśniami brzucha, przeponą i całym ciałem. Dlatego fizjoterapia powinna zaczynać się od oceny, jak te mięśnie pracują.

W wybranych przypadkach można dodatkowo zastosować bezinwazyjną stymulację elektromagnetyczną.

Co dzieje się z mięśniami w okresie zmian hormonalnych i dlaczego masa ciała może być mylącym wskaźnikiem zdrowia?

Sama liczba kilogramów na wadze mówi niewiele o zdrowiu. W okresie okołomenopauzalnym wiele kobiet zaczyna tracić część masy mięśniowej, a jednocześnie zwiększa się ilość tkanki tłuszczowej, szczególnie w okolicy brzucha. Kobieta może więc ważyć tyle samo co dziesięć lat wcześniej, ale mieć mniej mięśni i więcej tkanki tłuszczowej. Z punktu widzenia zdrowia jest to zupełnie inna sytuacja. Dlatego w longevity patrzymy nie tylko na wagę, ale też na skład ciała, obwód talii, ilość tkanki tłuszczowej, siłę mięśni i ogólną sprawność.

Mięśnie są niezwykle ważne nie tylko dlatego, że pozwalają nam się poruszać. Są również aktywną tkanką, która pomaga regulować poziom cukru we krwi, wpływa na metabolizm, wspiera kości i pozwala dłużej zachować samodzielność. Dlatego trening

eprasa.pl 10e52ba6f0

siłowy jest jednym z najważniejszych elementów zdrowego starzenia się kobiet. Powinien być połączony z odpowiednią ilością białka, aktywnością poprawiającą wydolność, regeneracją i dobrym snem.

Leczenie hormonalne może być skuteczne w przypadku określonych objawów menopauzy i może korzystnie wpływać m.in. na zdrowie kości. Nie powinno jednak być traktowane jako sposób na budowanie mięśni czy „zatrzymanie starzenia". Decyzja o jego zastosowaniu powinna być indywidualna i poprzedzona oceną korzyści oraz możliwych przeciwwskazań.

Które z dostępnych metod mają dziś najlepiej uzasadnione zastosowanie i w jakich problemach mogą realnie poprawić jakość życia?

> *Najważniejsza jest właściwa kolejność:* **NAJPIERW DIAGNOZA, POTEM TERAPIA**. *Nie zaczynamy od pytania: „Jaki zabieg możemy zrobić?".*

Najpierw powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Co jest przyczyną problemu i czego potrzebuje konkretna kobieta?".

Jeżeli dominują objawy menopauzy i istnieją wskazania do leczenia hormonalnego, można je rozważyć. Przy suchości i innych dolegliwościach w okolicach intymnych dobrze sprawdza

eprasa.pl 10e52ba6f0

się leczenie miejscowe. Przy problemach z mięśniami dna miednicy i nietrzymaniem moczu podstawą jest odpowiednio dobrana fizjoterapia. W przypadku problemów metabolicznych najważniejsze są sposób odżywiania, ruch, sen i – jeśli są potrzebne – odpowiednie leki.

Nowoczesne technologie mogą być wartościowym uzupełnieniem takiego postępowania. W przypadku osłabienia mięśni dna miednicy możemy wykorzystać bezinwazyjną stymulację elektromagnetyczną, która intensywnie pobudza te mięśnie do pracy. W przypadku problemów związanych z kondycją tkanek okolic intymnych stosuje się również technologie wykorzystujące energię, która pobudza tkanki i może wspierać ich regenerację oraz poprawę elastyczności. Są także metody wykorzystujące energię cieplną i inne formy stymulacji tkanek, które mogą wspomagać fizjoterapię, szczególnie w przypadku wybranych dolegliwości bólowych i problemów związanych z miednicą.

Nowoczesna technologia nie powinna jednak zastępować podstawowego leczenia. Najlepiej udokumentowane pozostają takie metody jak fizjoterapia czy właściwie dobrane leczenie miejscowe.

Dojrzałe podejście do longevity nie polega więc na wykonywaniu jak największej liczby zabiegów. Chodzi o stworzenie spójnego planu zdrowia, który obejmuje profilaktykę, odpowiednią

eprasa.pl 10e52ba6f0

diagnostykę, leczenie, aktywność fizyczną, zdrowie mięśni, sen, zdrowie intymne i dobre funkcjonowanie na co dzień.

Właśnie takie podejście jest najważniejsze w klinice longevity, w której pracuję. Nie zaczynamy od pytania: „Jaki zabieg wykonać?", tylko od pytania: „Jaki jest problem tej konkretnej kobiety i czego naprawdę potrzebuje?". Dopiero wtedy możemy mówić o spersonalizowanym podejściu. Bo celem longevity nie jest zatrzymanie czasu ani zatrzymanie starzenia. Celem jest to, żeby jak najdłużej zachować zdrowie, sprawność, niezależność i dobrą jakość życia.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

50

Najbogatszych Polek

Kobiety na szczytach biznesu

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



50

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



MENEDŻERKI, LIDERKI I BIZNESMENKI

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE

Kobiety w Polsce nie muszą już torować sobie drogi do świata biznesu – od lat **BUDUJĄ GO NA WŁASNYCH ZASADACH**. *Zakładają firmy, które podbijają rynek, i zarządzają zespołami na każdym szczeblu. Gdy jednak przyglądamy się samemu szczytowi biznesowej hierarchii, coś nadal wyraźnie zgrzyta.*

Tekst: **PAWEŁ STALEWSKI**

23 lata temu „Wprost” opublikował tekst zatytułowany „Matriarchat biznesu”. Punktem wyjścia był artykuł „Die Welt”, którego autor oceniał, że kobiety w Polsce są bardziej przedsiębiorcze niż Niemki, chociaż przez dekady były tego oduczane. Dziennik wskazywał na dane, z których wynikało, że około 30 proc. menedżerów w dużych firmach w Polsce stanowiły kobiety. W tamtym czasie ustępowaliśmy jedynie Węgrom. Z kolei 39 proc. małych i średnich firm należało wówczas do kobiet, a to już był rekord.

Cytowana przez „Wprost” dr Ewa Lisowska, ekonomistka ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, zwracała jednak uwagę na wyraźny problem. O ile na średnim szczeblu zarządzania statystyki wyglądały optymistycznie, o tyle po spojrzeniu na najwyższe stanowiska w firmach topniały do marnych 2 proc.

eprasa.pl 10e52ba6f0

– Szklany sufit w dużych polskich firmach jest wyjątkowo szczelny – oceniała Lisowska.

Co właściwie wydarzyło się przez te 23 lata? Bardzo dużo, a jednocześnie wciąż za mało.

Polska w czołówce i w ogonie jednocześnie

Według danych Eurostatu w 2025 r. kobiety zajmowały **42,5** proc. stanowisk menedżerskich w Polsce. Rok wcześniej było niewiele mniej – **41,8** proc. Wynik ten dawał nam trzecie miejsce, przy średniej dla całej Unii wynoszącej **35,2** proc. Dla porównania najniższe wskaźniki odnotowano na Cyprze (**25,3** proc.), w Chorwacji (**27,6** proc.) i we Włoszech (**27,9** proc.).

Nadal więc należymy do europejskiej czołówki. I nadal mamy ten sam problem – nieproporcjonalną liczbę kobiet w zarządach dużych firm i na szczytach hierarchii biznesowej.

Zerknijmy do tabelek z innymi danymi. Club Poland od kilku lat analizuje 140 największych polskich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Bierze przy tym pod uwagę zarówno zarządy, jak i rady nadzorcze. W 2025 r. udział kobiet wyniósł w nich **19,9** proc. W 2020 r. było to **15,5** proc. Wartość ta z roku na rok rośnie, ale jest to proces powolny.

Fundacja Liderek Biznesu ten sam temat bada od 2014 r. Udział kobiet wynosił wówczas **11,5** proc. w zarządach oraz **13** proc.

eprasa.pl 10e52ba6f0

w radach nadzorczych spółek notowanych na Głównym Rynku GPW. Dziesięć lat później sytuacja nie zmieniła się w sposób znaczący (odpowiednio **13,6** proc. i **18,7** proc.). Co więcej, w 2024 r. aż **61,1** proc. spółek GPW nie miało ani jednej kobiety w zarządzie, a **32,1** proc. w radzie nadzorczej.

Są jeszcze dane EIGE za pierwszą połowę 2026 r. W Polsce, wśród członków najwyższych organów decyzyjnych największych spółek giełdowych mamy jedynie **27,5** proc. kobiet. Analiza obejmuje 37 krajów europejskich, a my z takim wynikiem wypadamy poza pierwszą dwudziestkę (średnia dla samej Unii Europejskiej wynosi **36** proc.). Tabelę otwierają Francja, Norwegia i Włochy (odpowiednio **46,6**, **46,2** i **45,2** proc.). W tych trzech krajach obowiązują jednak wiążące regulacje dotyczące reprezentacji płci we władzach spółek.

Jeszcze gorzej sprawy się mają, gdy w danych EIGE skupimy się jedynie na prezesach firm. W pierwszej połowie 2026 r. jedynie **5** proc. naszych największych spółek giełdowych kierowanych było przez kobiety. Średnia unijna też nie wygląda szczególnie imponująco – **9** proc. Wyraźnie lepsze wyniki mają Litwa (**29,4** proc.), Węgry (**18,8** proc.) i Chorwacja (**18,2** proc.). Są też kraje, w których nie ma ani jednej takiej firmy, m.in. Austria, Czechy, Słowacja czy Łotwa.

eprasa.pl 10e52ba6f0

To właśnie współczesna, bardzo wyraźna wersja szklanego sufitu. Przesunął się nieco wyżej, ale trudno nie zauważyć, że nadal istnieje. Kobieta może zostać dyrektorką, zarządzać dużym zespołem, odpowiadać za sprzedaż, finanse, technologię czy marketing. Może przez lata budować kompetencje i wyniki. Bariera pojawia się często dopiero wtedy, gdy trzeba wskazać osobę, która będzie odpowiadała za całą organizację.

Skoro kobiet na stanowiskach menedżerskich jest tak wiele, to czemu wciąż niewiele z nich dociera na sam szczyt?

Nie ma jednej odpowiedzi. Przez dekady świat biznesu był projektowany według modelu, w którym kobieta najczęściej przejmowała odpowiedzialność za dom i dzieci, i to nadal wpływa na ścieżki zawodowe. Są też nieszczęsne stereotypy płciowe, które wciąż oddziałują na decyzje dotyczące awansów, ocen pracowników, powierzania odpowiedzialności czy wyboru następców – czasem jawnie, a czasem niezauważalnie.

> *Sama obecność kobiet w firmach* **NIE JEST JESZCZE DOWODEM NA RÓWNOŚĆ SZANS**. *Znacznie ważniejsze jest to, czy mają dostęp do tych samych ścieżek awansu,*

eprasa.pl 10e52ba6f0

do najważniejszych projektów, do kontaktów z osobami podejmującymi decyzje i wreszcie do stanowisk, na których można samemu te decyzje podejmować.

Wracając do wcześniejszych danych, warto zwrócić uwagę na przypadek Włoch. W spółkach giełdowych, gdzie kwestie reprezentacji płci są odgórnie regulowane, Włosi należą do europejskiej czołówki. Tam jednak, gdzie takich regulacji nie ma – czyli gdy spojrzymy na wszystkie stanowiska menedżerskie – są niemal na samym końcu unijnego zestawienia. To pokazuje, że same kompetencje i obecność kobiet w biznesie nie zawsze wystarczają, by zmienić proporcje na najwyższych szczeblach. Regulacje mogą natomiast przełamywać bariery, których rynek przez lata nie był w stanie sam usunąć.

Women on Boards

Już w 2012 r. Unia Europejska przedstawiła pierwszy projekt dyrektywy dotyczącej równowagi płci w zarządach spółek giełdowych, ale opór niektórych państw członkowskich blokował pomysł przez kilka lat. Przełom nastąpił dopiero po 10 latach. W 2022 r. Parlament Europejski i państwa członkowskie porozumiały się w sprawie dyrektywy Women on Boards.

W Polsce ustawa wdrażająca dyrektywę Women on Boards weszła w życie 18 sierpnia 2026 r. Obejmuje duże spółki giełdowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

spełniające określone kryteria dotyczące zatrudnienia i wielkości obrotów lub sumy bilansowej.

> *Przepisy zakładają, że płeć niedostatecznie reprezentowana powinna zajmować* **OKOŁO JEDNEJ TRZECIEJ MIEJSC W ZARZĄDACH I RADACH NADZORCZYCH** *łącznie. Spółki muszą też stosować jasne, obiektywne i niedyskryminacyjne kryteria wyboru kandydatów.*

Ustawa nakłada również na spółki obowiązek przyjęcia i publikowania polityki równowagi płci, obejmującej m.in. programy rozwoju kariery i strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

Istotne uprawnienia otrzymują również osoby ubiegające się o stanowiska. Kandydat, którego prawa zostały naruszone, może dochodzić przed sądem odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Jeśli wykaże, że jego kwalifikacje były równorzędne z kwalifikacjami osoby wybranej, to na spółce spoczywa ciężar wykazania, że decyzja nie była wynikiem dyskryminacji.

Ze wspomnianego wcześniej badania Fundacji Liderek Biznesu z końca 2025 r. wynikało, że gdyby przepisy Women on Boards

eprasa.pl 10e52ba6f0

obowiązywały w tamtym czasie, podlegałoby im 107 spółek, a jedynie 12 z nich spełniłoby określone warunki. Z czego ze spółek WIG20 jedynie dwie: KRUK i Orange Polska.

– Różnorodność w organach spółek powinna być czymś naturalnym i wynikać przede wszystkim z przekonania, że zróżnicowane zespoły po prostu lepiej działają – mówił pod koniec września minister aktywów państwowych Wojciech Balczun podczas konferencji „Women on Boards. Nowe regulacje dla spółek giełdowych" zorganizowanej na GPW.

A wymagania ustawy będzie musiało także spełnić 12 spółek publicznych z zasobu Skarbu Państwa. Sam minister wskazał, że obecnie w dziewięciu z nich kobiety są w zarządach, a w 11 w radach nadzorczych. Naraz w obu tych organach kobiety zasiadają w ośmiu podmiotach. To pokazuje, że nawet państwowe firmy nie potrafiły wejść w nową rzeczywistość z kompletem punktów. Eksperci są zgodni, że realnych zmian należy oczekiwać raczej dopiero w 2027 r.

Etat czy firma

We wspomnianym na wstępie artykule „Wprost" z 2003 r. dr Ewa Lisowska podkreślała, że szklany sufit w firmach niejednokrotnie był powodem, dla którego kobiety rezygnowały z pracy na etacie na rzecz własnej działalności. W takim przypadku droga na

eprasa.pl 10e52ba6f0

szczyt jest w dużej mierze zależna od własnych decyzji, ambicji i kompetencji.

I właśnie przedsiębiorczość jest jednym z obszarów, w których polskie kobiety od lat radzą sobie szczególnie dobrze. Firmy zakładają zarówno z konieczności, jak i z wyboru: szukając większej niezależności, możliwości pogodzenia pracy z życiem rodzinnym, ale też przestrzeni do realizowania własnych pomysłów i ambicji. W tym modelu nie ma już pytania, czy ktoś dopuści je do stołu.

Listę 50 najbogatszych Polek wypełniają kobiety, które wybrały taką ścieżkę. Niektóre stworzyły od zera własne marki, czasem specjalizując się w wąskiej dziedzinie i budując wokół swojej pasji przedsiębiorstwo. Inne przejęły i rozwinęły firmy rodzinne.

Własna firma nie oznacza oczywiście łatwiejszej drogi. Przeciwnie – to odpowiedzialność za pieniądze, pracowników, decyzje i ryzyko, które w korporacji rozkładają się na wiele osób. Daje jednak coś, co nie zawsze może dać kariera w cudzej organizacji: pełną kontrolę nad kierunkiem, w którym chce się pójść.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Krzysztof Szczotko

KOBIETY, KTÓRE REALNIE ZMIENIAJĄ BIZNES

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU
WPŁYWOWE I SKUTECZNE

Dziś kobiety w firmach odpowiadają nie tylko za obszary kojarzone z komunikacją czy HR. Coraz częściej **KIERUJĄ FINANSAMI, PRODUKCJĄ, SPRZEDAŻĄ CZY TECHNOLOGIĄ**; *są odpowiedzialne za rozwój marek i nowych produktów, a także firm na zagranicznych rynkach. Przykładem takiej kariery jest* **SYLWIA MOKRYSZ, CZŁONEK ZARZĄDU MOKATE**.

Tekst: **MAREK LUSTER**

Jeszcze niedawno obecność kobiet na najwyższych stanowiskach sama w sobie była wiadomością. Liczono miejsca w zarządach i radach nadzorczych, porównywano udział kobiet i mężczyzn w kierowaniu firmami, analizowano tempo zmian. Dziś same liczby przestają wystarczać.

Znacznie więcej mówi zakres odpowiedzialności. Kobiety zarządzają finansami, sprzedażą i produkcją, odpowiadają za inwestycje, eksport, nowe technologie i rozwój produktów. Prowadzą firmy, negocjują kontrakty, zarządzają dużymi zespołami. Coraz częściej uczestniczą również w sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych.

eprasa.pl 10e52ba6f0

SYLWIA MOKRYSZ

– doktor nauk społecznych, prokurent i członek Zarządu Mokate SA. Reprezentuje czwarte pokolenie tej 100-letniej, rodzinnej firmy. Od początku lat 90. współtworzy jej strategię. Realizowała kampanie marketingowe dla Mokate Cappuccino. Wprowadziła markę Loyd do czołówki herbacianych marek i uzyskała dla niej prestiżowe członkostwo w The London Tea History Association. Herbacie Minutka zapewniła pozycję lidera w swojej kategorii. Zdobyła dla Grupy Mokate wiele wyróżnień i nagród, m.in. Teraz Polska, Superbrands, Nagroda Gospodarcza Prezydenta RP.

Jest znaną postacią ruchu przedsiębiorczości kobiet. Ma tytuł Polskiej Ambasadorki Przedsiębiorczości Kobiet, od 2014 r. działa w Polskiej Sieci Przedsiębiorczości Kobiet, jest członkiem Family Business Network. W 2016 r. reprezentowała nasz kraj na Women's Entrepreneurship Day w nowojorskiej siedzibie ONZ. Zaangażowana w projekt Million Women Mentors.

W 2023 r. założyła Instytut Badań Rynku Kawy i Herbaty. Jako jego prezes prowadzi badania naukowe, integruje i wspiera środowiska naukowo-badawcze i biznesowe związane z tym rynkiem. Poza działalnością zawodową, naukową i społeczną pasjonuje się fotografią i pilotowaniem śmigłowca. Jest współautorką powieści „Herbaciarz. Gdy życie staje się podróżą". Przetłumaczyła i wydała w kolekcjonerskiej serii dzieło „Podejmij wyzwanie, czyli sukces w trudnych warunkach" Orisona Swetta Mardena. Prywatnie jest mamą dwojga dorosłych dzieci.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie oznacza to, że problemy zniknęły. Kobiety nadal rzadziej docierają na najwyższe szczeble zarządzania, nierówny pozostaje podział obowiązków rodzinnych, a znaczenie mają także dostęp do kontaktów, mentoringu i możliwości rozwoju. Zmienił się jednak punkt wyjścia. Coraz mniej chodzi o sam fakt obecności kobiet w zarządach, a coraz bardziej o to, za jakie decyzje i obszary odpowiadają.

Stanowisko to dopiero początek

Wysoka funkcja nie zawsze oznacza realny wpływ. Decyduje o nim raczej zakres odpowiedzialności: budżet, zespół i możliwość podejmowania decyzji dotyczących przyszłości firmy.

Dziś kobiety odpowiadają nie tylko za obszary tradycyjnie kojarzone z komunikacją czy HR. Coraz częściej kierują finansami, produkcją, sprzedażą czy technologią, prowadzą projekty inwestycyjne i odpowiadają za rozwój firm na zagranicznych rynkach. Zmienia się także sposób dochodzenia do najwyższych stanowisk. Kariera menedżerska coraz rzadziej przebiega według prostego schematu kolejnych awansów. Częściej oznacza stopniowe przejmowanie nowych obszarów odpowiedzialności.

Tak wyglądała także droga Sylwii Mokrysz. Zaczynała od marketingu. Jeszcze podczas studiów założyła własną agencję reklamową, a w 1992 r. współtworzyła telewizyjną kampanię

eprasa.pl 10e52ba6f0

Mokate Cappuccino „Gwiazda wśród kaw". Później zajmowała się rozwojem marek i nowych produktów. Ważnym etapem jej kariery była praca nad segmentem herbacianym. Sylwia Mokrysz uczestniczyła w rozwoju marki LOYD i jej ekspansji na rynki zagraniczne, łącząc marketing z pracą nad produktami. Dziś jest członkiem zarządu i prokurentem Mokate SA.

Kampania z 1992 r. dobrze pokazuje warunki, w jakich rozwijał się polski biznes początku lat 90. Rynek reklamy dopiero się tworzył, a cappuccino instant było dla wielu konsumentów nowym produktem. Spot nie tylko zachęcał do zakupu, ale pokazywał też, jak przygotować napój. Decyzja o telewizyjnej emisji wiązała się dla niewielkiej wówczas firmy z dużym ryzykiem finansowym. Trzy dekady później udział kobiet w tego rodzaju decyzjach biznesowych nie jest już niczym wyjątkowym.

Nie istnieje jeden kobiecy model zarządzania

Przez lata próbowano opisywać „kobiecy styl przywództwa". Przypisywano mu większą empatię, nastawienie na współpracę czy większą wrażliwość na relacje w zespole. Taki podział jest jednak zbyt prosty.

Kobiety nie zarządzają według jednego schematu. Podobnie jak mężczyźni różnią się charakterem, doświadczeniem, spo-

eprasa.pl 10e52ba6f0

sobem podejmowania decyzji i podejściem do ryzyka. Większe znaczenie ma to, czy zespół zarządzający łączy różne doświadczenia i kompetencje. Firma działająca na wielu rynkach potrzebuje ludzi, którzy potrafią patrzeć na problem z różnych stron. Ktoś wnosi doświadczenie produkcyjne, ktoś inny finansowe albo sprzedażowe. Ma to szczególne znaczenie w okresie szybkich zmian. Firmy muszą dziś reagować jednocześnie na nowe technologie, zmiany przepisów, demografię i sytuację geopolityczną. Zmieniają się zachowania klientów, powstają nowe modele sprzedaży, sztuczna inteligencja przejmuje część zadań wykonywanych wcześniej przez ludzi.

Coraz więcej danych, wcale nie mniej ryzyka

Zmieniają się także narzędzia zarządzania. Firmy wiedzą dziś o swoim rynku i klientach znacznie więcej niż dwadzieścia lat temu. Mogą analizować sprzedaż niemal w czasie rzeczywistym, obserwować zachowania konsumentów, śledzić trendy i porównywać dziesiątki wskaźników.

Nie wyeliminowało to jednak ryzyka. – Dzisiaj mamy więcej danych niż kiedykolwiek wcześniej, ale decyzje wcale nie stały się przez to prostsze – zauważa Sylwia Mokrysz.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dane pomagają ocenić sytuację, ale ostateczna decyzja nadal należy do człowieka. To on musi rozstrzygnąć, czy inwestować, wejść na nowy rynek, zmienić produkt albo zrezygnować z projektu.

Zainteresowanie analizą rynku doprowadziło Sylwię Mokrysz także do zainicjowania Instytutu Badań Rynku Kawy i Herbaty, którego jest prezesem. Instytut współpracuje ze środowiskiem naukowym i wydaje anglojęzyczne czasopismo „Coffee & Tea Marketing Journal".

Dostęp do doświadczenia

Jedną z mniej widocznych barier na drodze do najwyższych stanowisk jest dostęp do doświadczenia innych. Nieformalne relacje biznesowe i kontakt z bardziej doświadczonymi osobami nie zawsze były dla kobiet równie łatwo dostępne.

Dlatego w rozmowach o przedsiębiorczości kobiet tak często powraca mentoring. Chodzi przede wszystkim o możliwość skonfrontowania własnych decyzji z doświadczeniem osób, które wcześniej mierzyły się z podobnymi problemami.

Sylwia Mokrysz reprezentowała Polskę podczas Women's Entrepreneurship Day w siedzibie ONZ w Nowym Jorku w 2016 r., a później angażowała się również w program Million Women Mentors. – Najważniejszym wnioskiem z tego wydarzenia było

eprasa.pl 10e52ba6f0

dla mnie to, jak ważny jest mentoring. Wymiana doświadczeń, wzajemne wsparcie oraz dodawanie sobie odwagi i pewności siebie okazały się niezwykle cenne – wspominała.

W biznesie taki kontakt często okazuje się równie cenny jak formalne szkolenia. Pozwala korzystać z doświadczeń osób, które wcześniej mierzyły się z podobnymi problemami.

Dyskusja o kobietach na szczytach biznesu coraz częściej dotyczy także warunków, w jakich buduje się karierę. Kto dostaje szansę poprowadzenia trudnego projektu? Kto odpowiada za znaczący budżet? Kto ma dostęp do osób, od których może się uczyć zarządzania?.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



OD FINANSOWANIA DO PARTNERSTWA. JAK BUDOWAĆ ODPORNE FIRMY W CZASACH NIEPEWNOŚCI

Fot. Dariusz Sobieski

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU
WPŁYWOWE I SKUTECZNE

O przywództwie, inwestowaniu w czasach niepewności i ekspansji zagranicznej firm mówi **MAGDALENA ZMITROWICZ, CZŁONKINI ZARZĄDU BANKU MILLENNIUM**.

Rozmawiał **JAN MATURA**

Raport poświęcony jest wpływowym kobietom polskiego biznesu. Czym z pani perspektywy jest dziś realny wpływ w biznesie? Co odróżnia liderów i liderki, którzy tylko zarządzają organizacją, od tych, którzy potrafią wyznaczyć jej kierunek i rzeczywiście przeprowadzić ją przez zmianę?

Realny wpływ poznaje się nie po stanowisku, lecz po tym, co organizacja potrafi zrobić inaczej dzięki decyzjom lidera. Zarządzać bieżącym wynikiem trzeba. Ale wyznaczyć kierunek oznacza również rozpoznać moment, w którym dotychczasowy sposób działania przestaje wystarczać, i przekonać ludzi, że warto podjąć wysiłek zmiany.

Nie wierzę w przywództwo oparte na deklaracjach. Ważniejsze jest to, czy za ambicją idą decyzje: w co inwestujemy, z czego rezygnujemy, jakie kompetencje budujemy. Odwaga ma znaczenie, ale nie polega na ignorowaniu ryzyka. Polega

eprasa.pl 10e52ba6f0

na tym, że rozumiemy ryzyko i mimo to potrafimy działać odpowiedzialnie.

Niepewność przestała być przejściowym zjawiskiem i stała się trwałym elementem prowadzenia biznesu. Co sprawia, że niektóre firmy mimo zmienności konsekwentnie inwestują i realizują długoterminową strategię, a inne pozostają w trybie reagowania na kolejne wydarzenia?

Różnica często zaczyna się od pytania, jakie stawia sobie firma. Jedna pyta: „Kiedy warunki znów będą przewidywalne?". Druga: „Co musimy zrobić, żeby rozwijać się także wtedy, gdy nie są?". To drugie pytanie prowadzi do decyzji.

> *Nie chodzi o* **INWESTOWANIE ZA WSZELKĄ CENĘ**. *Chodzi o umiejętność odróżnienia wydatków, które można odłożyć, od inwestycji, których odkładanie osłabi firmę.*

Technologia, efektywność czy bezpieczeństwo operacyjne nie stają się ważne dopiero w chwili kryzysu. Wtedy często jest już za późno, by szybko nadrobić zaległości. Odporność nie jest alternatywą dla rozwoju. Dobrze zaplanowany rozwój jest jednym ze sposobów jej budowania.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Bank, podejmując decyzję o długoterminowej współpracy, patrzy nie tylko na bieżące wyniki finansowe firmy. Co pozwala rozpoznać przedsiębiorstwo, które jest dobrze przygotowane do rozwoju, inwestycji i przechodzenia przez kolejne zmiany rynkowe?

Wyniki finansowe mówią nam wiele o tym, gdzie firma jest dzisiaj. W rozmowie o przyszłości równie ważne jest jednak to, czy zarząd potrafi jasno powiedzieć, dokąd chce ją prowadzić i jakie decyzje będą do tego potrzebne.

Nie oczekuję planu, który przewidzi każdy zwrot na rynku. Bardziej przekonuje mnie przedsiębiorstwo, które zna swoje przewagi, rozumie ograniczenia i potrafi zmieniać sposób działania, nie tracąc z oczu celu. Ważna jest też konsekwencja: czy inwestycje, rozwój kompetencji i sposób zarządzania finansami wspierają tę samą strategię. Dobry plan nie polega na tym, że nic nas nie zaskoczy. Polega na tym, że wiemy, jak podejmować decyzje, kiedy coś nas zaskoczy.

Kiedy firma inwestuje, wchodzi na nowe rynki lub przechodzi transformację, sam dostęp do kapitału często nie wystarcza. Czego przedsiębiorcy oczekują dziś od banku i co w praktyce oznacza, że bank jest dla firmy partnerem, a nie wyłącznie dostawcą finansowania?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Najprościej: rozmowa nie zaczyna się od pytania „jakiego produktu Państwo potrzebują?", tylko „co chcą Państwo osiągnąć?". Firma, która inwestuje, rozwija sprzedaż za granicą albo zmienia model działania, potrzebuje czegoś więcej niż odpowiedzi na pytanie o wysokość kredytu.

Trzeba zrozumieć, skąd będą pochodziły przyszłe przychody, jak będą wyglądały przepływy pieniężne i jakie ryzyka towarzyszą planom firmy. Dopiero wtedy można sensownie rozmawiać o finansowaniu inwestycji, zarządzaniu płynnością czy zabezpieczeniu ryzyka. To nie są osobne rozmowy o produktach, lecz różne części tej samej rozmowy o biznesie klienta.

Partnerstwo nie oznacza, że bank podejmuje decyzje za przedsiębiorcę. Oznacza, że pomaga mu zobaczyć pełniejszy obraz i dobrać rozwiązania, które wspierają jego plan. Właśnie tak chcemy rozmawiać z firmami w Banku Millennium: wychodząc od ich biznesu, a nie od katalogu produktów.

Polskie firmy muszą dziś równolegle odpowiadać na presję kosztową, zmiany technologiczne, transformację energetyczną i rosnącą konkurencję. Które decyzje inwestycyjne będą miały największe znaczenie dla ich konkurencyjności w najbliższych latach i w jakich obszarach bank może realnie pomóc w ich realizacji?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie wskazałabym jednej technologii ani jednego rodzaju inwestycji, który będzie właściwy dla wszystkich. Dla jednej firmy przełomem będzie automatyzacja produkcji, dla innej lepsze wykorzystanie danych, obniżenie energochłonności albo usprawnienie obsługi klientów. Wspólne jest pytanie: czy ta inwestycja trwale poprawi zdolność firmy do konkurowania?

> *Łatwo dziś mówić o AI, cyfryzacji czy transformacji energetycznej jak o celach samych w sobie. Z perspektywy przedsiębiorcy* **LICZY SIĘ KONKRETNY EFEKT**:

większa produktywność, niższe koszty, mniejsze ryzyko lub możliwość wejścia na nowy rynek. Bank może pomóc przełożyć ten zamiar na plan finansowy: przyjrzeć się skali i harmonogramowi inwestycji, przyszłym przepływom pieniężnym oraz temu, jakie finansowanie będzie dla firmy odpowiednie. Dobry projekt musi mieć nie tylko przekonujące uzasadnienie biznesowe, ale też realną drogę do jego wykonania.

Polska ma wiele dobrze zarządzanych firm, ale relatywnie niewiele z nich osiąga skalę międzynarodową. Czego najbardziej brakuje dziś przedsiębiorstwom, aby przejść do kolejnego etapu rozwoju: kapitału, odwagi inwestycyjnej, technologii,

eprasa.pl 10e52ba6f0

kompetencji czy bardziej długoterminowego podejścia?

Nie sprowadzałabym odpowiedzi do wyboru między kapitałem, technologią a odwagą. Ekspansja wymaga ich połączenia, ale przede wszystkim wymaga gotowości do budowania firmy na większą skalę. To inny sposób myślenia niż skuteczne działanie na dobrze znanym rynku.

Wejście za granicę oznacza inwestowanie w ludzi, relacje i obecność na rynku, zanim pojawią się rezultaty. Trzeba też zdecydować, co naprawdę daje firmie przewagę i czy da się tę przewagę powtórzyć poza Polską. Kapitał może umożliwić ekspansję, ale nie zastąpi odpowiedzi na te pytania.

W takiej rozmowie bank powinien rozumieć nie tylko koszt wejścia na nowy rynek, lecz także to, jak ekspansja zmieni potrzeby firmy w zakresie finansowania, płynności i zarządzania ryzykiem. Skala nie jest po prostu kolejnym etapem wzrostu. Wymaga świadomego zbudowania firmy zdolnej działać w nowych warunkach.

Kiedy patrzy pani na polskie firmy z perspektywy ostatnich lat, co daje pani największe przekonanie, że będą potrafiły rozwijać się także w warunkach niepewności? A co pozostaje ich największym wyzwaniem?

Powodem do optymizmu jest dla mnie zdolność polskich przedsiębiorców do działania. W rozmowach z firmami widać,

eprasa.pl 10e52ba6f0

że nie czekają wyłącznie na poprawę warunków: szukają nowych rozwiązań, dostosowują modele biznesowe, rozważają kolejne inwestycje.

Wyzwaniem jest przekucie tej zdolności reagowania w długoterminową przewagę. Można bardzo sprawnie odpowiadać na bieżące problemy, a jednocześnie zbyt długo odkładać decyzje, od których będzie zależała pozycja firmy za kilka lat. Dlatego najważniejsze pytanie brzmi dziś nie tylko „jak poradzimy sobie z kolejną zmianą?", lecz także „jaką firmą chcemy być, kiedy ta zmiana już nastąpi?".

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

PREZES COMPENSA: NIE WIERZĘ W SZKLANE SUFITY. KOBIETY MAJĄ AMBICJE I KOMPETENCJE

eprasa.pl 10e52ba6f0

Kobieta, która widzi inne kobiety na najwyższych stanowiskach, łatwiej może uwierzyć, że sama również może tam dojść. Ważny jest jednak wybór ścieżki kariery już na jej początku – przekonuje **ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA, PREZES COMPENSA**.

Rozmawiał **WITOLD ZIOMEK**

Czy na pani drodze zawodowej od kobiet ubiegających się o awans oczekiwano więcej niż od mężczyzn?

To pytanie postawiłabym inaczej: ile kobiety wymagają od siebie, a ile mężczyźni? Odpowiedź dobrze widać w rekrutacjach. Kobiety często nie aplikują na stanowisko, dopóki nie spełniają co najmniej 80 proc. postawionych wymagań. Mężczyźni częściej zakładają, że brakujące kompetencje szybko nadrobią. W efekcie kobiety rzadziej niż mężczyźni aktywnie zabiegają o najwyższe stanowiska.

Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których ktoś dostrzega talent i pomaga wejść na kolejne szczeble. Zwykle jednak za awansem stoją ciężka praca, konsekwencja i odwaga. Do tego dodałabym jeszcze jedną rzecz: przekonanie, że nie trzeba być w stu procentach gotowym i doskonałym, żeby zrobić kolejny krok.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czyli potrzebna jest praca u podstaw?

Tak. Te różnice będą z nami tak długo, jak długo inaczej będziemy wychowywali i edukowali chłopców i dziewczynki, stawiali przed nimi wyzwania i uczyli ich samodzielności w osiąganiu celów. To właśnie buduje wiarę we własne możliwości.

> *Bliska jest mi idea* **„FOLLOW YOUR CHILD"**: *wspierania talentów i zainteresowań, ale bez trzymania dziecka pod kloszem. To ważne także w późniejszym życiu.*

Kobiety myślące o karierze powinny inwestować również w twarde kompetencje. Dają one większą swobodę w wyborze ścieżki zawodowej, otwierają drogę do zarządzania dużymi firmami, ale także do tworzenia własnego biznesu.

W 2025 r. w 20 największych spółkach giełdowych była jedna prezes-ka, a w zarządach spółek z mWIG40 kobiet było niespełna 20 proc.

Nie każda kobieta chce zapłacić cenę za fotel w zarządzie. Takie stanowisko to nie tylko przywileje, ale także koszty: sposób pracy, gospodarowanie czasem, wpływ na życie rodzinne i relacje z bliskimi.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zanim jednak podejmie się taką decyzję, trzeba przejść całą ścieżkę zawodową, która do niej prowadzi. Nie wierzę w szklane sufity. Kobiety mają ambicje i kompetencje. Jeżeli jednak na początku kariery nie wybiorą drogi prowadzącej do zarządzania wynikiem firmy, mogą pozostać w obszarach ważnych dla organizacji, ale mających mniejszy wpływ na jej strategię. To ogranicza im możliwość wejścia do zarządu. Dlatego potrzebujemy więcej mentoringu, coachingu i przede wszystkim dobrych przykładów. Kobieta, która widzi inne kobiety na najwyższych stanowiskach, łatwiej może uwierzyć, że sama również może tam dojść.

Miała pani refleksję, że postawiła sobie zbyt wysokie wymagania?

Z perspektywy czasu mam raczej refleksję, ile kosztowało mnie osiągnięcie celów, na które się zdecydowałam. Nie chodzi o to, by wymagać od siebie coraz więcej za wszelką cenę, tylko świadomie wybierać, dokąd chcemy dojść i co jesteśmy gotowi poświęcić po drodze.

Od ponad miesiąca obowiązuje w Polsce dyrektywa Women on Boards, która odgórnie ma zwiększyć udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych.

Od momentu wejścia dyrektywy w życie muszę przyznać, że odbieram zdecydowanie więcej telefonów od headhunterów poszukujących kandydatek do rad nadzorczych. Po każdej takiej

eprasa.pl 10e52ba6f0

rozmowie zadaję sobie pytanie: czym moje kompetencje dzisiaj różnią się od tych sprzed wejścia w życie przepisów Women on Boards?

Niemal wszyscy, kobiety i mężczyźni, mówią, że płeć nie ma znaczenia, a liczą się kompetencje i przywództwo. A jednak w zarządach i radach nadzorczych wciąż dominują mężczyźni. Dyrektywa sprawi więc, że kobiety będą częściej obecne w tych gremiach. Kluczowe pytanie brzmi: po co?

Jestem przekonana, że większa różnorodność będzie wartością dla organizacji objętych dyrektywą. Zresztą podobny proces już obserwujemy na niższych szczeblach zarządzania. W wielu firmach na stanowiskach dyrektorskich i menedżerskich jest dziś znacznie lepszy balans, niż to miało miejsce dekadę czy dwie temu.

I nie chodzi wyłącznie o płeć. Dotyczy to również wieku. Podczas rekrutacji nie widzimy już wieku kandydata ani nie możemy o niego pytać. Ciekawe, co by się stało, gdyby CV przychodziły bez imienia, nazwiska i płci, a rekrutujący widział wyłącznie kompetencje. Pytanie, czy organizacje są gotowe na taką rewolucję.

W CV nie widać już wieku, a Polska szybko się starzeje. Czy biznes rozumie te zmiany?

Widzi na pewno. Czy rozumie, to już inna kwestia. Dużo zależy

eprasa.pl 10e52ba6f0

od branży. W ubezpieczeniach średnia wieku jest wyższa niż w sektorach technologicznych, a zmiany demograficzne sprawiają, że w niektórych obszarach coraz trudniej znaleźć pracowników. Jednocześnie rozwój sztucznej inteligencji daje nam szansę na automatyzację powtarzalnych i monotonnych zadań. Dzięki temu możemy sprawić, że praca będzie ciekawsza i atrakcyjniejsza.

> *Nie można jednak przeprowadzić transformacji technologicznej poprzez wymianę całej kadry.* **MUSIMY ROZWIJAĆ KOMPETENCJE LUDZI**, *którzy już są w organizacji.*

Dla wielu firm wyzwaniem jest nie wdrożenie technologii, ale wsparcie pracowników w procesie adaptacji do niej.

Wkrótce w firmach może pracować pięć pokoleń. Jak Compensa się na to przygotowuje?

Wielopokoleniowość jest wpisana w naszą strategię HR. Postrzegamy ją przede wszystkim jako szansę. Młodsi mogą uczyć się od starszych przywództwa, konsekwencji czy komunikacji. Starsi mogą korzystać z wiedzy młodszych o nowych technologiach i trendach.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wierzę, że każde pokolenie wnosi do organizacji coś wartościowego. Rolą menedżerów jest jednak również zrozumienie, że młodsze osoby mogą mieć zupełnie inne oczekiwania wobec pracodawcy niż nasze pokolenie. Inaczej patrzą na rozwój, sposób pracy czy relację między życiem zawodowym a prywatnym. Organizacja musi to rozumieć, jeśli chce przyciągać i zatrzymywać najlepszych ludzi.

Powiedziała pani, że era jednego przywódcy się skończyła. Na czym ma polegać decentralizacja?

Mówiłam, że zarządzanie autorytarne odchodzi do lamusa. Nie oznacza to jednak, że lider przestaje być potrzebny. Wręcz przeciwnie. Organizacja potrzebuje lidera z wizją, ale jego rolą jest przede wszystkim zbudowanie zespołu, który potrafi tę wizję samodzielnie realizować.

Decentralizacja oznacza przesunięcie decyzji bliżej biznesu. Jeżeli mamy kompetentnego menedżera odpowiedzialnego za dany obszar, powinien mieć również możliwość podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Dzięki temu firma jest szybsza i odporniejsza. Nie może być tak, że każda istotna decyzja zależy od jednej osoby. Potrzebujemy organizacji, w której jest wielu liderów zdolnych do samodzielnego działania.

Prezesi z lat 90. zapytaliby: a co z efektywnością i rozmytą odpowiedzialnością?

eprasa.pl 10e52ba6f0

To ryzyko pojawia się wtedy, gdy decentralizacja oznacza po prostu oddanie decyzji bez jasnego podziału odpowiedzialności. Ja rozumiem ją zupełnie inaczej. Każdy obszar powinien mieć konkretną osobę odpowiedzialną za decyzje i wynik. Nie może być szarych stref.

Jeżeli dajemy menedżerowi większą samodzielność, musimy jednocześnie jasno określić, za co odpowiada i z czego będzie rozliczany. Nie wystarczy więc zatrudnić kilku odważnych ludzi i powiedzieć im: działajcie.

Potrzebujemy procesów i kultury organizacyjnej, które pozwalają podejmować decyzje, ale jednocześnie zapewniają dyscyplinę wykonawczą. Projekty nadal muszą być realizowane w założonym czasie, budżecie i zakresie. Decentralizacja nie oznacza mniejszej odpowiedzialności. Oznacza, że odpowiedzialność jest bliżej miejsca, w którym podejmowana jest decyzja.

Czy w Compensa ten model działa?

Tak. Staramy się budować organizację, w której decyzje są podejmowane możliwie blisko biznesu, a odpowiedzialność za nie jest jasno przypisana.

Czy inne polskie firmy chętnie go przyjmują?

Nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania. Każda firma powinna zbudować własną kulturę organizacyjną i być w tym autentyczna.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost



O SUKCESJI WIEMY PRAWIE WSZYSTKO. TERAZ SPRAWDZAMY TO NA SOBIE

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52bac0

ADRIANNA LEWANDOWSKA I MARIETTA MUCHA, *czyli matka i córka o zmianie pokoleniowej w Instytucie Biznesu Rodzinnego.*

Rozmawiała **ZOFIA SZKARŁAT**

ADRIANNA LEWANDOWSKA: Kocham firmy rodzinne. Chyba od tego powinnam zacząć, bo bez tego trudno opowiedzieć, czym jest dla mnie Instytut Biznesu Rodzinnego. Stworzyłam go, bo naprawdę fascynowało mnie to niezwykłe połączenie rodziny i biznesu. To, że przy jednym stole siedzą ludzie, którzy są jednocześnie właścicielami, rodzicami, dziećmi, rodzeństwem, oraz że decyzja biznesowa może być jednocześnie decyzją rodzinną, a rozmowa o strategii potrafi nagle stać się rozmową o miłości, sprawiedliwości, zaufaniu czy potrzebie uznania.

Od 20 lat żyję tym światem. Towarzyszyłam rodzinom w momentach pięknych i trudnych. Byłam przy konfliktach, pojednaniach, zmianach pokoleniowych i decyzjach, które dojrzewały w rodzinach przez wiele lat.

IBR stał się moją przygodą życia

I kochałam tę pracę chyba tak, jak wielu założycieli kocha swoje firmy: bardzo. Była w niej ciekawość, ambicja, ogromna energia i przekonanie, że to, co robię, ma sens, ale była też cena: podróże,

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



DR ADRIANNA LEWANDOWSKA

– założycielka i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego, doradczyni rodzin biznesowych w obszarze sukcesji, ładu rodzinnego i właścicielskiego. Autorka modeli i metod wspierających wielopokoleniowy rozwój firm rodzinnych.

MARIETTA MUCHA

– dyrektor operacyjna Instytutu Biznesu Rodzinnego, odpowiedzialna za Pion Edukacji i rozwój Akademii IBR. Doradczyni sukcesyjna, specjalizuje się w rozwoju modeli biznesowych w zmianie pokoleniowej oraz edukacji właścicielskiej Next Gen.

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

wieczory, telefony. Instytut rósł, a ja rosłam razem z nim. I gdzieś obok tego wszystkiego dorastała moja córka Marietta.

MARIETTA MUCHA: Ja chyba zaczęłabym tę historię zupełnie inaczej. Dla mnie Instytut przez wiele lat nie był „przygodą życia", lecz częścią naszego życia rodzinnego. Zanim zaczęłam rozumieć, czym właściwie zajmuje się IBR, wiedziałam już, jak ważną częścią twojego życia jest Instytut. Być może dlatego nigdy nie dorastałam z myślą, że kiedyś będę tam pracowała.

Przez kilka lat mieszkałam za granicą: w Kolorado w USA, w Wiedniu i w Londynie. Budowałam tam swoje życie. Po powrocie przez jakiś czas rozważałam dołączenie do IBR. Pomyślnie przeszłam nawet rekrutację. Ostatecznie jednak uznałyśmy, że nie był to jeszcze właściwy moment na współpracę. Zdecydowałam się więc na pracę w międzynarodowej korporacji.

Ta historia mogłaby potoczyć się inaczej, gdyby nie propozycja pracy w jednej z firm „wielkiej czwórki". Kiedy konsultowałam tę ofertę z mamą, wrócił temat wspólnej pracy i otrzymałam kontrpropozycję. Chyba po raz pierwszy spojrzałam wtedy na Instytut jak na jedną z możliwych dróg dla siebie.

Kiedy sukcesja przestaje być teorią

A.L.: Bardzo się ucieszyłam, a jednocześnie poczułam, że zaczyna się dla nas ważny i wymagający czas. Skoro od lat poma-

eprasa.pl 10e52ba6f0

gam innym rodzinom przechodzić przez zmianę pokoleniową, nie mogłam założyć, że my poradzimy sobie same tylko dlatego, że się kochamy, dobrze znamy i coś o sukcesji wiemy! W procesie sukcesji ogromne znaczenie ma wsparcie zewnętrznego doradcy, który potrafi spojrzeć na rodzinę i firmę z dystansu, dlatego również my korzystamy z takiej perspektywy.

M.M.: Nie przyszłam do IBR z przekonaniem, że zaczynam przejmować firmę mamy. Przyszłam do pracy, dlatego tak ważne było dla mnie określenie zakresów odpowiedzialności. Nie chciałam być „córką Adrianny w IBR" ani osobą, dla której trzeba stworzyć stanowisko tylko dlatego, że pojawiła się w rodzinnej organizacji. Poza pracą z rodzinami biznesowymi potrzebowałam obszaru, za który będę odpowiadała operacyjnie.

A.L.: To było dla mnie od początku jasne, że jeśli masz tutaj zostać, powinnaś mieć własne cele, realną odpowiedzialność i wyraźnie określony obszar działania.

M.M.: A ten stopniowo stawał się coraz większy. Dzisiaj jestem dyrektorem operacyjnym i rozwijam Akademię IBR. Edukacja stała się obszarem, w którym mogę budować również coś własnego.

Rodzina też musi się profesjonalizować

A.L.: To jest dla mnie ważne, ponieważ przez lata obserwowałam

eprasa.pl 10e52ba6f0

profesjonalizację polskich firm rodzinnych. Pojawiają się profesjonalne zarządy, rady nadzorcze, controlling i strategie rozwoju. Można jednak profesjonalizować biznes, a jednocześnie zaniedbać profesjonalizację rodziny właścicielskiej. Ta z kolei oznacza przygotowanie jej członków do świadomego pełnienia ról właścicielskich: rozumienia swoich praw i odpowiedzialności, zasad podejmowania decyzji oraz współpracy ze sobą jako właściciele, a nie wyłącznie jako rodzina.

M.M.: I właśnie tutaj widzę ogromną rolę edukacji. Możemy mieć świetnie zarządzaną firmę, ale za kilka czy kilkanaście lat jej właścicielami zostaną ludzie, którzy nigdy w niej nie pracowali. Mogą odziedziczyć udziały albo zostać beneficjentami rodzinnego majątku, ale jednocześnie nie rozumieć, czym różni się właściciel od menedżera, jak czytać informacje finansowe, jak współpracować z zarządem, podejmować wspólne decyzje czy brać odpowiedzialność za majątek stworzony przez poprzednie pokolenie. Dlatego edukacja Next Gen nie polega dla mnie na przygotowywaniu dzieci właścicieli do objęcia funkcji prezesa. Przygotowujemy do odpowiedzialnego pełnienia przyszłych ról, niezależnie od tego, czy będzie to zarządzanie firmą, czy świadome właścicielstwo połączone z własną drogą zawodową.

W Akademii Sukcesora widzimy to wyraźnie. Spotykamy młodych ludzi, którzy przychodzą z pytaniem: „Kiedy przejmę

eprasa.pl 10e52ba6f0

firmę?", ale coraz częściej pojawia się inne: „Czy w ogóle chcę ją przejąć i co właściwie oznacza wzięcie za nią odpowiedzialności?".

Firma rodzinna nie może być gotowym scenariuszem na życie dziecka

A.L.: Dla mnie to zdrowa zmiana. Przez lata sukcesję zbyt łatwo sprowadzaliśmy do prostego schematu: rodzic jest prezesem, dziecko się przygotowuje, rodzic odchodzi, a dziecko przejmuje jego rolę. Tymczasem to tylko jeden z możliwych scenariuszy.

M.M.: Swoje miejsce w IBR odnajduję przede wszystkim w pracy z rodzinami biznesowymi. Chcę je wspierać w rozwoju, zmianie pokoleniowej i poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące zarówno firmy, jak i rodziny. W tej pracy szczególnie wyraźnie widzę znaczenie edukacji właścicielskiej. Akademia Sukcesora i nasze programy dla Next Gen dają przestrzeń do zdobywania wiedzy, wymiany doświadczeń i świadomego przygotowania do odpowiedzialności za rodzinny biznes.

Sukcesja zaczyna się od pytania: dokąd?

A.L.: Przez lata pracowałam z rodzinami nad pięcioma obszarami sukcesji: Wiedzą, Władzą, Własnością, Wartościami i Wizją, czyli naszym 5W. Kiedy weszłaś do IBR, zrozumiałam, że sama muszę przejść przez ten sam proces.

eprasa.pl 10e52ba6f0

M.M.: Szybko zaczęłam jednak myśleć, że najpierw powinnyśmy uzgodnić wspólną wizję IBR. Czy obecny model biznesowy można skalować i jak chcemy to zrobić? Ten temat jest mi bliski, ponieważ w doktoracie zajmuję się innowacjami w modelach biznesowych. Interesuje mnie nie tylko to, jak przedsiębiorstwo funkcjonuje dziś, lecz także co pozwala mu zakwestionować własny model i zbudować kolejny. Dlatego w 5W chciałabym zacząć od ostatniego W, czyli Wizji. Kiedy dwa pokolenia określą, jakiej firmy chcą za dziesięć czy 20 lat, można świadomie rozmawiać o potrzebnej Wiedzy, podziale Władzy, Własności i Wartościach, które powinny pozostać nie-zmienne.

A.L.: Klasycznie sukcesja zaczyna się od pytania: co założyciel ma przekazać następnemu pokoleniu? Ty odwróciłaś to pytanie, mówiąc: a może najpierw sprawdźmy, co wspólnie chcemy zbudować i czy to, co mamy dzisiaj, w ogóle ma potencjał sukcesyjny?

M.M.: Właśnie dlatego dziś nie wystarczy zastanawiać się, kto poprowadzi firmę po założycielu. Coraz ważniejsze staje się to, czy model biznesowy, który chcemy przekazać, ma szansę pozostać konkurencyjny w przyszłości. Czy ten model biznesowy ma potencjał rozwoju, odpowiada na zmiany technologiczne i rynkowe oraz za dziesięć lat nadal będzie tworzył wartość? Być może największym zadaniem sukcesora nie będzie kontynua-cja, lecz transformacja.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Szanuję to, co stworzyłaś, ale nie chcę być strażnikiem idei sprzed 20 lat. Jeśli mam brać odpowiedzialność za IBR, muszę mieć możliwość współtworzenia jego przyszłości.

A.L.: I tu dotykamy czegoś, co zmienia moje myślenie o sukcesji. Nie wystarczy przygotować sukcesora do firmy. Trzeba równocześnie przygotować firmę na sukcesora i na przyszłość.

M.M.: Tego chcę najbardziej... budować przyszłość IBR razem z tobą, ale móc widzieć ją także po swojemu!

A.L.: A ja chcę mieć dość mądrości jako założycielka i dość miłości jako mama, żeby zrobić ci na to miejsce!

M.M.: Tego zatem życzmy innym rodzinom, żeby sukcesja nie oznaczała przekazania młodszym gotowego świata, ale zaproszenie ich do stworzenia kolejnego... RAZEM.

A.L.: I innym rodzinom i... NAM! Odwagi do tworzenia, autentyczności w naszej drodze i dziedzictwa, które będzie służyło kolejnym pokoleniom.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

Akademia IBR

WIEDZA
DLA POKOLEŃ.
KOMPETENCJE
DLA PRZYSZŁOŚCI.

ODWAGA. DZIEDZICTWO. AUTENTYCZNOŚĆ.

Przyszłość rodzinnego biznesu tworzą ludzie.

Rozwijaj kompetencje kolejnych pokoleń Rodzin Biznesowych.

Akademia Sukcesora

Program, który pomaga sukcesorom zrozumieć swoje emocje, oswoić ciężar oczekiwań, odnaleźć własny głos i zbudować pewność w podejmowaniu życiowych wyborów. Wśród osób, które mierzą się z podobnymi wyzwaniami, rodzi się odwaga, poczucie sprawczości i siła do budowania przyszłości na własnych zasadach!

Dołącz do X edycji Akademii Sukcesora!

Seminaria IBR

Family office, rady nadzorcze, zarządzanie kapitałem rodzinnym, fundacje rodzinne, rozwiązywanie konfliktów, budowanie autorytetu.

Ucz się od ekspertów, wymieniaj doświadczenia i podejmuj mądrzejsze decyzje właścicielskie!



ZAPISY I TERMINY
IBRPOLSKA.PL

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



Fot. Marek straszewski

SZTUKĘ KUPUJ SERCEM

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jak odnaleźć się wśród galerii, aukcji i setek artystów? **EWA MIERZEJEWSKA, HISTORYCZKA SZTUKI I ART ADVISORKA**, *opowiada, jak zacząć wybierać dzieła i dlaczego ich wartość to nie tylko pieniądze.*

Tekst: **ZOFIA SZKARŁAT**

Skąd wzięła się pani fascynacja sztuką?

Jako dziecko oglądałam albumy, czytałam książki i byłam bardzo ciekawa świata artystycznego. Historia sztuki była dla mnie naturalnym wyborem, choć w tym czasie należała do najmniej przydatnych dziedzin, które można było studiować w Polsce. Rynku sztuki właściwie nie było, a praca w muzeum mnie nie interesowała.

Miałam wykształcenie humanistyczne i dobrze pisałam, więc po magisterium zaczęłam pracę w rozwijających się czasopismach lifestyle'owych. Z czasem trafiłam do mediów poświęconych projektowaniu wnętrz. Zostałam redaktorką naczelną magazynu „Dom & Wnętrze". To był świadomy krok – design i architektura są związane ze sztuką. W mediach wnętrzarskich zostałam na długo. Byłam szefową polskiej edycji „Martha Stewart Living", prowadziłam autorskie programy w Domo+ oraz blog o luksusie we wnętrzach. Wreszcie zostałam ekspertką w „Dzień Dobry

eprasa.pl 10e52ba6f0

TVN", gdzie przez prawie osiem lat doradzałam widzom, jak aranżować mieszkania.

Przez cały ten czas regularnie odwiedzałam wystawy, czytałam książki o sztuce i wspierałam artystów. W „Domu & Wnętrzu" stworzyłam obszerny dział „Sztuka dla każdego", w którym przybliżaliśmy czytelnikom podstawowe zagadnienia związane ze sztuką współczesną i zachęcaliśmy ich do wprowadzania obrazów i rzeźb do własnych domów. Organizowałam wystawy unikatowego designu – obiektów łączących wzornictwo ze sztuką. Dziś to modny temat, ale dziesięć lat temu należałam do jego pierwszych popularyzatorów.

Kiedy powiedziała pani: „Koniec z designem, zajmuję się sztuką"?

> *Przełomowym momentem była organizacja cyklicznych* **TARGÓW SZTUKI DOSTĘPNEJ W WARSZAWIE**. *To wydarzenie odniosło wielki sukces. Przychodziły tysiące ludzi i – co najważniejsze – naprawdę kupowali sztukę!*

Uznałam to za sygnał, że w Polsce coś zaczyna się zmieniać. Kolejnym etapem była funkcja szefowej PR i komunikacji w Artinfo.

eprasa.pl 10e52ba6f0

pl – portalu, który w tamtym czasie skupiał cały polski rynek aukcyjny. To było najlepsze miejsce, by zobaczyć rynek sztuki od środka. Organizowałam tam kuratorskie aukcje i wystawy „Art & Design", gdzie obok obrazów i rzeźb licytowano unikatowe prace polskich designerów.

Od kilku lat działam samodzielnie.Stworzyłam Artshow – cykl wydarzeńtargowo-wystawienniczych poświęconych sztuce współczesnej. Dotychczas odbyło się sześć edycji. Każde Art-show gromadzi ponad stu niezależnych artystów, co pozwala mi poznawać twórców i odkrywać nowe talenty. Prowadzę wykłady i webinaria o rynku sztuki. Nadal występuję w mediach, ale jako ekspert rynku sztuki.

Stworzyła pani własną markę doradczą EVA. Na czym polega ta działalność?

EVA to połączenie mojego imienia i skrótu od „Explore Visual Art". Współpracuję z klientami prywatnymi i firmami przy wyborze dzieł sztuki, pomagam w tworzeniu kolekcji i doradzam, jak dopasować dzieło do wnętrza. EVA to więcej niż wsparcie w zakupach. Jestem przewodniczką po świecie sztuki: zachęcam do jego poznawania i pomagam w głębszym odbiorze dzieł. Aby w pełni doświadczać sztuki, szczególnie współczesnej, potrzebujemy wiedzy. Dużo osób to docenia – chcą nie tylko kupować sztukę, ale także ją rozumieć.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Moja działalność wykracza poza typowe art advisory – łączę wykształcenie uniwersyteckie, znajomość rynku sztuki oraz doświadczenie we wnętrzach i mediach. Ta różnorodność doświadczeń stanowi o wyjątkowości mojej działalności. Patrzę na sztukę nie tylko z perspektywy rynku sztuki, ale także człowieka, który będzie z nią żył, oraz wnętrza, w którym ma się pojawić.

Czy Polacy rzeczywiście kupują sztukę, czy ulegli modzie na chodzenie do muzeum i galerii?

Kupują. Światowe raporty rynku sztuki wskazują trzy główne motywacje zakupowe. Pierwsza to chęć posiadania czegoś unikalnego. Druga – potrzeba dekorowania przestrzeni. Chcemy, by była nie tylko funkcjonalna, ale i niepowtarzalna, a dobre dzieło sztuki potrafi uczynić ją wyjątkową.

Trzecia to potrzeba niecodziennych emocji i doświadczania „czegoś więcej". Badania wskazują, że kontakt ze sztuką relaksuje i odwraca uwagę od nieprzyjemnych wydarzeń.

Co jest największym problemem dla początkujących?

Brak wiedzy. Większość osób nie zdaje sobie sprawy z ogromnego wyboru. Na rynku działa mnóstwo twórców, galerii, domów aukcyjnych, targów i niezależnych inicjatyw. Prace artystów różnią się stylem, techniką i ceną. Komuś, kto zaczyna przygodę ze sztuką, trudno się w tym wszystkim zorientować.

Dlatego potrzebny jest doradca?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Między innymi. Chodzi o oszczędność czasu, energii, pieniędzy i unikanie nietrafionych zakupów. Za nietrafione uważam te, które nie dają satysfakcji dłużej niż miesiąc czy dwa. Jako art advisor chcę pomagać klientowi w wyborze takiego dzieła sztuki, którym będzie się cieszyć przez lata.

Od czego zaczyna się współpraca z panią?

Od rozmowy. Zanim zacznę szukać, muszę poznać osobę. Co jej się podoba, co ją porusza, czego nie lubi? Czy szuka jednej pracy, czy myśli o kolekcji? Jak wygląda przestrzeń, gdzie sztuka ma się pojawić? Ekspozycja dzieła we wnętrzu to mój konik. Uwielbiam patrzeć, jak sztuka odmienia wnętrze.

> **KLIENT MOŻE ZDECYDOWAĆ**, *jak bardzo chce zaangażować się w proces. Jedna osoba chce ze mną oglądać wystawy, poznawać artystów i galerie.*

Ktoś inny woli powiedzieć: „Proszę znaleźć dla mnie kilka propozycji, a ja dokonam wyboru". Obie formy są w porządku.

Co dzieje się później?

Robię dokładny research: przeglądam prace artystów i oferty galerii. Wiem, gdzie zajrzeć i do kogo się zwrócić, bo znam setki twórców i dziesiątki galerii, obserwuję aukcje, jeżdżę na wystawy

eprasa.pl 10e52ba6f0

i targi, śledzę raporty i publikacje. Robię wstępną selekcję, a potem ją zawężam. Dzięki temu już na drugim spotkaniu przedstawiam konkretne rekomendacje. Przy większej liczbie dzieł współpraca trwa dłużej. Wspólnie ustalamy jej dalszy kierunek.

Czy korzystanie z doradcy nie pozbawia klienta decyzyjności?

Nie czuję się sprzedawcą ani pośrednikiem. Nie zależy mi na transakcji za wszelką cenę. Mogę coś polecać, ale decyzja należy do osoby, która będzie z tym dziełem sztuki żyć, i wyda na nie swoje pieniądze. Każda transakcja objęta jest klauzulą poufności, a cała współpraca opiera się na dyskrecji i zaufaniu.

Czy dużo osób kupuje dzieła sztuki, aby w przyszłości na nich zarobić?

Potencjał rynkowy jest ważny – dla niektórych osób mniej, dla innych bardziej. Ja zawsze biorę go pod uwagę niezależnie od deklaracji klienta.

Patrzę nie tylko na talent artysty, ale też oceniam jego szanse na rozwój, historię sprzedaży, aktualną pozycję na rynku i renomę galerii, która go reprezentuje. Nie bez znaczenia są też cechy osobowości, które mogą pomóc twórcy w osiągnięciu sukcesu lub go uniemożliwić. Mimo tak wnikliwej analizy nigdy nie obiecuję klientowi wzrostu ceny – tego nikt uczciwy nie powinien robić.

Co radzi pani komuś, kto chce zacząć kupować sztukę?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Najważniejsze, żeby dzieło ci się podobało. Kolekcjonerzy, których zbiory są warte miliony, powtarzają, że kupują sercem, nie portfelem. Nawet jeśli zakup okaże się kiepską inwestycją, mają coś, co ich zachwyca. W tym kryje się jedna z największych wartości sztuki – wzbogaca nasze życie w sposób, którego nie da się przeliczyć na pieniądze.

Kontakt ze sztuką wywołuje emocje, pobudza wyobraźnię, pozwala spojrzeć na świat z innej perspektywy, zatrzymać się na chwilę i oderwać od codzienności. Sztuka może wzruszać, inspirować, skłaniać do myślenia. Obcowanie ze sztuką to nie tylko posiadanie pięknego przedmiotu – to doświadczenie, które może stać się ważną częścią naszego życia.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



W BIZNESIE NAJTRUDNIEJSZE JEST JUTRO

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

40 lat BANDI to historia rodzinnej firmy, która przez dekady mierzyła się ze zmieniającym się rynkiem i kolejnymi wyzwaniami. O biznesie, przywództwie i sukcesie mówi **JOANNA DRANIAK-KICIŃSKA**, *dyrektor ds. rozwoju strategicznego BANDI Cosmetics.*

Rozmawiała **IWONA MACISZEWSKA**

BANDI świętuje 40-lecie istnienia. Pani mama, Bogda Draniak, musiała być wizjonerką, żeby w siermiężnych realiach lat 80. zdecydować się na własny biznes. Pani przejęła stery firmy dokładnie 20 lat temu. Kiedy dziś patrzy pani na te dwie rzeczywistości – początki BANDI i współczesny, niezwykle konkurencyjny rynek kosmetyczny – w których czasach trudniej było prowadzić firmę?

To dwie zupełnie różne rzeczywistości. W latach 80. popyt był ogromny, a produktów brakowało. Jeśli udało się coś wyprodukować, klient się znajdował. Wyzwaniem było samo stworzenie produktu – brakowało know-how, surowców, maszyn, technologii i infrastruktury.

Dzisiaj sytuacja jest odwrotna. Mamy niemal nieograniczony dostęp do technologii, surowców i wiedzy, ale podaż i konkuren-

eprasa.pl 10e52ba6f0

cja są ogromne. Do tego dochodzi złożone otoczenie prawne. Nie powiedziałabym, że kiedyś było trudniej – trudności są po prostu inne, a w biznesie najtrudniejsze jest zawsze jutro.

Czy widzi pani w kobiecym sposobie myślenia szczególne predyspozycje do strategicznego patrzenia na biznes, czy w dobrym przywództwie liczą się przede wszystkim kompetencje i doświadczenie?

Nie można odseparować tego, kim jesteśmy, od tego, jak myślimy i podejmujemy decyzje. Jestem kobietą, w tym biznesie właściwie dorastałam, a od 20 lat nim zarządzam – i z pewnością prowadzę go również przez pryzmat własnych doświadczeń.

Tworząc kosmetyki, często wychodziłyśmy od własnych potrzeb: czego same szukamy, czego brakuje nam na rynku i jak zmienia się nasza skóra i nasze życie. Razem z nami dojrzewała także oferta BANDI i zmieniały się potrzeby, na które odpowiadałyśmy.

Czy płeć ma znaczenie? Moim zdaniem może mieć, bo nasze doświadczenia wpływają na sposób patrzenia na świat i podejmowania decyzji. Sama płeć nie zastąpi jednak kompetencji, wiedzy ani doświadczenia.

Które decyzje dotyczące zarządzania firmą były dla pani najtrudniejsze, a które najbardziej przełomowe – zarówno dla marki, jak i dla pani jako liderki? Czy zdarzało się pani zaak-

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



Peptydowy krem do twarzy, szyi i dekoltu marki **BANDI**

eprasa.pl 10e52ba6f0

ceptować krótkoterminowy koszt, wierząc, że w dłuższej perspektywie będzie to lepsze dla firmy?

Najtrudniejsze są dla mnie decyzje personalne. Firma to przede wszystkim ludzie, dlatego znalezienie odpowiednich osób i zbudowanie wzajemnego zaufania należą do najtrudniejszych elementów prowadzenia biznesu.

Trudne są też momenty, kiedy trzeba uznać, że dana współpraca się wyczerpała albo firma potrzebuje innych kompetencji. Tego nie da się sprowadzić do Excela, bo za każdą decyzją stoi człowiek.

Jedną z najbardziej przełomowych decyzji było rozszerzenie sprzedaży poprzez współpracę z siecią Hebe. Oznaczało to zmianę modelu, w którym przez lata funkcjonowaliśmy jako marka dostępna wyłącznie w salonach kosmetycznych. Dzięki temu znacząco zwiększyliśmy rozpoznawalność BANDI i nasze możliwości rozwoju. Po 20 latach wiem, że nie każda dobra decyzja przynosi korzyść od razu. Czasami trzeba zaakceptować krótkoterminowy koszt, żeby stworzyć firmie przestrzeń do rozwoju.

W branży kosmetycznej łatwo ulec pokusie podążania za trendami. BANDI od lat rozwija produkty odpowiadające na konkretne potrzeby skóry. Jak decydujecie, w które pomysły warto inwestować, nie wiedząc jeszcze, jak zostaną przyjęte przez rynek?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Podążamy za trendami – tylko bardzo świadomie wybieramy, za którymi. Interesują nas dwa kierunki.

Pierwszy to zmieniające się potrzeby ludzi. Często zaczynamy od siebie – naszego zespołu, bliskich i tego, czego zaczynamy potrzebować od kosmetyków. Drugi kierunek to rozwój nauki – chemii i biologii. Interesują nas nowe składniki, technologie i rozwiązania, ale przede wszystkim takie, za którymi stoi wiedza i które dają nam możliwość stworzenia naprawdę dobrej receptury.

Jesteśmy jak najdalej od trendów, które sprowadzają się do efektownego hasła na opakowaniu. Sam fakt, że jakiś składnik stał się modny, nie jest dla nas powodem, żeby tworzyć wokół niego produkt.

Dobra receptura nie powinna stawać się nieaktualna tylko dlatego, że minęły dwie wiosny. Produkt ma mieć sens, odpowiadać na realną potrzebę i mieć za sobą wiedzę, a nie tylko dobre story marketingowe.

Gdyby miała pani wskazać jedną rzecz, której nauczyło panią 20 lat kierowania BANDI, a której nie dałoby się nauczyć na studiach ani przeczytać w żadnej książce o zarządzaniu, co by to było?

Prowadzenie firmy nauczyło mnie, że „nie wiem” jest czasami jedyną uczciwą odpowiedzią. I że być może nigdy nie zdobędę

eprasa.pl 10e52ba6f0

wszystkich informacji, które pozwoliłyby mi powiedzieć: „teraz już wiem na pewno", a mimo to trzeba podejmować decyzje.

Prowadzenie firmy uczy akceptowania niepewności. Nie wszystko da się policzyć i przewidzieć. Jest też miejsce na intuicję, której moim zdaniem warto ufać.

Po 20 latach właśnie tego nauczyłam się najbardziej: podejmować decyzje mimo niepewności i mieć świadomość, że mogę się mylić. To bardzo dobra lekcja pokory.

Czym dziś jest dla pani sukces? Czy po 20 latach zarządzania BANDI definiuje go pani inaczej niż na początku swojej drogi?

Moja definicja sukcesu właściwie się nie zmieniła. Paradoksalnie jednym z jego najlepszych dowodów jest dla mnie list od niezadowolonej klientki. Takiej, która pisze do nas oburzona, że nie może kupić produktu BANDI, którego używa od lat i bez którego nie wyobraża sobie swojej pielęgnacji, i absolutnie nie życzy sobie, żebyśmy po raz kolejny dopuścili do sytuacji, w której nie może kupić swojego ulubionego kosmetyku wtedy, kiedy go potrzebuje.

Trudno mi wyobrazić sobie większy wyraz uznania dla naszej pracy. To znaczy, że stworzyliśmy coś, co przestało być kolejnym kosmetykiem i stało się częścią codzienności. To bardziej niż liczby, nagrody czy jubileusze jest dla mnie sukcesem.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jakiej rady udzieliłaby pani kobiecie, która jest ambitna, chce rozwijać karierę lub własny biznes, ale jednocześnie nie chce płacić za sukces ceną życia w ciągłym napięciu i konieczności udowadniania swojej wartości?

Powiedziałabym jej przede wszystkim: nie czekaj ani chwili. Ale dodałabym też przestrogę – nie da się osiągnąć sukcesu, nie płacąc za niego żadnej ceny. Pojawią się napięcie, wyrzeczenia, trudniejsze momenty i ryzyko. Tego nie da się całkowicie uniknąć. Z drugiej strony satysfakcja, która może czekać za zakrętem, jest ogromna. A pytanie: „co by było, gdybym wtedy spróbowała?", potrafi być bardziej gorzkie niż świadomość, że podjęło się ryzyko i nie wszystko poszło zgodnie z planem.

I chyba najważniejsze: jeżeli już podejmiesz wyzwanie, które sama sobie wybrałaś, nie musisz nikomu, również sobie, bez końca udowadniać swojej wartości. Ambicja powinna być siłą, która pozwala coś stworzyć, a nie obowiązkiem ciągłego potwierdzania, że zasługujemy na miejsce, które zajmujemy.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Dominik Czerny

ZNALAZŁY NISZĘ. DZIŚ ROZWIJAJĄ MARKĘ

eprasa.pl 10e52ba6f0

Suplementacja ukierunkowana na konkretne problemy skóry? Tak, to możliwe. **KATARZYNA MATUSIAK I EMILIA DĄBROWSKA** *rozwijają markę Carein, która wypełnia tę niszę na rynku.*

Rozmawiała **MAGDALENA BAGIŃSKA**

Skąd wziął się pomysł i jak przygotowywały się panie do startu marki Carein?

Kiedy zaczynałyśmy, o specjalistycznej suplementacji beauty niewiele mówiono. Znalazłyśmy niszę, która nie była jeszcze zapełniona. Drugim etapem tworzenia firmy była praca projektowa: design, branding, infrastruktura technologiczna i produkcja pierwszych partii. Zajęło nam to około 12 miesięcy. Od początku nie szłyśmy na rynek z projektem opartym na domysłach, tylko konkretnej hipotezie popartej rozmowami z odbiorcami i ekspertami. Z perspektywy czasu widzimy, jak dużo z tych fundamentów – oparcia się na badaniach, celowanych składach i współpracy z ekspertami – funkcjonuje w Carein do dziś.

Przeprowadziłyśmy badania indywidualne i fokusowe, ale też miałyśmy swoje doświadczenia „skórne". Widziałyśmy, czego nam brakuje – rzetelnej wiedzy o tym, co właściwie jest genezą

eprasa.pl 10e52ba6f0

różnych problemów skórnych. Dietetyka pojawiła się na kolejnym etapie. Połączenie tych trzech perspektyw pozwoliło nam kompleksowo spojrzeć na mechanizmy biochemiczne zachodzące w organizmie na różnych etapach życia.

> *Najwięcej czasu zajęły nam* **BADANIA, WYWIADY JAKOŚCIOWE I ROZMOWY** *z grupą docelową – kobietami – oraz przyglądanie się ich rutynie w szeroko rozumianym dbaniu o siebie.*

To pozwoliło nam położyć podwaliny pod koncepcję stworzenia dermosuplementów – suplementów diety ukierunkowanych na konkretne potrzeby skóry. Od początku zależało nam na celowanych składach i kompleksowych kompozycjach odpowiadających na konkretny problem, a nie na tworzeniu kolejnych uniwersalnych suplementów. Do współpracy zaprosiłyśmy ekspertów, by oprzeć się na ich wiedzy o aktywnych składnikach o potwierdzonym działaniu.

Czy fakt, że obie jesteście kobietami, wpłynął na wybór branży?

Branża beauty jest zdominowana przez kobiety, a próg wejścia z pomysłem w ten obszar jest dość niski dla osób, które rozu-

eprasa.pl 10e52ba6f0

mieją, z czym na co dzień się mierzymy – nie tylko w sferze dbałości o urodę, ale też o kondycję i wellbeing. Podziwiamy kobiety, które wchodzą w branże stereotypowo przypisywane mężczyznom. Nasza ścieżka była dla nas naturalnym wyborem – byłyśmy w 100 proc. przekonane do naszego pomysłu. Silne przekonanie i zrozumienie branży oraz grupy docelowej pozwoliły nam stworzyć biznes bez poczucia, że „nie jesteśmy u siebie". To bycie kobietami i klientkami tej kategorii dało nam przewagę – testowałyśmy produkty najpierw na sobie, zanim trafiły do innych kobiet.

Czy widzą panie różnice we współpracy z kobietami i mężczyznami?

Wywodzimy się z biznesu, sprzedaży i marketingu. Pracowałyśmy w różnych departamentach, z różnymi menedżerami i dyrektorami. U nas zawsze wygrywało podejście „kompetencje nie mają płci". Praca w dużych strukturach nauczyła nas komunikacji, budowania sojuszy wokół projektów i przedstawiania korzyści interesariuszom. Te umiejętności pomogły nam przy budowaniu Carein, bo od początku musiałyśmy przekonywać do siebie różne środowiska: naukowców, kosmetologów, partnerów B2B czy inwestorów.

Z naszego doświadczenia wynika, że styl zarządzania nie różni się zasadniczo w zależności od płci. Różnica pojawia się raczej w obszarach, w których menedżerowie chętniej inwestują uwagę:

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



DERMO-SUPLEMENTY TRYCHOLOGICZNE *marki Carein*

eprasa.pl 10e52ba6f0

kobiety częściej w kulturę organizacyjną i procesy, mężczyźni w ekspansję i sprzedaż. W Carein te kompetencje się uzupełniają – potrzebujemy zarówno odwagi we wchodzeniu w nowe kategorie produktowe i na inne rynki, jak i dbałości o procesy i relacje z zespołem. Traktujemy to więc jako dwa filary, a nie „kobiecy" i „męski" styl zarządzania.

Dlaczego edukacja konsumentów jest ważna w rozwoju marki?

> *Stworzyłyśmy kategorię, która wcześniej nie istniała w świadomości konsumentek. Nikt nie szukał „**DERMOSUPLEMENTU NA TRĄDZIK HORMONALNY**", bo takie pojęcie nie funkcjonowało.*

Dlatego edukacja od początku była fundamentem marketingu – musiałyśmy nauczyć rynek, że można celować w konkretny problem skórny doustnym suplementem, którego skład jest oparty na badaniach. To zbudowało naszą wiarygodność w oczach kosmetologów i dietetyków, którzy stali się naszymi ambasadorami.

Jak nagroda Innowacji LNE wpłynęła na budowanie pozycji Carein na rynku?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Obecność na największym kongresie kosmetologicznym w Polsce oraz otrzymanie nagrody pół roku po debiucie wspominamy jako wyjątkowe doświadczenie. To był dla nas moment przełomowy, który potwierdził, że obrałyśmy właściwy kurs, i dał jeszcze więcej motywacji do konsekwentnego budowania Carein jako pierwszej marki ze specjalistycznymi, celowanymi produktami dermosuplementacyjnymi. Nagroda otworzyła nam drzwi do rozmów z pierwszymi partnerami B2B – salonami i gabinetami, które chciały mieć w ofercie markę rekomendowaną przez grono ekspertów.

Skąd decyzja o poszerzeniu oferty Carein m.in. o trychologię?

Trychologia pojawiła się u nas jako konsekwencja podejścia, które przyjęłyśmy od początku – szukania biochemicznej przyczyny problemu, a nie łagodzenia objawów. Włosy i skóra głowy rządzą się podobnymi mechanizmami hormonalnymi i metabolicznymi co skóra, np. w okresie okołomenopauzalnym oddziałują na nie te same zmiany hormonalne. Widziałyśmy, że rynek suplementacji ukierunkowanej na problem wypadania włosów oferuje niewiele – dużo obietnic, ale mało nauki stojącej za składem. To był sygnał, że możemy powtórzyć nasz model: zebrać ekspertów, oprzeć produkt na aktywnych składnikach o potwierdzonym działaniu i zaadresować konkretny problem, zamiast tworzyć kolejny uniwersalny suplement „na włosy".

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jak dziś widzą panie dalszy rozwój Carein?

W najbliższych latach chcemy się rozwijać w dwóch kierunkach. Pierwszy to pogłębianie tego, co już zbudowałyśmy – rozwój trychologii i kolejnych, precyzyjnie zaadresowanych linii produktowych, opartych na badaniach klinicznych, a nie sezonowych trendach. Drugi to ekspansja geograficzna – rozwijamy obecność Carein poza Polską i budujemy strukturę dystrybucyjną dopasowaną do lokalnych rynków. Zależy nam, żeby przy tym nie stracić tego, co wyróżniło nas od początku – bliskiej współpracy z ekspertami i traktowania edukacji konsumentek jako części produktu, a nie dodatku do niego.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



Fot. Agnieszka Pałtynowicz

SZTUKA DOBREGO PREZENTU

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU
WPŁYWOWE I SKUTECZNE

Coraz częściej w świecie biznesu liczą się nie logo i wartość prezentu, lecz pomysł, jakość, rzemiosło i emocje. **IGA SARZYŃSKA-KOMOROWSKA** *i* **MACIEJ KOMOROWSKI** *pokazują, że nawet tak tradycyjny produkt jak piernik może stać się częścią tej zmiany.*

Tekst: **MAREK LUSTER**

Jeszcze niedawno firmowy prezent miał przypominać, od kogo pochodzi. Logo na gadżecie, elegancki długopis, notes, kosz prezentowy przygotowany według schematu. Dziś chcemy czegoś innego.

Zmienia się sposób, w jaki obdarowujemy innych — zarówno prywatnie, jak i zawodowo. Większe znaczenie mają lokalne rzemiosło, autorski design, jakość materiałów, możliwość personalizacji. Prezent nie musi być duży ani kosztowny. Powinien mieć swoją historię.

To właśnie na przecięciu rzemiosła, designu i emocji od kilku lat rozwijają swoją markę Iga Sarzyńska-Komorowska i Maciej Komorowski. Ich marka Iga Sarzyńska Wzrusza Toruń jest dziś obecna nie tylko w Polsce – zachwycające wyglądem i smakiem

eprasa.pl 10e52ba6f0

pierniki trafiają do klientów w całej Europie, a także m.in. do Stanów Zjednoczonych, Emiratów Arabskich czy Japonii.

Nowy design tradycji

„Chcieliśmy stworzyć biznes na własnych zasadach" – mówi Iga Sarzyńska-Komorowska. W przypadku jej i jej męża oznaczało to połączenie dwóch różnych kompetencji. Iga odpowiada za kreację produktów i promocję marki, Maciej zarządza całym biznesem. Połączenie kreatywności i biznesowego doświadczenia od początku było jednym z fundamentów marki.

„Poczuliśmy, że Toruń zasługuje na pierniki XXI wieku — nowoczesne, ale łączące współczesną jakość z wielowiekową tradycją" – mówi Iga. Ten pomysł do dziś pozostaje podstawą marki.

Filozofię marki Iga Sarzyńska Wzrusza Toruń widać nie tylko w samym produkcie. Piernik ma wyjątkową formę, smak, zdobienia, opakowanie, a także własną historię. Powstaje we współpracy z polskimi artystami, nawiązuje do sztuki, architektury, ilustracji, designu. Jest częścią kolekcji, w której wszystkie elementy – od piernika po pudełko i witrynę butiku – tworzą spójną całość.

Marka nie zatrzymuje się na klasycznym wyobrażeniu toruńskiego piernika. W jej portfolio są zarówno tradycyjne korzenne wypieki, jak i bardziej współczesne formy, rozety, pierniczki

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



eprasa.pl 10e52ba6f0

z artystycznymi ilustracjami, rzemieślnicze czekolady czy inne słodkości. W efekcie prezent przestaje być anonimowym przedmiotem. Staje się komunikatem.

Rzemiosło ma znaczenie

Iga nazywa swoją pracę „jadalnym rzemiosłem". W jej przypadku rzemiosło nie jest jednak przeciwieństwem nowoczesności. Przeciwnie, współczesny design pozwala tradycyjnemu produktowi znaleźć nowe życie.

Maciej patrzy na ten proces również z perspektywy biznesowej. „Postanowiliśmy, że wszystko, co będziemy tu produkowali, będzie oparte na najwyższej jakości surowcach" — mówi. To założenie dotyczy zarówno receptur, jak i wyboru dostawców oraz sposobu budowania całego produktu. Równocześnie marka korzysta z nowoczesnej technologii produkcji.

Nowoczesny produkt rzemieślniczy może korzystać z technologii, ale nie traci tego, co stanowi o jego charakterze: jakości, pomysłu i kontroli nad detalem.

Połączenie rzemiosła i designu pozwala im tworzyć produkty, które mają własny charakter i są rozpoznawalne bez ostentacyjnego eksponowania marki.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Piękno, które można smakować

W przypadku piernika estetyka nie może istnieć bez smaku. To właśnie odróżnia jadalny obiekt od dekoracji. Można zachwycić się jego wyglądem i powiedzieć: „Szkoda go zjeść". Dla Igi to dopiero połowa sukcesu. Piernik powinien najpierw zachwycić, a potem smakować.

Dlatego w ich pracowni forma i receptura powstają równolegle. Autorska mieszanka przypraw, naturalne miody, masło, odpowiednio dobrane mąki czy najwyższej jakości czekolada są równie ważne jak dekoracja. Maciej podkreśla, że firma szuka też bardziej złożonych smaków, które tworzą bogaty bukiet. Dzięki takiemu połączeniu produkt nie jest wyłącznie ozdobą.

W ofercie są zarówno pierniki oparte na klasycznych korzennych recepturach, jak i bardziej nieoczywiste połączenia smakowe. Jednym z przykładów jest rozetka pierna z ganache limonkowym, miętą i bazylią — zestawienie, w którym tradycyjna baza spotyka się ze świeżym, współczesnym smakiem.

Święta od maja

Świąteczny prezent, który trafia do rąk klienta w grudniu, często zaczyna się jako pomysł wiele miesięcy wcześniej.

W przypadku Igi prace nad świąteczną kolekcją zaczynają się z około rocznym wyprzedzeniem. Najpierw powstaje idea, potem

eprasa.pl 10e52ba6f0

forma, smaki, ilustracje i opakowanie. Dopiero później zaczyna się produkcja. Dzięki temu kolekcja nie jest zbiorem przypadkowych produktów, ale spójną opowieścią.

Tegoroczna świąteczna kolekcja „Zaczarowane święta" rozwija ten kierunek. Za ilustracyjną stronę odpowiada Sandra Chojecka-Wiosło, a motywy pojawiają się konsekwentnie na piernikach, opakowaniach i w butikach. W witrynach czterech toruńskich markowych butików pojawiają się przestrzenne dekoracje, które przenoszą odbiorców w bajkowy świat kolekcji.

„Chcę, żeby każda kolekcja była spójna – podobne motywy na piernikach, opakowaniach oraz w witrynach naszych pierniko-wych butików" – mówi Iga. To podejście sprawia, że świąteczna oferta staje się czymś więcej niż tylko katalogiem prezentów.

Maciej podkreśla, że przed świętami powstają dziesiątki tysięcy sztuk pierników, a znaczna część sprzedaży przypada właśnie na ten okres. Za pozornie spontanicznym gestem stoi precyzyjny proces: projektowanie, przygotowanie receptur, produkcja, dekorowanie, pakowanie i logistyka.

Prezent to wyjątkowy gest

Dobry prezent nie musi być praktyczny. Nie musi też być „dla każdego". Przeciwnie, jego siła często polega na tym, że został wybrany z myślą o konkretnej osobie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

To dobrze widać w biznesie. Klient, partner czy pracownik nie potrzebują kolejnego przedmiotu z logo firmy. Potrzebują sygnału: doceniamy tę relację.

Personalizacja przestaje oznaczać umieszczenie imienia czy logo na opakowaniu. Może oznaczać wybór określonego smaku, koloru, ilustracji, formy czy dedykacji. Marka przygotowuje indywidualne realizacje B2B, dopasowane do charakteru firmy, okazji i odbiorców.

W przypadku marki Iga Sarzyńska Wzrusza Toruń takie projekty obejmują zarówno subtelne elementy identyfikacji, jak i bardziej rozbudowane zamówienia dla firm i instytucji. W poprzednich realizacjach znalazły się projekty dla takich firm, jak m.in.: Brita, Hartmann, PZPN, PKP, Nestlé, Mercedes, a także na wiele wydarzeń kulturalnych czy biznesowych.

Między bliskością a biznesem

„Granica między prezentem prywatnym a biznesowym zaczyna się zacierać. W obu przypadkach chcemy powiedzieć właściwie to samo: pomyślałam o tobie. Różni się tylko kontekst” — podkreśla Maciej.

Iga zwraca uwagę na znaczenie współpracy z artystami: „Uwielbiamy pracować z artystami. Wnoszą do firmy energię, która idealnie koresponduje z piernikami”. W przypadku marki

eprasa.pl 10e52ba6f0

nie jest to zabieg marketingowy. Kolejne kolekcje powstają we współpracy z polskimi twórcami, a ich język wizualny jest integralną częścią produktu.

Wzruszenie, a nie gadżet

Iga i Maciej zaczynali od piernika. Dziś ich marka łączy kilka światów: toruńską tradycję, współczesny design, współpracę z artystami, rzemiosło cukiernicze i rozbudowaną ofertę prezentową. Ich produkty można znaleźć w butikach, zamówić online i przygotować w wersji indywidualnej dla firmy czy na konkretną okazję.

„Chcemy wzruszać ludzi, a nie istniejący porządek rzeczy" – przyznaje Maciej. To zdanie dobrze opisuje kierunek, w którym rozwija się marka.

Nie chodzi o kolejny gadżet. Chodzi o wyjątkowy podarunek: taki, który ma własną historię i powód, żeby trafić właśnie do tej osoby.

To, co budzi wspomnienia

Najciekawsze w nowej kulturze prezentu jest to, że prezent wcale nie musi zostać z nami na zawsze.

Piernik zniknie. Zostanie smak, zapach, obraz pięknie otwartego pudełka, rozmowa przy stole albo moment, w którym ktoś pomyślał: „To jest dokładnie dla mnie".

eprasa.pl 10e52ba6f0

I może właśnie dlatego w świecie pełnym rzeczy coraz większą wartość mają te, które potrafią wywołać emocję. Marka Iga Sarzyńska Wzrusza Toruń buduje swoje kolekcje wokół takich momentów, łącząc smak, formę, sztukę i rzemiosło.

Nie muszą być największe ani najdroższe. Ważne, żeby miały znaczenie. Bo właśnie takie prezenty zostają w pamięci.

WWW.IGASARZYNSKA.PL

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



TRADYCYJNY PRZEMYSŁ ZNÓW PRZYCIĄGA INWESTORÓW

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE

Po okresie fascynacji inwestycjami w innowacyjne branże, takie jak IT, inwestorzy przychylniej patrzą w stronę tradycyjnych sektorów gospodarki. Tymczasem czeski **JET INVESTMENT** *od początku swojej trzydziestoletniej historii stawia na przemysł i szanse związane z jego unowocześnianiem. Ta strategia od lat jest źródłem sukcesu spółki.*

Tekst: **KONRAD LICHOŃ**

Jet Investment to wiodąca czeska firma zarządzająca funduszami, która inwestuje w spółki przemysłowe średniej wielkości z Europy Środkowo-Wschodniej. Firmę założyło w połowie lat 90. czterech weteranów rynku private equity, którzy w pierwszy fundusz zaangażowali własne środki i od tego czasu trzymają się zasady, by wraz z inwestorami zewnętrznymi zawsze mieć swoje prywatne pieniądze zaangażowane w kapitale nowo uruchamianych funduszy. Obecnie środki inwestowane przez partnerów i menedżerów Jet stanowią od 10 do 15 proc. w puli zarządzanych przez ich firmę funduszy. Łączna wartość aktywów, którymi zarządza Jet Investment, przekracza obecnie 700 mln euro.

eprasa.pl 10e52ba6f0

– Tradycyjny przemysł, wsparty nowoczesnymi technologiami, ma doskonałe perspektywy rozwoju. Zawsze szukamy firm z dorobkiem i historią, którym nasza inwestycja może dać impuls rozwojowy lub zapewnić stabilną przyszłość w ramach sukcesji – mówi Marek Chłopek, dyrektor zarządzający Jet Investment Poland.

W ubiegłym roku Jet Investment uruchomił czwarty już fundusz private equity z kapitałem docelowym na poziomie 350 mln euro, by zwiększać inwestycje w spółki przemysłowe w Europie Środkowo-Wschodniej. Ponadto zarządza funduszem venture inwestującym w perspektywiczne start-upy oraz funduszem real estate, który ma w portfelu nieruchomości komercyjne i budynki przemysłowe.

„Inwestowaliśmy w przemysł, gdy jeszcze nie było to modne"

Rynek private equity przechodzi na całym świecie fazę zawirowań. Przyczyniają się do tego geopolityczne niepokoje i gwałtowny rozwój technologii AI, która wywróciła rynek IT i wymusiła przeceny spółek soft-ware'owych. Jak zawsze w tego rodzaju sytuacjach kryzysowych zainteresowanie inwestorów kieruje się w stronę stabilniejszych i pewniejszych celów – choćby dla zapewnienia dywersyfikacji portfela. Obecnie inwestorzy

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



ELISABETA FAITOVÁ, *dyrektor zarządzająca marketingiem i PR w Jet Investment*

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

odkrywają na nowo sektor przemysłowy. Uznaniem zaczęły cieszyć się stabilne przedsiębiorstwa, które łączą aktywa materialne z długoterminowym znaczeniem gospodarczym. Fundusze private equity zarządzane przez Jet Investment od początku swojej działalności w 1997 r. wypracowują dla swoich inwestorów średni zwrot przekraczający 20 proc. rocznie.

– Nasze wyniki to efekt konsekwentnej strategii: inwestujemy w branże, które rozumiemy, w spółki z solidnymi fundamentami, i aktywnie pracujemy nad ich wzrostem – nie jako bierny udziałowiec, ale jako partner w budowaniu biznesu – mówi Igor Fait, partner zarządzający i współzałożyciel Jet Investment.

Europejskie trendy i polski potencjał

Europejskim spółkom przemysłowym sprzyja trend na nearshoring i skracanie łańcuchów dostaw. Jednocześnie branże uważane za strategiczne, w tym sektor obronny, dążą do przenoszenia produkcji i lokowania jej w kraju lub przynajmniej w tym samym regionie geograficznym. Szybko rozwijają się też technologie związane z transformacją energetyczną.

Dobrym przykładem spółki, która skorzystała na tych trendach, jest pochodząca z Pomorza firma Rockfin – polski dostawca systemów krytycznych dla infrastruktury energetycznej, który do niedawna znajdował się w portfelu Jet Investment. Kiedy

eprasa.pl 10e52ba6f0

w 2022 r. Jet Investment zainwestował w Rockfin, był to regionalny lider z solidną pozycją na krajowym rynku. Cztery lata później, kiedy fundusz wychodził z inwestycji, Rockfin był już graczem globalnym z trzykrotnie wyższymi przychodami i czterokrotnie wyższym zyskiem EBITDA. Dla inwestorów oznaczało to wyjście z inwestycji z kapitałem cztery razy większym od zainwestowanego.

> *Rozwój i sprzedaż Rockfin to historia jednego z* **NAJWIĘKSZYCH SUKCESÓW** *Jet Investment.*

– Polska i Czechy oferują stabilne otoczenie gospodarcze, silną bazę przemysłową i ogromne możliwości związane z modernizacją, transformacją energetyczną i cyfryzacją – mówi Marek Chłopek. – To idealne warunki dla długoterminowych inwestycji z wysoką stopą zwrotu.

Aktualnie w portfelu private equity Jet Investment są dwie spółki z Polski: Plastiwell International – wiodący producent elementów z tworzyw sztucznych, oraz firma poligraficzna Eurodruk-Poznań.

Jednocześnie Polska stanowi istotne miejsce inwestycji dla funduszu nieruchomości przemysłowych Jet Industrial Lease –

eprasa.pl 10e52ba6f0

ponad połowa jego portfela, a dokładnie 7 z 12 projektów, zlokalizowana jest w Polsce, w tym trwająca budowa dwóch centrów logistycznych – w okolicach Rzeszowa i Gdańska.

Fundusz ten znalazł się na liście najlepszych czeskich funduszy nieruchomościowych dla inwestorów kwalifikowanych ze średniorocznym trzyletnim zwrotem z inwestycji na poziomie 9 proc.

Poszukiwani – średniej wielkości spółki przemysłowe, perspektywiczne start-upy, nieruchomości przemysłowe

Zainteresowanie Jet Investment skupia się na takich branżach, jak: energetyka, technologie przetwarzania odpadów, materiały kompozytowe i budowlane oraz produkcja żywności. Wszystkie te sektory mogą skutecznie opierać się wahaniom koniunktury i mają obiecujące perspektywy wzrostu, co czyni je atrakcyjnym celem inwestycji.

– Jet Investment wyróżnia się unikalną znajomością regionu i potrzeb przedsiębiorców. Potrafi dostrzec potencjał małych i średnich środkowoeuropejskich spółek i daje im szanse rozwoju w ramach swoich grup branżowych – mówi Elisabeta Faitová, dyrektor zarządzająca marketingiem i PR w Jet Investment.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nowy fundusz private equity – JET 4

Fundusz private equity Jet 4 krótko po uruchomieniu zebrał połowę kapitału z zakładanych 350 mln euro. Stało się tak dzięki inwestycjom osób i firm, z którymi Jet Investment współpracuje od lat.

Wraz z końcem horyzontu inwestycyjnego i uruchamianiem kolejnych funduszy reinwestują oni swoje oszczędności. To dowód zaufania i potwierdzenie, że Jet spełnia ich oczekiwania.

Szybka budowa portfela venture

W ostatnim roku fundusz przejął dziewięć firm w Europie i Stanach Zjednoczonych. Wśród nich są takie spółki jak Phantasma Labs wykorzystująca AI do planowana produkcji w zakładach przemysłowych, AppNava – amerykańska firma tworząca oprogramowanie do analizy zachowań konsumentów w aplikacjach mobilnych czy szwedzki Gigascan Technologies, który tworzy systemy trójwymiarowej optycznej kontroli jakości wykorzystywane na liniach produkcyjnych.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

CHCEMY ŁĄCZYĆ LUDZI, MIEJSCA I TECHNOLOGIE

eprasa.pl 10e52ba6f0

O pracy hybrydowej, nowoczesnym przywództwie oraz roli technologii we współczesnym biznesie mówi **LUIZA DZIENKIEWICZ-KOBUS**, *Country Marketing Manager w Hewlett-Packard Inc.*

Rozmawiała **MAGDALENA BAGIŃSKA**

Czy możliwość pracy z dowolnego miejsca rzeczywiście zwiększa zawodową niezależność?

Tak, ale nie utożsamiałabym niezależności wyłącznie z możliwością pracy z domu. Dla mnie zaczyna się ona wtedy, gdy pracownik rozumie cel, zna oczekiwany standard i ma wpływ na to, gdzie oraz w jaki sposób najlepiej wykona konkretne zadanie. Elastyczność pozwala dopasować środowisko do zadania, zamiast za każdym razem dopasowywać zadanie do jednego środowiska.

Podobne potrzeby zgłaszają klienci. Zależy im nie tylko na mobilności pracowników, lecz także na płynnej pracy w różnych miejscach: między biurem, domem i spotkaniami poza firmą. Oznacza to potrzebę niezawodnych urządzeń, dobrej jakości urządzeń telekonferencyjnych obrazu i dźwięku, prostego dostępu do firmowych zasobów oraz zabezpieczeń, które działają niezależnie od miejsca pracy. Rolą technologii jest eliminowanie zbędnych

eprasa.pl 10e52ba6f0

przeszkód i komplikacji, a nie tworzenie dodatkowych zadań dla użytkownika.

Polskie dane dobrze pokazują skalę tej potrzeby. W badaniu Pracuj.pl 49 proc. respondentów wskazało model hybrydowy jako preferowany, 35 proc. wybrało pracę stacjonarną, a 16 proc. całkowicie zdalną. Co ważne, 74 proc. badanych deklarowało, że chętniej będzie aplikować do firmy pozwalającej samodzielnie ustalić proporcję pracy zdalnej i biurowej. To pokazuje, że dla wielu osób najważniejsza nie jest sama praca zdalna, lecz realna możliwość wyboru. Biuro pozostaje ważnym miejscem spotkań, budowania relacji i wspólnej pracy. Przestało jednak być jedyną przestrzenią, w której może powstawać wartościowa praca. W rozmowach z klientami HP słyszę, że zastanawiają się, jak stworzyć środowisko, w którym ludzie mogą działać skutecznie, bezpiecznie i komfortowo niezależnie od lokalizacji. To właśnie jest też kierunek strategiczny HP, Future of Work, który widzimy nie jako spór między biurem a pracą zdalną, lecz jako świadome łączenie ludzi, miejsc i technologii.

Jak elastyczny model pracy wpływa na codzienne zarządzanie zespołem?

Elastyczny model szybko pokazuje, czy organizacja naprawdę zarządza przez cele, czy nadal głównie przez obecność.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Management musi znacznie precyzyjniej określać priorytety, odpowiedzialność, terminy i oczekiwany rezultat.

> *Dla mnie oznacza to komunikację bardziej świadomą.* **ZESPÓŁ POWINIEN WIEDZIEĆ**, *które tematy wymagają spotkania, co można uzgodnić asynchronicznie i kiedy potrzebna jest szybka decyzja lidera. Technologia może ten proces uporządkować, ale nie zastąpi decyzji i działań po stronie menedżera.*

Elastyczność wymaga również większego poziomu zaufania. Zamiast kontrolować każdą aktywność, twórzmy warunki, w których zespoły rozumieją cele, mają odpowiednie narzędzia i mogą samodzielnie podejmować decyzje. W praktyce najlepsze zespoły hybrydowe to te, które łączą autonomię z odpowiedzialnością i potrafią utrzymać poczucie wspólnoty niezależnie od miejsca, z którego pracują.

Czy elastyczność stała się ważnym elementem budowania kariery?

Elastyczność coraz częściej jest częścią decyzji zawodowej, a nie tylko dodatkiem do oferty pracy. W badaniu Pracuj.pl

eprasa.pl 10e52ba6f0

76 proc. respondentów zadeklarowało, że otwartość firmy na różne modele pracy pozytywnie wpływa na ich chęć aplikowania. Dla pracodawców to jasny sygnał: sposób organizacji pracy wpływa na atrakcyjność marki i zdolność przyciągania talentów. To, gdzie chcemy pracować i w jaki sposób budować przyszłą karierę, staje się tematem trochę biznesowym. Kandydaci i obecni pracownicy zwracają uwagę na możliwość rozwoju, kulturę organizacyjną, dostęp do informacji oraz jakość narzędzi, z których korzystają. Sprzęt, oprogramowanie i usługi w dużym stopniu kształtują codzienne doświadczenie pracownika oraz jego przekonanie, czy organizacja rzeczywiście umożliwia mu skuteczne działanie.

Jak dziś skutecznie zarządzać własnym czasem, gdy granice między pracą a życiem prywatnym się zacierają?

Sama długo szukałam złotego środka dla work-life balance. Dziś myślę, że coraz mniej chodzi o zarządzanie samym czasem, a coraz bardziej o zarządzanie uwagą. Technologia pozwala nam być dostępnymi niemal wszędzie, ale dostępność nie jest tym samym co produktywność.

To my powinniśmy zarządzać technologią, a nie pozwalać, żeby technologia zarządzała naszym dniem. AI może w tym realnie pomagać. Według HP Work Relationship Index już w 2024 r. korzystanie z AI wśród badanych pracowników wzrosło do

eprasa.pl 10e52ba6f0

66 proc. 73 proc. użytkowników deklarowało, że AI ułatwia im pracę, a 60 proc. wskazywało jej znaczenie dla poprawy równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Widzę w tym szansę, aby odzyskać czas na zadania wymagające skupienia, kreatywności, rozmowy czy budowania relacji. Dane HP Work Relationship Index z 2024 r. przypominają, jak wiele mamy jeszcze do zrobienia. Tylko 28 proc. badanych pracowników deklarowało zdrową relację z pracą. To ważny sygnał dla zarządów firm: nie wystarczy udostępnić technologię. Warto projektować sposób pracy z perspektywy człowieka i rzeczywistych potrzeb biznesu.

Jakie wyzwania wiążą się z zarządzaniem zespołem, który nie pracuje w jednym miejscu?

> *Największym wyzwaniem jest dla mnie* **UTRZYMANIE POCZUCIA WSPÓLNOTY**. *Możemy bardzo dobrze współpracować online, realizować projekty i osiągać wyniki, ale technologia nie zastąpi wszystkich spontanicznych kontaktów, które pojawiają się, gdy ludzie po prostu są razem.*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Takie spotkania są po prostu potrzebne. Dobra współpraca nie opiera się wyłącznie na procesach. Łatwiej poprosić o pomoc, podzielić się dopracowanym pomysłem, kiedy znamy ludzi, z którymi pracujemy.

Technologia do współpracy hybrydowej powinna pomagać wszystkim uczestnikom spotkania być równie dobrze widzianymi i słyszanymi, niezależnie od tego, czy są w sali, czy łączą się zdalnie. Jednak sama jakość połączenia nie zbuduje zaangażowania. Potrzebne są dobre praktyki prowadzenia spotkań, świadome włączanie osób „zdalnych" oraz decyzja, kiedy spotkanie naprawdę wnosi wartość.

Ostatecznie lokalizacja jest tylko jednym z elementów. Znacznie ważniejsze jest to, czy mimo pracy z różnych miejsc nadal czujemy, że gramy do jednej bramki.

Jakie znaczenie ma bezpieczeństwo danych przy pracy z różnych miejsc?

Bezpieczeństwo jest warunkiem mobilności, a nie dodatkiem do niej. Im więcej miejsc, sieci i urządzeń wykorzystujemy, tym więcej pojawia się potencjalnych punktów ryzyka. Dlatego na przykład w rozmowach z klientami HP nie mówimy już wyłącznie o zakupie komputerów. Rozmawiamy o całościowym środowisku pracy: ochronie urządzenia, danych i tożsamości, zarządzaniu flotą, aktualizacjach oraz wsparciu użytkownika. Bezpieczeń-

eprasa.pl 10e52ba6f0

stwo powinno być wbudowane w projekt pracy hybrydowej od początku, a nie dodawane dopiero po incydencie.

Potrzebne są trzy elementy: bezpieczne urządzenia i dostęp, aktualne procedury oraz dobre nawyki użytkowników. Nawet najlepsze zabezpieczenia nie zastąpią ostrożności podczas korzystania z publicznych sieci, udostępniania ekranu, przechowywania dokumentów czy reagowania na podejrzane wiadomości.

Skala ryzyka jest realna. Netwrix podał w raporcie Hybrid Security Trends 2024, opartym na odpowiedziach 1309 specjalistów IT ze 104 krajów, że 79 proc. organizacji doświadczyło cyberataku w ciągu poprzednich 12 miesięcy. My w Polsce też mamy kilka przykładów cyberataktów, które objęły nie tylko firmy, ale też osoby prywatne.

Jak pani zdaniem będzie wyglądało nowoczesne przywództwo za kilka lat?

Największa zmiana nie dotyczy już dostępności narzędzi, lecz sposobu ich wykorzystania. Technologia staje się dostępna dla wszystkich. Przewagę będą budować organizacje, które potrafią połączyć ją z zaufaniem, kompetencjami i odpowiedzialnością. AI przejmie część pracy analitycznej, administracyjnej i operacyjnej. Będzie przygotowywać rekomendacje, wskazywać zależności, automatyzować procesy i przyspieszać podejmowa-

eprasa.pl 10e52ba6f0

nie decyzji. Nie zdejmie jednak z liderów odpowiedzialności za kierunek działania organizacji, kulturę pracy czy ocenę długofalowych konsekwencji podejmowanych decyzji. Wręcz przeciwnie. Większego znaczenia nabiorą ludzki osąd, umiejętność zadawania właściwych pytań, krytyczne myślenie oraz zdolność łączenia danych z kontekstem biznesowym. To jest jedno z najważniejszych wyzwań najbliższych lat. Technologia może przyspieszyć pracę, ale nie zbuduje za nas zaufania, poczucia odpowiedzialności ani zaangażowania. CIO HP Niall Johnston często podkreśla, że: „Dla liderów IT nie chodzi już wyłącznie o dostarczanie technologii. Coraz bardziej chodzi o podejście skoncentrowane na człowieku". To bardzo trafnie oddaje kierunek, w którym zmierza współczesne przywództwo.

Nowoczesne przywództwo będzie więc oparte na zaufaniu, ale nie na braku zasad; na elastyczności, ale nie na chaosie; oraz na technologii, która wzmacnia człowieka, zamiast zastępować relacje i odpowiedzialność.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Wayne Chasan

JEDNA Z NAS W MARBELLI

CHRISTOPHER CLOVER, *FRICS, Managing Director i Chairman of the Board,* **KATINKA CLOVER**, *AssocRICS*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dlaczego **AGENCJA NIERUCHOMOŚCI PANORAMA** *staje się naturalnym, profesjonalnym wyborem dla Polaków planujących zakup nieruchomości w Marbelli.*

Tekst: **MAREK LUSTER**

Polacy należą do najbardziej aktywnych nabywców nieruchomości na Costa del Sol. W Panoramie, najdłużej działającej agencji nieruchomości w Marbelli, Christopher Clover i jego córka Katinka kontynuują rodzinne tradycje sięgające czterech pokoleń. Dziś polscy klienci mają w zespole swoją przedstawicielkę – Ewę Kiepel. Razem sprawiają, że Panorama staje się wyborem Polaków planujących zakup nieruchomości w Marbelli.

Niemal każdy Polak przyjeżdżający do Malagi z myślą o zakupie nieruchomości zadaje sobie to samo pytanie: komu można zaufać na tak konkurencyjnym rynku? W Panoramie odpowiedź na to pytanie można usłyszeć po polsku.

Ewa Kiepel urodziła się i wychowała w Polsce, gdzie studiowała hotelarstwo i turystykę. Ciekawość świata ponad dwadzieścia lat temu zaprowadziła ją za granicę. Mieszkała w pięciu krajach i odwiedziła ponad trzydzieści. Czternaście lat temu

eprasa.pl 10e52ba6f0

wybrała Hiszpanię – kraj, z którym poczuła szczególną więź – tutaj prowadziła własne firmy. W kwietniu 2025 r. dołączyła do najdłużej działającej agencji nieruchomości w Marbelli.

– Kiedy prowadziło się własną firmę, wie się, ile naprawdę znaczy dobra reputacja. Panorama buduje swoją markę od 1970 r. – mówi.

Ewa pracuje w segmencie najbardziej prestiżowych nieruchomości. W jej portfolio znajdują się m.in. willa przy plaży na terenie Puente Romano oraz rezydencja nad samym morzem na New Golden Mile w Esteponie. Kiedy jednak zapytać ją o to, co jest dla niej najważniejsze, nie mówi o cenach, lecz o domach. Jej celem jest znalezienie dla klienta „nie tylko nieruchomości, ale prawdziwego domu".

Roczny pobyt, trwający ponad pół wieku

W lutym 1973 r., w dniu swoich 26. urodzin, Amerykanin Christopher Clover przyjechał do Marbelli, aby zreorganizować lokalne biuro firmy należącej do jego ojca. Miał zostać rok. Został na zawsze.Rodzina Cloverów zajmuje się nieruchomościami od 1904 r., kiedy dziadek Christophera otworzył agencję w Chicago. Dziś Christopher jest Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors – FRICS – co stanowi najwyższy poziom członkostwa w tej prestiżowej organizacji.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czwarte pokolenie

Katinka Clover, urodzona w Maladze, w połowie Dunka, w połowie Amerykanka, nie zaczynała swojej kariery od stanowiska kierowniczego. Do rodzinnej firmy dołączyła w 2003 r. jako specjalistka ds. pozyskiwania nieruchomości. Przez dwie dekady kierowała działami Listings i Marketingu – tam, gdzie rozpoczyna się cały proces: od bezpośredniej relacji z właścicielem nieruchomości. W 2022 r., po zdaniu egzaminów i przygotowaniu wymaganych analiz przypadków, uzyskała status Associate Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors. Dziś razem z ojcem zasiada w zarządzie firmy.

– Trudno mi wyobrazić sobie bardziej fascynującą branżę. Mam przywilej reprezentować czwarte pokolenie naszej rodziny związane z nieruchomościami – mówi.

Christopher określa moment, w którym jego dzieci zdecydowały się dołączyć do firmy „bez żadnej presji ze strony rodziców", jako „najlepszy moment w swoim życiu zawodowym".

Brat Katinki, Alex, również zasiadający w zarządzie, odpowiadał za transakcję uznaną za największą sprzedaż nieruchomości na Costa del Sol w 2016 r.

Katinka zna Marbellę, której większość turystów nie odkrywa. Jeśli chodzi o owoce morza, poleca Bar Altamirano, ukryty

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



FOT. Materiały prasowe

KONTAKT Z POLSKĄ AGENTKĄ PANORAMA EWĄ KIEPEL

Biuro: +34 954 059 030

E-mail: witaj@panorama.es

Strona internetowa: panorama.es

eprasa.pl 10e52ba6f0

za kościołem na Starym Mieście – ryby wybierane są tu podczas aukcji w porcie La Bajadilla.

Dlaczego polacy wybierają panorama

Według danych hiszpańskich rejestratorów nieruchomości w pierwszej połowie 2026 r. Polacy kupili w Hiszpanii 2269 nieruchomości – to rekordowy wynik.

Dane notarialne przytoczone w raporcie Christophera Clovera „2026 Market Report" plasują Polaków na czwartym miejscu wśród zagranicznych nabywców w tzw. złotym trójkącie, obejmującym Marbellę, Benahavís i Estepone. Ich udział wynosi 7,03 proc. Wśród klientów Panorama, którzy dokonali zakupu w ciągu ostatnich dwóch lat i reprezentują łącznie 46 narodowości, Polacy stanowią 4,45 proc.

Tym, czego klienci oczekują, jest poczucie bezpieczeństwa. Panorama oferuje je w formie, której nie zapewnia żadna agencja mieszkaniowa na południu Hiszpanii: jako firma regulowana przez RICS podlega zasadom dotyczącym m.in. środków klientów, niezależnej procedury rozpatrywania skarg oraz obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności zawodowej.

Panorama jest firmą rodzinną. Nie funkcjonuje w ramach systemu franczyzowego, nie realizuje narzuconych odgórnie limitów sprzedażowych ani nie posiada umów poleceniowych

eprasa.pl 10e52ba6f0

z kancelariami prawnymi – klienci sami wybierają swojego prawnika. Dyskrecja jest częścią firmowej filozofii. Jak podkreśla Panorama: „Nigdy nie zobaczą Państwo naszych klientów wożonych samochodami obrandowanymi logo agencji".

Ważna przy zakupie nieruchomości za granicą jest swobodna komunikacja. Międzynarodowy zespół Panorama posługuje się 13 językami, a Ewa jest kluczową polskojęzyczną ekspertką. Wspierają ją inni członkowie zespołu mówiący po polsku, dzięki czemu cały proces – od zakupu i sprzedaży po wynajem – przebiega płynnie i komfortowo.

Polscy klienci to doceniają. Lee Morze określił Panorama jako firmę „w swojej własnej lidze", dodając, że „w Marbelli nie ma dla niej prawdziwej konkurencji".

ZAPROSZENIE NA POKŁAD „KONKORDII"

Jedna z najbliższych przyjaźni Christophera zaczęła się od transakcji. Nieżyjący już Andrzej Czernecki, założyciel HTL i jeden z najbardziej hojnych polskich filantropów, przyjechał do Marbelli w poszukiwaniu domu. Nie był łatwym klientem, ale Christopher dostrzegł w nim wyjątkowego człowieka i doprowadził zakup do końca. Chodziło o willę o powierzchni około 1000 mkw. w Sierra Blanca, położoną nad miastem. Andrzej nauczył się żeglować jako chłopiec na Zatoce Puckiej. Szczególną dumą

eprasa.pl 10e52ba6f0

napawała go „Konkordia" – 50-metrowy jacht żaglowy. W ostatnich latach życia, kiedy był już poważnie chory, zaprosił Christophera i jego żonę Jovitę na rejs po Morzu Śródziemnym. Ostatecznie stan zdrowia nie pozwolił mu do nich dołączyć.

– „Konkordia" była wspaniała, tak imponująca jak człowiek, do którego należała. Andy miał w sobie naturalną klasę, która nie miała nic wspólnego z pieniędzmi – wspomina Christopher.

Taki rodzaj relacji Christopher chciałby tworzyć z każdym klientem Panorama.

„DLATEGO WYBRAŁEM EWĘ"

– Przez lata zaprzyjaźniłem się z wieloma polskimi klientami, którzy za pośrednictwem Panorama kupowali i sprzedawali nieruchomości w Marbelli. Byli wymagający, wyrafinowani i cenili jakość, dyskrecję oraz długofalowe relacje – mówi Christopher Clover. – Dlatego wybrałem Ewę Kiepel na główną przedstawicielkę Panorama dla polskich klientów. Biegle posługuje się kilkoma językami, w tym hiszpańskim, a do swojej pracy wnosi naturalne ciepło, rozsądek i prawdziwą pasję.

Jak dodaje, te cechy mają znaczenie, ponieważ zakup nieruchomości w Marbelli nie jest wyłącznie transakcją. Dla wielu rodzin to jedna z najważniejszych decyzji finansowych i osobistych w życiu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

– Ewa rozumie polskich klientów pod względem językowym i kulturowym, a jednocześnie korzysta z pełnego wsparcia naszego zespołu, portfolio nieruchomości, znajomości rynku, koordynacji prawnej oraz zaplecza administracyjnego.

– Zapraszamy polskich klientów rozważających zakup nieruchomości w Marbelli do kontaktu z Ewą za pośrednictwem naszego biura w Puente Romano. Od pierwszej rozmowy przeprowadzi przez cały proces krok po kroku, mając za sobą wsparcie jednego z najbardziej doświadczonych zespołów na rynku nieruchomości południowej Hiszpanii.

PANORAMA W SKRÓCIE

> Założona w Marbelli w 1970 r.
> Jedyna agencja nieruchomości mieszkaniowych na południu Hiszpanii regulowana przez RICS.
> Christopher Clover, FRICS – Managing Director i Chairman of the Board; Katinka Clover, AssocRICS, oraz Alex Clover – członkowie Board of Directors.
> Ponad 30 specjalistów posługujących się 13 językami, w tym polskim.
> Biura przy Golden Mile: na terenie Puente Romano oraz naprzeciwko Marbella Club Hotel.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



Fot. Materiały prasowe

ZBUDOWAŁA BIZNES NA MIKROBIOCIE

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU
WPŁYWOWE I SKUTECZNE

Duże pieniądze nie zawsze są wystarczającym powodem, by powiedzieć „tak”. **ANNA BILECKA**, *prezes zarządu, opowiada o budowaniu OMNi-BiOTiC® bez drogi na skróty, trudnych decyzjach i przywództwie.*

Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

Co sprawiło, że zdecydowała się pani rozwijać OMNi-BiOTiC® w Polsce i uwierzyła, że może zbudować wokół tej marki biznes?

Po pierwsze – produkt. O OMNi-BiOTiC® i badaniach nad konkretnymi preparatami słyszałam już kilkanaście lat wcześniej, podczas międzynarodowych konferencji naukowych. OMNi-BiOTiC® był i nadal jest produktem unikalnym. W Polsce była nisza na celowane probiotyki oparte na badaniach, z szerokim portfolio preparatów i wysoką jakością produkcji. Patrząc na sukces probiotyków na innych rynkach, zastanawiałam się, dlaczego takiego produktu jeszcze w Polsce nie ma. OMNi-BiOTiC® był już wtedy silną marką w krajach niemieckojęzycznych, więc wiedziałam, że za tym produktem stoi nie tylko ciekawy koncept, ale też nauka i doświadczenie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Od wielu lat pracuję w branży medycznej i rozmawiając z lekarzami, badaczami oraz pacjentami, widziałam, jak często temat jelit i mikrobioty wraca w różnych obszarach zdrowia. To utwierdzało mnie w przekonaniu, że jest to obszar, który będzie się rozwijał.

Produkt to jedno. Drugą niezwykle ważną rzeczą byli ludzie, którzy za nim stali.

Wielokrotnie obserwowałam, jak prof. Anita Frauwallner, twórczyni OMNi-BiOTiC®, podejmowała decyzje, które z czysto biznesowego punktu widzenia mogły wydawać się ryzykowne. Jej niezwykła intuicja i przede wszystkim przekonanie, że najpierw trzeba odpowiedzieć na pytanie, czy dana rzecz może realnie pomóc człowiekowi, często wyprzedzały klasyczne myślenie biznesowe. Co ciekawe, te projekty ostatecznie kończyły się sukcesem. Być może właśnie dlatego, że ich fundamentem była rzeczywista potrzeba człowieka, a nie wyłącznie kalkulacja, ile można na czymś zarobić.

> *To było dla mnie inspirujące. Zobaczyłam, że można prowadzić biznes profesjonalnie i z ambicją, a jednocześnie* **NIE ZGUBIĆ PO DRODZE CZŁOWIEKA**.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Kiedy spotkaliśmy się w Grazu z prof. Frauwallner i jej synem Berndem, który odpowiada za stronę biznesową rodzinnej firmy AllergoSan, szybko okazało się, że łączą nas nie tylko przekonanie o potencjale produktu, ale też podobne podejście do biznesu. To połączenie świetnego produktu i ludzi, którzy mieli bardzo podobne wartości, było dla mnie sygnałem, że warto spróbować.

Jak wyglądały początki i z jakimi wyzwaniami musiała się pani wtedy zmierzyć?

Początki były zaskakująco trudne, dlatego że moment rozpoczęcia projektu OMNi-BiOTiC® zbiegł się z pandemią. Nasze pierwotne założenia, dotyczące struktury sprzedaży i tego, w jaki sposób chcemy wprowadzać produkty na rynek, musiały zostać całkowicie zweryfikowane. Apteki, przychodnie, lekarze – miejsca, na których chcieliśmy się oprzeć, były w dużej mierze niedostępne. Paradoksalnie, dobrze, że tak się stało. Zostaliśmy zmuszeni do wyjścia poza schemat. Musieliśmy szukać rozwiązań nieszablonowych, testować nowe drogi i szybko reagować na zmieniającą się rzeczywistość. Myślę, że właśnie ta sytuacja nas ukształtowała. Nauczyła nas, że kiedy zamykają się jedne drzwi, nie można po prostu czekać, aż się otworzą. Trzeba znaleźć inne.

Która decyzja biznesowa wymagała od pani najwięcej odwagi i czego panią nauczyła?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Chodziło o decyzję dotyczącą produktu, który nie był produktem marki OMNi-BiOTiC®. Był to bardzo dobry produkt i patrząc biznesowo, mógł mieć dla nas duże znaczenie. Mógł stać się jednym z produktów, które mocno napędzałyby firmę finansowo. Wiedziałam, że dochód z jego sprzedaży wspiera działania, które pozostają w sprzeczności z naszymi wartościami. Odrzucenie tej oferty wiązało się z ryzykiem, że może negatywnie wpłynąć na inne projekty i relacje biznesowe, które były dla nas ważne. To była nie tylko decyzja o tym, czy wprowadzić jeden produkt. To była decyzja o tym, jaką firmą chcemy być i gdzie stawiamy granicę między możliwością biznesową a naszymi wartościami.

> *Moje wartości wyrastają z* **CHRZEŚCIJAŃSTWA I Z PODĄŻANIA ZA CHRYSTUSEM**. *Rozumiem je przede wszystkim jako konkretny sposób traktowania drugiego człowieka: z szacunkiem, uczciwością i troską, niezależnie od jego przekonań.*

To zobowiązanie do mówienia prawdy i postępowania w zgodzie z nią, nawet wtedy, kiedy jest to trudniejsze. Nie traktuję tego jako dodatku do biznesu. To jest dla mnie fundament podejmo-

eprasa.pl 10e52ba6f0

wania decyzji. Ta sytuacja nauczyła mnie, że nie każda możliwość biznesowa jest możliwością, z której powinniśmy skorzystać. Można podjąć decyzję, która krótkoterminowo kosztuje bardzo dużo, ale długoterminowo daje coś znacznie cenniejszego – spójność i wiarygodność.

Jak rozwój firmy zmienił pani sposób zarządzania i rozumienie przywództwa?

Przede wszystkim musiałam przejść od zarządzania każdym elementem firmy do zarządzania poprzez ludzi. To naturalny etap rozwoju, ale nie zawsze łatwy. Moim głównym celem było zbudowanie przywództwa wewnątrz organizacji – stworzenie zespołu menedżerów, którym mogę powierzyć odpowiedzialność.

Bardzo starannie dobierałam osoby, które stanęły na czele poszczególnych działów. Stopniowo delegowałam odpowiedzialność, przekazywałam im swoją wizję firmy. Kiedy miałam pewność, że ją rozumieją i czują, mogłam zrobić krok wstecz. Dziś moją rolą jest wytyczanie celów i kierunków, patrzenie na firmę jako całość i dbanie o to, żeby ludzie byli przekonani do wspólnej wizji.

Nadal przyglądam się najmniejszym procesom, bo wtedy widzę, co można poprawić i zoptymalizować. Przywództwo nauczyło mnie, że nie chodzi o to, żeby być potrzebnym wszędzie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Chodzi o zbudowanie organizacji, która potrafi dobrze działać również wtedy, kiedy lidera nie ma. Zaskoczyło mnie też, jak bardzo sposób, w jaki funkcjonujemy jako liderzy, wpływa na nasze zdrowie i relacje z innymi – i odwrotnie, jak sytuacja osobista wpływa na sposób pracy menedżera. To pokazało mi, jak ważne jest patrzenie na człowieka całościowo.

Jak buduje pani zespół? Czego szuka pani u ludzi, którym powierza odpowiedzialność?

> **SZUKAM LUDZI, KTÓRZY MAJĄ W SOBIE PASJĘ** *i naprawdę „kręci" ich to, co robią. Lubię dmuchać ludziom w skrzydła. Chcę, żeby człowiek, który przychodzi do pracy, był w miejscu, w którym to, co robi, daje mu satysfakcję i jest dla niego frajdą.*

Wtedy powstaje prawdziwe win-win – korzysta pracownik i firma, a finalnie także klient. Coś, co szybko dyskwalifikuje człowieka, to nieprawda i nieuczciwość. Błędy popełnia każdy, ja również. Nie oczekuję, że ludzie nigdy się nie pomylą. Ważne jest dla mnie to, co robimy z błędem: czy potrafimy się do niego

eprasa.pl 10e52ba6f0

przyznać, wyciągnąć wnioski i go naprawić. Nieuczciwość jest czymś, na co w tej firmie nie ma miejsca.

Czy są wartości, z których nie zrezygnowałaby pani nawet kosztem szybszego rozwoju firmy?

Trzymamy się swoich wartości i czasami przez to pewne rzeczy trwają dłużej. W biznesie istnieją drogi na skróty, dzięki którym można szybko zarobić duże pieniądze. My patrzymy jednak długofalowo. Wierzę, że na dłuższą metę wygrywa produkt, który rzeczywiście działa, i firma, która buduje prawdziwe relacje. Chcemy nie tylko współpracować biznesowo, ale też budować przyjaźnie w biznesie. Mierzi mnie ilość nieprawdy na rynku – firmy, które manipulują faktami i przedstawiają rzeczywistość wyłącznie na potrzeby sprzedaży. Dla mnie transparentność, uczciwość i rzetelność to fundamenty, na których chcemy budować firmę.

Czy jako kobieta w biznesie musiała pani mierzyć się z oczekiwaniami innych? Jak dziś definiuje pani sukces i dokąd chce pani prowadzić firmę?

Mam szczęście, bo firmę zaczynałam z osobami, które są mi bliskie – z Patrykiem Trederem, moim wieloletnim przyjacielem, który dziś stoi na czele działu naukowego, oraz z Piotrem Bileckim, dyrektorem sprzedaży, a prywatnie moim mężem.

Wiele decyzji podejmowaliśmy i nadal podejmujemy wspólnie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Sukces definiuję nie tylko przez wyniki finansowe. Firma musi być zdrowa, rozwijać się i zarabiać – bez tego trudno realizować większą wizję. Dla mnie sukcesem jest także to, że ludzie w organizacji mogą się rozwijać, odkrywać swoje talenty i czerpać radość z tego, co robią. Jeszcze większą satysfakcję daje mi moment, kiedy widzę, że produkt naprawdę pomaga drugiemu człowiekowi. Chcę prowadzić firmę krok po kroku, uczciwie i długofalowo, obserwując, jak rozwijają się ludzie i jak produkty mogą wpływać na poprawę jakości ich życia.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

SUKCES BEZ PERFEKCJI

ANNA KRASNODĘBSKA-CIĆKIEWICZ, *współwłaścicielka i dyrektorka ds. marketingu w Cićkiewicz Clinic*

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU
WPŁYWOWE I SKUTECZNE

Jak połączyć biznes, rodzinę i własne ambicje, nie płacąc za sukces życiem prywatnym? **ANNA KRASNODĘBSKA-CIĆKIEWICZ** *przekonuje, że kluczem nie jest perfekcja, lecz umiejętność wyboru i odpuszczania.*

Rozmawiała **MAGDALENA BAGIŃSKA**

Bizneswoman, mama, żona, partnerka biznesowa – jak godzi pani te wszystkie role?

Przede wszystkim nauczyłam się odpuszczać. Kiedyś wydawało mi się, że skoro coś potrafię zrobić sama, to powinnam zrobić to sama. Dzisiaj wiem, że to prosta droga do przeciążenia. Nie da się być jednocześnie na sto procent mamą, żoną, przedsiębiorczynią, partnerką biznesową i jeszcze mieć przestrzeń dla samej siebie, dlatego tam, gdzie mogę, deleguję. W pracy staram się otaczać ludźmi, którzy mają konkretne kompetencje i w swoich obszarach są po prostu lepsi ode mnie. W domu nauczyłam się prosić o pomoc i ją przyjmować – to też była dla mnie lekcja. Dzisiaj godzenie tych wszystkich ról nie oznacza dla mnie, że każdej poświęcam dokładnie tyle samo czasu. Bardziej chodzi o to, żeby wiedzieć, która z nich w danym momencie naprawdę

eprasa.pl 10e52ba6f0

mnie potrzebuje. Czasem jest to firma, czasem dzieci, czasem małżeństwo, a czasem po prostu ja.

Czy wielozadaniowość to rzeczywiście kobieca supermoc, czy raczej sztuka wyboru tego, co naprawdę ważne?

Zdecydowanie sztuka wyboru. Nie jestem już przekonana do narracji, że kobieta powinna być dumna z tego, że potrafi robić dziesięć rzeczy jednocześnie. Bo za tą „supermocą" bardzo często stoi ogromne zmęczenie.

> *Dla mnie prawdziwą umiejętnością stało się* **NIE ROBIENIE WSZYSTKIEGO**, *tylko decydowanie, czego nie muszę zrobić. Co może poczekać, co może zrobić ktoś inny, a co rzeczywiście wymaga mnie.*

Im więcej mam obowiązków i odpowiedzialności, tym bardziej widzę, że najcenniejszym zasobem nie jest nawet czas, tylko uwaga i energia, i staram się nimi rozsądniej zarządzać.

Czy nauczyła się pani odpuszczać i stawiać granice?

Nadal się tego uczę. Odpuszczanie kiedyś kojarzyło mi się trochę z rezygnacją. Dzisiaj widzę je zupełnie inaczej – jako świadomą decyzję, na co chcę przeznaczać swoją energię. Nie wszystko musi być zrobione przeze mnie, nie wszystko musi

eprasa.pl 10e52ba6f0

być idealne i nie na każdą wiadomość trzeba odpowiedzieć natychmiast. Szczególnie przy trójce dzieci i prowadzeniu firmy lista rzeczy do zrobienia właściwie nigdy się nie kończy. Jeżeli uzależniłabym swój spokój od momentu, w którym wszystko będzie zrobione, prawdopodobnie nigdy bym go nie miała. Granice są mi potrzebne właśnie po to, żebym mogła dobrze funkcjonować w tych obszarach, które są dla mnie naprawdę ważne.

Czy można być ambitną, rozwijać biznes i zarabiać więcej, nie płacąc za to życiem prywatnym?

Myślę, że można, ale nie wierzę w wersję, w której nie ma żadnych kosztów. Każda decyzja coś kosztuje – czas, energię, uwagę. Pytanie brzmi raczej, jaką cenę jesteśmy gotowi zapłacić i gdzie stawiamy granicę. Jestem ambitna i lubię rozwijać biznes. Daje mi ogromną satysfakcję tworzenie czegoś od podstaw, obserwowanie, jak firma rośnie, wymyślanie nowych projektów. Nie chciałabym z tego rezygnować tylko dlatego, że jestem mamą i żoną. Jednocześnie sukces zawodowy nie jest dla mnie sukcesem, jeśli odbywa się całkowicie kosztem rodziny albo mnie samej. Staram się nie myśleć o balansie jak o idealnej równowadze każdego dnia. Są okresy, kiedy więcej bierze firma, i takie, kiedy świadomie odsuwam pracę na dalszy plan. Dla mnie ważny jest bilans w dłuższej perspektywie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jak ważne jest dla pani budowanie własnej marki, niezależnej od rozpoznawalności męża?

> *Nie myślę o tym w kategorii wychodzenia z czyjegoś cienia, bo* **NIGDY NIE MIAŁAM POCZUCIA, ŻE MUSZĘ Z NIEGO WYCHODZIĆ**. *Nie mam potrzeby udowadniania komukolwiek, że jestem „kimś niezależnie od męża”.*

Maciek jest świetnym lekarzem i specjalistą. To jego przestrzeń, jego wiedza i lata doświadczenia. Ja z kolei jestem przedsiębiorcą. Zajmuję się biznesem, rozwojem, organizacją, marką, marketingiem i projektami, które budujemy wokół kliniki. Mamy inne kompetencje i właśnie dlatego tak dobrze się uzupełniamy. Cićkiewicz Clinic nie powstałaby w obecnym kształcie bez żadnego z nas. Nie konkurujemy o to, kto jest bardziej widoczny albo ważniejszy. On nie musi być mną, a ja nie muszę być nim. Razem tworzymy duet, w którym każde z nas wnosi coś zupełnie innego. Chyba właśnie z tego najbardziej jestem dumna: że udało nam się zbudować wspólny biznes bez potrzeby odbierania sobie nawzajem przestrzeni.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czy łatwo jest prowadzić biznes z własnym mężem i jednocześnie nie przenosić pracy do domu?

Nie i nie będę udawać, że jest inaczej. Jesteśmy razem, mamy trójkę dzieci i jednocześnie prowadzimy wspólny biznes, więc całkowite oddzielenie pracy od życia prywatnego jest właściwie niemożliwe. Klinika czasami pojawia się przy śniadaniu, w samochodzie czy wieczorem w domu. Ale po czterech latach nauczyliśmy się ze sobą pracować. Znamy swoje mocne strony, wiemy, za co każde z nas odpowiada i w większości strategicznych kwestii jesteśmy zgodni. Oczywiście zdarzają się różnice zdań. Tylko że dla mnie najważniejsze jest to, żeby nie walczyć o to, kto ma rację, ale znaleźć rozwiązanie, które będzie dobre dla firmy. Ważne jest też, żeby pamiętać, że po zakończeniu tej dyskusji nadal jesteśmy przede wszystkim małżeństwem i rodzicami naszych dzieci.

Czego z tej codzienności nie widać z zewnątrz i jaką cenę naprawdę płaci się za łączenie tylu ról?

Z zewnątrz najczęściej widać efekt. Ładną klinikę, rozwijającą się firmę, kolejne projekty, eventy, współprace z markami, współprace z influencerami czy gwiazdami, śmieszny i edukacyjny content. Nie widać całej logistyki, która za tym stoi. Nie widać dni, kiedy po trudnym dniu w pracy wracam do domu i zaczyna się drugi etat. Nie widać poczucia winy, że kiedy jestem w pracy, mogłabym być z dziećmi, a kiedy jestem z dziećmi, z tyłu głowy

eprasa.pl 10e52ba6f0

mam sprawy firmy. Myślę, że wiele kobiet bardzo dobrze zna to uczucie. Dlatego nie chciałabym tworzyć obrazu kobiety, która „ma wszystko i świetnie sobie ze wszystkim radzi". Ja też czasem sobie nie radzę. Bywam zmęczona, mam gorsze dni, czasem coś zawalam, czasem świadomie z czegoś rezygnuję.

Największą zmianą, jaka przyszła z czasem, jest to, że przestałam oczekiwać od siebie perfekcji. Nie muszę być każdego dnia idealną mamą, żoną i przedsiębiorczynią. Chcę być wystarczająco dobra w rzeczach, które naprawdę mają dla mnie znaczenie.

Odpuszczanie nie oznacza dla mnie rezygnacji z ambicji. Oznacza rezygnację z przekonania, że wszystko muszę zrobić sama.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Danucera

LUKSUSOWY MINIMALIZM

DANUTA MIELOCH, *założycielka marki Danucera i kosmetolog z 30-letnim stażem*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Chcę pomóc kobietom zadbać o siebie bez komplikowania im życia. Kobieta nie potrzebuje 15 luksusowych produktów, ale kilku doskonałych kosmetyków oraz wiedzy, jak ich używać. To właśnie jest luksus – mówi **DANUTA MIELOCH, WŁAŚCICIELKA MARKI DANUCERA** *oraz luksusowego Danucera Spa w Warszawie.*

Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

Od dzieciństwa fascynują panią kosmetyki, jako mała dziewczynka robiła pani pierwsze maseczki do twarzy. Kiedy pomyślała pani, że stworzy własną markę? To był impuls czy plan, który dojrzewał przez lata?

Myślę, że Danucera zaczęła się dużo wcześniej, niż sama zdawałam sobie z tego sprawę. Gdy byłam mała, nie interesowały mnie szczególnie lalki. Fascynowała mnie moja własna „apteka". Mieszałam maseczki, kremy, podpatrywałam domowe receptury, interesowało mnie, co można nałożyć na skórę i dlaczego coś działa. Już wtedy miałam w sobie tę ciekawość, która została ze mną do dziś. Danucera dojrzewała we mnie przez ponad 30 lat pracy jako kosmetolożka. Najpierw wyjechałam z Polski

eprasa.pl 10e52ba6f0

do Stanów Zjednoczonych. Byłam młodą kobietą, która przyjechała tam z 20 dolarami w kieszeni. Uczyłam się języka, pracowałam, później zdobywałam doświadczenie – również w Paryżu. Ostatecznie stworzyłam Rescue Spa, najpierw w Filadelfii, później w Nowym Jorku. Przez te wszystkie lata miałam przed sobą tysiące kobiet i ciągle słyszałam te same pytania: „Co naprawdę powinnam stosować?", „Dlaczego mam tyle kosmetyków, a moja skóra nadal nie wygląda dobrze?", „Jak mam znaleźć na to wszystko czas?". W pewnym momencie zrozumiałam, że nie chcę tworzyć kolejnej marki kosmetycznej. Chcę stworzyć odpowiedź na chaos i tak powstała Danucera. Z wiedzy zdobytej w gabinecie, z przekonania, że kobieta nie potrzebuje 15 produktów. Potrzebuje kilku doskonałych kosmetyków oraz właściwej techniki i wiedzy, jak ich używać. Moja misja jest dziś bardzo prosta: pomóc kobietom zadbać o siebie bez komplikowania im życia. Pięć kroków. Pięć minut. I skóra, która z każdym dniem staje się lepsza.

Nim założyła pani salon SPA w Polsce, prowadziła pani działalność w USA. Czy zauważa pani różnice w tym, jak Amerykanki i Polki podchodzą do dbania o skórę?

Tak, ale te różnice bardzo się zmieniają. Przez wiele lat obserwowałam kobiety w Stanach Zjednoczonych – w Filadelfii i Nowym Jorku – a teraz bardzo intensywnie pracuję z kobie-

eprasa.pl 10e52ba6f0

tami w Polsce. Amerykanki, szczególnie w Nowym Jorku, żyją niesłychanie szybko. Chcą rezultatu i efektywności. Nie mają dwóch godzin każdego ranka na pielęgnację. Zabieg jest dla nich często stałą częścią stylu życia, podobnie jak trening czy dbanie o dietę. Polki mają niezwykle silną kulturę dbania o siebie. W naszej części Europy pielęgnacja skóry, masaż, domowe receptury, kremy – to wszystko było obecne od pokoleń – sama z tego wyrosłam. Polki są bardzo świadome i wymagające

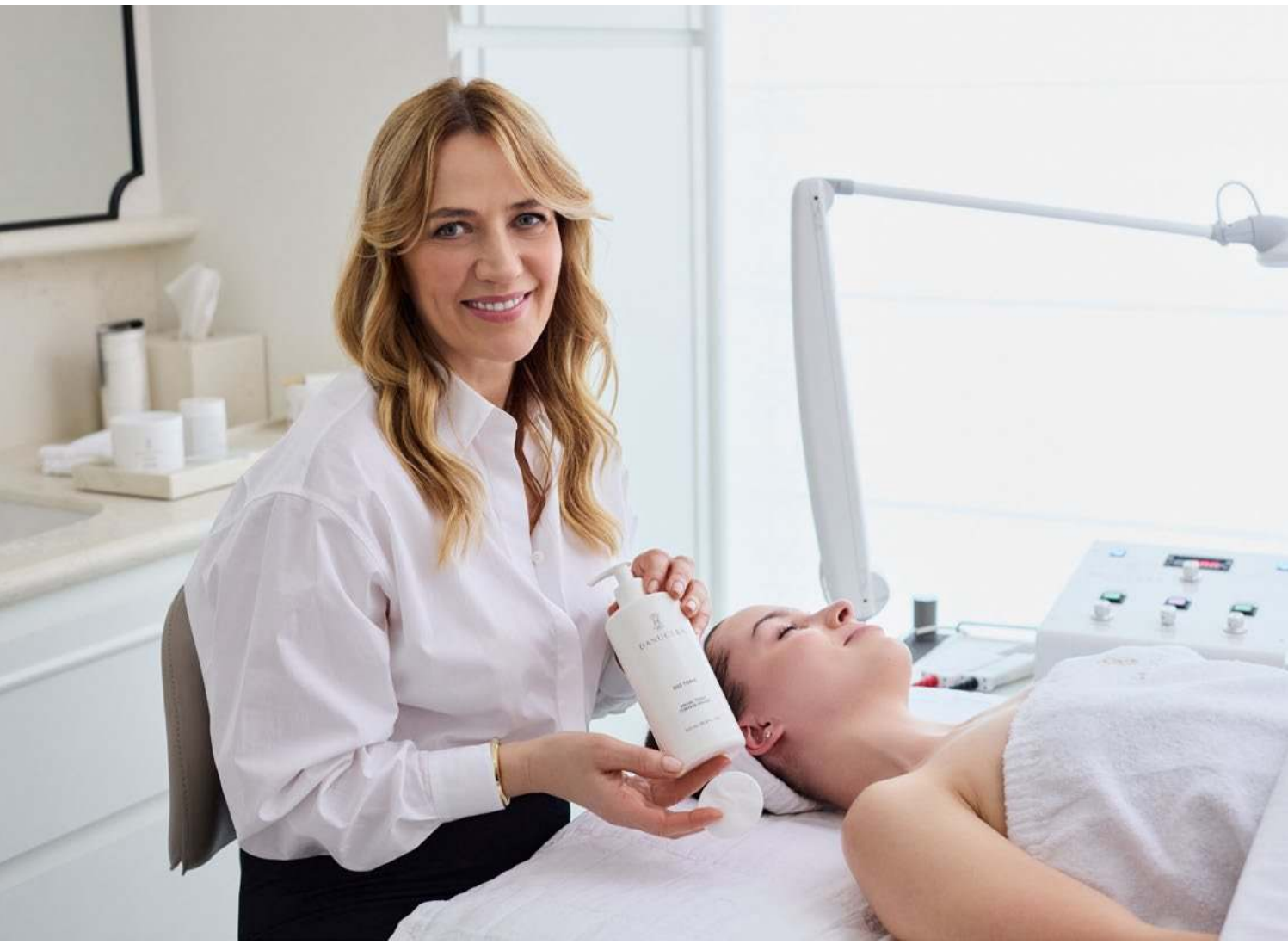
> *Widzę jednak ten sam problem po obu stronach oceanu:* **NADMIAR INFORMACJI** *i nadmiar produktów. Kobiety są bombardowane trendami, TikTokiem, kolejnymi składnikami aktywnymi, urządzeniami i procedurami.*

Często wiedzą więcej o kosmetykach niż kiedykolwiek wcześniej, ale niekoniecznie wiedzą, czego naprawdę potrzebuje ich skóra – właśnie tutaj widzę swoją rolę. Nie chcę mówić kobietom: kup więcej. Chcę powiedzieć: zrozum potrzeby swojej skóry, wybierz mniej, ale lepiej, i bądź konsekwentna. Kobieta ma już wystarczająco dużo rzeczy do zrobienia. Pielęgnacja nie powinna być kolejnym źródłem stresu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



ZABIEGI WYKONYWANE W DANUCERA SPA *zawsze są dobierane pod kątem stanu skóry i potrzeb klientki*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Podkreśla pani często, że stawia na minimalizm. W jaki sposób wprowadza pani tę filozofię do swojej działalności?

Dla mnie minimalizm nie oznacza robienia mniej dla samego „mniej". Oznacza precyzję zamiast nadmiaru. Przez ponad 30 lat widziałam konsekwencje przesadnej pielęgnacji: przeciążoną skórę, podrażnienia, zaburzoną barierę lipidową, stany zapalne. Widziałam łazienki pełne drogich kosmetyków, których właścicielki nie wiedziały, jak ich używać. Jestem przeciwna temu, co nazywam „bufetem kosmetycznym". Jeden produkt stąd, drugi stamtąd, trzeci dlatego, że jest modny w internecie. To nie jest strategia.

> *Danucera jest systemem. Produkty zostały stworzone tak, aby ze sobą współpracowały, a mój podstawowy* **RYTUAŁ MOŻNA WYKONAĆ W PIĘĆ MINUT**: *oczyszczanie, tonizacja, serum, pielęgnacja okolicy oczu i krem.*

To samo dotyczy naszych zabiegów. Technologia jest dla mnie narzędziem, nie bohaterem. Najważniejsze są oczy, dłonie i wiedza kosmetologa – umiejętność oceny skóry, odpowiedniej kolejności działania i zrozumienia, czego skóra potrzebuje dzi-

eprasa.pl 10e52ba6f0

siaj. Minimum wysiłku, maksimum rezultatu. To jest mój rodzaj luksusu.

Który produkt z dotychczasowego portfolio uważa pani za swoje „dziecko" lub największy sukces recepturowy i dlaczego?

Gdybym naprawdę musiała wybrać jeden, powiedziałabym: Cerabalm. Jest w nim bardzo dużo mojej filozofii. Chciałam stworzyć produkt, który zmieni sposób, w jaki kobiety myślą o oczyszczaniu skóry. Bo przez lata w gabinecie zauważałam, że wiele problemów zaczyna się od podstaw – zbyt agresywnego albo niedokładnego oczyszczania.

Cerabalm jest czymś więcej niż preparatem do demakijażu. Pozwala dokładnie oczyścić skórę, a jednocześnie pozostawić ją miękką, komfortową i przygotowaną do dalszej pielęgnacji. Dlatego uczę techniki podwójnego oczyszczania. Uwielbiam moment, kiedy klientka mówi mi: „Nigdy nie wiedziałam, że moja skóra może tak wyglądać po samym oczyszczaniu". Wtedy wiem, że produkt zmienił nie tylko jej skórę, ale również sposób myślenia o pielęgnacji.

To właśnie chciałam osiągnąć z Danucera: żeby każdy produkt miał powód istnienia. Nie potrzebuję kolejnego produktu tylko dlatego, że rynek oczekuje nowości. Produkt musi rozwiązywać realny problem. Jeśli nie wnosi czegoś istotnego, nie powinien powstać.

eprasa.pl 10e52ba6f0

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU
WPŁYWOWE I SKUTECZNE

W Polsce działa wiele salonów kosmetycznych, wiele z nich oferuje też klientom drogie marki kosmetyków. Czym się wyróżnia marka Danucera?

> **CENA NIGDY NIE BYŁA DLA MNIE DEFINICJĄ LUKSUSU**. *Luksusem jest rezultat, wiedza i pewność, że ktoś naprawdę rozumie twoją skórę. Danucera wyróżnia przede wszystkim jej pochodzenie.*

Danucera powstała z ponad 30 lat mojej pracy jako kosmetologa. Nadal patrzę na kosmetyk jak kosmetolog. Interesuje mnie tekstura, sposób pracy na skórze, kolejność aplikacji, reakcja skóry bezpośrednio po zastosowaniu i jej kondycja po tygodniach oraz miesiącach. Produkt ma być czysty, inteligentny i skuteczny.

Danucera nie sprzedaje wyłącznie kremów – uczy kobiety, jak dbać o skórę.To fundamentalna różnica. Mogę sprzedać kobiecie bardzo drogi kosmetyk i wysłać ją do domu albo mogę pokazać jej, jak oczyszczać twarz, ile produktu stosować, jak wykonywać masaż, jak obserwować skórę i jak zbudować rytuał, który będzie potrafiła utrzymać przez lata. Dla mnie druga opcja ma znacznie większą wartość. Nie chcę uzależniać ko-

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE



eprasa.pl 10e52ba6f0

biety od kolejnych produktów. Chcę dać jej wiedzę i pewność siebie.

W dzisiejszych realiach niezwykle trudno utrzymać stałe grono pracowników – jest spora rotacja na rynku, a konkurencja podbiera najlepszych pracowników. To spore wyzwanie dla rynku beauty i pani salonu?

Oczywiście. Ludzie są największym wyzwaniem każdego biznesu usługowego, ale są też jego największą wartością. Przez lata zbudowałam duże zespoły w Stanach Zjednoczonych i jestem szczególnie dumna z tego, że wiele osób pracuje ze mną bardzo długo. To nie dzieje się przypadkiem. Nie wierzę, że można zbudować wyjątkowy zespół wyłącznie za pomocą wynagrodzenia. Wynagrodzenie musi być uczciwe, ale ludzie potrzebują rozwoju, standardów, edukacji, szacunku i poczucia, że są częścią czegoś, co ma znaczenie. Jestem wymagająca najpierw wobec siebie, później wobec innych. W beauty nie można być „prawie dobrym", kiedy klient oddaje nam swoją twarz, swoje ciało i swoje zaufanie. Wysokim wymaganiom musi towarzyszyć inwestowanie w człowieka. Chcę, żeby kosmetolog pracująca z nami za kilka lat była znacznie lepszą specjalistką niż na początku. Tutaj pojawia się coś, czego nie da się kupić razem z najnowszym urządzeniem: doświadczone oko, doskonałe ręce, intuicja i tysiące godzin praktyki. Technologię można kupić. Doświadczenia nie. Dlatego moim

eprasa.pl 10e52ba6f0

zadaniem jako właścicielki i liderki nie jest tylko zatrudnianie ludzi, ale tworzenie ekspertów.

Jakie ma pani dalsze plany na rozwój swojej działalności w Polsce? Powstaną kolejne salony w innych miastach lub nowe linie kosmetyków?

Mam ogromne ambicje związane z Polską, ale nauczyłam się, by nie mylić wzrostu z pośpiechem. Danucera Spa przy Pięknej 15 w Warszawie jest dla mnie czymś bardzo osobistym. Po tylu latach budowania biznesu w Stanach Zjednoczonych wracam z tym doświadczeniem do kraju, z którego wyjechałam.

> *Chcę stworzyć w Warszawie* **MIEJSCE ABSOLUTNIE WYJĄTKOWE** *– standard, metodę, zespół i kulturę, które będzie można rozwijać bez utraty jakości.*

Czy widzę Danucera w kolejnych miejscach? Oczywiście, widzę ogromny potencjał, ale nigdy nie będę otwierać salonów tylko po to, żeby mieć ich więcej. Skala nie może być ważniejsza od jakości. Podobnie myślę o produktach. Danucera będzie się rozwijała, ale nie zamierzam produkować kosmetyków po to, żeby zapełniać półki. Każdy kolejny produkt musi odpowiedzieć na pytanie: czy naprawdę ułatwi kobiecie życie albo

eprasa.pl 10e52ba6f0

poprawi kondycję jej skóry? Jeżeli odpowiedź brzmi „nie", nie potrzebujemy go.

Czym wyróżnia się pani warszawski salon na tle innych salonów beauty?

Przede wszystkim tym, że nie chcę, żeby był po prostu kolejnym pięknym salonem. Danucera Spa w Warszawie jest miejscem, w którym przekładamy ponad trzy dekady mojego doświadczenia na konkretną metodę pracy ze skórą – The Danucera Method. Nie zaczynamy od urządzenia. Zaczynamy od człowieka. Patrzymy na skórę, jej strukturę, mięśnie twarzy, napięcia, sposób starzenia się, styl życia. Dopiero później decydujemy, jakich technik, produktów i technologii potrzebujemy. Naszym premierowym zabiegiem jest Danucera Sculpt & Lift. Łączymy w nim zaawansowane technologie prądowe z bardzo świadomą pracą manualną.

Powtarzam swojemu zespołowi: urządzenie samo nie tworzy wybitnego zabiegu. Rezultat tworzy osoba, która wie, kiedy, dlaczego i w jakiej kolejności go użyć. To właśnie chcę przenieść z mojego doświadczenia w Stanach do Warszawy: niezwykle wysoki poziom szkolenia, konsekwencję, odpowiedzialność za rezultat i coś, co nazywam Unreasonable Care – bezkompromisową troską o klienta. Chcę, żeby kobieta wychodziła od nas nie tylko z piękniejszą skórą. Chcę, żeby wychodziła spokojniejsza, bardziej świadoma i z poczuciem, że ktoś ją naprawdę zobaczył, wysłuchał

eprasa.pl 10e52ba6f0

jej i się nią zaopiekował. Właśnie tym powinien być współczesny luksus.

Zdobywała pani doświadczenie we Francji i za oceanem. Które doświadczenia, z perspektywy czasu, uważa pani za najcenniejsze?

> *Każde z tych miejsc dało mi coś innego.* **POLSKA DAŁA MI FUNDAMENT**. *Dyscyplinę, pracowitość, szacunek do pielęgnacji i przekonanie, że o siebie trzeba dbać regularnie, a nie dopiero wtedy, kiedy pojawia się problem.*

Francja nauczyła mnie estetyki i szacunku do rzemiosła. Tego, że piękno nie musi krzyczeć. Że dobry produkt, świetna technika i elegancja mogą być niezwykle wyrafinowane, a jednocześnie proste. Ameryka nauczyła mnie odwagi. Przyjechałam tam jako młoda kobieta z Polski z 20 dolarami w kieszeni. Musiałam nauczyć się języka, pracować, budować relacje i zaczynać od zera. Ameryka nauczyła mnie, że jeśli naprawdę jesteś dobra w tym, co robisz, ciężko pracujesz i nie przestajesz się uczyć, możesz stworzyć coś znacznie większego, niż początkowo sobie wyobrażałaś. Zaczynałam jako kosmetolog. I na-

eprasa.pl 10e52ba6f0

dal nim jestem. Jestem też przedsiębiorczynią, założycielką, pracodawcą, twórczynią marki i edukatorką – ale wszystko, co zbudowałam, wyrosło z mojego fachu. Gabinet nauczył mnie skóry. Klientki dały mi zaufanie. Rescue Spa nauczyło mnie budowania biznesu, a Danucera jest kulminacją wszystkiego, czego nauczyłam się przez ponad trzy dekady. I chyba właśnie dlatego, kiedy dziś patrzę na swoją drogę, sukces nie oznacza dla mnie wyłącznie tego, jak duża stała się firma. Największym sukcesem jest to, że nadal robię dokładnie to, co fascynowało mnie jako małą dziewczynkę: szukam odpowiedzi na pytanie, jak pomóc kobiecie czuć się lepiej we własnej skórze. Tylko dziś mam wiedzę, doświadczenie, zespół i możliwości, żeby pomagać w ten sposób tysiącom kobiet.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

50

Najbogatszych Polek

Nieruchomości Luksusowe



50

eprasa.pl 10e52ba6f0



MURANO, CZYLI WSPÓŁCZESNY LUKSUS

Fot. materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czym jest dziś luksus, czego obecnie oczekujemy od nieruchomości premium i jak dom może odpowiadać na potrzeby mieszkańców, mówi **ANNA WOJDYGA, DYREKTOR HANDLOWY W PROFBUD**, *który realizuje pierwszą w Polsce inwestycję longevity – MURANO.*

Rozmawiała **IWONA MAZUR**

Z badania „Czym dziś jest luksus dla Polaków?", przygotowanego przez Infuture Institute wraz z PROFBUD, wynika, że definicja luksusu się zmienia. Co dziś, poza dobrami materialnymi, jest dla Polaków największym luksusem?

Wyniki naszego badania pokazują, że luksus coraz rzadziej definiujemy wyłącznie przez to, co posiadamy. Dziś jego miarą staje się przede wszystkim jakość życia i możliwość dysponowania własnym czasem, dbanie o zdrowie, regeneracja oraz relacje z bliskimi. Co ciekawe, kiedy pytamy o luksus w ogóle, w odpowiedziach często pojawiają się konkretne marki czy dobra materialne. Kiedy jednak pytamy: „Czym luksus jest dla ciebie?", odpowiedzi są już zupełnie inne. W świecie, w którym jesteśmy niemal nieustannie dostępni, funkcjonujemy pod presją czasu i nadmiaru bodźców, coraz większą wartość ma spokój,

eprasa.pl 10e52ba6f0



ANNA WOJDYGA, *dyrektor handlowy w PROFBUD*

Fot. materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

prywatność czy po prostu możliwość zwolnienia tempa na własnych warunkach.

To istotna zmiana, ponieważ wpływa również na nasze oczekiwania wobec miejsca, w którym żyjemy. Prawdziwym luksusem staje się już nie tylko wysoki standard czy prestiżowy adres, ale przede wszystkim otoczenie, które ułatwia codzienne funkcjonowanie, pozwala lepiej odpoczywać i daje więcej czasu na rzeczy naprawdę dla nas ważne. W tym sensie luksus coraz częściej oznacza nie „mieć więcej", ale w dużo większym stopniu „żyć lepiej".

Co ta zmiana oznacza dla rynku nieruchomości premium i oczekiwań jego klientów?

Ta zmiana oznacza, że sama prestiżowa lokalizacja, metraż czy zastosowanie wysokiej jakości materiałów przestają wystarczać, aby nieruchomość była postrzegana jako prawdziwie premium. Klienci coraz częściej patrzą na miejsce zamieszkania przez pryzmat tego, jak będzie ono wpływało na ich codzienne życie, zdrowie, komfort czy sposób spędzania czasu. Powiedziałabym nawet, że po powrocie do domu klient powinien przede wszystkim poczuć ulgę. On nie chce, żeby miejsce, w którym mieszka, było kolejnym projektem, którym musi zarządzać. Chce, żeby otoczenie zdejmowało z niego część codziennych obowiązków i dawało mu coś ekstra, bez konieczności zmieniania całego swojego życia.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Właśnie z takiego założenia wyszliśmy, projektując MURANO. Zamiast tworzyć kolejną listę udogodnień, zwyczajowo kojarzonych z segmentem premium, spojrzeliśmy na inwestycję przez pryzmat aktualnych potrzeb współczesnego mieszkańca dużego miasta. W jego optyce coraz częściej budynek przestaje być tylko przedmiotem, a staje się usługą. Liczy się nie tylko to, jak wygląda, ale również to, co robi dla mieszkańca każdego dnia. Stąd w MURANO rozwiązania wspierające jakość snu i regenerację, odpowiednią jakość powietrza, aktywność fizyczną, kontakt z naturą, ale również przestrzenie sprzyjające budowaniu relacji czy pracy w skupieniu.

Jednocześnie to

> *sygnał szerszej zmiany zachodzącej na rynku. Współczesne premium coraz mniej opiera się na demonstracji statusu, a coraz bardziej na* **JAKOŚCI CODZIENNEGO DOŚWIADCZENIA**. *MURANO jest naszą odpowiedzią na takie rozumienie luksusu.*

Jednym z największych deficytów współczesnego życia jest czas. Czy nieruchomość może być zaprojektowana w taki sposób, aby realnie pomagała mieszkańcom go odzyskiwać?

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zdecydowanie tak. Nie jesteśmy co prawda w stanie sprawić, że doba będzie dłuższa, ale możemy projektować przestrzeń w taki sposób, aby mieszkańcy mogli lepiej wykorzystywać swój czas. W dużym mieście tracimy go przecież nie tylko na dojazdy, ale także na organizowanie wielu codziennych aktywności poza miejscem zamieszkania. Dużo mówi się dziś o mieście 15-minutowym. My zaczęliśmy się zastanawiać, czy tego czasu nie można skrócić jeszcze bardziej.

W MURANO staraliśmy się spojrzeć na tę kwestię kompleksowo. Dlatego w ramach inwestycji przewidzieliśmy przestrzenie i rozwiązania odpowiadające na różne potrzeby mieszkańców. Można tu zadbać i o aktywność fizyczną, i o regenerację, skorzystać z sauny i hipoksji, znaleźć miejsce do pracy wymagającej skupienia czy spędzić czas w przestrzeniach sprofilowanych pod życie towarzyskie. Jeśli część tych aktywności można zrealizować bez dodatkowego dojazdu, umawiania się w kilku różnych miejscach i organizowania wokół nich dnia, to są realnie odzyskane minuty i godziny. Ważnym elementem jest również sama lokalizacja w Śródmieściu Warszawy, która daje dostęp do szerokiej oferty miasta bez konieczności poświęcania dużej części dnia na przemieszczanie się.

W tym sensie dobrze zaprojektowana nieruchomość może rzeczywiście pomagać odzyskiwać czas.

eprasa.pl 10e52ba6f0

> *Nie chodzi o to, żeby w jednym budynku zamknąć całe życie mieszkańca, ale żeby część jego codziennych potrzeb była* **DOSTĘPNA BLIŻEJ**,

wygodniej i bez konieczności dodatkowego planowania. Założenie było proste: ten ekosystem ma mieszkańcowi dawać czas, a nie dokładać kolejnych rzeczy, którym musi go poświęcić. Dziś właśnie taka wygoda i możliwość świadomego dysponowania własnym czasem stają się jednym z kluczowych wymiarów luksusu.

W MURANO mieszkańcy będą mieli dostęp do Health Space z profesjonalnym zapleczem treningowym i wsparciem trenera-fizjoterapeuty, saun, przestrzeni regeneracji, stref ciszy czy miejsc do pracy i spotkań. Dlaczego tak ważne było stworzenie całego ekosystemu?

Zależało nam na stworzeniu całego ekosystemu, ponieważ na jakość życia nie wpływa jeden czynnik. Zdrowie, regeneracja, aktywność, sen, relacje czy możliwość wyciszenia się są ze sobą powiązane i dopiero spojrzenie na nie jako na całość jest spójne z ideą longevity. Od początku nie chcieliśmy ścigać się na długość listy udogodnień. Nie chodzi o to, kto będzie miał dziesięć czy dwadzieścia dodatkowych funkcji. Ważne jest to, czy tworzą one spójną całość i rzeczywiście wspierają dzień mieszkańca.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dobrym przykładem jest właśnie Health Space w MURANO, a w szczególności stworzona tam strefa hipoksji. To rozwiązanie, które po raz pierwszy w Polsce wprowadzamy do części wspólnych inwestycji mieszkaniowej. Mieszkaniec będzie mógł trenować w warunkach symulujących umiarkowaną wysokość górską bez opuszczania budynku. System opracowany we współpracy z ekspertami pozwoli precyzyjnie kontrolować poziom tlenu, a także temperaturę i wilgotność powietrza w przeznaczonej do tego przestrzeni. Inspiracją było dla nas między innymi to, jak trenują profesjonalni sportowcy. Zadaliśmy sobie pytanie: co z rozwiązań dostępnych dotychczas głównie dla nich możemy przenieść do codziennego życia mieszkańca?

Istotne jest również to, że technologia nie funkcjonuje w oderwaniu od człowieka. Health Space łączy trening, fizjoterapię, regenerację i wyciszenie, a mieszkańcy będą mogli korzystać z jej pełnych możliwości przy wsparciu profesjonalistów, między innymi trenerów i fizjoterapeutów. Właśnie to połączenie zaawansowanych rozwiązań z wiedzą ekspertów jest dla nas szczególnie ważne.

PROFBUD realizuje pierwszą w Polsce inwestycję mieszkaniową w duchu longevity. Co to tak naprawdę oznacza w przypadku nieruchomości? Jak przełożyli państwo tę ideę na architekturę i codzienne funkcjonowanie mieszkańców?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Longevity w nieruchomościach rozumiemy znacznie szerzej niż jako zastosowanie technologii wspierających zdrowie. Punktem wyjścia jest dla nas pytanie, w jaki sposób miejsce, w którym mieszkamy, może sprzyjać długiemu, dobremu życiu. Przecież ogromną część życia spędzamy właśnie w domu i jego najbliższym otoczeniu, dlatego jakość tej przestrzeni ma fundamentalne znaczenie dla naszego odpoczynku, aktywności, relacji czy codziennych nawyków. Kiedy pracowaliśmy nad MURANO, nie zaczynaliśmy od pytania: „Co jeszcze możemy wstawić do budynku?". Zaczynaliśmy od rozmów o tym, jak wygląda dzień naszego klienta i czego mu w tym dniu najbardziej brakuje.

W MURANO przełożyliśmy tę ideę na koncepcję Ośmiu Stref, które odpowiadają różnym obszarom życia mieszkańców. Obejmują one relacje, celebrację, równowagę, aktywność fizyczną, kontakt z naturą, kulturę, świadome odżywianie oraz sen. Dopiero w ramach tych obszarów pojawiają się konkretne rozwiązania. Myślimy o tym jako o ekosystemie dobrego życia, który zaczyna się w mieszkaniu, a budynek staje się jego przedłużeniem.

Istotna jest także sama architektura. Kontakt z zielenią, dostęp do przestrzeni wspólnych czy tarasy sąsiedzkie nie są jedynie dodatkami do budynku, ale elementami całej koncepcji. Chodzi więc o stworzenie środowiska, które nie narzuca określonego stylu życia, lecz daje mieszkańcom możliwość dokonywania na co dzień wyborów sprzyjających ich dobrostanowi.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Technologia jest w tym podejściu narzędziem, a nie celem samym w sobie. Longevity w MURANO oznacza dla nas całościowe spojrzenie na człowieka i jego potrzeby oraz próbę takiego zaprojektowania przestrzeni, aby wspierała jakość życia nie tylko dziś, ale również w dłuższej perspektywie. Nie chcemy, żeby MURANO było postrzegane jako zbiór kilkunastu efektownych rozwiązań. Chodzi o całościowy koncept, 360-stopniowy projekt, który wspiera dobre życie.

Zależało nam, żeby była to inwestycja, która z czasem zyskuje na wartości zarówno pod względem funkcjonalności i jakości, jak i swojej atrakcyjności. MURANO ma równie dobrze służyć mieszkańcom dziś, jak i za kilkanaście lat.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Pietruszka Fotografia / Kalbornia Lake and Pool House

NOWY WYMIAR PRESTIŻU – DOBRZE ZAPROJEKTOWANA CODZIENNOŚĆ

eprasa.pl 10e52ba6f0

Kilkanaście lat temu o prestiżu nieruchomości decydowały adres, metraż i standard wykończenia. Dziś znaczenie ma również to, **JAK FUNKCJONUJE CAŁE OTOCZENIE:** *przestrzenie wspólne, dostęp do usług, relacja budynku z miastem i przyrodą oraz możliwość odpoczynku.*

Tekst: **MAGDA GREFKOWICZ**

Zmianę widać w warszawskich i wrocławskich inwestycjach mieszkaniowych, rewitalizacjach, domach wypoczynkowych oraz biurach. Coraz większą rolę odgrywa jakość codziennego doświadczenia, prywatność i dobrze zaplanowana przestrzeń.

Miasto zaczyna się za progiem

Współczesne osiedle premium to nie tylko kolekcja efektownych budynków. Równie ważne są ulice, place, zieleń i połączenia z sąsiednimi częściami miasta. Takie podejście widać w NOHO ONE na warszawskiej Woli, realizowanym na terenie dawnej fabryki Polfa. Masterplan przygotowany przez BBGK Architekci obejmuje pięć hektarów, na których zaplanowano mieszkania, usługi,

eprasa.pl 10e52ba6f0

przestrzenie publiczne i zieleń. Istotnym elementem projektu są piesze połączenia z otoczeniem.

Jak podkreśla Bartosz Świniarski, architekt i urbanista związany z pracownią BBGK Architekci:

„Urbanistyka zaczyna się wtedy, kiedy przestajemy myśleć o budynku jedynie w granicach działki, a zastanawiamy się nad tym, w jakie relacje wchodzi z innymi budynkami. Wynosząc doświadczenia XX wieku i modernizmu w planistyce, wiemy już, jak ogromna wartość kryje się w tradycyjnej strukturze miejskiej, w miastach zaprojektowanych z uwzględnieniem percepcji człowieka, w miastach z systemem przestrzeni publicznych połączonych ze sobą ciągami pieszymi, z gramatyką języka klasycznej urbanistyki z jej elementami, takimi jak ulica, plac i park".

Podobne myślenie przyświeca projektowi SOHO by Yareal na warszawskim Kamionku, zaprojektowanemu przez HRA Architekci. Osiedle łączy funkcje mieszkaniowe i usługowe, a jego ważnymi elementami są linearny park oraz zielone dziedzińce. Zakończony etap obejmuje dziesięć budynków i 870 mieszkań. Projekt uzyskał certyfikat BREEAM Communities, a kolejny etap, SOHO HUB, zakłada rewitalizację historycznego budynku B.55.

W obu projektach ulice, zieleń i usługi mają tworzyć środowisko codziennego życia. To podejście pokazuje, że standard inwe-

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Fotomohito

BAKER MCKENZIE, *Varso Tower, Warszawa. Strefa wypoczynku w biurze zaprojektowanym przez pracownię BIT CREATIVE*

eprasa.pl 10e52ba6f0

GEBERIT

ŁAZIENKA, KTÓRA **ZBIERA KOMPLEMENTY.**



DESIGN MEETS FUNCTION

Geberit oferuje innowacyjne rozwiązania i szeroką gamę wzorów, dzięki którym stworzysz łazienkę na własnych zasadach. Lepiej. Dla Ciebie.

prasa.pl 10652ha6f0

stycji zależy również od jakości przestrzeni, z której mieszkańcy korzystają poza własnymi czterema ścianami.

Nowe życie przemysłowego dziedzictwa

Innym sposobem myślenia o współczesnej architekturze jest przywracanie dawnym obiektom przemysłowym nowych funkcji. Na warszawskiej Pradze-Południe powstaje Perun, projekt Alides Polska przygotowany we współpracy z pracownią WWAA. Historia tego miejsca sięga 1913 r., kiedy rozpoczęto tu produkcję tlenu. Później zakład wytwarzał sprzęt i materiały spawalnicze. Z fabryką wiąże się także historia konstrukcji spawanej warszawskiego budynku PKO.

Plan zakłada odrestaurowanie czterech hal przemysłowych i włączenie ich w nowe założenie z 242 mieszkaniami oraz usługami. Teren ma być dostępny, uzupełniony zielenią i ścieżką edukacyjną. Zachowanie historycznej zabudowy nie będzie więc wyłącznie zabiegiem estetycznym, ale próbą utrzymania ciągłości miejsca.

Marcin Mostafa, architekt z pracowni WWAA, mówi:

„Proces będzie wymagał pogodzenia dwóch pozornie przeciwstawnych założeń: zachowania autentyczności miejsca i jednoczesnego przygotowania dawnych obiektów do zupełnie nowego sposobu użytkowania. Chcemy, by elementy stanowiące o charakterze dawnej fabryki pozostały ważną częścią architektury całego założenia”.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Znaczenie historii podkreśla również Luiza Grunwald, Co-Director w Alides Polska:

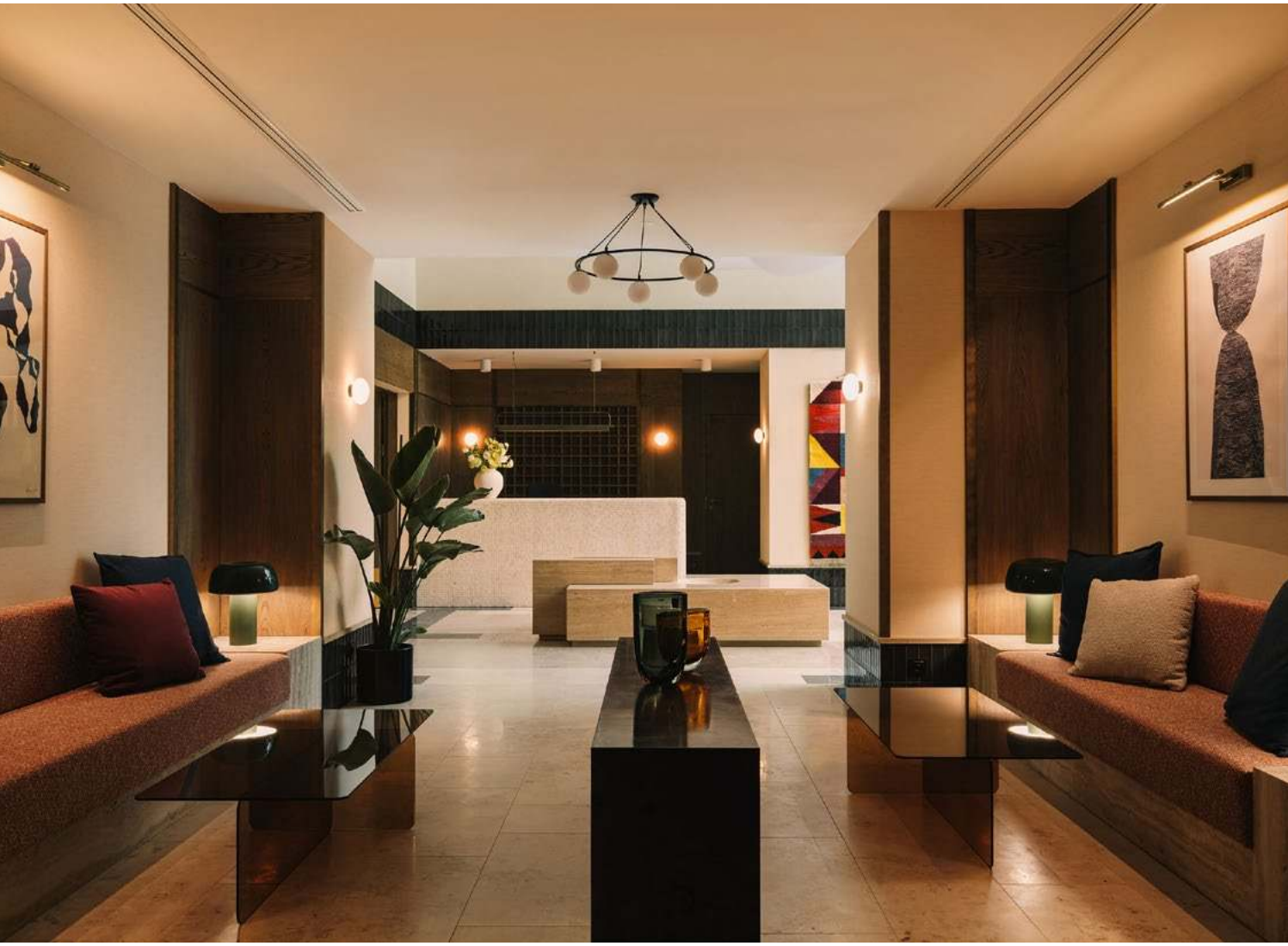
„Perun to dla nas projekt z charakterem – nie zaczynamy od zera – wchodzimy na teren z gotową, ponadstuletnią historią. Rozpoczęcie prac budowlanych oznacza wejście w najbardziej fascynujący etap tego procesu i moment, w którym możemy zacząć przywracać historycznym halom dawną świetność. Zachowane obiekty nie staną się zamkniętym reliktem przeszłości ani dekoracyjnym elementem osiedla. Zależy nam, by po zakończeniu inwestycji historia Peruna była wciąż obecna i naturalnie splatała się ze współczesnym życiem tego miejsca".

Perun pokazuje, że historia może stać się ważną częścią współczesnej tożsamości inwestycji, a nie jedynie dekoracyjnym tłem dla nowej zabudowy.

Prywatność i kontakt z naturą

Wysoki standard może oznaczać także możliwość wyciszenia się i odpoczynku z dala od miejskiego tempa. Przykładem jest Kalbornia Lake & Pool House nad jeziorem Dąbrowa Wielka na Mazurach. Dom zaprojektowany przez Boris Kudlička with Partners, z wnętrzami Aleksandry Sowy z ASID Studio, wykorzystuje panoramiczne widoki i bezpośredni kontakt z krajobrazem. Do dyspozycji gości są mię-

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Serwis prasowy Profbud

THE UPPER HOUSE BY ANGEL, *Wrocław. W inwestycji zrealizowanej przez PROFBUD komfort mieszkania uzupełniają strefy przeznaczone do odpoczynku i regeneracji, w tym basen, spa i przestrzeń fitness*

eprasa.pl 10e52ba6f0

dzy innymi tarasy, prywatny pomost, basen, jacuzzi i sauna. Obiekt można wynająć na wyłączność dla maksymalnie ośmiu osób.

Joanna Wistuba, architektka i właścicielka JW Property Management, podkreśla, że najważniejsza była relacja architektury z naturą:

„Interesują mnie miejsca, które mają własną historię i charakter. W Kalborni od początku urzekło mnie to, że architektura nie konkuruje z naturą, tylko pozwala naprawdę jej doświadczyć. Chciałam, żeby ten dom był dostępny nie tylko do oglądania na pięknych zdjęciach, ale przede wszystkim do przeżycia. Żeby można było przyjechać tu na kilka dni, zwolnić i przekonać się, jak zupełnie inaczej funkcjonuje się, kiedy dzień zaczyna się i kończy widokiem na jezioro. Dla mnie właśnie na tym polega współczesny luksus: na jakości, prywatności i czasie, który naprawdę należy do nas".

Kalbornia pokazuje, że o jakości wypoczynku decydują prywatność, architektura i kontakt z otoczeniem. Nie chodzi wyłącznie o listę udogodnień, lecz o sposób, w jaki przestrzeń pozwala spędzać czas.

Jakość przestrzeni do pracy

Zmieniają się również oczekiwania wobec biur. Wysoki standard oznacza tu nie tylko reprezentacyjny adres, ale także rozwiązania

eprasa.pl 10e52ba6f0

DesArte
studio

MADE IN ITALY









Binova™ smeg STOSA CUCINE

Al. Jerozolimskie 185 lok.20 02-222 Warszawa

biuro@desartestudio.pl

+48 519 565 729

sprzyjające koncentracji, współpracy i odpoczynkowi. Przykładem jest biuro kancelarii Baker McKenzie w warszawskim wieżowcu Varso Tower. Przestrzeń o powierzchni ponad 4000 mkw. zajmuje trzy najwyższe kondygnacje budynku. Projekt pracowni BIT CREATIVE łączy inspiracje estetyką japandi z nowojorskim charakterem wnętrz. Wykorzystano naturalne materiały i polską sztukę, a układ pomieszczeń dostosowano do różnych sposobów pracy.

Barnaba Grzelecki, architekt i założyciel pracowni BIT CREATIVE, wyjaśnia:

„Zależało nam na stworzeniu przestrzeni, która będzie spokojna, ale nie statyczna; elegancka, lecz nie onieśmielająca. Japandi dało nam fundament, a nowojorski sznyt – energię i rytm".

Dodaje również:

„Najważniejsze było dla nas znalezienie balansu – między kulturami, między pracą a odpoczynkiem, między prywatnością a otwartością. To biuro nie narzuca jednego sposobu bycia, lecz daje wybór".

W biurze komfort tworzą estetyka oraz możliwość wyboru między współpracą a skupieniem. Przestrzeń ma wspierać różne potrzeby użytkowników, zamiast narzucać jeden model funkcjonowania.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Serwis prasowy BBGK Architekci

NOHO ONE, *Warszawa. Projekt na Woli, opracowany w oparciu o master-plan pracowni BBGK Architekci. Inwestycja powstaje na terenie dawnej fabryki Polfa*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Komfort na co dzień

W segmencie mieszkaniowym coraz większe znaczenie mają także części wspólne i udogodnienia, które jeszcze niedawno kojarzyły się przede wszystkim z hotelami. Wrocławski The Upper House by Angel rozwija tę ideę nie tylko przez ofertę rekreacyjną, lecz także przez spójną koncepcję wnętrz. Za projekt odpowiadają architekci Angel Poland Group, którzy zaprosili do współpracy hiszpańskie studio ADC Atelier. Lobby, zaprojektowane z myślą o czymś więcej niż reprezentacyjne wejście, oraz części wspólne łączą naturalne materiały, starannie dobrane oświetlenie i meble wykonywane we współpracy z lokalnymi rzemieślnikami. Ponad 1000 mkw. przestrzeni wspólnych obejmuje między innymi 25-metrowy basen, strefę saun i fitness, coworking z biblioteką, Kids Club oraz Residence Lounge. To przykład podejścia określanego jako residential urban resort, w którym praca, odpoczynek i rekreacja stają się częścią codziennego życia mieszkańców.

Tomasz Kozak, wiceprezes zarządu PROFBUD, zwraca natomiast uwagę na zmianę podejścia do samego pojęcia luksusu:

„Mniej interesuje nas już ostentacyjność materiałów. Coraz częściej luksus oceniamy przez pryzmat tego, jak będzie nam się żyło w danym budynku”.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Przykłady te pokazują różne kierunki rozwoju segmentu premium: miejskie otoczenie mieszkań w NOHO ONE i SOHO by Yareal, nowe funkcje historycznego Peruna, prywatność Kalborni, funkcjonalność biura Baker McKenzie i rozbudowane przestrzenie wspólne The Upper House by Angel.

Nieruchomości premium nie mają jednej formy. Coraz częściej oznaczają przestrzeń dopasowaną do sposobu życia, która daje dostęp do potrzebnych funkcji, sprzyja odpoczynkowi i pozostaje atrakcyjna w dłuższej perspektywie. To właśnie suma tych doświadczeń wyznacza dziś ambicje najlepszych inwestycji.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dwadzieścia lat w Polsce to dla nas punkt wyjścia, nie meta



Grupo Lar działa w Polsce od 20 lat. Hiszpańska grupa zbudowała w Warszawie pozycję partnera, który we wspólnych inwestycjach prowadzi projekt od zakupu gruntu po oddanie kluczy. Teraz przygotowuje się do wejścia w nowe segmenty rynku. Opowiada o tym Renata McCabe-Kudła, Country Manager Grupo Lar Polska.

Kim jesteście dziś na tym rynku i czego te lata Was nauczyły?

Przyjechaliśmy tu z międzynarodowym doświadczeniem, a przez 20 lat staliśmy się częścią warszawskiego rynku. Dziś jesteśmy dla partnerów sprawdzonym wspólnikiem, za którym stoi globalna grupa. Przeszliśmy m.in. przez pandemię i gwałtowny wzrost stóp procentowych. Za każdym razem wygrywały te same rzeczy: dobra lokalizacja, rozsądnie policzony projekt i partnerzy, z którymi można rozmawiać także wtedy, gdy rynek się zmienia.

Przyjechaliśmy tu z międzynarodowym doświadczeniem, a przez 20 lat staliśmy się częścią warszawskiego rynku. Dziś jesteśmy dla partnerów sprawdzonym wspólnikiem, za którym stoi globalna grupa.

Swoje warszawskie inwestycje realizujecie w joint venture z Develią, Hannerem i Galio Group. Co zyskuje partner Grupo Lar?

Każdy wnosi coś innego: znajomość rynku, doświadczenie wykonawcze, kapitał. My dokładamy zaplecze grupy i kompetencje w zarządzaniu projektem. Prowadzimy go od zakupu gruntu przez marketing i sprzedaż po oddanie kluczy. Tak powstają obecnie Symfonia Praga, Moja Oszmiańska i już niebawem Nowy Witolin. Mamy kompetencje, żeby poprowadzić inwestycję także samodzielnie, ale model współpracy dobieramy do projektu. Za nami stoi grupa z wieloletnim doświadczeniem we współpracy z inwestorami instytucjonalnymi, która zarządza aktywami o wartości około 4 mld euro.

Mieszkania to wciąż Wasz podstawowy biznes. Gdzie widzi Pani kolejne kierunki?

Mieszkania pozostaną fundamentem. Polski rynek potrzebuje jednak produktów dostosowanych do nowych trendów mieszkaniowych: mieszkań na wynajem instytucjonalny (PRS), nowoczesnych akademików (PBSA) i senior living. Grupa ma w tych segmentach wieloletnie doświadczenie w Hiszpanii. Przygotowujemy się do nich etapami, bo w nowym segmencie trzeba najpierw zrozumieć klienta, a dopiero potem budować.

Na co inwestor powinien patrzeć, wybierając partnera?

Na to, jak partner zachowuje się w dłuższym okresie, jak zachowuje się również w trudnych sytuacjach. Wiarygodność widać w tym, czy partnerzy chcą robić z nim kolejne inwestycje, czy mają do nas zaufanie. Po 20 latach w Polsce chcemy, żeby właśnie po tym nas oceniano.

Nasze inwestycje w Warszawie



Symfonia Praga
Praga-Południe,
ul. Owsiana 11
Gdzie życie gra najpiękniej
symfoniapraga.com



Moja Oszmiańska
Targówek, ul. Oszmiańska 13
9 minut do metra.
Reszta na miejscu
mojaoszmianska.pl

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Dorota Radomanska - Dodek Studio, Materiały prasowe

CO DZIŚ PRZEMAWIA ZA ZAKUPEM NIERUCHOMOŚCI W MARBELLI

eprasa.pl 10e52ba6f0

Poranna kawa na tarasie, spacer nad morzem, golf, dobre restauracje i międzynarodowe otoczenie to codzienność, która dla wielu osób staje się argumentem za znalezieniem **WŁASNEGO MIEJSCA W HISZPANII**.

Tekst: **KONRAD LICHOŃ**

Marbella przyciąga wyjątkowym połączeniem nadmorskiej lokalizacji, wysokiego standardu nieruchomości, rozbudowanej infrastruktury i śródziemnomorskiego stylu życia. Do tych atutów dochodzą konkretne zmiany: nowy plan rozwoju miasta, projekt rozbudowy portu La Bajadilla w Marbelli i modernizacja infrastruktury w Maladze. Dane rynkowe pokazują, że zainteresowanie utrzymuje się mimo wzrostu cen.

Zainteresowanie Hiszpanią rośnie

> *W I półroczu 2026 r. Polacy kupili* **2269 DOMÓW I APARTAMENTÓW W HISZPANII** *– o 186 więcej niż rok wcześniej (blisko 9 proc.).*

eprasa.pl 10e52ba6f0

To rekordowy wynik. W II kwartale 2026 r. Polacy odpowiadali za 4,33 proc. zakupów dokonywanych przez cudzoziemców, a zagraniczni nabywcy stanowili 15,98 proc. hiszpańskiego rynku. To także rekord.

W czerwcu 2026 r. średnia cena ofertowa w Marbelli osiągnęła 5608 euro za mkw., o 7,6 proc. więcej niż rok wcześniej. Od grudnia 2025 r. wzrost wyniósł ok. 1,5 proc., co sugeruje spokojniejsze tempo – to ceny ofertowe, a nie średnie ceny zawartych transakcji. Zainteresowanie pozostaje wysokie, a kupujący podejmują decyzje bardziej selektywnie, zwracając uwagę na lokalizację, standard i infrastrukturę.

Co stoi za atrakcyjnością Marbelli?

Kupując nieruchomość w Marbelli, wybieramy również jej otoczenie. Znaczenie mają: dostęp do plaży, prywatność, widok, architektura, szkoły, opieka medyczna i możliwość aktywnego spędzania czasu przez cały rok. Z kolei wysoki poziom cen zwiększa znaczenie dobrego doradztwa: warto wiedzieć, za jakie cechy nieruchomości płacimy i które z nich rzeczywiście będą dla nas użyteczne.

Finansowanie w euro

Hiszpania korzysta ze wspólnej polityki pieniężnej strefy euro. 20 września 2026 r. stopa referencyjna EBC wynosiła 2,5 proc. wobec

eprasa.pl 10e52ba6f0



AGNIESZKA MARCINIAK-KOSTRZEWA

– ekspertka i wieloletnia doradczyni w obszarze wyboru, zakupu oraz zarządzania luksusowymi nieruchomościami w Hiszpanii. Założycielka i dyrektor zarządzająca biura nieruchomości Agnes Inversiones, które w ciągu ostatnich dwóch lat pośredniczyło w sprzedaży niemal 120 nieruchomości o łącznej wartości około 150 mln euro. Aktywnie wspiera WOŚP na Costa del Sol i wydawany w języku polskim magazyn „Hola Polacos".

eprasa.pl 10e52ba6f0

3,75 proc. Banku Anglii, 3,75 proc. NBP i 3,75–4 proc. dla stopy FED w USA. Choć są to różne waluty, pokazują niższy poziom podstawowych stóp w strefie euro. Dla korzystających z kredytu to powód, aby sprawdzić dostępne warunki finansowania.

Marbella – nowy rozdział

18 września 2026 r. Marbella ogłosiła ostateczne zatwierdzenie nowego planu zagospodarowania miasta – Plan General de Ordenación Municipal (PGOM). To ważny moment dla przyszłości miasta i nowe podstawy do rozwoju, mogące ułatwić uruchomienie projektów czekających od lat na uporządkowanie sytuacji planistycznej, co otworzy przestrzeń dla nowych inwestycji.

Zrównoważona wizja Marbelli obejmuje więcej zieleni, rozwój przestrzeni publicznej i usług oraz harmonijne połączenie miasta z jego naturalnym otoczeniem: górami i wybrzeżem. Dla mieszkańców oznacza to wygodniejsze i bardziej zielone miasto. Dla osób rozważających zakup nieruchomości – możliwość wyboru własnego miejsca wtedy, gdy Marbella rozpoczyna kolejny etap przemian.

Warto już dziś przyjrzeć się lokalizacjom, które mogą skorzystać na tym rozwoju. Kierunek jest wyraźny: Marbella planuje przyszłość, w której jakość życia pozostaje jednym z jej najważniejszych atutów.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nowy impuls dla Marbelli

Najciekawszą zapowiedzią jest rozbudowa portu La Bajadilla, która ożywi nadmorską część miasta. Planowane nakłady przekraczają 200 mln euro, a liczba miejsc cumowniczych ma wzrosnąć z 268 do 750. Przejęcie przez nowego koncesjonariusza zapowiedziano na 1 stycznia 2027 r. Większa marina to potencjał dla nowych sklepów, restauracji i zaplecza dla żeglarzy oraz atrakcyjniejsza przestrzeń do spacerów i spotkań nad wodą. Inwestycja zwiększy atrakcyjność okolicy dla mieszkańców oraz kupujących.

Medialne obawy warto oceniać lokalnie

Po zmianach prawa temat „ocupas" został zastąpiony tematem migracji. Przeprowadzana w 2026 r. legalizacja pobytu dotyczy osób, które mieszkały w kraju co najmniej od dwóch lat. Dwie trzecie wnioskodawców stanowili obywatele państw Ameryki Łacińskiej, 23 proc. Afryki, 9 proc. Azji. To ważny zasób siły roboczej dla hiszpańskiej gospodarki. Uregulowanie pobytu pozwala im podejmować legalną pracę i odprowadzać składki, zaspokajając potrzeby rynku pracy.

Inną kwestią jest presja migracyjna na granicy w Ceucie, hiszpańskiej eksklawie w Afryce Północnej. Ceuta należy do strefy Schengen, jednak obowiązuje tam szczególny reżim kontroli granicznych – podróżni podlegają kontroli przy podróży do pozostałych regionów Hiszpanii i do krajów strefy Schengen.

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0

To sytuacja szczególna, której nie należy przekładać na codzienne życie w Marbelli ani ocenę jej rynku nieruchomości.

Kosmopolityczna Marbella

Kosmopolityczny charakter to ważny atut Marbelli. Spotykają się tu mieszkańcy i kupujący z wielu krajów, a międzynarodowa społeczność nie skupia się wokół jednej nacji. Różnorodność tworzy otwartą atmosferę, a osobom przyjeżdżającym z różnych stron świata łatwiej poczuć się jak u siebie dzięki międzynarodowym szkołom, wielojęzycznym usługom i bogatej ofercie gastronomicznej. Różnorodność ma znaczenie dla odporności rynku nieruchomości, gdyż popyt pochodzi z wielu krajów. W Maladze jedna trzecia nieruchomości nabywana jest przez cudzoziemców, a w Marbelli – ponad 60 proc.

Kolejnym ważnym projektem jest planowana rozbudowa i modernizacja lotniska Málaga-Costa del Sol, której koszt jest szacowany na 1,5 mld euro. Zakres obejmie m.in. nowe skrzydło terminala dla ruchu spoza strefy Schengen, większą przestrzeń kontroli bezpieczeństwa, usprawnienie obsługi bagażu i dojazdu do lotniska. Zwiększenie przepustowości i komfortu podróży wzmocni atrakcyjność Marbelli dla międzynarodowych nabywców, regularnie podróżujących między Hiszpanią a swoim krajem.

eprasa.pl 10e52ba6f0

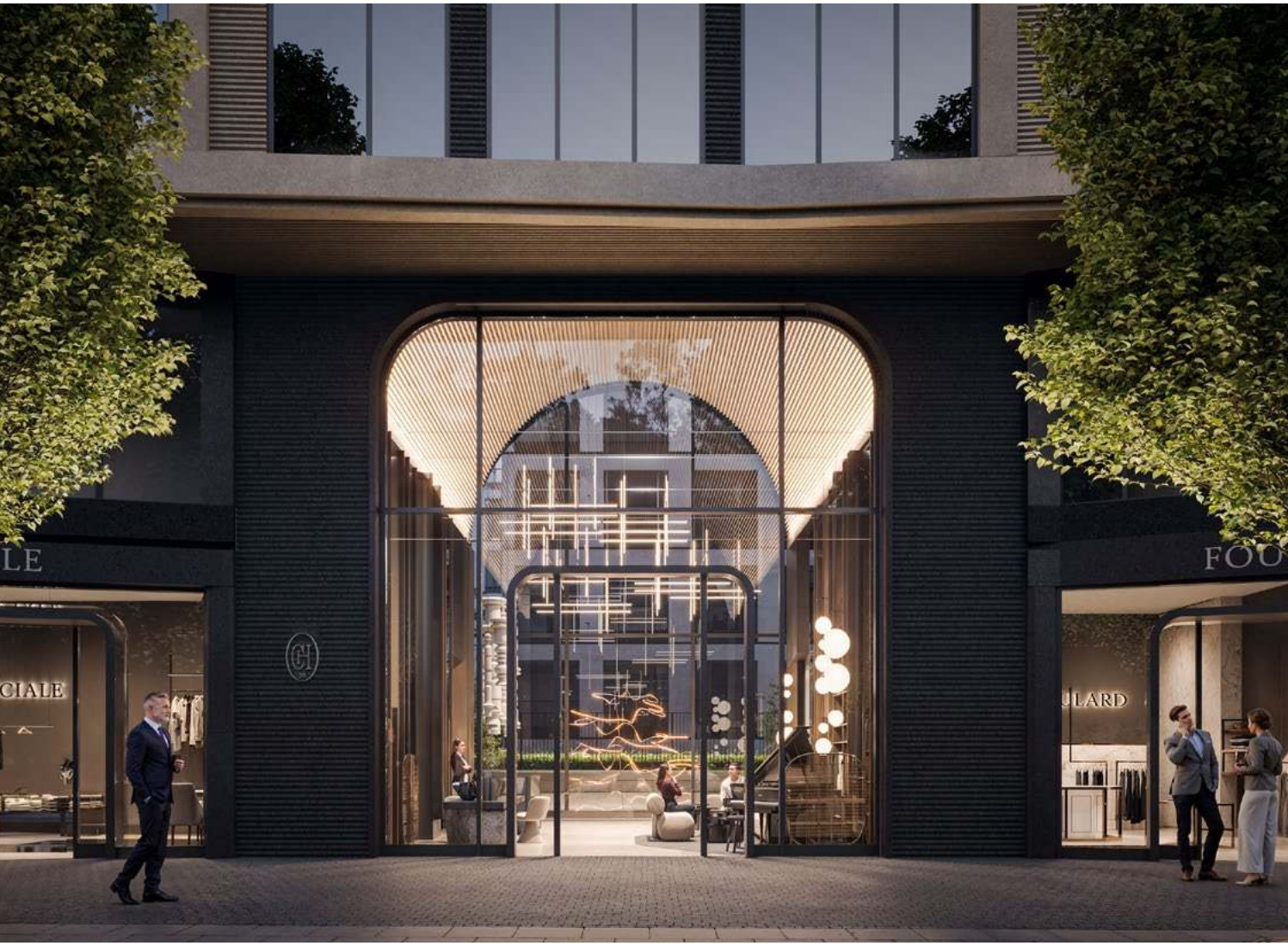
Własne miejsce w Marbelli zaczyna się od dobrego wyboru

Wyniki rynkowe, nowy plan miasta i projekty infrastrukturalne tworzą kombinację, która skłania do przyjrzenia się Marbelli. Najważniejsze atuty miasta są dostępne dziś: morze i życie w śródziemnomorskim rytmie.

Artykuł Sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Maeruialy prasowe

WŁASNE MIEJSCE, WŁASNE ZASADY

eprasa.pl 10e52ba6f0

Swoboda decydowania o swoim czasie, prywatność i jakość codziennego życia mają osobisty wymiar. W **CHŁODNEJ 35 MONTING DEVELOPMENT** *łączy kameralną skalę z usługami i przestrzeniami, które mają wspierać życie we własnym rytmie.*

Tekst: **JAN MATURA**

Wybór miejsca do życia jest decyzją o tym, jak chcemy korzystać z własnej przestrzeni i czasu. Bliskość pracy i miejskiego życia, możliwość odpoczynku, przyjmowania gości czy zachowania dyskrecji składają się na osobiste kryteria dobrego adresu. O tym, które z tych elementów są najważniejsze, decydują indywidualne potrzeby i styl życia.

Chłodna 35 powstaje na warszawskiej Woli, w miejscu, gdzie historyczny charakter ulicy spotyka się z nowoczesną, biznesową częścią miasta. Taka lokalizacja pozwala być blisko biur, restauracji i życia kulturalnego. Równie ważne jest jednak to, co czeka po powrocie do domu: prywatność, starannie zaprojektowane wnętrza i obsługa odpowiadająca indywidualnym potrzebom.

Projekt obejmuje 54 apartamenty. Kameralnej skali towarzyszy zamknięty model sprzedaży, oparty na bezpośredniej relacji z klientem i indywidualnej prezentacji inwestycji. Pozwala

eprasa.pl 10e52ba6f0

to poznać projekt w dyskretnych warunkach i ocenić go według własnych kryteriów.

– Chłodną 35 od początku projektowaliśmy jako kameralny, luksusowy apartamentowiec, w którym architektura, jakość materiałów i starannie dobrane usługi tworzą spójną całość. Zależy nam na tym, żeby tę jakość można było odczuć w codziennym życiu: w dyskretnej obsłudze, dostępie do przestrzeni do pracy i odpoczynku czy możliwości skorzystania z pomocy concierge'a. Mieszkańcy powinni mieć swobodę decydowania, jak korzystają z tych udogodnień i jak układają swój dzień. Luksus ma dla nas bardzo praktyczny wymiar – obejmuje prywatność, bezpieczeństwo i czas, który można przeznaczyć na to, co ważne – mówi Agnieszka Kaleta, dyrektor sprzedaży i marketingu w Monting Development.

Inspiracją były butikowe hotele i oferowany przez nie standard obsługi. W Chłodnej 35 przewidziano całodobową obsługę concierge'a, strefę wellness z basenem i saunami, przestrzeń fitness, klub mieszkańca. Trening czy chwila odpoczynku będą więc możliwe bez dodatkowych dojazdów. Przestrzenie wspólne mają poszerzać możliwości korzystania z własnego domu.

Wartością tych rozwiązań jest czas, którym można dysponować według własnego uznania. Ktoś wybierze poranny trening przed pracą, ktoś inny spokojny wieczór w strefie wellness lub spotkanie w klubie mieszkańca. Dostępność różnych przestrzeni

eprasa.pl 10e52ba6f0

pozwala dopasować plan dnia do własnych potrzeb. Standard obsługi znany z butikowych hoteli ma przy tym towarzyszyć codzienności z dyskrecją właściwą prywatnemu domowi.

Integralną częścią projektu jest bezpieczeństwo. Na poziomach -1 i -2 zaplanowano dwukondygnacyjny schron, którego rozwiązania konsultowano ze specjalistami Wojskowej Akademii Technicznej. To element myślenia o budynku w perspektywie wielu lat, obejmującego zarówno codzienne użytkowanie, jak i sytuacje niestandardowe. Komfort i bezpieczeństwo uwzględniono już na etapie projektowania apartamentowca.

Jakość miejsca zamieszkania wiąże się także z jego otoczeniem. Monting Development sfinansuje i przeprowadzi modernizację odcinka ul. Chłodnej między Żelazną a Wronią. Przedsięwzięcie o wartości 10 mln zł obejmie m.in. wymianę nawierzchni, nowe oświetlenie, uporządkowanie infrastruktury podziemnej, więcej przestrzeni dla pieszych oraz nasadzenia. Prywatnemu komfortowi mieszkańców będzie towarzyszyć dbałość o ulicę, jej miejski charakter i przestrzeń codziennych spacerów.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

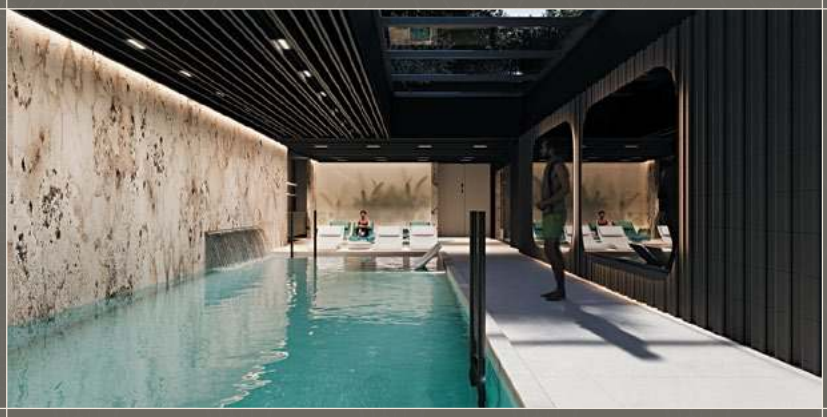
eprasa.pl 10e52ba6f0



CHŁODNA 35

W kameralnym gronie

Twój adres w centrum Warszawy.





www.chlodna35.pl

MONTING DEVELOPMENT

eprasa.pl/10e52be6f0



ADRES, KTÓRY PRACUJE NA SWOJĄ WARTOŚĆ

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

W segmencie nieruchomości premium o wartości nie mówimy już wyłącznie w kategoriach metrażu, lokalizacji czy standardu wykończenia. O **PRZEWADZE KONKRETNEGO ADRESU** *decyduje dziś architektura, charakter miejsca, prywatność, jakość przestrzeni wspólnych, udogodnienia i sposób, w jaki nieruchomość jest zarządzana w kolejnych latach.*

Tekst: **MAREK LUSTER**

The Upper House by Angel we Wrocławiu jest przykładem projektu, który można analizować właśnie w tym kontekście. Nie chodzi przy tym o samą liczbę udogodnień, ale o to, czy poszczególne elementy tworzą wartość, która pozostanie aktualna także wtedy, gdy minie efekt nowości.

Wrocław należy dziś do najważniejszych rynków mieszkaniowych w Polsce, a jego rozwój przekłada się również na wzrost cen nieruchomości. W segmencie premium nie wystarczy jednak patrzeć na średnią dla całego miasta. To, że rynek rośnie, nie oznacza automatycznie, że każda droga nieruchomość będzie zyskiwała na wartości w podobnym tempie. O jej pozycji w dłuższej perspektywie decydują przede wszystkim cechy,

eprasa.pl 10e52ba6f0

których nie da się łatwo powielić: lokalizacja, widok, architektura, prywatność, jakość przestrzeni wspólnych czy sposób zarządzania.

Miasto i natura w jednym miejscu

W przypadku The Upper House by Angel nie można przejść obojętnie wobec jego położenia. Budynek znajduje się w centrum Wrocławia, ale jednocześnie w bezpośrednim sąsiedztwie rzeki Oławy, promenady spacerowej i terenów zielonych.

Takie połączenie ma znaczenie nie tylko z perspektywy codziennego komfortu. W nieruchomościach premium coraz większą wartość ma możliwość korzystania z miasta bez rezygnacji z kontaktu z naturą. Restauracje, kultura i biznes są na wyciągnięcie ręki, ale zaledwie kilka kroków od budynku można odetchnąć od miejskiego zgiełku i zrelaksować się nad rzeką.

– W ostatnich latach w segmencie nieruchomości premium zmienił się sposób myślenia o luksusie. Coraz mniej chodzi o sam efekt wizualny, a coraz bardziej o jakość codziennego życia: światło, prywatność, dostęp do zieleni, możliwość aktywnego spędzania czasu i rozwiązania, które realnie ułatwiają funkcjonowanie – mówi Agata Jagiełło-Słomka, Marketing & Communications Manager w Angel Poland Group.

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0

Przestrzeń, która realnie odpowiada na potrzeby mieszkańców

> *Drugim elementem jest* **SPOSÓB ZAPROJEKTOWANIA CZĘŚCI WSPÓLNYCH**. *W The Upper House by Angel zajmują one ponad 1000 mkw. i obejmują m.in. 25-metrowy basen, strefę saun i fitness, coworking z biblioteką, Kids Club czy Residence Lounge i usługę concierge'a.*

Sam basen dobrze pokazuje zmianę, jaka zachodzi w segmencie premium. Nie jest już wyłącznie dodatkiem mającym podnieść atrakcyjność budynku. Staje się częścią codziennego programu życia mieszkańców. We wrocławskim apartamentowcu można dostać się do niego bezpośrednio windą, bez konieczności opuszczania budynku.

– Zależało nam na stworzeniu miejsca, które odpowiada na różne potrzeby mieszkańców: od pracy i aktywności fizycznej po odpoczynek i budowanie relacji sąsiedzkich – dodaje Agata Jagiełło-Słomka.

W tym ujęciu części wspólne przestają być jedynie reprezentacyjną przestrzenią budynku. Stają się jego istotną częścią użytkową. To ważne również z punktu widzenia wartości

eprasa.pl 10e52ba6f0

nieruchomości, szczególnie jeśli podobnej infrastruktury nie można łatwo znaleźć w konkurencyjnych projektach.

Widok, który staje się częścią nieruchomości

W 17-piętrowym budynku znajduje się ponad 380 apartamentów, a szczególną kategorię stanowią te położone na najwyższych kondygnacjach.

> *The Upper House by Angel oferuje bowiem kolekcję* **OŚMIU PODNIEBNYCH PENTHOUSE'ÓW** *o powierzchniach od 143 do 254 mkw.,*

a w wybranych przestrzeniach ich wysokość sięga 6,5 metra.

Tutaj wartość wynika nie tylko z metrażu. Położenie wysoko nad miastem daje mieszkańcom perspektywę, której nie można odtworzyć na niższych piętrach: panoramiczny widok na Wrocław i horyzont, światło oraz większe poczucie prywatności. W przypadku nieruchomości z najwyższej półki właśnie takie cechy mogą w przyszłości mieć większe znaczenie niż kolejne metry powierzchni.

To zresztą jeden z powodów, dla których segment penthouse'ów funkcjonuje na rynku nieco inaczej niż standardowa oferta

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0

mieszkaniowa. Podaż takich lokali jest z definicji ograniczona, a ich atrakcyjność opiera się na kombinacji lokalizacji, widoku i prywatności.

Gotowa nieruchomość zamiast obietnicy

The Upper House by Angel został oddany do użytkowania w 2026 r. Dla nabywcy oznacza to możliwość oceny nieruchomości nie na podstawie wizualizacji i deklarowanego standardu, ale w oparciu o gotowy budynek, jego otoczenie, części wspólne i konkretny apartament. Przy wysokiej wartości transakcji różnica między obietnicą a rzeczywistym doświadczeniem może być istotna. Gotowy projekt pozwala zweryfikować jakość architektury, materiały, funkcjonalność przestrzeni i sposób, w jaki budynek wpisuje się w otoczenie.

Wartość nie kończy się na akcie notarialnym

Na wartość nieruchomości wpływa również to, co dzieje się z nią po zakupie. W przypadku apartamentów premium coraz większą rolę odgrywa profesjonalne zarządzanie zarówno samym budynkiem, jak i lokalem należącym do właściciela.

Angel Management, będący częścią Grupy, zajmuje się m.in. zarządzaniem nieruchomościami dewelopera, obsługą najmu oraz wsparciem właścicieli przy sprzedaży. W przypadku wynajmu dostosowuje apartament, odpowiada za jego prezentację oraz

eprasa.pl 10e52ba6f0

weryfikację i bieżącą obsługę najemcy. Przy sprzedaży istotne staje się natomiast odpowiednie przygotowanie nieruchomości i jej pozycjonowanie na rynku wtórnym. Jest to ważna usługa, która z perspektywy właściciela może mieć znaczenie przez wiele lat.

– Wysoka jakość nie powinna kończyć się w dniu odbioru apartamentu. Budynek musi dobrze funkcjonować również po kilku czy kilkunastu latach. Dlatego zarządzanie nim traktujemy jako jeden z elementów długoterminowej ochrony wartości nieruchomości. To podejście ma znaczenie szczególnie w przypadku osób, które patrzą na apartament jak na aktywa. Utrzymanie standardu części wspólnych, sprawności technicznej budynku czy jego estetyki wpływa nie tylko na komfort mieszkańców, ale również na późniejszą atrakcyjność nieruchomości na rynku wtórnym – podkreśla Inez Otto, Sales and Marketing Director-West w Angel Poland Group.

Co pozostaje, kiedy mija efekt nowości?

Właśnie to pytanie wydaje się dziś kluczowe. Sama nowość jest wartością krótkoterminową. Znacznie ważniejsze są cechy, których nie da się łatwo skopiować. Rzeka Oława, bliskość centrum czy perspektywa miasta z najwyższych kondygnacji nie są elementami, które można po prostu dodać do kolejnego projektu. Pozostałe, jak standard części wspólnych czy sposób zarządzania,

eprasa.pl 10e52ba6f0

wymagają zaś konsekwentnego utrzymywania jakości przez lata. W tym sensie nieruchomość powinna mieć cechy, które pozostają atrakcyjne również wtedy, gdy przestaje być nowa.

Podsumowując: gdy decydujemy się na zakup nieruchomości premium, warto o niej myśleć szerzej niż przez pryzmat ceny za metr kwadratowy. W szerszej perspektywie liczy się bowiem nie tylko to, co kupujemy w dniu podpisania aktu notarialnego, ale również jak dana nieruchomość będzie funkcjonowała później i czy nadal będzie miała coś, czego nie oferuje większość rynku.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

50 Najbogatszych Polek

Lifestyle



eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Andrzej Zbraniecki/East News

ZAMIAST OD RAZU SZUKAĆ DZIEŁA, *które stanie się ozdobą kolekcji, warto najpierw zobaczyć jak najwięcej prac. Powyżej: Tamara Łempicka, „Autoportret w zielonym Bugatti”*

eprasa.pl 10e52ba6f0

OD PIERWSZEGO OBRAZU DO PRYWATNEJ KOLEKCJI. JAK ZACZĄĆ PRZYGODĘ ZE SZTUKĄ?

Kolekcjonowanie zaczyna się od **WRAŻLIWOŚCI I DZIEŁA**, *które chcemy mieć na własnej ścianie. Z czasem dochodzą wiedza o rynku, świadoma strategia i umiejętność opierania się chwilowym modom.*

Tekst: **IWONA MACISZEWSKA**

Pierwszy zakup rzadko jest wynikiem przemyślanej strategii inwestycyjnej. Zazwyczaj zaczyna się od pracy, która po prostu się spodobała – zauważonej w galerii, na targach sztuki, wernisażu lub w mediach społecznościowych. Może zyskać na wartości, ale może też pozostać przede wszystkim cenną pamiątką. Niezależnie od rezultatu taki zakup pozwala poznawać artystów, rozumieć mechanizmy rynku i uczyć się oceniać

eprasa.pl 10e52ba6f0

potencjał dzieł. Inwestowanie w sztukę, szczególnie młodą, nie daje jednak gwarancji pomnożenia kapitału.

Więcej oglądać, mniej kupować

Eksperci rynku sztuki radzą: zamiast od razu szukać dzieła, które stanie się ozdobą kolekcji, warto najpierw zobaczyć jak najwięcej prac – nie tylko tych przeznaczonych na sprzedaż. Muzea, galerie, wystawy, biennale i targi pozwalają poznawać różne style, techniki i sposoby myślenia o sztuce. Z czasem łatwiej określić, czy interesuje nas malarstwo, fotografia, rzeźba, abstrakcja, konkretna epoka, czy np. czy twórczość artystów pomijanych w głównym nurcie historii sztuki.

Warto też sięgać po katalogi, publikacje krytyczne i archiwa muzealne. Internet ułatwia porównywanie dzieł, ale nie zastąpi bezpośredniego kontaktu z nimi. Kolor, faktura i skala mogą wyglądać zupełnie inaczej niż na ekranie telefonu.

Z czasem można wybrać specjalizację, która pomoże budować spójny zbiór i pogłębiać wiedzę. Nie jest to jednak konieczne. Eklektyczna kolekcja również może mieć wyrazisty charakter, odzwierciedlając osobowość i zainteresowania właściciela. Najważniejsze, by wybory wynikały z autentycznej ciekawości, a nie z presji otoczenia czy mody na konkretne nazwiska.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Kolekcja zaczyna się od przekonania

Dobrym przykładem świadomego budowania zbioru jest Komal Shah, amerykańska kolekcjonerka z Kalifornii, wcześniej związana z branżą technologiczną, m.in. z firmami Oracle i Netscape. Wraz z mężem, przedsiębiorcą Gauravem Gargiem, zgromadziła blisko 300 dzieł sztuki nowoczesnej i współczesnej. Szczególne miejsce zajmują wśród nich prace kobiet, m.in. Elizabeth Murray, Jennifer Bartlett, Laury Owens, Carrie Moyer, Phyllidy Barlow i Cecily Brown. Shah zasiada w radzie powierniczej San Francisco Museum of Modern Art, a dzieła z kolekcji pary są wypożyczane instytucjom wystawienniczym.

Jej przygoda z kolekcjonowaniem zaczęła się od emocjonalnego impulsu. W rozmowie z „The Art Newspaper" wspominała zakup pracy na papierze autorstwa Riny Banerjee, którą zobaczyła podczas przeglądu aukcyjnego w Christie's w Nowym Jorku w 2011 r. Dzieło natychmiast ją poruszyło. Ponieważ nie była zarejestrowana do licytacji, poprosiła znajomą o złożenie oferty w jej imieniu. Do dziś darzy tę pracę szczególnym sentymentem.

Shah kieruje się zasadą, by kupować to, co się kocha i w co się wierzy, ponieważ nie sposób w pełni przewidzieć, jak będą się kształtowały ceny rynkowe kupowanych prac. Zachęca też do odwiedzania wystaw oraz korzystania z wiedzy kuratorów. Wspieranie artystek poprzez nabywanie ich prac jest dla niej

eprasa.pl 10e52ba6f0

nie tylko wyborem estetycznym, lecz także sposobem na zwiększanie ich widoczności w świecie sztuki.

Podobne podejście, łączące osobistą pasję z określonym celem, prezentuje Omenaa Mensah, założycielka OmenaArt Foundation. Wraz z mężem Rafałem Brzoską rozwija kolekcję obejmującą prace uznanych twórców i młodych artystów z Polski oraz Afryki. Jak przyznała w rozmowie z „Forbesem", początkowo kierowała się przede wszystkim emocjami, jednak z czasem zaczęła korzystać ze wsparcia ekspertów i myśleć o zbiorze długofalowo. Szczególne miejsce w kolekcji Mensah zajmują rzeźby wielkoformatowe i dzieła artystów afrykańskich, takich jak El Anatsui, Zanele Muholi, Ibrahim Mahama i Eddy Kamuanga Ilunga.

Działalność Mensah pokazuje, że kolekcjonowanie może wykraczać poza prywatną pasję i potencjalną wartość rynkową. Poprzez OmenaArt Foundation i aukcję Top Charity łączy promocję sztuki ze wspieraniem artystów i pozyskiwaniem środków na cele społeczne.

Przykładem kolekcjonerki, która przekuła osobistą pasję w długofalową misję, jest Grażyna Kulczyk. Wyznając zasadę 50:50, zgodnie z którą połowa jej przedsięwzięć biznesowych była związana ze sztuką, stworzyła jedną z najważniejszych polskich kolekcji sztuki współczesnej, w której szczególne miejsce zajmuje twórczość kobiet. Kulczyk nie ograniczyła się jednak

eprasa.pl 10e52ba6f0

do gromadzenia prac – chcąc umożliwić szerokiemu odbiorcy obcowanie z jej unikatowymi zbiorami, otworzyła w szwajcarskim Susch, gdzie na co dzień mieszka, prywatne muzeum. Część kolekcji wystawiła na aukcjach DESA Unicum, tłumacząc, że woli, by sztuka cieszyła czyjeś oczy, zamiast leżeć zamknięta w magazynach. Jej działalność pokazuje, że kolekcjonowanie może wykraczać poza prywatną pasję, stając się sposobem na upowszechnianie sztuki, wspieranie artystów i wpływanie na to, jak kształtuje się historia sztuki współczesnej.

Budżet to początek, ale ważna jest strategia

Przed pierwszym zakupem warto określić budżet. Nie istnieje jeden właściwy próg wejścia na rynek. Cena zależy m.in. od nazwiska artysty, techniki, rozmiaru, historii dzieła i miejsca sprzedaży. Zakup nie powinien jednak naruszać bezpieczeństwa finansowego inwestora ani wymuszać szybkiej odsprzedaży.

Cena pracy to jednak nie całkowity koszt związany z zakładaniem kolekcji. Należy też uwzględnić prowizję aukcyjną, ewentualny transport dzieła, jego oprawę, ubezpieczenie, czasem konserwację oraz specjalne warunki przechowywania, jakie musimy zapewnić.

Warto też pamiętać, że nawet uznane nazwisko nie gwarantuje zysku. W przypadku uznanego artysty na cenę jego dzieła wpływa jego jakość, okres powstania, znaczenie w dorobku twórcy oraz

eprasa.pl 10e52ba6f0

udokumentowana autentyczność. Nie wszystkie informacje będą powszechnie dostępne, bowiem część transakcji odbywa się drogą prywatną.

Co sprawdzić przed zakupem?

Niezależnie od miejsca zakupu należy zweryfikować autentyczność, pochodzenie i stan zachowania dzieła. Udokumentowana historia własności (provenance) może obejmować informacje o poprzednich właścicielach, faktury, katalogi wystaw i publikacje. Nie zawsze jest kompletna, ale niejasności powinny skłonić do zadania sprzedającemu dodatkowych pytań.

Warto poprosić również o raport dotyczący stanu zachowania, uwzględniający ewentualne uszkodzenia, naprawy i wcześniejszą konserwację. Przy droższych zakupach lub wątpliwościach pomocna może być niezależna opinia eksperta. Należy też się upewnić, że sprzedający ma prawo rozporządzać dziełem, a dokumentacja transakcji jest odpowiednia.

Początkujący kolekcjoner nie musi zdobywać całej wiedzy samodzielnie – poruszanie się w środowisku galerzystów, kuratorów i innych kolekcjonerów z pewnością przyczynia się do pogłębiania wiedzy o inwestowaniu. Można też skorzystać z usług wyspecjalizowanego doradcy, przy czym trzeba pamiętać, że opinia

eprasa.pl 10e52ba6f0

konsultanta może ułatwić porównanie ofert, ale nie zastąpi własnej weryfikacji dzieła i oceny ryzyka.

Pasja, która może się stać dziedzictwem

Z czasem zgromadzona kolekcja może stać się częścią rodzinnej historii i przechodzić z pokolenia na pokolenie. Jednak wcale nie musi stale się powiększać. Naturalne jest też pozbywanie się części zbiorów pod wpływem np. zmiany zainteresowań inwestora.

Kolekcjonowanie jest sztuką ciągłego wyboru między tym, co już uznane, a tym, co dopiero czeka na odkrycie. I w tym jest chyba największa pokusa gromadzenia dzieł sztuki.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



ToTuart

www.totuart.com

Rafał Olbiński – „Culture – Privilege of All"



ToTuart

GALERIA SZTUKI
DOM AUKCYJNY

Wojciech Siudmak – „Metamorphosis"



Fot. W. koperski

SZTUKA WYMAGA OBECNOŚCI

EWA KAWAŁKO, *e.kawalko@totuart.com www.totuart.com Galeria i Dom Aukcyjny ToTuArt, Centrum Praskie Koneser, Plac Konesera 10A, Warszawa*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Rozmowa z **EWĄ KAWAŁKO**, *dyrektor artystyczną Galerii i Domu Aukcyjnego* **TOTUART**, *kuratorką wystaw, autorką cyklu „Sztuka PoKawałku”.*

Tekst: **JAN MATURA**

Wiele osób mówi, że boi się wejść do galerii. Że to nie dla nich, bo nie znają się na sztuce. Skąd się bierze ten lęk?

Z przekonania, że stojąc przed obrazem, trzeba coś umieć. Że jest jakiś zestaw pojęć do zaliczenia, a jeśli go nie mamy, to lepiej nie wchodzić, bo ktoś nas przyłapie na niewiedzy. Tymczasem sztuka nie wymaga wiedzy, prosi tylko o obecność. Wystarczy stanąć przed dziełem i sprawdzić, jak reaguje nasze ciało. Na starcie nie musimy nic rozumieć, tylko czuć. Nasza reakcja to już jest kontakt ze sztuką. Wiedza przychodzi później i przychodzi sama, bo jeśli coś nas poruszy, zaczynamy szukać. Kolejność bywa odwrotna, niż nas uczono w szkole.

A nie jest tak, że pewne obrazy trzeba „rozszyfrować”, żeby cokolwiek z nich zrozumieć?

Rozszyfrowanie to jedna z przyjemności, a nie warunek wstępu. Symbol, kontekst historyczny, gest malarski – to wszystko pogłębia patrzenie i naprawdę warto po to sięgać. Ale obraz działa na widza, zanim ten dowie się czegokolwiek o autorze. Kolor działa, kompozycja działa, także skala, a nawet

eprasa.pl 10e52ba6f0

tytuł. Dopiero potem dochodzi warstwa, którą można nazwać i opowiedzieć. Moim zadaniem jest podać tę drugą warstwę tak, żeby nie zniszczyła pierwszej.

Stąd „Sztuka PoKawałku"?

> *Właśnie stąd.* **SMAKUJEMY SZTUKĘ ŁYŻECZKĄ**. *Skupiam się na jednej pracy i poświęcam jej minutę. Nie opowiadam o epoce, nurcie, i całej twórczości artysty, ale przybliżam jeden obraz, rzeźbę czy grafikę.*

Ostatnią wystawę w galerii miał Adam Olczak-Lipman ze swoją abstrakcją, a to akurat ten obszar, który najczęściej odstrasza. Okazuje się, że kiedy pokażemy, gdzie właściwie patrzeć i co obraz przekazuje, abstrakcja przestaje być niewiadomą. Po tym filmie dostałam wiele komentarzy, że odbiorcy zobaczyli coś, czego wcześniej nie widzieli. To jest najlepszy komplement, jaki mogę dostać. Zaś obraz, o którym mówiłam, sprzedał się następnego dnia!

Minuta na pracę artysty? Nie za krótko?

Wystarczająco, żeby kogoś zaciekawić. Nie próbuję w tej minucie nikogo wyedukować, bo to niemożliwe i nieuczciwe. Próbuję otworzyć drzwi. Część osób na tym poprzestanie i to też

eprasa.pl 10e52ba6f0

jest w porządku. Część przyjdzie do galerii i stanie przed pracą na żywo, a wtedy zaczyna się rozmowa, na którą mamy już nie minutę, lecz godzinę. Format wideo jest zaproszeniem.

Czym się różni patrzenie na obraz w internecie od oglądania go w galerii?

Prawie wszystkim. Skalą, bo ekran wyrównuje wszystko do jednego rozmiaru, a przed dużym formatem człowiek fizycznie się cofa. Fakturą, bo na zdjęciu nie widać grubości farby ani śladu pędzla. Światłem, które w galerii zmienia obraz w zależności od tego, z której strony podejdziemy. I czasem. W internecie patrzymy trzy sekundy, w galerii można zostać na dłużej. Dlatego zawsze zachęcam: przyjdźcie zobaczyć, nawet jeśli poznaliście pracę przez ekran telefonu.

Jest pani kuratorką wystaw w ToTuArt i projektów, w które galeria angażuje się zarówno w kraju, jak i za granicą. Co właściwie robi kurator?

Buduje opowieść z prac, które już istnieją. Artysta tworzy dzieło, kurator tworzy kontekst i od tego kontekstu zależy, ile z tego dzieła widz zobaczy. Ta sama praca powieszona obok innej pracy, w innym pomieszczeniu, w innym oświetleniu, mówi coś zupełnie innego. Wystawa nie jest zbiorem obrazów, tylko zdaniem, które się układa z kolejnych elementów umieszczonych w przestrzeni. Odwiedzający rzadko o tym myśli, i bardzo dobrze. Jeśli zauważa pracę kuratora, to znaczy, że zrobiłam

eprasa.pl 10e52ba6f0

ją zbyt ostentacyjnie. Zawsze myślę o odbiorcy i samej materii wydarzenia. Inaczej buduję narrację na wystawy w ToTuArt w Polsce, inaczej na wydarzenie masowe, np. Targi Sztuki, a jeszcze inaczej będziemy budować narrację w naszej nowo otwieranej galerii w USA. Już w czasie najbliższego Art Basel Miami Beach zainaugurujemy amerykańską galerię ToTuArt P2 Passage Lab. Zapraszamy do Miami od 30 listopada do 6 grudnia 2026 r.

Jak wygląda praca nad wystawą od środka?

> *Zaczyna się od pytania,* **O CZYM TA WYSTAWA MA BYĆ**. *Nie „co pokażemy”, ale „co widz ma z niej wynieść”. Potem dopiero dobiera się prace, a część z nich trzeba odrzucić, bo nie wpisują się w tę myśl.*

To najtrudniejszy moment. Później są tematy praktyczne: wysokość zawieszenia, odległości między pracami, kolejność, w jakiej widz je napotka, dostosowanie światła. Milimetry i stopnie Kelvina. Nie brzmi to romantycznie, ale właśnie na tym poziomie decyduje się, czy wystawa zadziała.

W Galerii ToTuArt pokazywane są prace Wojciecha Siudmaka – artysty o bardzo rozpoznawalnym, gęstym od symbo-

eprasa.pl 10e52ba6f0

li świecie. Organizujecie jego wystawy w Polsce i za granicą. Jak się kuratoruje taką niezwykłą twórczość?

Z uważnością, bo u Siudmaka wszystko jest przemyślane do końca, nie ma przypadkowego detalu. Trzeba dać tym pracom powietrze, żeby widz mógł do nich wejść i zostać. To twórczość, która nagradza dłuższe patrzenie, więc wystawa musi zachęcać do zatrzymania się, a nie do przejścia dalej. A jednocześnie warto pamiętać, że Wojtek Siudmak jest artystą znanym od wielu lat. Jego prace przyciągają ludzi, którzy nigdy wcześniej nie byli w galerii, bo pamiętają te obrazy i grafiki z okładek książek i stron „Fantastyki". A teraz mogą wnikliwie przyjrzeć się temu pociągnięciu ołówka i uderzeniu pędzla.

Ostatnie lata pracy z Wojtkiem były bardzo intensywne, ale mam wrażenie, że w tym roku i w latach, które są przed nami, wszyscy weszliśmy na inny poziom działań. 19 września odsłoniliśmy wspólnie z marką Brubeck oraz firmą Tubądzin przepiękną ceramiczną elewację na Ratuszu w Zduńskiej Woli, na którą został przeniesiony tryptyk „Odyseja Kosmicznych Katedr" namalowany przez Wojtka specjalnie na tę okazję. Miesiąc później przed Ratuszem stanęła czterometrowa rzeźba autorstwa mistrza „Czuły Dialog". W listopadzie w EC1 w Łodzi czeka nas wernisaż największej wystawy jego prac w Polsce i inauguracja Międzynarodowego Centrum Sztuki Science Fiction, Fantastyki i Nauki im. Wojciecha Siudmaka. Zapraszam już dziś.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie zatrzymujecie się tylko na rynku polskim?

Nie, bo skala międzynarodowa jest nie tylko inspirująca, ale również prowokuje nas do rozwoju. Rynek amerykański to cały czas ponad 50 proc. globalnego rynku sztuki. Dodatkowo Międzynarodowe Centrum Wojciecha Siudmaka, które mamy przyjemność współtworzyć jako ToTuArt, daje nam szeroki kontekst i połączenie z popkulturą, ze szczególnym uwzględnieniem ogromnego świata SF. To dla nas bardzo ciekawe móc operować w tak różnych obszarach.

Galeria prowadzi też program dla artystów mniej znanych. Co decyduje, że dana osoba trafia do ToTuArt?

> *Najpierw to,* **CZY DZIEŁO MA COŚ WŁASNEGO DO POWIEDZENIA:** *czy widzę w nim artystę autentycznego, mającego pomysł na swoją drogę twórczą, czy widzę cudze wpływy.*

Potem konsekwencja: czy to jest język, który ktoś rozwija, czy jednorazowy udany obraz, rzeźba. I rzemiosło, bo w sztuce nie da się go obejść żadną koncepcją. Zdarza się, że staję przed pracą i ona tak na mnie działa, że już wiem, że chcę zobaczyć więcej, bo jestem wystarczająco zaintrygowana. Intuicja i osobista wrażliwość także są narzędziami pracy kuratora.

eprasa.pl 10e52ba6f0

ToTuArt mówi wprost o sztuce jako o inwestycji. Nie gryzie się to z edukacją estetyczną?

Nie, jeśli zachowa się właściwą kolejność. Gryzie się wtedy, kiedy ktoś kupuje obraz, którego nie lubi, bo policzył, że zyska na wartości. Taki człowiek zostaje z inwestycją na ścianie i z niczym więcej. Moja rola jest po stronie patrzenia. Pragnę, żeby ludzie najpierw nauczyli się widzieć, a decyzje finansowe podejmowali z tej pozycji. Wtedy obraz pracuje podwójnie: cieszy codziennie i ma szansę zyskać. W odwrotnej kolejności działa tylko połowicznie.

Czego najczęściej nie wiedzą osoby, które kupują swoją pierwszą pracę?

Że mogą pytać. Przychodzą przygotowani na to, że galeria będzie ich oceniać, a wystarczy powiedzieć „Nie znam się, proszę mi opowiedzieć" i cała rozmowa idzie inaczej. Druga rzecz: że nie trzeba od razu kupować. Można przyjść trzy razy, popatrzeć, pomyśleć i wrócić po miesiącu. Dobra galeria się z tego cieszy, bo buduje relację na lata, a nie pojedynczą transakcję. I trzecia, że pierwszy zakup wcale nie musi być drogi. Grafika czy rysunek to pełnoprawny początek kolekcji.

Gdyby ktoś przeczytał tę rozmowę i chciał zrobić krok w stronę sztuki – od czego ma zacząć?

Od wejścia do galerii bez oczekiwań. Wstęp jest wolny, nikt nie pyta o kompetencje, można pochodzić dwadzieścia minut i wyjść.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Radziłabym tylko jedno: zamiast obejść wszystko, proszę znaleźć jedną pracę, która sama do nas „mówi", i zostać przy niej dłużej, niż wydaje się, że wypada. Tam się to zaczyna. Nie w encyklopedii i nie w cenniku, ale w tym jednym momencie, kiedy człowiek zapomina, gdzie jest.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



ELEGANCJA NOWEJ GENERACJI

HEKTOR ŚWITALSKI I ROBERT KARGER, *projektanci mody, założyciele marki Hector & Karger*

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jak duet projektantów mody **HECTOR & KARGER** *podbija światowe wybiegi.*

Tekst: **KONRAD LICHOŃ**

Dzięki wsparciu ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu własnego Instytutu Przemysłów Kreatywnych Polska_Kreatywni: MODA Hektor Świtalski i Robert Karger zaprezentowali właśnie najnowszą jesienną kolekcję w trakcie wydarzenia Polish Fashion Day w Nowym Jorku, a już w październiku tego roku wybierają się z wiosenną kolekcją do Kazachstanu na największy w Azji Środkowej tydzień mody – Euroasian Fashion Week.

Duet projektantów Hektor Świtalski i Robert Karger od 2010 r. współtworzy markę mody premium Hector & Karger, która swój debiut zawdzięcza cenionej mecenasce sztuki i twórczyni Muzeum Susch w Szwajcarii Grażynie Kulczyk. Znakiem rozpoznawczym kolekcji są wyjątkowa jakość, nietuzinkowe techniki krawieckie i innowacyjne pomysły. To elegancja nowej generacji, wyrafinowana i ponadczasowa jednocześnie. Dedykowana kobietom poszukującym dojrzałych emocji.

Marka regularnie prezentuje kolekcje w Polsce i za granicą. Do największych sukcesów zaliczyć można realizację pierwszego

eprasa.pl 10e52ba6f0

na świecie lookbooka 3D, udział w Londyńskim Tygodniu Mody, prezentację kolekcji podczas Thai Silk Fashion Week w Bangkoku, promocję kultury polskiej w trakcie wydarzenia East Bound Roma w Rzymie oraz wielu imprez w kraju. Projektanci nieprzerwanie od lat ubierają plejadę największych światowych gwiazd, wśród nich Alicię Keys, Mariah Carey, Joan Smalls, Ciarę, Ritę Ora, Roisin Murphy czy samą Yoko Ono. Prawdziwą inspiracją są jednak realne kobiety, ich nastroje i potrzeby na co dzień. Z sukcesem prowadzą swój autorski butik oraz atelier marki przy Dziedzińcu Sztuki Starego Browaru w Poznaniu.

Jaki był ten jeden konkretny moment w waszej karierze, w którym poczuliście, że marka przeszła z poziomu „obiecującej" do statusu rozpoznawalnej?

ROBERT KARGER: Mecenaska Sztuki Grażyna Kulczyk stworzyła platformę do rozwoju naszej marki, która zaowocowała rozpoznawalnością z dnia na dzień. Tu nie było czasu na obietnice, ale na skuteczne działanie. Zaufała nam Ikona, a to jest jak one way ticket. Z dnia na dzień nasz studencki świat i marzenia o wielkim świecie stały się rzeczywistością i pracą na najwyższych obrotach.

Jak udaje się wam pogodzić wizję artystyczną z twardymi realiami Excela? Z czego najtrudniej było zrezygnować na rzecz komercyjnego sukcesu?

eprasa.pl 10e52ba6f0

HEKTOR ŚWITALSKI: Studiowałem w Londynie. Do dziś dźwięczą mi w uszach słowa Toma Forda, który na swoim wykładzie maniakalnie wręcz zwracał uwagę na aspekt „creativity vs. commerce", powtarzał: „moda nie istnieje bez komercji, moda musi mieć realnych odbiorców, moda musi być sprzedawana". Inaczej pozostaje jedynie twórczością do kolejnej szuflady. Rozumienie komercji w modzie to trafne odpowiadanie na przemiany społeczne i gospodarcze w danej dekadzie. Otwartość umysłu po edukacji brytyjskiej pozostaje na lata, nie musieliśmy więc z niczego rezygnować, tak jesteśmy wyedukowani od początku, by użytkowość projektu nie cierpiała na kreatywności i przekładała się na wspomniane tabelki.

Co jest największym wyzwaniem logistycznym i finansowym przy przechodzeniu z lokalnej pracowni autorskiej na model masowej produkcji/sprzedaży międzynarodowej?

R.K.: Przejście z lokalnej pracowni autorskiej (modelu rzemieślniczego/butikowego) na skalę międzynarodową to całkowita zmiana modelu biznesowego. Największym wyzwaniem jest tutaj zagrożenie bezpośredniej kontroli nad produktem i procesem na rzecz rozproszonego łańcucha dostaw. Ostrożnie zatem podchodzimy do założonego rozwoju, ale od 2027 r. będziemy sprzedawać krótkie serie ubrań m.in. w Nowym Jorku. Na razie panujemy więc nad jakością i taki jest plan na następne lata: jakość ponad wszystko.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W jaki sposób wasza marka implementuje zasady zrównoważonego rozwoju i czy w dzisiejszych czasach „greenwashing" konkurencji pomaga czy przeszkadza w budowaniu autentycznego, ekologicznego biznesu?

H.Ś.: Marki modowe jak nasza implementują zasady zrównoważonego rozwoju poprzez transparentność łańcucha dostaw, cyrkularność produktów oraz lokalną produkcję na mniejszą skalę. Powszechny „greenwashing" dużych koncernów odzieży sieciowej działa na pozycję niezależnych twórców w sposób dwoisty: z jednej strony podnosi popyt na autentyczność, z drugiej zaś wywołuje u konsumentów głęboki cynizm i nieufność do jakichkolwiek ekologicznych haseł. Natomiast szycie ubrań dopiero po opłaceniu zamówienia eliminuje problem nadprodukcji i niesprzedanych stanów magazynowych, co jest największą plagą współczesnego rynku mody.

Jak zmieni się definicja mody luksusowej w ciągu najbliższej dekady w obliczu zmieniających się wartości u młodego pokolenia konsumentów?

R.K.: W ciągu najbliższej dekady definicja mody luksusowej przejdzie najbardziej radykalną transformację w swojej historii. Tradycyjne wyznaczniki luksusu, takie jak wysoka cena, elitarność, ostentacyjne logo czy niedostępność, ustępują miejsca nowym wartościom wyznawanym przez generację Z oraz Alpha.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Do 2035 r. luksus przestanie być definiowany przez to, ile rzecz kosztowała, a zacznie przez to, co sobą reprezentuje i jak powstała.

Gdybyście mieli dać tylko radę młodemu projektantowi, który chce dziś założyć własną markę: powinien skupić się na unikalnym rzemiośle czy na marketingu w mediach społecznościowych?

Jak już „nie ma rozwiązania", to znaczy, że nie ma problemu. Działaj! Obserwuj też, jak technologie, np. pokazy czy sesje w metaverse, sprzedaż bezpośrednia D2C, algorytmy AI przewidujące trendy zmieniają dziś model biznesowy i projektowy w niebywałym tempie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



ŠKODA EPIQ – *nowy, w pełni elektryczny SUV czeskiej marki*

ŠKODA EPIQ ZAPROJEKTOWANA DO ŻYCIA W RUCHU

Fot. ŠKODA

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dobre kompaktowe auto nie powinno wymagać wyboru między stylem, wygodą i funkcjonalnością. Škoda Epiq łączy te cechy w praktycznym, elektrycznym SUV-ie. Niewielki na zewnątrz, pojemny w środku, ten SUV ma **SPORY ZASIĘG I ROZWIĄZANIA, KTÓRE OSZCZĘDZĄ CI CZAS** *w codziennym pośpiechu.*

Tekst: **DAMIAN SKOWRON**

Samochód coraz rzadziej jest dziś wyłącznie środkiem transportu. Bywa mobilnym biurem, miejscem na szybki telefon między spotkaniami albo przestrzenią, w której można po prostu na chwilę usiąść, odpocząć i złapać oddech między jednym punktem dnia a drugim. Oczywiście nadal ma przede wszystkim dowozić do pracy, na weekend za miasto czy wakacyjny wyjazd w góry.

W takim codziennym, wielozadaniowym rytmie świetnie odnajduje się Škoda Epiq – nowy, w pełni elektryczny SUV czeskiej marki.

Ma nieco ponad 4,1 metra długości. To wartość typowa dla auta miejskiego, więc dobrze sprawdzi się na ciasnym parkingu i w podziemnym garażu. Jednocześnie duży jak na te wymiary

eprasa.pl 10e52ba6f0

rozstaw osi i konstrukcja opracowana od początku jako elektryczna pozwoliły wygospodarować wnętrze, które zaskoczy cię przestronnością. Bagażnik mieści aż 475 litrów – to jeden z największych bagażników w tym segmencie. To wystarczająco dużo na zakupy, walizki, sprzęt sportowy czy rzeczy potrzebne na weekend na łonie natury.

Design nie musi krzyczeć

Epiq jest pierwszą seryjną Škodą w pełni zaprojektowaną według języka Modern Solid. Zamiast przesytu detali są proste linie, czarny panel Tech-Deck Face i nowa sygnatura świetlna w kształcie litery T. Auto wygląda nowocześnie, ale nie stara się rzucać się w oczy za wszelką cenę.

Wnętrze to dobrze zaprojektowana przestrzeń

W kabinie Škoda postawiła na porządek i prostotę. Centralnym punktem jest 13-calowy ekran systemu multimedialnego, opartego na dobrze znanym, prostym w obsłudze Androidzie. System pełni funkcję centrum codziennej obsługi auta, z integracją telefonu, opcjonalnej nawigacji, usługami online i aplikacjami.

Wnętrze przygotowano w kilku gotowych aranżacjach – każda z nich ma określoną kolorystykę, materiały i detale wykończenia. Każda łączy konkretne materiały i kolory – od stonowanego Loft

eprasa.pl 10e52ba6f0

Grey, przez miętowy Loft Mint, po cieplejsze wykończenie Suite. Oświetlenie ambientowe dopełnia charakter kabiny, a opcjonalny dach panoramiczny dodaje słońca.

W pakiecie Travel Epiq można opcjonalnie zyskać też cyfrowego asystenta. Laura potrafi odpowiadać na pytania dotyczące samochodu, a także pomóc np. w konfiguracji ładowania. Aplikacja MyŠkoda pozwala zdalnie sprawdzić stan auta, rozpocząć lub zatrzymać ładowanie, przygotować temperaturę wnętrza przed wyjazdem czy zaplanować trasę.

Mobile Digital Key jest dostępny dla aut produkowanych od 11 sierpnia, dzięki czemu samochód można otwierać i uruchamiać kompatybilnym smartfonem lub smartwatchem, a dostęp udostępnić kilku osobom. To wygodne, gdy auto trzeba przekazać członkowi rodziny albo komuś, kto odbiera je z serwisu.

Całość uzupełniają typowe dla tej marki rozwiązania Simply Clever – w niektórych wersjach parasolka w drzwiach, skrobaczka do szyb, haczyki na torby, duże uchwyty na butelki czy osobna torba na przewody. To drobiazgi, ale właśnie takie rozwiązania zwykle docenia się najbardziej po kilku tygodniach codziennego korzystania z auta.

Elektryk, w którym nie myślisz o ładowaniu

Epiq jest oferowany z dwoma akumulatorami i trzema wariantami mocy. Dwie bazowe wersje korzystają z akumulatorów

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. ŠKODA

CENTRALNYM PUNKTEM KABINY *jest 13-calowy ekran systemu multimedialnego, opartego na dobrze znanym Androidzie*

eprasa.pl 10e52ba6f0

o pojemności 37 kWh netto o mocy 116 oraz 135 KM. Ich zasięg sięga 310 km.

Wersja Epiq 55 ma 211 KM, akumulator 52 kWh netto i zasięg aż do 440 km. To poziom, który pozwala traktować auto nie tylko jako samochód do miasta. Weekendowy wyjazd czy podróż między większymi miastami nie wymagają zbyt dużo planowania.

Gdy energię trzeba uzupełnić, szybkie ładowanie od 10 do 80 proc. trwa nieco ponad 20 minut. To mniej więcej tyle, ile potrzeba na wypicie kawy.

Epiq potrafi też oddawać energię. Funkcja V2L za pomocą dedykowanego adaptera pozwala zasilać z akumulatora urządzenia, takie jak rower elektryczny czy sprzęt turystyczny. Przy odpowiednim sprzęcie Epiq będzie mógł nawet zasilać dom energią zgromadzoną w akumulatorze.

W mieście przyda się tryb jazdy za pomocą jednego pedału (tryb B). Dzięki niemu po puszczeniu pedału gazu auto samo wyraźnie zwalnia aż do całkowitego zatrzymania, jednocześnie odzyskując więcej energii przy hamowaniu. W korkach i przy częstym ruszaniu szybko okazuje się to bardzo wygodne.

Technologia zdejmuje obowiązki z kierowcy

Epiq wyręcza kierowcę w wielu codziennych sytuacjach. Systemy asystujące pilnują otoczenia auta, pasa ruchu i ograniczeń prędkości, a Travel Assist 3.0 potrafi dodatkowo uwzględniać dane

eprasa.pl 10e52ba6f0

o ruchu i reagować na sygnalizację świetlną. W efekcie podczas dłuższej trasy czy jazdy w korku przy części rutynowych czynności elektronika mocno pomaga. Można odetchnąć.

Podobnie jest przy parkowaniu. W standardzie wersji Selection znajdują się kamera cofania oraz czujniki parkowania z przodu i z tyłu, które sprawiają, że codzienne manewry na parkingu czy w garażu stają się proste. Dzięki dodatkowemu pakietowi Premium Epiq może być wyposażony również w kamerę 360 stopni i funkcję samodzielnego wykonania zapamiętanego manewru cofania oraz parkowania.

Do tego dochodzi Camp Mode, czyli tryb pozwalający nawet przez 10 godzin utrzymywać wybraną temperaturę i dopływ świeżego powietrza w kabinie. Sprawdza się nie tylko podczas noclegu w aucie, ale też przy dłuższym postoju, oczekiwaniu na kogoś czy pracy z samochodu.

Mniej na głowie – także finansowo

Epiq ma być po prostu wygodnym elementem codzienności. Niewielkie rozmiary ułatwiają życie w mieście, pojemne wnętrze daje swobodę przy weekendowych planach, a zasięg sprawia, że nie trzeba martwić się częstym ładowaniem. Do tego dochodzą szybkie uzupełnianie energii, zdalna obsługa przez aplikację i cała lista drobnych udogodnień, które po pewnym czasie zaczyna się doceniać bardziej niż efektowne gadżety.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Podobnie można podejść do finansowania. Zamiast angażować od razu dużą kwotę, auto da się potraktować jako przewidywalny miesięczny wydatek. Epiq 40 Essence w Leasingu Niskich Rat kosztuje 985 zł netto miesięcznie, a w Kredycie Niskich Rat od 1176 zł brutto. W obu przypadkach mówimy o finansowaniu na 36 miesięcy, z opłatą wstępną 12 500 zł i limitem 10 000 km rocznie. W ofercie premierowej dostępne są także leasing 100 proc. i kredyt 0 proc.

Cała idea Epiqa sprowadza się właściwie do jednego: samochód ma po prostu dobrze działać w codziennym życiu i nie dokładać do niego niepotrzebnego zamieszania. Tak by więcej uwagi można było poświęcić temu, co naprawdę ważne.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Woszczyna & Wiesnowski

METAMORFOZA LUDZKICH SERC

„WPROST” NR 43 26 PAŹDZIERNIKA 2026

eprasa.pl 10e52ba6f0

O sile autentyczności, sztuce tworzenia i wolności, która daje skrzydła – rozmowa z **EWĄ GAWKOWSKĄ** *– dyrektor kreatywną i projektantką domu mody oraz twórczynią Fundacji La Métamorphose.*

Rozmawiała **MAŁGORZATA PUCZYŁOWSKA**

Gdybyśmy miały odnaleźć jedno zdanie, które najpełniej definiuje twoje podejście do projektowania i życia, pewnie musiałby to być słynny cytat Coco Chanel: „Moda przemija, styl pozostaje". Co ten klasyczny kanon oznacza dla ciebie dzisiaj, w świecie tak bardzo nastawionym na ulotne trendy?

To zdanie od lat noszę w sercu, jednak jego znaczenie widzę znacznie szerzej niż tylko przez pryzmat mody, estetyki czy krawiectwa. Styl nie jest przecież wyłącznie fasonem sukni, linią cięcia czy wyborem tkaniny. Jest przede wszystkim odzwierciedleniem tego, kim jesteśmy – naszych wartości, tego, co sobą reprezentujemy, i sposobu, w jaki patrzymy na drugiego człowieka. To właśnie pozostaje ponadczasowe. Piękna kreacja ma niezwykłą moc. Potrafi wydobyć magię już obecną w kobiecie, która ją zakłada. Jednak jeszcze ważniejsze są słowa, które wypowiada, emocje, które niesie z sobą, i ślad, jaki pozostawia w sercach innych ludzi. Moim pragnieniem jest, abyśmy potrafiły być

eprasa.pl 10e52ba6f0

światłem rozświetlającym drogę do ludzkich serc. Chcę nieść nadzieję i inspirować do zmian na lepsze. Wierzę, że właśnie od tego zaczyna się najpiękniejsza i naprawdę ponadczasowa podróż każdego człowieka.

Od lat inspirujesz kobiety swoimi kreacjami haute couture. Można jednak odnieść wrażenie, że twoja twórczość wykracza daleko poza modę – staje się pewnego rodzaju misją.

> *Zawsze kierowała mną potrzeba niesienia radości, nadziei i inspiracji. Moje osobiste motto brzmi: „***BĄDŹ ŚWIATŁEM** *w ciemności, nadzieją w beznadziei i otwartymi drzwiami tam, gdzie zostały zamknięte wszystkie marzenia i pragnienia ludzkiego serca”.*

Mam poczucie, że współczesny świat bardzo potrzebuje zmiany. Skoro tak, dlaczego same nie miałybyśmy stać się jej częścią? To właśnie ta myśl doprowadziła mnie do jednego z najważniejszych momentów w mojej zawodowej drodze. Jako CEO i dyrektor kreatywna marki postanowiłam powołać do życia Fundację La Métamorphose. Chciałam stworzyć przestrzeń, która będzie symbolicznymi otwartymi drzwiami. Z jednej strony dla młodych, niezwykle utalentowanych projektantów

eprasa.pl 10e52ba6f0

i twórców, którzy mają talent i marzenia, lecz często brakuje im wsparcia, aby rozwinąć skrzydła. Z drugiej – dla kobiet, które pragną odmienić swoje życie, odzyskać wewnętrzną siłę i odważyć się zawalczyć o siebie. Wierzę, że moda nie powinna dzielić. Moda powinna łączyć. Jeśli działamy razem, możemy przynieść światło i nadzieję również tam, gdzie wydaje się, że już ich nie ma.

Twój styl kojarzy się z niezwykłą lekkością, płynnością i niemal poetyckim pięknem. Gdzie odnajdujesz impulsy twórcze, kiedy rozpoczynasz pracę nad nową kolekcją?

Moje natchnienie rodzi się z natury, ale także z uważności na chwilę. Inspirują mnie rzeczy z pozoru prozaiczne, a jednocześnie niezwykle potężne: powiew wiatru, dotyk piasku pod stopami, rytm przypływów i odpływów morskich fal. Fascynuje mnie wolność, którą daje świadomość ulotności chwili. Zawsze pragnęłam żyć tak, aby wciąż umieć zachwycać się światem – wschodem słońca, cieniem zachodzącego dnia, delikatnością promieni na twarzy. Ta subtelność przypomina mi o niezwykłej wartości prawdziwej kobiecości. Być częścią świata, chłonąć jego piękno, a następnie przełożyć te emocje na papier, formę, kolor i kształt – to moja pasja. Tworzę sztukę po to, aby w ruchu tkaniny, w barwie i konstrukcji zamknąć niepowtarzalne emocje oraz chwile, które odzwierciedlają to, co najcenniejsze – we mnie i w ludziach, dla których projektuję.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W twoich słowach bardzo mocno wybrzmiewa potrzeba poszukiwania głębszego sensu. W świecie, który nieustannie przyspiesza, łatwo chyba stracić z oczu to, co naprawdę ważne...

> *Zdecydowanie. Możemy w życiu osiągnąć wiele, zdobyć sukces, pieniądze, pozycję. Jednak w tym nieustannym biegu łatwo zapomnieć o pytaniach najbardziej fundamentalnych:* **PO CO WŁAŚCIWIE TU JESTEŚMY***?*

Jaki jest nasz większy cel? Wierzę, że za naszymi działaniami powinno kryć się powołanie. Chodzi o to, by stać się dla innych inspiracją, by wnieść choć odrobinę światła. Nawet jeśli spotykają nas cierpienie, trudne doświadczenia czy krzywda ze strony innych – a przecież życie nikogo z nas nie oszczędza – najważniejsze jest, aby pozostać wiernym sobie. Trzeba umieć powstawać z dumą i siłą. Potrzebujemy własnego, mocnego kręgosłupa moralnego, wartości, których nie można kupić ani sprzedać. I nigdy, za żadną cenę, nie powinniśmy pozwolić, aby odebrano nam naszą prawdę.

Skąd czerpiesz tę niezwykłą siłę wewnętrzną i pewność, że podążasz właściwą drogą?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Ogromną zasługą jest mój dom rodzinny. Jestem niezwykle wdzięczna moim rodzicom, a szczególnie mojemu tacie. To on nauczył mnie wiary we własne skrzydła i tego, że nigdy nie wolno się poddawać. Jego słowa: „Prawda cię obroni" do dziś są moim kompasem.

Żyjemy w czasach, w których ludzie bardzo często zakładają maski. Grają role, tworzą pozory, próbują sprostać oczekiwaniom otoczenia, podczas gdy pod tą zewnętrzną warstwą kryje się zupełnie inny człowiek. Ja wybrałam inną drogę. Chcę być prawdziwa. Do samego końca. Wierzę w swoją wartość i w zasady, w których zostałam wychowana. Tym chcę inspirować inne kobiety. To również staram się przekazywać poprzez moje projekty. Metamorfoza stroju, zmiana wizerunku – to zaledwie piękny początek. Ta najważniejsza przemiana dokonuje się znacznie głębiej. Zachodzi w ludzkim sercu i duszy. I właśnie w tym widzę istotę mojego powołania.

Zapytam jeszcze o myśl, z którą chciałabyś pozostawić czytelników. Jaką dewizą warto kierować się na co dzień?

Bardzo często jesteśmy więźniami tego, co już się wydarzyło, albo niepokoimy się tym, co dopiero nadejdzie. Dlatego zawsze wracam do niezwykle mądrego przysłowia: „Wczoraj to już historia, jutro to tajemnica, ale dzisiaj jest darem od losu". A dary są przecież po to, aby przyjmować je ze szczerym sercem i cie-

eprasa.pl 10e52ba6f0

szyć się nimi. Życzę każdemu, aby potrafił odrzucić maski, dostrzec prawdę o sobie, zatrzymać się na chwilę i zachwycić tym, co dzieje się właśnie teraz. Bo prawdziwe życie zaczyna się wtedy, kiedy mamy odwagę być w nim naprawdę sobą.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum

eprasa.pl 10e52ba6f0

KIEDY BIŻUTERIA PRZESTAJE BYĆ DODATKIEM

Biżuteria nie ma płci – ma charakter. **SVIATLANA ZWĘGRODZKA**, *właścicielka i główna projektantka firmy Colibra, opowiada o męskiej biżuterii, przełamywaniu modowych stereotypów i sile wyrażania siebie.*

Rozmawiała **ZOFIA SZKARŁAT**

Mówi się, że kobiety kochają biżuterię, a mężczyźni długo udawali, że jej nie potrzebują. Czy projektując męską kolekcję, odkryła pani, że panowie są bardziej próżni, niż chcieliby przyznać?

Kobieta chce się wyróżnić, tak samo chce tego mężczyzna. Dziś panowie przełamują stereotyp czarnego garnituru. Dlaczego w tym celu nie mieliby nosić mocnej biżuterii? Kiedyś mężczyźni nosili wspaniałą biżuterię, także perły. Wraca więc coś, co już było.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czy współczesny mężczyzna bardziej obawia się, że będzie wyglądał zbyt strojnie, czy że będzie wyglądał jak wszyscy?

Nie wszyscy są tacy sami. Jedni lubili i lubią się wyróżniać, inni są bardziej bojaźliwi. Ta kolekcja jest właśnie dla tych, którzy dotychczas bali się mocnej biżuterii. Można założyć czarną koszulę i wyrazistą biżuterię i nadal wyglądać męsko, ale inaczej niż wszyscy.

Czy to mężczyzna się zmienia, czy po prostu dostał dziś przyzwolenie, żeby pokazać siebie poprzez modę?

Moim zdaniem jedno i drugie. Mężczyźni są dziś bardziej otwarci na modę. Szczególnie młodsi chcą eksperymentować i się wyróżniać. Projektanci też dają im odwagę. Im śmielsze są nasze projekty, tym większą mężczyźni mają odwagę, by po nie sięgać. W sezonie 2026–2027 widać to bardzo mocno, światowi projektanci pokazują odważną biżuterię i kryształy. Mężczyzna idzie dziś równo z kobietą po najmodniejsze rzeczy.

Kobieta może założyć męski zegarek, garnitur czy ciężką bransoletkę i nikogo to nie dziwi. Dlaczego mężczyzna, który sięga po kobiecą biżuterię, wciąż musi tłumaczyć się światu?

Nie musi. Nie musimy nikomu niczego udowadniać. Najpierw sami musimy poczuć się ze sobą dobrze i zaakceptować siebie – swój gust, ubrania, biżuterię. Jeśli zaakceptujemy siebie, świat również zaakceptuje nasze wybory.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Prowadzi pani firmę, projektuje i podejmuje decyzje biznesowe. Czy jako kobieta musi pani udowadniać, że za estetyką, za pani projektami, stoją twarde decyzje, pieniądze i odpowiedzialność?

Jak najbardziej. Codziennie odpowiadam za ludzi, z którymi pracuję, podejmowane decyzje i projekty, które trafiają później do klientów. Estetyka jest dla mnie bardzo ważna, ale za nią stoją konkretne decyzje, odpowiedzialność i konsekwencja. Pasja i kreatywność muszą iść w parze z determinacją.

Jaki błąd biznesowy nauczył panią najwięcej? Czego dzisiaj nie zrobiłaby pani drugi raz?

Moja intuicja zwykle od razu podpowiada mi, co powinnam zrobić. Największym błędem jest moment, w którym zaczynam w nią wątpić. Kiedy wycofuję się z decyzji, zazwyczaj okazuje się, że nie był to dobry krok.

Co uznaje pani za swój błąd?

Powinnam była zrobić wszystko, żeby skorzystać z zaproszenia i polecieć z kolekcją na Fashion Week w Nowym Jorku. Tego żałuję, ale mam nadzieję, że następnym razem tego nie odpuszczę.

Przez lata budowała pani markę kojarzoną z kobiecą biżuterią. Dlaczego teraz zdecydowała się pani wejść w męską?

Dlaczego mężczyźni nie mogą wyróżniać się i błyszczeć tak samo jak kobiety? Dziś noszą już szpilki, spódnice, większe torby. Skoro dajemy im taką przestrzeń w modzie, dlaczego nie

eprasa.pl 10e52ba6f0

mielibyśmy dać jej również w biżuterii? Nie chcemy sztywno rozdzielać mody damskiej i męskiej. Ta kolekcja może być również uniseks. Niech każdy nosi, w czym czuje się dobrze.

Colibra ma za sobą dziesięciolecia produkcji w Polsce. Jak zachować rzemiosło i jednocześnie nie stać się marką taką z myszką, taką z łatką przykurzonej tradycji?

Dla mnie jakość jest najważniejsza. Colibra ma dawać możliwość wyróżnienia się i sprawiać, żeby osoba, która nosi moją biżuterię, czuła się wyjątkowo. Biżuteria nie musi być tylko dodatkiem, może być sposobem na wyrażenie siebie i pokazanie swojego charakteru. Nie ma w tym granic. Najważniejsze, żeby pozostać wiernym sobie.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

COLIBRA

Kryształy są teraz bardzo w modzie

Postaw na biżuterię, która przyciąga spojrzenia.

Efektowna kolia i bransoletka Colibra z lśniącymi kryształami to idealny wybór dla kobiet, które kochają blask, elegancję i nowoczesny styl. Noś je na co dzień lub wybierz na wyjątkowe okazje.



Ręcznie tworzona biżuteria w Polsce

Odkryj kolekcję pełną blasku.

www.colibra.eu

eprasa.pl 10e52ba6f0



ALE SZTUKA. RESTAURACJA, W KTÓREJ SZTUKA SPOTYKA SIĘ ZE SMAKIEM

Fot. Ale Sztuka

eprasa.pl 10e52ba6f0

Są restauracje, do których idziemy na kolację, i są takie, w których chcemy zostać trochę dłużej. Ale Sztuka należy do tych drugich. W centrum Warszawy, w sąsiedztwie Akademii Sztuk Pięknych, powstało miejsce, które **ŁĄCZY DOBRĄ KUCHNIĘ, SZTUKĘ I MIEJSKI STYL ŻYCIA**.

Tekst: **JAN MATURA**

Od początku kuchnia miała być tu punktem wyjścia, ale nie całą historią. Liczy się produkt, smak i pomysł – taki, który potrafi zaskoczyć, ale nie odciąga uwagi od tego, co najważniejsze: przyjemności jedzenia. Jest jakościowo, ale bez niepotrzebnego dystansu i formalności.

Bliskość warszawskiej Akademii Sztuk Pięknych nie jest przy tym wyłącznie ciekawym adresem. Sztuka pojawia się we wnętrzu i naturalnie wpisuje się w charakter restauracji. Podobnie jak muzyka i wydarzenia, które od czasu do czasu zmieniają jej codzienny rytm: od setów DJ-skich po kino plenerowe.

Ale Sztuka pozostaje jednak przede wszystkim miejscem, w którym dobrze się je i dobrze spędza czas. Można wpaść na lunch, przyjść na kolację we dwoje albo spotkać się przy

eprasa.pl 10e52ba6f0

większym stole. Bez sztywnego scenariusza i bez poczucia, że wieczór musi skończyć się wraz z ostatnim daniem.

Za tym konceptem stoi cały zespół, a jedną z osób współtworzących Ale Sztuka jest Martyna Szczęch, Marketing Manager restauracji, od początku zaangażowana w rozwój marki.

„Zależało nam na stworzeniu miejsca, które ma wiele odsłon, ale pozostaje spójne. Można przyjść do nas przede wszystkim dla dobrej kuchni, a przy okazji odkryć sztukę, zostać na muzykę czy po prostu spędzić długi wieczór przy stole. Chcemy, żeby Ale Sztuka żyła, ale niczego nie narzucała" – mówi Martyna Szczęch.

Za tą swobodą stoi konkretna praca zespołu. Ale Sztuka zdobyła Złoty Widelec, zajęła trzecie miejsce w Warszawie w plebiscycie Restaurant Week Polska, a jej kuchnię zauważył również krytyk kulinarny Maciej Nowak.

Być może właśnie dlatego trudno zamknąć Ale Sztuka w jednej kategorii. I nie ma takiej potrzeby. To restauracja, w której dobra kuchnia spotyka się ze sztuką, rozmową i atmosferą miasta.

ADRES: Krakowskie Przedmieście 5 Wejście na rogu ulic Traugutta i Pasaż Wacława Niżyńskiego, Warszawa
KONTAKT: 797 042 424 biuro@restauracjaalesztuka.pl

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0



POLSKA MODA W NOWYM JORKU

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

O modelingu, polskiej modzie i Polish Fashion Day w Nowym Jorku mówi **MAGGIE HAESE**, *organizatorka tego wydarzenia i założycielka agencji modelek Magteam Model Management.*

Rozmawiała **KATARZYNA KRAUSS**

Od lat pracujesz z modelkami i modelami oraz prowadzisz Magteam Model Management. Co jest dla ciebie najważniejsze przy wyborze osób do agencji?

Przede wszystkim osobowość, profesjonalizm i potencjał. Oczywiście warunki fizyczne są ważne, jednak przez ponad 30 lat pracy w branży nauczyłam się, że prawdziwą karierę budują charakter, kultura pracy i umiejętność współpracy. Szukam osób, które mają w sobie nie tylko urodę, ale również naturalną energię, autentyczność oraz charyzmę. W dzisiejszych czasach bardzo pomocna jest także świadomie prowadzona obecność w mediach społecznościowych.

Na ile w modelingu liczą się dziś warunki i wygląd, a na ile osobowość, energia i profesjonalne podejście do pracy?

Dzisiejszy modeling bardzo się zmienił. Nadal liczy się estetyka i fotogeniczność, jednak ogromne znaczenie ma osobowość oraz sposób, w jaki dana osoba prezentuje się przed ludźmi

eprasa.pl 10e52ba6f0

i kamerą. Profesjonalizm, punktualność, umiejętność pracy pod presją oraz dobra energia często decydują o tym, kto zostaje w branży na dłużej.

Jaką radę dałabyś młodej osobie, która marzy o modelingu i chce wejść do branży?

Przede wszystkim mieć cierpliwość i pokorę. Modeling to piękny świat, ale jednocześnie bardzo wymagający. Warto inwestować w rozwój, dbać o profesjonalne portfolio i słuchać osób z doświadczeniem. Polecam również oglądanie filmów dokumentalnych oraz czytanie książek dla początkujących modelek i modeli. Bardzo ważny jest także wybór odpowiedniej osoby prowadzącej lub profesjonalnej agencji. Najważniejsze jednak, aby nie próbować być kimś innym – autentyczność zawsze się obroni.

Patrzysz na modę z perspektywy Polski i Nowego Jorku. Jak dziś postrzegasz polską modę? W jakim miejscu jesteśmy jako branża?

Polska moda znajduje się dziś w bardzo interesującym momencie. Coraz więcej projektantów ma własny język estetyczny oraz odwagę tworzenia na światowym poziomie. Widać ogromny rozwój jakości, świadomości marki oraz profesjonalizacji całej branży. Polska moda zaczyna być zauważana nie tylko lokalnie, ale również międzynarodowo.

Co twoim zdaniem wyróżnia polskich projektantów na tle świata?

eprasa.pl 10e52ba6f0



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

POLISH FASHION DAY *odbywał się w gmachu Konsulatu Generalnego RP w Nowym Jorku*

eprasa.pl 10052ba610

Polscy projektanci mają wyjątkową umiejętność łączenia europejskiej elegancji z nowoczesnością i artystycznym podejściem. W ich projektach często widoczne są emocje, historia oraz niezwykle dopracowany detal. To moda z charakterem, a nie jedynie komercyjny produkt.

W obecnej edycji pokazów w Nowym Jorku prezentujemy kolekcję inspirowaną Fryderykiem Chopinem pod nazwą „Modern Chopin Vision", stworzoną przez projektantkę Natalię Ślizowską. Kolekcja została zaprojektowana w taki sposób, aby również osoby niewidome mogły wyobrazić ją sobie poprzez dotyk.

Czy Nowy Jork wciąż jest miejscem, które najmocniej inspiruje i wyznacza kierunki w modzie?

Nowy Jork nadal pozostaje jednym z najważniejszych miejsc na modowej mapie świata. To właśnie tutaj rozpoczynają się najważniejsze światowe tygodnie mody. Jest to miasto energii, różnorodności i odwagi. Ogromna liczba kultur oraz społeczności etnicznych sprawiają, że każdy może odnaleźć tutaj coś dla siebie. To miasto bez ograniczeń, które inspiruje swoją otwartością na indywidualność i nowe idee. W Nowym Jorku moda w wyjątkowy sposób łączy się z biznesem, sztuką i kulturą.

Polish Fashion Day odbywa się we współpracy z Konsulatem Generalnym RP w Nowym Jorku. Co ta współpraca znaczy dla ciebie osobiście?

eprasa.pl 10e52ba6f0

To dla mnie ogromny zaszczyt i bardzo ważny symbol. Możliwość współpracy z Konsulatem Generalnym RP pokazuje, że polska moda może być częścią międzynarodowego dialogu kultury oraz promocji Polski za granicą. W projekcie uczestniczy również Polski Instytut Kultury oraz Urząd Marszałkowski Łodzi – miasta, które jest kolebką polskiej mody. Jestem niezwykle wdzięczna za zaufanie oraz możliwość wspólnego budowania tego projektu.

Jak ważne jest dla ciebie to, że polska moda może być prezentowana w miejscu związanym z polską kulturą i dyplomacją?

Ma to ogromne znaczenie, ponieważ moda jest dziś również formą kultury i sposobem opowiadania o kraju. Prezentowanie polskich projektantów w takim miejscu nadaje wydarzeniu wyjątkową rangę i podkreśla, że kreatywność jest częścią nowoczesnego wizerunku Polski. Konsulat mieści się w zabytkowej rezydencji De Lamar w samym sercu Manhattanu, a samo połączenie historycznych wnętrz z pięknymi kolekcjami tworzy niezwykłą harmonię i wyjątkową estetykę.

Czym jest dla ciebie Polish Fashion Day jako organizatorki i osoby od lat związanej z modą?

Polish Fashion Day to dla mnie coś więcej niż pokaz mody. To platforma promocji talentów, przestrzeń spotkań ludzi z branży oraz projekt budujący most pomiędzy Polską a Nowym Jorkiem. To również efekt wielu lat doświadczeń, relacji oraz pracy w międzynarodowym środowisku mody.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. MATERIAŁY PRASOWE

Podczas pierwszej edycji polscy projektanci zostali wpisani do oficjalnego kalendarza mody, co było ogromnym wyróżnieniem. W obecnej edycji mają również możliwość uczestniczenia w prywatnych spotkaniach biznesowych z przedstawicielami branży i świata biznesu.

Co chciałaś pokazać nowojorskiej publiczności poprzez to wydarzenie?

Przede wszystkim jakość, kreatywność i nowoczesność polskiej mody, ale również bogactwo naszej kultury oraz dziedzictwa narodowego, które stanowią inspirację dla wielu kolekcji. Chciałam pokazać, że polscy projektanci posiadają własny styl i mogą z powodzeniem prezentować swoje kolekcje obok światowych marek. Zależało mi także na pokazaniu energii oraz profesjonalizmu polskiej branży modowej.

Co udział w Polish Fashion Day może dać polskim projektantom poza samym pokazem?

To przede wszystkim możliwość międzynarodowej promocji, budowania kontaktów oraz obecności w nowojorskim środowisku mody i mediów. Takie wydarzenia otwierają drzwi do nowych współprac, showroomów, publikacji prasowych oraz relacji biznesowych.

Jak chciałabyś, żeby po tym wydarzeniu była postrzegana polska moda w Nowym Jorku?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jako nowoczesna, elegancka i świadoma swojej wartości. Chciałabym również, aby odbiorcy mogli poznać nasze dziedzictwo narodowe poprzez prezentację kolekcji w historycznych wnętrzach Konsulatu. Mam nadzieję, że polska moda będzie coraz częściej kojarzona z wysoką jakością, kreatywnością oraz profesjonalizmem i coraz mocniej obecna w międzynarodowych rozmowach o modzie.

Gdybyś miała opisać jednym zdaniem, czym dziś jest polska moda w Nowym Jorku – co byś powiedziała?

Polska moda w Nowym Jorku to dziś połączenie europejskiej elegancji, kreatywnej odwagi oraz nowego głosu, który coraz wyraźniej słychać na światowej scenie mody. Coraz więcej polskich marek wchodzi na rynek amerykański, co napawa mnie ogromną dumą.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

AROMASE

BREATHE & GROW



Zacznij od skóry głowy. Zobacz różnicę we włosach.

Trzy proste kroki AROMASE, które pomagają zadbać o równowagę skóry głowy i stworzyć dobre podstawy dla pięknych, zdrowych włosów.

PEELING
Oczyszcza i przygotowuje skórę głowy.

SZAMPON
Myje i odpowiada na jej indywidualne potrzeby.

WCIERKA
Dostarcza skórze głowy skoncentrowanych składników aktywnych.

AROMASE - KOMPLEKSOWA PIELĘGNACJA SKÓRY GŁOWY

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

50

Najbogatszych Polek

Zdrowie i Uroda



50

eprasa.pl 10e52ba6f0



MODA SIĘ ZMIENIA, TWARZ ZOSTAJE

Fot. shutterstock

eprasa.pl 10e52ba6f0

LONGEVITY oznacza dla mnie możliwie długie życie w dobrej kondycji – nie tylko pod względem wyglądu, ale także sprawności i zdrowia. Medycyna estetyczna jest jednym z elementów tego podejścia – mówi **DR N. MED. MAGDALENA ŁOPUSZYŃSKA**, *specjalistka dermatologii i medycyny estetyczno-naprawczej, założycielka Gabinetu Kosmetyki Lekarskiej „Bella”.*

Rozmawiała **IWONA MACISZEWSKA**

Postęp w medycynie estetycznej jest tak dynamiczny, że osobie niezwiązanej z branżą trudno za nim nadążyć. Czy pacjentki są zorientowane, jak wielkie możliwości „przedłużania młodości" oferuje współczesna medycyna?

Nie są, ale tak naprawdę nie muszą. Nie istnieją zabiegi optymalne dla każdego. Plan terapii zawsze jest poprzedzony dokładnym wywiadem i oceną stanu skóry. Nawet jeśli pacjentka przychodzi z konkretnym oczekiwaniem, lekarz musi sprawdzić, czy istnieją wskazania i czy nie ma przeciwwskazań.

Dlatego tak ważne jest, by wybierać doświadczonych specjalistów, którzy stale aktualizują swoją wiedzę. Nie tylko są zorientowani, jakie nowości pojawiają się na rynku, ale przede wszystkim

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

DR N. MED. MAGDALENA ŁOPUSZYŃSKA

– dermatolog, certyfikowany lekarz medycyny estetycznej. Staż i specjalizacje I i II stopnia z dermatologii oraz tytuł doktora nauk medycznych uzyskała, pracując w Klinice Dermatologii CSK MSWiA. Jest autorką wielu prac naukowych z zakresu dermatologii oraz kosmetologii publikowanych w czasopismach specjalistycznych. Od 30 lat jest właścicielką Gabinetu Kosmetyki Lekarskiej Bella w Warszawie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

potrafią ocenić, które rozwiązanie będzie odpowiednie dla konkretnej osoby.

Jeżeli na przykład pacjentka dowiedziała się, że zabieg z wykorzystaniem kwasu polimlekowego daje świetne efekty, ale jej twarz jest duża, niekoniecznie będzie to dla niej dobry wybór. Natomiast jeżeli właśnie schudła, można rozważyć zabieg, który przywróci twarzy odpowiednią objętość. W medycynie estetycznej nie ma rozwiązań uniwersalnych.

Już nie pojęcie „anti-aging", ale „longevity" określa sposób, w jaki myślimy o starzeniu się. Jakie znaczenie w tej idei ma profilaktyka i czy lekarz medycyny estetycznej ma w niej istotną rolę do odegrania?

Longevity oznacza dla mnie przede wszystkim możliwie długie życie w dobrej kondycji – nie tylko pod względem wyglądu, ale także sprawności i zdrowia. Medycyna estetyczna jest jednym z elementów tego podejścia. Lekarz powinien patrzeć szerzej: na styl życia, sposób odżywiania się, aktywność fizyczną, sen, stan skóry, tkanki podskórnej i mięśni. Nie zatrzymamy starzenia, ale możemy sprawić, że będziemy starzeli się lepiej.

Jakich efektów kobiety obecnie oczekują od zabiegów medycyny estetycznej?

Pacjentki pragną jak najbardziej naturalnych efektów. Mówią: „Pani doktor, tylko żeby nie było niczego widać".

eprasa.pl 10e52ba6f0

> *Paradygmat piękna bardzo się zmienił. To już nie pełne usta ani wydatne kości policzkowe, lecz* **EFEKT GLOW** *– naturalny, świeży wygląd.*

Jest jeszcze drugi aspekt – kobiety są długo aktywne zawodowo i nie mogą sobie pozwolić na tygodnie rekonwalescencji. Dlatego zabiegi trzeba dostosować nie tylko do potrzeb skóry, ale również do stylu życia pacjentki. Wiele kobiet nie ma czasu na wizyty co tydzień czy dwa tygodnie. Chcą zaplanować terapię tak, by przy niewielkiej liczbie wizyt osiągać długofalowy efekt.

Oprócz przebudowy tkanek warto też myśleć o ich jakości i funkcjonowaniu. Coraz większe znaczenie mają więc procedury, które wspierają naturalne procesy regeneracyjne.

Wiele kobiet stosuje obecnie terapię lekami GLP-1/GIP, której jednym z efektów jest utrata wagi. Czy takie chudnięcie jest zdrowe?

U osób, które mają wskazania do takiego leczenia, redukcja masy ciała może przynieść wiele korzyści zdrowotnych. Leki te pomagają w leczeniu otyłości i związanych z nią zaburzeń metabolicznych, a u odpowiednio zakwalifikowanych pacjentów mogą również zmniejszać ryzyko części powikłań sercowo-naczyniowych.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. shutterstock

eprasa.pl 10e52ba6f0

Bardzo ważne jest natomiast, żeby terapia była prowadzona z wyraźnych wskazań medycznych i pod kontrolą lekarza, a nie wyłącznie z chęci zrzucenia kilogramów.

Czy terapia lekami GLP-1/GIP wpływa na kondycję skóry?

Może wpływać, ale przede wszystkim pośrednio – poprzez zmianę masy i składu ciała. Jeżeli wraz z redukcją kalorii spada również podaż białka i aktywność fizyczna, może dochodzić do utraty masy mięśniowej. Szybka redukcja masy ciała może też oznaczać utratę tkanki tłuszczowej, również w obrębie twarzy, co wpływa na jej wygląd.

Nie oznacza to, że sam lek „działa źle na skórę". Znaczenie ma sposób, w jaki przebiega redukcja masy ciała – tempo chudnięcia, jakość diety, aktywność fizyczna i odpowiednia podaż białka. W razie wskazań warto również kontrolować wybrane parametry laboratoryjne. Zwróciłabym szczególną uwagę na białko – jest potrzebne zarówno do utrzymania masy mięśniowej, jak i do prawidłowego funkcjonowania skóry. Jeśli będą niedobory, trzeba je odpowiednio uzupełnić.

A jak wygląda „ozempikowa twarz"?

Przede wszystkim chodzi o widoczną zmianę objętości i architektury twarzy po redukcji masy ciała. Mogą się na nią nakładać zmiany jakości skóry związane z szybkim chudnięciem czy niewystarczającym odżywieniem organizmu. Nie utożsamiałabym jednak „twarzy ozempikowej" z jednym

eprasa.pl 10e52ba6f0

konkretnym mechanizmem czy np. wyłącznie z niedoborem kolagenu.

> *U pacjentów przyjmujących* **GLP-1/GIP** *warto obserwować, jak w trakcie redukcji masy ciała zmieniają się skóra, mięśnie i objętość tkanek twarzy, i odpowiednio wcześnie na te zmiany reagować.*

W jaki sposób?

Możemy myśleć o trzech kierunkach: ochronie masy mięśniowej, dbaniu o jakość skóry oraz zachowaniu prawidłowych proporcji twarzy. W pierwszym obszarze kluczowe są odpowiednia podaż białka i trening oporowy. W przypadku skóry – fotoprotekcja, właściwa pielęgnacja i odpowiednie odżywienie. Natomiast w przypadku utraty objętości trzeba bardzo ostrożnie dobierać metody zabiegowe.

Na przykład u pacjentów z zaznaczoną lipoatrofią, czyli utratą tkanki tłuszczowej w danym obszarze, nie każda technologia termiczna będzie dobrym rozwiązaniem. Zabieg powinien wynikać z oceny aktualnego stanu tkanek, a nie z samego faktu stosowania leku.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jakie zabiegi lub substancje aktywne sprawdzają się najlepiej w regeneracji skóry po takiej terapii?

Nie ma jednego najlepszego zabiegu – wszystko zależy od tego, co rzeczywiście dzieje się z tkankami. Możemy wykorzystywać między innymi preparaty biostymulujące czy technologie poprawiające jakość skóry, ale ich dobór powinien być indywidualny. Najpierw oceniamy stan skóry i objętość tkanek, a dopiero potem wybieramy metodę.

Jeśli równolegle z terapią redukującą masę ciała wdrożymy odpowiednią pielęgnację i, o ile są wskazania, plan zabiegowy, będziemy mogli lepiej kontrolować zmiany zachodzące w wyglądzie pacjenta.

Dobrze działa na przykład hydroksyapatyt wapnia. Powinniśmy też wykorzystywać urządzenia wysokoenergetyczne, które poprawiają jakość skóry, mobilizując ją do działania, ale jednocześnie nie zmniejszając ilości powierzchownego tłuszczu podskórnego. Przemysł szybko odpowiedział na takie zapotrzebowania i już dysponujemy urządzeniami, które wpływają tylko na kolagen bez uszczerbku dla tkanki tłuszczowej.

Porozmawiajmy o menopauzie. Czy medycyna estetyczna zajmuje się wyłącznie niwelowaniem niekorzystnych zmian wyglądu spowodowanych zmianami hormonalnymi – utratą

eprasa.pl 10e52ba6f0

Biznesowe wyzwania?

Spokój zaczyna się w jelitach

OMNi-BiOTiC® STRESS Repair 9

to psychobiotyk zawierający **wyselekcjonowane szczepy bakterii probiotycznych,** które wspierają mikrobiom jelitowy.

DLA WEGAN I WEGETARIAN · DLA KOBIET W CIĄŻY · BEZ GLUTENU · DLA ALERGIKÓW · BEZ GMO



Przebadany naukowo

9 wysoce aktywnych **szczepów bakterii**

Suplement diety

Odwiedź nas!

Celowane synbiotyki przebadane naukowo

@OMNi-BiOTiC Polska

Numer 1

w Europie*

PROBIOTIC BRAND NO. 1 IN EUROPE*

*IQVIA Consumer Health Customized Insight Study / MAT Dec 2024, OTC3/ATC3: G3FI + A7F, sell-out/sell-in in EUR / MNF.



eprasa.pl 10e52ba6f0

estrogenów oraz ogólnie upływem lat, czy patrzy już bardziej holistycznie?

Medycyna estetyczna zdecydowanie przeszła ewolucję. Kiedyś byliśmy przede wszystkim „injectorami" – wykonywaliśmy botoks i kwas hialuronowy. Potem dołączyliśmy regenerację skóry, tkanki podskórnej i mięśni. Dziś coraz częściej patrzymy na pacjentkę szerzej – także w kontekście zdrowego starzenia się i zmian zachodzących w okresie okołomenopauzalnym.

W jaki sposób możemy zapobiegać utracie masy mięśniowej? To ważne szczególnie u kobiet po menopauzie.

Dbając o kondycję fizyczną. Wraz z wiekiem masa mięśniowa naturalnie się zmniejsza, a proces ten może przyspieszać niewystarczająca podaż białka i brak ćwiczeń siłowych. Dlatego aktywność powinna być dostosowana do wieku i możliwości. Choć spacer lub jazda na rowerze są wartościowe, to dla utrzymania masy mięśniowej potrzebny jest również trening oporowy.

A czy warto się suplementować? Czy istnieją suplementy, które pomagają zachować młodość i zdrowie na dłużej?

> *Nie ma jednego zestawu suplementów dla każdego.* **WARTO ZADBAĆ O PRAWIDŁOWĄ DIETĘ**, *a suplementację dobierać do indywidualnych potrzeb i wyników badań.*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Omega-3 mogą być wartościowym elementem diety, natomiast pozostałe preparaty powinny mieć konkretne uzasadnienie. Poziom witamin uzupełniamy na podstawie wykonanych badań i takie badania są niezbędne. W badaniu możemy precyzyjnie oceniać poziom wielu witamin i mikroelementów, a nawet indeks omega-3.

A co z kolagenem? Czy pani jako lekarz go poleca?

Jeżeli kobieta prawidłowo się odżywia i dostarcza odpowiednią ilość białka, nie musi automatycznie sięgać po suplement kolagenu. Kolagen jest białkiem, które w procesie trawienia rozpada się na peptydy i aminokwasy, a organizm wykorzystuje je zgodnie z własnymi potrzebami. Dlatego ważniejsza od przekonania, że konkretny suplement „odbuduje skórę", jest jakość całej diety i odpowiednia podaż białka.

Czy kolagen stosowany zewnętrznie, na przykład w kremie lub w serum, działa?

Sam kolagen stosowany miejscowo nie dociera wprost do głębokich struktur skóry i nie działa jak „wypełnienie" kolagenu od środka. W pielęgnacji większe znaczenie mają składniki o lepiej udokumentowanym działaniu, między innymi retinol, witamina C czy wybrane peptydy. Podstawą pozostają jednak nawilżanie i ochrona przed promieniowaniem UV.

Co jest największym wrogiem młodości w obecnych czasach?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zdecydowanie tryb życia – stres, niedobór snu, złe odżywianie, palenie, alkohol i brak ruchu. Bardzo ważnym czynnikiem jest także promieniowanie UV, które przyspiesza procesy starzenia się skóry i sprzyja powstawaniu przebarwień oraz zmian posłonecznych.

A czy poduszki anti-aging mają sens w spowalnianiu procesów starzenia?

Najważniejsze jest to, żeby poduszka zapewniała wygodną i prawidłową pozycję podczas snu. Spanie na boku może sprzyjać powstawaniu tzw. zmarszczek sennych, dlatego niektórym osobom poduszka ograniczająca ucisk twarzy może odpowiadać. Sama mam taką i czuję różnicę w jakości snu i wyglądzie skóry.

Jak dziś pani patrzy na starzenie się kobiet? Czy kobieta dojrzała powinna wyglądać jak trzydziestolatka?

Nie. I to jest dla mnie szczególnie ważne. Starzenie się jest naturalnym procesem. Medycyna może natomiast sprawić, że będziemy przechodzić przez niego lepiej.

Kobieta pięćdziesięcio-, sześćdziesięcio- czy siedemdziesięcioletnia nie musi wyglądać na trzydzieści lat. Może natomiast mieć zdrową, zadbaną skórę, zachowane proporcje twarzy i dobrze wyglądać w swoim wieku.

Szczególnie widzę to u kobiet, które dużo osiągnęły. Są aktywne, prowadzą firmy, podróżują, występują publicznie. Nie

eprasa.pl 10e52ba6f0

chcą nagle stać się kimś innym. Ich twarz jest częścią ich historii i osobowości. Medycyna estetyczna powinna tę tożsamość szanować, a nie ją zacierać.

Czyli największą zmianą w medycynie estetycznej jest dziś regeneracja?

Tak. Przez lata medycyna estetyczna była kojarzona przede wszystkim z wypełnianiem i poprawianiem. Dzisiaj coraz większe znaczenie ma regeneracja i pobudzanie własnych tkanek. Możemy działać na różnych głębokościach, poprawiać jakość skóry, stymulować produkcję kolagenu i pracować z tkanką podskórną.

> *Coraz więcej wiemy też o samym* **PROCESIE STARZENIA**. *Jednocześnie ogrom możliwości niesie pewne niebezpieczeństwo – możemy zrobić bardzo dużo, czasami za dużo.*

Po trzydziestu latach pracy coraz mocniej wierzę w zasadę: mniej, ale mądrzej. Nie każda zmarszczka wymaga leczenia. Nie każdą bruzdę trzeba wypełnić. Nie każda twarz potrzebuje kolejnych mililitrów preparatu. Czasami najważniejszą decyzją lekarza jest powiedzenie pacjentce: na razie nic więcej nie robimy.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Naturalność nie oznacza rezygnacji z medycyny estetycznej. Dobrze wykonany zabieg powinien być trudny do rozpoznania. Można zauważyć, że ktoś wygląda lepiej, ma piękniejszą skórę – ale nie powinno być oczywiste, co zostało zrobione.

Nie chcę zmieniać twarzy swoich pacjentek. Nie chcę tworzyć nowych policzków, ust czy żuchwy tylko dlatego, że akurat taki wygląd jest modny. Moda się zmienia, twarz zostaje.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

CHANTARELLE



ARCHITEKT MŁODOŚCI TWOJEJ SKÓRY

Zaawansowana technologia biofermentów i witaminy C
wspiera syntezę kolagenu, dotlenienie skóry i ochronę antyoksydacyjną

www.chantarelle.pl



Fot. ARCHIWUM PRYWATNE

PIĘĆ ZABIEGÓW WARTYCH SWOJEJ CENY

eprasa.pl 10e52ba6f0

W ciągu kilku dziesięcioleci rozwoju medycyny estetycznej istniały zabiegi stosowane zaledwie przez kilka sezonów – takie, które szybko odchodziły w niepamięć, bo niewiele dawały. Są też **TAKIE, KTÓRE STAŁY SIĘ ZŁOTYM STANDARDEM** *– o zabiegi, które są warte swojej ceny, zapytaliśmy lekarza medycyny estetycznej* **MARIUSZA KACZOROWSKIEGO**.

Rozmawiała **DOROTA BARDZIŃSKA**

Które zabiegi lub substancje aktywne ocenia pan doktor jako najskuteczniejsze?

Moim zdaniem w pierwszej piątce są: toksyna botulinowa, mezoterapia mikroigłowa, laser frakcyjny CO_2, kwas polimlekowy (PLLA) oraz radiofrekwencja mikroigłowa.

Toksyna botulinowa, popularnie nazywana botoksem, kojarzona jest z usuwaniem zmarszczek. Jakie ma działanie?

To przede wszystkim lek i bezdyskusyjna królowa medycyny estetycznej. Nie ma drugiej substancji, która mogłaby dorównać jej skuteczności lub ją zastąpić. Jej działanie polega na blokowaniu przewodnictwa nerwowo-mięśniowego. Gdy mózg wysyła sygnał do skurczu, podana toksyna go blokuje, wskutek czego mięsień

eprasa.pl 10e52ba6f0

pozostaje rozluźniony i nie reaguje na impuls. Stąd wynika jej wszechstronne zastosowanie i wysoka skuteczność.

Jakiego rodzaju zmarszczki może zniwelować toksyna botulinowa?

Toksynę botulinową stosuje się przede wszystkim do wygładzania zmarszczek mimicznych. Najczęściej zabieg obejmuje tzw. lwią zmarszczkę między brwiami, zmarszczki wokół oczu – kurze łapki, a także poziome zmarszczki na czole. Toksyna radzi sobie także z tzw. zmarszczkami króliczymi po bokach nosa i zmarszczkami palacza wokół ust. Możemy też skorygować opadające

DR MARIUSZ KACZOROWSKI

Dyplomowany lekarz medycyny estetycznej, z tą dziedziną związany od ponad dziesięciu lat. Absolwent Podyplomowej Szkoły Medycyny Estetycznej Polskiego Towarzystwa Lekarskiego w Warszawie. Członek Polskiego Towarzystwa Medycyny Estetycznej i Anti-Aging oraz Polskiego Towarzystwa Medycyny Prewencyjnej i Przeciwstarzeniowej. Szkoleniowiec i trener w zakresie nowoczesnych technik medycyny estetycznej. Specjalizuje się w bezoperacyjnych i laserowych korektach defektów estetycznych twarzy i ciała. Wykonuje zabiegi zapobiegające przedwczesnemu starzeniu się skóry. Współpracownik i konsultant medyczny kilku renomowanych klinik oraz gabinetów w kraju.

eprasa.pl 10e52ba6f0

kąciki ust, jeśli za opadanie odpowiada nadmiernie napięty mięsień obniżacz kąta ust.

Zabiegi te nie są bolesne ani nie wymagają okresu rekonwalescencji, a efekty iniekcji leku pojawiają się dość szybko – zazwyczaj w ciągu kilku dni, a maksymalnie po dwóch tygodniach od wykonania zabiegu.

To chyba niejedyne zastosowania toksyny botulinowej?

Sprawdza się doskonale przy korekcie specyficznych problemów anatomicznych twarzy. Możemy skorygować np. uśmiech dziąsłowy (gummy smile), którego przyczyną jest nadreaktywność mięśni dźwigaczy wargi górnej oraz mięśnia jarzmowego mniejszego. Kolejnym problemem, którego możemy się pozbyć, jest broda brukowana (tzw. kamienna broda) – efekt zbyt silnego napięcia mięśnia bródkowego.

> *Warto pamiętać, że „botoks" to nie tylko estetyka, ale także ulga w schorzeniach, które stanowią problem dla wielu pacjentów.*

Możemy za jej pomocą leczyć dolegliwości XXI wieku, takie jak migreny i przewlekłe bóle głowy, bruksizm, czyli zgrzytanie zębami wywołane przerostem i zbyt dużą siłą mięśni żwaczy, a także nadpotliwość. W ostatnim przypadku toksyna blokuje

eprasa.pl 10e52ba6f0

nerwy współczulne przekazujące impuls do gruczołów potowych. W efekcie ostrzyknięty obszar przestaje wydzielać pot. Najczęściej zabieg ten wykonuje się w okolicy pach i dłoni, ale można go stosować również na stopach.

Czy zabiegi z zastosowaniem tego leku są w pełni bezpieczne?

Toksyna botulinowa to silny lek. Zabiegi z jej użyciem mogą być wykonywane wyłącznie przez wykwalifikowanych lekarzy. Niewłaściwa aplikacja (najczęściej przez osoby nieuprawnione) oraz niestosowanie się do zaleceń pozabiegowych mogą prowadzić do poważnych powikłań.

Podobno większość kremów nie przynosi takich efektów, jak obiecują reklamy, bo substancje czynne nie są w stanie przenikać przez barierę skóry. Czy właśnie po to, żeby dostarczyć do skóry substancje o określonym działaniu, wymyślono mezoterapię?

Mezoterapia to jedna z najstarszych i najbardziej znanych procedur w medycynie estetycznej. Pozostaje niezastąpionym fundamentem dbania o zdrowie i kondycję skóry. Zmieniają się tylko i ulegają udoskonalaniu substancje, które wstrzykujemy.

Fenomen mezoterapii polega na bezpośrednim dostarczeniu odpowiednich substancji dokładnie tam, gdzie nawet najdroższy krem nie ma szans dotrzeć – bezpośrednio do skóry właściwej. Podczas zabiegu za pomocą cienkiej igły (30–32 G) lekarz podaje indywidualnie dobrany gotowy preparat lub przygotowaną przez siebie mieszankę składników. Najczęściej zawierają one kwas hia-

eprasa.pl 10e52ba6f0

luronowy, aminokwasy, peptydy, minerały, witaminy czy antyoksydanty. Mezoterapia działa dwutorowo: z jednej strony nawadnia i odżywia tkanki od środka, z drugiej zaś same mikronakłucia stymulują skórę do naturalnej autoregeneracji i pobudzają krążenie. Dlatego też im więcej ukłuć podczas zabiegu, tym lepiej.

Mezoterapię igłową zalecam zawsze, a w szczególności gdy skóra ma cechy odwodnienia i przesuszenia, utraciła blask, ma szary i zmęczony koloryt, drobne i głębsze zmarszczki, a także zmniejszyła się jej elastyczność. To również jeden z najlepszych zabiegów pod oczy, gdzie skóra jest wyjątkowo cienka i skłonna do cieni oraz obrzęków, a także doskonała profilaktyka przeciwstarzeniowa dla szyi, dekoltu i dłoni.

Ponadto mezoterapię z powodzeniem stosuje się na skórę głowy w leczeniu nadmiernego wypadania włosów i osłabienia ich cebulek. W tym ostatnim stosuje się inne substancje – trychologiczne.

Wiele kobiet unika tego zabiegu, bo obawia się bólu – czy słusznie?

Procedura rozpoczyna się od zaaplikowania kremu znieczulającego na 30–40 minut, co sprawia, że nakłucia nie są bolesne – jednak im gęstszy jest preparat, tym bardziej odczuwalne jest rozpieranie. Sama aplikacja polega na wykonywaniu gęstych nakłuć i pozostawienie depozytów

eprasa.pl 10e52ba6f0

preparatu, po których na skórze mogą pozostać drobne uwypuklenia. Ulegną one wchłonięciu w ciągu jednego–trzech dni. Rekonwalescencja jest krótka – ewentualne zaczerwienienie czy sporadycznie niewielkie siniaki po nakłuciach znikają same po kilku dniach.

A po jakim czasie widać efekty?

Są widoczne szybko – skóra niemal od razu staje się głęboko nawilżona, promienna, napięta, wygląda na zdrową i wypoczętą.

Wysoko ocenianą – także przez pana – metodą odmładzającą jest laser frakcyjny. Czy rzeczywiście odmładza? Jakie jest jego działanie?

> *Laser frakcyjny CO_2 to* **ZŁOTY STANDARD W USUWANIU OZNAK STARZENIA**, *redukcji przebarwień oraz blizn. Daje efekty, których nie sposób osiągnąć metodami bezinwazyjnymi.*

Zabieg funkcjonuje w medycynie estetycznej od wielu lat, a z roku na rok urządzenia do jego wykonywania są coraz doskonalsze.

Istota procedury polega na tworzeniu kontrolowanych mikrouszkodzeń skóry – wiązka lasera tworzy w niej tysiące drobnych,

eprasa.pl 10e52ba6f0

kolumnowych mikrostref uszkodzenia, a każda z nich jest otoczona zdrową, nienaruszoną tkanką, co pobudza silne procesy regeneracyjne.

W jakich przypadkach się go stosuje?

Wskazaniami do zabiegu są głębokie i płytkie zmarszczki, rozszerzone pory skórne, utrata jędrności i elastyczności, blizny potrądzikowe oraz pooperacyjne, a także rozstępy, przebarwienia, plamy starcze, nierównomierny koloryt i poszarzała cera.

Jak wygląda zabieg z zastosowaniem lasera frakcyjnego?

Procedura zabiegowa rozpoczyna się od dokładnego oczyszczenia i znieczulenia obszaru poddawanego terapii – najczęściej są to twarz, szyja, dekolt lub grzbiety dłoni. W tym celu 45–50 minut przed zabiegiem nakłada się krem znieczulający, dzięki czemu impulsy lasera odczuwa się jedynie jako ciepłe ukłucia. Po zabiegu pojawia się lekkie pieczenie, które nasila się w pierwszych godzinach. Okres rekonwalescencji trwa około siedmiu dni. Rezultatem jest głębokie odmłodzenie i mocna regeneracja skóry. Pierwsze efekty widoczne są już po około dziesięciu dniach, a pełny rezultat pojawia się narastająco do trzech–czterech miesięcy. Należy pamiętać o ochronie skóry kremami z filtrem UVA/UVB przez cztery–sześć tygodni po zabiegu.

Kobiety nie zawsze mogą sobie pozwolić na wyłączenie z życia zawodowego... Czy istnieje mniej inwazyjny zabieg o zbliżonej skuteczności do lasera frakcyjnego?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jeżeli pacjentka nie ma kilku dni na rekonwalescencję, możemy zastosować radiofrekwencję mikroigłową, która łączy dwie skuteczne metody odmładzania – mikronakłuwanie i falę radiową. Podczas gdy kosmetologiczne zabiegi podgrzewają skórę tylko z zewnątrz, radiofrekwencja mikroigłowa dostarcza energię cieplną dokładnie tam, gdzie jest ona najbardziej skuteczna, tj. w głębokie warstwy skóry właściwej. Głowica urządzenia wyposażona jest w jednorazowy kartridż, którego igły precyzyjnie nakłuwają tkankę na kontrolowaną głębokość i w odpowiednim momencie wysyłają impuls fali radiowej. Taka emisja silnie podgrzewa włókna kolagenowe. Wywołuje to skurcz włókien oraz uruchamia proces tworzenia nowego kolagenu i elastyny. Zabieg RF mikroigłowej nie uszkadza samego naskórka tak mocno, jak to się dzieje w przypadku działania lasera CO_2, dlatego rekonwalescencja jest tu krótsza.

Jakie zastosowanie ma ta metoda?

> **LISTA WSKAZAŃ DO TEGO ZABIEGU JEST DŁUGA**. *Radiofrekwencja mikroigłowa idealnie bowiem się sprawdza w przypadku każdego rodzaju wiotkości skóry, utraty jędrności oraz tzw. opadającego owalu twarzy.*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jest wręcz niezastąpiona w naprawianiu skóry w trwających procesach redukcji masy ciała i po ich zakończeniu. Dobre efekty uzyskuje się również w leczeniu głębokich i drobnych zmarszczek, blizn potrądzikowych i pooperacyjnych oraz rozstępów. To także doskonałe rozwiązanie dla osób zmagających się z wiotką skórą na szyi, dekolcie i brzuchu.

Czy nakłuwanie sprawia dyskomfort? Jak długo utrzymuje się zaczerwienie i obrzęk?

Zabieg rozpoczyna się od nałożenia kremu znieczulającego na 45–60 minut. Lekarz dobiera odpowiednie parametry urządzenia do każdego zabiegu indywidualnie, biorąc pod uwagę stan skóry, okolicę zabiegową i wiek pacjenta. Tu liczy się wiedza i doświadczenie. Sama praca głowicą polega na dokładnym nakłuwaniu obszaru zabiegowego systemem igieł, najczęściej jest ich 24, 36 lub 40. Skóra bezpośrednio po zabiegu jest zaczerwieniona i lekko obrzęknięta, jednak objawy te ustępują zazwyczaj w ciągu 24–48 godzin. Pierwsze efekty w postaci napięcia i wygładzenia skóry widoczne są już po kilku dniach od zabiegu, jednak właściwy proces przebudowy tkanki trwa od czterech tygodni nawet do trzech miesięcy. To właśnie wtedy skóra staje się bardziej elastyczna i zagęszczona.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Moim zdaniem to jedna z najbardziej uniwersalnych i „opłacalnych" procedur w nowoczesnej medycynie estetycznej.

Zabiegiem, o którym dużo się mówi, i to w samych superlatywach, jest podanie kwasu polimlekowego. Jakie daje efekty? Jak działa? Czym się różni od klasycznych wypełniaczy, np. kwasu hialuronowego?

> *Kwas polimlekowy (PLLA) jest flagowym przedstawicielem tak zwanych* **BIOSTYMULATORÓW TKANKOWYCH**, *który według mnie rewolucjonizuje podejście do medycyny estetycznej.*

W przeciwieństwie do kwasu hialuronowego substancja ta nie działa jak typowy wypełniacz. Jej funkcja polega na powolnym, ale skutecznym stymulowaniu komórek skóry do produkcji nowego kolagenu typu I. Taki mechanizm można porównać do mocnego, ale dającego naturalny efekt liftingu. Proces przebiega wewnątrz, bo podane w głębokie warstwy skóry mikroskopijne cząsteczki kwasu polimlekowego powodują kontrolowaną odpowiedź tkankową, która odbudowuje utraconą gęstość i objętość twarzy.

A jakie problemy pomoże leczyć?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wskazaniami do zastosowania kwasu polimlekowego są przede wszystkim: wiotkość skóry, utrata ostrych rysów owalu twarzy, ubytki objętości, zwłaszcza w okolicach skroni, policzków, fałd bruzd nosowo-wargowych i bruzd marionetki. Warto go także podać w przypadku skóry z licznymi zmarszczkami na szyi, dekolcie i grzbietach dłoni. Preparat sprawdza się także u osób po terapiach odchudzających – z dużymi ubytkami masy, a także u pań i panów, którzy pragną ładnie się starzeć, unikając przerysowanego efektu „wypełnienia". Zabieg kwasem polimlekowym polecam również pacjentom, którym zależy na stopniowym, naturalnym odmłodzeniu rysów i skóry.

Na co musimy być przygotowani, decydując się wprowadzenie kwasu polimlekowego do skóry?

Procedura polega na podaniu przez lekarza odpowiednio przygotowanego preparatu. Najczęściej za pomocą kaniuli deponuje go w głębokie warstwy skóry lub tkanki podskórnej. Sam zabieg nie należy do bolesnych, ponieważ wykonuje się go w znieczuleniu miejscowym, a preparat jest również wzbogacony stosowną ilością substancji znieczulającej. Zaletą zabiegu jest to, że pacjent może wrócić do codziennych aktywności chwilę po iniekcjach. Zalecenia pozabiegowe to regularne wykonywanie masażu okolicy poddanej leczeniu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Należy pamiętać, że nie każdy zabieg możemy zastosować u każdego pacjenta. O tym, jaka procedura będzie skuteczna i bezpieczna w konkretnym przypadku, zawsze decyduje lekarz. Tu nie ma dróg na skróty.

ZAPRASZAM NA KONSULTACJE I ZABIEGI

GABINET W WARSZAWIE, ul. Zimna 2, tel. 601 255 353,
WEB.FACEBOOK.COM/DRMARIUSZKACZOROWSKI/

INSTYTUT ZDROWIA I URODY SUPRAESTETICA
Żyrardów 96-300, ul. Izy Zielińskiej 31A, tel. 609 008 810,
instagram: @SUPRAESTETICA_Zyrardow
www.facebook.com/InstytutSupraEstetica/

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



CO DZIŚ CHIRURGIA PIERSI MOŻE ZAOFEROWAĆ KOBIETOM?

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dziesięć lat po pierwszej w Polsce rekonstrukcji piersi metodą breast-sharing **PROF. PAWEŁ SZYCHTA** *mówi, jak zmieniła się chirurgia piersi i z jakich możliwości mogą dziś korzystać kobiety.*

Rozmawiała **ZOFIA SZKARŁAT**

Mija dziesięć lat od pierwszej w Polsce rekonstrukcji piersi metodą breast-sharing, którą pan przeprowadził. Na czym polegała wyjątkowość tej operacji?

Breast-sharing polega na wykorzystaniu części tkanek zdrowej piersi do odtworzenia piersi po mastektomii. To rozwiązanie przeznaczone dla odpowiednio dobranej grupy pacjentek, u których można wykorzystać własne tkanki zamiast implantu lub bardziej rozległej rekonstrukcji z innej okolicy ciała. Dziesięć lat temu w Polsce była to procedura pionierska. Dziś patrzę na nią także jako na przykład szerszej zmiany w chirurgii piersi: coraz rzadziej myślimy o jednej standardowej metodzie dla wszystkich. Liczą się anatomia, historia leczenia, jakość tkanek, bezpieczeństwo onkologiczne i oczekiwania pacjentki.

Rekonstrukcja po mastektomii jest ważną częścią pana dorobku, ale chirurgią piersi zajmuje się pan znacznie szerzej. Z jakimi problemami trafiają do chirurga plastycznego kobiety, które nigdy nie chorowały onkologicznie?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zakres jest szeroki. Pacjentki zgłaszają się z przerostem piersi, który może powodować dolegliwości bólowe i ograniczać aktywność, z asymetrią, opadaniem tkanek po ciąży, karmieniu albo dużej utracie masy ciała, niedorozwojem piersi czy problemami po wcześniejszych operacjach. U jednej osoby dominuje kwestia estetyczna, u innej funkcjonalna, a często oba te obszary się przenikają. Chirurgia piersi nie sprowadza się więc ani do rekonstrukcji po nowotworze, ani do powiększania implantami.

PROF. DR HAB. N. MED. PAWEŁ SZYCHTA

od lat łączy praktykę kliniczną z działalnością naukową w obszarze chirurgii plastycznej i rekonstrukcyjnej. W jego dorobku znajduje się ponad 12 tys. przeprowadzonych operacji i ponad 60 publikacji naukowych, a w swojej pracy rozwija również własne techniki operacyjne. W 2016 r. przeprowadził pierwszą w Polsce rekonstrukcję piersi po mastektomii metodą breast-sharing.

CHIRURGIA PLASTYCZNA

prof. dr hab. n. med. Paweł Szychta
al. Niepodległości 761, lok. 1.3, 81-838 Sopot
tel. +48 887 700 700
www.chirurgiaplastyczna.pl · www.plasticsurgery.pl
Instagram: @prof.szychta · @chirurgiaplastyczna.pl

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czyli implant jest tylko jednym z dostępnych narzędzi?

Tak. Możemy zmniejszyć pierś, podnieść ją, skorygować asymetrię, wykorzystać własny tłuszcz pacjentki albo odpowiednio przemieścić jej własne tkanki. W części przypadków dobry efekt można uzyskać bez wszczepiania implantu. Najpierw trzeba zrozumieć problem pacjentki, a dopiero potem dobrać metodę. Rozpoczynanie rozmowy od wyboru implantu jest dużym uproszczeniem.

W swojej pracy rozwija pan również własne techniki operacyjne. Jednym z takich kierunków jest autopowiększenie piersi. Co kryje się pod tym pojęciem?

Autopowiększenie wykorzystuje własną tkankę piersi podczas jej podniesienia lub redukcji. Zamiast uzupełniać objętość implantem, odpowiednio przemieszczamy i modelujemy tkanki tak, aby poprawić projekcję piersi i wypełnienie jej górnej części. Opracowałem algorytm obejmujący cztery warianty takiego postępowania, dobierane do budowy piersi, jakości tkanek i stopnia opadania. Wyniki obejmujące 250 operowanych pacjentek prezentowałem podczas kongresu American Society of Plastic Surgeons. Autopowiększenie nie zastąpi implantu w każdej sytuacji, ale dla części kobiet jest interesującą alternatywą, gdy zależy im na poprawie kształtu przy wykorzystaniu własnych tkanek.

Co decyduje o tym, czy pacjentka powinna mieć implant, podniesienie, redukcję, czy zabieg z wykorzystaniem własnych tkanek?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Zaczynam od anatomii. Oceniam m.in. ilość własnej tkanki, jakość skóry, stopień opadania, położenie brodawki, asymetrię, szerokość klatki piersiowej i proporcje sylwetki. Znaczenie mają też przebyte ciąże, karmienie, wahania masy ciała, wcześniejsze operacje, historia chorób piersi i plany pacjentki. Dopiero z tych informacji powstaje plan. Chirurgia piersi bywa sprowadzana do rozmiaru, tymczasem o dobrym i trwałym efekcie decyduje znacznie więcej elementów.

Różowy Październik skupia uwagę przede wszystkim na profilaktyce raka piersi. Gdzie w tej rozmowie znajduje się chirurg plastyczny?

> *Przede wszystkim chirurg plastyczny nie zastępuje radiologa, ginekologa czy onkologa. Każda nowa lub niepokojąca zmiana w piersi* **WYMAGA WŁAŚCIWEJ DIAGNOSTYKI**.

Nasza rola zaczyna się tam, gdzie pojawia się potrzeba rekonstrukcji, korekcji deformacji, asymetrii, przerostu czy skutków wcześniejszego leczenia. W przypadku pacjentek onkologicznych możliwość rekonstrukcji warto brać pod uwagę już na etapie planowania terapii, bo wcześniejsze decyzje, w tym zakres operacji czy radioterapia, mogą wpływać na późniejsze możliwości od-

eprasa.pl 10e52ba6f0

tworzenia piersi.

Czy po mastektomii wybór rzeczywiście nie ogranicza się do implantu?

Zdecydowanie nie. Rekonstrukcję można przeprowadzić z wykorzystaniem implantu, własnych tkanek, przeszczepu tłuszczu lub metod łączonych. W odpowiednio dobranych przypadkach jedną z możliwości jest również breast-sharing. Każde rozwiązanie ma wskazania i ograniczenia, dlatego nie istnieje jedna „najlepsza" rekonstrukcja dla wszystkich kobiet. Celem jest metoda bezpieczna onkologicznie i możliwie dobrze dopasowana do anatomii, przebiegu leczenia oraz oczekiwań pacjentki.

A kiedy duży biust przestaje być kwestią estetyki, a staje się problemem zdrowotnym?

Gdy zaczyna wpływać na codzienne funkcjonowanie. Pacjentki z dużym przerostem piersi mogą zgłaszać bóle pleców i karku, odparzenia oraz przewlekłe podrażnienia skóry, trudności podczas aktywności fizycznej czy problemy z doborem bielizny. Redukcja piersi nie musi więc wynikać wyłącznie z potrzeby zmiany wyglądu. Dla części kobiet jej najważniejszym efektem jest poprawa komfortu życia. Równolegle dbamy o proporcje i kształt piersi, ale punkt wyjścia bywa funkcjonalny.

Wokół implantów piersi narosło sporo pytań. Sam prowadził pan badania obejmujące tysiąc pacjentek po augmentacji. Co kobieta rozważająca taki zabieg powinna dziś wiedzieć?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Implant jest wyrobem medycznym, a decyzja o jego zastosowaniu powinna być świadoma. Pacjentka powinna wiedzieć, jaki rodzaj implantu proponujemy, dlaczego właśnie taki, jakie są alternatywy, możliwe powikłania i jak wygląda kontrola po operacji. W swoich badaniach analizowałem m.in. bezpieczeństwo i efekty implantów nanoteksturowanych w dużej grupie pacjentek, ale żadna technologia nie zwalnia chirurga z właściwej kwalifikacji. Implant nie powinien być traktowany jak produkt wybierany wyłącznie według objętości.

Czy przed operacją estetyczną piersi potrzebna jest diagnostyka?

> *Tak, a jej zakres dobiera się indywidualnie do wieku, wywiadu rodzinnego, wcześniejszych chorób i wyników badań. Chirurgia estetyczna nie może funkcjonować obok* **PROFILAKTYKI ZDROWOTNEJ**.

Jeżeli pojawia się zmiana wymagająca wyjaśnienia, najpierw trzeba przeprowadzić diagnostykę, a dopiero później planować zabieg. O bezpieczeństwie operacji w dużej mierze decyduje już etap kwalifikacji i przygotowania pacjentki.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Po kilkunastu latach pracy z pacjentkami i rozwijania kolejnych metod – co uważa pan za największą zmianę w chirurgii piersi?

Indywidualizację. Coraz mniej opieramy się na jednym schemacie, a coraz częściej łączymy różne techniki i dopasowujemy je do anatomii oraz potrzeb konkretnej osoby. Dotyczy to rekonstrukcji po mastektomii, operacji funkcjonalnych i zabiegów estetycznych. Z takiego myślenia wynikało moje zainteresowanie breast-sharingiem czy rozwijanie metod autopowiększenia. Nie chodzi o to, aby każdej pacjentce proponować najbardziej skomplikowaną operację, ale żeby mieć wystarczająco szerokie doświadczenie i repertuar metod, by wybrać tę właściwą.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

NIE CHCĘ OSZUKIWAĆ CZASU. CHCĘ DOBRZE SIĘ Z NIM POROZUMIEĆ

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dlaczego odchudzanie nie może być kolejną modą, czym różni się lekarz od sprzedawcy marzeń i dlaczego **LEKARZ CZASAMI MÓWI PACJENTOWI „NIE”**, *tłumaczy* **DR BARBARA JERSCHINA**, *lekarka zajmująca się leczeniem otyłości, medycyną estetyczną i profilaktyką zdrowotną.*

Rozmawiała **MAŁGORZATA PUCZYŁOWSKA**

Dziś można kupić niemal wszystko, co obiecuje młodość. Można też coraz skuteczniej schudnąć. Czy medycyna nie zaczyna nam przypadkiem obiecywać zbyt wiele?

Medycyna rzeczywiście potrafi dziś bardzo dużo. I właśnie dlatego lekarz powinien być ostrożniejszy niż pacjent. Im więcej mamy możliwości, tym większa odpowiedzialność za decyzję, czego użyć, kiedy użyć i przede wszystkim: czy w ogóle użyć. W leczeniu otyłości jest to szczególnie ważne. Pacjent często przychodzi z jednym pragnieniem: „chcę schudnąć”. Lekarz powinien natomiast zadać sobie znacznie więcej pytań: dlaczego pacjent przytył, jakie ma choroby, jakie przyjmuje leki, jak wygląda jego metabolizm, sen, aktywność fizyczna i sposób odżywiania się. Dopiero wtedy możemy mówić o leczeniu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czyli pacjent przychodzi po mniej kilogramów, a pani zajmuje się człowiekiem?

Zawsze człowiekiem. Kilogramy są tylko jednym z parametrów. Otyłość jest przewlekłą chorobą i może prowadzić do wielu kolejnych problemów zdrowotnych. Dlatego nie możemy sprowadzać leczenia do prostego rachunku: mniej jeść, więcej się ruszać. Oczywiście sposób odżywiania się i aktywność są bardzo ważne, ale organizm człowieka jest znacznie bardziej skomplikowany. W mojej pracy bardzo pomaga mi to, że mam doświadczenie w kilku dziedzinach medycyny. Choroby wewnętrzne, kardiologia, nefrologia – każda z tych specjalności dostarcza inną perspektywę. Połączenie tej wiedzy z medycyną estetyczną i przeciwstarzeniową daje mi pełne spojrzenie na pacjenta oraz możliwość wykorzystania najnowszych technologii i praktyk terapeutycznych w leczeniu otyłości. Bez tego nie byłoby spektakularnych sukcesów. Patrzę na pacjenta nie tylko przez pryzmat jego wagi.

A jednak współczesny pacjent często oczekuje prostego rozwiązania. Najlepiej szybkiego.

Nie jestem zwolenniczką podejścia „muszę schudnąć natychmiast, za wszelką cenę". Organizm nie jest maszyną, której można wyłączyć jeden parametr i ustawić drugi. Redukcja masy ciała powinna być bezpieczna i kontrolowana. Mamy dziś bardzo skuteczne leki wspomagające leczenie otyłości. To ogromny postęp

eprasa.pl 10e52ba6f0

i dla wielu osób realna szansa na poprawę zdrowia. Ale lek nie może zastąpić lekarza ani zdrowego rozsądku. Nie wolno stosować takich terapii na własną rękę. Potrzebne są diagnostyka, odpowiednie wskazania i obserwacja pacjenta.

Czy największym problemem nie jest właśnie to, że odchudzanie stało się modne?

Tak. Bo czym innym jest leczenie otyłości, a czym innym ciągła pogoń za coraz mniejszym rozmiarem. Jeżeli osoba zdrowa chce zrzucić dwa kilogramy przed wakacjami, to jest zupełnie inna sytuacja niż pacjent z otyłością, nadciśnieniem, zaburzeniami metabolicznymi czy problemami ze snem. Tymczasem w przestrzeni publicznej wszystko wrzuca się do jednego worka i mówi po prostu: „odchudzanie". A ja uważam, że powinniśmy zacząć mówić o otyłości przede wszystkim językiem medycyny, a nie wstydu.

To ważne rozróżnienie. Bo wiele osób przez lata słyszy, że po prostu „brakuje im silnej woli".

I to jest bardzo krzywdzące. Pacjent, który wielokrotnie próbował schudnąć, osiągał efekt, a później wracał do poprzedniej masy ciała, niekoniecznie jest człowiekiem pozbawionym dyscypliny. Często potrzebuje profesjonalnej pomocy. Musimy też pamiętać, że utrzymanie prawidłowej masy ciała po schudnięciu jest osobnym wyzwaniem. Sukcesem nie jest samo zrzucenie

eprasa.pl 10e52ba6f0

kilogramów. Sukcesem jest utrzymanie efektu i poprawa zdrowia.

Pani podejście do odchudzania obejmuje również wygląd. Czy nie ma w tym pewnej pułapki: leczymy ciało, a jednocześnie uczymy pacjenta, że powinien wyglądać idealnie?

Dlatego tak ważne jest to, co lekarz mówi pacjentowi. Nie chcę budować przekonania, że człowiek ma obowiązek wyglądać idealnie. Chcę, żeby dobrze czuł się we własnym ciele i żeby jego ciało było zdrowe i sprawne. Po dużej redukcji masy ciała często pozostaje problem nadmiaru skóry i utraty jej elastyczności. Dlatego uważam, że o tym warto rozmawiać już na początku procesu odchudzania, a nie dopiero po jego zakończeniu. Możemy odpowiednio wcześnie zadbać o jakość skóry i proporcje sylwetki. Ale zawsze powtarzam: zabiegi estetyczne są dodatkiem do leczenia, nigdy jego zamiennikiem.

Mówi pani momentami bardziej jak lekarz, który studzi emocje, niż jak właścicielka nowoczesnej kliniki.

Bo przede wszystkim jestem lekarzem. To czasami trudne, ponieważ jestem również przedsiębiorcą. Klinika musi być dobrze zarządzana, musi się rozwijać, trzeba kontrolować koszty. Ale moje decyzje zawodowe bardzo często zaczynają się od pytania: „Co będzie najlepsze i najbezpieczniejsze dla pacjenta?”. I tu pojawia się konflikt. Mogłabym szukać tańszych rozwiązań, kupować urządzenia z rynku wtórnego czy wybierać mniej kosztowne

eprasa.pl 10e52ba6f0

preparaty. Tylko że wtedy musiałabym zaakceptować kompromis, którego jako lekarz nie chcę akceptować.

Czy zdarza się pani powiedzieć pacjentowi „nie"?

Oczywiście. I uważam, że lekarz, który nigdy nie mówi „nie", powinien zastanowić się, czy rzeczywiście wykonuje swój zawód odpowiedzialnie. Pacjent nie zawsze wie, czego potrzebuje. Czasami wie tylko, czego chce. To ogromna różnica.

Tego rodzaju odpowiedzialności nauczyło panią również doświadczenie sportowe?

Myślę, że przede wszystkim doświadczenie medyczne, choć sport jest mi bardzo bliski. Od dziecka byłam aktywna, jeździłam na nartach, łyżwach. Później mój mąż, który był mistrzem Polski w rajdach, wprowadził mnie jeszcze mocniej w świat sportów samochodowych. Jestem wielką fanką Formuły 1. Ale jest jeszcze jedno doświadczenie, którego nie da się porównać z żadnym innym.

Fabio Jakobsen, światowej sławy kolarz szosowy?

Tak. W 2020 r. podczas Tour de Pologne Fabio miał dramatyczny wypadek. Obrażenia były bardzo ciężkie. Jako główny lekarz wyścigu wraz z zespołem przez mniej więcej czterdzieści minut walczyliśmy o jego życie. Takich sytuacji się nie zapomina. Wtedy człowiek bardzo wyraźnie widzi, co jest naprawdę ważne. Nie kilogramy, nie zmarszczki, nie wygląd. Życie. I paradoksalnie

eprasa.pl 10e52ba6f0

właśnie dlatego jeszcze bardziej rozumiem ludzi, którzy chcą o siebie zadbać. Bo troska o wygląd jest czymś naturalnym. Tylko nigdy nie może przysłonić troski o zdrowie.

Czy po takich doświadczeniach inaczej patrzy pani na starzenie się?

Zdecydowanie. Nie chcę oszukiwać czasu. Chcę dobrze się z nim porozumieć. Uważam, że

> *na to, jak będziemy funkcjonowali za dziesięć czy dwadzieścia lat,* **PRACUJEMY JUŻ DZISIAJ**.

Zdrowie wymaga profilaktyki, ruchu, kontroli masy ciała, badań i reagowania na problemy, zanim staną się poważne. Medycyna przeciwstarzeniowa może nam bardzo wiele zaoferować. Ale nie cofnie życia. I dobrze. Bo chyba nie o to chodzi.

To o co chodzi?

O to, żeby mieć jak najdłużej możliwość przeżywania życia w dobrej formie. Żeby wejść po schodach bez zadyszki. Jechać na narty. Podróżować. Pracować, jeśli nadal mamy na to ochotę. Mieć energię dla bliskich. Patrzeć w lustro i widzieć nie kogoś dwadzieścia lat młodszego, tylko siebie – zadbaną, zdrową i pogodzoną z tym, że czas płynie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

A czego nauczyła się pani o sobie samej?

Że zdrowie jest największym luksusem. Kiedyś potrafiłam wydać bardzo dużo pieniędzy na ubrania. Sprawiało mi to ogromną przyjemność. Dziś mam inne priorytety. Największą satysfakcję daje mi chyba coś zupełnie innego – kiedy widzę pacjenta, który dzięki mojej pracy lepiej funkcjonuje, odzyskuje zdrowie, pewność siebie, czasami po prostu radość życia. I może właśnie dlatego tak bardzo wierzę w profilaktykę. Bo najlepszy moment, żeby zacząć dbać o siebie, nie jest wtedy, kiedy organizm zaczyna się psuć.

Tylko kiedy?

Dzisiaj. Nie jutro, nie od poniedziałku i nie od Nowego Roku. Dzisiaj.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Archiwum prywatne

ŚWIADOME GLOW I MEDYCYNA REGENERACYJNA

eprasa.pl 10e52ba6f0

Cenię efekt, w którym widać świeżość i troskę o siebie, a twarz nadal opowiada własną historię – mówi **KAROLINA MOŁAS**, *lekarka medycyny estetycznej pracująca w duchu longevity, właścicielka kliniki Molas Clinic w Warszawie.*

Rozmawiała **ALEKSANDRA KARWACKA**

Jak zmieniło się podejście do medycyny estetycznej w ostatnich latach?

Nasza świadomość dbania o siebie wzrasta i mówimy tu zarówno o wyglądzie zewnętrznym, jak i o skupieniu się na całym organizmie. Najważniejszą zmianą w medycynie estetycznej jest przesunięcie uwagi z pojedynczej zmarszczki na jakość całej skóry. Coraz większe znaczenie ma bioregeneracja, wspieranie procesów odnowy, poprawa struktury, elastyczności i nawilżenia tkanek. To kierunek bliski mojej filozofii. Chcę, żeby twarz wyglądała świeżo i harmonijnie, zachowując swoją indywidualność.

Zaczęła się jesień. W jaki sposób zadbać o skórę o tej porze roku i jak można się wesprzeć zabiegami, gdy potrzebujemy widocznego odmłodzenia, ale bez liftingu?

Jesienią i zimą zaczynam od oceny bariery ochronnej skóry. Po lecie często mierzymy się z przebarwieniami i skutkami

eprasa.pl 10e52ba6f0

ekspozycji słonecznej. Podstawą jest łagodne oczyszczanie, krem z ceramidami i składnikami nawilżającymi oraz codzienna fotoprotekcja.

Pacjentom, którzy oczekują wyraźnego odmłodzenia bez liftingu chirurgicznego, proponuję indywidualnie zaprojektowaną terapię łączącą biostymulację tkanek z zaawansowanymi technologiami. Jej celem jest poprawa napięcia skóry, subtelne podkreślenie konturu i przywrócenie twarzy świeżości z zachowaniem naturalnych proporcji oraz charakteru. Przy niewielkiej lub umiarkowanej wiotkości możemy uzyskać satysfakcjonujące rezultaty.

Szczególne miejsce w mojej praktyce zajmuje hydroksyapatyt wapnia. Jego zastosowanie wymaga znajomości anatomii, właściwości preparatu i precyzyjnej techniki podania. W zależności od przygotowania oraz warstwy aplikacji pozwala wspierać kontur twarzy lub koncentrować się na poprawie jakości skóry. Stymuluje procesy związane z tworzeniem kolagenu i elastyny, prowadząc do stopniowej poprawy jędrności i sprężystości tkanek. Cenię go za możliwość uzyskania subtelnego, harmonijnego efektu, który rozwija się w kolejnych miesiącach.

Dopełnieniem takiej terapii są starannie dobrane technologie high-tech. Laser frakcyjny pozwala pracować nad strukturą skóry, drobnymi zmarszczkami i wybranymi bliznami, a technologie ukierunkowane na pigment nad jednolitością kolorytu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Pracuje pani w duchu longevity. Jak opisze pani to podejście i jak ono wygląda w praktyce, gdy mówimy o dbaniu o nasz wygląd?

Współczesne podejście do longevity opiera się na zachowaniu zdrowia, sprawności i jakości życia przez możliwie długi czas. W ten sposób należy również patrzeć na skórę jako część organizmu, której kondycja zależy zarówno od pielęgnacji, jak i codziennych nawyków.

W tym ujęciu longevity i świadome glow oznacza dobrą jakość skóry wspieraną przez zdrowie całego organizmu. Nowoczesna medycyna estetyczna może poprawiać jej wygląd i strukturę, natomiast trwałe dbanie o siebie wymaga regularności. W standardzie premium szczególną wartość mają personalizacja, metody o potwierdzonej skuteczności i długofalowy plan, który łączy estetykę z troską o zdrowie, i właśnie to staram się indywidualnie stosować z każdym moim pacjentem.

Świadome glow istnieje wtedy, gdy mamy zadbaną skórę, ale też energię życiową i dobrze czujemy się ze sobą. Współczesna medycyna estetyczna i regeneracyjna może rewelacyjnie wspierać ten proces. Nie chodzi już tylko o młody wygląd za wszelką cenę.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. ARCHIWUM

NIE CHODZI O TO, ŻEBY PACJENT PASOWAŁ DO TERAPII

DR JUSTYNA SABELA, *psychiatra, kierownik Oddziału Dziennego Zaburzeń Nerwicowych Kliniki Psychiatrii*

eprasa.pl 10e52ba6f0

O **ADHD I AUTYZMIE**, *potrzebie dopasowania terapii do pacjenta i czego osoby neuroatypowe uczą psychiatrów, mówi* **DR JUSTYNA SABELA**, *psychiatra i kierownik Oddziału Dziennego Zaburzeń Nerwicowych Kliniki Psychiatrii, Stresu Bojowego i Psychotraumatologii WIM-PIB.v*

Tekst: **MAŁGORZATA PUCZYŁOWSKA**

Czy pamięta pani moment, w którym pomyślała: „może to nie pacjent ma problem, tylko my robimy coś nie tak?".

Chyba nie był to jeden moment, raczej proces. W pracy z pacjentami z ADHD i w spektrum autyzmu zaczęłam zauważać, że część z nich uczestniczy w standardowych programach terapeutycznych, ale nie osiąga efektów, których wspólnie oczekujemy. To było dla mnie ważne pytanie kliniczne. Jeśli pacjent się angażuje, przychodzi na terapię, próbuje korzystać z proponowanych metod, a mimo to coś nie działa, warto sprawdzić, czy sam sposób leczenia jest dla niego odpowiedni. Zamiast pytać wyłącznie, czego pacjent nie potrafi, zaczęliśmy więc pytać, czego potrzebuje, żeby terapia mogła zadziałać.

eprasa.pl 10e52ba6f0

To właśnie z takiej obserwacji narodził się pomysł stworzenia osobnych grup?

Tak. Pomysł pojawił się w 2024 r. W rozmowie z kierownikiem Kliniki Psychiatrii, Stresu Bojowego i Psychotraumatologii WIM-PIB płk. dr. n. med. Radosławem Tworusem wspomniałam, że dobrze byłoby stworzyć odrębną grupę dla osób w spektrum autyzmu, a później także dla osób z ADHD. Nie miałam wtedy gotowego projektu. To była raczej intuicja, że możemy zrobić coś potrzebnego. Otrzymałam jednak wsparcie i zaczęliśmy tę myśl przekuwać w konkretny program. Tak powstał Leonidas, a później Odyseusz.

Brzmi jak historia klinicznej obserwacji, która zamieniła się w innowację. Ale skąd wiedziała pani, że taka potrzeba rzeczywiście jest duża?

Bardzo dużo nauczyły mnie konsultacje psychiatryczne dla studentów korzystających z Centrum Pomocy Psychologicznej Uniwersytetu Warszawskiego. Spotykałam młodych dorosłych, którzy przez lata funkcjonowali bez właściwego rozpoznania ADHD czy spektrum autyzmu. Część miała już za sobą różne próby leczenia, ale nadal nie otrzymywała pomocy odpowiadającej ich rzeczywistym potrzebom. To było uderzające. Widziałam osoby, które bardzo się starały, a mimo to miały poczucie, że ciągle sobie nie radzą. Czasem właściwe rozpoznanie pozwalało spojrzeć na ich dotychczasowe doświadczenia zupełnie inaczej.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Czy diagnoza może więc zmienić nie tylko sposób leczenia, ale również sposób, w jaki człowiek rozumie samego siebie?

> *Zdecydowanie. Pacjent może przez lata słyszeć, że jest nieuważny, zbyt emocjonalny, impulsywny albo „nie wykorzystuje swojego potencjału". Tymczasem za tymi trudnościami może stać określony* **SPOSÓB FUNKCJONOWANIA UKŁADU NERWOWEGO**.

Diagnoza nie powinna być etykietą. Powinna być mapą. Pomaga zrozumieć, skąd pewne trudności się biorą i czego można potrzebować, żeby lepiej sobie z nimi radzić.

Leonidas i Odyseusz mają piękne, ale też zobowiązujące nazwy.

Chcieliśmy, żeby te programy miały swoją tożsamość. Leonidas to 12-tygodniowy program diagnostyczno-terapeutyczny dla młodych dorosłych w spektrum autyzmu, u których współwystępują zaburzenia nerwicowe i/lub osobowości. Odyseusz, który współtworzyłam w 2026 r. z psycholog mgr Justyną Gielerak, jest 8-tygodniowym programem dla dorosłych z ADHD i współwystępującymi zaburzeniami nerwicowymi

eprasa.pl 10e52ba6f0

i osobowości. Pracujemy m.in. nad emocjami, relacjami, koncentracją, impulsywnością, planowaniem czy prokrastynacją. Ale równie ważne jest to, żeby pacjent lepiej rozumiał własne funkcjonowanie.

Oba programy zostały wyróżnione Nagrodą Młoda Synapsa za Psychiatryczną Innowacyjność Roku. Najpierw Leonidas, w 2025 r., a rok później Odyseusz. Co pani czuje, kiedy patrzy na tę drogę?

Przede wszystkim wdzięczność wobec zespołu. Te programy nigdy nie byłyby możliwe dzięki jednej osobie. Pracują przy nich lekarze, psychoterapeuci, psychologowie, terapeuci zajęciowi, pielęgniarki, doradca zawodowa, psychodietetyk i psychoterapeuta uzależnień. Myślę też, że te nagrody są sygnałem, że psychiatria zaczyna dostrzegać potrzebę większej elastyczności. Innowacja nie zawsze musi oznaczać nową technologię czy skomplikowaną procedurę. Czasem innowacją jest uważne przyglądanie się temu, co nie działa, i odwaga, żeby zrobić coś inaczej.

Czego nauczyli panią sami pacjenci?

Pokory. I tego, żeby nie zakładać zbyt szybko, że wiem, co jest dla kogoś najlepsze. Każdy pacjent przychodzi ze swoją historią, sposobem myślenia, doświadczeniami i potrzebami. Praca z osobami neuroatypowymi bardzo mocno przypomina mi, że psychiatra też musi pozostać ciekawy drugiego człowieka. Musi słuchać i być gotowy zmienić własną perspektywę.

eprasa.pl 10e52ba6f0

A czego obawia się pani w związku z rosnącą popularnością pojęcia „neuroróżnorodność"?

Tego, żeby nie stało się ono kolejną etykietą. Neuroróżnorodność nie powinna oznaczać ani automatycznego uznawania wszystkich trudności za część „innego stylu funkcjonowania", ani odwrotnie – odrzucania każdego odstępstwa od normy. Potrzebujemy uważnej diagnostyki i indywidualnego podejścia.

Czyli dokąd powinna zmierzać współczesna psychiatria?

W stronę większej uważności na człowieka, a mniejszej wiary w jeden uniwersalny schemat. Czasem pacjent potrzebuje innego języka, innego tempa, innych narzędzi. Nie oznacza to, że trzeba obniżać wymagania. Oznacza, że trzeba lepiej rozumieć, co pomoże tej konkretnej osobie z tych wymagań skorzystać. Myślę, że właśnie na tym polega dobra psychiatria. Nie na tym, żeby pacjent za wszelką cenę pasował do terapii. To terapia powinna być na tyle elastyczna, żeby znaleźć drogę do pacjenta.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

50 Najbogatszych Polek

Podróże



50

eprasa.pl 10e52ba6f0



PODRÓŻ BEZ POŚPIECHU. NAJCENNIEJSZY LUKSUS

Fot. ALA MIŁOSZ

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wystarczy odpowiednia suma pieniędzy, by **DOTRZEĆ TAM, GDZIE PODPOWIE WYOBRAŹNIA**, *pławić się w luksusie, mieć do dyspozycji prywatnych przewodników i kucharzy lub uczestniczyć w ekspedycjach naukowych. Dziś jednak coraz częściej liczy się już nie tyle to, dokąd można pojechać, ile to, na jak długo.*

Tekst: **IWONA MACISZEWSKA**

Samolot lub prywatny odrzutowiec pozwalają szybko dotrzeć do celu, a osobisty concierge może zaplanować każdy szczegół wyjazdu. Paradoksalnie jednak luksusowe podróżowanie coraz częściej oznacza odwrót od takiego podejścia.

Tym, co na nowo definiuje pojęcie wypoczynku, nie jest maksymalizowanie liczby doświadczeń, lecz czas. Zamożni podróżnicy coraz częściej rezygnują z tzw. kolekcjonowania miejsc na rzecz dłuższego pobytu w wybranym zakątku świata, pozwalającego na autentyczniejsze doświadczanie. Zamiast odwiedzać kilka krajów w ciągu dwóch tygodni, wybierają jeden i spędzają w nim nawet miesiąc. Nieważne, czy będzie to prywatna rezydencja na włoskim wybrzeżu Amalfi, kamienna posiadłość w sercu Prowansji, czy willa z widokiem na turkusową lagunę na Malediwach

eprasa.pl 10e52ba6f0

– luksusem nie jest już możliwość odwiedzenia wszystkich popularnych, instagramowych atrakcji, ale dzień bez planu, który nie wywołuje poczucia, że tracimy cenny czas.

Nie musisz dotrzeć wszędzie

W badaniu CBOS „Czas wolny Polaków", opublikowanym w sierpniu 2026 r., połowa badanych stwierdziła, że ma tyle wolnego czasu, ile potrzebuje. Jednocześnie 37 proc. uznało, że ma go za mało. Coraz częściej więc próbujemy wydostać się z pułapki FOMO – lęku przed tym, że coś nas ominie, i towarzyszącej mu potrzeby intensywnego przeżywania każdej chwili. W zamian wybieramy slomo: zwolnienie tempa, odpuszczenie ciągłej gonitwy i większą troskę o równowagę psychiczną.

A przecież nic tak nie sprzyja ładowaniu akumulatorów jak wyjazd na urlop. Według raportu „The State of Luxury Experiential Travel", przygotowanego przez amerykańskie biuro luksusowych podróży Enchanting Travels, 64 proc. respondentów za idealną uznało podróż trwającą co najmniej 12 dni. Dłuższy urlop daje szansę, by oderwać się od codziennych obowiązków. Kilka dni może wystarczyć, by przestać myśleć o pracy, ale prawdziwy odpoczynek wymaga także przestrzeni na zwolnienie tempa.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Prestiżowe dolce far niente

Willa w Toskanii, Prowansji lub na greckim wybrzeżu może stać się tymczasowym domem bez konieczności rezygnowania z komfortu znanego z najlepszych hoteli. Podobny styl życia można odnaleźć na Riwierze Francuskiej, wśród posiadłości na Cap Ferrat, w eleganckich rezydencjach na Costa Smeralda na Sardynii czy w prywatnych domach na greckiej wyspie Patmos, gdzie łatwo się zanurzyć w lokalnym rytmie życia.

Co daje taki rodzaj wypoczynku? Przede wszystkim poczucie, że nie jesteśmy już tylko chwilowymi gośćmi, ale choć na moment stajemy się częścią danego miejsca, a to napełnia nas spokojem, odpręża i sprzyja relaksowi. Jednocześnie osoby przyzwyczajone do korzystania z opcji all inclusive wcale nie muszą z niej rezygnować – można mieć do dyspozycji własnego kierowcę, kucharza i osobę organizującą atrakcje, a jednocześnie samodzielnie decydować o rytmie dnia, zamiast podporządkowywać go hotelowemu harmonogramowi.

Dla miłośniczek najbardziej prestiżowego hotelowego luksusu dobrą alternatywą może być też dłuższy pobyt w Passalacqua nad jeziorem Como – uznanym za najlepszy hotel na świecie w rankingu World`s 50 Best Hotels. Spektakularny splendor oferuje też Le Bristol Paris w sercu miasta czy La Réserve Ramatuelle – nadmorska oaza spokoju na południu Francji.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dla wielu znużonych tempem życia zamożnych osób taka forma urlopu staje się nowym synonimem luksusu. Nie chcą już zaliczać kolejnych atrakcji, by po powrocie czuć się równie zmęczeni jak przed wyjazdem. Świadomie wybierają opcję „mniej". Mniej pakowania, transferów, odpraw i wymeldowań oznacza więcej czasu na odpoczynek, regenerację i zwykłą przyjemność bycia na miejscu.

W drodze

Gdy w 1883 r. pierwszy pociąg Orient Express wyruszył z Paryża do Konstantynopola, stał się symbolem nowej epoki podróżowania. Dzięki niemu świat stawał się bardziej dostępny – przynajmniej dla najzamożniejszych. Trwająca około 76 godzin podróż, z wykwintną kuchnią i obsługą, była nie tylko sposobem przemieszczania się, lecz także oznaką prestiżu i okazją do życia towarzyskiego.

Legenda Orient Expressu przeżywa dziś renesans. Nie chodzi już jednak o to, by świat wydawał się mniejszy – to zadanie przejęły podróże lotnicze – lecz by sama droga stała się częścią wypoczynku. Podróż nie musi być wyłącznie środkiem transportu, może być osobnym doświadczeniem, któremu warto poświęcić czas.

Podobnym doświadczeniem jest wyprawa Venice Simplon-Orient-Express oferującym eleganckie wnętrza w stylu art

eprasa.pl 10e52ba6f0

déco i kolacje serwowane w zabytkowych wagonach. Dla osób, które wolą podziwiać krajobrazy z pokładu statku, alternatywą może być rejs po norweskich fiordach lub wyprawa luksusowym jachtem wzdłuż chorwackiego wybrzeża. Wynajęty jacht może stać się prywatnym domem na wodzie: daje komfort mieszkania „w jednym miejscu", a jednocześnie oferuje niezwykłą wolność – pozwala zacumować na noc przy niewielkiej wyspie, a następnego dnia odkrywać kolejną zatokę. Szczególnie kuszące kierunki to greckie Cyklady, Sardynia oraz archipelag wysp w Tajlandii.

Detoks od bodźców – inwestycja w zdrowie i święty spokój

Jeszcze kilka lat temu podróżni rzadziej skłonni byli płacić za wypoczynek, którego główną atrakcją jest brak zajęć. Dziś coraz więcej ofert koncentruje się na odcięciu od nadmiaru bodźców. Cyfrowy detoks w luksusowych hotelach i ośrodkach, medytacja w klasztorze czy pobyty w klinikach nastawione na regenerację odpowiadają na potrzebę odzyskania równowagi po intensywnym życiu zawodowym.

Powód jest prosty: skoro na co dzień mamy być maksymalnie produktywni, na wakacjach chcemy wreszcie robić mniej. Porządnie się wyspać, spacerować bez zegarka, godzinami patrzeć na morze – i nie mieć poczucia, że każda chwila musi czemuś służyć.

eprasa.pl 10e52ba6f0

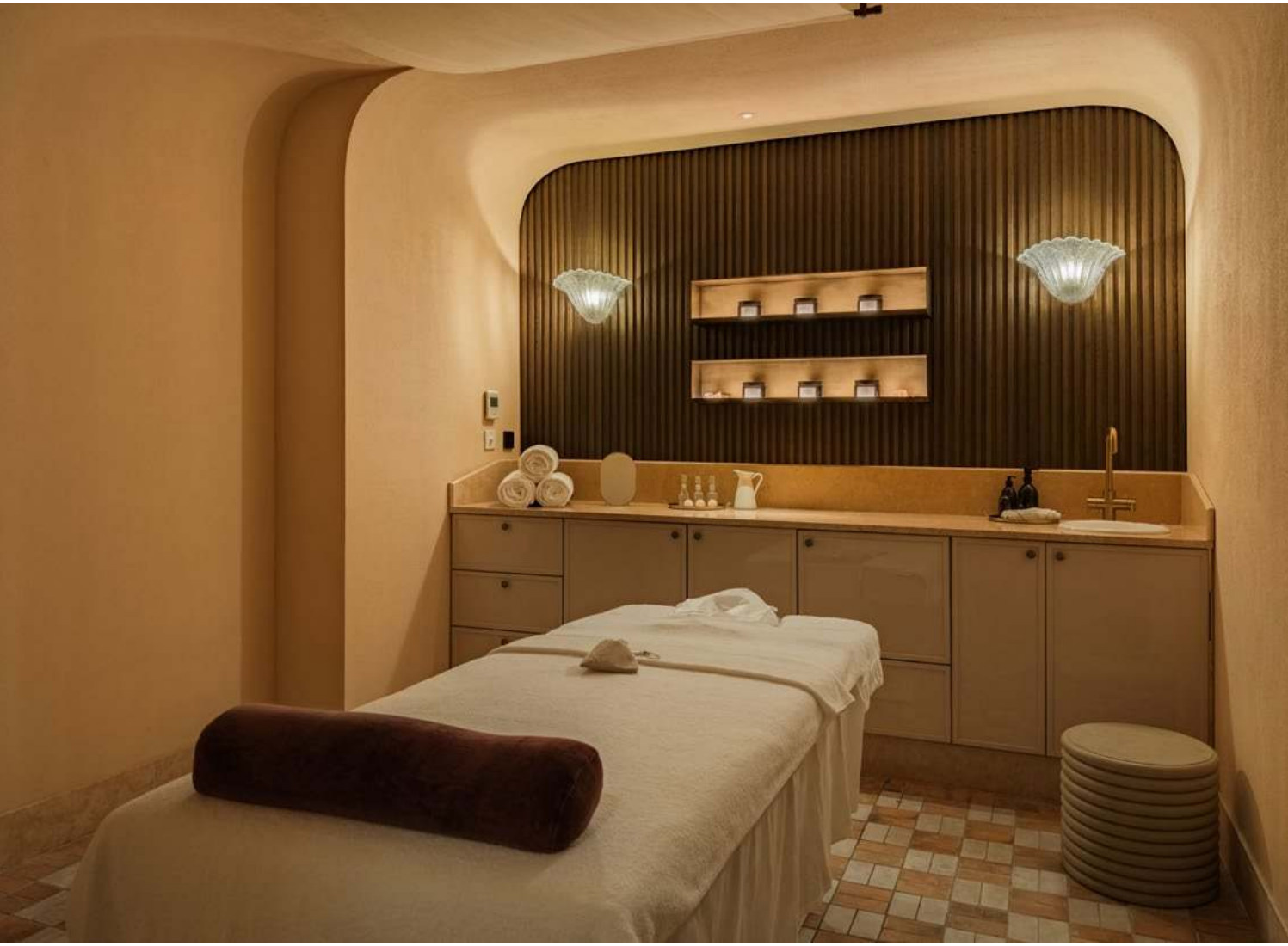
Trend określany jako do less (rób mniej) może być również elementem dbania o zdrowie. Formą wypoczynku może być wyjazd w duchu longevity (długowieczności) do luksusowych klinik, jak Clinique La Prairie w Szwajcarii, Lanserhof w Austrii i Niemczech, SHA Wellness Clinic w Hiszpanii czy szwajcarski kurort Gstaad. Programy klinik łączą diagnostykę z indywidualnie dobranymi zaleceniami dotyczącymi zdrowia i regeneracji. W zależności od oferty mogą obejmować ocenę metabolizmu, układu krążenia, sprawności fizycznej, snu i dobrostanu psychicznego. Najbardziej rozbudowane programy potrafią kosztować dziesiątki tysięcy franków szwajcarskich, ale są też takie za kilka tysięcy.

Z takich miejsc gość nie wyjeżdża jedynie wypoczęty. Może wrócić także z lepszą wiedzą o swoim organizmie i wskazówkami, jak zadbać o niego na co dzień.

Cechą, która wyróżnia dzisiejsze podejście do podróżowania, jest bez wątpienia uważność, a prawdziwym luksusem jest wolność od konieczności robienia czegokolwiek. Nieważne, ile świata zdążymy zobaczyć, ważne jak wiele czasu potrafimy naprawdę przeżyć.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

HOTEL PEŁEN PIĘKNA KRAKOWA – STRADOM HOUSE HOTEL & SPA

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nienachalny luksus jest dzisiaj jednym z najważniejszych trendów hotelarstwa. Wnętrza nie muszą już epatować złotem czy kryształowymi żyrandolami. Dzisiaj w cenie jest najwyższa jakość obsługi, doskonała kuchnia i przytulność, które nawet z dala od domu pozwalają poczuć błogostan. Paletę tych wszystkich emocji odkrywa przez nami **STRADOM HOUSE HOTEL & SPA, AUTOGRAPH COLLECTION W KRAKOWIE, PIĘCIOGWIAZDKOWY HOTEL NAGRODZONY MICHELIN KEY**.

Tekst: **JAN MATURA**

Już samo przejście przez automatyczne drewniane drzwi uruchamia naszą wyobraźnię. Ze ścian spoglądają na nas dzieła takich artystów, jak Wilhelm Sasnal czy Katherine Bradford. Stół recepcyjny przypomina bryłkę soli – bogactwo regionu. Pastelowe kolory i drewniane elementy dodają wnętrzu przytulności. W takim duchu zaprojektowano też wszystkie pokoje – od standardowych, przez Grandy i Junior Suites, aż po oszałamiający Chapel Loft – 155-metrowy apartament znajdujący się na dachu dawnej kaplicy.

Stanowi ona prawdziwy klejnot w architektonicznej koronie hotelu, który mieści się w budynku z historią sięgającą XIV wieku.

eprasa.pl 10e52ba6f0



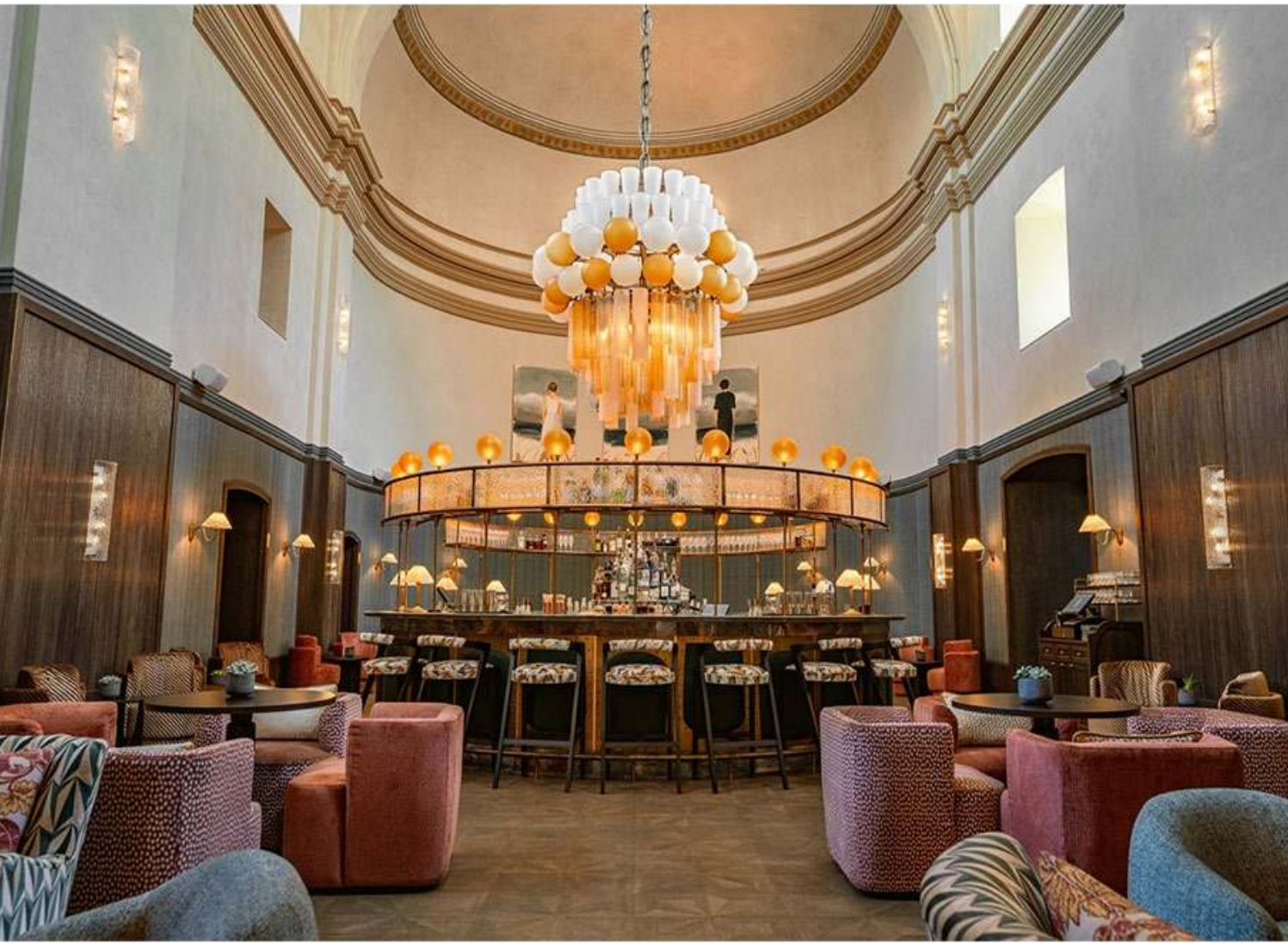
eprasa.pl 10e52ba6f0

Zakon Rycerski Świętego Grobu w Jerozolimie ulokował tutaj klasztor, przebudowany w XIX wieku na koszary wojskowe. Do dzisiaj zachowały się relikty sakralnej historii, spośród których uwagę przyciąga przestrzeń dawnej kaplicy, gdzie dzisiaj mieści się klub z barem Hedwig's. Jego monumentalne, wysokie na 10 metrów ściany i znajdujące się na suficie freski przypominają o bogatej historii Krakowa.

Stradom House, choć mieści się w ścisłym centrum, zaledwie pięć minut drogi od Zamku na Wawelu, zapewnia swoim Gościom niesłychane poczucie komfortu i atmosferę spokoju. Zgodnie z najnowszymi trendami wellness możemy przeżyć prawdziwą ucieczkę od świata, oddając się celebracji piękna. Działające tu SÓL Spa & Wellness zostało stworzone w ścisłej współpracy z Alexandrą Soveral, ekspertką w dziedzinie pielęgnacji skóry z Londynu. Jej naukowe doświadczenia pozwoliły na stworzenie palety różnorodnych masaży i rytuałów, unikalnego zapachu oraz kosmetyków do mycia. Te doświadczenia uzupełnia olśniewająca strefa wellness z 20-metrowym basenem, trzema saunami, balią do krioterapii, pokojem do relaksacji oraz 250-metrową siłownią z najnowszym sprzętem Technogym.

Hotel ruszył właśnie z unikalnym, limitowanym w czasie pakietem pobytowym dla Pań – Her Solo Reset. W ciągu trzech dni możemy odzyskać energię i poczuć głęboką regenerację, doświadczając bogactwa SÓL Spa. Oferta obejmuje transfer

eprasa.pl 10e52ba6f0



DAWNA KAPLICA, *gdzie dzisiaj mieści się klub z barem Hedwig's*

eprasa.pl 10e52ba6f0

z lotniska, rytuały i zabiegi piękna w spa oraz wellness, wyżywienie oraz zajęcia z jogi. Zamówić go można przez sklep online na stradomhouse.com.

Prawdziwego renesansu ducha doświadczamy też w hotelowych restauracjach, począwszy od śniadania, pełnego dobrodziejstw południa Polski, aż po wieczorną kolację. Stradomska 12 – rekomendowana przez słynny przewodnik Michelin – proponuje nowoczesną kuchnię polską, łącząc tradycyjne przepisy z oryginalnymi dodatkami. Natomiast Gaia proponuje zanurzenie się w bogactwie kuchni włoskiej, która zwłaszcza teraz, gdy temperatura gwałtownie spada, pomaga w ogrzaniu zmarzniętego samopoczucia. Uzupełnia je Bakehouse 14 – butikowa kafejka, serwująca wypiekane na miejscu ciastka, kawę oraz organiczną matchę kultowej japońskiej marki Sayuri.

Szukacie miejsca na weekendowy pobyt? A może chcielibyście zorganizować wyjątkowe wydarzenie biznesowe, które urzeknie Waszych kontrahentów i pracowników? W przepięknych wnętrzach Stradom House Hotel & Spa odnajdziecie piękno Krakowa – miasta pełnego luksusowych doznań.

Vouchery pobytowe do kupienia:
STRADOMHOUSE.COM

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

CZY DA SIĘ ZAPLANOWAĆ DŁUGOWIECZNOŚĆ?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dlaczego coraz więcej osób zamiast kolejnego urlopu szuka sposobu na **ŻYCIE W LEPSZEJ FORMIE**.

Tekst: **KONRAD LICHOŃ**

Jeszcze niedawno wyjazd do SPA miał jeden podstawowy cel: odpocząć. Zwolnić, wyspać się, skorzystać z masażu, zjeść coś dobrego i wrócić do codzienności z poczuciem, że bateria została choć trochę naładowana. Dziś coraz częściej pojawia się inne pytanie: co zrobić, żeby tej energii i sprawności wystarczało nam na dłużej?

To pozornie niewielka zmiana perspektywy. W rzeczywistości zmienia sposób, w jaki myślimy o zdrowiu, regeneracji i czasie wolnym. Nie chodzi już wyłącznie o to, by dobrze się poczuć podczas weekendu. Chodzi o to, by lepiej funkcjonować także po powrocie do domu.

Właśnie na styku tych dwóch światów, odpoczynku i świadomego dbania o siebie, rozwija się dziś idea longevity.

Nie chodzi o to, żeby żyć wiecznie

Długowieczność łatwo sprowadzić do atrakcyjnego hasła. Wystarczy spojrzeć na rosnącą popularność aplikacji monitorujących sen, urządzeń mierzących parametry organizmu, suplementów czy metod określanych jako biohacking. Tymczasem najbardziej

eprasa.pl 10e52ba6f0

podstawowe elementy zdrowego starzenia się są znacznie mniej spektakularne.

Sen. Ruch. Odżywianie. Relacje. Odporność psychiczna. Profilaktyka. Regeneracja.

Problem w tym, że znamy je od dawna, ale często funkcjonują osobno. Możemy regularnie chodzić na siłownię, a jednocześnie spać zdecydowanie za krótko. Możemy interesować się zdrowym jedzeniem, ale żyć w permanentnym napięciu. Możemy wyjechać na urlop, ale przez cały pobyt nie umieć naprawdę zwolnić.

Dlatego współczesne podejście do longevity coraz częściej nie koncentruje się na jednej metodzie czy jednym „magicznym" rozwiązaniu. Chodzi raczej o połączenie wielu codziennych elementów w sposób, który odpowiada konkretnemu człowiekowi.

To właśnie na takim założeniu został oparty Nickel Wellnest – miejsce nad Bałtykiem, które łączy pobyt wypoczynkowy z profilaktyką, edukacją i regeneracją.

Najpierw człowiek, potem program

Jednym z najciekawszych założeń programów Wellnest jest odejście od myślenia o gotowym pobycie, który ma działać tak samo na każdego.

Przed przyjazdem uczestnik przechodzi wywiad i analizę potrzeb. Brane są pod uwagę między innymi jego cele, styl życia,

eprasa.pl 10e52ba6f0

samopoczucie oraz przeciwwskazania. Dopiero na tej podstawie układany jest plan pobytu. Oznacza to również, że dwie osoby uczestniczące w tym samym programie mogą przejść przez różne doświadczenia.

To ważna zmiana w stosunku do klasycznego myślenia o wellness. Zamiast pytać: „Jaki pakiet mam kupić?", można zacząć od pytania: „Czego właściwie teraz potrzebuję?"

Jedna osoba może potrzebować pracy nad regeneracją i odpornością psychiczną. Inna powrotu do ruchu bez bólu. Ktoś kolejny będzie chciał uporządkować sposób odżywiania albo zadbać o kondycję skóry. Dlatego w Wellnest można skorzystać z pięciu różnych ścieżek: Mind & Calm, Detox & Flow, Burn & Shape, Move & Heal oraz Glow & Renew.

Nie są one jednak traktowane jak pięć zamkniętych pudełek. Zakres, kolejność i intensywność działań mają być dopasowane do uczestnika.

Dwa lata, żeby sprawdzić, co naprawdę ma sens

Historia Wellnest zaczęła się od osobistego doświadczenia Dagmary Nickel. Poszukując miejsca, które nie koncentrowałoby się wyłącznie na leczeniu objawów ani na krótkotrwałym odpoczynku, nie znalazła rozwiązania, którego sama szukała.

eprasa.pl 10e52ba6f0



eprasa.pl 10e52ba6f0

Pomysł nie został jednak zamieniony w gotowy produkt w kilka miesięcy.

Przez kolejne dwa lata trwały badania, konsultacje i prace projektowe prowadzone z lekarzami, fizjoterapeutami, dietetykami, psychologami, ekspertami medycyny stylu życia i tradycyjnej medycyny chińskiej, a także socjologami i projektantami usług. Powstał prototyp, który przetestowała grupa kilkudziesięciu osób. Ich doświadczenia posłużyły następnie do przebudowania programów.

To podejście dobrze pokazuje różnicę między modnym hasłem a próbą stworzenia konkretnego modelu działania. Nie wszystko, co atrakcyjnie wygląda w ofercie wellness, musi być rzeczywiście potrzebne. Czasem warto z czegoś zrezygnować, nawet jeśli dobrze wygląda w folderze.

Odporność zamiast kolejnej ucieczki

Jednym z ważnych elementów filozofii Wellnest jest przekonanie, że regeneracja nie powinna oznaczać wyłącznie stworzenia sobie komfortowych warunków.

Można przecież wyjechać na weekend, zmienić otoczenie i nadal funkcjonować w dokładnie tym samym wewnętrznym pośpiechu.

Dlatego w programach pojawiają się między innymi praca z oddechem, medytacja, ruch oraz praktyczne narzędzia samo-

eprasa.pl 10e52ba6f0

regulacji. Ich założeniem jest nie tylko poprawa samopoczucia podczas pobytu, ale również możliwość wykorzystania ich później, w codziennym życiu.

To przesuwa środek ciężkości. Regeneracja przestaje być czymś, co „kupujemy" razem z weekendem. Staje się umiejętnością, której można się uczyć.

Nauka spotyka doświadczenie

Wellnest łączy współczesną wiedzę medyczną i biologiczną z wybranymi elementami tradycyjnej medycyny chińskiej. W jednym modelu spotykają się między innymi fizjoterapia, dietetyka, osteopatia, kosmetologia, akupunktura i konsultacje TCM oraz rozwiązania wspierające regenerację.

Podobnie traktowane jest jedzenie. Nie jako krótkotrwała restrykcja, którą trzeba „wytrzymać" podczas pobytu, ale jako element pracy z organizmem i nauki codziennych wyborów.

To podejście jest szczególnie istotne w świecie, w którym zdrowie łatwo zamienić w kolejny projekt do wykonania. Liczyć kroki, kalorie, godziny snu, wyniki badań, parametry z zegarka. Tymczasem dbanie o siebie nie powinno stawać się kolejnym źródłem presji.

Pięć dróg, jeden cel

Każda ze ścieżek Wellnest odpowiada na inną potrzebę. Mind & Calm koncentruje się na redukcji stresu i regulacji układu ner-

eprasa.pl 10e52ba6f0

wowego. Detox & Flow pracuje wokół odżywiania, trawienia i poczucia lekkości. Burn & Shape łączy umiarkowany deficyt energetyczny z ruchem i edukacją dotyczącą żywienia oraz longevity. Move & Heal skupia się na fizjoterapii, regeneracji i profilaktyce przeciążeń. Glow & Renew łączy pielęgnację skóry z dietą, ruchem i regeneracją.

Wspólnym mianownikiem nie jest więc jeden wygląd, jedna dieta czy jeden sposób spędzania czasu. Jest nim lepsze poznanie własnych potrzeb i znalezienie takich działań, które można kontynuować również po powrocie do codzienności.

A potem jest morze

W Wellnest trudno oddzielić program od miejsca, w którym jest realizowany.

Nadmorski las, plaża i Bałtyk nie są wyłącznie scenografią dla pobytu. Odpoczynek został potraktowany jako jeden z elementów całego doświadczenia, nie jako przerwa pomiędzy kolejnymi punktami programu.

I być może właśnie tutaj kryje się odpowiedź na pytanie, dlaczego zmienia się sposób, w jaki patrzymy dziś na wellness.

Nie potrzebujemy kolejnego zadania do wykonania. Potrzebujemy przestrzeni, w której możemy sprawdzić, co rzeczywiście nam służy.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Najważniejsze zaczyna się po wyjeździe

Najciekawszym pytaniem dotyczącym longevity nie jest więc chyba: ile lat możemy żyć?

Bardziej interesujące brzmi: jak chcemy przeżyć te lata?

Czy będziemy mieć energię na podróże? Czy ciało pozwoli nam robić rzeczy, które sprawiają nam przyjemność? Czy będziemy potrafili odpoczywać, zanim organizm zmusi nas do zatrzymania? Czy będziemy umieli rozpoznać moment, w którym stres przestaje być mobilizujący, a zaczyna odbierać nam siły?

Nie da się zaplanować całego życia. Nie da się też zagwarantować długowieczności.

Można natomiast wcześniej zacząć budować warunki, które zwiększają szansę na to, że kolejne dekady będziemy przeżywać w dobrej formie, z większą świadomością własnego ciała i potrzeb.

I właśnie dlatego być może przyszłość wellness nie będzie polegała na tym, że będziemy coraz lepiej odpoczywać.

Może będzie polegała na tym, że nauczymy się lepiej żyć.

A pobyt nad Bałtykiem może być nie końcem tego procesu, lecz początkiem.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

NICKEL
resort & wellnest
GRZYBOWO



Zacznij od siebie. Od nowa.

Nickel well*nest* to kompleksowa oferta profilaktyki zdrowotnej - 5 spersonalizowanych programów, które pomagają odnaleźć balans - emocjonalny, fizyczny i życiowy. Nie obiecujmy rewolucji. **Pokazujemy Ci drogę, która zaczyna się „tu i teraz".**



eprasa.pl 10e52ba6f0







Zeskanuj QR KOD,
aby poznać ofertę
naszych programów.

eprasa.pl 10e52ba6f0



NOWA

MAZDA CX-6e

NOWY WYMIAR PEWNOŚCI

W Japonii wierzymy, że pewność kryje się w odważnym designie, doskonałych proporcjach i precyzji każdego detalu. Poczujesz ją także za kierownicą, dzięki innowacyjnym technologiom i zasięgowi dającemu pewność podczas każdej podróży.

CRAFTED WITH JAPANESE SOUL

W zależności od wersji samochodu średnie zużycie energii oraz emisja CO_2 (na podstawie WLTP) wynoszą odpowiednio: 18,9 kWh/100 km oraz 0 g km. Samochody Mazda są wyposażone w układ klimatyzacji zawierający fluorowany gaz cieplarniany o współczynniku ocieplenia globalnego powyżej 150. Informacje dotyczące odzysku i recyklingu samochodów wycofanych z eksploatacji znajdują się na mazda.pl

Zasięg samochodu do 484 km został określony zgodnie z wytycznymi WLTP. Rzeczywisty zasięg może różnić się w zależności od wyposażenia, warunków atmosferycznych, stylu jazdy, prędkości, korzystania z udogodnień (np. klimatyzacja) oraz wieku i zużycia akumulatora.

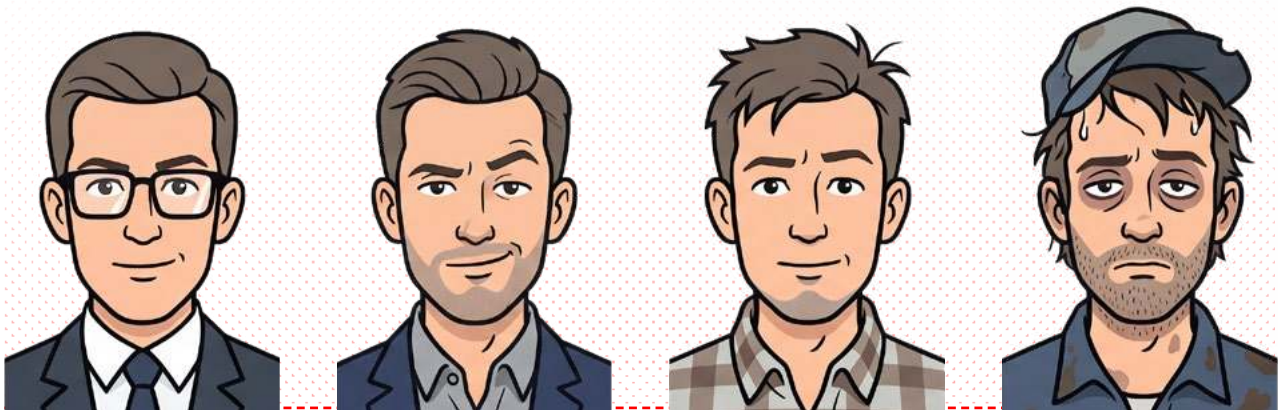
6 LAT GWARANCJA MAZDY

eprasa.pl 10e52ba6f0

SONDAŻ

POLACY O ALKOHOLU

JAK CZĘSTO *kupuje Pani/Pan alkohol?*



34,8
kilka razy w roku

29,5
kilka razy w miesiącu

12,6
kilka razy w tygodniu

4,4
codziennie



18,7
w ogóle nie kupuję alkoholu



Dane w

eprasa.pl 10e52ba6f0

Polacy najczęściej **KUPUJĄ ALKOHOL KILKA RAZY W ROKU** *– wynika z sondażu dla „Wprost”. Mamy pod tym względem sporą różnicę, jeśli chodzi o podział na płeć.*



Tekst: **RADOSŁAW ŚWIĘCKI**

WIĘCEJ

Przed tygodniem Sejm uchwalił nowelizację ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi. Przewiduje ona ogólnopolski zakaz sprzedaży alkoholu przeznaczonego do spożycia poza miejscem sprzedaży między godziną 22.00 a 6.00. W praktyce oznacza to koniec kupowania alkoholu na wynos. Zakaz obejmie sklepy i stacje paliw, nie dotyczy natomiast restauracji, barów, pubów, hoteli, a także lotnisk.

W trakcie debaty nad nowelą wiceministra zdrowia Katarzyna Kęcka podkreślała, że celem regulacji jest ujednolicenie godzin ograniczenia nocnej sprzedaży alkoholu w całym kraju, przy zachowaniu roli samorządów. Będą one miały możliwość dodatkowego ograniczenia sprzedaży alkoholu między godziną 21.00 a 22.00 lub między 6.00 a 9.00.

Jak często Polacy kupują alkohol? Sprawdziła to pracownia SW Research w sondażu dla „Wprost”.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Okazuje się, że największy odsetek respondentów (34,8 proc.) kupuje alkohol kilka razy w roku. Niewiele mniej, bo 29,5 proc. ankietowanych czyni to kilka razy w miesiącu. Wyraźnie niższy odsetek, bo 12,6 proc. przyznaje, że kupuje alkohol kilka razy w tygodniu, a jedynie 4,4 proc. robi to codziennie. 18,7 proc. badanych deklaruje, że w ogóle nie kupuje alkoholu.

W podobnym badaniu przeprowadzonym przed dwoma laty dominowała grupa ankietowanych kupujących alkohol kilka razy w miesiącu (35,5 proc.). Odsetek osób kupujących kilka razy w roku wynosił w 2024 r. niemal 30 proc. Nieznacznie mniejsze było grono osób deklarujących zakupy kilka razy w tygodniu i codziennie (odpowiednio 8,7 proc. i 2 proc.). O tym, że w ogóle nie kupuje alkoholu, mówiło blisko 15 proc. respondentów.

Najnowsze badanie pokazuje, że mężczyźni kupują alkohol najczęściej kilka razy w miesiącu (36,5 proc.), podczas gdy kobiety kilka razy w roku (41,8 proc.).

Kilka razy w roku alkohol kupują przede wszystkim najmniej zarabiający uczestnicy badania – do 3000 zł netto (48 proc.). Osoby z zarobkami na poziomie 5000-7000 zł "na rękę" (37,4 proc.) najczęściej deklarowali zakupy kilka razy w miesiącu. Do kupowania alkoholu kilka razy w tygodniu często przyznawali się też ankietowani z wykształceniem zasadniczym zawodowym (19,3 proc.). W grupie tej wystąpił również najwyższy odsetek tych, którzy twierdzą, że kupują alkohol każdego dnia (13,7 proc.).

eprasa.pl 10e52ba6f0

Alkoholu nie kupują najczęściej respondenci z małych miast – do 20 tys. mieszkańców (22,6 proc.).

Przegłosowana przed dwoma tygodniami nowelizacja wprowadza również ogólny zakaz reklamy oraz promocji wszystkich napojów alkoholowych, w tym piwa. Dotychczas reklama piwa była dopuszczalna pod określonymi wyjątkami (mogła być emitowana wyłącznie między godziną 20.00 a 6.00 i nie mogła być kierowana do dzieci). Po wejściu nowych przepisów w życie te wyjątki znikną. Za złamanie zakazu reklamy grozi grzywna od 30 tys. do 1 mln zł lub kara ograniczenia wolności.

Nowelą zajmie się teraz Senat. Jeśli przepisy wejdą w życie, zaczną obowiązywać od 1 stycznia 2027 r.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 13–14 października 2026 r. przez agencję SW Research metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 802 wywiady z reprezentatywną ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia.

eprasa.pl 10e52ba6f0

SONDAŻ

POLACY O ŚLUBOWANIU BERKA

Czy Pani/Pana zdaniem **MACIEJ BEREK SŁUSZNIE POSTĄPIŁ**, *składając ślubowanie sędziego Trybunału Konstytucyjnego bez fizycznej obecności prezydenta Karola Nawrockiego?*

37,7% *tak, miał do tego prawo, powinno to teraz zostać uznane przez prezydenta i prezesa Trybunału Konstytucyjnego*

32,1% *powinien złożyć ślubowanie w obecności prezydenta. Złożone pod jego nieobecność jest nieważne*



Fot. Sejm RP

30,2% *nie ma zdania na ten temat*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Ślubowanie złożone przez Macieja Berka na stanowisko sędziego Trybunału Konstytucyjnego wciąż budzi wiele emocji. Zapytaliśmy Polaków, **CZY UWAŻAJĄ JE ZA WIĄŻĄCE**.



Tekst: **KAROLINA TRELA**

WIĘCEJ

Przypomnijmy: 14 października Maciej Berek wybrany na sędziego TK złożył ślubowanie w Sejmie. W uroczystości nie uczestniczył Karol Nawrocki. Prawnik złożył zatem ślubowanie „wobec prezydenta". Wywołało to falę komentarzy wśród polityków oraz prawników – jedni uważają je za ważne, drudzy go nie akceptują. Karol Nawrocki oświadczył, że nie uznaje prawnika za sędziego TK.

W sondażu SW Research dla „Wprost" zapytaliśmy uczestników badania, czy ich zdaniem Maciej Berek słusznie postąpił, składając ślubowanie sędziego Trybunału Konstytucyjnego bez fizycznej obecności prezydenta Karola Nawrockiego.

37,7 proc. respondentów wybrało odpowiedź: „Tak, miał do tego prawo, powinno to teraz zostać uznane przez prezydenta

eprasa.pl 10e52ba6f0

i prezesa Trybunału Konstytucyjnego". Nieco mniej, bo **32,1** proc. uznało, że Maciej Berek nie postąpił właściwie i „powinien złożyć ślubowanie w obecności prezydenta. Złożone pod jego nieobecność jest nieważne". Natomiast aż **30,2** proc. osób uznało, że nie ma zdania na ten temat.

Badanie ujawniło także, że ruch Macieja Berka pochwala znacznie więcej mężczyzn (**40,2** proc.) niż kobiet (**35,3** proc.). W obu grupach przeważała jednak opinia, że prawnik postąpił prawidłowo.

Co ciekawe, większość osób w wieku do 24 lat pochwalało przyjęcie ślubowania (**33,5** proc.), jednak przeciwnego zdania była większość respondentów w wieku od 25 do 49 lat. Opinia na ten temat zmieniła się diametralnie wśród osób w wieku powyżej 50 lat. Aż **49,9** proc. ankietowanych opowiedziało się za decyzją sędziego TK.

Decyzję prawnika o przyjęciu ślubowania potępiły w większości osoby z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym (**40,9** proc.) oraz zasadniczym zawodowym (**37,3** proc.). Odmienne stanowisko prezentowali respondenci z wyższym poziomem wykształcenia.

Podobną tendencję można było zauważyć wśród osób, które zamieszkiwały mniejsze oraz większe miejscowości. Respondenci, którzy mieszkali we wsiach oraz miastach do 20 tys. miesz-

eprasa.pl 10e52ba6f0

kańców, nie pochwalali postawy Berka. Osoby, które mieszkały w metropoliach, pochwaliły jego decyzję.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 20–21 października 2026 r. przez agencję SW Research metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 806 wywiadów z reprezentatywną ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia. Wyniki zostały zaokrąglone do pierwszego miejsca po przecinku.

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

POLSKA WCIĄŻ MA WYBÓR



Fot. KAMIL KRZACZYNSKI / AFP / East News

eprasa.pl 10e52ba6f0

– Po stronie dochodowej pierwszym krokiem powinien być **PRZEGLĄD ULG I PREFERENCJI, ZANIM ZACZNIEMY TWORZYĆ NOWE PODATKI**. *Dotyczy to między innymi opodatkowania rolnictwa, zasad dla jednoosobowych działalności gospodarczych i preferencyjnych stawek VAT – mówi* **DR SŁAWOMIR DUDEK**, *przewodniczący Rady Fiskalnej, ekonomista i ekspert w zakresie finansów publicznych.*



Tekst: **MARTA ROELS**

WIĘCEJ

Polska gospodarka rośnie, bezrobocie pozostaje relatywnie niskie, a rząd chwali się kolejnymi miliardami na inwestycje i programy społeczne. Dlaczego zatem ekonomiści biją na alarm i mówią o krytycznym stanie finansów publicznych?

Niewątpliwym sukcesem jest to, że polska gospodarka rozwijała się bardzo szybko przez ponad trzy dekady. Transformacja rozpoczęta w 1989 r. przyniosła rezultaty, o których na jej początku trudno było marzyć. Polska jest dziś jedną z dwudziestu największych gospodarek świata, a według PKB na mieszkańca, liczonego parytetem siły nabywczej, osiągnęła poziom porównywalny z Japonią. Oczywiście nie oznacza to, że jesteśmy drugą Japonią – nie mamy równie silnych globalnych marek ani iden-

eprasa.pl 10e52ba6f0

tycznej struktury gospodarki. Jednak sam awans jest ogromnym osiągnięciem.

Co ważne, przez dużą część tego okresu sukcesowi towarzyszyły względnie stabilny dług i zrównoważone finanse publiczne. Polska ma zróżnicowaną, odporną gospodarkę oraz zdrowy system bankowy. Za tym korzystnym obrazem kryje się jednak po-



Fot. Materiały prasowe

SŁAWOMIR DUDEK

– ekonomista i ekspert w zakresie finansów publicznych, przewodniczący Rady Fiskalnej oraz pracownik naukowy Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH. Jest też założycielem oraz byłym prezesem i głównym ekonomistą Instytutu Finansów Publicznych, był m.in. ekspertem Najwyższej Izby Kontroli, głównym ekonomistą Pracodawców RP, głównym ekonomistą i wiceprezesem Forum Obywatelskiego Rozwoju oraz członkiem Rady Gospodarczej przy Marszałku Senatu RP. Wcześniej przez niemal 25 lat pracował w Ministerstwie Finansów, gdzie pełnił m.in. funkcję dyrektora Departamentu Polityki Makroekonomicznej. Członek Towarzystwa Ekonomistów Polskich.

eprasa.pl 10e52ba6f0

ważny problem – gwałtownie pogarszająca się sytuacja fiskalna. Jesteśmy objęci unijną procedurą nadmiernego deficytu, agencje ratingowe sygnalizują wzrost ryzyka, a rentowność naszych obligacji wzrosła. Dynamika długu należy do najwyższych w Unii Europejskiej.

Deficyt wyniósł w 2025 r. około 7,3 proc. PKB. Tak wysoki i uporczywy deficyt przez kilka kolejnych lat jest w europejskiej historii zjawiskiem rzadkim, charakterystycznym raczej dla okresów poważnych kryzysów. Nie twierdzę, że Polska stoi u progu bankructwa.

> *Uważam jednak, że* **JEŚLI CHCEMY UTRZYMAĆ SUKCES** *gospodarczy ostatnich dekad, nie możemy ignorować tak głębokiej nierównowagi finansów publicznych.*

Czy taki poziom deficytu finansów publicznych jest bezpieczny dla rozwijającej się gospodarki? Jak długo można go utrzymywać bez poważnych konsekwencji?

Nie powinniśmy uspokajać się argumentem, że nasz dług jest niższy od średniej unijnej. Na tę średnią składają się także kraje, które doświadczyły kryzysu zadłużeniowego, takie jak Grecja i Portugalia oraz państwa od lat zmagające się ze stagnacją lub

eprasa.pl 10e52ba6f0

poważnymi problemami fiskalnymi. Wiele krajów europejskich ma zadłużenie niższe od Polski. Najistotniejsze jest jednak to, skąd bierze się nowy dług, czyli z ogromnej, trwałej różnicy między wydatkami a dochodami państwa.

Łączne wydatki sektora finansów publicznych sięgają około 51 proc. PKB, co plasuje nas w ścisłej czołówce Unii Europejskiej. Dochody wynoszą około 44 proc. PKB. Nie nastąpiło żadne załamanie wpływów podatkowych – przeciwnie, udział dochodów publicznych w PKB jest najwyższy od trzech dekad. Problem polega na tym, że od 2021 roku wydatki zwiększyły się o około 7,3 pkt proc. PKB, podczas gdy dochody wzrosły tylko o około 1,7 pkt proc. PKB.

Nieprawdą jest również, że za całość tego wzrostu odpowiadają wydatki obronne. Obronność stanowi mniej więcej jedną czwartą przyrostu wydatków. Kolejne istotne pozycje to transfery socjalne, wzrost wynagrodzeń w sektorze publicznym oraz coraz większe koszty obsługi długu. To właśnie trwałość tych zobowiązań jest szczególnie niepokojąca.

Nie da się przez dłuższy czas utrzymywać wydatków na poziomie szwedzkim, a nawet wyższym, przy podatkach jak w Irlandii – albo społeczeństwo zaakceptuje wyższe podatki, albo musimy zdecydować, które wydatki ograniczyć i jak zmienić sposób finansowania części usług. Potrzebna jest uczciwa debata o priorytetach państwa.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dług publiczny sam w sobie nie musi być problemem, jeśli gospodarka szybko rośnie. Kiedy tempo narastania zadłużenia powinno zacząć nas naprawdę niepokoić? Czy zbliżamy się do scenariusza greckiego?

Dług jest rezultatem uporczywych deficytów, dlatego samo porównywanie relacji długu do PKB nie wystarczy. Niebezpieczeństwo pojawia się, gdy zadłużenie rośnie szybko, koszt jego finansowania pozostaje wysoki, a tempo wzrostu gospodarczego słabnie. Prognozy Ministerstwa Finansów wskazują, że pod koniec dekady możemy mieć do czynienia z efektem kuli śnieżnej: nawet zrównoważenie salda pierwotnego, czyli budżetu bez kosztów obsługi zadłużenia, nie wystarczy wówczas do zatrzymania przyrostu długu.

To nie oznacza, że za chwilę wydarzy się w Polsce kryzys taki jak w Grecji. Oznacza natomiast, że trajektoria zadłużenia staje się niebezpieczna i wymaga szybkiej reakcji. Im później podejmiemy działania, tym większe będzie niezbędne dostosowanie i tym poważniejsze mogą być jego skutki społeczne oraz gospodarcze. Wystarczy spojrzeć na Francję, gdzie trudności fiskalne łączą się z politycznym impasem i protestami. Nie powinniśmy doprowadzać do sytuacji, w której naprawę finansów wymuszą na nas rynki.

Jakie są progi bezpieczeństwa długu publicznego? Co oznacza przekroczenie 60 proc. PKB według metodologii unijnej,

eprasa.pl 10e52ba6f0

a co przekroczenie konstytucyjnego limitu według metodologii krajowej?

Trzeba odróżniać reguły unijne od krajowych. Polska jest już w procedurze nadmiernego deficytu.

> **WAŻNY MOMENT NASTĄPI W 2028 R.**, *gdy Komisja Europejska przedstawi dalsze zalecenia dotyczące dostosowania fiskalnego.*

Przy obecnej dynamice długu i deficytu należy liczyć się z przedłużeniem procedury oraz koniecznością przeprowadzenia dużej korekty w kolejnych latach.

Problemem jest także funkcjonowanie dwóch miar polskiego zadłużenia. Część zobowiązań gromadzona jest poza standardowym budżetem, między innymi w funduszach obsługiwanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Różnica między długiem według metodologii unijnej a krajowej sięga około 11 proc. PKB, a w rządowych prognozach ma jeszcze wzrosnąć do 18,3 proc. PKB. Z ekonomicznego punktu widzenia zobowiązania te nie znikają tylko dlatego, że inaczej się je klasyfikuje.

W krajowej metodologii istotny jest próg ostrożnościowy 55 proc. PKB i konstytucyjna granica 60 proc. PKB. Rząd zakłada przekroczenie pierwszego w 2028 roku, natomiast z oceny Rady

eprasa.pl 10e52ba6f0

Fiskalnej wynika, że może to nastąpić już w 2027 roku. Zbliżanie się do tych poziomów uruchamia konieczność działań naprawczych i ogranicza pole manewru polityki budżetowej.

Skalę wyzwania pokazuje rządowa strategia zarządzania długiem: na lata 2027-2030 przewiduje ona redukcję deficytu, której wartość w dzisiejszych pieniądzach można oszacować na około 140 mld zł, skoncentrowaną przede wszystkim w latach 2029–2030. To więcej niż dwukrotność kosztu programu 800 plus. Dyskutujemy tymczasem o rozwiązaniach przynoszących dwa, trzy czy sześć miliardów złotych. Są one ważne, lecz nie odpowiadają skali potrzeb. Lepiej zacząć ograniczać deficyt już teraz nawet stopniowo niż odkładać główne dostosowanie na ostatnią chwilę.

Czego Polska powinna nauczyć się z doświadczeń Grecji, Włoch, Hiszpanii i Portugalii? Czy własna waluta rzeczywiście chroni przed kryzysem zadłużeniowym?

Przekonanie, że kraj zadłużony we własnej walucie nie może doświadczyć kryzysu fiskalnego, jest błędne. Pokazują to doświadczenia Rumunii oraz Wielkiej Brytanii. Gdy rząd Liz Truss przedstawił propozycje zwiększające deficyt, na brytyjskim rynku obligacji nastąpiły gwałtowne zaburzenia. W Rumunii pogorszenie ocen inwestorów wymusiło działania konsolidacyjne. Własna waluta daje pewną elastyczność, ale nie gwarantuje bezpieczeństwa.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Trzeba również pamiętać, że wysokie zadłużenie nie jest automatycznie źródłem wzrostu gospodarczego. Włochy od dawna zmagają się ze stagnacją. Rozwoju nie da się trwale opierać na konsumpcji finansowanej coraz większym deficytem i transferami. Polska dowiodła po 1989 r., że może szybko się rozwijać bez takiego modelu.

Wolałbym, abyśmy uczyli się przede wszystkim od krajów, które potrafią powiązać poziom wydatków z dochodami i wysoką jakością usług publicznych. Wydajemy dziś w relacji do PKB podobnie dużo jak Szwecja, ale nie zapewniamy obywatelom porównywalnej jakości opieki zdrowotnej czy edukacji. Musimy więc nie tylko zdecydować, ile państwo ma wydawać, lecz także rozliczać efektywność tych wydatków.

Komu Polska jest winna pieniądze? Czy struktura wierzycieli oraz udział długu w walutach obcych mają znaczenie dla bezpieczeństwa państwa?

Ma zasadnicze znaczenie. Jednym z naszych atutów jest to, że mniej niż 20 proc. długu jest denominowane w walutach obcych. Większość nowych emisji obligacji obejmują także krajowe banki. To w pewnym stopniu stabilizuje finansowanie państwa i sprawia, że nie jesteśmy tak uzależnieni od zagranicznych inwestorów.

Jednocześnie rodzi się inne zagrożenie, określane jako niebezpieczne sprzężenie zwrotne między państwem a sektorem

eprasa.pl 10e52ba6f0

bankowym. Banki mają bardzo dużą ekspozycję na obligacje skarbowe, a ich zaangażowanie w finansowanie państwa może ograniczać kredytowanie przedsiębiorstw. Jeżeli bank może osiągnąć atrakcyjny dochód z obligacji, ma mniejszą motywację, aby podejmować ryzyko związane z finansowaniem inwestycji prywatnych. Dodatkowo ewentualny kryzys finansów publicznych mógłby przenieść się na bilanse banków. Krajowy popyt na obligacje jest zatem jednocześnie czynnikiem stabilizującym i źródłem ryzyka. To daje nam czas na reformy, ale nie zastępuje reform.

Korzystamy również z wciąż wysokiego wzrostu gospodarczego. Nie powinniśmy jednak zakładać, że utrzyma się on niezależnie od warunków zewnętrznych. Część obecnego impulsu inwestycyjnego pochodzi ze środków unijnych, w tym KPO, a ten nadzwyczajny strumień finansowania zacznie wygasać. Przy bardzo wysokim deficycie mamy niewielką przestrzeń, aby reagować na poważne spowolnienie czy kolejne nieprzewidziane wydarzenia.

We wrześniu 2026 roku agencja Moody's obniżyła rating Polski z A2 do A3. Czy to sygnał utraty zaufania inwestorów? Jakie mogą być konsekwencje dalszego pogarszania oceny wiarygodności kredytowej?

eprasa.pl 10e52ba6f0

> *Z miesiąca na miesiąc rośnie ryzyko fiskalne, a* **ZAUFANIE DO POLSKIEJ POLITYKI BUDŻETOWEJ** *staje się coraz bardziej warunkowe.*

Nie powiedziałbym, że inwestorzy już całkowicie stracili zaufanie. Widzą solidną gospodarkę, ale coraz częściej dodają zastrzeżenie dotyczące finansów publicznych. Obniżka ratingu nie oznacza katastrofy, jest natomiast kolejnym sygnałem ostrzegawczym.

To ryzyko widać również w cenie finansowania. Jedną z miar jest marża asset swap, czyli ASW, odzwierciedlająca premię za ryzyko. W przypadku Polski sięgała ona około 100–120 punktów bazowych, wyraźnie więcej niż w wielu innych państwach europejskich. Rynek nadal kupuje nasze obligacje, lecz wymaga wysokiego wynagrodzenia.

Największym problemem jest brak buforów na wypadek wstrząsu. Sytuacja geopolityczna pozostaje niepewna: wojna na Ukrainie, możliwość eskalacji na Bliskim Wschodzie czy kłopoty fiskalne dużych gospodarek europejskich mogą gwałtownie zmienić nastawienie inwestorów. Nie mamy wpływu na wszystkie zewnętrzne zagrożenia, ale odpowiadamy za to, w jakiej kondycji finansowej państwo na nie czeka. Agencje ratingowe i instytucje

eprasa.pl 10e52ba6f0

międzynarodowe oczekują od Polski wiarygodnego, średniookresowego planu obniżania deficytu.

Co musiałoby się wydarzyć, aby politycy poważnie potraktowali zadłużenie? Czy możliwe jest porozumienie ponad podziałami w sprawie naprawy finansów publicznych?

Obawiam się, że polityczny spór coraz bardziej utrudnia podjęcie odpowiedzialnych decyzji. Rząd eksponuje sukces gospodarczy, ale nie przedstawia wystarczająco przekonującej ścieżki ograniczania deficytu. Opozycja i ośrodek prezydencki słusznie krytykują wzrost długu, a jednocześnie proponują dodatkowe obniżki podatków lub sprzeciwiają się zmianom dochodowym bez wskazania równoważnych oszczędności. Nie można jednocześnie domagać się zmniejszenia deficytu i proponować rozwiązań, które go powiększają.

Odpowiedzialność nie spoczywa na jednej partii. Obecna sytuacja jest konsekwencją decyzji dotyczących podatków, transferów i obronności podejmowanych w ciągu ostatniej dekady. Wiele z nich popierały kolejne większości parlamentarne. Rada Fiskalna zaapelowała dlatego do całej sceny politycznej o współodpowiedzialność za naprawę finansów.

Przypomina to znaną z teorii gier grę w cykora – dwóch kierowców jedzie na siebie, ale żaden nie chce jako pierwszy ustąpić. Problem w tym, że przy zderzeniu przegrywają obaj, a wraz z nimi obywatele. Wyjściem jest współpraca. Można sobie wyobrazić

eprasa.pl 10e52ba6f0

ponadpartyjne porozumienie dotyczące choćby wprowadzenia kryterium dochodowego w programie 800 plus. Rząd przygotowałby rozwiązanie, a opozycja powstrzymałaby się od wykorzystywania go w bieżącej walce politycznej. Dziś wydaje się to trudne, ale alternatywą może być konsolidacja wymuszona przez kryzys.

Skarb Państwa posiada udziały w ok. 400 podmiotach, także w hotelarstwie, nieruchomościach czy stadninie koni. Po co państwu kontrola nad przedsiębiorstwami, które oferują normalne usługi dostępne na rynku firm prywatnych? Czy ich prywatyzacja mogłaby poprawić sytuację finansów publicznych?

Nadmierna obecność państwa w gospodarce nie jest rozwiązaniem korzystnym.

> *Trudno uzasadnić, dlaczego Skarb Państwa miałby być właścicielem fabryki sklejki albo stadniny koni, jeśli nie wiąże się z tym* **ISTOTNY INTERES STRATEGICZNY**.

Trzeba rzetelnie przejrzeć portfel spółek i odróżnić podmioty rzeczywiście ważne dla bezpieczeństwa od działalności, którą może prowadzić sektor prywatny.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Prywatyzacja nie zlikwiduje jednak deficytu. Sprzedaż aktywów jest operacją jednorazową, podczas gdy deficyt wynika z powtarzających się wydatków przewyższających dochody. Przychody z prywatyzacji mogą ograniczyć potrzeby pożyczkowe państwa i spowolnić wzrost długu. Przede wszystkim dałyby czas, aby konieczne zmiany wydatkowe i podatkowe przeprowadzać stopniowo, zamiast kumulować je w krótkim okresie.

Można też rozważyć przeznaczenie środków ze sprzedaży niestrategicznych aktywów na cele obronne. Nie musi to oznaczać „wyprzedaży sreber rodowych". Zamiana udziałów w fabryce sklejki na sprzęt wojskowy może być racjonalnym sposobem zmiany struktury majątku publicznego. Oczywiście trzeba najpierw oszacować wartość aktywów i skutki poszczególnych transakcji.

Prywatyzacja powinna więc wrócić do debaty jako trzeci element, obok zmian wydatkowych i podatkowych. Nie jest cudownym lekarstwem, ale może dać finansom publicznym potrzebny oddech.

Polska musi finansować obronność, mierzyć się ze starzejącym się społeczeństwem i inwestować w infrastrukturę. Jakie reformy należałoby przeprowadzić w pierwszej kolejności, aby ograniczyć deficyt bez nadmiernego osłabienia gospodarki?

Nie chciałbym arbitralnie wskazywać cięć, zanim odbędzie się dyskusja o skali i tempie niezbędnej konsolidacji. Najpierw

eprasa.pl 10e52ba6f0

powinniśmy uzgodnić, o ile punktów procentowych PKB i w jakim okresie zmniejszamy deficyt. Dopiero potem należy zdecydować, jak podzielić wysiłek między stronę wydatkową i dochodową. Możliwych wariantów jest wiele, ale każdy musi zostać uczciwie policzony.

Nie istnieje bezbolesna konsolidacja. Ograniczenie inwestycji może pogorszyć długookresowe perspektywy wzrostu, podwyższanie podatków osłabiać aktywność przedsiębiorców, a redukcja transferów zmniejszać popyt w krótkim okresie. Dlatego dla każdej propozycji trzeba określić nie tylko oszczędność w złotych, lecz także jej konsekwencje gospodarcze i społeczne.

Po stronie wydatków zacząłbym od lepszego kierowania wsparcia do potrzebujących. Transfery socjalne powinny trafiać przede wszystkim do osób, które rzeczywiście jej wymagają, a nie być powszechne i niezależne od dochodu. Warto analizować kryteria dochodowe w 800 plus czy dodatkowych świadczeniach emerytalnych.

Po stronie dochodowej pierwszym krokiem powinien być przegląd ulg i preferencji, zanim zaczniemy tworzyć nowe podatki. Dotyczy to między innymi opodatkowania rolnictwa, zasad dla jednoosobowych działalności gospodarczych i preferencyjnych stawek VAT. W Polsce obniżone stawki VAT obejmują znacznie większą część konsumpcji niż w wielu innych państwach. Potencjalne kwoty są istotne, choć każda zmiana wymaga oceny skutków.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie wierzę, że tak duży deficyt da się usunąć wyłącznie podnoszeniem podatków, ponieważ byłoby to bardzo szkodliwe dla gospodarki. Prawdopodobnie trzeba będzie połączyć racjonalizację wydatków z pewnymi działaniami po stronie dochodów. Nie wystarczy też obiecać, że problem rozwiąże samo uszczelnienie systemu podatkowego. Dochody państwa się nie załamały, a dalsze uszczelnianie przyniesie ograniczone efekty i może być coraz bardziej kosztowne.

Najważniejsza jest uczciwość wobec obywateli. Jeżeli politycy proponują wyższe świadczenia, powinni równocześnie pokazać, jak zostaną sfinansowane i jakie inne cele trzeba będzie ograniczyć. Podczas międzynarodowego spotkania przedstawicieli rad fiskalnych usłyszałem od ministra finansów Argentyny, że wyjścia z kryzysu są dwa: odpowiedzialne przywództwo i współpraca albo zderzenie ze ścianą. Polska wciąż może wybrać pierwszą drogę.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost



WARSAW PRESIDENTIAL HOTEL, AL. JEROZOLIMSKIE 65/79, 00-697 WARSZAWA
WIĘCEJ SZCZEGÓŁÓW NA ***WWW.ZLOTA100.WPROST.PL***

PATRONAT HONOROWY

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Ministerstwo Cyfryzacji
NCBR Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

PARTNERZY STRATEGICZNI

ANIMEX FOODS
McDonald's

PARTNERZY GŁÓWNI

POLMLEK GRUPA POLMLEK
SUEMPOL

PARTNERZY

CHEMIROL
UNIA GROUP
Osadkowski-Cebulski
PTAK WARSAW EXPO
REKOPOL

PARTNER WSPIERAJĄCY

PRECISION FARMING EXPO

eprasa.pl 10e52ba6f0



WYSYP TAJEMNIC

„A co ma nie podpisać” – tak na pytanie o umowę MON-u z Palantirem odpowiada polityk od lat zajmujący się bezpieczeństwem państwa. Gdy **NIEMCY, FRANCJA CZY SZWAJCARIA ODSUWAJĄ AMERYKAŃSKĄ FIRMĘ OD WRAŻLIWYCH DANYCH, POLSKA WCIĄŻ NEGOCJUJE WDROŻENIE JEJ SYSTEMU W ARMII**.



Rozmawiał **TOMASZ STANKIEWICZ**

WIĘCEJ

Odpowiedź twierdzącą słyszymy na sejmowym korytarzu, gdy pytamy, czy Ministerstwo Obrony Narodowej zawrze umowę z Palantir Technologies. Pada z ust polityka z obozu rządzącego, który od lat zajmuje się sprawami bezpieczeństwa państwa i jest dobrze zorientowany w polsko-amerykańskich relacjach.

Takich głosów jest jednak niewiele. Jak wynika z zebranych przez nas informacji, posłowie zarówno z lewej, jak i z prawej strony albo nie wiedzą, czym jest Palantir, albo udają, że nie wiedzą. Część nie chce komentować sprawy, by nie zostać posądzona o lobbing. Tymczasem stawka jest wysoka – chodzi o to, czy amerykańska firma zbuduje cyfrowy kręgosłup polskiej armii.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Umowa „za miesiąc-dwa"

Rozmowy trwają od grudnia 2024 r., kiedy MON i Palantir podpisały memorandum. 27 października 2025 r. wicepremier i szef MON-u Władysław Kosiniak-Kamysz oraz prezes Palantira Alex Karp sygnowali list intencyjny o współpracy w obszarze sztucznej inteligencji, IT i cyberbezpieczeństwa. Rozwiązania firmy miały trafić m.in. do logistyki, rekrutacji, Centrum Implementacji Sztucznej Inteligencji, Dowództwa Generalnego, Dowództwa Operacyjnego i Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni. Minister przekonywał wtedy, że bazy danych są dziś „walutą cenniejszą niż złoto", a umowy na konkretne produkty zapowiadał „w perspektywie miesiąca-dwóch".

Minął prawie rok. MON zastrzegał w międzyczasie, że list intencyjny nie przesądza o wdrożeniu, a resort analizuje alternatywy. Według rozmówców portalu Frontstory.pl z MON-u i cyberwojska negocjacje utknęły m.in. na tym, kto miałby dostęp do najbardziej wrażliwych danych i gdzie byłyby one przechowywane.

Maven, czyli o co toczy się gra

Najważniejszy jest Maven Smart System. To platforma, która łączy i analizuje ogromne strumienie danych, od zdjęć satelitarnych po sygnały z czujników. Na tej podstawie przyspiesza decyzje dowódców, w tym wskazywanie celów. Pentagon podniósł pułap

eprasa.pl 10e52ba6f0

głównego kontraktu na ten system do niemal 1,3 mld dolarów do 2029 r., a NATO kupiło jego wersję w marcu 2025 r.

Polscy żołnierze znają system z testów. Współpraca zaczęła się podczas ćwiczeń FEX-24 w maju 2024 r. Wojsko używa jednak wersji testowej, która nie pracuje na prawdziwych danych armii. Przejście z testów do realnego wdrożenia oznaczałoby wpuszczenie systemu do żywego krwiobiegu danych wojska.

Uścisk dłoni w Nowym Jorku

Sprawa nabrała politycznego wymiaru we wrześniu tego roku. Prezydent Karol Nawrocki spotkał się z Alexem Karpem podczas Polish-American Economic Summit w Nowym Jorku. Według Kancelarii Prezydenta Palantir zadeklarował pełne wsparcie dla Sił Zbrojnych RP. Firma jest też zainteresowana stworzeniem w Warszawie regionalnego centrum technologicznego dla wschodniej flanki NATO. Nie podano ani kwoty, ani terminu.

> *Dla Palantira to ważny sygnał.* **FIRMA MA DZIŚ OTWARTE DRZWI** *zarówno w resorcie obrony, jak i w Pałacu Prezydenckim, czyli u zwierzchnika Sił Zbrojnych.*

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Mikołaj Bujak/KPRP

PREZYDENT KAROL NAWROCKI *spotkał się z Alexem Karpem z Palantir Technologies w Nowym Jorku. Szef Biura Polityki Midzynarodowej Marcin Przydacz informował później, że firma rozważa inwestycje dla całej wschodniej flanki NATO*

eprasa.pl 10e52ba6f0

„Brak odpowiedzi to też informacja"

Jawnych informacji o przyszłej umowie nie ma nawet w Sejmie. – Komisja Obrony Narodowej jeszcze się tym nie zajmowała. Sprawa toczy się na najwyższym szczeblu, a informacje są zapewne niejawne. Nawet gdybym coś wiedział, nie mógłbym o tym mówić – mówi dla „Wprost" Piotr Strach z Polski 2050, zastępca przewodniczącego sejmowej Komisji Obrony Narodowej. Pytany, czy był konkurs, odpowiada krótko: – Tego nie mogę powiedzieć.

Obaw o oddanie bezpieczeństwa w ręce prywatnej zagranicznej firmy poseł nie podziela. – Rynek zbrojeniowy wygląda w różnych krajach bardzo różnie. W Polsce PGZ należy praktycznie w całości do Skarbu Państwa, ale są państwa, w których rynek zbrojeniowy jest w większości prywatny. Prywatne firmy, choćby polski WB Electronics, także mają dostęp do informacji wrażliwych. Jest to możliwe, o ile pracownicy i systemy spełniają wymogi dostępu do informacji niejawnych – przekonuje.

– Technologie dla wojska i służb staramy się pozyskiwać z najlepszych możliwych źródeł, a w pewnych dziedzinach technologie amerykańskie i izraelskie stoją na najwyższym poziomie. Wróg jest, jak wiadomo, na wschodzie i to przed nim powinniśmy się chronić – dodaje.

Gdy pytamy, czy po kilku latach Palantir nie zatrzyma danych albo nie odmówi ich zwrotu, Strach odpowiada wymijająco. – Nie mam aż tak szczegółowych informacji. Brak odpowiedzi też

eprasa.pl 10e52ba6f0

bywa informacją, dlatego zostawię to bez komentarza. Co będzie za kilka lat, trudno dziś przewidzieć.

Pytamy też o Iran. Według wewnętrznego dochodzenia Pentagonu, o którym napisał Bloomberg, nadmierne poleganie na Mavenie było jednym z czynników lutowego ataku na szkołę podstawową w Minab. Zginęło w nim ponad 150 osób, w tym co najmniej 123 dzieci.

Palantir odpowiadał, że nie ma dowodów na winę jego oprogramowania. – System nie jest idealny, podobnie jak ludzie. To tylko narzędzie.

> *Niezależnie od tego, czy używamy środków namierzania, sztucznej inteligencji czy innego oprogramowania,* **ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOCZYWA NA CZŁOWIEKU**.

Nie można zrzucać winy na system. Winny jest człowiek – ocenia poseł.

Palantir a suwerenność

Krytycy współpracy wskazują przede wszystkim na rodzaj danych, które mogłyby trafić do amerykańskiej firmy. Skoro rozwiązania Palantira mają objąć rekrutację i logistykę, w grę wchodzą

eprasa.pl 10e52ba6f0

informacje o żołnierzach, rezerwach i zapasach. W przypadku Mavena chodzi o coś więcej, czyli o obraz operacyjny całej armii.

Drugi problem to jurysdykcja. Palantir jest firmą amerykańską i podlega prawu USA, a tamtejsze przepisy, m.in. CLOUD Act, pozwalają władzom żądać od amerykańskich firm danych, także tych przechowywanych za granicą. Do tego dochodzi ryzyko uzależnienia od jednego dostawcy: im głębiej system wrośnie w polskie dowództwa, tym droższe i trudniejsze będzie wyjście z niego. Wreszcie pozostaje pytanie o dostęp personelu firmy do wojskowych systemów. To właśnie ten punkt najmocniej niepokoi Niemców.

Europa mówi nie

W 2026 r. kolejne europejskie państwa ograniczają współpracę z Palantirem. Szwajcaria wielokrotnie odrzucała oferty firmy, powołując się na suwerenność danych. W Niemczech Bundeswehra wykluczyła Palantira z wojskowej chmury, a szef niemieckiej cyberobrony Thomas Daum stwierdził, że dostęp pracowników firmy do narodowej bazy danych jest „obecnie nie do pomyślenia". Niemiecki kontrwywiad BfV wybrał europejską firmę ChapsVision, na którą postawiła również francuska DGSI.

Podobną drogą idą kolejni. Dania mimo wieloletniego kontraktu szuka lokalnych alternatyw. Jak podał duński portal Altinget, tamtejsza armia dostała na początku października polecenie

eprasa.pl 10e52ba6f0

zerwania zaawansowanych rozmów o zakupie Mavena i wybrania europejskiego rozwiązania. Współpracę ograniczają też Holandia i Hiszpania.

> *W Wielkiej Brytanii komisja parlamentarna nazwała zależność od Palantira* „**NIEAKCEPTOWALNYM SŁABYM PUNKTEM**”,

a wokół kontraktu firmy z publiczną służbą zdrowia NHS wciąż trwa spór.

Skoro Niemcy i Francuzi stawiają na europejskie rozwiązania, nasuwa się pytanie, dlaczego Polska nie spróbuje zbudować własnego. Nie zaczynalibyśmy od zera. Polski system Topaz od WB Electronics spina dziś pracę całej polskiej artylerii, a Jaśmin bydgoskiego Teldatu wspiera dowodzenie od korpusu po brygadę i trafił na NATO-wską listę zaufanych produktów. Nie są to odpowiedniki Mavena, a budowa platformy na taką skalę zajęłaby lata. Pokazują jednak, że polscy inżynierowie potrafią tworzyć oprogramowanie, któremu armia powierza najwrażliwsze dane. Pieniądze, które MON może wydać na licencje amerykańskiej firmy, mogłyby przynajmniej częściowo trafić do krajowych zespołów, a dane zostałyby pod polską kontrolą.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Co Polska może zyskać

Część analityków podkreśla, że europejskie alternatywy są technologicznie słabsze. Rozwiązania Palantira wykorzystuje armia ukraińska, a Maven działa już w strukturach NATO, więc jego wdrożenie w Polsce ułatwiłoby współdziałanie z sojusznikami, przede wszystkim z USA. W kraju frontowym, który buduje jedną z największych armii w Europie, argument szybkości i sprawdzonej technologii dużo znaczy.

Zanim jednak pojawi się finalny podpis, powinniśmy poznać odpowiedzi na trzy pytania: gdzie będą przechowywane dane polskiej armii, kto będzie miał do nich dostęp i co się stanie, gdy za kilka lat zechcemy z Palantira zrezygnować.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Domena publiczna

BALON MENTZENA

eprasa.pl 10e52ba6f0

Konfederacja utrzymuje wysokie poparcie, ale **W PARTII NIE BRAKUJE NAPIĘĆ**. *W „Rozmowie Wprost” **ADAM TRACZYK**, politolog, szef More in Common Polska wyjaśnia, dlaczego Sławomir Mentzen testuje nowy kierunek.*



Tekst: **ANNA MOKRZANOWSKA**

WIĘCEJ

Konfederacja ma powody do zadowolenia. W sondażach regularnie zajmuje trzecie miejsce, a jej poparcie utrzymuje się na poziomie około 11-14 proc. Do Prawa i Sprawiedliwości partii Sławomira Mentzena i Krzysztofa Bosaka wciąż sporo brakuje, jednak coraz wyraźniej zaznacza swoją pozycję na prawicy. Za dobrymi wynikami kryją się jednak napięcia, które mogą utrudnić dalszy rozwój ugrupowania.

Na kontrze do Bosaka

Na pierwszy plan wysuwają się różnice między Krzysztofem Bosakiem a Sławomirem Mentzenem, których zaplecza nie zawsze grają do jednej bramki. W ostatnim czasie szczególnie widoczne stały się uszczypliwości po porażce związanego z frakcją Mentzena Bartosza Bocheńczaka. Polityk nie zdołał uzbierać wyma-

eprasa.pl 10e52ba6f0

ganej liczby podpisów, aby startować w wyborach prezydenckich w Krakowie.

Dodatkowych emocji dostarczyła majowa wypowiedź Sławomira Mentzena dotycząca generała Wiesława Kukuły. Krzysztof Bosak otwarcie skrytykował wówczas swojego partyjnego kolegę, oceniając jego słowa jako obraźliwe i niezgodne z prawdą.

> *W efekcie przez kilka dni media* **ŻYŁY SPOREM NA SZCZYTACH KONFEDERACJI**, *a lewicowi wyborcy zacierali ręce na myśl o potencjalnym rozpadzie partii.*

Te wewnętrzne tarcia w żaden sposób nie wpłynęły jednak na poparcie dla Konfederacji. W „Rozmowie Wprost" Adam Traczyk, szef More in Common Polska zwrócił uwagę na fakt, że wyborcze przepływy bywają mniej oczywiste, niż mogłoby się wydawać.

Elektorat niezadowolenia

Konfederacja nie przyciąga wyłącznie osób rozczarowanych całą klasą polityczną. Istotną rolę odgrywają również wyborcy, którzy wcześniej popierali PiS, a dziś szukają dla siebie innej oferty na prawicy.

eprasa.pl 10e52ba6f0

– Widzieliśmy chociażby podczas wyborów prezydenckich, że wbrew pozorom przepływ dawnych wyborców Polski 2050 w kierunku Konfederacji nie był wcale tak duży. Partię zasilili natomiast rozczarowani wyborcy prawicy, czyli Prawa i Sprawiedliwości. Dziś wydaje się, że do pewnego stopnia nadal tak jest. Nie dziwię się części wyborców PiS-u, że szukają dla siebie nowego politycznego domu, bo PiS często sprawia wrażenie partii, która jest jeźdźcem bez głowy a ten wewnętrzny rozpad i pojawienie się inicjatywy Rozwój Plus Mateusza Morawieckiego jest jednym z elementów układanki – podkreślił ekspert.

W opinii Adama Traczyka „nie ma wątpliwości, że Konfederacja nadal przyciąga elektorat ogólnego niezadowolenia". – Oczywiście poglądy tych wyborców mogą być zbieżne z jej programem, a postulaty głoszone przede wszystkim przez Sławomira Mentzena mogą być dla nich atrakcyjne. Znaczenie ma jednak także pewien powiew politycznej nieskazitelności – tłumaczył.

> *– Sławomir Mentzen nigdy nie rządził i* **NIE BRAŁ ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA PAŃSTWO**, *a więc nie musiał też iść na trudne kompromisy.*

W opozycji można głosić swoje poglądy bez większych ograniczeń, co wyborcom się podoba – dodawał.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W „Rozmowie Wprost” szef More in Common Polska podkreślił, że „wiarygodność i świeżość są atrakcyjne, ale kiedy wchodzi się do rządu, brudzi się ręce, trzeba podejmować realne decyzje i godzić interesy różnych grup społecznych oraz grup interesu”. – Żadne rozwiązanie nie zadowala wtedy wszystkich, a polityk musi liczyć się z zarzutami o niepopularne lub niesatysfakcjonujące kompromisy – zauważył.

Adam Traczyk mówił, że na tym właśnie polega siła ugrupowań opozycyjnych, które nie zostały jeszcze „skażone” wirusem rządzenia. – Podobnie jest z partią Razem, która również może prezentować bezkompromisową postawę. Zarówno jej politycy, jak i przedstawiciele Konfederacji mogą jednak usłyszeć zarzut, że łatwo jest mówić, a znacznie trudniej działać. Doświadczenie w rządzeniu ma znaczenie – tłumaczył.

Przebić barierę 15 proc.

Zdaniem eksperta Konfederacja znalazła się w momencie, w którym dotychczasowa strategia może nie wystarczyć do dalszego wzrostu. Ugrupowanie ma stosunkowo młody elektorat, ale jeśli chce zwiększyć poparcie, musi dotrzeć także do starszych grup wyborców. To właśnie one mają istotny wpływ na wynik wyborów.

– Sławomir Mentzen również ma tego świadomość. Ten elektorat jest stosunkowo młody — w dużej mierze ma mniej niż 40–45 lat.

eprasa.pl 10e52ba6f0

> *Musimy jednak pamiętać, że te roczniki są mniej liczne niż starsze grupy, zwłaszcza osoby w wieku 50–60 lat, które* **W DUŻEJ MIERZE DECYDUJĄ** *dziś o wynikach wyborów w Polsce.*

Jeśli Mentzen i Konfederacja nie przebiją się do starszych wyborców, będzie im trudno zwiększyć poparcie powyżej poziomu około 15 proc., który pokazują niektóre sondaże – wyjaśnił Adam Traczyk.

Ukłon w stronę starszych wyborców

Jednym z sygnałów, że lider Konfederacji może testować nowe kierunki, była propozycja powszechnego poboru do wojska dla 19-latków. – Wydaje mi się, że Sławomir Mentzen wypuścił balon próbny, proponując powszechny pobór do wojska dla 19-latków. Sądzę, że była to świadoma próba sprawdzenia, czy warto poświęcić część poparcia wśród najmłodszych wyborców w zamian za możliwość zdobycia głosów starszych roczników – ocenił ekspert.

– Wiemy, że im starsi Polacy, tym chętniej popierają powszechny pobór. Młodzi są wobec niego najbardziej sceptyczni, bo to oni musieliby wypełnić ten obywatelski obowiązek. Dlatego

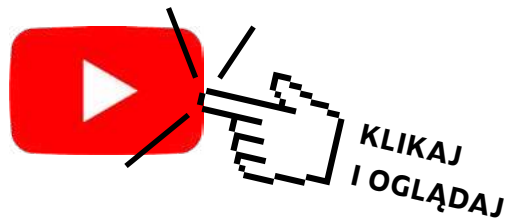
eprasa.pl 10e52ba6f0

wydaje mi się, że w najbliższym czasie Sławomir Mentzen będzie wysyłał więcej takich balonów próbnych – dodał.

Konfederacja musi więc jednocześnie pilnować jedności i szukać sposobu na poszerzenie swojego elektoratu. Spory między Bosakiem a Mentzenem mogą utrudnić budowanie wizerunku spójnej formacji, a próby dotarcia do starszych wyborców mogą wywoływać napięcia wśród młodszych sympatyków.

W tle pozostaje jeszcze jedno pytanie: czy Konfederacja będzie potrafiła utrzymać wizerunek ugrupowania świeżego i bezkompromisowego, jeśli będzie musiała wziąć rzeczywistą odpowiedzialność za państwo?

ZAPRASZAMY DO OBEJRZENIA CAŁEJ „ROZMOWY WPROST"



© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



MAREK ISAŃSKI

Prawna kompromitacja

CZY ODMOWA PRZYJĘCIA ŚLUBOWANIA PRZEZ PREZYDENTA MOŻE POZBAWIĆ WYBRANYCH PRZEZ SEJM SĘDZIÓW TRYBUNAŁU KONSTYTUCYJNEGO PRAWA DO ORZEKANIA? Nie. Prezydent nie powołuje sędziów TK, a jego bezczynność nie może prowadzić do paraliżu jednego z najważniejszych organów państwa. Tymczasem wokół tej sprawy narosło tyle prawnych absurdów, że warto przypomnieć kilka podstawowych zasad.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Miganie się od obowiązku

Nie każda bzdura napisana przez prawników staje się wykładnią prawa. Nawet jeśli przedstawiają ją osoby zatrudnione w Kancelarii Prezydenta. Jedyną konsekwencją odmowy przyjęcia ślubowania od sędziów Trybunału Konstytucyjnego powinno być stwierdzenie, że prezydent nie wykonuje ciążącego na nim obowiązku. Nie oznacza to jednak, że sędziowie wybrani przez Sejm przestają być sędziami albo że ich status zależy od uznania głowy państwa.

To zasadnicza różnica, o której w sporze dotyczącym Trybunału Konstytucyjnego zbyt często się zapomina. Sędziów TK wybiera Sejm. Nie prezydent.

> *Nie są oni wybierani na raty, a ślubowanie* **NIE JEST DRUGIM ETAPEM WYBORU**, *w którym głowa państwa może zaakceptować albo odrzucić decyzję parlamentu.*

Nie można zablokować państwa

Ustawa o Trybunale Konstytucyjnym przewiduje obowiązek złożenia ślubowania wobec prezydenta przez sędziów wybranych przez Sejm. Nie oznacza to jednak, że odmowa umożliwienia im

eprasa.pl 10e52ba6f0

wykonania tej czynności powinna automatycznie pozbawiać ich możliwości orzekania.

Prezydent ma obowiązek przyjąć ślubowanie, ale nie istnieje prosty środek prawny pozwalający przymusić go do osobistego wykonania tej czynności. Czy zatem wystarczy, że głowa państwa nie zaprosi wybranych sędziów, aby sparaliżować funkcjonowanie konstytucyjnego organu?

Przyjęcie takiego poglądu prowadziłoby do niebezpiecznego wniosku: prezydent mógłby przez samą bezczynność wpływać na skład i funkcjonowanie Trybunału Konstytucyjnego, choć konstytucja przyznaje kompetencję wyboru sędziów Sejmowi.

Tymczasem obstrukcja jednego organu władzy nie może być traktowana jako skuteczny sposób blokowania innego. Państwo nie może przestać funkcjonować tylko dlatego, że osoba zobowiązana do wykonania określonej czynności odmawia jej dokonania.

Fikcja prawna

Jeżeli bezsporne jest, że sędzia wybrany przez Sejm pozostaje gotowy do złożenia ślubowania, a prezydent mimo ustawowego obowiązku odmawia jego przyjęcia, należy rozważyć zastosowanie konstrukcji fikcji prawnej.

eprasa.pl 10e52ba6f0

> *Polegałaby ona na założeniu, że na potrzeby ustalenia możliwości wykonywania obowiązków sędziego wymóg ślubowania został spełniony, skoro jedyną przeszkodą pozostaje* **BEZCZYNNOŚĆ ORGANU ZOBOWIĄZANEGO** *do jego przyjęcia.*

To właśnie takie rozumowanie pozwalałoby uniknąć sytuacji, w której prezydent uzyskuje faktyczne prawo weta wobec decyzji Sejmu. Prawo weta, którego konstytucja w odniesieniu do wyboru sędziów Trybunału Konstytucyjnego przecież mu nie przyznaje.

Nie jest to jednak wyłącznie spór o ślubowanie. To spór o granice kompetencji prezydenta i o to, czy niewykonanie ustawowego obowiązku może wywoływać skutki, których nie przewiduje konstytucyjny podział władz.

Sędziowie NSA pokazali problem

Warto w tym miejscu przypomnieć rozumowanie przyjmowane w orzecznictwie Naczelnego Sądu Administracyjnego w sprawach dotyczących skutków nieopublikowanych wyroków Trybunału Konstytucyjnego.

eprasa.pl 10e52ba6f0

NSA rozpatrywał problem, czy brak publikacji orzeczenia TK może przekreślać możliwość powołania się na nie w postępowaniu sądowym, mimo że ogłoszenie wyroku jest obowiązkiem właściwych organów państwa.

Istota tego problemu jest podobna: czy zaniechanie organu odpowiedzialnego za wykonanie określonej czynności może pozbawić skuteczności rozstrzygnięcie innego konstytucyjnego organu?

Właśnie dlatego orzecznictwo dotyczące niepublikowanych wyroków TK powinno stać się ważnym punktem odniesienia w obecnym sporze. Nie oznacza to automatycznie, że obie sytuacje są prawnie identyczne. Pokazuje jednak, dlaczego nie wolno bezrefleksyjnie uzależniać skuteczności konstytucyjnych rozstrzygnięć od działań lub zaniechań innych organów władzy.

Tym bardziej zaskakujące jest to, że argumenty te bywają pomijane przez prawników, którzy z tak wielką pewnością przedstawiają ślubowanie jako warunek absolutnie niezbędny do wykonywania obowiązków sędziego TK.

Rola Święczkowskiego

Pozostaje jeszcze kwestia odpowiedzialności osoby kierującej pracami Trybunału Konstytucyjnego. Czy Bogdan Święczkowski może powoływać się na odmowę przyjęcia ślubowania przez prezydenta jako podstawę niedopuszczenia wybranych przez Sejm sędziów do orzekania?

eprasa.pl 10e52ba6f0

W mojej ocenie nie powinien. Jeżeli przyjmiemy, że sędziowie uzyskują swój status w wyniku wyboru przez Sejm, a prezydencka bezczynność nie może tego statusu przekreślać, to odmowa dopuszczenia ich do wykonywania obowiązków wymagałaby samodzielnego uzasadnienia prawnego.

Nie wystarczy wskazać, że prezydent nie przyjął ślubowania. Trzeba jeszcze wykazać, dlaczego zaniechanie jednego organu państwa miałoby uprawniać inny organ do blokowania wykonywania konstytucyjnych kompetencji.

> *W tym kontekście istotne jest również rozróżnienie między działalnością orzeczniczą sędziego a* **CZYNNOŚCIAMI ORGANIZACYJNYMI** *wykonywanymi przez osobę kierującą Trybunałem.*

Immunitet sędziowski nie powinien być traktowany jako automatyczna ochrona każdej czynności administracyjnej podejmowanej w związku z pełnioną funkcją.

Kto naprawdę wybiera sędziów

Cały spór można sprowadzić do jednego, fundamentalnego pytania: czy prezydent, odmawiając przyjęcia ślubowania, może faktycznie uzyskać kompetencję do decydowania o tym, którzy

eprasa.pl 10e52ba6f0

sędziowie wybrani przez Sejm będą mogli orzekać w Trybunale Konstytucyjnym?

Jeżeli odpowiedź brzmi „tak", oznaczałoby to, że ustawowa czynność ślubowania staje się instrumentem ingerowania w konstytucyjną kompetencję parlamentu.

Jeżeli odpowiedź brzmi „nie", należy wyciągnąć z tego konsekwencje i poszukać rozwiązania, które uniemożliwi paraliżowanie Trybunału przez bezczynność głowy państwa.

W mojej ocenie druga odpowiedź jest jedyną dającą się pogodzić z zasadą podziału władz i koniecznością zapewnienia ciągłości działania państwa. Konstytucja nie może być zakładnikiem urzędniczej bezczynności. A prezydent nie może przez odmowę wykonania własnego obowiązku uzyskiwać uprawnień, których konstytucja nigdy mu nie przyznała.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

FELIETON



JAN WRÓBEL

Szpiedzy z łapanki

POLSKIE SŁUŻBY MAJĄ NOWĄ SPECJALNOŚĆ: SPEKTAKULARNE ŁAPANIE DOMNIEMANYCH SZPIEGÓW. POLITYCY TRIUMFUJĄ, EKSPERCI BIJĄ NA ALARM, MEDIA GRZMIĄ O ROSYJSKIEJ AGENTURZE. A potem zapada cisza. Bo łatwiej ogłosić wielki sukces, niż udowodnić, że rzeczywiście złapano szpiega.

Wiceminister Cezary Tomczyk promieniał radością, kiedy obwieszczał decyzję o zatrzymaniu „słuchacza Wojskowej Akademii Medycznej, który w sposób jednoznaczny dał się poznać jako ten, który rozpoznaje instalacje w Wojsku Polskim". Zatrzymania

eprasa.pl 10e52ba6f0

dokonała („natychmiast”) Żandarmeria Wojskowa. Wsłuchując się w media, można było odnieść wrażenie, że złapaliśmy szpiega, i to barwnego, bo o podwójnym, polsko-ukraińskim obywatelstwie. Dla kogo szpiegował?

Szpieg czy słuchacz?

Otóż prawdopodobnie dla nikogo. Sam pan minister w swojej wypowiedzi zastrzegał, że trzeba się jeszcze upewnić. Bo jednak, jak na razie, po prostu wzorowo dokonaliśmy zatrzymania faceta, który „rozpoznawał instalacje”.

> *Swoją drogą podbija to jakoś dumę narodową, że słuchacz (nawet nie wykładowca) WAM miał dostęp do* **INTRYGUJĄCYCH ŚWIAT INSTALACJI**.

Gdyby nie wpadł i został z czasem jakimś asystentem profesora, dopiero wszedłby do raju dla szpiegów! Nie zdążył, zachowaliśmy czujność.

Nie ma co drwić – zaprotestuje ktoś. Bo też prawda może okazać się, jak mówiono kiedyś, porażająca i pismacy usiłujący podśmiewać się z wielkiego halo na temat jakiegoś tam aresztowania będą się mieli z pyszna. Usprawiedliwiam się pamięcią o zatrzymaniu w kwietniu bardzo groźnego szpiega – żołnierza

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wojsk Obrony Terytorialnej. „Jarosław K”. usłyszał wtedy od prokuratury zarzut działania na rzecz obcego wywiadu. Szpiegostwa miał się dopuścić w okresie od lipca 2023 do kwietnia 2024 r. – donosiły media.

Gdzie jest Jarosław K?

Chociaż sprawa dotyczyła żołnierza na niskim poziomie dostępu do jakichkolwiek tajemnic, obrosła wieloma komentarzami na temat pajęczej sieci rosyjskiej agentury. Gen. Piotr Pytel, swego czasu przecież Szefa Kontrwywiadu Wojskowego, dzielił się przemyśleniami:

„Ta sprawa może być tylko wierzchołkiem góry lodowej i częścią większego śledztwa służb. Przy stylu infiltracji prowadzonej przez Rosjan jest wysoce prawdopodobne, że tamtejszy wywiad rekrutuje i wykorzystuje nawet ludzi, którzy niespecjalnie umieją się kryć lub nie chcą tego nawet robić”.

> *Jesteśmy pół roku później.* **GDZIE JEST JAROSŁAW K?** *Mniej więcej tam, gdzie jest domniemane wielkie śledztwo służb – na wolności.*

Po drodze K. znalazł nawet czas i siły, by nękać ukraińską właścicielkę biura w ramach patriotycznego patrolu. Kuku na muniu

eprasa.pl 10e52ba6f0

K. jest mocno prawdopodobne, ale szpiegostwo (może właśnie ze względu na objawy kuku na muniu) nie.

Może coś przegapiłem, ale nasi eksperci, pomni porażki kwietniowej, nie mają wymyślonej nowej narracji z gatunku tych, by nic nie powiedzieć, ale by fajnie brzmiało. Powiedzmy: „Jest w najwyższym stopniu niepokojące, że rosyjski wywiad potrafi, jak się zdaje, wykorzystywać ludzi, którzy nie tylko nie kryją się z działalnością szpiegowska, ale nawet jej nie uprawiają".

A byłaby to narracja, która jeszcze nieraz mogłaby się przydać. Bo chociaż Rosjanie na pewno mają agentów, to zwykle tymi agentami nie są akurat ci podrzucani nam przez władzę w celu uzyskania krótkotrwałych patriotycznych wzmożeń.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



EFEKT AFEKTU

Fot. Jacek Szydlowski/FORUM

eprasa.pl

– W pewnym momencie druga strona przestaje być po prostu zwolennikami innej partii. Staje się **WROGIM PLEMIENIEM**. *Uruchamia się podział na dobro i zło – mówi* **DR PAWEŁ KONIAK**, *ekspert od psychologii społecznej UMCS.*



Rozmawiał **ARTUR SIEKACZYŃSKI**

WIĘCEJ

Mężczyzna z nożem w kieszeni zaatakował policjantkę pilnującą porządku pod Trybunałem Konstytucyjnym. Został zatrzymany i odpowie przed prawem. Polityczna odpowiedzialność za wzrost agresji spada na Nawrockiego i Kaczyńskiego" – pisze na portalu X premier Donald Tusk. Ponadto mówi też o „otwartej wojnie" o Trybunał Konstytucyjny.

Z drugiej strony Prawo i Sprawiedliwość z prezesem Jarosławem Kaczyńskim na czele grzmi o „zamachu stanu". Emocje zdają się sięgać zenitu i wciągać całe społeczeństwo.

Jednak czy obraz, który widzimy w mediach, jest rzeczywisty? Czy zaraz nie znajdzie się lepszy powód do podsycania emocji? O tym, jak działa i kogo dotyka polaryzacja polskiego społeczeństwa, rozmawiamy z dr. Pawłem Koniakiem, ekspertem od psychologii społecznej z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Spór wokół Trybunału Konstytucyjnego to jeden z tematów, które najmocniej elektryzują dziś media. Czy to dobry przykład polaryzacji, która nas dotyka?

Może dobry, ale zwrócił pan uwagę na ważną rzecz: elektryzuje media. Gdybym wyszedł dziś na swoje osiedle, nie wiem, czy ten temat specjalnie kogokolwiek by poruszał. I to jest pewnie część sedna polaryzacji: są grupy ludzi skupione wokół pewnych spraw, które przyciągają ich uwagę, chociaż sporej części społeczeństwa mogą w ogóle nie interesować.



DR PAWEŁ KONIAK

– adiunkt w Katedrze Psychologii Społecznej Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Jego zainteresowania badawcze obejmują perswazję, ograniczanie stronniczości w przetwarzaniu informacji, postawy wobec ograniczeń i restrykcji oraz rolę emocji w kształtowaniu i zmianie postaw. Jego najnowsza publikacja to napisana wraz z Wojciechem Cwaliną książka „Key Topics in Attitudes and Persuasion" (Routledge, 2026).

Fot. Strona główna UMCS

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie chcę rozstrzygać samego sporu wokół Trybunału, bo wypowiadam się jako psycholog, nie politolog. Gdyby jednak nie chodziło o TK, znaleźlibyśmy inny temat. Przez ostatni rok przetoczyło się tyle awantur, że nawet trudno je wszystkie przypomnieć.

Każdy powód jest dobry, żeby się pokłócić?

Tak. Świetnie ilustrują to amerykańskie badania Geoffreya Cohena, przeprowadzone ponad 20 lat temu. Pokazywał liberałom i konserwatystom propozycje dotyczące polityki zasiłkowej. Liberałom bardziej podobały się rozwiązania hojne, konserwatystom te zakładające ograniczenie wydatków. Wszystko wyglądało racjonalnie: ludzie wybierali to, co odpowiadało ich wizji świata.

> *Wystarczyło jednak powiedzieć, że daną propozycję popierają „nasi" albo „tamci", a* **JEJ TREŚĆ PRZESTAWAŁA MIEĆ ZNACZENIE**.

Rozwiązanie niezgodne z moimi poglądami, ale popierane przez „moich", zaczynało być dobre. Zgodne z poglądami, lecz popierane przez drugą stronę, zaczynało być niedobre. Temu mechanizmowi ulegali zarówno liberałowie, jak i konserwatyści.

Przy Trybunale jest tak samo. Wystarczyłoby zamienić grupy miejscami, a to, co dziś się komuś nie podoba, zaczęłoby mu się podobać, bo robiliby to „jego" politycy.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Powiedział pan, że spór o TK niekoniecznie porusza ludzi na osiedlu. Kiedy jednak polityczne podziały przekładają się na nasze emocje i zachowania?

Zacznijmy od tego, co rozumiemy przez polaryzację.

W tym przypadku nie chodzi po prostu o różnicę poglądów. Poglądy nie są całkowicie nieistotne, ale kluczowe jest to, jak oceniamy własną grupę, czyli zwolenników tej samej strony politycznej oraz tych po drugiej stronie. „Swoich" oceniamy lepiej, „innych" gorzej. Samo w sobie nie jest to niczym niezwykłym, bo ludzie zazwyczaj lepiej oceniają własną grupę.

Problem zaczyna się wtedy, kiedy rozjazd między tymi ocenami się powiększa. I z danych zagranicznych widać, że on rośnie. Nie jest to napędzane przede wszystkim tym, że „swoich" oceniamy coraz lepiej. Raczej coraz gorzej oceniamy tych drugich. To właśnie polaryzacja afektywna: narastająca niechęć do drugiej grupy przy przekonaniu, że my jesteśmy w porządku.

Od kiedy ten rozjazd się powiększa?

W badaniach amerykańskich widać wzrost mniej więcej od 30, a nawet już 50 lat. W Polsce nie mamy takich długofalowych danych, które pozwalałyby równie dobrze prześledzić ten proces.

Co ciekawe, negatywne oceny drugiej strony politycznej rosły w czasie, gdy słabły uprzedzenia oparte na innych podziałach. Mówię przede wszystkim o badaniach amerykańskich i naszym

eprasa.pl 10e52ba6f0

kręgu kulturowym. Przez lata zmniejszała się różnica w ocenach własnej i obcej grupy wyróżnionej na przykład na podstawie rasy czy wyznania. Biali nadal mogli lepiej oceniać białych niż czarnoskórych, katolicy katolików niż protestantów, ale te różnice zdecydowanie malały.

Jednocześnie wystrzeliło znaczenie podziału politycznego. Inne grupy coraz mniej nam przeszkadzają, ale coraz większą niechęć budzi ktoś, kto głosuje inaczej.

Czy potrafimy dostrzec u siebie tę niechęć? Czy raczej zawsze uważamy, że to problem drugiej strony?

To zależy od człowieka, ale ogólnie ludzie są przekonani: na innych to działa, na mnie nie. Ja przecież oceniam krytycznie. To stały efekt, który obserwujemy przy różnych badaniach dotyczących wpływu na ludzi.

Polaryzacja dodatkowo wzmacnia poczucie słuszności własnego postępowania. Oceniam ich źle, bo oni są moralnie źli. A w takiej sytuacji trudno dostrzec problem u siebie.

Co więcej, jesteśmy przekonani, że to druga strona ocenia nas bardziej niesprawiedliwie i jest do nas bardziej negatywnie nastawiona niż my do niej. Pamiętam zdziwienie po raporcie Uniwersytetu Warszawskiego z 2019 r., w którym okazało się, że to zwolennicy Koalicji Obywatelskiej odczuwali większą niechęć do wyborców PiS-u niż odwrotnie. Wiele osób spodziewało się przeciwnego wyniku. To pokazuje, jaką rolę może odgrywać po-

eprasa.pl 10e52ba6f0

czucie moralnej wyższości. Jeżeli uważam, że moja niechęć jest słuszna, bo oni są źli i chcą zniszczyć świat, będę w niej trwał.

To nie różnice poglądów sprawiają, że się nie lubimy?

Oczywiście pod wieloma względami się różnimy, ale sprawa nie sprowadza się do tego, że mamy inne przekonania i dlatego się nie lubimy. Zależność może przebiegać również w drugą stronę.

Z badań wynika, że podział ludzi według rasy, płci czy wieku nie ujawnia szczególnie dużych różnic poglądów, choć można by się ich spodziewać ze względu na odmienne interesy poszczególnych grup. Zdecydowane różnice pojawiają się natomiast w związku z przynależnością partyjną. Kiedy ktoś zapisze się do pewnego klubu partyjnego, nie formalnie, ale mentalnie, wtedy jego poglądy zaczynają się odróżniać od poglądów drugiej strony.

Do tego przeceniamy skalę tych różnic. Wydaje nam się, że tamci mają bardziej skrajne poglądy, niż mają w rzeczywistości. Trochę demonizujemy to, jak postrzegają świat. Nasze stanowiska bywają mniej odległe niż sądzimy.

Kto jest najbardziej podatny na polaryzację? Czy da się to powiązać z wiekiem, wykształceniem albo sytuacją materialną?

W skrócie: wszyscy jesteśmy podatni. Łatwo byłoby znaleźć kozła ofiarnego i powiedzieć, że chodzi o starszych, mężczyzn albo osoby samotne. Tyle że wyniki dotyczące cech demograficznych nie są jednoznaczne.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Część danych wskazuje na większą polaryzację wśród starszych, ale na przykład w badaniach fińskich to młodsi mieli większą skłonność do polaryzacji. W polskich badaniach uwzględniających wiek również, o ile pamiętam, nieco bardziej spolaryzowani byli młodsi. Podobnie z płcią: są dane wskazujące mężczyzn, ale spora część badań wskazuje kobiety. Trudno więc zbudować prosty profil demograficzny.

> *Większe znaczenie ma identyfikacja z* **WŁASNĄ PARTIĄ I IDEOLOGIĄ**. *Im bardziej człowiek opiera to, kim jest na tym, na kogo głosuje, tym większa może być jego skłonność do negatywnej oceny wyborców drugiej strony.*

Czyli wybór partii może stać się częścią naszej tożsamości?

Tak, znacznikiem tożsamości społecznej, tego, kim jestem. Szczególnie wtedy, kiedy inne tożsamości tracą na znaczeniu. Nie czuję związku z różnymi grupami, niekoniecznie w sensie formalnego członkostwa, i zostaje mi ta jedna, z którą się identyfikuję. W skrajnych przypadkach przynależność polityczna staje się bardzo ważnym składnikiem tożsamości.

Znaczenie ma też zainteresowanie polityką, które wiąże się z tą identyfikacją. Uważamy zwykle, że powinniśmy mobilizować

eprasa.pl 10e52ba6f0

ludzi do większego zainteresowania sprawami publicznymi. Jeżeli jednak ktoś już jest mocno spolaryzowany, to dodatkowe zainteresowanie polityką może go jeszcze bardziej nakręcać. Poświęca więcej czasu na śledzenie wydarzeń, zamartwia się stanem kraju, częściej korzysta z mediów, które podsycają te emocje.

Może temu sprzyjać samotność i osłabienie innych więzi. Jeżeli mam mało kontaktów, więcej czasu spędzam z mediami, a tym, co mnie definiuje, staje się poparcie dla konkretnej partii. Dochodzi do tego poczucie niesprawiedliwości. Łatwiej żyć, kiedy tym, że mi się nie powodzi albo że tak to odczuwam, mogę obciążyć ten czy inny rząd czy też przeszkadzającą „mojemu" rządowi opozycję.

Mamy więc zachęcać ludzi do zainteresowania polityką, choć ono może wciągać ich w polaryzację?

Trzeba dopowiedzieć: nie wszystkich i nie w każdych warunkach. Polaryzacja sama w sobie nie musi być zła. Część analiz prowadzi do wniosku, że umiarkowany jej poziom może pomagać demokracji, bo ludzie bardziej się interesują polityką i mobilizują do działania. Szkodliwa jest polaryzacja skrajna.

Problem polega też na tym, że część społeczeństwa odpłynęła gdzie indziej i w ogóle się polityką nie interesuje. W jednym z opracowań tego problemu jako symbol wyjaśnienia tej sytuacji wskazywano nie Fox News, lecz HBO. Chodzi o to, że ludzie mają coraz więcej możliwości spędzania czasu. Nie muszą już rutynowo

eprasa.pl 10e52ba6f0

oglądać wieczornych wiadomości, bo mogą wybrać coś zupełnie innego.

Część przestaje więc interesować się polityką, a zostają ci najbardziej zacietrzewieni, którzy poświęcają jej jeszcze więcej uwagi. Chodziłoby więc raczej o to, żeby docenić umiarkowanych wyborców, zainteresować się nimi i ich przyciągnąć, osłabiając wpływ grup skrajnych.

Jak te podziały wpływają na relacje rodzinne? Słynne kłótnie przy wigilijnym stole to anegdota czy nasz prawdziwy obraz?

Przekładają się na relacje. W badaniach stosuje się między innymi skalę dystansu społecznego, wykorzystywaną wcześniej do badania uprzedzeń rasowych. Można zapytać: co by pan lub pani poczuli, gdyby córka albo syn chcieli poślubić osobę należącą do innej grupy?

W polskich badaniach, zależnie od grupy, nawet do około 40 proc. badanych deklarowało negatywne uczucia wobec perspektywy, że ich dziecko zwiąże się z kimś głosującym na drugą partię. Wystarczała sama niewłaściwa preferencja polityczna tej osoby.

Dłuższą perspektywę mamy ze Stanów Zjednoczonych. W latach 60. takie pytanie praktycznie nie budziło emocji. Znacznie większe znaczenie miała zapewne rasa przyszłego małżonka. Około 2010 r. odsetek negatywnych odpowiedzi w części takich pomiarów sięgał już 50 proc. To pokazuje, jak silnym punktem zapalnym mogą stać się preferencje polityczne.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Istnieją również inne, bardziej anegdotyczne przykłady. Wystarczy poczytać komentarze pod artykułami promującymi turystycznie Podkarpacie czy Lubelszczyznę: „Nie jeździć, nie wspomagać pieniędzmi, bo tam głosują na PiS". Po jednych z wyborów pojawiła się nawet internetowa petycja, żeby oddać część tych terenów Ukrainie, bo komuś nie spodobały się wyniki głosowania.

A co dzieje się ze społeczeństwem obywatelskim? Polaryzacja mobilizuje do działania czy w końcu zniechęca?

To nie jest zależność prostoliniowa. Na umiarkowanym poziomie może mobilizować do zdrowego zaangażowania, ale po przekroczeniu pewnego progu połączenie emocji i poziomu zaangażowania staje się społecznie szkodliwe. Moim zdaniem my już raczej ten umiarkowany poziom przekroczyliśmy. Nie tylko Polska, także szerzej świat zachodni, choć oczywiście poszczególne kraje różnią się pod tym względem.

Część ludzi po prostu wypisuje się z takiej sytuacji i nie chce mieć z polityką nic wspólnego. Zmienia się też to, co uznajemy w niej za dopuszczalne, jakie działania są akceptowalne, a jakie nie. Nie umiemy uzgodnić, czy propozycja jest dobra ze względu na jej treść, bo decyduje to, kto ją zgłosił i kto popiera. Przestajemy dyskutować merytorycznie.

To może sprzyjać popieraniu rozwiązań czy podejmowania działań szkodliwych z punktu widzenia demokracji. Na przykład

eprasa.pl 10e52ba6f0

osoby mocno spolaryzowane, czyli silnie niechętne drugiej stronie, mają większą skłonność do rozpowszechniania fake newsów na jej temat (częściowo dlatego, że uważają je za prawdę).

> *Prof. Janusz Reykowski w jednym z tegorocznych artykułów pisał, że* **POLARYZACJA AFEKTYWNA** *niszczy wspólne zasady, na których opiera się demokracja.*

Przestajemy się zgadzać co do tego, co jest dobre, a co złe. Dobre jest moje, to co robi moja strona, niedobre jest „ich", to co robią „oni".

W pewnym momencie druga strona przestaje być po prostu grupą zwolenników innej partii. Staje się wrogim plemieniem. Uruchamia się podział na dobro i zło: my jesteśmy dobrzy, oni źli. Nie mają po prostu błędnego zdania. Są moralnie źli. A do tego nie są w pełni ludźmi, nie czują tego, co ludzie. I to jest już problem.

Wróćmy do Trybunału. Czy po przekroczeniu tego progu każde kolejne wydarzenie staje się pretekstem do dalszego napędzania polaryzacji? Żyjemy od jednej awantury do drugiej?

Tak. To również przykrywa inne sprawy. Niedawno rozmawialiśmy o atakach nożowników w szkołach. Pamiętamy o nich, ale czy wciąż przyciągają taką uwagę? Niekoniecznie. Temat Try-

eprasa.pl 10e52ba6f0

bunału też zostanie zastąpiony innym. Prezydent zawetuje albo podpisze następną ustawę i wybuchnie kolejna awantura.

Nie wiem, czy polaryzacja przyspiesza. Być może osiągnęła już poziom, na którym trudno ją dalej zwiększać, a następnym etapem byłyby działania mocno przemocowe. Na pewno jednak jest utrzymywana. Nawet jeśli istnieje merytoryczny spór, mało kto go dostrzega.

Politykom to odpowiada, bo utrzymują mobilizację swojego elektoratu i nie muszą zajmować się trudniejszymi sprawami, takimi jak edukacja czy zdrowie. Można zająć się Trybunałem albo tym, co ktoś o kimś powiedział.

Kto odpowiada za utrwalanie tych podziałów: politycy, media, platformy społecznościowe czy również my, odbiorcy?

Zacznę od odbiorców. Są uczestnikami sporu, ale w pewnym sensie także jego ofiarami, więc trudno przypisywać im zbiorową odpowiedzialność. Każdy odpowiada za to, co myśli o innych, ale dostrzeżenie, że niesprawiedliwie oceniam całą grupę, wymaga sporego wglądu.

Politycy, media i platformy społecznościowe bez wątpienia ponoszą odpowiedzialność. Politykom to się po prostu opłaca. Funkcjonują w ciągłym cyklu wyborczym, muszą zdobywać i utrzymywać poparcie. Jeżeli znaleźli dobry sposób mobilizowania wyborców i powstrzymywania ich przed odpływem do innych partii, będą z niego korzystali.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Polaryzacja zwiększa spójność grupy i utrudnia zmianę przekonań. Rośnie więc szansa, że ci ludzie ze mną zostaną. Widać zresztą w sondażach, że elektoraty głównych partii czy koalicji przez długi czas nie zmieniają się aż tak bardzo.

A interes mediów?

Media z tego żyją. Matt Taibbi opisał to w wydanej również po polsku książce „Nienawiść sp. z o.o. Jak dzisiejsze media każą nam gardzić sobą nawzajem". Rozwój całodobowych mediów informacyjnych sprawił, że trzeba czymś wypełniać ramówkę. Relacje z konfliktów świetnie się do tego nadają.

Wystarczy postawić kamery przed Trybunałem i filmować. Co pewien czas mamy kolejny materiał. Mocne informacje o tym, co złego się dzieje, utrzymują uwagę widzów. Jest większa szansa, że odbiorca nie odpłynie gdzie indziej.

Istnieją analizy wskazujące, że środowisko medialne ma związek z poziomem polaryzacji. Kiedy uwzględnimy to, co ludzie oglądają, możemy przynajmniej częściowo wyjaśnić różnice w tym poziomie animozji. Przekaz negatywny odgrywa zresztą bardzo dużą rolę w samej polityce: słyszymy przede wszystkim, kogo mamy nie lubić.

W mediach społecznościowych sami jesteśmy również nadawcami. Podsycamy emocje, które później chłoniemy?

Platformy utrzymują nas w bańkach i pokazują treści zgodne z naszym punktem widzenia, przez co możemy być odcinani od

eprasa.pl 10e52ba6f0

innych perspektyw. Ale znaczenie ma również to, jak z nich korzystamy.

Polaryzacja szczególnie nakręca się u osób, które nie tylko biernie przeglądają materiały, lecz także je udostępniają, komentują i angażują się w dyskusje. Samo wyłączenie sekcji komentarzy na niektórych stronach może już dawać pewien efekt. Ludzie nie mają gdzie wylewać negatywnych reakcji i nie nakręcają się wzajemnie.

Jak odróżnić problem całego społeczeństwa od zachowania najbardziej aktywnych krzykaczy?

To, co widzimy, z pewnością pokazuje tylko część społeczeństwa. Znaczna część ludzi nie uczestniczy w tych sporach, nie ma ich w tych dyskusjach na platformach społecznościowych. Dochodzi do tego pytanie, jak odróżnić autentyczne komentarze od treści zamieszczanych przez boty i celowo podkręcanych.

W analizie Uniwersytetu SWPS, którą mam przed sobą, 10 proc. badanych deklarowało silnie negatywne uczucia wobec osób o przeciwnych poglądach, a kolejne 24 proc. umiarkowanie negatywne. Razem około 34 proc. Pozostaje więc 66 proc. z uczuciami co najmniej neutralnymi.

Nie mówimy więc o większości społeczeństwa, tylko o jego części. Skrajności są jednak bardziej widoczne. Jeżeli opieramy się na tym, co widzimy w mediach i na platformach społeczno-

eprasa.pl 10e52ba6f0

ściowych, obraz wydaje się przerażający. Rzeczywistość pewnie aż tak przerażająca nie jest.

Czyli przeceniamy skalę podziałów?

Niektóre dane sugerują, że obraz może być przesadzony, i nie chodzi tylko o Polskę. Wiele zależy też od tego, jak to mierzymy. Jeżeli uwzględniamy wyłącznie wyborców dwóch zwaśnionych stron, sytuacja wygląda najgorzej. Gdy obejmiemy szerszą część społeczeństwa, obraz robi się trochę lepszy.

Tylko że reagujemy na to, co widzimy, co jest najbardziej wyraziste. Politycy również. Jeżeli pokazuje się nam silny konflikt, a sondaże sugerują, że granie na nim przynosi efekty, to taka gra będzie kontynuowana.

> *Istnieją nawet badania pokazujące, że samo mówienie w mediach o polaryzacji* **MOŻE JĄ NAKRĘCAĆ**. *Ludzie widzą, że inni nie lubią tych, którzy głosują inaczej i sami zaczynają ich nie lubić.*

Powstaje błędne koło, samonakręcająca się spirala.

Czy nadal dzielimy się na dwa główne obozy? Konfederacja i Razem mogą przecież budować własne wspólnoty. Może zamiast dwóch stron mamy już kilka i podzielimy się na ćwiartki?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie przypuszczam, żeby ten podział po prostu rozbił się na ćwiartki. Politycy będący u władzy mają dużą zdolność niszczenia nowych sił, choć być może ta zdolność już się wyczerpuje. Dużo będzie też zależało od tego, kto z kim stworzy rząd po wyborach.

Podział może ułożyć się na zasadzie rząd kontra opozycja, z ewentualną trzecią partią, która większości specjalnie nie obchodzi. Nawet w systemach wielopartyjnych konflikt zdaje się zmierzać w stronę dwóch biegunów. Nie muszą one opierać się na pojedynczych partiach, mogą skupiać całe koalicje.

Czy w badaniach widać, jak wyborcy mniejszych ugrupowań odnoszą się do innych?

Fundacja Nowej Wspólnoty opublikowała w zeszłym roku badanie, w którym uczucia oceniano na skali od minus 50 do plus 50. W przywołanych wynikach wyborcy KO oceniali wyborców PiS-u na minus 41, a wyborcy PiS-u wyborców KO na minus 36.

Uwzględniono również inne grupy. Wyborcy Konfederacji oceniali wyborców Lewicy na minus 18, a wyborcy Lewicy wyborców Konfederacji na minus 40. Wyborcy Konfederacji oceniali wyborców Platformy na minus 23, a w drugą stronę było to minus 31.

Wygląda więc na to, że podział może się utrwalać mniej więcej jako obecna koalicja kontra obecna opozycja. Oczywiście wiele zależy od tego, czy te ugrupowania nie pokłócą się przy wyborach i jak ułożą się późniejsze relacje.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Co można zrobić, żeby ograniczać polaryzację?

Mamy całkiem sporo badań psychologicznych i politycznych pokazujących, co może działać. Zanim jednak o tym powiemy, pojawia się problem: kto miałby te działania podjąć?

Jeżeli odpowiedzialność ponoszą politycy i media, to politycy nie mają interesu w ograniczaniu mechanizmu, który przynosi im korzyści. Media musiałyby zaryzykować podcięcie gałęzi, na której siedzą. Gdyby zaczęły inaczej relacjonować wydarzenia, mogłyby stracić część zainteresowania odbiorców. Musiałby znaleźć się ktoś odważny, kto by się na to zdecydował.

Pewnie trzeba więc patrzeć z nadzieją w stronę organizacji społecznych, obywatelskich, pozarządowych.

Jakie działania mogą być skuteczne? Wystarczy, że ludzie z przeciwnych obozów zaczną się spotykać?

Polaryzacja jest kolejnym rodzajem antypatii międzygrupowej. Z badań nad takimi postawami wiemy, że niełatwo je zmienić. W uproszczeniu hipoteza kontaktu zakłada, że kiedy spotkamy ludzi należących do innej grupy, zobaczymy, że to również ludzie, a nie demony, za które ich uważaliśmy. Sam kontakt jednak nie wystarcza.

Pokazały to już powojenne badania Muzafera Sherifa i Carolyn Wood Sherif, prowadzone w specyficznych warunkach, z udziałem chłopców na letnim obozie. Łatwo było nakręcić

eprasa.pl 10e52ba6f0

konflikt, dzieląc uczestników na grupy. Gdy później kontaktowano skłócone grupy, spotkanie stawało się kolejną okazją do eskalacji.

Kontakt trzeba odpowiednio zorganizować. Grupy powinny mieć poczucie podobnej pozycji. Przede wszystkim potrzebują wspólnego celu, który obie chcą osiągnąć, ale żadna nie jest w stanie zrobić tego samodzielnie. Muszą współpracować i być od siebie zależne.

Jak przełożyć to na ludzi rozproszonych po całym kraju?

Właśnie tu pojawia się trudność. Ze skłóconymi klasami w szkole można próbować pracować w ten sposób. Dużo trudniej doprowadzić do takiego kontaktu w skali społeczeństwa.

Potrzebne byłyby działania stwarzające okazję do spotkania, prowadzone choćby przez organizacje uczące dialogu. Chcielibyśmy też znaleźć sposób, by dotrzeć do ludzi za pomocą masowej komunikacji. Punktem wyjścia mogłoby być korygowanie błędnych przekonań: pokazywanie, że druga grupa nie jest taka, jak nam się wydaje.

Trudno mi dziś wyobrazić sobie, że najbardziej skłóceni wyborcy PiS-u i PO po prostu zaczną ze sobą rozmawiać. Czy zjednoczyć nas może dopiero jakaś terapia szokowa, na przykład poważny kryzys?

Mieliśmy już terapię szokową: COVID i wybuch wojny na Ukrainie. A jednak wszystko wróciło do starego układu.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Badania pokazują, że taki szok potrafi wytrącić ludzi z dotychczasowego sposobu funkcjonowania. Wcześniejsze konflikty tracą na znaczeniu. Kiedy jednak sytuacja się uspokaja, a nie stworzyliśmy warunków do ułożenia relacji inaczej, wracamy do tego, co znamy. Jak u Kargula i Pawlaka: po co szukać nowego wroga, skoro mam starego?

> *Trzeba więc przygotować grunt, żeby po kryzysie społeczeństwo* **MOGŁO UŁOŻYĆ SIĘ INACZEJ**, *zamiast odtwarzać pierwotny podział.*

A jeśli chodzi o spotkania wyborców różnych partii, to nie muszą od razu rozmawiać o tym, co ich dzieli. Mogą rozwiązywać sprawę na osiedlu albo spotykać się na zajęciach związanych z ich hobby. Najpierw robią coś wspólnie. Przy okazji okaże się, że jeden popiera tę partię, drugi inną, ale zdążyli już zobaczyć w sobie zwykłych ludzi.

Co jeszcze może nas do siebie zbliżać?

Podkreślanie tego, co wspólne. W amerykańskich badaniach uruchomienie tożsamości „jesteśmy Amerykanami", zamiast „jesteśmy wyborcami tej czy innej partii", trochę redukowało poziom polaryzacji.

Można odwoływać się do wspólnych wartości: sprawiedliwości, wolności, troski o dzieci. W innych badaniach wykazano, że przy-

eprasa.pl 10e52ba6f0

pominanie osobom religijnym określonych wartości, na przykład zasady „kochaj bliźniego jak siebie samego", zmniejszało poczucie zagrożenia ze strony obcej grupy i zwiększało tolerancję wobec niej.

Poczucie zagrożenia jest tu bardzo ważne. Postrzegamy drugą grupę jako nam zagrażającą. Istnieją pewne sposoby zmniejszania tego poczucia, tylko wraca pytanie, kto miałby je zastosować.

Mówi pan o organizacjach społecznych. A jaka jest rola edukacji?

Duża, bo wiele sprowadza się do tego, żeby nauczyć ludzi rozmawiać. Greg Lukianoff i Jonathan Haidt w książce „Rozpieszczony umysł" opisują wprawdzie trochę inny kontekst, ale również konflikty ideologiczne, odbieranie innym prawa do głosu i niechęć do słuchania tego, co mówią.

Wskazują między innymi rolę wychowania. Uczyliśmy dzieci, żeby opierały się na emocjach jako rozstrzygnięciu, czy coś jest słuszne: jeżeli tak czujesz, to znaczy, że tak jest. Autorzy nazywają to nieprawdą o uzasadnieniu emocjonalnym, którą można streścić w haśle „zawsze ufaj swoim uczuciom". Znaczenie ma również popularna psychologia rozpowszechniana w mediach, przekonująca, że twoje uczucia są najważniejsze.

Druga rzecz to przekonanie, że świat jest walką dobrych i złych ludzi. Nie chodzi o religijną wizję dobra i zła, tylko o podział, w którym dobrzy jesteśmy my, a inni, skoro różnią się od nas, są przeciwko nam i są źli.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Trzecie przekonanie dotyczy naszej kruchości. Autorzy ujmują je przewrotnie: „co cię nie zabije, uczyni cię słabszym". Chroniąc dzieci przed nieprzyjemnymi doświadczeniami i komunikatami, izolujemy je również od odmiennych punktów widzenia. Tracą odporność na kontakt z nimi.

Powinniśmy uczyć krytycznego myślenia i dialogu: dzielenia się poglądami bez przechodzenia do konfliktu oraz próby zrozumienia drugiej strony.

Polska szkoła do tego przygotowuje?

Mam wrażenie, że często koncentruje się na czymś odwrotnym. Dzieci mają dobrze zdać kolejne egzaminy, czyli odpowiednio wypełnić testy i dopasować się do klucza odpowiedzi. To zaprzeczenie rozwijania krytycznego myślenia czy zdolności dialogu.

Dochodzimy więc również do instytucji publicznych, choć nie zanosi się specjalnie na to, żeby szybko się zmieniły.

A co konkretnie mogłyby zmienić media?

Sposób relacjonowania konfliktów. Spór wokół Trybunału można pokazywać przez ludzi, którzy na siebie krzyczą, albo spróbować sprowadzić go do merytorycznej dyskusji i unikać tak czarno-białych ocen.

Media lubią ramę konfliktu. Jeżeli pojawia się jakaś kwestia, trzeba znaleźć jedną osobę „za" i drugą „przeciw". To nie zawsze ma sens, bo czasem przeciwnicy stanowią niewielką grupę, a większość ludzi jest zgodna.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Z badań wynika, że już samo przedstawienie stanowisk jako podziału między grupami może oddalać ich poglądy. Wystarczy na przykład w sondzie ulicznej pokazać mężczyznę, który jest „za", i kobietę, która jest „przeciw", by zasugerować podział na mężczyzn i kobiety i uruchomić taką różnicę wśród odbiorców.

Skoro ograniczyliśmy inne uprzedzenia, dlaczego tak łatwo przychodzi nam akceptowanie wrogości politycznej?

Właśnie to daje pewną nadzieję: w świecie zachodnim udało się zmniejszyć różne animozje oparte na podziałach rasowych, klasowych czy religijnych. Podział polityczny dotyczy części społeczeństwa i w dużym stopniu utrzymuje się dlatego, że daliśmy sobie na niego społeczne pozwolenie.

Inne uprzedzenia są piętnowane. A w przypadku podziałów politycznych istnieje wręcz przyzwolenie, żeby nie lubić kogoś z tego powodu.

Nie wystarczy alarmistycznie mówić o polaryzacji. Przydałoby się nadać takiej wrogości podobną ocenę moralną jak innym uprzedzeniom: pokazać, że to nie jest słuszne.

Możemy dyskutować, ale nie powinniśmy skakać sobie do gardeł. Nienawiść jest zła niezależnie od tego, po której stronie się pojawia.

Lubię kończyć rozmowy pozytywnym akcentem. Gdzie tutaj szukać nadziei?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Spora część społeczeństwa żyje czymś zupełnie innym. Nie wydaje mi się, żeby sytuacja była aż tak straszna, jak może wynikać z medialnego obrazu.

Z badań nad zmianą postaw wynika też, że nie ma wielkiego sensu skupiać całej uwagi na ludziach, którzy poszli już w skrajności, bo to nie jest efektywne (oczywiście dopóki nie popełniają czynów zabronionych). Raczej trzeba zadbać o umiarkowanych. Przyciągnąć uwagę tych, którzy odpłynęli od polityki, bo są zmęczeni, i pokazać im, że sprawy publiczne mają wpływ na ich życie.

Trudno to zrobić samymi awanturami o Trybunał. Jego działanie może mieć wpływ na nasze życie, ale sprawa jest tak zawikłana, że ludziom trudno rozstrzygnąć, kto ma rację.

Potrzebna jest praca u podstaw: edukacja i tworzenie przestrzeni kontaktu między osobami, które na co dzień się nie spotykają. Mogą to być zupełnie banalne rzeczy, choćby kluby zainteresowań czy domy kultury. Te miękkie działania są społecznie niedoceniane, a być może właśnie one mogą przynieść pozytywne efekty.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

SPOŁECZEŃSTWO

INNEJ DROGI NIE MA



eprasa.pl 10e52ba

Po kolejnych aktach przemocy w szkołach w internecie powracają komentarze o „bezstresowym wychowaniu" i postulaty, by traktować dzieci surowiej. Tymczasem jednym z czynników ryzyka jest właśnie przemoc, której młodzi ludzie doświadczają w domu i wśród rówieśników. Specjaliści od lat alarmują o **KRYZYSIE PSYCHICZNYM DZIECI I MŁODZIEŻY**, *ale ich głos często dociera przede wszystkim do tych, którzy już rozumieją problem. – Zachowujemy się jak trzy małpki z zasłoniętymi oczami, uszami i ustami – mówi* **DR HAB. N. MED. ALEKSANDRA LEWANDOWSKA**, *konsultantka krajowa w dziedzinie psychiatrii dzieci i młodzieży.*



Rozmawiała **MARTA BYCZKOWSKA-NOWAK**

WIĘCEJ

Po kolejnych informacjach o przemocy w szkołach w przestrzeni publicznej pojawiają się diagnozy: bezstresowe wychowanie, brak dyscypliny, za dużo pobłażania, rozpieszczenia, „za dobrze mają". Niektórzy piszą wręcz, że dziecko trzeba było w domu „ustawić" za pomocą klapsa – to jedno z łagodniejszych określeń, jakimi posługuje się internetowy komentariat. Co takie reakcje mówią o świadomości społecznej?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Te komentarze pokazują, jak wielkie mamy braki w wiedzy dotyczącej przemocy i wpływu środowiska na wychowanie dziecka. Opisane w mediach przypadki ataków, których w szkołach dopuścili się uczniowie, jak na dłoni pokazują coś dokładnie odwrotnego od tych społecznych „diagnoz" – coś, o czym specjaliści mówią od lat. Za zachowaniami agresywnymi czy przestępczymi



Fot. Facebook

DR HAB. N. MED. ALEKSANDRA LEWANDOWSKA

– Konsultant Krajowa w dziedzinie psychiatrii dzieci i młodzieży, absolwentka Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. Lekarz praktyk i dydaktyk, od lat zaangażowana w działalność naukową, społeczną i edukacyjną na rzecz zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży. Koordynator medyczny kilku form opieki psychiatrycznej dla dzieci i młodzieży w Szpitalu im. J. Babińskiego w Łodzi. Wiceprzewodnicząca Rady ds. Zdrowia Psychicznego przy Ministerstwie Zdrowia, członek zespołów eksperckich i międzyresortowych, w tym związanych z edukacją zdrowotną i prezydencją Polski w UE.

eprasa.pl 10e52ba6f0

bardzo często kryją się różne problemy, wśród których na czoło wysuwa się właśnie przemoc, jakiej doświadczał młody człowiek.

> *Nie, to nigdy nie jest tak, że* **DZIECKO MIAŁO „ZA DOBRZE”**.

Dzieci i nastolatkowie, u których występuje większe ryzyko kryzysu psychicznego czy różnego rodzaju niebezpiecznych zachowań, najczęściej pochodzą ze środowisk obciążonych czynnikami ryzyka i to jest wątek, którego nie można pominąć w dyskusji o tym, co wydarzyło się ostatnio w polskich szkołach. Te czynniki są mierzalne i powtarzalne, a na pierwszym miejscu zazwyczaj jest przemoc.

Mamy na to kilka poręcznych przysłów: „przemoc rodzi przemoc”, the bully is the victim. Mimo to wciąż nie przyswoiliśmy, zdaje się, tej wiedzy. Co musi się zadziać w środowisku i w psychice dziecka lub nastolatka, żeby dopuścił się agresywnego ataku na kolegów czy personel szkoły?

Takie zachowania często są związane z tym, że dziecko funkcjonuje w środowisku przemocowym. A co to znaczy? Niekoniecznie to, że dziecko jest w domu bite – choć to niestety też. Mówiąc o destrukcyjnym wpływie przemocy, mówimy zarówno o przemocy domowej, jak i rówieśniczej, w równym stopniu fizycznej, jak i psychicznej. Chcę, żeby to wybrzmiało:

eprasa.pl 10e52ba6f0

dziecko doświadczające przemocy to nie zawsze dziecko z siniakami. Co więcej, kolejne badania naukowe pokazują, że u dzieci będących świadkami przemocy zachodzą takie same zmiany w mózgu jak u tych, które same doświadczyły przemocy fizycznej lub emocjonalnej ze strony dorosłych. Do czynników ryzyka należą więc szeroko rozumiane środowisko przemocowe i brak uważności ze strony dorosłych. Będą nimi zatem także mocno zaburzone relacje w rodzinie, liczne kłótnie, napięcia, brak stabilności i przewidywalności. Chodzi o sytuacje, w których na przykład rodzic opuszcza dom pod wpływem impulsu, rodzice się rozstają albo jedno z nich podejmuje zachowania agresywne czy autoagresywne, które dziecko obserwuje lub o których tylko słyszy. Dla młodego, rozwijającego się mózgu to ogromne wyzwania.

Czyli pierwsze pytanie powinno brzmieć: co działo się w szkole i w domu?

Bez wątpienia. Jeśli chodzi o wpływy środowiskowe, innym ważnym czynnikiem ryzyka jest uzależnienie w rodzinie. Niestety w przypadku agresywnych zachowań u dzieci i młodzieży bardzo często zdarza się, że uzależniony jest jeden lub oboje rodzice. Zwykle trwa to latami i nikt nie reaguje, nie zajmuje się środowiskiem domowym ani samym dzieckiem, aż dochodzi do trudnej sytuacji. Najczęściej mamy do czynienia z próbami samobójczymi naszych pacjentów, zwłaszcza nastoletnich, ale agresja może też zostać skierowana na zewnątrz.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wspomniała pani o braku uważności. Uderzające, że dzieci, które dopuściły się opisywanych w mediach czynów na terenie szkół, zwykle wcześniej jakoś sygnalizowały otoczeniu swoje zamiary.

Tak jest w większości sytuacji, z którymi mierzymy się w izbie przyjęć czy na oddziale psychiatrycznym, zarówno tych agresywnych, jak i autoagresywnych. Najczęściej okazuje się, że dziecko albo nastolatek mówił wprost o swoich zamiarach lub pisał na ten temat. Zbierając wywiad medyczny, często dowiadujemy się, że byli dorośli, którzy znali zamiary dziecka, ale nie zareagowali. Dlatego tak ważne są działania profilaktyczne, które pokazują dorosłym, że nawet jeśli w ich mniemaniu dziecko żartuje, nie powinni lekceważyć ani bagatelizować jego słów. W takiej sytuacji zawsze, bez wyjątku, trzeba porozmawiać, pogłębić temat i zastanowić się, co taki komunikat może oznaczać. Jeśli dorosły czuje, że nie poradzi sobie sam, nie powinien odkładać szukania pomocy, tylko od razu zwrócić się do specjalisty. Gdy termin wizyty jest odległy, a dorosły obawia się, że może dziać się coś naprawdę niebezpiecznego, nie powinien czekać. Zawsze może przyjechać na izbę przyjęć, która jest czynna całą dobę.

Nikt nie wymaga od rodziców ani opiekunów wiedzy psychiatrycznej, ale z pewnością powinniśmy wymagać reagowania, gdy coś w zachowaniu dziecka nas niepokoi. Niezależnie od tego, czy jestem nauczycielką języka polskiego lub geografii, pedagogiem

eprasa.pl 10e52ba6f0

czy lekarzem pediatrą, który słyszy coś niepokojącego podczas wizyty w POZ – nawet jeśli pacjent przyszedł z zupełnie innego powodu – reaguję. To podstawowa zasada. Tymczasem praktyka pokazuje, że my, dorośli, zachowujemy się jak trzy małpki z zasłoniętymi oczami, uszami i ustami.

> *Żeby* **CHRONIĆ DZIECI, SIEBIE I SPOŁECZEŃSTWO**, *potrzebujemy dokładnie odwrotnej strategii: widzę, słyszę, reaguję.*

Rozumiem, że rola czynników środowiskowych jest nie do przecenienia w temacie, o którym rozmawiamy. Ale przemocowy dom lub szkoła, albo problem uzależnienia rodzica to chyba niejedyne przyczyny agresji dziecięcej?

To przyczyny statystycznie najczęstsze, ale oczywiście nie jedyne. Zdarza się, że mamy do czynienia z procesem chorobowym. U dziecka czy nastolatka mogą pojawić się objawy psychotyczne, takie jak halucynacje czy pseudohalucynacje – młody człowiek może na przykład słyszeć głos, który nakłania go do jakiegoś czynu. Ale ponownie: to zwykle nie dzieje się z dnia na dzień. Uważni dorośli w otoczeniu dziecka powinni dostrzec niepokojące sygnały, zanim wydarzy się coś złego.

Mówiąc o przyczynach agresywnych zachowań dzieci, nie mogę nie wspomnieć też o świecie cyfrowym. Z procesem cho-

eprasa.pl 10e52ba6f0

robowym, który jest oczywiście bardzo poważnym problemem, mamy do czynienia dużo rzadziej niż z – naprawdę ogromnym i wszechobecnym – destrukcyjnym wpływem technologii na młode mózgi. Argument o „złym smartfonie" oczywiście bardzo łatwo zbyć zniecierpliwionym przewróceniem oczami, bo naprawdę dużo się o tym mówi w przestrzeni publicznej. Sama mam wrażenie, że temat jest już mocno eksploatowany, ale mimo to nie widać efektów tego „trąbienia" specjalistów o wpływie urządzeń ekranowych na rozwijający się mózg i układ nerwowy.

Tymczasem wyniki badań o naprawdę solidnej metodologii są jednoznaczne: ilość czasu spędzanego w świecie cyfrowym, szczególnie w mediach społecznościowych, przekłada się w sposób bezpośredni na zwiększone ryzyko wystąpienia zaburzeń psychicznych. Najczęściej wymienia się zaburzenia depresyjne i lękowe, ale również zachowania samobójcze i agresywne. Nastolatkowie spędzają w internecie średnio ponad pięć godzin dziennie. Nierzadko zdarza się, że podobny czas dotyczy dzieci w wieku przedszkolnym. Smartfony, tablety z dostępem do internetu i komputery mogą służyć dzieciom i młodzieży oraz je wspierać, ale tylko wtedy, gdy po pierwsze nauczymy je odpowiedzialnego, bezpiecznego korzystania, a po drugie będziemy sprawować nadzór nad treściami. Innej drogi nie ma.

Rodzice nie zawsze dbają o kontrolę rodzicielską, nawet w przypadku małych dzieci. W rękach dzieci to są „bomby

eprasa.pl 10e52ba6f0

z opóźnionym zapłonem", a efekt tych eksplozji mamy szansę właśnie obserwować.

Czy naprawdę potrzebowaliśmy szoku ostatnich wydarzeń, żeby przekłuć bańkę, w której środowisko specjalistów mówi do osób już przekonanych?

To bardzo smutna konstatacja i chciałabym, żeby było inaczej, ale niestety sądzę, że tak właśnie jest. Jako specjaliści od kilku lat widzieliśmy, co dzieje się z dziećmi po okresie lockdownów. W ciągu dwóch lat liczba zachowań samobójczych wzrosła o 150 proc. Mówiliśmy: „Dorośli, obudźcie się!". Te statystyki to nic innego jak krzyk dzieci i nastolatków, które nie mają narzędzi, żeby radzić sobie w coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości. Mam jednak poczucie, że spotykamy się na panelach, debatach, konferencjach i szkoleniach, w których biorą udział osoby po pierwsze zainteresowane, po drugie świadome, takie, którym już zależy. Pomimo zatrważających, alarmujących wyników badań i prognoz do tej pory nie udało nam się dotrzeć do dużej grupy dorosłych, którzy na co dzień zajmują się wychowaniem i opieką nad dziećmi.

Gdybym mogła wykorzystać uwagę społeczną, żeby dotrzeć do każdego rodzica w tym kraju, powiedziałabym: drogi rodzicu, popatrz i posłuchaj uważnie swojego dziecka, skup się na nim, pomyśl, co dajesz mu do ręki i jak zarządzasz jego czasem oraz emocjami.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Badania pokazują, że dzieci dostają do rąk smartfony w wieku ośmiu miesięcy. W grupie dzieci od szóstego miesiąca życia do niespełna siódmego roku życia dwie trzecie ma dostęp do urządzeń ekranowych, a jedna czwarta tych najmłodszych korzysta z nich codziennie.

To odpowiedzialność dorosłych, którzy często żyją w zaprzeczeniu. Oczywiście winne nie są smartfony, tylko ludzie.

> *To poważny problem kryzysu relacji, którym powinniśmy* **WRESZCIE ZACZĄĆ ZARZĄDZAĆ**. *Pilnie potrzebujemy profilaktyki*

– mam na myśli nie tylko edukację samych dzieci, choć to ważny krok, lecz także większe zaangażowanie dorosłych i regulacje na poziomie legislacyjnym. Jeżeli tego nie będzie, nie wyjdziemy z błędnego koła.

Obserwując doniesienia medialne na temat wydarzeń w szkołach, trudno mi oprzeć się wrażeniu, że inną ważną lekcję musi odrobić w tym temacie także środowisko dziennikarskie.

Powinniśmy pamiętać o ostrożnym przekazywaniu informacji dotyczących zachowań agresywnych. W przypadku zachowań samobójczych udało się wypracować z mediami

eprasa.pl 10e52ba6f0

większą uważność i odpowiedzialne standardy informowania. Warto, żebyśmy podobną drogą poszli w odniesieniu do przemocy.

Dlaczego to takie ważne? Młodzi ludzie odbierają przekazy medialne inaczej niż dorośli, których myślenie krytyczne jest już w pełni rozwinięte. Jeżeli informacje o agresywnym zachowaniu są przedstawiane w sposób sensacyjny i szczegółowy, nastolatek, który ma określone predyspozycje, może odczytać je jako komunikat dotyczący samego siebie. Nie musi mieć znaczenia, dlaczego o danej osobie się mówi. Ważne staje się to, że jest rozpoznawalna, pojawia się na pierwszych stronach gazet i znajduje się w centrum uwagi.

Ten mechanizm wzmacniają media społecznościowe i internet. Młodzi ludzie obserwują osoby, które zachowują się agresywnie, a mimo to nadal pozostają popularne i nie zawsze ponoszą konsekwencje swoich działań. Nawet jeśli toczą się wobec nich postępowania, wciąż pojawiają się kolejne informacje na ich temat. W świecie, w którym popularność przekłada się również na zasięgi i pieniądze, taki przekaz może być przez nastolatków interpretowany zupełnie inaczej, niż zakładamy.

To właśnie dlatego musimy poważnie potraktować problem naśladownictwa. Podobnie jak w przypadku zachowań samobójczych, sposób opisywania przemocy może mieć znaczenie dla osób szczególnie podatnych na takie wzorce. Nie chodzi o prze-

eprasa.pl 10e52ba6f0

milczanie wydarzeń, ale o przekazywanie informacji bez niepotrzebnego eksponowania szczegółów.

Jak powinien być skonstruowany przekaz medialny na temat podobnych wydarzeń?

Przede wszystkim nie powinniśmy szczegółowo opisywać planów sprawcy ani sposobu, w jaki zamierzał działać. Wystarczy przekazać najważniejsze informacje, bez tworzenia sensacyjnej narracji wokół samego zdarzenia. Równie istotne jest wskazywanie, co zrobić, jeśli podejrzewamy, że ktoś może planować atak na inną osobę, na jakie sygnały zwracać uwagę i gdzie szukać pomocy. Powinniśmy jasno podkreślać, że nie należy odkładać interwencji.

Ważne jest również to, żebyśmy nie bagatelizowali informacji przekazywanych przez samych młodych ludzi. Zdarza się, że rówieśnicy wiedzą o niepokojących zamiarach kolegi czy koleżanki. Jeżeli potrafią rozpoznać zagrożenie i wiedzą, komu je zgłosić, dorośli mogą zareagować, zanim dojdzie do tragedii. To pokazuje, jak ważne są uważność, edukacja i jasne zasady reagowania.

Myślę, że jako społeczeństwo stoimy przed kolejnym ważnym wyzwaniem. Tak jak nauczyliśmy się większej ostrożności w informowaniu o samobójstwach, tak teraz powinniśmy wypracować podobne standardy dotyczące zachowań agresywnych. Media powinny nie tylko informować o tym, co się wydarzyło, ale także pomagać odbiorcom rozumieć, jak rozpoznawać zagrożenie i gdzie szukać pomocy.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

FELIETON



MICHAŁ POZDAŁ

Stallone

W FINAŁOWEJ WALCE W „ROCKYM" JEDEN CZŁOWIEK NA PLANIE SIĘ NIE BIŁ. ODMIERZAŁ CZAS. Rok 1976, film o bokserze z Filadelfii, na który nikt nie stawiał – ani na scenariusz, ani na bezrobotnego aktora, który go napisał i sam zagrał główną rolę. Sylvester Stallone. Przy ringu ktoś z młotkiem uderza w gong. Na początku rundy i na jej końcu. To jest cały jego udział: kilkanaście uderzeń przez całą walkę. Tyle że uderza nie w porę. Za wcześnie, w środku wymiany ciosów, kiedy scena jeszcze trwa. Kamera stop. Od nowa. Z tego robi się kłótnia na planie filmu, w którym wszystko sprowadza się do jednego: dotrwać

eprasa.pl 10e52ba6f0

do gongu. Przy gongu stał człowiek, którego sam tam postawił. Jego ojciec.

Wzór twardości

„Chciałem tylko, żeby mnie przez chwilę pokochał" – tak Sylvester tłumaczy to pół wieku później. Ojciec, który kopnął go w brzuch, bo zamiast chleba kupił pastę kanapkową, zostawił na ulicy i sam pojechał do kościoła. Ojciec, któremu tą rolą chciał powiedzieć: „Całe życie uważałeś mnie za idiotę, ale proszę, jesteśmy tutaj". Jedną czułość pamięta z całego dzieciństwa: rękę na głowie, w samochodzie, kiedy spał. Więc daje mu młotek. Daje mu rolę człowieka, od którego zależy, kiedy kończy się cios i kiedy zaczyna oddech.

> *Potem napisał o tym książkę. Dzieciństwo w niej jest: trudny poród, rodzice* **PRZYPOMINAJĄCY MU, ŻE BYŁ NIECHCIANY** *i wszystko, co kosztowało dorastanie w takim domu.*

Wiele rzeczy, jak sam mówi, wyciął. Powód podaje jeden: nie chciał, żeby wyszło z tego użalanie się nad sobą. A potem usiadł naprzeciwko dziennikarki i powiedział to na głos. Po „Rambo" przyszła obsesja na punkcie tego, jak wygląda, a z obsesji bulimia.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Ciało, które przez dekady było wzorcem twardości, głodzone i kontrolowane jak każde ciało, które ma wyglądać. 80 lat, Oscar dla jego filmu, 50 lat na ekranie, nic do stracenia. Nożyczki nadal działają.

> *Dziennikarka słucha tego, co wszyscy słyszymy od niego, od pierwszego „Rocky'ego", **I NIE KUPUJE**. On po raz kolejny mówi o sobie: twardy. Ona przerywa.*

„Nie słyszę »twardy« – słyszę »połamany««. Potem jest chwila, w której na nagraniu nic się nie dzieje. Nie protestuje, nie żartuje, nie ucieka w anegdotę z planu. A potem przyznaje, że „twardy» było sztandarem, pod którym szło coś ciemniejszego. Sam na to nie wpadł. Musiał mu to powiedzieć ktoś z zewnątrz. Znam tę sekundę. Człowiek słyszy słowo, którego szukał od dziecka i przestaje się bronić – nie dlatego, że przegrał, tylko dlatego, że nareszcie ktoś je powiedział za niego. Zwykle zajmuje to rok i nikt tego nie słyszy. Jemu zajęło całe życie i jest na nagraniu.

Instrukcja obsługi milczenia

Do dziś, kiedy wokół robi się tłum, zdarza mu się wyjść, dojść do bocznej uliczki i przyklęknąć na jedno kolano. Na pytanie o te-

eprasa.pl 10e52ba6f0

rapię odpowiada, że nigdy nie był i nie pójdzie, bo ból i tak nie znika.

Brzmi jak podręcznikowa męska odmowa – znamy ją i mamy na nią zdanie. Kilka minut wcześniej, na tym samym nagraniu: nastolatek za karę na zamkniętym oddziale. Ludzie, których na noc przywiązuje się pasami. Wychodzi stamtąd z jednym zdaniem w głowie: „Nie złamiecie mnie". To nie jest człowiek, który nie chce pomocy. To człowiek, któremu jedyna pomoc, jakiej w życiu doświadczył, zrobiła krzywdę. Ta odmowa nie jest tchórzliwa. Jest logiczna.

Przez 50 lat był dla nas instrukcją obsługi milczenia. Nie streszczam tego za was. Przeczytałem i posłuchałem, żebyście zrobili to samo – książka wychodzi po polsku, wywiad jest do odsłuchania. To dokument tego, ile kosztuje milczenie mężczyznę wystawionego przez człowieka, który był jego wzorem. Na głos, nie na papierze. Walczył dłużej niż było trzeba. Człowiek, który trzymał czas, pomylił się w liczeniu.

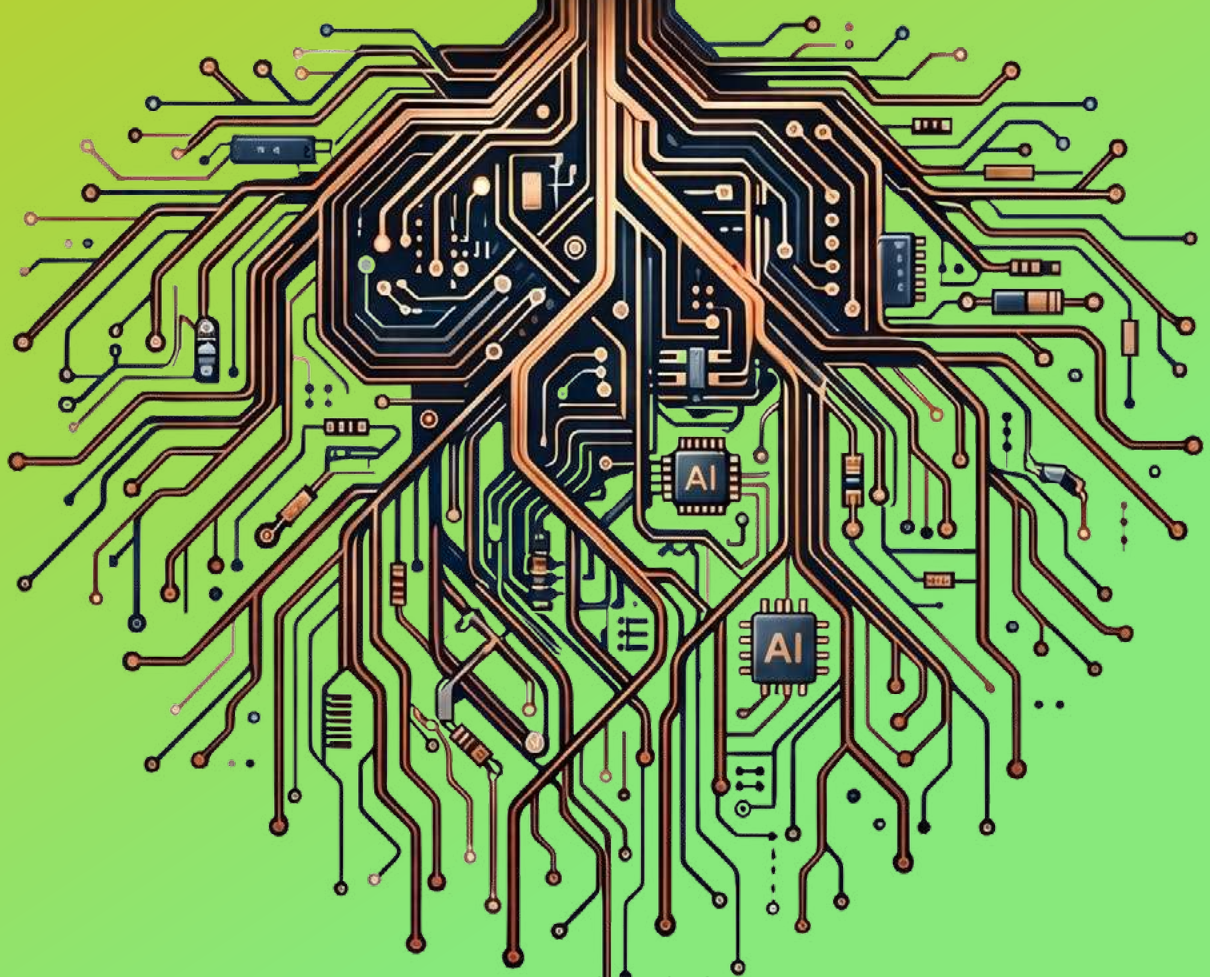
© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



eprasa.pl/10e52ba6f0

CO Z TYM ROLNICTWEM?

PIERWSZY RAZ W HISTORII „ZŁOTEJ 100 WPROST" – A PRZYGOTOWUJEMY JĄ OD 11 LAT – TAK WIELE TABEL W EXCELU ŚWIECIŁO SIĘ NA CZERWONO. *Odznaczają się purpurą państwowe nawozy – Grupa Azoty z Anwilem zanotowały łącznie miliard złotych straty! Jeszcze gorzej jest w cukrownictwie, gdzie żadna z czterech spółek nie wyszła nawet na zero. Niestety najgorzej z nich wszystkich wypadła spółka Skarbu Państwa z wynikiem na minus ponad 208 mln zł.*



Tekst: **KAROL WASILEWSKI**

Unia Europejska dopiero miesiąc temu podjęła kroki, by zdecydowanie zmniejszyć import nawozów z Rosji i Białorusi m.in. do Polski i pozostałych krajów Wspólnoty. Przez cały okres trwania wojny byliśmy zalewani ekstremalnie tańszymi produktami ze Wschodu, z którymi nasi rodzimi produ-

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

ANIMEX, *nr 1 Złotej Setki Polskiego Rolnictwa, ma już do prawie 13 mld zł przychodów przy świetnej marżowości*

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

CEDROB, *wielki polski producent mięsa drobiowego, piskląt oraz paszy (nr 2 w naszym zestawieniu), ma niemal 12 mld zł przychodów*

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

GRUPA MLEKOVITA *(nr 3 w Złotej Setce Polskiego Rolnictwa) to największa grupa mleczarska w Europie Środkowo-Wschodniej. Na zdjęciu: Dariusz Sapiński, prezes zarządu Grupy MLEKOVITA*

eprasa.pl 10e52ba6f0

cenci nie mogli konkurować. Przed wojną, w latach 2009–2016, było to 300 tys. ton rocznie, w latach 2016–2022 już 800 tys. ton, w roku, w którym wybuchła wojna, i kolejnym, czyli 2022–2023, ponad 1 mln ton rocznie. Rok później ten import sięgnął już 1,5 mln ton, co pokazywało niewyobrażalną skalę wsparcia rosyjskiej i białoruskiej gospodarki. W pierwszej połowie 2025 r. znowu rekord – 1 mld ton w pół roku!

Zniszczyliśmy swoje perły

> **ROSYJSKI MOCZNIK BYŁ TAŃSZY OD NASZEGO O OK. 200 ZŁ NA TONĘ**, *co jest kwotą kolosalną. Jeśli dodamy do tego fakt, że cena gazu to nawet 80 proc. kosztów produkcji nawozów (czyli surowca, który w znacznej mierze musimy importować), to polscy producenci już na starcie mogli zamykać swój biznes.*

Przez tyle lat nie zrobiliśmy jako Europejczycy nic, by chronić nasz własny rynek. Jednocześnie sami podnosiliśmy koszty produkcji chociażby poprzez zwiększenie kosztów dotyczących tzw. ETS. Perła w koronie, jaką niewątpliwie jest Grupa Azoty, dziś znajduje się w sytuacji katastrofalnej. Tym bardziej że w jej

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

Właścicielami i założycielami **GRUPY POLMLEK** *(nr 4 w rankingu największych firm sektora agro) są Jerzy Borucki i Andrzej Grabowski*

eprasa.pl 10e52ba6f0

przypadku segment agro stanowi przeważającą większość przychodów. To również niezwykle ważna spółka w naszym systemie działalności na rzecz obronności kraju. Wyjątkowo zła sytuacja ekonomiczna Azotów to fatalna wiadomość dla polskiej zbrojeniówki.

W 2025 r. Grupa Azoty odnotowała stratę wyłącznie w segmencie agro wielkości niemal ćwierć miliarda zł. Anwil dołożył swoją stratę – kolejne 750 mln zł (przy przychodach rzędu 2,5 mld zł), co łącznie dało 1 mld zł na minusie.

Mimo tak fatalnych wyników skandynawska Yara, następny producent w segmencie nawozów, notuje u nas „zaledwie" 1 mld zł przychodów. Piszę zaledwie, bo Azoty to jednak inna liga – niemal 9 mld zł.

I powiedzmy sobie szczerze – gdybyśmy zdecydowanie wpłynęli na Unię Europejską w sprawie nawozowej ekspansji Rosji na początku wojny w Ukrainie i jednocześnie śmiałej strategii rozwoju Azotów, to ta spółka mogłaby być gigantem globalnym. A dziś zastanawia się, jak wyjść z dołka.

Cukrowy armagedon

Sytuacja w cukrownictwie również nie napawa optymizmem. Krajowa Grupa Spożywcza przy ok. 5 mld zł przychodów notuje 208 mln zł straty. Pfeifer & Langen Polska z 2 mld zł przychodów osiągnęła 18 mln zł straty, Nordzucker Polska ma 900 mln zł

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

GRUPA AZOTY *(nr 5 w Złotej Setce) w 2025 r. odnotowała stratę w segmencie agro w wysokości niemal ćwierć miliarda złotych*

eprasa.pl 10e52ba6f0

przychodów i stratę rzędu 58 mln zł. Z kolei przychody Südzucker Polska wynoszą 850 mln zł, a strata 52 mln zł. Rok 2025 zdecydowanie nie był rokiem cukru. Ale

> *media branżowe podają jeszcze bardziej zatrważające dane –* **STRATY PRZEMYSŁU CUKROWEGO W UE TO NAWET 2 MLD EURO**. *Dla tego segmentu import o wiele tańszego cukru z krajów Mercosur może się okazać śmiertelnym ciosem.*

Mięsna potęga – mleczna potęga

Żeby jednak nie siać wyłącznie defetyzmu – wyniki w Złotej 100 firm z sektora mięsnego pokazują, że są segmenty agro, gdzie żyje się zdecydowanie bardziej luksusowo.

Zwycięzca naszego rankingu – Animex – dochodzi już do niemal 13 mld zł przychodów przy naprawdę świetnej marżowości. Drugi jest Cedrob z niemal 12 mld zł przychodów. W pierwszej dziesiątce znalazł się również Sokołów z niemal 6 mld zł przychodu. A mamy jeszcze Superdrob, Fermy Woźniaka i Tarczyńskiego. Są też Zakłady Mięsne Zakrzewscy z niemal 2 mld zł przychodu. W tej branży nikt o stratach nie mówi. To sektor, który od lat napędza polski eksport.

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

MLEKPOL *(nr 6 w zestawieniu) ma 14 nowoczesnych zakładów przetwórczych. Na zdjęciu: prezes Tadeusz Mroczkowski*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Obok mięsa mamy mleczarzy, którzy również dominują w polskim sektorze rolno-spożywczym. Mlekovita plasuje się na podium za dwójką gigantów mięsnych, ale tylko o włos wyprzedza Grupę Polmlek z jej skonsolidowanymi wynikami. Jeśli dodamy do tego Mlekpol, to trójka tych firm osiąga łączne przychody w wysokości ponad 38 mld zł! Jeśli liczyć z przychodami Piątnicy, czwartej firmy mleczarskiej, przekroczą one 40 mld.

Od lat można pisać o Polsce jako o krainie mlekiem płynącej – ale to realnie jest nasze białe złoto. I jest to jedna z nielicznych branż, w których kapitał w całości pozostał wyłącznie w polskich rękach. Zachodnie potęgi typu Zott czy Hochland nie są w stanie zagrozić rodzimym spółdzielcom (olbrzymia część mleczarni w Polsce to spółdzielnie) bądź polskiej Grupie Polmlek.

Rywalizacja w dystrybucji

Ciekawa jest również rywalizacja wśród dystrybutorów. Agrolok i Chemirol mają bardzo zbliżone przychody – w obu podmiotach to powyżej 3 mld zł. Dołącza do tej rywalizacji również Ampol-Merol. To firmy, które starają się maksymalnie dywersyfikować swoją ofertę i pozyskiwać nowych klientów. Każda z nich to zespół świetnych handlowców, agronomów i doradców.

Wśród producentów środków ochrony roślin mamy niezmiennie walkę światowych gigantów – BASF, Bayer i Syngenta (w takiej kolejności na podium), które dominują na polskim rynku.

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. Materiały prasowe

CARGILL *zatrudnia dziś w Polsce około 3000 osób w 23 lokalizacjach*

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

Co ciekawe, za nimi cały czas pnie się w górę polskie Innvigo. Tu warto podkreślić, że na potrzeby naszego rankingu dla BASF i Bayera bierzemy pod uwagę jedynie połowę ich rocznych przychodów i zysku, zakładając, że mniej więcej tyle wychodzi na segment agro.

PLATYNOWA TRÓJKA PRODUCENTÓW ŚRODKÓW OCHRONY ROŚLIN

1. BASF
2. BAYER
3. SYNGENTA

100

PLATYNOWA TRÓJKA PRODUCENTÓW NAWOZÓW

1. GRUPA AZOTY
2. ANWIL
3. YARA POLAND

100

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

VITERRA *(nr 8 w zestawieniu) zajmuje się handlem, logistyką, magazynowaniem i przetwórstwem płodów rolnych*

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

PLATYNOWA TRÓJKA PRODUCENTÓW PASZ

1. CARGILL
2. WIPASZ
3. DE HEUS

100

PLATYNOWA TRÓJKA CUKROWNI

1. KRAJOWA GRUPA SPOŻYWCZA
2. PFEIFER & LANGEN POLSKA
3. NORDZUCKER POLSKA

100

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

W pierwszej dziesiątce Złotej Setki znalazł się **SOKOŁÓW** *z niemal 6 mld zł przychodu. Na zdjęciu: prezes firmy Przemysław Gostkiewicz*

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

PLATYNOWA TRÓJKA MLECZARNI

1. MLEKOVITA
2. POLMLEK
3. MLEKPOL

100

PLATYNOWA TRÓJKA DYSTRYBUTORÓW

1. AGROLOK
2. CHEMIROL
3. AMPOL-MEROL

100

PATRONAT HONOROWY

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Ministerstwo Cyfryzacji
NCBR

PARTNERZY STRATEGICZNI

ANIMEX FOODS

PARTNERZY GŁÓWNI

POLMLEK
SUEMPOL

PARTNERZY
CHEMIROL
UNIA GROUP
Osadkowski-Cebulski
PTAK WARSAW EXPO
REKOPOL

PARTNER WSPIERAJĄCY
PRECISION FARMING EXPO

eprasa.pl 10e52ba6f0

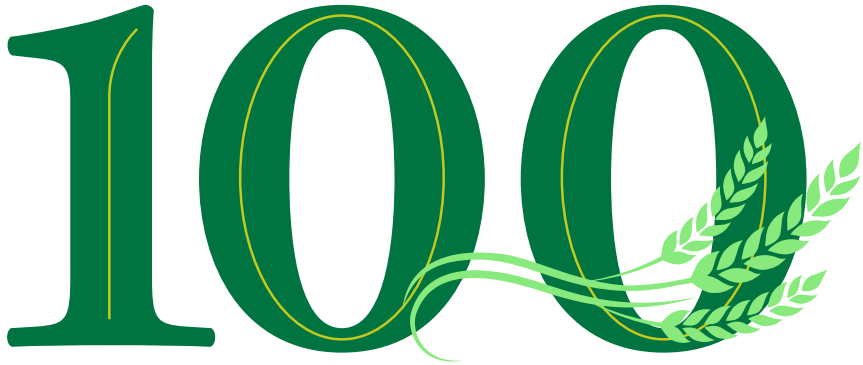
100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA



Fot. Materiały prasowe

WIPASZ, *producent pasz i mięsa z kurczaka, zamyka pierwszą dziesiątkę zestawienia Złotej Setki. Na zdjęciu: prezes Józef Wiśniewski*

eprasa.pl 10e52ba6f0



ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
1	**ANIMEX FOODS**	9 131 161 100	12 857 414 000	436 571 000
2	**CEDROB**	8 319 561 416	11 836 698 842	112 907 421
3	**SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA MLEKOVITA**	7 342 029 823	10 479 426 580	21 437 390
4	**POLMLEK**	7 354 000 000	10 300 000 000	480 000 000
5	**GRUPA AZOTY** (Wyłącznie Segment Agro)	6 175 265 600	8 928 197 000	-248 241 000
6	**SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA MLEKPOL W GRAJEWIE**	5 365 594 175	7 655 485 025	22 515 526
7	**CARGILL POLAND**	5 089 785 500	7 274 543 000	-7 982 000
8	**VITERRA POLSKA*** we wrześniu została przejęta przez Louis Dreyfus	4 330 635 300	5 853 321 000	777 702 000

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
9	SOKOŁÓW	4 041 913 300	5 742 211 000	74 552 000
10	WIPASZ	3 622 119 289	5 078 323 835	224 308 680
11	MOWI POLAND	3 550 756 126	4 970 583 317	237 826 012
12	KRAJOWA GRUPA SPOŻYWCZA	3 398 393 500	4 944 088 000	-208 227 000
13	AGRO-RYDZYNA	3 186 523 163	4 448 037 143	242 990 543
14	DE HEUS	3 170 019 700	4 455 409 000	170 778 000
15	GOBARTO	2 669 378 800	3 829 024 000	-36 460 000
16	AGROLOK	2 452 003 815	3 497 097 482	13 451 924
17	OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA W PIĄTNICY	2 361 787 689	3 324 157 260	116 258 689
18	SUPERDROB ZAKŁADY DROBIARSKO-MIĘSNE	2 343 954 000	3 324 990 000	54 870 000
19	FERMY DROBIU WOŹNIAK	2 322 687 644	3 048 853 550	628 300 530

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
20	PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUGOWO-HANDLOWE „CHEMIROL"	2 262 841 081	3 133 164 275	232 086 960
21	LOUIS DREYFUS COMPANY POLSKA	1 731 289 834	2 443 985 581	68 333 092
22	CNH INDUSTRIAL POLSKA	1 687 894 503	2 386 786 322	57 146 925
23	AMPOL-MEROL	1 666 356 454	2 377 125 454	7 895 454
24	DANONE	1 650 475 400	2 332 088 000	60 046 000
25	TARCZYŃSKI	1 632 203 800	2 278 204 000	124 870 000
26	OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA W ŁOWICZU	1 607 885 506	2 295 917 028	2 478 622
27	ANWIL	1 573 681 900	2 569 915 000	-750 862 000
28	MILAREX	1 539 644 934	2 171 602 307	65 077 729
29	DAWTONA	1 516 761 403	1 582 328 543	1 363 771 408
30	KOMAGRA	1 440 948 767	2 070 704 575	-28 481 452

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
31	**STORTEBOOM HAMROL**	1 439 944 365	2 031 831 587	58 874 180
32	**ZAKŁADY MIĘSNE ZAKRZEWSCY**	1 393 166 996	1 984 791 980	12 708 700
33	**PFEIFER & LANGEN POLSKA S.A.**	1 366 050 900	1 959 282 000	-18 155 000
34	**LACTALIS POLSKA**	1 365 051 900	1 909 974 000	93 567 000
35	**SPÓŁDZIELNIA OBROTU TOWAROWEGO PRZEMYSŁU MLECZARSKIEGO**	1 327 195 296	1 884 645 338	26 478 532
36	**DROSED SUROWIEC**	1 289 077 153	1 839 553 822	4 631 593
37	**ZOTT POLSKA**	1 245 330 719	1 734 071 335	104 935 948
38	**AMPLUS**	1 244 873 167	1 770 628 231	18 111 350
39	**ZAKŁADY MIĘSNE SKIBA**	1 194 836 858	1 682 584 220	56 759 679
40	**ZAKŁAD PRZEMYSŁU MIĘSNEGO BIERNACKI**	1 157 482 986	1 647 056 654	15 144 428
41	**ZAKŁADY MIĘSNE ŁUKÓW**	1 156 769 030	1 634 886 774	41 160 962

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
43	**INTERSNACK POLAND**	1 135 407 882	1 564 060 967	135 217 350
44	**ABP POLAND**	1 110 686 100	1 576 110 000	24 697 000
45	**OSADKOWSKI**	1 099 114 275	1 567 885 897	5 313 824
46	**PROCAM POLSKA**	1 085 736 720	1 533 387 853	41 217 409
47	**DROBIMEX**	1 084 071 246	1 520 107 367	66 653 631
48	**BG PRODUCTION**	1 078 742 281	1 527 026 743	32 745 203
49	**ROLDROB**	1 067 657 800	1 513 825 000	26 601 000
50	**BASF POLSKA**	1 053 252 400	1 485 112 000	45 580 000
51	**DROSED**	1 044 355 900	1 476 550 000	35 903 000
52	**MILKPOL POLSKA**	1 013 221 962	1 441 791 470	13 226 442
53	**FLORA FOOD MANUFACTURING POLAND**	971 501 500	1 359 908 835	65 217 719

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
54	PRZEDSIĘBIORSTWO DROBIARSKIE DROBEX	956 586 729	1 340 238 871	61 398 398
55	LISNER POZNAŃ	942 129 175	1 334 192 406	27 314 969
57	ESPERSEN POLAND	921 079 400	1 305 428 000	24 266 000
58	LORENZ P.S.A.	915 164 685	1 283 424 688	55 891 343
59	INDYKPOL	910 690 000	1 270 000 000	72 300 000
60	AGROSIMEX	909 185 246	1 272 897 901	60 522 383
61	SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA SPOMLEK	907 291 923	1 306 865 414	-25 046 223
62	PAULA FISH SŁAWOMIR GOJDŹ	903 900 457	1 279 522 881	27 448 134
63	BAYER	884 435 646	1 246 017 873	40 743 782
64	AGRO-EFEKT	877 872 930	1 249 359 713	11 070 435
65	SANTE	853 109 220	1 160 496 606	135 871 985

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
66	YARA POLAND	852 553 300	1 178 964 834	90 926 387
67	OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA (GIŻYCKO)	841 451 373	1 209 152 179	-16 517 176
68	CITRONEX I	841 375 211	1 180 685 494	49 651 216
69	AGRII POLSKA	819 785 662	1 157 719 339	31 273 749
70	OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA W KOLE	810 431 306	1 161 764 156	-9 345 344
71	FRITO LAY POLAND	806 385 200	1 124 267 000	64 661 000
72	SUEMPOL	786 587 790	1 110 131 066	31 653 480
73	HOCHLAND POLSKA	775 513 000	1 101 460 000	14 970 000
74	OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA W SIERPCU	750 168 837	1 066 916 722	11 090 440
75	CONSORFRUT POLSKA	744 211 347	1 062 558 859	1 400 485
76	POLISH AGRO	731 168 333	1 034 002 333	24 555 665

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
77	PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁU CUKIERNICZEGO GRYF	723 788 700	1 027 266 935	15 672 817
78	OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA WE WŁOSZCZOWIE	711 022 988	1 014 265 571	3 456 961
79	ZAKŁADY MIĘSNE SZUBRYT	700 022 175	982 465 263	40 988 303
80	PRONAR	697 910 563	988 941 488	18 838 405
81	AGROAS	692 793 647	984 711 793	11 651 306
82	GRUPA AGROCENTRUM	687 969 611	976 968 723	13 638 349
83	CEREAL PARTNERS POLAND TORUŃ PACIFIC	685 503 000	959 142 000	47 012 000
84	FROSTA	684 037 156	958 789 586	42 948 154
85	FARM FRITES POLAND	655 555 000	907 654 000	67 324 000
86	GOODMILLS POLSKA	648 992 442	903 391 398	55 394 877
87	ZAKŁADY DROBIARSKIE KOZIEGŁOWY	631 947 416	892 239 668	24 598 828

eprasa.pl 10e52ba6f0

100
ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
88	**MCCAIN POLAND**	617 614 949	858 499 193	55 551 714
89	**NORDZUCKER POLSKA**	614 446 103	902 926 520	-58 674 869
90	**BAKOMA**	605 853 200	859 148 000	14 832 000
91	**TARGET POLSKA**	598 561 820	849 197 162	13 746 021
92	**DEVELEY POLSKA**	596 207 728	831 662 088	46 814 220
93	**SAPERE**	596 095 503	784 371 459	156 784 939
94	**ZŁOTE ZIARNO**	592 251 718	815 919 904	70 359 284
95	**SYNGENTA POLSKA**	590 394 521	838 728 536	10 948 487
96	**AGCO**	589 146 817	827 121 169	33 873 329
97	**DSM NUTRITIONAL PRODUCTS**	588 597 003	839 448 602	3 276 604
98	**INDROL**	585 448 926	809 348 362	63 016 910

eprasa.pl 10e52ba6f0

100

ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

	NAZWA FIRMY	Wynik 2025	Przychód 2025	Zysk 2025
99	**SUEDZUCKER POLSKA**	583 550 548	856 080 650	-52 353 022
102	**OSADKOWSKI-CEBULSKI**	576 478 778	777 834 862	6 647 916
100	**INNVIGO**	559 944 105	763 073 332	85 975 907
103	**POLSKIE ZAKŁADY ZBOŻOWE W WAŁCZU**	530 699 407	744 932 198	30 822 893
104	**ZAKŁAD MIĘSNY WIERZEJKI J.M.ZDANOWSCY**	515 475 875	735 077 029	3 073 181
105	**SUPROS**	510 417 463	729 026 153	330 519
106	**CLAAS POLSKA**	504 781 214	712 466 550	20 182 095
107	**HJ HEINZ POLSKA**	498 419 556	702 669 974	21 835 247
108	**AMI**	478 767 343	671 867 471	28 200 377
109	**FDW PASZE**	474 234 286	639 938 586	87 590 918

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ETYCZNE WYKORZYSTANIE AI W ZARZĄDZANIU WIERZYTELNOŚCIAMI

eprasa.pl 10e52ba6f0

Wyobraźmy sobie firmę windykacyjną, w której system w jedną noc rozsyła do 40 tysięcy osób wezwanie z nieprawidłową kwotą długu. Żaden pracownik się nie pomylił, a mimo to rano w skrzynkach adresatów czeka 40 tysięcy pomyłek, z których każda wygląda na w pełni oficjalną. Branża zarządzania wierzytelnościami musi nauczyć się korzystać z takich narzędzi tak, **BY W KAŻDEJ CHWILI BYŁO JASNE, KTO ODPOWIADA ZA TO, CO ALGORYTM ROBI W JEJ IMIENIU**. *Od 28 października nad tym, jak firmy sobie z tym radzą, będzie czuwać nowy, krajowy organ nadzoru.*

Tekst: **ADRIANNA RZEPLIŃSKA**, manager ds. rozwoju biznesu, Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski sp.k.

Kiedy Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce zapytał firmy z sektora, co ukształtuje rynek do 2030 r., sztuczna inteligencja i automatyzacja wysunęły się na prowadzenie: wskazało je 41,2 proc. menedżerów wobec 35,3 proc. dla zmian regulacyjnych i 11,8 proc. dla zmieniających się oczekiwań klientów, a o braku wykwalifikowanych pracowników nie wspomniał nikt. Wyniki znalazły się w raporcie „Zarządzanie należnościami w erze AI. Perspektywa 2030”.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Menedżerowie wiedzą też, gdzie ta zmiana będzie najbardziej odczuwalna: w automatyzacji pracy operacyjnej (76,5 proc.) oraz w analityce, która ma przewidywać, czy dług uda się odzyskać (70,6 proc.). Dalej znalazły się analiza dokumentów (35,3 proc.), personalizacja kontaktu z klientem (29,4 proc.) i jego obsługa (23,5 proc.). W praktyce chodzi o maszynę, która w kilka chwil przeczyta akta wymagające od człowieka godzin pracy, ułoży sprawy według szans na powodzenie i podpowie treść kolejnego pisma.

Ludzie nie znikną jednak z tego procesu. Najtrudniej będzie ich zastąpić, według badanych, w negocjacjach z klientem (53 proc.), budowaniu relacji (47 proc.) oraz rozstrzyganiu spraw nietypowych i skomplikowanych (41 proc.), czyli wszędzie tam, gdzie liczy się wyczucie sytuacji, a nie przetworzenie danych. Zmiany mają przy tym przebiegać stopniowo, a nie jak rewolucja, bo tempo wdrożeń będą hamować koszty wprowadzenia i utrzymania rozwiązań oraz wymogi regulacyjne.

Mnożnik, który działa w obie strony

Ta sama własność, która czyni automatyzację tak opłacalną, czyni ją też groźną: system nie męczy się, nie zadaje pytań i nie ma powodu, by zatrzymać się po pierwszej wiadomości. Pracownik, który źle wpisał kwotę, popełnia jedną pomyłkę, którą zwykle wychwyci pierwszy telefon od zdziwionego klienta. Błędna reguła

eprasa.pl 10e52ba6f0

klasyfikacji, źle dobrany krąg odbiorców, model, który przekonująco się myli, albo szablon wiadomości z usterką rozchodzą się natomiast po całym portfelu, zanim ktokolwiek zdąży zapytać, skąd się wzięły.

> *Koszt takiej pomyłki nie jest już kosztem jednej reklamacji, lecz* **KOSZTEM PRAWNYM, FINANSOWYM I WIZERUNKOWYM** *w tym samym momencie.*

Kolejne kłopoty są właściwe samej technologii. Model językowy potrafi udzielić odpowiedzi brzmiącej pewnie, a zupełnie zmyślonej; dane, na których się uczył, mogą nieść w sobie dawne uprzedzenia; informacje przekazane zewnętrznemu dostawcy wymykają się spod kontroli firmy, jeśli nie wiadomo, gdzie trafiają, jak długo są przechowywane i kto ma do nich wgląd; a gdy system podsunie decyzję, często nie sposób odtworzyć, dlaczego zaproponował właśnie to rozwiązanie. Jest wreszcie zależność od rozwiązania, którego warunki może zmienić ktoś inny.

W zarządzaniu wierzytelnościami stawka jest szczególnie wysoka, bo akta spraw opisują ludzi w najtrudniejszych momentach: ich zadłużenie, postępowania sądowe, a czasem sytuację rodzinną. W kancelariach tę wrażliwość wzmacnia tajemnica zawodowa, która obejmuje wszystko, co radca prawny wie dzięki

eprasa.pl 10e52ba6f0

prowadzeniu sprawy klienta, podobnie jak adwokatów, których wiąże w tym zakresie Prawo o adwokaturze.

Człowiek przy ekranie to jeszcze nie nadzór

Pracownik, któremu system podsuwa gotową rekomendację, a który ma kilkadziesiąt sekund na kolejną sprawę, nadzoruje proces tylko z nazwy. Sam unijny AI Act ostrzega przed tym zjawiskiem, opisując skłonność do nadmiernego polegania na wynikach systemu. Realny nadzór wymaga, aby osoba oceniająca wynik rozumiała, na czym on się opiera, miała kompetencje, by go ocenić, i prawdziwą swobodę, by go odrzucić albo poprawić.

Odpowiedzialność nie przechodzi przy tym na algorytm. Firma, która go stosuje, odpowiada za to, jak zorganizowała proces: kto może sięgnąć po rekomendację, w jakim zakresie i z jakim uzasadnieniem. Rozporządzenie oczekuje od dostawców i użytkowników systemów także dbałości o to, by ludzie je obsługujący mieli odpowiednie kompetencje.

Nie każde zastosowanie sztucznej inteligencji w windykacji trafi do kategorii wysokiego ryzyka ani nie każde będzie decyzją podejmowaną wyłącznie przez system, o czym przesądza konkretny przypadek. Granicę trzeba jednak wyznaczyć już przy projektowaniu rozwiązania, a nie dopiero wtedy, gdy zjawi się kontroler.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Etyka zaczyna się tam, gdzie kończy się skuteczność

Personalizacja kontaktu z osobami zadłużonymi, której potencjał widzi 29,4 proc. menedżerów, jest wygodnym przykładem tego, jak cienka bywa granica. Dopasowanie kanału, godziny i tonu rozmowy albo propozycji spłaty do realnych możliwości dłużnika służy obu stronom: wierzyciel odzyskuje pieniądze, a osoba zadłużona dostaje ofertę, którą jest w stanie przyjąć.

> *Ten sam model, jeśli nauczy się, w którym momencie i jakim zdaniem najłatwiej* **ZŁAMAĆ OPÓR CZŁOWIEKA** *w kryzysie, staje się narzędziem nacisku.*

Nie jest to wyłącznie kwestia dobrego smaku, ponieważ AI Act zakazuje technik manipulacyjnych i wprowadzających w błąd oraz wykorzystywania słabości wynikających z wieku, niepełnosprawności albo szczególnej sytuacji społecznej lub ekonomicznej, jeżeli prowadzi to do istotnego zniekształcenia zachowania i grozi poważną szkodą. Osoba zadłużona z natury rzeczy bywa w kłopotach finansowych, więc system optymalizowany wyłącznie pod wskaźnik odzysku może znaleźć się po niewłaściwej stronie tej granicy, nawet jeśli wyniki będą rosły.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Drugie pytanie dotyczy równego traktowania. Model uczony na dawnych danych może przejąć dawne wzorce, na przykład faworyzując jedne grupy wiekowe czy regiony kosztem innych, a trudność tkwi w tym, że takiej nierówności nie widać w żadnej pojedynczej sprawie, lecz dopiero w statystyce całego portfela. Z tym łączy się oszczędność w gromadzeniu i używaniu informacji: to, że akta zawierają wzmianki o zdrowiu, rodzinie czy pracy dłużnika, nie znaczy, że model powinien się na nich uczyć, tym bardziej że RODO chroni dane szczególnych kategorii w sposób podwyższony. Ostrożność jest tym bardziej wskazana, że AI Act uznaje za systemy wysokiego ryzyka te, które oceniają zdolność kredytową osób fizycznych, więc przy modelach szacujących wiarygodność lub skłonność do spłaty trzeba w każdym przypadku sprawdzić, czy nie wchodzą w ten zakres.

Trzecie pytanie brzmi: czy człowiek po drugiej stronie wie, z kim rozmawia i co może zrobić, gdy się z tym nie zgadza? Przepisy wymagają od firm poinformowania osoby, że kontaktuje się z systemem sztucznej inteligencji, jeśli z okoliczności nie wynika to jasno, a tam, gdzie decyzja wywołująca skutki prawne może w ogóle zapaść w sposób zautomatyzowany, RODO gwarantuje prawo do interwencji człowieka, do przedstawienia własnego stanowiska i do zakwestionowania rozstrzygnięcia.

Kancelarie mają dodatkowy punkt odniesienia w postaci obowiązków zawodowych: rzetelności, niezależności, uczciwości

eprasa.pl 10e52ba6f0

i dochowania tajemnicy. Z tego katalogu wynika wprost, że ostatnie słowo należy do prawnika, a nie do modelu, oraz że klient nie powinien dowiadywać się o użyciu automatyzacji przypadkiem.

Prostym sprawdzianem jest pytanie, czy dany sposób kontaktu z dłużnikiem dałoby się spokojnie wyjaśnić jemu samemu, gdyby poznał zasady działania systemu, który go przygotował. Jeżeli odpowiedź brzmi „nie", kłopot nie ogranicza się do etyki, bo wkrótce stanie się także prawny i wizerunkowy; w tej branży rzetelność wobec dłużnika jest po prostu jedną z form zarządzania ryzykiem.

Czego nie da się zainstalować

Narzędzia, którymi dziś robi wrażenie jedna firma, jutro będzie mogła kupić jej konkurencja, dlatego o pozycji na rynku, na którym klientami są banki, ubezpieczyciele i fundusze, zadecyduje coś innego niż dostęp do modeli: umiejętność wykazania, że system działa pod kontrolą, że dane są chronione, a ludzie rozumieją to, co zatwierdzają. Instytucje, które same odpowiadają przed nadzorem, będą pytać o to swoich dostawców, a zaufanie, raz nadszarpnięte pomyłką rozesłaną w jedną noc do tysięcy adresatów, odbudowuje się latami.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

FRANCJA NA KACU



Thibaud MORITZ / AFP/East News

– Wiosną 2027 r. Francuzi wybiorą nowego prezydenta. Niezależnie od tego, kto wygra, przeprowadzenie reform będzie wymagało stabilnej większości parlamentarnej. Jej zdobycie może się jednak okazać trudne ze względu na specyfikę francuskiego systemu wyborczego i rozwarstwienie sceny politycznej. (...) **KRAJ JEST GŁĘBOKO PODZIELONY, A WYBÓR KANDYDATKI SKRAJNEJ PRAWICY RACZEJ NIE PRZYCZYNI SIĘ DO ZŁAGODZENIA TYCH NAPIĘĆ**. *Efekt może być taki, że niezadowolenie Francuzów będzie wzrastać – mówi* **AMANDA DZIUBIŃSKA**, *analityczka ds. Francji z Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

Po apokaliptycznym weekendzie Francja – jak pisze dziennik „Le Parisien" – budzi się z kacem i jest oszołomiona falą miejskiej przemocy, która pochłonęła wszystko na swojej drodze. To początek upadku tej wielkiej europejskiej potęgi czy też, dzięki doraźnym działaniom, wprowadzeniu godziny policyjnej i surowemu karaniu wandali, da się wprowadzić ład?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Trzeba oddzielić dwie kwestie: działania władz, które koncentrują się na ograniczeniu skali przemocy i dewastacji przestrzeni publicznej, oraz potrzebę odbudowania dialogu między władzą a społeczeństwem i porozumienia w sprawach istotnych dla obywateli. Spokojniejsza noc, wprowadzenie obostrzeń i surowych kar dają władzy czas, ale nie usuwają przyczyn protestów ani nie odpowiadają na postulaty społeczne.

Z jednej strony w dużych miastach dochodzi do aktów wandalizmu, z którymi służby porządkowe mają trudności, z drugiej – setki tysięcy ludzi wychodzą, by pokojowo pro-



AMANDA DZIUBIŃSKA

– analityczka ds. Francji w Programie Energia, surowce i technologie krytyczne w PiSM. Politolog, doktorantka w dyscyplinie nauki o polityce i administracji na Uniwersytecie Warszawskim. Część studiów magisterskich odbyła na Sciences Po w Paryżu w programie European Affairs. Prowadzi badania w zakresie francuskiej polityki wewnętrznej i zagranicznej oraz zagadnień prawnych.

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 10e52ba6f0

testować. To osoby głęboko sfrustrowane obecną sytuacją we Francji.

Największym problemem jest to, że na ulice wychodzą różne grupy społeczne – od młodzieży, która domaga się poprawy jakości, po skrajną prawicę i Francuzów, którym doskwiera drożyzna.

> *Początkowo na ulicach protestowali przede wszystkim uczniowie, studenci i nauczyciele. W ostatnich dniach dołączyły kolejne grupy,* **W TYM ZWIĄZKI ZAWODOWE**, *co nadało protestom większej dynamiki.*

Rozszerzył się też katalog postulatów – nie chodzi już tylko o organizację systemu edukacji, który – zdaniem młodych ludzi – jest niedofinansowany. Coraz więcej osób chce zasygnalizować władzy, że koszty życia stają się nie do udźwignięcia, wzrost wynagrodzeń nie rekompensuje tempa wzrostu cen, a codzienna sytuacja gospodarstw domowych się pogarsza. Dodatkowym obciążeniem są ceny paliw, ponieważ wiele osób, szczególnie z mniejszych miast, dojeżdża autami do pracy.

Niepokój budzi również niestabilna sytuacja finansów publicznych. Ludzie obawiają się, że zapowiadane przez rząd

eprasa.pl 10e52ba6f0

oszczędności utrudnią realizację ich oczekiwań i uderzą w usługi publiczne. Do tego dochodzi problem, który we Francji obserwujemy od dawna, a za prezydentury Emmanuela Macrona szczególnie się nasilił: brak dialogu ze społeczeństwem.

Czy obecna sytuacja doprowadzi skrajną prawicę do przejęcia władzy we Francji?

Trwające protesty, a także bezradność rządzących w reagowaniu na nie, sprzyjają ugrupowaniom skrajnym zarówno na prawicy, jak i na lewicy. Jean-Luc Mélenchon, lider francuskiej skrajnej lewicy, zapewne powalczy o wejście do drugiej tury wyborów prezydenckich z Marine Le Pen, twarzą francuskiej skrajnej prawicy. Ma na to realne szanse, więc próbuje politycznie wykorzystać protesty, choć proponuje inną narracją niż skrajna prawica.

Le Pen w kontekście protestów nie koncentruje się na bolączkach Francuzów, lecz podkreśla przede wszystkim potrzebę przywrócenia porządku publicznego. To temat, w którym czuje się szczególnie mocna. Postuluje m.in. dofinansowanie służb porządkowych i stosowanie bardziej rygorystycznych środków przymusu bezpośredniego. Takie stanowisko może trafić do dużej części społeczeństwa, bo wielu Francuzów jest wstrząśniętych widokiem płonących ratuszy, przystanków i witryn sklepowych – elementów przestrzeni publicznej, z których na co dzień korzystają.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Jednak jak wynika z sondaży, 40 proc. młodych ludzi popiera lewicę i skrajna lewicę.

Trudno się dziwić – lewica znaczną część programu wyborczego kieruje do młodych. Starsi wyborcy chętniej głosują na partie centrowe i umiarkowanie prawicowe.

> *Młodzi wychodząc na ulice, chcą więc, by ich głos usłyszało jak najszersze spektrum sceny politycznej, zwłaszcza w kontekście* **ZBLIŻAJĄCYCH SIĘ WYBORÓW PREZYDENCKICH**.

Oczekują konkretnych propozycji nie tylko od skrajnej lewicy, ale również umiarkowanej lewicy i formacji ekologicznych, które także uczestniczą w protestach. Różnica polega na tym, że skrajna lewica jest oskarżana przez partie prawicowe i liberalne o podsycanie zamieszek. Rząd i politycy umiarkowani są w trudnej sytuacji. Kandydaci centrowi, jak Edouard Philippe (były premier za prezydentury Emmanuela Macrona – red.) i Gabriel Attal mają w sondażach poparcie na podobnym poziomie co lewicowi Raphael Glucksmann i Jean-Luc Melenchon.

Przy czym Attal i Philippe kojarzeni są z ostatnimi latami rządów prezydentury Macrona, choć próbują dystansować się od prezydenta. W dużym stopniu ponoszą jednak polityczną odpo-

eprasa.pl 10e52ba6f0

wiedzialność za problemy francuskich szkół, stanu finansów publicznych czy gospodarki. Dominuje przekonanie, że oni również lekceważyli głos obywateli.

Le Pen buduje swoją pozycję na słabości konkurentów?

Tak, ale również na rozdrobnieniu oferty politycznej partii centrowych. Głosy rozpraszają się między poszczególnych kandydatów, a politykom trudno wyłonić jednego wspólnego reprezentanta. Każdy walczy o swoją polityczną przyszłość.

Któryś z kandydatów jest w stanie uspokoić nastroje społeczne?

Niezależnie od tego, kto wygra wybory prezydenckie, przeprowadzenie reform będzie wymagało stabilnej większości parlamentarnej. Jej zdobycie może się jednak okazać trudne ze względu na specyfikę francuskiego systemu wyborczego i, jak wspominałam, rozwarstwienie sceny politycznej. Korzystny dla głębokich systemowych zmian społecznych i gospodarczych scenariusz byłby możliwy, gdyby po kolejnych wyborach parlamentarnych udało się uformować stabilny rząd. Dziś jednak trudno na to liczyć. Od czasu przedterminowego rozwiązania Zgromadzenia Narodowego przez prezydenta Emmanuela Macrona Francja zmaga się z kryzysem stabilności politycznej.

Częste zmiany premierów, upadki kolejnych gabinetów źle wróżą przed następnymi wyborami. Kolejnym wyzwaniem są ograniczenia budżetowe.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Francja chce zwiększyć wydatki na obronność, ale będzie musiała szukać oszczędności w innych obszarach. Znacząco rosną koszty obsługi długu. Trudne kompromisy czekają również w sprawie reformy systemu emerytalnego, który stanowi znaczące obciążenie dla budżetu i budzi ogromne emocje społeczne. Dlatego uważam, że pierwsze lata urzędowania kolejnego prezydenta i rządu będą niezwykle trudne.

Co oznaczałaby dla Francuzów wygrana Marine Le Pen?

Trudno przewidzieć, jak będzie się zachowywała. W kampanii wyborczej można wiele obiecać, ale po objęciu rządów trzeba mierzyć się z ograniczeniami i koniecznością reagowania na nastroje społeczne.

> *Marine Le Pen nie jest polityczką, która stawia na* **BUDOWANIE JEDNOŚCI I ZGODY NARODOWEJ**, *a tego Francja bardzo potrzebuje.*

Kraj jest głęboko podzielony, a wybór kandydatki skrajnej prawicy raczej nie przyczyni się do złagodzenia tych napięć. Efekt może być taki, że niezadowolenie Francuzów będzie wzrastać.

Hiszpańskie media alarmują, że to sygnał alarmowy dla całej Europy, w której skrajna prawica, przyjazna Rosji, rośnie w siłę.

eprasa.pl 10e52ba6f0

W nadchodzących miesiącach nie tylko we Francji, ale i Polsce, Włoszech czy Hiszpanii, odbędą się wybory. Siłą rzeczy, każda kampania wyborcza w tych krajach, będzie wiązać się z ryzykiem zewnętrznych ingerencji, w tym Rosji, która będzie wykorzystywać do swoich celów wszelkie wewnętrzne podziały w tych państwach. Skuteczne przeciwdziałanie takim wpływom wymaga jednak współpracy między krajami, ale każdy z nich musi również rozwijać własne mechanizmy obrony. Francja ma rozbudowane rozwiązania międzyinstytucjonalne, służące zwalczaniu dezinformacji i zewnętrznych ingerencji, ale nie jest w stanie wyeliminować wszystkich zagrożeń.

Konieczne będzie – jak radzi Donald Trump – zamknięcie francuskich granic?

Prezydent USA interpretuje sytuację w Europie w sposób, który nie w pełni odpowiada rzeczywistości, ale służy wewnętrznym celom polityki amerykańskiej. Listopadowe wybory połówkowe w USA sprawiają, że administracja amerykańska kieruje swój przekaz przede wszystkim do krajowego elektoratu, a kwestie migracyjne należą do tematów szczególnie mocno eksploatowanych przez prezydenta. Francuskich protestów nie można jednak sprowadzać wyłącznie do problemu migracji. Na ulice wychodzą przede wszystkim Francuzi, którzy mierzą się z kłopotami społecznymi i ekonomicznymi.

Jest pani teraz we Francji. Czuje pani niepokój?

eprasa.pl 10e52ba6f0

W Paryżu, gdzie aktualnie przebywam, czuję się bezpiecznie. Choć oczywiście lepiej nie zapuszczać się do dzielnic, w których odbywają się zamieszki. Protesty pokazują, że niektóre grupy wykorzystują sytuację do dewastacji i konfrontacji z policją. Problem z bezpieczeństwem jest widoczny szczególnie w biedniejszych regionach i na przedmieściach dużych miast, gdzie nierówności społeczne są większe a obecność służb porządkowych bywa niewystarczająca.

Francuzi od lat wskazują zresztą bezpieczeństwo wewnętrzne jako jeden z istotniejszych problemów wymagających rozwiązania. To jednak złożone zjawisko, którego przyczyn należy szukać w zaniedbaniach systemowych. Przykładem jest edukacja: w trudniejszych środowiskach, gdzie uczniowie zmagają się z biedą, często brakuje odpowiedniego wsparcia. Szczególnie tam potrzebni są doświadczeni nauczyciele i psychologowie. Szkoła, obok rodziny, powinna być jednym z najważniejszych środowisk kształtujących młodych ludzi. Jeśli nie otrzymuje odpowiednich zasobów, trudniej jej spełniać swoją funkcję.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

OPEN TEXAS HORIZONS

MISJA POLSKIEGO BIZNESU DO TEXASU

30.11 - 4.12 2026

Trwa nabór na **Misję Polskiego Biznesu do Texasu**, liczba miejsc jest ograniczona! **ZAPRASZAMY!**

TEXAS

Planujesz skalowanie firmy, jesteś start-upem, szukasz inwestorów lub chcesz wprowadzić swoje produkty i usługi na rynek amerykański?

A może chcesz otworzyć oddział produkcyjny w USA?
Bez podatków, bez wysokich cen paliw i energii?

Ta misja jest dla Ciebie!

50% RABATU dla pierwszych 10 zgłoszeń na hasło: wprost

ORGANIZATOR

INSTYTUT MIĘDZYMORZA

PATRONAT NAD MISJĄ

wprost · TYGODNIK SOLIDARNOŚĆ · tysol · Radio Wnet · DO RZECZY

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ! WWW.INSTYTUTMIEDZYMORZA.PL

691 502 025 SEKRETARIAT@INSTYTUTMIEDZYMORZA.PL

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

NASZ PREMIER LUBI BRAWĄ



Fot. Peter Byrne/Press Association/East News

eprasa.pl 10e52ba6f0

– Pozwoliliśmy obumrzeć naszym zdolnościom obronnym, żyjąc mitami o dawnej militarnej potędze. Nasz premier za często szuka poklasku i głośno myśli, a tymczasem Wielka Brytania jest w rozkroku: **POST BREXITOWE STATUS QUO JEST NIE DO UTRZYMANIA, ZA TO POWRÓT DO UE OZNACZA KOSZMAR UPOKORZENIA**, *którego nikt nie chce przeżywać – mówi* **ANAND MENON**, *profesor King's College London.*



Rozmawiał: **JAKUB MIELNIK**

WIĘCEJ

Francję pochłonęła fala ulicznych zamieszek, których Brytyjczycy także czasami doświadczają. Może to jakoś wpłynąć na toczącą się na Wyspach dyskusję na temat ewentualnego powrotu Wielkiej Brytanii do UE?

W Wielkiej Brytanii do zamieszek dochodzi zazwyczaj tylko wtedy, gdy jest gorąco. O tej porze roku raczej by do nich nie doszło – u nas dzieje się to zwykle w sierpniu. To dość osobliwe zjawisko. Zazwyczaj pojawia się, gdy ludziom doskwiera upał, wypiją za dużo alkoholu i przebywają na słońcu – wtedy właśnie mamy na Wyspach zamieszki.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Poza tym, Francuzi mają już pewną tradycję w tego typu sprawach a my chyba nie jesteśmy aż tak rozpolitykowani jak oni. Większość Brytyjczyków prawdopodobnie nawet nie wie, że te zamieszki w ogóle mają miejsce. Wiadomości o tym pojawiają się gdzieś na czwartym planie.

Czyli opowieść o upadku UE, którego dowodem ma być plądrowanie luksusowych sklepów w Paryżu, w Wielkiej Brytanii się nie sprzedaje?

Niektórzy prawicowi komentatorzy próbują wykorzystać ten temat, twierdząc, że Europą nie da się już zarządzać. Eurosceptycy mogą sobie wtedy mówić: „Spójrzcie, tam wybuchają



Fot. Archiwum

ANAND MENON

– profesor King's College London i jeden z czołowych „brexitologów" w Wielkiej Brytanii. Jest także zagorzałym kibicem klubu piłkarskiego Leeds United i fanem reprezentacji narodowej Indii w krykiecie. W Warszawie brał udział w Forum Idee dla Polski, organizowanej przez Instytut Sobieskiego.

eprasa.pl 10e52ba6f0

zamieszki" – z podtekstem, żeby trzymać się od tych Europejczyków z daleka. Moim zdaniem prawdziwy problem w relacjach między Wielką Brytanią a UE pojawi się wtedy, gdy prezydentem Francji zostanie Marine Le Pen, w Hiszpanii do głosu dojdzie Vox a w Niemczech AfD.

Ale przecież te partie powinny dosyć łatwo znaleźć wspólny język z brytyjskim populistą Nigelem Faragem, który także ma świetne notowania.

> *Europa uczy nas jednej rzeczy na temat* **SKRAJNIE PRAWICOWYCH UGRUPOWAŃ**: *bardzo trudno im się dogadać z obcokrajowcami.*

Nawet jeśli ci obcokrajowcy również mają skrajnie prawicowe poglądy w swoich własnych krajach. Wystarczy spojrzeć na skrajnie prawicowe frakcje w Parlamencie Europejskim – zawsze dochodzi w nich do konfliktów. Bo to są nacjonaliści. A bycie nacjonalistą oznacza właśnie konfliktowanie się z obcokrajowcami.

Dobrze, to zostawmy zamieszki w Europie i porozmawiajmy o szansach na odwrócenie brexitu. Czy to nie jest jakiś paradoks, że najpierw przedstawiano go jako idealne rozwiązanie wszystkich brytyjskich problemów a teraz w ten sam sposób reklamuje się pomysły na powrót do UE?

eprasa.pl 10e52ba6f0

W polityce zawsze brakuje niuansów. Argument za opuszczeniem Unii Europejskiej brzmiał: jeśli naprawdę wierzysz w suwerenność, powinieneś być poza Unią – tyle, że będzie cię to kosztować.

To był uczciwy argument. Trzeba przyznać, że Nigel Farage nakłaniając Brytyjczyków do poparcia brexitu przed referendum, mówił otwarcie: „Tak, prawdopodobnie zaszkodzi to gospodarce, ale jestem gotów zapłacić taką cenę". Tymczasem wielu zwolenników wyjścia z UE twierdziło: „Opuścimy Unię i – wiecie co? – staniemy się dzięki temu bogatsi". To było po prostu kłamstwo. Obecnie mówi się o powrocie do Unii Europejskiej – niektórzy twierdzą, że taki krok rozwiązałby wszystkie nasze problemy.

A rozwiąże?

Oczywiście, że nie, ponieważ jednym z powodów, dla których zdecydowaliśmy się na wystąpienie z Unii, było przekonanie, że brytyjska gospodarka nie funkcjonuje właściwie. A działo się tak, gdy jeszcze byliśmy członkami Wspólnoty. Problem tkwi zatem w samej retoryce politycznej. Politycy często koncentrują się wyłącznie na dniu głosowania – przyjmują strategię: „Powiem wszystko, co trzeba, żeby wygrać". Jednak to, co wystarcza do zwycięstwa, nie wystarcza do realizacji zamierzonych celów już po wygranej. Jeśli ktoś chce argumentować za powrotem do Unii Europejskiej, musi przedstawić konkretne uzasadnienie.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie można obiecywać, że po ponownym przystąpieniu do Unii wszyscy z dnia na dzień staną się bogaci – bo jeśli tak się nie stanie, ludzie natychmiast znów będą chcieli z niej wystąpić.

Ale istotą współczesnej polityki jest obiecywanie cudów a nie trudu, znoju i niepewności.

Uważam, że to kwestia fundamentalna dla strategii politycznej. W wyborach w 2024 r. rządząca obecnie Partia Pracy przygotowała program wyborczy tak ostrożny, jak to tylko możliwe, byle tylko zapewnić sobie zwycięstwo. Jednak ta nadmierna ostrożność sprawiła, że po wygranych wyborach rządzenie stało się praktycznie niemożliwe.

A jednak w 10 lat po referendum brexitowym widać wyraźnie, że Wielka Brytania poza UE radzi sobie mniej więcej tak samo jak duże gospodarki europejskie. Może więc to odwracanie brexitu jest obecnie tak samo bezsensowne jak sam brexit?

Wiemy na pewno, że brexit miał znaczący wpływ na handel. Nasze Biuro ds. Odpowiedzialności Budżetowej szacuje, że wpływ na spadek handlu wynosi 15 proc. Obecnie z Unią Europejską handluje o połowę mniej brytyjskich firm niż przed naszym opuszczeniem. Zatem połowa tych firm odeszła. Suma może nie być ogromna, ponieważ większość z nich to małe firmy, ale jednocześnie mamy dowody na to, że inwestycje w Wielkiej Brytanii są niższe z powodu opuszczenia Unii Europejskiej. Wszystkie te rzeczy się sumują. Zatem nikt nie mówi, że gdybyśmy byli w Unii

eprasa.pl 10e52ba6f0

Europejskiej, byłoby fantastycznie. Nie rozwijalibyśmy się o 8 proc. więcej niż Niemcy, ale nasza gospodarka radziłaby sobie lepiej.

A jak się mają alternatywy wobec UE? Amerykańskie firmy technologiczne znacznie chętniej inwestują teraz w Wielkiej Brytanii niż w czasach, gdy byliście częścią UE.

Dlatego też robimy wszystko, co w naszej mocy, aby przypodobać się Amerykanom. Dwa lata temu odbył się w Paryżu szczyt dotyczący sztucznej inteligencji. Deklaracji nie podpisali Brytyjczycy i Amerykanie. We wrześniu na zgromadzeniu ogólnym ONZ-u w Nowym Jorku Szwedzi przyjęli uchwałę w sprawie sztucznej inteligencji. Brytyjczycy jej nie podpisali, bo mówi o regulacji. Mój przyjaciel z Komisji Europejskiej powiedział mi kiedyś:

> *„Problem z wami, Brytyjczykami, polega na tym, że chcecie* **JEDNOLITEGO RYNKU TOWARÓW** *z Europejczykami i* **JEDNOLITEGO RYNKU USŁUG Z AMERYKANAMI**. *A nie możecie mieć obu jednocześnie”.*

Zbliża się moment wyboru?

Zbliża się.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Amerykanie zręcznie rozgrywają te słynne specjalne relacje z Wielką Brytanią. Ostatnio Pentagon zaproponował ścisłe konsultacje wojskowe z Polską, Bałtami, Skandynawami i Niemcami. Wielką Brytanię pominięto.

Zawsze powtarzam, że ta szczególna relacja między USA a Wielką Brytanią jest szczególna tylko dla nas. Nie dla Amerykanów.

Ale może to jest po prostu uznanie przez Pentagon oczywistych faktów? Wielka Brytania była zawsze, nawet po brexicie, istotna dla Europy jako siła militarna. Jednak teraz Zjednoczone Królestwo skurczyło się wojskowo. Nawet niewielka Estonia jest w stanie zmobilizować więcej żołnierzy niż ma w służbie czynnej Wielka Brytania.

W ciągu ostatnich 15 lat pozwoliliśmy obumrzeć naszym zdolnościom obronnym. A nawet wcześniej, ponieważ byliśmy zaangażowani w Iraku, a potem w Afganistanie, mieliśmy bardzo mało żołnierzy, których można było rozmieścić w Europie. I zbyt długo żyliśmy w czymś w rodzaju mitu o naszej dawnej militarnej potędze.

Kiedy odwiedzam teraz Europę Środkową, Skandynawię czy kraje bałtyckie, to ludzie, którzy zawsze byli wielkimi fanami Brytyjczyków, pytają mnie: „Co wy wyprawiacie?”

A mówią tak dlatego, że myśmy odpuścili naszą obronność. Nasi politycy i nasi wyborcy zwyczajnie nie czują się zagrożeni.

eprasa.pl 10e52ba6f0

I nie chcą wydawać pieniędzy na zbrojenia. To nie jest tak jak w Polsce, gdzie każdy widzi realność zagrożenia.

Czyli dominuje zastój, dręczący większość państw unijnych.

Poza Polską, ale wy jesteście chlubnym wyjątkiem. Problem polega na tym, że gdy gospodarka nie rośnie, wszystko staje się polityką sumy zerowej. A polityka o sumie zerowej oznacza, że jeśli ja wygram, ty przegrasz. Jeśli ty wygrasz, to ja przegram. To zwraca ludzi przeciwko sobie. Zwraca ludzi przeciwko obcokrajowcom, zwraca ludzi przeciwko Europejczykom. Szuka się winnych. Prowadzi do tego brak wzrostu gospodarczego, pompujący populistów z prawej i lewej strony.

No dobrze, ale to są realne problemy codzienności, których nie da się ciągle tłumaczyć wynikami referendum brexitowego sprzed 10 lat.

Po stronie rządzącej obecnie Partii Pracy panuje przekonanie, że brexit miał ogromnie negatywny wpływ na naszą gospodarkę. Desperacko potrzebujemy wzrostu. A jaki jest najłatwiejszy sposób na uzyskanie wzrostu? Dołączenie do jednolitego rynku europejskiego.

Czy to w ogóle jest możliwe? Przecież Unia Europejska w tej chwili jest zupełnie inną Unią niż ta, którą Wielka Brytania opuściła kilka lat temu.

Ja uważam, że to jest możliwe. Ale czy to będzie łatwe? Absolutnie nie. To będzie koszmar. To będzie okropne. Każdy, kto

eprasa.pl 10e52ba6f0

przez to przeszedł, wie, że przystąpienie do Unii Europejskiej to jeden z najbardziej upokarzających aspektów polityki międzynarodowej.

Brytyjczycy nie wydają się narodem łatwo akceptującym upokorzenia.

No właśnie. Bardzo interesująca jest powszechna narracja o tym, że opinia publiczna się zmieniła i że gdy ten proces się rozpocznie, to większość obywateli będzie go wspierać. Ale żeby tak się stało, trzeba będzie przejść przez to upokorzenie. Bo częścią procesu akcesyjnego jest pokazanie, jak bardzo jesteś zdesperowany, żeby dołączyć do UE.

W latach 70., gdy Wielka Brytania dołączała do UE, było to znacznie łatwiejsze.

Było łatwo, ponieważ nie istniał jednolity rynek. Podczas gdy teraz jest to bardzo, bardzo inwazyjne. Więc to będzie trudny proces.

> *I właśnie w tym momencie znajduje się teraz Wielka Brytania:* **STATUS QUO JEST NIE DO UTRZYMANIA** *a alternatywa to koszmar.*

Unii jest łatwiej zaprosić do stowarzyszenia Kanadę niż pozwolić Wielkiej Brytanii odwrócić brexit?

eprasa.pl 10e52ba6f0

To kanadyjskie członkostwo stowarzyszone, o którym wspomniała w swoim orędziu szefowa Komisji Europejskiej Ursula von der Leyen, nic nie znaczy. Kanada jest daleko. Jak Nowa Zelandia, która ma zresztą bardzo korzystne umowy handlowe z UE. Dlatego brytyjscy politycy mówią: „Cóż, jeśli Nowa Zelandia może robić takie dobre interesy z UE, to my także powinniśmy je robić na tych samych warunkach".

Tyle że nowozelandzkie krowy z oczywistych względów nie mogą przechodzić przez granicę z UE, a nasze krowy owszem, bo graniczymy z Unią w Irlandii. Jesteśmy bezpośrednimi sąsiadami. Nie leżymy na drugim końcu świata jak Kanada czy Nowa Zelandia.

Czyli za 10 lat dalej będziemy rozmawiali o tym, czy da się odwrócić brexit?

Nawet gdyby brexitu nie było, zawsze byśmy na Wyspach rozmawiali o Europie. Nie da się inaczej, gdy się ma na wyciągnięcie ręki gospodarkę wielkości kontynentu, która cały czas na ciebie wpływa.

Będziemy ciągle o tym mówić. Tak jak Kanadyjczycy cały czas mówią o Amerykanach, Wietnamczycy cały czas mówią o Chińczykach, tak i my będziemy zawsze mówić o Unii Europejskiej. Za 10 lat także, ale mnie to już wtedy nie będzie obchodzić, bo będę na emeryturze. A jeśli zapytasz mnie, o czym będziemy mówić za sześć miesięcy, to też nie wiem, czy będę miał lepszy pomysł.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Dlaczego?

Ponieważ nie wiem, co premier Andy Burnham próbuje zrobić. To jest facet, który bardzo lubi dostawać brawa, dlatego nie wiem, czy powiedział te słowa o powrocie Wielkiej Brytanii do UE dla doraźnego poklasku sali, czy też dlatego, że naprawdę zamierza coś z tym zrobić.

To jest w ogóle bardzo dziwny premier, który czasami – i nie sądzę, żeby to dobre dla kogoś na stanowisku premiera – czasami po prostu myśli na głos w miejscach publicznych. A to się bierze z przyzwyczajeń byłego burmistrza Manchesteru. Nikogo przecież w świecie nie obchodziło, co myśli na głos burmistrz Manchesteru. On mógł się głośno zastanawiać nad Gazą czy brexitem, ale to nie miało takiego znaczenia jak teraz, gdy jest premierem.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0



Fot. EVARISTO SA/AFP/East News

BRAZYLIJSKA EROZJA

eprasa.pl 10e52ba6f0

Arytmetyka wyborcza i sondaże zdają się wskazywać, że **FLAVIO BOLSONARO MINIMALNIE POKONA LULĘ W DRUGIEJ TURZE BRAZYLIJSKICH WYBORÓW**. *Jeśli tak się stanie, pewne jest jedno: że 1 stycznia 2027 r., w pierwszym dniu urzędowania, ułaskawi własnego ojca. A potem zapewne zrobi to samo z młodszym bratem.*



Tekst: **MIŁOSZ SZYMAŃSKI**

WIĘCEJ

4 października odbyły się w Brazylii wybory prezydenckie, parlamentarne i regionalne, które jasno wskazują, że Brazylia skręca na prawo. 25 października odbędzie się z kolei druga tura wyborów prezydenckich, po której dowiemy się jak mocny jest to skręt.

W pierwszej turze minimalnie zwyciężył prawicowy kandydat Flavio Bolsonaro, pokonując urzędującego trzecią kadencję lewicowego Luisa Ignacio Lula da Silvę. Wybory te, jak utarło się w ostatnich latach na całym świecie, były starciem dwóch przeciwności, a obaj kandydaci określali się wzajemnie nie jako przeciwnicy polityczni, a jako zagrożenie dla demokracji i przyszłości kraju. Piszę tylko o dwóch kandydatach, mimo że było

eprasa.pl 10e52ba6f0

ich łącznie 12, ale 10 pozostałych zdobyło łącznie niespełna 8 proc. poparcia.

Od pucybuta do prezydenta

Obaj zwycięzcy pierwszej tury nie mogliby być bardziej różni od siebie. Urodzony w 1945 r. Lula da Silva pochodzi z tak biednej rodziny, że jako ośmiolatek musiał rzucić szkołę, żeby zacząć zarabiać jako sprzedawca uliczny i pucybut. Jako siedemnastolatek zaczął pracować w stalowni na przedmieściach Sao Paulo, branży, której oddał dwie dekady życia i jeden z palców. Działo się to w czasach dyktatury wojskowej w Brazylii (1964-85), która doszła do władzy ze wsparciem Stanów Zjednoczonych i obaliła lewicowego prezydenta. Była to typowa latynoamerykańska prawicowa dyktatura, która razem z zamordyzmem wprowadzała do gospodarki reformy rynkowe, co krótkoterminowo dawało wyraźny wzrost. Lula w tym czasie działał w związku zawodowym pracowników fabryk samochodowych, a w 1980 r. założył Partię Robotników, za co trafił na krótko do więzienia. Dzięki swojej działalności zdobył wystarczającą popularność, by wystartować w pierwszych powszechnych wyborach prezydenckich po upadku dyktatury, które odbyły się w 1989 r.

W wyborach z lat 1989, 94 i 98 Lula zdobywał za każdym razem drugie miejsce i przegrywał z kandydatami pochodzącymi z partii głównego nurtu. Jednak w 2002 r. głównym nurtem była

eprasa.pl 10e52ba6f0

już Partia Robotników, która objęła rządy na półtorej dekady. W trakcie swoich dwóch pierwszych kadencji (2002-10)

> *Lula wprowadził ogromny program warunkowego* **WSPARCIA NAJBIEDNIEJSZYCH RODZIN** *– zasiłki wypłacano rodzicom pod warunkiem, że posyłali dzieci do szkoły, a nie do pracy.*

Ten i inne państwowe programy pobudziły wzrost gospodarczy, zredukowały biedę i dały Luli oszałamiającą popularność. Z urzędem żegnał się mając ponad 80 proc. poparcia, a namaszczona przez niego następczyni Dilma Rousseff z łatwością wygrała wybory w latach 2010 i 2014.

Chciwość nie jest dobra

Dobra passa musiała się jednak skończyć, a kres położyła chciwość i zbytnie przekonanie o bezkarności rządzących polityków. Przeszła do historii jako Operação Lava Jato, czyli Operacja Myjnia Samochodowa. W rzeczonej myjni jeden z podejrzanych prał pieniądze zarobione na państwowych kontraktach. W ciągu sześciu lat śledztwa postawiono zarzuty ponad czterystu politykom związanym z Partią Robotników i jej koalicjantami, którzy ustawiali przetargi pod konkretne firmy. Okazało się także, że brazy-

eprasa.pl 10e52ba6f0

lijskie firmy budowlane, naftowe i inne korumpowały w podobny sposób polityków w łącznie jedenastu krajach w obu Amerykach. Nie znaleziono dowodów na bezpośrednie zaangażowanie Rousseff, która jednak musiała zrezygnować. Lula został w związku z tą sprawą aresztowany i skazany na 12 lat pozbawienia wolności.

Konserwatywny drapieżnik

Na trwającym kilka lat chaosie i ciągle wybuchających skandalach dotyczących kolejnych polityków lewicowej koalicji wyrósł znany z radykalnych wypowiedzi prawicowy poseł Jair Bolsonaro. Został zawodowym żołnierzem w trakcie rządów wojskowych i dosłużył się stopnia kapitana artylerii. Z wojska wszedł prosto do polityki zostając radnym miasta Rio de Janeiro. Po dwóch latach wystartował w wyborach do Izby Deputowanych, izby niższej Kongresu, gdzie przez 28 lat reprezentował stan Rio de Janeiro.

W tym czasie zasłynął głoszeniem konserwatywnych chrześcijańskich wartości, co nie przeszkodziło mu dwukrotnie się rozwieść (jego trzecia żona jest w wieku jego dzieci) i twierdzeniem, że kobiety powinny zarabiać mniej i mieć mniejszą rolę w życiu społecznym. O dyktaturze wojskowej mówił, że był to okres „dwóch dekad porządku i postępu” (odwołując się do motta z brazylijskiej flagi „Ordem e Progresso”) oraz „jej błędem było to, że torturowała, ale nie zabijała” (ignorując tym samym kilku-

eprasa.pl 10e52ba6f0

set polityków, dziennikarzy i działaczy społecznych zamordowanych w tym czasie).

Bolsonaro głosił tego typu radykalne poglądy, twierdząc, że Brazylia potrzebuje rządów człowieka zdecydowanego, które nie będzie bał się walczyć z korupcją, gangami i potężnymi grupami interesu. Z tymi hasłami szedł do wyborów prezydenckich w 2018 r., w szczycie emocji związanych z aferą Lava Jato i w czasie, gdy Donald Trump, którym Bolsonaro się inspirował, nadal był bardzo popularny. Przeciwko tak wyrazistej i drapieżnej postaci partia Luli wystawiła Fernando Haddada, który ma ogólną aurę gapowatego ojca z amerykańskich rodzinnych seriali z lat 80.

Kandydaci siebie warci

Bolsonaro wygrał z dziesięcioprocentową przewagą i zabrał się z werwą do przebudowy kraju. Najwyższe państwowe stanowiska obsadził mieszanką biznesmenów, wojskowych i konserwatywnych polityków.

> *Wspierał* **DEMONTAŻ SYSTEMU ŚWIADCZEŃ SOCJALNYCH**, *praw rdzennych mniejszości, komercyjną wycinkę Puszczy Amazońskiej, zaostrzenie prawa karnego i poszerzenie uprawnień śledczych policji.*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Nie zrezygnował też z tak zwanego mocnego języka. Szczególnie w trakcie pandemii, gdy wirusa nazywał „zwykłą grypą" i odmawiał realnych działań prewencyjnych. Brazylia znalazła się wtedy w czołówce krajów z najwyższą śmiertelnością na milion mieszkańców (3347 osób, 20. miejsce na świecie), a poparcie dla jego polityki wahało się w okolicach 30 proc.

W tym samym czasie Sąd Najwyższy ułaskawił Lula da Silvę, umożliwiając mu tym samym start w wyborach w 2022 r. W ten sposób Brazylijczycy stanęli przed nie lada wyborem. Mieli dwóch kandydatów, z których jeden roztrwonił swoją popularność na skandalach korupcyjnych, a drugi na radykalizmie i niekompetencji. W tych wyborach Brazylijczycy głosując nie tyle wyrażali poparcie dla kandydata, co sprzeciw wobec jego oponenta. W drugiej turze wygrał Lula, ale stosunkiem głosów 49/51 proc., co Bolsonaro od razu nazwał oszustwem. Później Bolsonaro wyjechał do Stanów Zjednoczonych lizać rany wspólnie z mieszkającym tam swoim trzecim synem Eduardo.

Waszyngton w Brazylii

Tuż po zaprzysiężeniu Luli Bolsonaro zorganizował próbę wojskowego zamachu stanu. Plan był taki, że kilka tysięcy jego zwolenników ma zorganizować zamieszki w dzielnicy rządowej w stolicy, a następnie przygotowane wcześniej wojsko, powołując się na

eprasa.pl 10e52ba6f0

chaos w kraju, ma zająć budynki rządowe i wprowadzić stan wyjątkowy.

Pierwszą część planu udało się zrealizować. 8 stycznia 2023 r. tysiące ludzi zebrało się na Placu Trzech Władz, przy którym znajdują się pałac prezydencki, budynek parlamentu i sądu najwyższego na manifestację poparcia dla Bolsonaro. Manifestanci twierdzili, że wybory zostały sfałszowane, a Lula jest uzurpatorem. Następnie wdarli się i zdemolowali siedziby trzech władz. Było to wierna kopia wydarzeń, jakie miały miejsce w Waszyngtonie równo dwa lata wcześniej. Zamieszki udało się jednak uspokoić, a poparcie dla zamachu stanu wśród żołnierzy okazało się niewystarczające do przeprowadzenia realnych działań.

Wobec byłego prezydenta zostało wszczęte śledztwo, a on sam wyparł się jakichkolwiek związków z tymi wydarzeniami.

> *Ostatecznie został skazany przez Sąd Najwyższy za nadużycie władzy i próbę zamachu stanu na areszt domowy, otrzymał także* **ZAKAZ ZABIERANIA PUBLICZNIE GŁOSU** *i startu w wyborach do 2030 r.*

Dlatego właśnie w tegorocznych wyborach startuje jego najstarszy syn Flavio.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Starcie roczników

Flavio Bolsonaro wszedł do polityki na plecach ojca, gdy w wieku 21 lat został wybrany do parlamentu stanowego Rio de Janeiro, w którym zasiadał przez 16 lat. Następnie w 2019 r. został wybrany do senatu, w którym zasiada do dziś. W swojej karierze politycznej dał się poznać jako wierna, acz ugrzeczniona wersja ojca. W trakcie kampanii wyborczej głosił z grubsza to samo, co Jair, ale bez nadmiernej agresji, wulgarnego obrażania oponentów i gloryfikowania dyktatury wojskowej. Byłby to przekaz mało wiarygodny dla przeciwników Jaira, który nie poszerzyłby jego bazy, gdyby nie alternatywa jaką jest osiemdziesięcioletni Lula da Silva.

W trakcie trzeciej kadencji Luli wzrost gospodarczy wyhamował poniżej trzech procent, znacznie wzrosły koszty życia, dług publiczny przekroczył 90 proc. do PKB, brutalna przestępczość spada, ale nie dość szybko, a sam Lula jest coraz mniej wiarygodny jako człowiek z ludu, gdyż w polityce krajowej funkcjonuje od czterech dekad. W trakcie kampanii wypłynęła także afera korupcyjna, która uderza zarówno w niego jak i we Flavio Bolsonaro.

Flavio otrzymał równowartość 100 mln zł na produkcję filmu „Czarny Koń” od bankowego oszusta Daniela Vorcaro. Sam film jest hagiografią Jaira Bolsonaro i miał zostać użyty jako część kampanii wyborczej Flavio, który mocno podkreśla, że ojciec

eprasa.pl 10e52ba6f0

został niesłusznie skazany przez skorumpowane elity. Równocześnie w trakcie śledztwa przeciw Vorcaro okazało się, że oskarżony był w stałym kontakcie z sędzią Sądu Najwyższego Alexandre de Moraes i radził się go, czy powinien uciekać z kraju na kilka dni przed swoim aresztowaniem.

De Moraes to sędzia, który skazał Jaira Bolsonaro i choć nie został mianowany przez Lulę jest z nim kojarzony. W efekcie obie strony mogą twierdzić, że afera wokół Vorcaro obciąża obie strony, ale to Bolsonaro może na niej więcej zyskać. Nawet jeśli Flavio nie ma prawa pozować na zupełnie czystego i nieskorumpowanego, to jednak w polityce krajowej jest relatywnie nową postacią, a poza tym jego zwolennicy od lat są przekonywani, że głębokie państwo jest jednoznacznie przeciw nim, więc każda metoda walki o władzę jest dobra, gdyż jest to walka ze złem. Metoda ta zdaje się działać.

Rodzina do ułaskawienia

Arytmetyka wyborcza i sondaże zdają się wskazywać, że Flavio Bolsonaro minimalnie pokona Lulę w drugiej turze, która odbędzie się w ostatnią niedzielę października. Wybory w Brazylii są obowiązkowe, więc zachęcanie bądź zniechęcanie do głosowania tam nie działa, dlatego można pokusić się o prostą arytmetykę. Bolsonaro zdobył w pierwszej turze 47 proc. głosów, a Lula 45 proc. Poza nimi trzech jakkolwiek liczących się oponentów, Augu-

eprasa.pl 10e52ba6f0

sto Cury, Renan Santos i Ronaldo Caiado, zdobyło łącznie ponad 7 proc., podczas gdy cała reszta kandydatów zdobyła łącznie 0,5 proc. Wspomniana trójka to prawicowi politycy, spośród których Cury i Caidado poparli Bolsonaro, a Santos nie poparł nikogo, gdyż całą kampanię zbudował na byciu prawicową alternatywą dla Bolsonaro. Daje to teoretycznie łączne poparcie dla Bolsonaro na poziomie 52 proc., 45 proc. dla Luli i niepewne 2 proc. od Santosa.

> *Szanse Luli* **SĄ WIĘC MARGINALNE** *i jeśli nic wstrząsającego się nie wydarzy, to jego kariera polityczna jest skończona,*

gdyż trudno sobie wyobrazić, że polityk z takim bagażem będzie startować w 2030 r. w wieku 85 lat.

Nawet gdyby wygrał, to jego partia nie będzie w stanie zmontować koalicji w parlamencie, w którym największe poparcie ma Partia Liberalna Bolsonaro.

Jak więc wyglądać będzie prezydentura Flavio Bolsonaro? Na pewno 1 stycznia 2027 r., w pierwszym dniu urzędowania, ułaskawi ojca. Następnie zapewne ułaskawi młodszego brata Eduardo Bolsonaro, który został skazany za utrudnianie śledztwa przeciw ojcu oraz lobbowanie u Trumpa, by nałożył sankcje

eprasa.pl 10e52ba6f0

handlowe na Brazylię i jest aktualnie poszukiwany. Poza tym należy się spodziewać powtórki z lat 2019-22 i bliskiego sojuszu ze Stanami Zjednoczonymi. Można być także pewnym, że połowa Brazylijczyków będzie rozgoryczona wynikami, a erozja demokracji będzie postępować zarówno tam, jak i na całym świecie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

FELIETON



GEN. ANDRZEJ PAWLIKOWSKI

Stawka większa niż pokój

DONALD TRUMP STWIERDZIŁ, ŻE NADSZEDŁ CZAS, BY KTOŚ INNY NEGOCJOWAŁ W IMIENIU UKRAINY. SKRYTYKOWAŁ WOŁODYMYRA ZEŁENSKIEGO, ZARZUCIŁ MU BRAK SKUTECZNOŚCI i przekonywał, że Kijów powinien był wcześniej doprowadzić do porozumienia z Rosją. Jednocześnie zadeklarował gotowość do rozmów z Władimirem Putinem i Xi Jinpingiem.

Nie chodzi jednak wyłącznie o kolejny konflikt między amerykańskim a ukraińskim prezydentem. Stawką jest coś znacznie

eprasa.pl 10e52ba6f0

poważniejszego: prawo państwa prowadzącego wojnę o własne przetrwanie do decydowania, kto reprezentuje je przy stole negocjacyjnym. Jeśli bowiem najsilniejszy sojusznik zaczyna wskazywać, kto powinien rozmawiać w imieniu słabszego państwa, pojawia się pytanie o granice jego suwerenności.

Trump chce zmienić Zełenskiego

Stany Zjednoczone pozostają najważniejszym partnerem wojskowym i politycznym Ukrainy. Waszyngton ma prawo oceniać skuteczność ukraińskiej strategii, naciskać na negocjacje, a nawet uzależniać dalszą pomoc od określonych warunków. Istnieje jednak granica, której przekroczenie oznaczałoby podważenie podmiotowości sojusznika.

To Ukraińcy ponoszą koszty wojny. Ich miasta są bombardowane, żołnierze giną, a część terytorium pozostaje pod rosyjską okupacją.

> *Dlatego* **OSTATECZNA DECYZJA** *dotycząca reprezentacji państwa musi należeć do Ukrainy.*

Trump od dawna traktuje politykę zagraniczną w kategoriach transakcji. Co otrzymujemy? Ile płacimy? Co możemy wynegocjować? W jego najnowszej wypowiedzi powrócił argument, że

eprasa.pl 10e52ba6f0

Stany Zjednoczone dały Ukrainie bardzo wiele, nie otrzymując wystarczająco dużo w zamian.

Tyle że bezpieczeństwa nie da się sprowadzić do biznesowego rachunku. Amerykańska pomoc dla Kijowa nie jest wyłącznie inwestycją w Ukrainę, lecz także w bezpieczeństwo całego Zachodu. Ukraińska armia wiąże znaczną część rosyjskiego potencjału militarnego, ograniczając możliwości Moskwy w innych regionach Europy. Korzysta na tym również Polska.

Zmiana negocjatora nie rozwiąże zresztą podstawowego problemu. Nawet gdyby Zełenskiego zastąpił ktoś inny, ukraińskie interesy pozostałyby takie same: zachowanie suwerenności, bezpieczeństwo granic, przyszłość armii, gwarancje międzynarodowe, odbudowa kraju i odpowiedzialność Rosji za agresję.

Nie da się usunąć tych kwestii przez zmianę nazwiska na drzwiach gabinetu. Problem wojny rosyjsko-ukraińskiej nie polega na charakterze jednego polityka, lecz na sprzeczności fundamentalnych interesów. Rosja chce podporządkowania Ukrainy i ograniczenia jej strategicznej niezależności. Ukraina walczy o prawo do samodzielnego decydowania o swojej przyszłości.

Od pokoju do kolejnej wojny

Największym zagrożeniem nie jest samo rozpoczęcie negocjacji. Rozmowy są potrzebne, bo każda wojna musi kiedyś znaleźć polityczne rozstrzygnięcie. Niebezpieczeństwo pojawia

eprasa.pl 10e52ba6f0

się wtedy, gdy osiągnięcie porozumienia staje się ważniejsze od jego treści.

Można doprowadzić do zawieszenia broni, zamrozić linię frontu i podpisać dokument ogłaszający zakończenie konfliktu. Nie oznacza to jednak trwałego pokoju. Jeżeli Rosja wykorzysta przerwę na odbudowę armii, uzupełnienie zapasów i przygotowanie kolejnej ofensywy, za kilka lat Europa może znaleźć się w jeszcze trudniejszej sytuacji.

> *Dlatego najważniejsze pytanie nie brzmi, kiedy przestaną strzelać działa, ale* **CO STANIE SIĘ NASTĘPNEGO DNIA**. *Kto zagwarantuje Ukrainie bezpieczeństwo?*

Jak będą kontrolowane warunki porozumienia? Co wydarzy się w przypadku jego złamania? Czy gwarancje będą miały charakter wyłącznie polityczny, czy również militarny?

Bez odpowiedzi na te pytania nawet najbardziej spektakularny sukces dyplomatyczny może okazać się iluzją.

Trump chce pokazać skuteczność. Szybkie zakończenie wojny byłoby dla niego politycznym triumfem. Jednak im większa presja na natychmiastowy rezultat, tym większe ryzyko, że ustępstwa wobec Moskwy zostaną uznane za cenę, którą warto zapłacić.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Tymczasem z perspektywy bezpieczeństwa liczy się nie to, jak szybko uda się podpisać porozumienie, lecz jak będzie wyglądała Europa za pięć czy dziesięć lat.

Wielki układ mocarstw

Dodatkowy niepokój budzi gotowość Trumpa do spotkania z Putinem i Xi Jinpingiem. Według Reutersa rozmowy mogłyby dotyczyć przede wszystkim kontroli zbrojeń i kwestii nuklearnych. Trudno jednak wyobrazić sobie, aby przy takim stole zabrakło tematu Ukrainy.

> *To oznaczałoby przeniesienie konfliktu* **NA POZIOM GLOBALNEJ ROZGRYWKI** *między trzema mocarstwami. Każde z nich ma własne cele.*

Waszyngton chce ograniczyć koszty zaangażowania w Europie i skoncentrować większą uwagę na światowej rywalizacji. Moskwa dąży do utrwalenia swoich zdobyczy i odzyskania wpływu na Ukrainę. Pekin chce zachować strategiczne relacje z Rosją, jednocześnie osłabiając dominację Zachodu.

W tej układance pojawia się zasadnicze pytanie: gdzie jest miejsce dla Ukrainy?

eprasa.pl 10e52ba6f0

Porozumienie zawarte ponad głową Kijowa byłoby niebezpiecznym precedensem. Oznaczałoby bowiem, że najsilniejsze państwa mogą decydować o bezpieczeństwie słabszych bez ich realnego udziału. Historia Europy zna już takie rozwiązania i trudno uznać je za fundament trwałego pokoju.

Nie oznacza to, że Ukraina może ignorować zmianę politycznych nastrojów w Stanach Zjednoczonych. Amerykańskie wsparcie nie jest automatyczne ani bezterminowe. Kijów musi uwzględniać nowe priorytety Waszyngtonu i wykazywać elastyczność. Nie może jednak oznaczać to rezygnacji z podstawowych interesów państwa.

Osobnym problemem pozostaje kwestia ukraińskich wyborów. Trump wcześniej publicznie podnosił potrzebę ich przeprowadzenia, ale głosowanie podczas pełnoskalowej wojny wiąże się z ogromnymi trudnościami. Miliony obywateli przebywają za granicą, część kraju jest okupowana, a setki tysięcy ludzi służą w wojsku. Dochodzą do tego zagrożenia cyberatakami, rosyjskimi operacjami informacyjnymi oraz bezpieczeństwo wyborców.

Wybory przeprowadzone w takich warunkach mogłyby zamiast wzmocnić legitymację władz stworzyć kolejną linię wewnętrznego konfliktu. Moskwa z pewnością próbowałaby wykorzystać podobną sytuację, podobnie jak wykorzystuje wszelkie napięcia między Kijowem a Waszyngtonem.

eprasa.pl 10e52ba6f0

Polska może zapłacić za błędy Trumpa

Z polskiego punktu widzenia kluczowe znaczenie ma nie sam fakt zakończenia wojny, lecz warunki, na jakich do tego dojdzie.

Jeżeli Ukraina zachowa silną armię, otrzyma realne gwarancje bezpieczeństwa i pozostanie trwale związana z Zachodem, sytuacja strategiczna Polski będzie korzystniejsza. Jeżeli natomiast między NATO a Rosją powstanie niestabilna strefa, formalnie wolna od wojny, ale pozbawiona skutecznych zabezpieczeń, zagrożenie dla całej wschodniej flanki może wzrosnąć.

Dlatego Polska nie może ograniczać się do obserwowania negocjacji. Ich wynik wpłynie na bezpieczeństwo naszej granicy, rozmieszczenie rosyjskich wojsk, obecność amerykańskich sił w Europie, przyszłość NATO oraz sytuację na Białorusi i w państwach bałtyckich.

Nie musimy uczestniczyć w każdym spotkaniu, ale powinniśmy mieć realny wpływ na rozmowy dotyczące przyszłej architektury bezpieczeństwa regionu. Nasze interesy muszą być przedstawiane zarówno Waszyngtonowi, jak i Kijowowi oraz europejskim partnerom.

> *Bezpieczeństwo Europy Środkowo-Wschodniej nie może być* **PRODUKTEM UBOCZNYM** *negocjacji prowadzonych przez największe mocarstwa.*

eprasa.pl 10e52ba6f0

Właśnie dlatego najbardziej niepokojące w wypowiedziach Trumpa nie jest krytykowanie Zełenskiego. Każdego polityka można oceniać, również podczas wojny. Problem pojawia się wtedy, gdy zaczynamy wierzyć, że wystarczy wymienić człowieka przy stole negocjacyjnym, aby rozwiązać konflikt.

Nie istnieje negocjator, który samym talentem dyplomatycznym usunie sprzeczność między rosyjskimi ambicjami imperialnymi a ukraińskim dążeniem do niezależności.

O tym, kto reprezentuje Ukrainę, muszą decydować sami Ukraińcy. W przeciwnym razie, próbując zakończyć jedną wojnę, stworzymy precedens, który zagrozi bezpieczeństwu innych państw. Również Polski.

Bo najgorszy pokój to taki, który daje agresorowi czas na przygotowanie następnej wojny.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 10e52ba6f0

wprost

REDAKTOR PROWADZĄCY: *Szymon Krawiec*

SEKRETARZE REDAKCJI: *Katarzyna Dobrowolska, Leszek Bugajski*

ZESPÓŁ: *Magdalena Frindt, Gabriela Keklak, Andrzej Kwaśniewski, Anna Mokrzanowska, Agnieszka Niesłuchowska, Maciej Piasecki, Katarzyna Pinkosz, Artur Siekaczyński*

WSPÓŁPRACOWNICY: *Przemysław Bociąga, Katarzyna Burzyńska-Sychowicz, Marta Byczkowska-Nowak, Marcin Dzierżanowski, Helena Kowalik, Robert Nęcek, Łukasz Pacholski, Andrzej Pawlikowski, Michał Pozdał, Krystyna Romanowska, Daria Szymańska, Miłosz Szymański, Jan Wróbel*

STUDIO „WPROST": *Karol Kinal (kierownik) Marzena Suterska-Kinal*

KONSULTACJA ARTYSTYCZNA: *Victoria Lisiecka*

WYDAWCA: *Agencja Wydawniczo-Reklamowa „Wprost" Sp. z o.o.*

BIURO REKLAMY: *reklama@wprost.pl, tel.: 22 347 50 00*

ADRES REDAKCJI: *Batory Office Building II, Al. Jerozolimskie 212, 02-486 Warszawa, tel.: 22 347 50 00 (recepcja), www.wprost.pl*

Wydawca tytułu, spółka AWR „Wprost", należy do Grupy Kapitałowej PMPG Polskie Media SA

ISSN *02091747*

NA PODSTAWIE ART. 25 UST. 1 PKT 1B PRAWA AUTORSKIEGO WYDAWCA WYRAŹNIE ZASTRZEGA, IŻ DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE MATERIAŁÓW OPUBLIKOWANYCH W TYGODNIKU „WPROST" JEST ZABRONIONE.

© WSZYSTKIE MATERIAŁY W TYGODNIKU CHRONIONE SĄ PRAWEM AUTORSKIM. WSZELKIE PRAWA ZASTRZEŻONE. DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE TREŚCI ARTYKUŁU TYLKO ZA ZGODĄ WYDAWCY. REGULAMIN I WARUNKI LICENCJONOWANIA MATERIAŁÓW PRASOWYCH NA WWW.WPROST.PL/REGULAMIN/

eprasa.pl 10e52ba6f0