NR 21 (329) CENA 10 ZŁ (W TYM 8% VAT) 25 maja 2026 ISSN 0209-174745

wprost

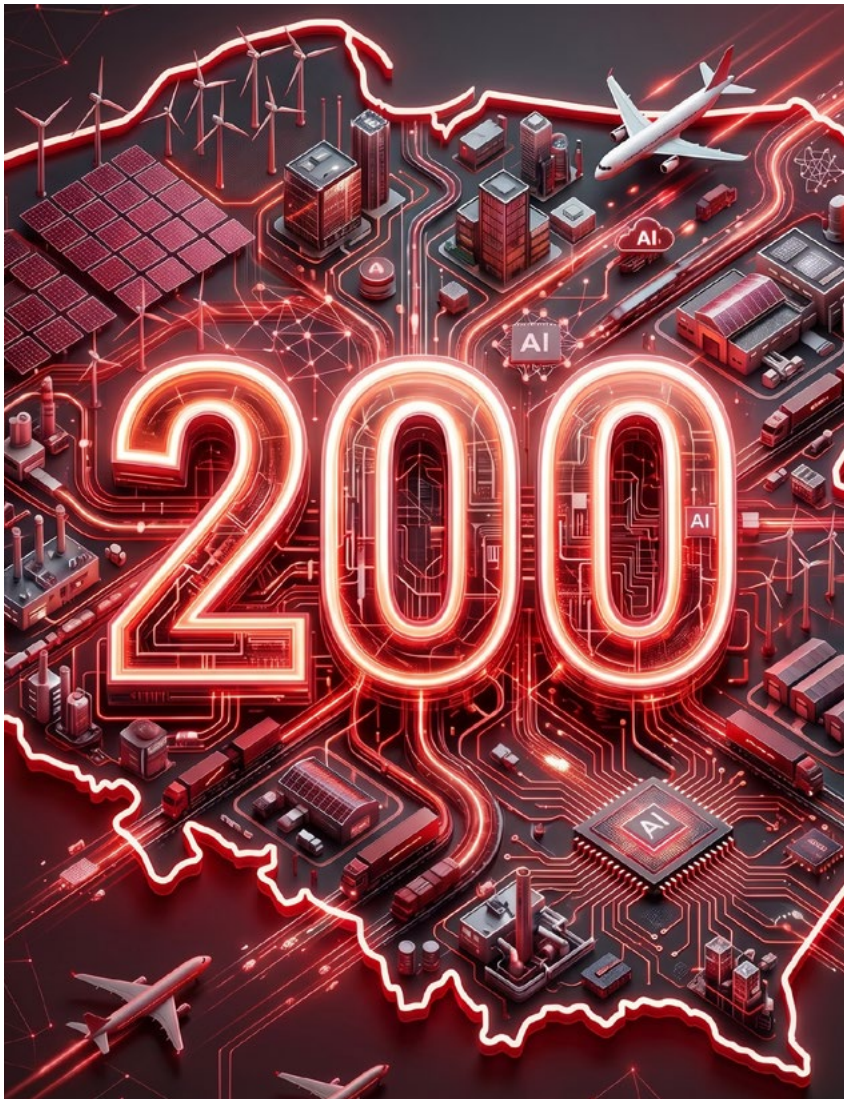


PMPG POLSKIE MEDIA SA

wprost

NR 21(329) 25 MAJA 2026

CZYTAJ WPROST



77 RANKING 200 NAJWIĘKSZYCH POLSKICH FIRM

„Wprost" już po raz 12. przygotował Listę 200 największych polskich firm. To jedyne zestawienie w polskich mediach pokazujące siłę naszego kapitału.

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 8c5c6cf094

7 **SONDAŻ**

KRAJ

14 **NIKT ZIOBRY KNEBLOWAĆ NIE ZAMIERZA**
– Czemu chce spędzić życie na tułaczce. Polska nie jest dyktaturą, można stanąć przed sądem z otwartą przyłbicą – komentuje ucieczkę Ziobry gen. Roman Polko.

31 **ZANDBERG KONTRA CZARZASTY** Politycy Razem szykują się do samodzielnego startu w przyszłorocznych wyborach parlamentarnych i będą odbierali głosy Nowej Lewicy. To rzuci cień na całą koalicję.

42 **Z DEREGULACJĄ WESZLIŚMY W FAZĘ 2.0**
– Tymczasowe aresztowania uderzają w przedsiębiorców w sposób dewastujący. Praktycznie zabijają biznes i uniemożliwiają jego kontynuację – ostrzega ekonomista Jacek Socha.



Fot. Maciej Welk / Forum

FELIETON

59 **JAN WRÓBEL**

SPOŁECZEŃSTWO

62 **PLAN ODBUDOWY PRESTIŻU**

Rektor Uniwersytetu Gdańskiego prof. Piotr Stepnowski wyjaśnia, czy w przyszłości polscy studenci będą – zamiast uczelni w Europie i USA – chętniej wybierać chińskie uniwersytety.

BIZNES

107 **NIE POWINNIŚMY JUŻ BYĆ FRAJERAMI**

– Bycie montownią i zapleczem dla zagranicy nie spowoduje, że zbudujemy trwałe fundamenty silnej gospodarki – mówi Wojciech Balczun, minister aktywów państwowych.



Fot. Augustyński/Wikipedia

eprasa.pl 8c5c6cf094

ZAGRANICA

247 **CYPRYJSKI PRECEDENS**

Przykład Cypru, który wszedł do Unii razem z Polską, mimo że 40 proc. kraju jest pod okupacją, może być paradoksalnie szansą dla Ukrainy.

256 **CIOS W LEWICĘ**

Były premier Hiszpanii José Zapatero znalazł się w centrum gigantycznego śledztwa korupcyjnego. Sprawa może mieć poważne konsekwencje dla obozu władzy.

FELIETON

263 **GEN. ANDRZEJ PAWLIKOWSKI**

KULTURA

269 **WSZYSTKIE ODCIENIE CZERNI I BIELI**

Im cichszym tonem Paweł Pawlikowski chce rozmawiać z widzami, tym większe budzi zainteresowanie w świecie kina. Jego „Ojczyzna" już zbiera entuzjastyczne recenzje.



Fot. Agata Grzybowska / Kino Świat

eprasa.pl 8c5c6cf094

wprost

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



eprasa.pl 8c5c6cf094

SONDAŻ

POLACY O PREZYDENCIE KRAKOWA

Czy **ALEKSANDER MISZALSKI** *powinien zostać odwołany ze stanowiska?*

44,2%
Nie mam zdania

37,8%
Tak



18%
Nie

Fot. A Miszalski/Facebook

eprasa.pl 8c5c6cf094

Bisko **38 PROC. POLEK I POLAKÓW OPOWIADA SIĘ ZA ODWOŁANIEM ALEKSANDRA MISZALSKIEGO Z FUNKCJI PREZYDENTA KRAKOWA** *– wynika z sondażu SW Research dla „Wprost”. Jeszcze liczniejsza grupa ankietowanych nie ma w tej sprawie zdania.*



Tekst: **MAGDALENA FRINDT**

WIĘCEJ

24 maja 2026 r. nadejdzie sądny dzień dla Aleksandra Miszalskiego. Wtedy odbędzie się referendum w sprawie odwołania prezydenta Krakowa oraz Rady Miasta przed upływem kadencji. Aby referendum było wiążące, w głosowaniu dotyczącym losów Miszalskiego musi wziąć udział co najmniej 158 555 mieszkańców Krakowa, czyli minimum 3/5 liczby osób biorących udział w wyborze prezydenta miasta w II turze. W przypadku Rady Miasta minimalna wymagana liczba głosujących wynosi 179 792.

Tak sprawę widzą nie tylko Krakowianie

W najnowszym sondażu SW Research dla „Wprost” zapytaliśmy Polki i Polaków, czy Aleksander Miszalski powinien zostać odwołany ze stanowiska. Wyniki badania pokazują szeroką, bo krajową

eprasa.pl 8c5c6cf094

perspektywę patrzenia na lokalne napięcie. **37,8** proc. ankietowanych odpowiedziało twierdząco, **18** proc. jest przeciwko. Aż **44,2** proc. nie ma zdania w sprawie.

Ciekawe wnioski płyną ze szczegółowych wyników badania.

Najwyższy odsetek osób, które są za zmianą na stanowisku prezydenta Krakowa, został odnotowany wśród następujących grup ankietowanych: mężczyzn (**39,1** proc.), respondentów w wieku 40-49 lat (**39,5** proc.), z wykształceniem wyższym (**41** proc.) i wśród mieszkańców miast z liczbą ludności w przedziale 20-99 tys. (**45,4** proc.). Z kolei za tym, aby Miszalski wciąż pełnił swoją funkcję, są najczęściej: kobiety (**18** proc.), ankietowani w wieku 50-59 lat (**21,6** proc.), z wykształceniem średnim (**20,6** proc.) i z miast z liczbą mieszkańców od 100 do 500 tys. (**21,8** proc.).

Co zostało ze 150 obietnic

Na stronie poświęconej krakowskiemu referendum można przeczytać manifest. „Jesteśmy grupą mieszkanek i mieszkańców Krakowa, zaniepokojonych kierunkiem polityki prowadzonej przez Prezydenta Miasta Aleksandra Miszalskiego oraz współpracującą z nim Radę Miasta. Łączy nas troska o przyszłość miasta, a nie przynależność partyjna. Mamy różne poglądy polityczne, a część z nas w wyborach ogólnopolskich głosowała na ugrupowanie, z którego wywodzi się obecny Prezydent” – czytamy.

eprasa.pl 8c5c6cf094

„Jesteśmy przekonani, że zmiana na stanowisku Prezydenta Miasta jest niezbędna dla umożliwienia przejrzystego, odpowiedzialnego i przewidywalnego zarządzania Krakowem" – podkreślono.

W dalszej części dokumentu wskazano powody, dla których Aleksander Miszalski i Rada Miasta Kraków powinni zostać odwołani. „Zadłużenie Krakowa w ciągu niespełna dwóch lat znacząco wzrosło — według dostępnych danych o niemal 2 miliardy złotych. Mimo skali problemu nie zlecono niezależnego, kompleksowego audytu finansów miasta, który pozwoliłby ocenić przyczyny tego stanu i zaproponować realny plan jego ograniczenia" – podano.

Kolejny zarzut został sformułowany w następujący sposób: „Styl sprawowania urzędu a powaga funkcji". Przypomniano, że prezydent miasta pełni funkcję reprezentacyjną i powinien sprawować ją z należytą powagą, mając świadomość odpowiedzialności, która na nim ciąży. „Aktywność medialna Prezydenta – w tym liczne materiały o charakterze rozrywkowym – budzi nasze wątpliwości co do rozumienia roli, jaką pełni. Nie kwestionujemy potrzeby komunikacji z mieszkańcami, ale uważamy, że powinna ona wzmacniać autorytet urzędu, a nie go osłabiać" – zaznaczono.

W kolejnym punkcie przedstawiciele obywatelskiej inicjatywy wskazali, że Aleksander Miszalski złożył ok. 150 obiet-

eprasa.pl 8c5c6cf094

nic w kampanii wyborczej, a wciąż znaczna ich część nie została zrealizowana lub została wdrożona jedynie częściowo. Zwrócono także uwagę na politykę kadrową i standardy merytoryczne. „Z niepokojem obserwujemy decyzje personalne podejmowane w strukturach podległych Prezydentowi. Przykłady obsadzania stanowisk osobami bez adekwatnego doświadczenia lub kompetencji budzą wątpliwości co do stosowania zasad merytokracji i równego dostępu do służby publicznej. Doniesienia medialne dotyczące przebiegu konkursów oraz kryteriów wyboru kandydatów wymagają wyjaśnień" – zaznaczono.

Miszalski: Zostańcie w domu

Na początku kwietnia 2026 r., kiedy został wyznaczony termin referendum, prezydent Krakowa opublikował krótki wpis w mediach społecznościowych. „Od pierwszego dnia kadencji mówiłem jasno – chcę być rozliczany z efektów mojej pracy dla Krakowian. Dziś prowadzimy w Krakowie wiele ważnych zmian: inwestycje w transport, szkoły, bezpieczeństwo, przestrzeń publiczną" – napisał Aleksander Miszalski na Facebooku.

„To proces, który wymaga czasu i konsekwencji. Wierzę, że Kraków zasługuje na stabilność, odpowiedzialność i dokończenie rozpoczętych działań. Dlatego każdego dnia w tych najbliższych

eprasa.pl 8c5c6cf094

7 tygodniach będę się starał przekonać Was, że warto pozwolić mi dokończyć kadencję i wtedy zdecydować, co dalej" – kontynuował włodarz Krakowa.

Miszalski zaapelował też do mieszkańców, aby – jeżeli pozytywnie oceniają jego dotychczasowe działania – nie brali udziału w referendum. „Referendum w sprawie odwołania zawsze mobilizuje przeciwników. Tak działa ten system. Dlatego jeśli uważacie, że powinienem dokończyć kadencję, w dniu referendum zostańcie w domu. Naszym zwycięstwem będzie niska frekwencja w referendum i wysoka w dniu każdych wyborów. Ostateczna decyzja – jak zawsze – należy do Was" – podsumował prezydent Krakowa.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 19–20 maja 2026 r. przez agencję SW Research metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 801 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.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

wprost

Innowatory

2026

16 EDYCJA

8.06.2026

- **Debaty** z najważniejszymi osobami w państwie
- Networking wśród **CEO I CTO** zainteresowanych Twoim biznesem
- **Pozycjonowanie marki** i ekspertów w opiniotwórczym, zasięgowym medium
- **Pozyskanie najnowszej wiedzy** z obszaru innowacji i jej finansowania
- **Prestiżowa gala** – święto polskiej innowacji o najdłuższej – 15 letniej tradycji
- Pełen obraz **najbardziej innowacyjnych rozwiązań** w Polsce

ZGŁOŚ PROJEKT

PATRONAT HONOROWY

Minister Cyfryzacji

Ministerstwo Aktywów Państwowych

PARTNER STRATEGICZNY

Bank Polski

PARTNERZY

SoDA

BACÓWKA® towary tradycyjne

seen technologie

ideas. INSTYTUT BADAWCZY

CHAOS GEARS

aws

eprasa.pl 8c5c6cf094



© Karol Kinal, Fot. Policja

eprasa.pl 8c5c6cf094

NIKT ZIOB-RY KNEBLO-WAĆ NIE ZAMIERZA

eprasa.pl 8c5c6cf094

– Nie rozumiem, dlaczego człowiek chce spędzić życie na tułaczce. Przecież **POLSKA NIE JEST DYKTATURĄ, MOŻNA STANĄĆ PRZED SĄDEM Z OTWARTĄ PRZYŁBICĄ**. *Dobrze byłoby, gdyby wysiłek, który pozwolił na tak sprawną ewakuację Zbigniewa Ziobry do Stanów Zjednoczonych, został skierowany na rozstrzyganie spraw strategicznych z punktu widzenia bezpieczeństwa Polski na naszą korzyść. Powinniśmy działać z większym zaangażowaniem w sprawach kluczowych, a nie wywlekać polityczne brudy za ocean – mówi* **GEN. ROMAN POLKO**.



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

Wicepremier i minister obrony narodowej Władysław Kosiniak-Kamysz poinformował, że Polska otrzymała gwarancje, iż planowane zmniejszenie amerykańskiego kontyngentu w Europie o 5 tysięcy żołnierzy docelowo nie dotknie naszego kraju. Minister podkreśla, że to efekt rządowej ofensywy dyplomatycznej i ostatnich wizyt przedstawicieli MON-u oraz generałów w Stanach Zjednoczonych. Z drugiej strony ministrowie Karola Nawrockiego mówią o tym, że rząd prowadzi politykę

eprasa.pl 8c5c6cf094

antyamerykańską. Czy zatem możemy spać spokojnie, czy jednak te doniesienia powinny nas niepokoić?

Z pewnością sytuacja jest niepokojąca, gdy relacje – które powinny sprawnie funkcjonować zarówno na poziomie dwustronnym wojskowym, jak i w ramach struktur NATO – nie działają tak, jak należy. Mając wiele kanałów komunikacyjnych, będąc partnerami i członkami tych samych sojuszów, powinniśmy realizować stałą, płynną wymianę informacji. Zamiast tego mamy przepychankę i zgrzyty na linii rząd-prezydent.

Co jest w tym wszystkim kluczowe?



GEN. ROMAN POLKO

– generał dywizji Wojska Polskiego, oficer dyplomowany wojsk powietrznodesantowych i sił specjalnych, doktor nauk wojskowych w specjalności kierowanie organizacją. Od 2000 do 2004 r. pełnił funkcję Dowódcy Wojskowej Formacji Specjalnej GROM w Warszawie. Po konflikcie z kierownictwem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego odszedł do rezerwy na własną prośbę.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Politycy zapominają, że miarą sukcesu w kwestiach bezpieczeństwa jest łączenie siły i mówieniem jednym głosem. Za głowę się dziś złapałem, gdy usłyszałem z ust jednego z polityków, że Amerykanie wycofują się z Europy przez program SAFE i że zamiast „zabrać Niemcom", my chcemy, żeby oni byli silniejsi.

> *Jeżeli ktoś zapomina, że Niemcy są* **W TYM SAMYM SOJUSZU CO MY**, *powinien pójść na kurs do Akademii Sztuki Wojennej.*

Może rektor Akademii, generał Mirosław Gocuł, by go w tym zakresie wyedukował.

Czyli redukcja sił USA w Europie to proces, do którego musimy się po prostu dostosować?

Fakt, że Amerykanie będą zmniejszali swoją obecność w Europie, jest realizowany w sposób uczciwy i – jak widać – ewolucyjny, a nie rewolucyjny. To nie jest tak, że Amerykanie nagle się wycofują i zamykają wszystkie bazy. Wiadomo było jednak od dawna, że ciężar odpowiedzialności powinien się przesunąć i tzw. europeizacja NATO kiedyś będzie musiała się rozpocząć. Dobrze byłoby teraz przekonać naszych amerykańskich partnerów do wspólnego zbudowania planu realizacji tego procesu, aby uniknąć chaosu.

eprasa.pl 8c5c6cf094

W kontekście „NATO 3.0", o którym wspominał nawet Pentagon, trzeba jasno wskazać, że odpowiedzialność za działania konwencjonalne na terytorium Europy musi zostać przejęta przez Europę. Powinno to następować w miarę pozyskiwania odpowiednich zdolności, które pozwolą zastępować zadania realizowane dotychczas przez siły amerykańskie działaniami europejskiego filaru sojuszu.

Nawiązując do wewnętrznych tarć, Zbigniew Bogucki, szef Kancelarii Prezydenta, stwierdził w Polsat News, że to jednak rząd i premier Donald Tusk szkodzą relacjom polsko-amerykańskim, a wypowiedzi premiera z ostatnich tygodni uderzają w Stany Zjednoczone i podważają naszą wiarygodność sojuszniczą, przez co nie pomagają ani prezydentowi, ani Polsce.

To jest właśnie to, o czym przed chwilą powiedziałem – wykorzystywanie spraw bezpieczeństwa do bieżącej walki politycznej i wzajemnych przepychanek.

Chodzi tu m.in. o wywiad premiera dla „Financial Times", w którym Donald Tusk podał w wątpliwość wywiązywanie się USA ze zobowiązań sojuszniczych.

Premier nie podaje w wątpliwość zobowiązań, tylko oczekuje potwierdzenia gwarancji bezpieczeństwa. Jeśli prezydent Donald Trump wielokrotnie wypowiada się w tonie, że właściwie rozważa wyjście z NATO, że „oni nam nie pomagają", a polscy żołnierze rzekomo „zawsze trzymali się z tyłu, w drugiej linii", to

eprasa.pl 8c5c6cf094

konieczna jest reakcja ze strony NATO, aby pewne rzeczy sobie wyjaśnić, a nawet powiedzieć: „sprawdzam".

Przecież myśmy wspierali Amerykanów w Iraku i w Afganistanie, i to nawet wtedy, gdy ze strony francuskiej prezydent mówił, że Polska straciła okazję, żeby siedzieć cicho.

Ale premier powiedział we wspomnianym wywiadzie, że Waszyngton traktuje Polskę jako najlepszego i najbliższego sojusznika w Europie. Ale dla niego prawdziwym problemem jest, co to oznacza w praktyce, jeśli coś się stanie.

Wypowiedź premiera z pewnością nie była w tonie antyamerykańskim. Ona stanowiła zaproszenie do wspólnego działania, a także wyraz oczekiwania podmiotowego traktowania i równorzędnej komunikacji. Chodzi o relacje partnerskie, a nie o zarządzanie na zasadzie: „macie robić to, co wam kazano".

> *W relacjach z Amerykanami szczera wymiana zdań, upewnianie się czy zwrócenie uwagi na to, by kwestii członkostwa i spraw wewnętrznych* **NIE WYWLEKAĆ NA PLATFORMĘ X**, *są niezwykle ważne.*

Sprzecznych interesów czy zgrzytów będzie jeszcze wiele, ale siłą Sojuszu jest to, że działamy solidarnie i potrafimy się komunikować.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Czy przyjdzie moment, że Stany całkowicie wycofają się z Europy? Ten wariant jest realny?

Wszystko jest możliwe. Dlatego tak kluczowa jest europeizacja NATO. Musimy realnie oceniać sytuację. Stany Zjednoczone są obecnie mocno zaangażowane na Bliskim Wschodzie, a trwająca tam wojna pokazała, jak szybko zużywają się amerykańskie zapasy strategiczne. Gdyby do tego doszły jeszcze działania na Morzu Południowochińskim czy konflikt między Koreami, to gdzie Amerykanie będą realizowali swoje interesy w pierwszej kolejności? Będą chcieli odbudować swoją wiarygodność wśród Saudyjczyków, ponieważ wiążą ich z nimi miliardowe kontrakty.

Europa jest w stanie udźwignąć ten ciężar finansowy i militarny?

To, co w tej chwili negocjujemy i co musimy zyskać, to przede wszystkim czas, aby odbudować zaległości, które powstały z naszej własnej, europejskiej winy. Potrzebujemy na to czterech, może pięciu lat. W ramach planów operacyjnych NATO z pewnością da się to poukładać tak, aby uniknąć zgrzytów przy transferze odpowiedzialności za poszczególne obszary na europejski filar Sojuszu.

Zresztą poniekąd to już widzimy. Fakt, że kolejni polscy generałowie – wcześniej generał Karol Molenda, teraz słyszymy o generale Macieju Kliszu – trafiają do kluczowych struktur dowódczych NATO, pokazuje kierunek. Polska może być i staje się

eprasa.pl 8c5c6cf094

mocnym graczem w Sojuszu, a nasz głos będzie tam coraz bardziej słyszalny.

Marek Siwiec zauważył w Polskim Radiu, że relacje z USA były dotychczas jednym z nielicznych obszarów pełnej zgody politycznej w Polsce. Tymczasem teraz słyszymy, że Stany Zjednoczone mogą stawać po jednej ze stron. Chodzi o głośną sprawę wyjazdu do USA posła Zbigniewa Ziobry, który ma w Polsce status podejrzanego, a okazuje się, że swobodnie funkcjonuje w Waszyngtonie czy – jak słyszymy w ostatnich doniesieniach – w Nowym Jorku. Marek Siwiec mówi, że to boli, ale nie rozwala całego systemu. Podpisałby się pan pod jego słowami?

Pełna zgoda. Przypomnę, że za prezydentury Andrzeja Dudy miałem okazję rozmawiać z ministrem Siwcem, z premierem Goryszewskim czy z generałem Stanisławem Koziejem. Wówczas w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego spotykali się ludzie z bardzo różnych środowisk, którzy potrafili debatować, dyskutować i podpowiadać prezydentowi rozwiązania, dzieląc się swoim doświadczeniem w imię wspólnie pojętego bezpieczeństwa.

Ubolewam nad tym, że dziś BBN – organ pana prezydenta, który powinien być eksperckim ciałem analitycznym wypracowującym koncepcje, wizje i strategie – nagle stał się elementem wprzęgniętym w bieżącą grę partyjną i polityczną.

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *Szkoda, że generałowie tacy jak Rajmund Andrzejczak, który całkiem nieźle sprawdza się medialnie i posiada* **OGROMNE RELACJE MIĘDZYNARODOWE**, *nie są angażowani przez BBN czy jako doradcy prezydenta.*

Gdyby tak było, prawdopodobnie wystarczyłby jeden telefon i wiele niewiadomych czy dziwnych kwestii udałoby się od ręki wyjaśnić.

Irytuje mnie też to, że ludzie prezydenta całą energię wykorzystują na „dowalanie" rządowi, że jest rzekomo antyamerykański czy proniemiecki, zamiast na merytorycznym wspieraniu deklaracji prezydenta o utrzymywaniu kontaktów z Donaldem Trumpem i administracją USA.

Widocznie robią to skutecznie, skoro Zbigniew Ziobro uzyskał schronienie w USA.

Dobrze byłoby, gdyby wysiłek, który pozwolił na tak sprawną ewakuację Zbigniewa Ziobry do Stanów Zjednoczonych, został skierowany na rozstrzyganie spraw strategicznych z punktu widzenia bezpieczeństwa Polski na naszą korzyść. Powinniśmy działać z większym zaangażowaniem w sprawach kluczowych, a nie wywlekać polityczne brudy za ocean.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Zaskoczyła pana sprawna ucieczka Zbigniewa Ziobry do USA?

Mnie zaskakuje przede wszystkim postawa samego byłego ministra sprawiedliwości. Nie rozumiem, dlaczego człowiek chce spędzić życie na tułaczce. Przecież Polska nie jest dyktaturą, można stanąć przed sądem z otwartą przyłbicą.

Ale twierdzi, że Polsce nie mógł liczyć na sprawiedliwy proces.

Owszem, jest zamieszanie w sądownictwie, ale powinien wytłumaczyć się z tego, jak realizował swoją reformę, która tak bardzo zdeformowała polski system sprawiedliwości.

Jeśli człowiek jest uczciwy i nie ma nic do ukrycia, wszystko się wyjaśni.

> *Z tego, co wiadomo, nikt go kneblować nie zamierza i ma pełną możliwość* **PRZEDSTAWIENIA SWOJEGO STANOWISKA** *wobec stawianych mu zarzutów.*

W kontekście wyjazdu byłego ministra sprawiedliwości do USA minister Marcin Kierwiński zasugerował, że władze amerykańskie mogły zostać przez kogoś wprowadzone w błąd. Podkreślał, że strona amerykańska powinna mieć świadomość, iż Zbigniew Ziobro jest poszukiwany w Polsce w związku

eprasa.pl 8c5c6cf094

z poważnymi zarzutami. Czy to w ogóle możliwe, żeby amerykańscy urzędnicy dali się oszukać polskim politykom, np. Adamowi Bielanowi czy innym politykom PiS-u? Da się przeprowadzić taką akcję wobec naszego głównego sojusznika?

Amerykański system sądowniczy i administracyjny z pewnością to wyjaśni – ustali, czy zostali wprowadzeni w błąd, czy też nie. Nie chcę jednak nad tym debatować, ponieważ sprawa Zbigniewa Ziobry to drugorzędny problem. Skupmy się na tym, co jest naprawdę ważne dla naszego bezpieczeństwa narodowego, a nie na człowieku, który najpierw sam kierował wymiarem sprawiedliwości, a teraz stroi sobie z niego żarty.

Czy w takim razie ofensywa dyplomatyczna rządu i – mówiąc kolokwialnie – „wycieczki" przedstawicieli gabinetu Donalda Tuska do Waszyngtonu przynoszą efekty? Dotychczas opinia publiczna miała wrażenie, że to głównie strona prezydencka monopolizuje relacje z USA. Czy teraz te siły się wyrównują, bo premierowi również zależy na bezpośrednich wpływach?

Użyła pani bardzo trafnego określenia. Niestety, zbyt często w przeszłości były to po prostu „wycieczki". Relacje nieformalne i robocze powinny być utrzymywane na bieżąco, w sposób ciągły, bo wtedy najłatwiej wyjaśnia się wszelkie nieporozumienia w zarodku. Organizowanie nagłych wyjazdów w momencie kryzysu przypomina kopanie studni, gdy dom już się pali. Stałych relacji, które buduje się latami w czasach spokoju, nie da się odrobić

eprasa.pl 8c5c6cf094

w bardzo krótkim czasie podczas jednej czy dwóch wizyt. Zanim przedstawiciele rządu wybrali się do Stanów Zjednoczonych, czy nie łatwiej było najpierw udać się na Krakowskie Przedmieście, porozmawiać z prezydentem i stworzyć wspólną, silną delegację rządowo-prezydencką? Wtedy nasz głos w Waszyngtonie miałby zupełnie inną wagę i moc.

Dobrze byłoby również, aby odpowiedzią na te problemy stało się wypracowanie porozumienia w sprawie obsady stanowiska ambasadora w USA.

> *Utrzymywanie sytuacji, w której wysyłamy tam człowieka nie znającego realiów, który* **UPARŁ SIĘ NA TO STANOWISKO** *tylko dlatego, że toczy się jakiś spór partyjny – mam na myśli ministra Bogdana Klicha – jest błędem.*

Pan Klich, funkcjonując tam czysto ambicjonalnie, przypomina mi niestety pana Janusza Zemke czy innych polityków z minionych lat, którzy kierowali strukturami, nie mając realnego dostępu do informacji. Klich jako ambasador nie będzie miał siły sprawczej, ponieważ Pałac Prezydencki go zwyczajnie nie uznaje. Najwyższa pora, by w Waszyngtonie pojawił się mocny ambasador.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Na przykład kto?

Nie wskazuję, z którego obozu politycznego ma pochodzić, ale musi to być człowiek o niepodważalnym autorytecie, szanowany równo przez obie strony. Ktoś, kto będzie budował realne poparcie i zrozumienie dla polskich spraw, a nie żebrał o uznanie.

Czyli uważa pan, że Bogdan Klich powinien podjąć honorową decyzję i wycofać się z tej misji?

Tak.

> *Tam powinien funkcjonować ktoś, z kim wszyscy się liczą i wobec kogo Amerykanie nie mają wątpliwości, że* **REPREZENTUJE JEDNOLITE STANOWISKO** *państwa.*

Jeśli dochodzi do kuriozalnych sytuacji, że spotyka się polska delegacja – i na to spotkanie nie wpuszcza się polskiego attaché wojskowego – to w kogo to uderza? Na pewno nie w stronę amerykańską.

A jak ocenia pan działania i wypowiedzi nowego szefa BBN-u Bartosza Grodeckiego przez pryzmat ostatnich dni?

To kolejny „człowiek bez właściwości", podobnie jak jego poprzednik. To niezwykle przykre, ale Biuro Bezpieczeństwa Narodowego przestało odgrywać rolę niezależnego centrum ana-

eprasa.pl 8c5c6cf094

litycznego, w którym spotykają się eksperci z różnych stron sceny politycznej, wykuwając strategiczne rekomendacje dla prezydenta i budując porozumienie w najtrudniejszych kwestiach. Dotyczy to również wypracowywania jednolitego stanowiska w rozmowach z Amerykanami.

Ośrodek taki jak BBN powinien stale przejawiać inicjatywę strategiczną. Nasi zachodni partnerzy muszą wiedzieć, że to ciało ma realny wpływ na decyzje podejmowane w Polsce przez rząd i prezydenta. Szefowie BBN-u powinni być liderami zdolnymi do tworzenia rozwiązań, które później przekładają się na konkretne umowy między państwami. Tymczasem tego nie robią.

Nowy szef BBN-u wykazuje jednak dużą aktywność w innych obszarach – m.in. bardzo głośno protestował w sprawie Tomasza Sakiewicza, nazywając działania służb „nękaniem dziennikarzy Telewizji Republika" i zapowiadając interwencje w MSWiA.

Przypomina mi to niestety niektórych generałów z minionej epoki, którzy zamiast skupić się na realnej robocie, kurz na parapecie sprawdzali. Co go obchodzi zamieszanie wokół Sakiewicza? Przecież ten urząd ma zupełnie inne, strategiczne zadania, nie powinien mieszać się w takie incydenty. To nie są kwestie dotyczące bezpieczeństwa narodowego.

eprasa.pl 8c5c6cf094

To, że policja działała tam w sposób kompromitujący, to zupełnie odrębna sprawa, którą należy wyjaśniać na odpowiednim, podległym poziomie służb.

Kiedy kierowałem i dowodziłem jednostką GROM-u, to po to, aby mogła ona skutecznie funkcjonować w strukturach NATO jako jeden z wiodących komponentów, z którym wszyscy się liczą, musiałem stale spotykać się ze swoimi odpowiednikami w Londynie, Niemczech, Stanach Zjednoczonych czy nawet w Jordanii. Tak właśnie rozumiem rolę szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego i tak była ona realizowana w czasach, gdy przeprowadzano całkowity Strategiczny Przegląd Bezpieczeństwa Narodowego, jak robił to generał Stanisław Koziej.

Ale jego pan wielokrotnie krytykował.

To prawda, mówiłem mu to zresztą bezpośrednio – m.in. negatywnie oceniałem jego reformę systemu kierowania i dowodzenia siłami zbrojnymi, wokół której toczyły się ostre spory. Jednak tamte debaty dotyczyły realnych problemów merytorycznych, a nie personalnych ataków. Dzięki temu wypracowano „Białą Księgę Bezpieczeństwa Narodowego", która do dziś stanowi powód do dumy dla profesor.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

Od ponad dekady tworzymy jedno
z najbardziej opiniotwórczych mediów w Polsce

SPÓŁKA AKCYJNA
DO RZECZY

Do Rzeczy S.A.
Spółka notowana na rynku **NewConnect (GPW)**
Symbol giełdowy: **DRZ**



WOLNOŚĆ SŁOWA MA WARTOŚĆ - TAKŻE GIEŁDOWĄ

Od 28 kwietnia 2026 możesz nas nie tylko czytać,
ale również zostać akcjonariuszem Do Rzeczy S.A.

ZAINWESTUJ
W NIEZALEŻNE MEDIA
Twoje media. Wspólna sprawa.

Dowiedz się więcej:
www.DoRzeczySA.pl

eprasa.pl 8c5c6cf094



ZANDBERG KONTRA CZARZASTY

Fot. Maciej Welk / Forum (x2)

eprasa.pl 8c5c6cf094

Stanowisko Marszałka Sejmu dla Włodzimierza Czarzastego miało być szansą dla Nowej Lewicy na odbicie się w sondażach partyjnych. **PO PÓŁ ROKU SPRAWOWANIA TEGO URZĘDU EFEKTU CZARZASTEGO JEDNAK NIE WIDAĆ**. *Sondażowe poparcie dla Nowej Lewicy ciągle oscyluje w przedziale 5-7 proc. Tak jak przed objęciem stanowiska przez lidera tej partii.*



Tekst: **ELIZA OLCZYK**

WIĘCEJ

Marszałek Sejmu może atakować prezydenta Karola Nawrockiego przy każdej okazji, wypowiadać się krytycznie o ambicjach prezydenta USA dotyczących pokojowej nagrody Nobla, może obiecywać prezydentowi Wołodymyrowi Zełenskiemu, że Ukraina lada moment przystąpi do Unii Europejskiej, może organizować ślubowanie sędziów Trybunału Konstytucyjnego – a poparcie ani drgnie.

Najnowsza prognoza wyników wyborów zamówiona przez Onet daje partii Włodzimierza Czarzastego zaledwie 6,3 proc. poparcia, co oznacza 15 mandatów w przyszłym Sejmie. To dużo mniej niż w 2023 r., kiedy lista lewicy, na której znaleźli się przed-

eprasa.pl 8c5c6cf094

stawiciele Partii Razem zdobyła 26 mandatów. A apetyty członków Nowej Lewicy są dużo większe.

– Oczekiwania są takie, że każda jedynka na liście weźmie mandat, tymczasem z tej prognozy wynika, że nawet obecni posłowie nie mogą liczyć na powrót do Sejmu po wyborach.

> *Wobec* **ROZPADU POLSKI 2050** *Nowa Lewica powinna zyskać większe poparcie, a niczego takiego nie widać.*

To oznacza, że nie jest w stanie powiększyć swojego zaplecza społecznego, nawet gdy ze sceny znika jeden z konkurentów – mówi polityk lewicy. I dodaje, że jeden z PR-owców powiedział mu kiedyś, iż Włodzimierz Czarzasty nie wzbudza zaufania wyborców. Do tego stopnia, że gdyby chciał sprzedać złoto po korzystniej cenie, to wyborcy uznaliby, że to tombak.

Lewica bez aborcji i związków partnerskich

W wyborach parlamentarnych w 2023 r. Nowa Lewica zdobyła 8,61 proc. głosów. Przy czym wspólne listy obejmowały Partię Razem, Unię Pracy i PPS, zatem lewica poszła do wyborów dość szeroką ławą. Na dodatek walczyła o mandaty w sprzyjających warunkach – wyborcy byli znużeni ośmioma latami rządów PiS-u, a lewicowy elektorat, najbardziej antypisowski ze wszystkich,

eprasa.pl 8c5c6cf094

z radością pobiegł do urn, żeby odebrać władzę partii Jarosława Kaczyńskiego.

W przyszłym roku sytuacja będzie zgoła odmienna. Wyborcy lewicy raczej będą rozczarowani, że ich rząd nie spełnił obietnic wyborczych, w tym sztandarowych postulatów dotyczących zmiany przepisów aborcyjnych i zalegalizowania związków partnerskich. Ba, nawet katolików nie opiłowano z ich przywilejów, co zapowiadał Donald Tusk przed wyborami. Przeciwnie, premier ostatnio udał się do papieża Leona XIV i zaprosił go do odwiedzenia Polski.

Co ma o tym wszystkim myśleć lewicowy wyborca? Że chyba nie warto uczestniczyć w głosowaniu, skoro mimo zmiany władzy rzeczywistość zmieniła się w niewielkim stopniu. A rozbicie środowiska lewicy jeszcze pogorszy sytuację, bo tym razem Nowa Lewica nie wciągnie na listy Partii Razem.

Formacja Adriana Zandberga będzie samodzielnie walczyła o głosy wyborców i ma do tego dobrą bazę, bo jej lider przypomniał o sobie w ubiegłorocznych wyborach prezydenckich. Zdobył 4,86 proc. głosów, wyprzedzając Magdalenę Biejat, kandydatkę Nowej Lewicy (4,23 proc. głosów). Zbudował swoją rozpoznawalność na krytyce rządu, a teraz jeździ po Polsce, by zdobywać przyczółki w powiatach i gminach.

Dla partii wielkomiejskiej to jest karkołomne zadanie, jednak do zrealizowania przy dużym nakładzie pracy. A Razem wydaje się

eprasa.pl 8c5c6cf094

być zdeterminowana, by pokazać swoją przydatność dla mieszkańców małych ośrodków, no i jako partia opozycyjna może swobodnie dysponować czasem, podczas gdy politycy Nowej Lewicy w większości siedzą w rządzie.

Rachuby Zandberga

W lewicowym środowisku można usłyszeć, że Czarzasty w 2023 r. wyciągnął do Adriana Zandberga, lidera Partii Razem, pomocną dłoń po bardzo złym wyniku osiągniętym w 2019 r. wyborach do europarlamentu. Lista Partii Razem i Unii Pracy zdobyła wtedy niespełna 169 tys. głosów, czyli poparło ją 1,24 proc. uczestników wyborów.

> *– Czarzasty niepotrzebnie podał tlen partii Zandberga. Uważał, że kandydaci Razem będą służyli jako* **WYPEŁNIENIE DALSZYCH MIEJSC** *na listach,*

ale kierownictwo partii wystawiło na każdej liście tylko po jednym kandydacie i na niego pracowało, dzięki czemu udało im się wprowadzić do Sejmu sześć osób – wzdycha nasz rozmówca.

W parlamencie Razem natychmiast pokazała pazurki – po pierwsze, nie weszła do koalicji rządzącej, twierdząc, iż jej postu-

eprasa.pl 8c5c6cf094

laty programowe nie zostały uwzględnione, a po drugie, odeszła z klubu Nowej Lewicy, bo się okazało, że z rządem Donalda Tuska jej nie po drodze.

– A teraz politycy Razem szykują się do samodzielnego startu w przyszłorocznych wyborach parlamentarnych i będą odbierali głosy Nowej Lewicy – mówi nasz rozmówca poirytowany.

Dla takiej partii jak Nowa Lewica, która oscyluje wokół 7 proc. poparcia, każdy głos się liczy. Razem ma od 2 do 4 proc. poparcia, a zdarzało jej się nawet opierać o próg wyborczy, który wynosi 5 proc. Gdyby to poparcie zsumować z notowaniami Nowej Lewicy, to taka wspólna lista mogłaby uzyskać nawet dwucyfrowy wynik, co daje kilkadziesiąt mandatów. Ale do takiego scenariusza tym razem nie dojdzie.

W Razem wiedzą, że gdyby poszli do wyborów na jednej liście z Nową Lewicą, to po prostu by się ośmieszyli, bo partia opozycyjna nie może walczyć o mandaty ręka w rękę z partią rządzącą. Żadne słodkie słówka marszałka Czarzastego, jak to się przyjaźni z Adrianem Zandbergiem i jak to 95 proc. programu mają wspólnego, tego nie zmieni.

Razem kontestuje rząd Donalda Tuska, w którym Nowa Lewica ma swój udział. Nie ma posiedzenia Sejmu, żeby Zandberg nie skrytykował działań ministrów. Ostro recenzował m.in. decyzje ministry zdrowia o ograniczeniu dostępu do niektórych badań i miał pretensje do Czarzastego, iż jego partia zagłosowała

eprasa.pl 8c5c6cf094

przeciwko odwołaniu Jolanty Sobierańskiej-Grendy ze stanowiska. Ostatnio dostało się Agnieszce Dziemianowicz-Bąk, ministerpracy z Nowej Lewicy, że pozwala podległej jej instytucji, Ochotniczym Hufcom Pracy, na atakowanie uczniów, którzy nie dorabiają po lekcjach. „Porąbało was w tym rządzie,@a_dziemianowicz?

> *Państwowa instytucja zajmuje się atakowaniem* **SZESNASTOLATKÓW** *za to, że nie pracują zarobkowo?" – napisał Zandberg na X pod grafiką „wysmażoną" przez OHP.*

Kilka dni temu lider Partii Razem w porannym programie RMF FM zapowiedział, że szykuje się na samodzielny start w przyszłorocznych wyborach. – Różni nas podejście do postulatów. My je traktujemy poważnie, a inni postanowili je sprzedać za stołki w Ochotniczych Hufcach Pracy – stwierdził Zandberg. A jeszcze dodał, że Nowa Lewica podąża w orszaku Donalda Tuska.

Zatem już dziś wiadomo, jak Partia Razem będzie prowadziła kampanię – ostro atakując rząd i Nową Lewicę, która w nim zasiada, za sprzedanie lewicowych wartości.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Wojny marszałka

Włodzimierz Czarzasty w niedawnym wywiadzie dla „Gazety Wyborczej" tłumaczył rozejście się dróg Nowej Lewicy i Razem. Powiedział, że Zandberg mógł rządzić, ale nie chciał.

– Jest krytyczny wobec rządowej większości. Ja także bywam, ale załatwiam sprawy. Jestem skuteczny. On nie. Lewica ma się czym chwalić. Renta wdowia, największy program mieszkaniowy po transformacji, „Aktywny rodzic", in vitro w formie ustawy, wolna Wigilia, zmiana definicji zgwałcenia, podwyżka zasiłku pogrzebowego – wyliczał lider Nowej Lewicy.

Niby sporo tych osiągnięć, ale jakoś nie przysporzyły sympatii Nowej Lewicy. Jeżeli już, to poszły na konto Koalicji Obywatelskiej, bo premier Tusk potrafi po mistrzowsku zarządzać sukcesami swoich ministrów, tak by cały splendor spłynął na niego.

A w Sejmie też urzędowanie lidera Nowej Lewicy wychodzi tak sobie. Włodzimierz Czarzasty swoje marszałkowanie rozpoczął od konfrontacji z prezydentem Karolem Nawrockim. Opowiadał o wecie marszałkowskim (coś takiego nie istnieje w naszym systemie prawnym), które miało być odpowiedzią na weta prezydenta Nawrockiego do ustaw rządowych. Łajał głowę państwa, że jest od podpisywania ustaw, a nie od rządzenia. Wypowiedział się lekceważąco o ambicjach prezydenta Donalda Trumpa, który chciał zostać uhonorowany pokojową nagrodą Nobla. Skrytykował też wypowiedź prezydenta USA o wkładzie sojuszników w misję

eprasa.pl 8c5c6cf094

NATO w Afganistanie, co spotkało się z reakcją ambasadora USA w Warszawie Toma Rose'a, który zapowiedział zerwanie stosunków amerykańskich z Czarzastym.

Czy wyborcom podoba się konfrontacyjny styl sprawowania urzędu przez Czarzastego?

> *– Nie znam nikogo, kto chwaliłby Czarzastego* **ZA WOJNĘ Z PREZYDENTEM** *Karolem Nawrockim lub prezydentem Donaldem Trumpem.*

Ani razu nie usłyszałem na żadnym spotkaniu: Dobrze marszałek dogadał temu Nawrockiemu – mówi nasz rozmówca z lewicy. I dodaje:

– Czarzasty robi show, który części wyborców się podoba, bo lud lubi kopanie po kostkach. Ale zazwyczaj po 100 dniach show się nudzi. Szymon Hołownia też robił show i też się znudził.

Kilometrówki i inne decyzje

Kolejna sprawa – marszałek Sejmu na początku swojego urzędowania zapowiedział zmiany w rozliczaniu tzw. kilometrówek, czyli zwrotu pieniędzy za wyjazdy samochodem w ramach wykonywania obowiązków poselskich. Miały być ściśle kontrolowane. Tymczasem w ostatnich dniach media są pełne informacji o ki-

eprasa.pl 8c5c6cf094

lometrówkach rozliczanych przez posłów na kilkadziesiąt tysięcy złotych rocznie. Nawet Anna Maria Żukowska, szefowa klubu Lewicy, prawa ręka Włodzimierza Czarzastego, rozliczyła 38 tys. zł w ramach kilometrówek, choć – jak wytknęli jej dziennikarze – mieszka niespełna dwa kilometry od gmachu Sejmu, a okręg wyborczy ma w Warszawie. Zatem coś w tym planie kontroli kilometrówek nie wyszło.

Marszałek Sejmu za to ochoczo obciął uposażenie posłom PiS-u – Dariuszowi Mateckiemu i Michałowi Wosiowi – za to, że prezentowali na sali plenarnej plakat dotyczący afery pedofilskiej w Kłodzku, opatrzony podpisem „Tylko nie mów nikomu". Czyli jak chce, to potrafi działać szybko.

– Problem z Nową Lewicą jest następujący – to nie jest fajna, nowa lewica, tylko partia królika i jego przyjaciół. Nie mają zielonego pojęcia, do kogo adresują swój program. Z jednej strony są mocno przechyleni obyczajowo, z drugiej nie są w stanie przeforsować swoich sztandarowych projektów. Już trzeci rok są w rządzie i nic nie zrobili – mówi krytycznie nasz rozmówca.

To dlatego Zandberg uwiera Czarzastego. Bo lider Partii Razem punktuje błędy rządzących z pozycji lewicowych, np. wytyka rosnące nierówności edukacyjne wynikające z polityki Ministerstwa Edukacji Narodowej lub ograniczanie dostępu do usług zdrowotnych będące efektem działań Ministerstwa Zdrowia. A li-

eprasa.pl 8c5c6cf094

der Nowej Lewicy wytykać ich nie może, bo przecież nie będzie atakował własnego rządu.

Czy partia Razem zdoła samodzielnie wejść do Sejmu w 2027 r.? Na razie z sondaży to nie wynika. Ale Nową Lewicę – i tak słabo sobie radzącą na scenie politycznej – może jeszcze bardziej osłabić. Już raz, w 2015 r. Zandberg jednym wystąpieniem podczas debaty liderów partyjnych odebrał SLD szansę na wejście do Sejmu. W 2027 r. możemy mieć powtórkę z tej sytuacji, co pogrzebałoby nadzieje obecnej koalicji rządzącej na utrzymanie się przy władzy. I to jest największe niebezpieczeństwo wynikające z rywalizacji tych dwóch partii. Bo bez reprezentacji lewicy w Sejmie da się żyć.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Z DEREGULACJĄ WESZLIŚMY W FAZĘ 2.0

©Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 8c5c6cf094

– **TYMCZASOWE ARESZTOWANIA UDERZAJĄ W PRZEDSIĘBIORCÓW W SPOSÓB DEWASTUJĄCY. PRAKTYCZNIE ZABIJAJĄ BIZNES** *i uniemożliwiają jego kontynuację, bo z rynku eliminowana jest osoba, która osobiście zarządzała firmą – mówi* **JACEK SOCHA**, *były minister, ekonomista, koordynator w zespole deregulacyjnym SprawdzaMy.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

Jest pan zadowolony z tempa prac nad deregulacją? Politycy Konfederacji twierdzą, że zmiany idą za wolno i postulują, aby powołano ministra koordynatora wielkiej systemowej deregulacji. Co więcej, w każdym ministerstwie miałby być oddelegowany jeden wiceminister do deregulacji. To miałaby być taka – jak mówi Przemysław Wipler – drużyna koszykarzy, która będzie wyrzucać zbędne przepisy do kosza. Co pan o tym sądzi?

Projekt SprawdzaMy powstał w lutym 2025 r. z inspiracji Donalda Tuska i Rafała Brzoski. Jego skuteczność rzeczywiście zależy od aktywnej współpracy rządu. I to ma miejsce. A jeżeli po roku posłowie uważają, że koncepcja dotycząca przeglądu przepisów prawa i usuwania ich złych stron ma sens systemowy, to uznaję to za sukces projektu SprawdzaMY.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Przygotowaliśmy ponad pięćset propozycji deregulacyjnych. Na tym zakończyła się faza 1.0. Liczę, że około 60 proc. z nich wejdzie w życie. Teraz weszliśmy w fazę 2.0 i proponujemy kolejne rozwiązania.

Czyli dodatkowych koszykarzy, używając nomenklatury Konfederacji, nam nie potrzeba?

Nie wiem, czy akurat trzeba szukać dodatkowych ludzi, ważniejsze dla mnie jest spełnienie oczekiwań przedsiębiorców. Chcę wiedzieć, czego od nas oczekują i jak odbierają dotychczasowe zmiany. Jeżeli sposób wprowadzania tych zmian zostanie zinstytucjonalizowany, będzie to sukces.



JACEK SOCHA

– ekonomista, polityk, w latach 2004–2005 minister skarbu państwa w pierwszym i drugim rządzie Marka Belki. Jako przewodniczący Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (1994–2004) współtworzył regulacje polskiego rynku kapitałowego.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Chciałby pan, aby z ruchu Rafała Brzoski powstała partia? Byłby dobrym liderem?

> *Nie mam na ten temat zdania, bo nigdy* **NIE BYŁEM CZŁONKIEM ŻADNEJ PARTII** *i na partiach nie chcę się znać.*

Ani od samego Rafała Brzoski, ani od strony organizacji wspierających inicjatywę Rafała Brzoski, czyli Polskiej Rady Biznesu, Lewiatana, Pracodawców RP i Corporate Connections też nie słyszałem, aby ktoś był zainteresowany tworzeniem takiej formacji. Projekt SprawdzaMY jest ruchem społecznym.

Wracając do rynku kapitałowego, bo przygotował pan 40 postulatów deregulacji tego obszaru, co uważa pan za swoje największe dotychczasowe osiągnięcie w tej kwestii?

Na rynku kapitałowym funkcjonuje szereg instytucji. Pracowaliśmy jako zespół. Znaczącą rolę w nim odegrali Piotr Osiecki oraz prof. Paweł Wajda. Jest to zatem sukces grupowy. Udało się zainicjować coś, co powinno być kontynuowane, czyli okrągły stół rynku kapitałowego. Bardzo ważne są ustalenia dotyczące lepszej i bliżej współpracy z Komisją Nadzoru Finansowego, dostępu inwestorów do inwestycji w szerszy zestaw instrumentów finansowych i szereg innych.

A spoza rynku kapitałowego?

eprasa.pl 8c5c6cf094

W ramach projektu SprawdzaMY został ogłoszony szereg postulatów dotyczących cyfryzacji usług publicznych i wykorzystywania aplikacji mObywatel do załatwiania wielu spraw. Kolejna ważna sprawa, to wprowadzenie zasady domniemania niewinności podatnika. Wcześniej było tak, że gdy Urząd Skarbowy rozpoczynał kontrolę, każdy z nas musiał udowadniać swoją niewinność, w tej chwili to organ musi wskazać naruszenie prawa. Do tego czasu ta osoba jest niewinna. Celem tej zmiany jest również skłonienie urzędników do usprawnienia działań i ograniczenia przewlekłości postępowań administracyjnych.

Na tym polu jest jeszcze sporo do zrobienia, chociaż rząd już zaaprobował procedurę „milczącej zgody" w odniesieniu do wielu tematów, w tym inwestycyjno-budowlanych.

W jakich tematach najtrudniej negocjować z rządem jakiekolwiek zmiany?

Zapewne w wielu. Mnie najłatwiej odnieść się do rynku kapitałowego. A tam trudno było pójść do przodu na przykład z postulatem, aby Komisja Nadzoru Finansowego podlegała merytorycznej kontroli sądowej, a nie tylko administracyjnej. W taki sam sposób jak kontrolowane są decyzje innych instytucji państwowych, jak na przykład Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. W przypadku KNF decyzje są sprawdzane przez Naczelny Sąd Administracyjny, który skupia się przede wszystkim na stronie administracyjnej. Czyli jedynie sprawdza,

eprasa.pl 8c5c6cf094

czy cały proces został właściwie przeprowadzony pod kątem procedury.

Natomiast na rynku kapitałowym zapadają bardzo ważne decyzje i w moim przekonaniu one powinny podlegać pełnej, merytorycznej, a nie tylko administracyjnej kontroli sądowej, bo to nie są proste sprawy – chociażby wtedy, kiedy dotyczą odbierania przez KNF licencji, co może powodować gigantyczną przecenę akcji na giełdzie.

A co z uporządkowaniem rynku kryptowalut? Tu mamy prawdziwy chaos, a partie potrafią w jednej chwili – jak PiS – zmienić stanowisko. Raz domagają się deregulacji, a za chwilę całkowitego zakazu kryptowalut w Polce. Po drodze mamy też weta prezydenta.

W projekcie SprawdzaMY nie przedstawialiśmy takiej propozycji. Kryptowaluty to temat dynamiczny i pewnie będzie jeszcze wokół niego szereg dyskusji. Na tym przykładzie poruszę sprawę gold-platingu.

> *Wyszliśmy z prostą propozycją, że należy skończyć w Polsce z* **POPRAWIANIEM PRAWA EUROPEJSKIEGO** *na poziomie krajowym. Stosowanie gold-platingu jest katastrofalne.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Trzeba zrozumieć, że między krajami występuje tak zwany arbitraż regulacyjny, i że tym samym inwestorzy oraz przedsiębiorcy wybierają te rynki, na których są stosowane znane im regulacje, nie różniące się od regulacji w innych krajach.

Każda zmiana, dodatki regulacyjne, powodują, że zwiększa się niepewność inwestycyjna. Jeżeli za mocno zaostrzymy regulacje, to nasze inwestycje będziemy musieli realizować w innym kraju.

Najlepszym rozwiązaniem jest implementowanie unijnej dyrektywy bez poprawek. I tak powinno być także w kwestii regulacji funkcjonowania w Polsce rynku kryptowalut.

Ale prezes PiS-u chce zakazać obrotu kryptowalutami.

To jest zupełnie niewłaściwe podejście.

Dlaczego?

Bo mówimy o wytworze ostatnich dziesięciu, piętnastu lat, który funkcjonuje na całym świecie. Wydaje mi się, że po prostu zostało to powiedziane bez jakiejś głębszej refleksji, bez sprawdzenia, czy taki zakaz będzie miał jakikolwiek sens. To ewidentnie błędna propozycja.

Ale są kraje w Afryce Północnej czy Azji, w których obowiązuje zakaz kryptowalut. Jest nawet wyjątek w Europie – Macedonia Północna – która również nie uznaje kryptowalut.

Nie wiem, czy one chcą rozwijać nowoczesne relacje finansowe i biznesowe ze światem, czy też po prostu mają swój

eprasa.pl 8c5c6cf094

wewnętrzny świat i nie łączą się z tym, co jest globalnym przepływem kapitału. W rozumieniu biznesowym taki kraj jest jednak pomijany.

Każda inność, odmienny sposób działania danego kraju wymaga dodatkowej analizy prawnej ze strony inwestorów.

Niektóre z pomysłów waszego zespołu zostały storpedowane przez prezydenta. Których będzie najbardziej żal?

Na przykład możliwości unieważnienia małżeństwa w urzędzie stanu cywilnego zamiast rozwodu w trybie wyroku sądowego. Jeżeli tak bardzo dbamy o rodzinę, powinniśmy robić to od początku i wprowadzić kryteria, które należy spełnić dla zawarcia związku, a nie zastanawiać się utrudnianiem rozwodu, kiedy związek się już rozpadł i nic z niego nie zostało.

Prezydent uważa jednak, że to nie Las Vegas, by pójść i rozwodzić się przed urzędnikiem stanu cywilnego.

W proponowanej nowelizacji były bezpieczniki – można było unieważnić małżeństwo przed urzędnikiem w określonych okolicznościach, spełniając pewne warunki – gdy nie ma dzieci i sporu majątkowego, a małżeństwo istnieje co najmniej rok.

Bój o szybkie rozwody toczył się również między Lewicą a PSL-em, któremu ten pomysł się nie podobał.

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *Doskonale znam te realia, bo byłem prawie* **NA KAŻDYM RZĄDOWYM ZESPOLE DEREGULACYJNYM** *i widziałem opory różnych polityków, którzy bali się tych ułatwień.*

A już powoływanie się na wskaźniki demograficzne, że zmiana przepisów wpłynie negatywnie na dzietność, to kompletne kuriozum. Jest na odwrót – im szybciej ludzie się rozstają w sytuacji rozpadu związku, tym mają większe szanse na nowy związek i rodzinę.

Czyli pan się zgadza trochę z posłami Koalicji Obywatelskiej, że to jest jedno z najbardziej absurdalnych wet prezydenta?

Ono również dla mnie jest zupełnie niezrozumiałe. Przedstawiliśmy ten pomysł z przekonaniem, że to jest rozwiązanie bezpieczne i mądre. Nawet na Węgrzech istnieje podobne rozwiązanie, nawet tam nie ma tak rygorystycznych kryteriów.

Na Węgrzech, które były przecież takim konserwatywnym wykładnikiem dla PiS.

Odbiliśmy się od ściany również w kwestii nowelizacja ustawy o KPK i tymczasowych aresztowaniach, którą prezydent zawetował.

Czym mocno się naraził przede wszystkim środowiskom kibicowskim.

eprasa.pl 8c5c6cf094

To już jest sprawa prezydenta i jego kancelarii, komu się naraża. My ze swojej strony wspieraliśmy ekspertów, którzy przez ostatnie dwa, trzy lata pisali raporty pokazujące, że w Polsce doprowadziliśmy do absurdu kwestię stosowania zasad tymczasowego aresztowania. Ten obszar absolutnie wymaga zmian i uregulowania. Wynika to między innymi z faktu, że

> *w naszym kraju w areszcie śledczym* **SIEDZI SIĘ NAJDŁUŻEJ** *w całej Unii Europejskiej, przez co regularnie przegrywamy sprawy przed Europejskim Trybunałem Praw Człowieka.*

Ponadto nie zaimplementowaliśmy do końca odpowiednich unijnych dyrektyw. Tymczasowe aresztowanie zaczęło być po prostu traktowane jako wygodne narzędzie w rękach organów ścigania, za pomocą którego bardzo łatwo można kogoś odizolować.

Skąd taki polityczny opór w tej kwestii? Przecież to sprawa ponadpartyjna, bo do aresztu może trafić każdy, bez względu na barwy.

Prowadziliśmy jako przedsiębiorcy liczne rozmowy oraz prezentacje raportów na ten temat. W 2024 r. przed sejmową Komisją Sprawiedliwości i Praw Człowieka, którą kieruje poseł Paweł Śliz, omawiane były koncepcje zmiany przepisów regulujących tym-

eprasa.pl 8c5c6cf094

czasowe aresztowanie, oparte na projekcie przygotowanym przez wybitnych prawników z Krakowskiego Instytutu Prawa Karnego. W trakcie tego posiedzenia chcieliśmy uświadomić decydentom, że sytuacja w Polsce jest zupełnie ekstremalna i diametralnie różni się od standardów obowiązujących w wielu innych krajach.

W spotkaniu uczestniczyli posłowie ze wszystkich ugrupowań politycznych, prokuratorzy, sędziowie, organizacje społeczne, strona rządowa oraz członkowie Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Karnego. Wszyscy jednogłośnie zgodzili się, że te zmiany są konieczne. Pokłosiem tamtych dyskusji był projekt poselski Pawła Śliza, a następnie projekt Przemysława Wiplera. Oba trafiły do dalszych prac w Sejmie, a podczas czytania projektu ustawy panował konsensus.

Co było dalej?

Namawialiśmy rząd, aby te wypracowane rozwiązania włączyć do oficjalnych propozycji legislacyjnych jako projekt nowelizacji Kodeksu Postępowania Karnego w części dotyczącej tymczasowych aresztowań. Tak się jednak nie stało. Sejm przyjął ostatecznie przedstawioną przez rząd, znacznie szerszą ustawę, zmieniającą KPK oraz inne akty prawne, wykraczającą poza samo aresztowanie, która następnie została zawetowana przez Karola Nawrockiego. Szczerze mówiąc, zupełnie nie rozumiem tego weta.

Rzecznik prezydenta Rafał Leśkiewicz tłumaczył to weto tym, że w nowelizacji zabrakło gwarancji rzetelnego procesu

eprasa.pl 8c5c6cf094

oraz odpowiedniej ochrony obywateli. Podkreślał również, że skuteczne prawo karne musi być jasne i precyzyjne.

To są bardzo ogólne stwierdzenia. Gdyby wskazano konkretnie, co należy poprawić i który przepis został źle sformułowany, mógłbym się z tym zgodzić. Znam wszystkie propozycje, które były składane w Sejmie przez koła poselskie oraz posłów sprawozdawców i niektóre z nich podobały mi się bardziej. Niemniej jednak to, co ostatecznie przygotował rząd, w sposób istotny poprawiało sytuację osób tymczasowo aresztowanych. Weto prezydenta powoduje, że musimy jak najszybciej wrócić do tego tematu.

Prezydent złożył już jednak swój własny projekt nowelizacji KPK w tej części. Co pan o nim sądzi?

Na pewno poprawia obecną sytuację, jednak nie idzie tak daleko, jak w moim przekonaniu należy pójść. Opieram tę ocenę na wiedzy, którą przekazali mi profesorowie i doktorzy prawa karnego.

> *Powinniśmy doprowadzić do tego, aby środowisko biznesowe przedstawiło własną, kompleksową koncepcję* **REFORMY ZASAD TYMCZASOWEGO ARESZTOWANIA**,

eprasa.pl 8c5c6cf094

która następnie byłaby skierowana do prac legislacyjnych.

Co w takim razie jest kluczowe, a czego zabrakło w projekcie prezydenckim, by uznał go pan za kompletny?

Przykładowo: dlaczego posiedzenia aresztowe są niejawne? Uważam, że zasada jawności powinna mieć zastosowanie również tutaj, a w projekcie prezydenckim tego zabrakło. Zresztą w projekcie rządowym również tego nie było. Dlaczego obywatele nie mogą zobaczyć, jak wygląda takie postępowanie? Oczywiście, jeśli sprawa dotyczy ustaleń prokuratora z postępowania przygotowawczego, sąd zawsze ma prawo wyłączyć jawność, by nikt nie poznał tajemnic śledztwa. Co do tego nie ma najmniejszych wątpliwości. Jednak sama sytuacja na sali sądowej oraz ogłoszenie postanowienia powinny być jawne, a działania sądu transparentne.

W Polsce sędziowie uwzględniają aż 90 proc. wniosków prokuratury o zastosowanie tymczasowego aresztowania. To niezwykle wysoki wskaźnik.

Jeszcze bardziej niepokojący jest fakt, że w przypadku wniosków o przedłużenie aresztu ten odsetek wzrasta do 95 proc. Oznacza to, że jeśli ktoś już trafi do aresztu, to może w nim utknąć, ponieważ prawdopodobieństwo wyjścia na wolność jest niewielkie. Co więcej, same procesy sądowe trwają coraz dłużej.

Areszty są długie właśnie dlatego, że same procesy się ślimaczą. Czy to nie jest w takim razie błędne koło?

eprasa.pl 8c5c6cf094

Przewlekłość postępowań sądowych to odrębny problem, który jednak bezpośrednio łączy się z kwestią aresztów. Obecny chaos w polskim sądownictwie sprawia, że system staje się jeszcze bardziej opresyjny.

W którym miejscu według pana najbardziej?

> **KLUCZOWYM PROBLEMEM** *jest słynny artykuł 258 paragrafu 2 KPK, czyli tak zwana samoistna przesłanka aresztowania.*

Mówi ona, że jeśli zagrożenie karą pozbawienia wolności wynosi co najmniej osiem lat, to prokurator nie musi udowadniać innych klasycznych przesłanek, takich jak ryzyko mataczenia, ucieczki czy ponownego popełnienia przestępstwa. Wystarczy samo zagrożenie wysoką karą.

Helsińska Fundacja Praw Człowieka przeprowadziła badania, z których wynika, że spośród osób izolowanych w areszcie wyłącznie na podstawie tej przesłanki, praktycznie nikt ostatecznie nie otrzymał wyroku 8 lat więzienia. Wiele z tych spraw kończyło się wyrokami w zawieszeniu.

To pokazuje, jak groźne jest to narzędzie. Prezydent proponuje podniesienie tego progu do 10 lat – z wyłączeniem niektórych kategorii przestępstw – i podobny kierunek rozważał rząd. Jednak

eprasa.pl 8c5c6cf094

karniści podkreślają, że samo podnoszenie progu nie rozwiązuje problemu. Wielu, w tym naukowcy z Krakowskiego Instytutu Prawa Karnego, uważa, że jest on zbędny. Inne przepisy KPK są na tyle „pojemne", że pozwalają rozpatrzyć wszystkie przypadki, na podstawie których można zastosować areszt tymczasowy.

Z jakiego powodu tak trudno przeforsować w Polsce te zmiany?

Wynika to przede wszystkim z układu politycznego. Zwracaliśmy się w tej sprawie bezpośrednio do Ministerstwa Sprawiedliwości, ponieważ tymczasowe areszty uderzają w przedsiębiorców w sposób dewastujący. Praktycznie zabijają biznes i uniemożliwiają jego kontynuację, bo z rynku eliminowana jest osoba, która osobiście zarządzała firmą

Bardzo często do aresztowania dochodzi wiele lat po popełnieniu czynu będącego podstawą zarzutów. Sam upływ czasu sprawia, że izolacja traci sens, a prokuratura mogłaby z powodzeniem zastosować wolnościowe środki zapobiegawcze.

Może to wynika również z pewnego oportunizmu lub indolencji sędziów? Po prostu dla świętego spokoju wolą zgodzić się na areszt, niż później odpowiadać przed politykami w razie błędu.

Często tak bywa, ale problem tkwi także w samej procedurze. Po zatrzymaniu obywatela prokuratura ma 48 godzin na skierowanie wniosku, a sąd musi przeprowadzić posiedzenie aresz-

eprasa.pl 8c5c6cf094

towe w ciągu kolejnych 24 godzin. Do sądu trafiają wtedy potężne tomy akt. Siłą rzeczy ani obrońca, ani sędzia nie mają czasu na ich przeanalizowanie. Prokurator jest w znacznie lepszej sytuacji, bo prowadził śledztwo przez wiele miesięcy.

> *Przepisy w Polsce są dalece niezrozumiałe. Na przykład pozwalają na przedłużenie aresztu na kolejne miesiące* **POD NIEOBECNOŚĆ PODEJRZANEGO** *na posiedzeniu.*

Poza tym sąd może zarządzić areszt na rozprawie pod nieobecność prokuratora.

A nie zapominajmy, że areszt jest znacznie bardziej opresyjny niż więzienie. A przy tym wszystkim sędziowie działają pod presją czasu. Dlatego dla sędziów aresztowanie bywa rozwiązaniem nie tyle bezpieczniejszym, ile czasami wynikającym z braku innego wyjścia. Między innymi dlatego zaproponowano pierwsze aresztowanie na okres krótszy – jednego miesiąca.

Czy wniosek z tego jest taki, że bez dobrego adwokata nie ma nawet co liczyć na sprawiedliwość?

W tej kwestii sam adwokat nie jest ważny. Kluczowy jest dostęp do akt sprawy. Znam przypadki osób, które zostały całkowicie uniewinnione, jednak po zatrzymaniu – aż do momentu

eprasa.pl 8c5c6cf094

złożenia wniosku o powtórne rozpatrzenie – ich obrońcy nie mieli wglądu w materiał dowodowy.

Można było się jedynie domyślać podstaw zarzutów, a człowiek siedział w areszcie. W tym obszarze jest mnóstwo rzeczy do naprawienia.

Kończąc rozmowę i podsumowując wątek procedur karnych, historia byłego ministra sprawiedliwości Zbigniewa Ziobry i jego ucieczki – najpierw na Węgry a teraz do USA – pokazuje jednak, że operatywność, proceduralne umiejętności oraz przewlekłość systemu pozwalają niektórym osobom skutecznie unikać najpoważniejszych konsekwencji.

Nie chciałbym się wypowiadać na ten temat. Zbigniew Ziobro jest posłem, a jego sytuacja była i jest zupełnie inna niż przeciętnego obywatela, którego nie chronił immunitet, nie był ministrem i nie otrzymał ochrony azylowej w innym kraju. To przypadek skrajny.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

FELIETON



JAN WRÓBEL

Przygody dobrego wojaka-seniora

SŁAWOMIR MENTZEN, JAK TO SIĘ ŁADNIE MÓWI, POJECHAŁ Z TYM WOJSKIEM. ŻE NIC TAM SIĘ NIE DZIEJE DOBREGO, WŁAŚCIWIE W OGÓLE SIĘ NIE DZIEJE. DODAJMY, ŻE NASZ POLITYK DOMAGA SIĘ PRZYWRÓCENIA SŁUŻBY WOJSKOWEJ. U MNIE SIĘ AKURAT DZIEJE.

Jak z zwykle w maju Poczta Polska (też niby już upadła; a gdzie tam!) przynosi mi wezwanie. Tak, zgadliście, trudno nie było. Do woja wezwanie. Na ćwiczenia rezerwy. Zaprasza Szef Wojskowego Centrum Rekrutacyjnego.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Wezwanie za wezwaniem

Dwa lata temu przyszło po raz pierwszy. Trudno, darmo. Jeszcze Polska nie zginęła za twoim przewodem, to się człowiek obkupił (płyn na komary, mazidło na komary, krem z filtrem 50, polopiryna, węgiel) i w drogę.

> *Byłem* **W STUOSOBOWEJ KOMPANII NAJSTARSZY**, *a jeden z poruczników żartował – ach, ten koszarowy humor – że ten (ja) to nic, „w zeszłym roku był jeden gość, który miał 62 lata”.*

Wszyscy się śmiali. Ja też się śmiałem, no bo wydawało mi się to zabawne. Aż w końcu sytuacja jest taka, że to o mnie będzie żartował pan oficer tymi samymi słowy.

Rok temu, jasna sprawa, przyszło ponownie. Nic dziwnego, skoro okazałem się tak dobry, że nie dostałem zatoru płucnego ani banalnego może, ale cenionego w środowisku zawału. I spakowałem ponownie co trzeba – chyba warto dołożyć do żelaznego zestawu psią obrożę na kleszcze – ale tym razem lekarz wojskowy tylko pokręcił głową na mój widok. Musiałem obejść się smakiem. Noszenie kałasznikowa (4,2 kg), rzut granatem ćwiczebnym, techniki pracy na posterunku granicznym… Ech, nie dla mnie…

eprasa.pl 8c5c6cf094

Widać jednak system nie mógł się ze mną rozstać. Jesienią wezwanko znowu zastukało kopytkiem do drzwi. Zapewne w nadziei, że zdrowie już stanęło na nogi i to w wojskowych butach. Niestety, sezon grypowy. (Z niepokojem myślę, co się stanie, jeżeli wróg napadnie nas w sezonie wirusów! Rezerwa, co tu kryć, może być zdziesiątkowana jeszcze zanim spadnie pierwsza rakieta). Wreszcie nadchodzi rok 2026 – i naprawdę ciekawe, jak potoczą się tegoroczne przygody żołnierza-seniora.

Polityków w kamasze

A już tak całkiem serio, to powiem Państwu, a dokładnie panom i paniom, że armia nie tylko, jak to się mówi, wyłapuje osoby mające w swoim CV obowiązkową służbę wojskową z lat PRL-u i pierwszych lat III RP. Organizuje również dobrowolne, miesięczne szkolenia wojskowe. I trochę mnie dziwi, że nasi młodzi, bo 40- czy 50-letni parlamentarzyści, prezydenci miast, wójtowie, samorządowcy oraz członkowie rad nadzorczych nie biorą w nich udziału.

Żeby nie było wątpliwości, że także dla nich, jak napisał Norwid, „ojczyzna to wielki zbiorowy obowiązek". Rzecz jasna nie myślę o tych, którzy w swoim czasie swoje odsłużyli, tylko o tej reszcie, która prędzej gotowa by była służyć ojczyźnie w Collegium Humanum niż w mundurze tymczasowego żołnierza.

Może byli. Może po prostu miałem pecha i dlatego się jeszcze w woju nie spotkaliśmy. Czuj duch! Do zobaczenia, Sławku.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

SPOŁECZEŃSTWO

PLAN ODBUDOWY PRESTIŻU



Fot. Uniwersytet Gdański / Materiały prasowe

– Mamy niestabilny rynek pracy i rosnące koszty życia, wobec czego młodzi ludzie nie mają dziś pewności, **CZY SAM DYPLOM UCZELNI BĘDZIE AUTOMATYCZNIE GWARANTOWAŁ LEPSZĄ PRZYSZŁOŚĆ**. *Coraz częściej patrzą więc na edukację przez pryzmat konkretnych kompetencji i perspektyw zawodowych. Poza tym psychologowie mówią o* **KRYZYSIE KONCENTRACJI, KULTURZE NATYCHMIASTOWOŚCI I OCZEKIWANIU SZYBKICH EFEKTÓW**. *To zjawiska, które wpływają na zmianę modelu funkcjonowania młodego pokolenia – mówi* **PROF. PIOTR STEPNOWSKI**. *Rektor Uniwersytetu Gdańskiego wyjaśnia też, czy w przyszłości młodzi polscy studenci będą – zamiast uczelni w Europie i USA – chętniej wybierać chińskie uniwersytety.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

27 maja przed Sejmem odbędzie się protest naukowców, doktorantów i studentów domagających się większych nakładów na naukę. Jak podaje „Gazeta Wyborcza", szczególne oburzenie wywołał projekt budżetu na

eprasa.pl 8c5c6cf094

2026 r. Wydatki na naukę i szkolnictwo wyższe mają wynieść około 1 proc. PKB. Natomiast naukowcy domagają się 3 proc. To realny postulat?

Wiadomo, że nie da się tego zrealizować z dnia na dzień. Myślę jednak, że przy precyzyjnym określeniu ścieżki dojścia, stworzeniu wieloletniego, ponadpolitycznego planu odbudowy prestiżu i wzrostu finansowania nauki, możemy myśleć o osiągnięciu poziomu średniej europejskiej, czyli nieco ponad 2 proc. PKB. I wiem, że minister Marcin Kulasek jest zdeterminowany, żeby taki plan powstał.

Musimy przy tym każdorazowo przypominać, że wydatki na naukę nie są kosztem, ale inwestycją w innowacyjną gospodarkę,



Fot. Uniwersytet Gdański

PROF. PIOTR STEPNOWSKI

– specjalista z dziedziny ochrony środowiska, nauczyciel akademicki, profesor Wydziału Chemii Uniwersytetu Gdańskiego. W kadencji 2016–2020 prorektor, a następnie rektor Uniwersytetu Gdańskiego (2020–2024 oraz 2024–2028).

eprasa.pl 8c5c6cf094

nowe technologie, konkurencyjność polskich firm i zatrzymanie młodych talentów w kraju.

Bez stabilnego finansowania trudno oczekiwać, że Polska będzie konkurować z najsilniejszymi gospodarkami Europy. Minister doskonale zdaje sobie z tego sprawę i walczy o nasz budżet na posiedzeniach rządu.

I jak mu idzie na rządowym froncie?

Mamy liczne dowody jego determinacji, chociażby w kwestii pomorskiej ustawy metropolitalnej i jej powiązania z dodatkowym finansowaniem federacji gdańskich uczelni. Widzimy, że bez dodatkowego wsparcia nie podniesiemy naszej efektywności w pozyskiwaniu środków europejskich, nie wzmocnimy, a co ważniejsze nie zatrzymamy najzdolniejszych młodych naukowców.

> *Dziś konkurujemy już nie tylko między polskimi uczelniami, ale przede wszystkim z ośrodkami europejskimi, które oferują młodym badaczom* **ZNACZNIE LEPSZE WARUNKI** *pracy i rozwoju.*

Jeśli chcemy zatrzymać talenty w Polsce, musimy stworzyć im realne perspektywy.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Minister nauki przyznawał w rozmowie z „Wprost", że szuka wytrychu do drzwi u ministra finansów. Ale to niełatwe, bo budżet jest napięty.

Dlatego bardzo doceniam fakt, że robi, co może, a przy tym jest otwarty, interesują go problemy uczelni i zadaje pytania. To ważne, bo polskie szkolnictwo wyższe jest dziś w momencie transformacji i staje wobec bardzo poważnych wyzwań.

Które są największe?

Demografia, galopująca konkurencja międzynarodowa oraz konieczność dostosowania badań i dydaktyki do zmian technologicznych i gospodarczych. To są procesy, które będą decydować o pozycji polskich uczelni i całej gospodarki w najbliższych dekadach. Tego nie da rozwiązywać zza biurka, więc dobrze, że minister jeździ w teren.

Ale czy pojawiły się jakieś konkrety dotyczące rozwiązywania tych problemów, gdy ostatnio wizytował Uniwersytet Gdański?

Z ust ministra usłyszałem, że zaczyna postrzegać naukę nie tylko jako odrębny obszar polityki publicznej, ale jako jeden z kluczowych elementów budowania konkurencyjności państwa. Dziś bezpieczeństwo, innowacje technologiczne, rozwój gospodarczy czy odporność państwa są bezpośrednio związane z potencjałem naukowym i jakością badań prowadzonych na uczelniach.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Mamy coraz lepsze narzędzia i kompetencje, ale żeby przekładały się na realne przewagi konkurencyjne, potrzebne są stabilne inwestycje i współpraca państwa z nauką.

To znaczy?

To, co robimy na naszych uczelniach, w pracowniach i laboratoriach naukowych ma ogromny potencjał technologiczny i biznesowy. Z wielu badań mogą rodzić się innowacyjne rozwiązania, startupy o wysokim potencjale biznesowym, technologie wspierające różne przewagi konkurencyjne polskiej gospodarki. Dlatego liczymy na konsekwencje ministra we wdrażaniu konkretnych rozwiązań. Już niebawem planowana jest nowelizacja ustawy, która przynajmniej w części wychodzi naprzeciw tym postulatom. Ale potrzebujemy głębszych zmian, wprowadzenia możliwości finansowania badań i prac rozwojowych przez inne ministerstwa, co dziś jest formalnie bardzo trudne.

Potrzebujemy też nowych narzędzi fiskalnych ułatwiających przedsiębiorcom współpracę z polskimi uczelniami.

Podczas protestu padną proste pytania z ust doktorantów: Kiedy przestaniemy dostawać te marne 3,5 tys. pensji? Jaka podwyżka sprawiłaby, żeby nie zrezygnowali z pracy?

Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich postuluje powiązanie wysokości wynagrodzeń w szkolnictwie wyższym ze wskaźnikami referencyjnymi waloryzowanymi o inflację, takimi jak średnie wynagrodzenie czy płaca minimalna. Minimalne wy-

eprasa.pl 8c5c6cf094

nagrodzenie profesora, od którego wylicza się wszystkie pozostałe wynagrodzenia i stypendia w uczelni powinno stanowić co najmniej trójkrotność przeciętnego wynagrodzenia czyli ponad 20 000 zł brutto. Przy takim poziomie pensji profesorskiej stypendium doktorskie powinno oscylować na poziomie 40 proc. takiego wynagrodzenia (obecnie minimalne wynagrodzenie profesora wynosi 9650 zł brutto – red.).

Ile, według pana, powinien zarabiać doktorant? 5-6 tys. miesięcznie?

Dziś doktorant otrzymuje stypedium doktorskie na poziomie 3200 zł netto miesięcznie przez pierwsze dwa lata i 4900 zł przez kolejne dwa.

> *6 tys. netto to* **ABSOLUTNE MINIMUM**, *by gwarantować mu stabilność finansową.*

Jednak z badań wynika, że młodzi ludzie nie chcą się kształcić na uczelni i tylko 56 proc. maturzystów planuje studia, a jeszcze kilka lat temu, w 2018 roku, chęć dalszej nauki deklarowało aż 95 proc. absolwentów szkół średnich. Na dodatek spory odsetek studentów rezygnują ze studiów w trakcie nauki.

To jest bardzo poważny problem i jedno z największych wyzwań, przed którymi dziś stoimy. Mamy do czynienia z pokole-

eprasa.pl 8c5c6cf094

niem, które bardzo pragmatycznie ocenia, czy wysiłek wkładany w naukę, rozwój i samodoskonalenie rzeczywiście przekłada się na bezpieczeństwo ekonomiczne i lepszą jakość życia.

Czyli nauka się nie opłaca?

Mamy niestabilny rynek pracy i rosnące koszty życia, wobec czego młodzi ludzie nie mają dziś pewności, czy sam dyplom uczelni będzie automatycznie gwarantował lepszą przyszłość. Coraz częściej patrzą więc na edukację przez pryzmat konkretnych kompetencji i perspektyw zawodowych. Poza tym psychologowie mówią o kryzysie koncentracji, kulturze natychmiastowości i oczekiwaniu szybkich efektów. To zjawiska, które wpływają na zmianę modelu funkcjonowania młodego pokolenia.

Chcą się szybko dorobić, ale chyba to nic nowego?

Kiedyś presja związana z sukcesem materialnym nie była tak intensywna i wszechobecna jak dziś. Obecnie media społecznościowe tworzą obraz szybkiego sukcesu, łatwych pieniędzy i spektakularnych karier. Znacznie rzadziej widać natomiast porażki, lata ciężkiej pracy, które są codziennością i normalnością.

A może po prostu uczelnie za mało zachęcają młodych do studiowania?

Musimy mocno pracować nad większą elastycznością, praktycznością programów, nowymi formatami nauczania. To się zresztą dzieje, tyle że wdrażanie nowych rozwiązań jest długotrwałe.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Jeśli miałby pan nagrać rolkę, w której zachęcałby studentów, którzy odeszli ze studiów, do powrotu, co by pan powiedział?

Gdybym miał zachęcić do powrotu, mówiłbym przede wszystkim o tym jako bardzo zmienia się nasza uczelnia, opowiedziałbym o bestsellerowych kierunkach i jakie dają możliwości.

Czyli?

Niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się psychologia, informatyka, wszystkie kierunki biznesowe, biotechnologia, języki obce. Naszym hitem jest japonistyka, ale też anglistyka, skandynawistyka i kierunki interdyscyplinarne, które łączą często odległe dziedziny czy dyscypliny. Na przykład technologie cyfrowe z kompetencjami społecznymi. Coraz większą rolę ogrywa też umiędzynarodowienie studiów. Dzięki naszemu partnerstwu w ramach inicjatywy uniwersytetów europejskich nasz student może rozpocząć naukę w Gdańsku, część zajęć realizować we Francji i skończyć dyplom w Hiszpanii. To są kierunki związane z morzem, adaptacją do zmian klimatu, zarządzaniem infrastrukturą portową.

A które kierunki odchodzą do lamusa?

> *Spada zainteresowanie niektórymi* **KIERUNKAMI ŚCISŁYMI I PRZYRODNICZYMI**. *I to jest nie tylko proces na mojej uczelni, ale w całej Polsce i Europie.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Dlaczego?

To studia wymagające, długie i często obejmujące pełne dwa stopnie kształcenia. Nie wystarczy tylko licencjat. Młodzi ludzie częściej wybierają dziś kierunki, które szybciej dają poczucie stabilności zawodowej. Choć są wyjątki, np. fizyka kwantowa czy fizyka medyczna, nadal budzą ogromne zainteresowanie.

Niedawno rozmawiałam z Elżbietą Jakubiak, byłą posłanką PiS, która twierdzi, że jedyną szansą na to, aby np. w przyszłości PiS wygrał wybory, to są właśnie zachęty dla młodych i obiecanie milionów na naukę.

Dojście nawet do średniej unijnej, czyli 2,2 proc. PKB na naukę to podwojenie obecnych polskich nakładów, czyli dołożenie ponad 40 miliardów złotych, nie jest proste. Nawet jeżeli część tych środków zacznie płynąć z gospodarki dzięki wdrażaniu postulowanych przez nas rozwiązań to wciąż trzeba będzie znaleźć 20-30 mld. Bez wieloletniego planu, trzeba by to skądś zabrać. Z ochrony zdrowia? Z wydatków na obronność? Byłby chyba jednak spory kłopot.

Ale taką szansą był program SAFE w postaci wielomilionowej pożyczki z Brukseli. Czy te pieniądze można zainwestować również w naukę?

Prezydent zawetował ustawę, więc np. MON nie może dziś finansować uczelni z tych środków. Ale trzeba przekonywać polityków, że inwestycje w naukę są również inwestycjami w bez-

eprasa.pl 8c5c6cf094

pieczeństwo państwa. Nie chodzi wyłącznie o bezpośrednie finansowanie z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Mówimy także o dużych programach badawczych realizowanych w międzynarodowych konsorcjach czy o tworzeniu własnych rodzimych technologii, które później mogą znaleźć zastosowanie w obronności, cyberbezpieczeństwie, nowoczesnym przemyśle.

Przykład?

Na Uniwersytecie Gdańskim mamy jedną z najsilniejszych grup zajmujących się fizyką i kryptografią kwantową w Europie. Powstają tam rozwiązania dotyczące bezpiecznej komunikacji i ochrony danych, które w przyszłości mogą mieć strategiczne znaczenie dla państwa i sektora obronnego.

Jeśli Polska chce budować własne przewagi technologiczne, musi inwestować właśnie w takie kompetencje i zespoły badawcze.

Jak to wygląda w innych europejskich państwach? Gdzie rządy chętniej finansują naukę?

Niemcy, Francja czy Finlandia od lat traktują naukę jako strategiczną inwestycję państwa. Dzięki temu budują własne technologie, wzmacniają przemysł i zwiększają swoją konkurencyjność gospodarczą. Finlandia jest szczególnie ciekawym przykładem kraju, który dokonał ogromnego skoku technologicznego właśnie dzięki konsekwentnemu wspieraniu innowacji i badań. Duże wrażenie zrobiły na mnie również rozmowy z rektorami z Turcji

eprasa.pl 8c5c6cf094

na dopiero co zakończonym na Uniwersytecie Gdańskim polsko-tureckim forum rektorów, którzy opowiadali o programach rozwojowych planowanych nawet na 20–30 lat. To pokazuje, jak ważna jest ciągłość państwowej strategii w obszarze nauki i nowych technologii.

Coraz więcej państw inwestuje też w technologie typu Dual Use, czyli rozwiązania o zastosowaniu zarówno cywilnym, jak i obronnym. Współczesna polityka bezpieczeństwa bardzo mocno opiera się dziś na potencjale naukowym i technologicznym.

Na Uniwersytecie Gdańskim mamy zespoły badawcze światowej klasy. W Radzie Naukowej Centrum Teorii Technologii Kwantowych zasiadają laureaci Nagrody Nobla, co pokazuje, że polska nauka ma potencjał, by uczestniczyć w najważniejszych globalnych projektach badawczych światowej klasy.

Jeśli mowa o światowej klasie, czy chińskie uczelnie spychają do narożnika europejskie uniwersytety? Pytam, ponieważ według ubiegłorocznego CWTS Leiden Ranking, które tworzy Centrum Studiów Naukowych i Technologicznych, działające przy uniwersytecie w holenderskiej Lejdzie, na pierwszym miejscu jest Zhejiang University, na drugim Shanghai Jiao Tong University i dopiero na trzecim Harvard University, który był liderem przez poprzednie dekady.

Obserwuję uczelnie chińskie od kilkunastu lat. Zacząłem tam jeździć w związku ze współpracą w zakresie kształcenia poloni-

eprasa.pl 8c5c6cf094

stycznego w Chinach oraz budowania sinologii na naszej uczelni. Z roku na rok widziałem ogromny postęp, nie tylko na samych uniwersytetach rzecz jasna, ale również wszechobecnej cyfryzacji, motoryzacji, wielkich projektach energetycznych i infrastrukturalnych.

> *Chińczycy konsekwentnie traktują naukę i swoje możliwości badawczo-rozwojowe jako* **ELEMENT STRATEGII PAŃSTWOWEJ**.

Finansowanie uczelni i badań jest tam silnie powiązane z priorytetami rozwojowymi kraju.

Europa nadal ma ogromny potencjał akademicki, ale widać też, że globalna konkurencja, zwłaszcza w zakresie nowoczesnych technologii zdecydowanie przyspiesza.

Dlatego również w Polsce powinniśmy jasno określić kluczowe kierunki rozwoju technologicznego i społecznego i konsekwentnie je wspierać.

Kiedyś młodzi Polacy wyjeżdżali na studia do Europy czy USA. W przyszłości będą jeździć do Chin?

Takie zagrożenie jest już dzisiaj. Dotyczy to przede wszystkim bardzo zdolnej młodzieży, absolwentów studiów magisterskich, którzy rozpoczynają karierę naukową i wybierają miejsca oferu-

eprasa.pl 8c5c6cf094

jące lepsze warunki rozwoju. Mówię to ze smutkiem, ponieważ tracimy talenty, które w przyszłości mogłyby budować siłę i prestiż nauki.

Na razie bardzo popularnym kierunkiem jest Hiszpania. Dlaczego akurat ta destynacja jest tak chętnie wybierana?

Trudno wskazać jeden powód. Dla części młodych ludzi znaczenie ma oczywiście klimat i styl życia, ale bardzo ważne są też: umiędzynarodowienie uczelni, otwartość oraz możliwość studiowania w środowisku wielokulturowym. Współpracujemy na co dzień z uczelniami hiszpańskimi i jestem przekonany, że pod względem jakości kształcenia polskie uczelnie nie mają najmniejszych powodów do kompleksów. W wielu obszarach naukowych jesteśmy w pełni konkurencyjni, a w niektórych nawet należymy do europejskiej czołówki.

> *Dlatego powinniśmy nie tylko zatrzymywać polskich studentów, ale także* **SKUTECZNIEJ PRZYCIĄGAĆ** *młodych ludzi z zagranicy.*

W obliczu zmian demograficznych to może być ważny element rozwoju polskich uczelni i całej gospodarki.

Jako środowisko przekonaliśmy resort nauki, by określić kilka priorytetowych obszarów poza Unią Europejską, w których mo-

eprasa.pl 8c5c6cf094

żemy budować naszą silną pozycję i ściągać do nas zagranicznych studentów.

Jakie to kraje?

Turcja, Uzbekistan, Wietnam i Korea Południowa. To kraje, w których polskie uczelnie mają bardzo dobrą opinię i gdzie istnieje duży szacunek do naszego modelu kształcenia. Łączą nas też historyczne relacje. W latach 70. i 80. ubiegłego wieku wielu studentów z Wietnamu studiowało w Polsce, a potem wrócili i kształtowali elity swojego kraju. To pokazuje, że edukacja może budować długofalowe relacje międzynarodowe i wzmacniać pozycję Polski.

A Afryka? Na przykład w toruńskiej uczelni ojca Rydzyka kształci się podobno wielu studentów z tamtego regionu.

Kiedy myślimy o strategicznych kierunkach współpracy, musimy brać pod uwagę zarówno interes i bezpieczeństwo państwa, jak i potencjał naukowy i gospodarczy partnerów. Niedawno przewodniczyłem misji edukacyjnej do Maroka kilkunastu polskich uczelni i byłem pozytywnie zaskoczony poziomem tamtejszego szkolnictwa wyższego oraz otwartością na współpracę z naszymi uczelniami. Myślę więc, że będziemy stopniowo budować relacje również tam. To ważne nie tylko z perspektywy umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego, ale także stosunków gospodarczych i międzynarodowych.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



PARTNER STRATEGICZNY

Bank Polski

eprasa.pl 8c5c6cf094

Bankowość
Korporacyjna
i Inwestycyjna



Bank Polski

Rozumiemy potrzeby biznesu

W PKO Banku Polskim proponujemy rozwiązania, które realnie wspierają rozwój przedsiębiorstw:

- kredytujemy inwestycje, modernizację i technologie OZE,
- dzięki oddziałom PKO Banku Polskiego za granicą ułatwiamy przedsiębiorcom wejście na rynki międzynarodowe,
- zapewniamy nowoczesną i bezpieczną bankowość cyfrową zintegrowaną z systemami księgowymi.

PKO Bank Polski Twój #1 partner w biznesie

Udzielenie kredytu zależy od oceny zdolności kredytowej. Szczegóły oraz tabela prowizji i opłat są dostępne w oddziałach PKO Banku Polskiego oraz na stronie pkobp.pl.

eprasa.pl 8c5c6cf094

200 NAJWIĘKSZYCH POLSKICH FIRM

„Wprost" już po raz 12. przygotował Listę 200 największych polskich firm. To **JEDYNE ZESTAWIENIE W POLSKICH MEDIACH POKAZUJĄCE SIŁĘ NASZEGO KAPITAŁU**.



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

1,4 bln zł wyniosły zeszłoroczne przychody 200 największych polskich firm. W tym roku na naszej liście pojawiło się aż 20 nowych podmiotów. Część z nich to absolutni debiutanci, a część zaliczyła spektakularny powrót do naszego zestawienia po latach gorszych wyników. Żeby w tym roku w rankingu zadebiutować, trzeba było wykazać przynajmniej 1,2 mld zł przychodów – o 200 mln zł więcej niż przed rokiem. To w skrócie, a teraz trochę więcej szczegółów.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Stan polskiego biznesu

Patrząc na polską dwusetkę, **WIDAĆ ABSOLUTNĄ DOMINACJĘ PRYWATNEGO KAPITAŁU**. *34 spółki z naszej listy kontroluje albo państwo, albo miasta. Cała reszta to firmy należące do prywatnych właścicieli.*

Patrząc po branżach, to po raz kolejny dominował handel – działa w nim 58 podmiotów. Idąc bardziej w detale, to spośród handlowców najwięcej mieliśmy tych sprzedających albo części, albo używane czy nowe pojazdy.

Drugim najmocniej reprezentowanym sektorem była szeroko pojęta produkcja. Mówimy tu o polskich firmach wytwarzających meble, odzież, pokrycia dachowe czy leki. Zaraz potem uplasowała się branża przemysłowa, ze szczególnym naciskiem na przemysł zbrojeniowy, metalowy czy elektromaszynowy. Kolejne największe grupy firm to budownictwo, transport i logistyka czy bankowość. Tymi sektorami polski biznes stoi.

Czego brakuje? Nadal bardzo słabo reprezentowana jest branża IT czy nowych technologii. Oprócz rzeszowskiego Asseco czy krakowskiego Comarchu nie dorobiliśmy się w kraju żadnej dużej polskiej firmy technologicznej. Zachwycamy się sukcesem

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

ORLEN *pozostaje niekwestionowanym liderem Polskiej Dwusetki – listy 200 największych polskich firm*

eprasa.pl 8c5c6cf094

ElevenLabs od sztucznej inteligencji, która rzeczywiście została założona przez Polaków, ale siedziby ma w Londynie i Nowym Jorku, a akcjonariat jest zdominowany już nie przez polski, a międzynarodowy kapitał. Podobnie jest z kolejnym sukcesem, czyli IceEye od innowacyjnych metod obserwacji naszej planety, które pomagają największym armiom świata. Firmę zbudował Polak – Rafał Modrzewski – ale też i Fin Pekka Laurila, a firma ma swoją główną siedzibę nie w Warszawie, tylko w graniczącym z Helsinkami Espoo. Podobnie wygląda historia Jarosława Tworka, wybitnego polskiego naukowca, który przez lata pracował nad sztuczną inteligencją w OpenAI. Z firmy odszedł, bo ta nie chciała finansować dalej jego badań. Założył więc swoją własną, Core Automation, która w kilka tygodni doszła do 4 mld dolarów wyceny. Założył ją jednak w Stanach, a nie w Polsce.

Odejścia i przejęcia

Problem jest jeszcze jeden. Rok w rok z Listy 200 największych polskich firm znikają firmy, które po prostu przestały być polskie. Solaris od autobusów, sprzedany Hiszpanom. Konspol od drobiu, sprzedany Amerykanom. Techland od gier, sprzedany Chińczykom. Kamis od przypraw, sprzedany Amerykanom. Morpol od łososia, sprzedany Norwegom. Pod koniec 2024 r. Graal od konserw rybnych trafił do Niemców z Lisnera. Te wszystkie firmy należały przecież do polskich prywatnych przedsiębiorców.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

TOTALIZATOR SPORTOWY, *największy polski organizator gier liczbowych, loterii i zakładów, zajął 2. miejsce w rankingu. Na zdjęciu: Roman Paszke, mistrz Polski w offshore sailing, ambasador marki LOTTO*

eprasa.pl 8c5c6cf094

W tym roku z dwusetki trzeba było usunąć kolejną jeszcze do niedawna polską firmę. TIM, gigantyczny dystrybutor artykułów elektrotechnicznych stworzony od zera przez Krzysztofa Foltę, trafił do niemieckiej Grupy Würth.

> *Głównym* **POWODEM WIĘKSZOŚCI TYCH TRANSAKCJI Z POLSKI ZA GRANICĘ SĄ PROBLEMY Z SUKCESJĄ**. *Polscy przedsiębiorcy, którzy startowali ze swoim pierwszym biznesem w końcówce lat 80. lub na początku tych 90., odchodzą właśnie na emeryturę.*

Nowe pokolenie nie za bardzo się kwapi, żeby firmy po rodzicach przejmować. Albo za dużo nasłuchali się o problemach firmy w dzieciństwie, albo mają zupełnie inne zainteresowania, albo nie chcą po prostu pracować tyle, ile ich rodzice. Według wszelakich badań i analiz w Polsce udaje się tylko jedna na 10 sukcesji.

Inną sprawą jest fakt, że wiele polskich, nawet tych bardzo dużych firm, niejako zatrzymało się w rozwoju. Rok w rok osiągają zbliżone przychody i nie za bardzo widać u nich jakiś przełom. To z kolei wina przekleństwa polskiego rynku, który, jak mówią niektórzy przedsiębiorcy, nie jest znowu taki wielki, ale nie jest też taki mały. Można tutaj spokojnie sobie urosnąć do przyzwoitych

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

PGE *Polska Grupa Energetyczna, największy sprzedawca energii elektrycznej w kraju, uplasowała się na 3. miejscu zestawienia*

eprasa.pl 8c5c6cf094

rozmiarów, osiągać zyski i po prostu godnie żyć. Nie wszyscy mają ochotę i energię, żeby mocno wychodzić za granicę, ruszać z ekspansją czy przejmować zagraniczną konkurencję, żeby rosnąć jeszcze bardziej.

Debiuty i powroty

Ale żeby nie było tak dramatycznie, to oczywiście na Liście 200 mamy też sporo debiutantów. Co dziesiąta spółka w tegorocznym zestawieniu jest tą nową, której rok temu w dwusetce nie było.

Najwyżej mamy dwóch potężnych dealerów samochodów. Na 52. miejscu uplasowała się Grupa Kapitałowa Cichy-Zasada. Założona przez legendy polskiej motoryzacji – Mirosława Cichego i Sobiesława Zasadę – handluje przede wszystkim takimi markami jak Volkswagen, Skoda, Seat czy Audi, a od niedawna powiększyła swoją ofertę również o chińskie samochody BYD, Omoda czy Jaecoo. Na 55. pozycji jest za to konkurencyjny Holding 1 z siedzibą w Krakowie. Firma działa na rynku już od 37 lat pod takimi markami jak Grupa PGD, Express Car Rental, Traficar, Workeo, Megapolis, nadzisiaj.com czy EVP. Zajmuje się i działalnością deweloperską, i wynajmem pojazdów, i carsharingiem, i przede wszystkim sprzedażą pojazdów poprzez sieć swoich 50 salonów. W ofercie m.in. Volvo, Nissan, Ford, Fiat, Kia, Alfa Romeo czy Jeep.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

KGHM, *czołowy producent miedzi i srebra rafinowanego, zajął 4. pozycję w rankingu*

eprasa.pl 8c5c6cf094

W rankingu po raz pierwszy pojawiły się dwie prywatne polskie firmy zbrojeniowe.

Na 63. miejscu uplasowało się PHU Lechmar, która dostarcza pełen zakres wyposażenia wojskowego, obejmujący m.in. specjalistyczny sprzęt, broń, amunicję oraz ekwipunek.

Na 103. miejscu występuje WB Electronics, podmiot należący do Grupy WB. To obecnie największy polski producent oferujący technologie łączności i dowodzenia oraz takie zaawansowane rozwiązania dla sił zbrojnych, jak systemy obserwacyjno-rozpoznawcze, zarządzania polem walki czy kierowania ogniem.

Oprócz debiutów są i powroty, jak choćby bydgoskiej Pesy. Znany producent taboru kolejowego przez lata borykał się z dużymi trudnościami, jednak w tym roku po raz pierwszy może się pochwalić tak dobrymi wynikami finansowymi.

Wielka trójka

Patrząc na finałową trójkę naszej listy, to zmian nie widać. Nadal niekwestionowanym liderem, jak zresztą od pierwszej edycji tego zestawienia, pozostaje Orlen. Chociaż przychody państwowego energetycznego giganta spadły z 295 mld zł za 2024 do 267 mld zł za 2025 r., to i tak zachował pierwsze miejsce, utrzymując potężną przewagę nad kolejnymi spółkami w zestawieniu. Wiceliderem, jak i przed rokiem, jest Totalizator Sportowy. Największy polski organizator gier liczbowych, loterii i zakładów po raz kolejny

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

TAURON, *który dostarcza energię elektryczną do prawie 5 mln klientów i zatrudnia 19 tys. pracowników, znalazł się na 5. miejscu*

eprasa.pl 8c5c6cf094

poprawił swoje wyniki finansowe, które za zeszły rok przekroczyły 82 mld zł. Trzecie miejsce należy do PGE Polska Grupa Energetyczna, która pozostaje największym sprzedawcą energii elektrycznej w kraju.

Patrząc na pierwszą dziesiątkę największych polskich firm, to występują w niej zaledwie dwie spółki należące do prywatnych właścicieli. Na 6. miejscu mamy Dino, największą polską sieć handlową, która rzuciła rękawicę Portugalczykom z Biedronki czy Niemcom od Lidla i Kauflandu. A finałową dziesiątkę zamyka LPP, dzisiaj największy producent i sprzedawca odzieży w naszej części Europy od takich znanych marek jak Reserved, Cropp, House czy Sinsay.

Całą dwusetkę łączy jedno. To spółki z polskim kapitałem, które tutaj inwestują, płacą podatki i tworzą miejsca pracy, a za granicą reprezentują nasz kraj lepiej niż niejedna placówka dyplomatyczna.

O tym, kto robi to najlepiej, dowiemy się już w kolejnych tygodniach, bo po Liście 200 największych polskich firm opublikujemy Listę Gepardów, czyli najszybciej rozwijających się spółek oraz Listę Ambasadorów, czyli tych polskich przedsiębiorstw, które najlepiej reprezentują nas za granicą.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
1	**ORLEN SA**	Paliwa i energia	1	bez zmian
2	**TOTALIZATOR SPORTOWY**	Gry i zakłady	2	bez zmian
3	**PGE POLSKA GRUPA ENERGETYCZNA**	Energetyka	3	bez zmian
4	**KGHM POLSKA MIEDŹ**	Paliwa i energia	6	+2
5	**TAURON POLSKA ENERGIA**	Energetyka	7	+2
6	**DINO POLSKA**	Handel (sieć sklepów)	9	+3
7	**PKO BP**	Banki	5	-2
8	**PZU**	Ubezpieczenia	4	-4
9	**ENEA**	Energetyka	8	-1
10	**LPP**	Produkcja i sprzedaż odzieży	12	+2
11	**ENERGA**	Energetyka	11	bez zmian
12	**GRUPA TERG**	Handel (sieć sklepów)	15	+3
13	**INTER CARS**	Handel (części samochodowe)	13	bez zmian

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
14	**POLSKA GRUPA ZBROJENIOWA**	Przemysł zbrojeniowy	23	+9
15	**BANK PEKAO**	Banki	14	-1
16	**PSH LEWIATAN**	Handel (sieć sklepów)	16	bez zmian
17	**ASSECO POLAND**	Informatyka	17	bez zmian
18	**MASPEX**	Artykuły spożywcze (soki, przetwory, makarony)	18	bez zmian
19	**UNIMOT**	Handel (paliwa)	21	+2
20	**INPOST**	Usługi kurierskie	30	+10
21	**CYFROWY POLSAT**	Media	20	-1
22	**NEUCA**	Dystrybucja leków	26	+4
23	**GRUPA AZOTY**	Chemia	22	-1
24	**ANWIM**	Handel (paliwa)	25	+1
25	**PGL LASY PAŃSTWOWE***	Leśnictwo	29	+4
26	**EURO NET***	Handel (sieć sklepów)	31	+5

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
27	**MODIVO**	Produkcja i sprzedaż obuwia	NOWY	NOWY
28	**GRUPA PKP***	Transport	27	-1
29	**MLEKOVITA**	Artykuły spożywcze (nabiał)	33	+4
30	**GRUPA POLMLEK**	Artykuły spożywcze (nabiał)	70	+40
31	**PLL LOT**	Transport	34	+3
32	**JASTRZĘBSKA SPÓŁKA WĘGLOWA**	Górnictwo	28	-4
33	**FARMACOL LOGISTYKA***	Dystrybucja leków	36	+3
34	**CEDROB**	Artykuły spożywcze (mięso, wędliny)	34	bez zmian
35	**POCZTA POLSKA**	Usługi pocztowe	38	+3
36	**SM MLEKPOL W GRAJEWIE**	Artykuły spożywcze (nabiał)	40	+4
37	**GRUPA ITAKA HOLDINGS**	Biuro podróży	41	+4
38	**ALIOR BANK**	Banki	39	+1
39	**ARCTURUS***	Paliwa	64	+25

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
40	**GRUPA KĘTY**	Przemysł metalowy	46	+6
41	**EKO OKNA**	Stolarka okienna	48	+7
42	**SYNTHOS DWORY 7***	Chemia	35	-7
43	**OKTAN ENERGY & V/L SERVICE***	Paliwa	42	-1
44	**WIPASZ**	Handel (produkty dla rolnictwa)	43	-1
45	**BORYSZEW**	Chemia	47	+2
46	**GAZ SYSTEM***	Operator gazociągów	NOWY	NOWY
47	**RAINBOW TOURS**	Biuro podróży	56	+9
48	**GRUPA KAPITAŁOWA SPECJAŁ**	Handel (FMCG)	10	-38
49	**TELE-FONIKA KABLE**	Przemysł (produkcja kabli)	53	+4
50	**ZAKŁADY FARMACEUTYCZNE POLPHARMA***	Produkcja leków	49	-1
51	**AUTO PARTNER**	Handel (części samochodowe)	55	+4
52	**GRUPA CICHY ZASADA***	Handel (samochody)	NOWY	NOWY

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
53	**GRUPA PSB HANDEL**	Handel (materiały budowlane)	54	+1
54	**POLENERGIA**	Energetyka	52	-2
55	**HOLDING 1 SA SP.K. - GRUPA KAPITAŁOWA**	Handel (samochody)	NOWY	NOWY
56	**PLICHTA**	Handel (samochody)	59	+3
57	**POLIMEX MOSTOSTAL**	Budownictwo	76	+19
58	**WARSAW TRADING PARTNERS***	Handel	60	+2
59	**ZAKŁADY AZOTOWE PUŁAWY**	Chemia	66	+7
60	**GOBARTO**	Artykuły spożywcze (wieprzowina)	63	+3
61	**PKP CARGO**	Transport	51	-10
62	**STALPRODUKT**	Przemysł metalowy	61	-1
63	**PHU LECHMAR**	Przemysł zbrojeniowy	NOWY	NOWY
64	**AGROLOK***	Handel (produkty dla rolnictwa)	57	-7
65	**KRAJOWA GRUPA SPOŻYWCZA**	Artykuły spożywcze (cukier)	44	-21

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
66	**AB**	Handel (RTV/AGD)	19	-47
67	**ERBUD**	Budownictwo	71	+4
68	**TZMO**	Produkcja materiałów medycznych	68	bez zmian
69	**X-KOM***	Handel (sprzęt IT)	75	+6
70	**HAGRIC WOŹNIECKI***	Rolnictwo/transport	69	-1
71	**POJAZDY SZYNOWE PESA BYDGOSZCZ**	Produkcja i remont pojazdów szynowych	NOWY	NOWY
72	**DOZ SA**	Handel (sieć aptek)	NOWY	NOWY
73	**ACTION**	**HANDEL (SPRZĘT IT)**	**86**	**+13**
74	**ENTER AIR**	Transport	73	-1
75	**MIRBUD**	Budownictwo	67	-8
76	**BGK**	Banki	45	-31
77	**LUBELSKI WĘGIEL BOGDANKA**	Górnictwo	65	-12
78	**OSM PIĄTNICA***	Artykuły spożywcze (nabiał)	77	-1

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
79	**MOTOROL AUTOMOTIVE***	Handel (części samochodowe)	87	+8
80	**FERMY DROBIU WOŹNIAK***	Artykuły spożywcze (jaja)	72	-8
81	**CHEMIROL***	Handel (produkty dla rolnictwa)	74	-7
82	**AGATA MEBLE**	Handel (sieć sklepów)	85	+3
83	**KRUK**	Windykacja	99	+16
84	Grup**A PR**uszyński	Produkcja pokryć dachowych	90	+6
85	**PRESS GLASS HOLDING**	Produkcja szyb zespolonych	79	-6
86	**POLICE SA**	Chemia	88	+2
87	**POLSKI TYTOŃ***	Handel (tytoń)	97	+10
88	**AMICA**	Produkcja sprzętu AGD	88	bez zmian
89	**DIAGNOSTYKA SA**	Ochrona zdrowia	108	+19
90	**KROTOSKI***	Handel (samochody)	89	-1
91	**ADAMED PHARMA**	Produkcja leków	96	+5

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
92	**NEWAG SA**	Przemysł elektromaszynowy	134	+42
93	**GRENEVIA**	Przemysł/energetyka	112	+19
94	**WĘGLOKOKS***	Górnictwo	62	-32
95	**OPONEO.PL**	Handel (opony)	103	+8
96	**AMPOL-MEROL**	Handel (produkty dla rolnictwa)	92	-4
97	**KONSORCJUM STALI***	Dystrybucja i przetwórstwo stali	83	-14
98	**UNIBEP SA**	Budownictwo	82	-16
99	**PDF SLAWEX***	Dystrybucja leków	102	+3
100	**MOTO PROFIL**	Handel (części samochodowe)	94	-6
101	**OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA W ŁOWICZU**	Żywność (nabiał)	101	bez zmian
102	**BUDMAT BOGDAN WIĘCEK**	Produkcja pokryć dachowych	80	-22
103	**WB ELECTRONICS***		NOWY	NOWY
104	**ROHLIG SUUS LOGISTICS**	Transport	101	-3

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
105	**TARCZYŃSKI**	Artykuły spożywcze (wędliny)	106	+1
106	**WIRTUALNA POLSKA HOLDING**	Media	136	+30
107	**PUT INTERCOR***	Budownictwo	128	+21
108	**WIELTON**	Produkcja naczep	105	-3
109	**XTB**	Finanse	111	+2
110	**PERN***	Logistyka	104	-6
111	**SUEMPOL**	Artykuły spożywcze (ryby)	170	+59
112	**COGNOR HOLDING**	Handel (maszyny)	112	bez zmian
113	**DEVELIA**	Budownictwo	119	+6
114	**RESPECT ENERGY***	Handel (energia)	24	-90
115	**ZJEDNOCZONE PRZEDSIĘBIORSTWA ROZRYWKOWE***	Media	110	-5
116	**POLSKIE SUPERMARKETY**	Handel (sieć sklepów)	NOWY	NOWY
117	**TORPOL**	Budownictwo	147	+30

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
118	**ENIQ**		78	-40
119	**HURTAP**	Dystrybucja leków	118	-1
120	**DEKPOL**	Budownictwo	153	+33
121	**SGB BANK***	Banki	113	-8
122	**3W DYSTRYBUCJA BUDOWLANA**	Handel (chemia budowlana)	117	-5
123	**MENNICA POLSKA**	Przemysł metalowy	155	+32
124	**SELENA FM**	Chemia budowlana	120	-4
125	**KORONEA/ZPUE**	Finanse, inwestycje, elektroenergetyka	140	+15
126	**COMARCH**	IT	109	-17
127	**AMPLUS**	Handel (owoce i warzywa)	124	-3
128	**ZAKŁADY MIĘSNE ZAKRZEWSCY***	Artykuły spożywcze (mięso)	131	+3
129	**MORELE GROUP**	E-commerce	NOWY	NOWY
130	**SPÓŁDZIELNIA OBROTU TOWAROWEGO PRZEMYSŁU MLECZARSKIEGO***	Żywność (nabiał)	NOWY	NOWY

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
131	**VAN PUR**	Artykuły spożywcze (piwo)	132	+1
132	**KOMPUTRONIK**	Handel (sprzęt IT)	116	-16
133	**BOWIM**	Handel (wyroby hutnicze)	133	bez zmian
134	**DUDA CARS***	Handel (samochody)	NOWY	NOWY
135	**SOLUMUS***	Paliwa	107	-28
136	**KOMAGRA***	Artykuły spożywcze (olej rzepakowy)	136	bez zmian
137	**CYGAN AUTO***	Handel (samochody)	138	+1
138	**BARTER***	Handel (gaz LPG)	138	bez zmian
139	**PIEPRZYK FAMILY**	Handel (paliwa)	163	+24
140	**ZAKŁADY MIĘSNE SKIBA**	Artykuły spożywcze (mięso, wędliny)	140	bez zmian
141	**LELLEK***	Handel (samochody)	121	-20
142	**BANK POLSKIEJ SPÓŁDZIELCZOŚCI***	Banki	142	bez zmian
143	**POLSKIE PORTY LOTNICZE***	Lotnicza infrastruktura transportowa	168	+25

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
144	**ZAKŁAD PRZEMYSŁU MIĘSNEGO BIERNACKI***	Żywność (mięso)	NOWY	NOWY
145	**AGORA**	Media	146	+1
146	**GDAŃSKA STOCZNIA REMONTOWA**	Przemysł stoczniowy	146	bez zmian
147	**GT GROUP TOMASZEK***	Handel (sieć sklepów)	141	-6
148	**CORRECT K BŁASZCZYK I WSPÓLNICY***	Produkcja mebli	139	-9
149	**CERSANIT***	Ceramika sanitarna, wyposażenie łazienki	129	-20
150	**OSADKOWSKI**	Handel (produkty dla rolnictwa)	150	bez zmian
151	**MIROSŁAW WRÓBEL***	Handel (samochody)	149	-2
152	**TOYOTA&LEXUS ROMANOWSKI**	Handel (samochody)	NOWY	NOWY
153	**VRG**	Produkcja i sprzedaż odzieży	157	+4
154	**MIEJSKIE ZAKŁADY AUTOBUSOWE WARSZAWA**	Transport	188	+34
155	**VECTRA***	Telekomunikacja	155	bez zmian
156	**JBB BAŁDYGA***	Żywność (mięso i wędliny)	NOWY	NOWY

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
157	**ZAKŁADY MIĘSNE ŁUKÓW**	Artykuły spożywcze (mięso, wędliny)	171	+14
158	**SANOK RUBBER COMPANY**	Produkcja opon	148	-10
159	**AUTO GROUP POLSKA***	Handel (samochody)	159	bez zmian
160	**BANK OCHRONY ŚRODOWISKA**	Banki	133	-27
161	**PAŃSTWOWE GOSPODARSTWO WODNE WODY POLSKIE**	Gospodarka wodna	NOWY	NOWY
162	**PHUP GNIEZNO**	Handel (FMCG)	142	-20
163	**MILKPOL POLSKA**		163	bez zmian
164	**WATIS***	Handel (paliwa)	159	-5
165	**OKNOPLAST**	Stolarka okienna	152	-13
166	**KOLPORTER**	Handel (prasa)	175	+9
167	**COM40***	Produkcja mebli	145	-22
168	**NTT SYSTEM**	Produkcja (sprzęt IT)	143	-25
169	**FAKRO**	Stolarka okienna	151	-18

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
170	**FABRYKA KABLI ELPAR**	Przemysł (produkcja kabli)	176	+6
171	**KOLEJE MAZOWIECKIE**	Transport	150	-21
172	**MENNNICA SKARBOWA**		172	bez zmian
173	**TRANSFER MULTISORT ELEKTRONIK**	Handel (elektrotechnika)	187	+14
174	**KANTOR WYMIANY** Walut Szczygieł&Zwolińscy*	Handel (waluty)	127	-47
175	**BURY***	Transport	NOWY	NOWY
176	**TREND ENERGY SOLUTIONS***	Paliwa i energia	81	-95
177	**ATLAS***	Chemia budowlana	164	-13
178	**COLIAN***	Artykuły spożywcze (słodycze)	160	-18
179	**FIDELTRONIK***	Automatyka/elektronika	135	-44
180	**ZESPÓŁ ELEKTROWNI PĄTNÓW-ADAMÓW-KONIN**	Energetyka	100	-80
181	**TRAMWAJE WARSZAWSKIE**	Transport	NOWY	NOWY
182	**CASINO***	Gry i zakłady	154	-28

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
183	**GRUPA NOWY STYL**	Produkcja mebli	166	-17
184	**DRUTEX***	Stolarka okienna	161	-23
185	**PPH STANDARD***	Handel (wyroby chemiczne)	167	-18
186	**SPOMLEK**	Żywność (nabiał)	NOWY	NOWY
187	**PPHU TOPAZ***	Handel (sieć sklepów)	173	-14
188	**ATAL SA**	Budownictwo	144	-44
189	**INDYKPOL**	Artykuły spożywcze (mięso, wędliny)	197	+8
190	**GRUPA AWW***	Produkcja etanolu i bioetanolu	158	-32
191	**PAULA FISH***	Artykuły spożywcze (ryby)	183	-8
192	**MORIS**	Handel (stal)	193	+1
193	**QEMETICA SODA POLSKA**	Chemia	58	-135
194	**AGRO EFEKT**	Handel (produkty dla rolnictwa)	172	-22
195	**LIMA***	Handel (tytoń)	174	-21

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

	NAZWA FIRMY	BRANŻA	MIEJSCE W ROKU 2025	AWANS/ SPADEK 2025/2026
196	**FREGA FREJOWSKI GARBOL***	Handel (FCMG)	186	-10
197	**OTCF***	Produkcja i sprzedaż odzieży	156	-41
198	**PETROJET***	Handel (paliwa)	177	-21
199	**MARTES SPORT**	Handel (sieć sklepów)	162	-37
200	**MOSTOSTAL ZABRZE**	Budownictwo	NOWY	NOWY

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

POLSKA DWUSETKA

NIE POWINNIŚMY JUŻ BYĆ FRAJERAMI



Fot. Augustyński/Wikipedia

eprasa.pl 8c5c6cf094

– Bycie montownią i zapleczem dla zagranicy **NIE SPOWODUJE, ŻE ZBUDUJEMY TRWAŁE FUNDAMENTY SILNEJ, AUTONOMICZNEJ GOSPODARKI**, *która będzie się liczyć na świecie – mówi* **WOJCIECH BALCZUN**, *minister aktywów państwowych.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Po tych 37 latach wolności gospodarczej nie dorobiliśmy się nawet 200 dużych prywatnych przedsiębiorstw z polskim kapitałem, które potrafiłyby osiągnąć ten symboliczny 1 mld zł przychodów rocznie. Dlaczego jest tak słabo?

Polski kapitalizm startował w końcu lat 80. praktycznie od zera. Wiele dużych polskich firm ma korzenie na początku lat 90. i budowały potencjał wraz ze wzrostem polskiej gospodarki. Część z nich doszła do pewnego poziomu rozwoju i napotkała bariery: aby dalej się rozwijać trzeba byłoby zmienić modele zarządcze, indywidualny właściciel musi oddać trochę władzy, zatrudnić profesjonalnych menedżerów. Nie zawsze są to łatwe decyzje.

Polskie firmy, które bardzo dynamicznie urosły, mają często charakter rodzinny. Pojawia się więc problem z sukcesją. Wielu właścicieli poszukuje sposobów, jak te stery w firmie przekazać,

eprasa.pl 8c5c6cf094

bo młode pokolenie niekoniecznie jest gotowe, aby poświęcać całe swoje życie na prowadzenie rodzinnej firmy. To straszna harówka.

Polskich dużych firm mamy mało, za to mamy dominację wielkich zagranicznych korporacji w Polsce. Nie otworzyliśmy w pewnym momencie zbyt szeroko drzwi zachodniemu kapitałowi?

> *Potrzebowaliśmy tego szerokiego otwarcia do przeprowadzenia gruntownej transformacji gospodarki. Zapominamy często, że w* **LATACH 80. POLSKA BYŁA GOSPODARCZYM BANKRUTEM**, *bez kapitału i nowoczesnych technologii.*

No, ale tak to można było mówić na początku lat 90., kiedy rozlatywały się państwowe molochy i hulało potężne bezrobocie, że potrzebujemy zagranicznych firm i fabryk, żeby ludzie mieli gdzie pracować.

Procesy transformacyjne trwają dłużej niż parę lat. Musiała się zbudować masa krytyczna potencjału polskiej gospodarki. Widzimy, jakie niskie było nasze PKB na początku lat 90. – to było około 70-80 mld dolarów, teraz przekracza bilion dolarów, czyli gospodarkę mamy prawie 15 razy większą.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Adam Kliczek, http://memoriesstay.com

WOJCIECH BALCZUN

– menedżer i muzyk rockowy, z wykształcenia politolog. prezes PKP Cargo (2008–2013), przedsiębiorstwa Ukrzaliznycia (2016–2017) oraz Agencji Rozwoju Przemysłu (2025). Od 2025 sprawuje funkcję ministra aktywów państwowych w trzecim rządzie Donalda Tuska.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Kraje Europy Zachodniej mają dużo większe doświadczenie w prowadzeniu gospodarki rynkowej. Nigdy nie miały, tak jak my, centralnie sterowanej gospodarki. Z tego powodu Zachód potrafił też zbudować cały szereg mechanizmów, które wspierały ich własny biznes i chroniły rynek. My w tej chwili o tym mówimy, że osiągnęliśmy pewien poziom, taki Break Even Point. Inicjatywa „local content", która ma premiować krajowe firmy w łańcuchach dostaw, jest odpowiedzią na sukces gospodarczy, z którym jest powiązane zdobyte już doświadczenie.

Nie za późno z tym? Nie można było tych polskich firm promować wcześniej?

Takie dyskusje zawsze będą miały miejsce – czy czegoś nie można było zrobić wcześniej.

Przecież jak pan był prezesem PKP Cargo, to już wtedy pan mówił, jak to Niemcy chronią swój rynek, jak trudno tam polskiej firmie wejść i jakoś zaistnieć.

Od czasów PKP Cargo kilkanaście lat spędziłem poza sektorem publicznym. Byłem w tym czasie i przedsiębiorcą, i inwestorem, i pracowałem za granicą, i występowałem jako ekspert w przeróżnych podmiotach. Wróciłem teraz. Często przytaczam moje doświadczenia z PKP Cargo sprzed lat, kiedy jeszcze naiwnie myśleliśmy, że wolny rynek prawie wszystko nam ureguluje, że wszyscy myślą tak samo, że kierują się dobrymi intencjami.

eprasa.pl 8c5c6cf094

W oficjalnych biuletynach rządowych agencji reklamowaliśmy się zagranicznym inwestorom jako kraj najtańszej siły roboczej i wysokiego bezrobocia.

Takie były wówczas realia: na początku XXI w. stopa bezrobocia zbliżała się do 20 proc., płaca minimalna wynosiła kilkaset złotych – od tego nie możemy abstrahować.

> *Teraz sytuacja jest diametralnie inna:* **BYCIE MONTOWNIĄ I ZAPLECZEM DLA ZAGRANICY** *nie spowoduje, że zbudujemy trwałe fundamenty silnej, autonomicznej gospodarki, która będzie się liczyć na świecie.*

Ale te wszystkie nasze doświadczenia były potrzebne po to, aby wykorzystać tę historyczną szansę. Mało mieliśmy w historii Polski tak dobrych lat jak ostatnie dekady, w których wszystkie warstwy społeczne tak istotnie się wzbogaciły. Oczywiście zawsze będą ci niezadowoleni, ale obiektywnie patrząc, to przecież nikt z nas nie wyobrażał sobie w 1989 r., że tak będzie wyglądać dzisiaj Polska. W wielu miejscach dużo lepiej niż kraje Zachodu. To jest nasz olbrzymi i wspólny sukces osiągnięty ciężką pracą i dzięki wsparciu UE.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Mam wrażenie, że polscy przedsiębiorcy do dzisiaj mają żal, że przez lata zagraniczne firmy były u nas traktowane lepiej. Mogły dostać od państwa zwolnienia z podatków, darmowe grunty pod inwestycje, specjalne dotacje na miejsca pracy – coś, o czym ten polski przedsiębiorca mógł sobie tylko pomarzyć.

Na początku transformacji rywalizowaliśmy z krajami z naszego regionu o ulokowanie dużych inwestycji przez światowe koncerny. Wszyscy szeroko komentowali decyzję jakiejś znanej marki, czy ich fabryka będzie w Polsce, a może nie wybiorą nas, tylko Węgrów albo Czechów. To był taki moment budowania naszego potencjału i proces uczenia się. Z drugiej strony, to też było potrzebne, żebyśmy stawali się coraz bardziej świadomi i mocniejsi ekonomiczne. Z tych zagranicznych inwestycji rodziło się przecież nasze PKB, ten cały nasz kapitał.

Polacy są bardzo kreatywnym narodem, umiemy znajdować nisze i je zagospodarowywać często dużo lepiej niż przedsiębiorcy z krajów Europy Zachodniej. Szybciej się dostosowujemy do otoczenia, do zmieniających się uwarunkowań. Stąd też u nas tak bardzo długi okres wzrostu gospodarczego. Z czegoś to wszystko przecież wynika.

Dzisiaj, kiedy słyszymy o jakichś dużych firmach założonych przez Polaków, to nie są to już firmy z polskim kapitałem. Mówię tu o ElevenLabs, które jest bardziej amerykańskie

eprasa.pl 8c5c6cf094

niż polskie czy jednak bardziej fińskim niż polskim ICEYE. Czy to jest tak, że my już straciliśmy szansę, żeby jakaś duża spółka nam tutaj w Polsce powstała?

Nie mam takiego wrażenia. Na pewno nasza inicjatywa i szereg innych podejmowanych przez polski rząd zmierzają do stworzenia innej architektury systemu gospodarczego właśnie po to, żeby w Polsce zaczęły w końcu powstawać firmy, które wejdą do tej światowej elity. Jak popatrzymy na listę 500 największych firm w Europie, to mamy tam kilka naszych firm, ale zdecydowanie za mało, jeżeli porównamy to z potencjałem polskiej gospodarki.

Jako 20. gospodarka świata musimy budować narodowe czempiony, które będą nie tylko liderami swoich segmentów w Polsce, ale będą się też rozwijać poza granicami, przejmować firmy z naszego regionu.

Taki przykład z niedawna: Jarosław Tworek – były pracownik OpenAI, amerykańskiego giganta od sztucznej inteligencji – który odszedł z firmy, bo ta nie chciała finansować jego badań. Polak założył więc w Stanach własny start-up, który w ciągu paru tygodni urósł do wyceny rzędu 4 mld dolarów. Czy taka sytuacja to nie jest pole do popisu dla Polski, dla spółek Skarbu Państwa, żeby się do takiego polskiego naukowca zgłosić na zasadzie: „Hej, pomożemy ci, sfinansujemy to, nad czym pracowałeś w OpenAI, tylko działaj i buduj biznes u nas, w Polsce"?

eprasa.pl 8c5c6cf094

Tworzymy potencjał finansowy na realizację tego typu działań. Kluczem do takiego rozwoju nie jest dostęp do taniej siły roboczej, tylko dostęp do taniej energii.

> *Jeżeli nie zagwarantujemy nad Wisłą takiego dostępu, to* **JAK MAMY TECHNOLOGICZNE FIRMY PRZYCIĄGAĆ***? Centra danych, centra obliczeniowe, praca nad sztuczną inteligencją pochłaniają przecież kolosalne ilości prądu.*

Udaje nam się już pozyskiwać tego typu inwestycje, bo jako kraj mamy bardzo dobrą lokalizację na mapie oraz świetnie wykształconych ludzi z kompetencjami w zakresie nowych technologii. Ale musimy to robić skuteczniej i systemowo.

Czy może jest tak, że właśnie nie ma kapitału żeby finansować niektóre projekty?

Mamy obecnie rekordowe nakłady inwestycyjne w sektorze energetycznym, rekordowe nakłady na sektor zbrojeniowy. Te wszystkie środki idą bezpośrednio na rozbudowę potencjału obronnego Polski, ale przy okazji tworzą się też warunki dla start-upów. Monitorujemy ich działalność w sektorze obronnym i to są naprawdę fajne podmioty z ciekawymi rozwiązaniami, które miały wcześniej problem z ich komercjalizacją. Teraz pojawią się

eprasa.pl 8c5c6cf094

nowe możliwości, ponieważ przy tym boomie inwestycyjnym łatwiej będzie uprzemysłowić polskie rozwiązania.

No, ale nie tylko energetyką i wojskiem polski biznes żyje. Skąd więc w innych sektorach to finansowanie brać? Warszawska giełda słabiutka – więcej tam odejść niż debiutów.

Warszawska giełda jest liczącą się giełdą w Europie. Nie jest wprawdzie największa, ale nie należy też do grona maruderów. Dla nas punktem odniesienia jest giełda wiedeńska. Polski rynek kapitałowy ma szansę się dalej rozwijać i stawać się źródłem kapitału dla spółek.

To może w bankach lepiej z finansowaniem, ale czytam, że te 40 proc. swoich depozytów zamiast przeznaczać na kredyty, to wydają na obligacje skarbowe i bony NBP, za które płaci im się stopę referencyjną. Łatwy pieniądz, trochę banki rozleniwiający.

> *Przyznaję, że* **BANKI W POLSCE MAJĄ DOŚĆ KOMFORTOWE WARUNKI FUNKCJONOWANIA**. *W MAP nadzorujemy PKO BP czy pośrednio Pekao, Alior albo Bank Pocztowy. Znajdują się one w dobrej kondycji. Ale oczywiście rozmawiamy, jak w większym stopniu mogą kreować akcję kredytową na rynku*

eprasa.pl 8c5c6cf094

i czy mogą szerzej wspierać inwestycje oraz rozwój technologiczny państwa.

Pieniądze z SAFE? Już czytałem, że większość ma trafić do polskich firm. Tylko czy te środki rzeczywiście trafią do polskich firm, czy do jednej państwowej Polskiej Grupy Zbrojeniowej?

Głównym beneficjentem będzie Polska Grupa Zbrojeniowa, ale pamiętajmy, że PGZ to jest kilkadziesiąt podmiotów w całej grupie. Jak popatrzymy na poddostawców i podwykonawców, to mówimy o liczbie ponad 11 tys. podmiotów, które będą beneficjentami programu SAFE.

Z dużych prywatnych przedsiębiorstw mamy WB Electronics czy Grupę Niewiadów. Zresztą nie tak dawno prezes Grupy Niewiadów żalił się na łamach „Financial Times", że przez dominację Polskiej Grupy Zbrojeniowej polskie firmy prywatne działające w tej samej branży są odstawiane na boczny tor.

Przytoczył pan przykład WB Electronics. Ta firma jest wzorem tego, jak zbudować wielką prywatną firmę, która osiąga spektakularny sukces, a współpracuje ściśle z sektorem publicznym, czyli z PGZ i nie tylko. Dokonuje transferu technologii, ma własne ośrodki badawcze i wcale się nie żali.

Podsumowując ten wątek, to rozumiem, że model działania przy pieniądzach z SAFE będzie taki, że prawie wszystko ląduje w PGZ, a prywatnym firmom coś z tego będzie skapywać.

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *Dla nas po prostu priorytetem jest to, żeby* **ROZWIJAĆ POTENCJAŁ POLSKIEJ GRUPY ZBROJENIOWEJ**, *bo to jest największy podmiot, ma polskie hity eksportowe: Kraby, Borsuki, Pioruny, którymi zainteresowane są inne kraje.*

Chcielibyśmy, żeby PGZ przez ten inwestycyjny booster związany z państwowymi nakładami na sektor obronny i programem SAFE weszła do globalnej ekstraklasy największych podmiotów sektora zbrojeniowego na świecie. To jest nasz cel.

Porozmawiajmy o local content. Inicjatywie, o której pan już tutaj mówił i mówi się o niej zresztą cały czas bardzo dużo w przestrzeni publicznej. Chciałbym zrozumieć lepiej, czym ona ma być. Jak tę inicjatywę wytłumaczyć? To jest jakaś filozofia, zbiór dobrych praktyk, rekomendacji, żeby administracja, spółki Skarbu Państwa wybierały do realizacji polskie, a nie zagraniczne podmioty, czy to będzie też jakieś nowe sztywne prawo z serią nakazów i zakazów?

Chcemy dokonać przemiany mentalnej, o której mówiliśmy zresztą na początku naszej rozmowy. Jeżeli ktoś dzisiaj spyta Francuza, czy wolałby kupić produkt francuski, czy zagraniczny,

eprasa.pl 8c5c6cf094

to on odpowie, że wybiera ten francuski, bo rozumie, co to jest patriotyzm gospodarczy.

Przeprowadziliśmy gruntowną weryfikację regulacji, które obowiązują w Unii Europejskiej. Wyszło na to, że wszyscy stosują pewne mechanizmy wspierające własne firmy. Sztywnych zapisów regulacyjnych promujących wyłącznie polskie podmioty wprowadzić nie możemy, bo zabrania nam tego unijne prawo. Ale możemy stworzyć miękką presję na system, żeby się zmienił. Możemy wywierać nacisk na zamówienia publiczne, na politykę zakupową państwa, tworzymy kodeksy dobrych praktyk w państwowych spółkach, agencjach, ministerstwach.

Chcemy wprowadzić też twardsze narzędzia dotyczące „local content". Zarządy spółek Skarbu Państwa będą miały KPI (kluczowe wskaźniki efektywności – red.) dotyczące udziału krajowych firm w ich łańcuchach dostaw.

Powołamy w spółkach specjalnych pełnomocników ds. local content. Będziemy mierzyć komponent krajowy w gospodarce w porozumieniu z GUS. To jest budowanie nowej architektury. Zmiana sposobu myślenia.

Pakiet tych wszystkich wielowymiarowych działań już spowodował poruszenie, bo wszyscy zaczęli o „local content" rozmawiać. Spotykam się z różnymi środowiskami, zarządami spółek, które mi podlegają i niektórzy sami bez pytania zaczęli się nawet chwalić poziomem local content. To cieszy, ale wiadomo, że ta

eprasa.pl 8c5c6cf094

zmiana nie zadzieje się od razu. To jest proces na lata, może nawet na dekady.

No dobrze, ale zakładając, że jakaś spółka Skarbu Państwa nie weźmie sobie tej filozofii „local content" za bardzo do serca – zamiast polskiego, wybierze jednak jakiś zagraniczny, może i nawet egzotyczny, podmiot, to co wtedy? Czeka ją jakaś kara, jakieś konsekwencje?

Takie rzeczy, że ktoś wybierze zagraniczny, a nie polski podmiot, będą się zdarzały, bo wiadomo, że w niektórych przypadkach w Polsce nie ma dostępu do wszystkich technologii świata. Jesteśmy już zaawansowaną gospodarką, ale nadal nie mamy pewnych rozwiązań. Nie produkujemy silników do lokomotyw, turbin gazowych, reaktorów jądrowych, więc będziemy zdani w niektórych przypadkach na dostawców spoza kraju. Ale cały szereg innych produktów i usług jest w Polsce osiągalnych i z tego powinniśmy korzystać.

Premiera „local content" miała przecież miejsce w polskiej firmie Apator produkującej urządzenia pomiarowe. Wybór lokalizacji nie był przypadkowy, bo ta spółka była dla nas wzorcowym przykładem „local content" w praktyce.

Co to za przykład?

Światowe rynki są zalewane chińskimi licznikami energii z modułem zdalnego odczytu. Kupowały je również i polskie spółki. Okazało się jednak, że wystarczyło wejść w bardziej pogłębiony

eprasa.pl 8c5c6cf094

proces dopasowania do zamawiającego, czyli państwowego operatora Enea i przetarg wygrała polska firma spod Torunia.

Staramy się także odkłamać dominację kryterium ceny w przetargach. Oczywiście cena jest istotna, bo nie chodzi o to, że teraz „local content" ma zwiększać koszty dla firm, ale chodzi przede wszystkim o to, że ta cena powinna być tylko częścią specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Powinniśmy mówić nie o najniższej cenie, tylko o najkorzystniejszej ofercie. Jeżeli ta najkorzystniejsza oferta będzie uwzględniała to, że dana firma płaci w Polsce podatki, zatrudnia polskich pracowników, ma w Polsce swoją siedzibę, czyli te wszystkie wagi, które składają się na definicję „local content", to już będzie przełom.

Nie pojawiają się zarzuty, że to protekcjonizm albo wręcz nacjonalizm gospodarczy?

Nie, nie mówimy w ogóle o czymś takim.

> *Mówiąc o „local content", mówimy głośno, że czas naiwności się skończył. Nie powinniśmy już być frajerami.* **POWINNIŚMY ŚWIADOMIE BUDOWAĆ NASZ SYSTEM GOSPODARCZY**, *który przede wszystkim ma uwzględniać polskie interesy.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Mówił pan o kryterium ceny przy wyborze najkorzystniejszej oferty. A czy całej idei „local content" nie zabije to słynne przecież kryterium doświadczenia? Pamiętamy, co się wcześniej działo. Polskie firmy nie mogły dostarczyć pociągów do warszawskiego metra, no bo nie miały doświadczenia – metra u nas nigdy nie było. Polskie firmy nie mogły dostarczyć piętrowych wagonów dla Kolei Mazowieckich, no bo żadna nie wybudowała jeszcze piętrowego wagonu. Idąc tak dalej, to polskie firmy nigdy nie nabędą tego doświadczenia, nie spróbują ten pierwszy raz, bo zawsze będzie jakaś inna zagraniczna spółka, która ma większe doświadczenie.

„Local content" ma to zmienić. Ma wywierać presję na cały ten system, żeby z czymś takim też skończyć. Widzimy praktyki, choćby z Włoch czy Francji, kiedy takie duże zamówienia dzieli się na kilka etapów, żeby stworzyć większe szanse właśnie dla lokalnych firm, które zyskują szansę na podpisanie atrakcyjnych kontraktów i zwiększanie swoich kompetencji.

We Francji budowa takiego TGV, kolei dużych prędkości, to przecież była wielka narodowa mobilizacja i państwa, i francuskich firm, które cały ten projekt dźwignęły. Nie do pomyślenia byłaby sytuacja, żeby to Niemcy czy Włosi mieli Francuzom TGV budować.

Prowadzimy już dyskusję z całą branżą o tym, że w Polsce powinien powstać tor testowy dla kolei dużych prędkości. Taki

eprasa.pl 8c5c6cf094

projekt jest. Odpowiada za to Ministerstwo Infrastruktury i liczę, że mu to wyjdzie. Spotykałem się po drodze z wieloma polskimi przedsiębiorcami, którzy mówili, że zdecydowanie są w stanie wziąć udział ze swoimi produktami w projekcie budowy kolei dużych prędkości, ale mają problem właśnie z certyfikacją, czyli muszą mieć tory testowe. To jest duży nakład inwestycyjny, ale on na pewno się zwróci całej gospodarce.

Polska startuje z innego poziomu niż Francuzi czy Włosi, czy Hiszpanie, którzy kolej dużych prędkości mają przecież od lat. Są w tym wyspecjalizowani. Mają wielkie międzynarodowe firmy, które w tej branży działają. My mamy nasz Newag, naszą Pesę, ale te firmy nie mają jeszcze tak dużego doświadczenia.

A pan realizuje też sam na sobie filozofię „local content"? Patrzy pan podczas zakupów w sklepie, czy produkt polski, czy niepolski?

Oczywiście, że tak, zwracam na to uwagę. Choćby sytuacja sprzed paru dni. Podjechałem na stację Orlenu i żona mi mówi: „Kup płyn do usuwania owadów, bo się skończył".

> *Poszedłem, popatrzyłem na półkę – stał płyn droższy, produkcji niemieckiej i tańszy, produkcji polskiej. Pierwszy odruch miałem taki, że wezmę ten droższy, bo pewnie lepszy. Ale* **WYBRAŁEM POLSKI – DOSKONAŁY PRODUKT**.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Słyszałem już, jak męczą pana dziennikarze tymi pytaniami o powrót do prywatyzacji. Ja też chwilę pomęczę, bo popatrzyłem, jakie państwowe spółki MAP ma pod sobą oprócz oczywiście znanego wszystkim Orlenu, KGHM-u, PZU itd. Ale jest też producent sklejki drewnianej, jest targowisko w Bielsku-Białej, jest producent obuwia ortopedycznego, jest fabryka cukierków. Naprawdę państwo musi tym zarządzać, nie można tego sprywatyzować?

Słowo prywatyzacja stało się w Polsce niestety słowem demonicznym.

Wiem, wiem, już nawet prof. Leszek Balcerowicz, największy fan prywatyzacji w Polsce, tego słowa nie używa.

Można powiedzieć, że rozdział masowej prywatyzacji, został zamknięty, natomiast sprawa państwowych spółek, o których pan mówi, jest wielowątkowa.

Po pierwsze, dogmaty z lat 90., że rynek wszystko rozwiąże, że kapitał nie ma narodowości, poszły do lamusa, bo widzimy, z jakich środków korzystają dzisiaj państwa do realizacji swoich strategicznych celów.

To często twarde instrumenty biznesowe związane z dominacją, ekspansją, polityką celną. Nawet w USA, które uchodzą za ostoję kapitalizmu i liberalizmu gospodarczego, za prywatnymi transakcjami pojawia się państwo i naciska, żeby transakcję przeprowadzić tak, a nie inaczej.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Druga kwestia to zasób tych państwowych podmiotów, które zostały po starych czasach. Idea jest taka, żeby jak największą część z nich przekazywać do Agencji Rozwoju Przemysłu. Tam powinny podlegać gruntownej analizie pod kątem tego, co z nimi dalej zrobić – część tych spółek jest w fatalnej kondycji finansowej, ich działalność profilowa straciła rację bytu, ale dysponują jeszcze jakimiś atrakcyjnymi nieruchomościami, część powinna podlegać procesom dezinwestycji, a dla części można poszukać inwestorów. Takie procesy próbujemy aktywizować.

A ten państwowy producent sklejki?

To akurat podmiot, dla którego ścieżka poszukiwania inwestora jest tą najlepszą i potencjał na to na pewno jest, bo firma jest dobrze zorganizowania. Ale, powiedzmy sobie szczerze, że nie jest to podmiot determinujący funkcjonowanie państwa polskiego.

Czyli na debiuty giełdowe spółek Skarbu Państwa na razie nie ma co liczyć?

> **JEST KILKA PODMIOTÓW, KTÓRE MAJĄ TEN POTENCJAŁ**, *ale jest też za wcześnie, żeby o tym głośniej mówić. Wewnętrzna lista takich potencjalnych debiutów funkcjonuje w ministerstwie.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Na jej oficjalną prezentację musimy wybrać jednak odpowiedni moment. Chcemy wzmacniać polską giełdę i mam nadzieję, że z tego naszego zasobu będą podmioty, które na GPW ostatecznie zadebiutują.

Patrząc na krajowy rynek i rywalizację państwowych podmiotów z prywatnymi, to, pana zdaniem, spółki Skarbu Państwa nie wprowadzają niezdrowej konkurencji? Prywatne firmy często nie mają takich mocnych pleców w postaci państwa. Mówię tu choćby o rynku paliwowym, kiedy prywatne firmy działające też w tej branży nie mogą czasem wytrzymać presji dyktowanej przez państwowych graczy w tym sektorze.

Nie nazwałbym tego niezdrową konkurencją. To jest po prostu ten dynamiczny świat, w którym żyjemy. Okoliczności się zmieniają bardzo szybko i wpływają natychmiastowo na życie nie tylko gospodarek, ale po prostu zwykłych mieszkańców. To, co się wydarzyło na Bliskim Wschodzie, blokada cieśniny Ormuz, to, że nagle symbole bogactwa przyciągające inwestorów z całego świata, jak choćby Dubaj, mogą być atakowane przez irańskie rakiety czy drony – te czasy powodują, że rola państwa jednak rośnie, że państwo musi dysponować takimi instrumentami, które pozwalają mu w interesie społecznym podejmować określone decyzje. To, co zrobiliśmy w ramach programu CPN to dowód na to, że państwo zareagowało w sposób właściwy. Sytuacja mogłaby być jeszcze lepsza, gdyby nie to, co stało się z Lotosem, Rafinerią

eprasa.pl 8c5c6cf094

Gdańską i konsekwencjami decyzji poprzedników, którzy oddali ponad 400 stacji benzynowych MOL-owi.

Państwo myśli nie tylko o spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Myślimy o całej polskiej gospodarce i chcemy za wszelką cenę tworzyć warunki, które będą sprzyjały wszystkim przedsiębiorcom. Cieszę się, że dokonała się jakaś taka mentalna zmiana, że organizując na przykład jakąś rządową misję gospodarczą za granicę, już bez żadnych problemów i wątpliwości zaprasza się na taki wyjazd i przedstawicieli sektora publicznego, i podmiotów prywatnych. To przed laty oczywiste nie było, bo wydawało się, że rząd może rozmawiać tylko z sektorem publicznym, a każdy kontakt z prywatną firmą już jest podejrzany.

Jak pan się w ogóle czuje w fotelu ministra? Gorące krzesło.

Bez wątpienia jedno z najgorętszych krzeseł, ale też olbrzymie wyzwanie i możliwość kształtowania rzeczywistości.

Borys Budka w fotelu ministra aktywów państwowych siedział 152 dni, Jakub Jaworowski 437 dni, pan, do czasu naszej rozmowy, wytrwał jak na razie 293 dni.

Podchodzę do mojej roli z wielką pokorą, poczuciem misji, w mniejszym stopniu jako polityk, a bardziej jako menadżer z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem w sektorze prywatnym i publicznym. Myślę o MAP jak o funduszu, który zarządza zasobem państwowym, a my, jako kierownictwo resortu, jesteśmy takim trochę superzarządem. Nasza strategia aktywnego właścicielstwa

eprasa.pl 8c5c6cf094

jest trochę odpowiedzią na taki brak skuteczności w nadzorze, który często miał miejsce. Nadzorowane spółki wiedzą, że wchodzimy w detal, że się interesujemy tym, co robią, żeby nie było takiej sytuacji, że firmy z naszego zasobu piszą do siebie pisma w sprawach, które można załatwić na jednym spotkaniu w ministerstwie.

Przypomniałem sobie, że w 2013 r. pisałem o panu tekst – wtedy już pan odchodził z PKP Cargo, były spekulacje, że może pan będzie prezesem KGHM, ale uciął pan te plotki krótko – że woli pan się już oddać swojej pasji i realizować jako muzyk, niż iść do kolejnej spółki Skarbu Państwa. Tym bardziej, że trudno będzie panu znaleźć w życiu większe wyzwanie niż restrukturyzacja PKP Cargo. To chyba pana jednak po latach większe wyzwanie w życiu teraz spotkało.

> *Nawet nie pamiętam, że tak wtedy mówiłem, ale prawdą jest, że po drodze wydałem kilka płyt,* **ZAGRAŁEM KILKASET KONCERTÓW NA CAŁYM ŚWIECIE**.

Pracowałem z najlepszymi producentami i muzykami z branży brytyjskiej, kanadyjskiej czy niemieckiej. Spełniłem swoje wielkie marzenie o zrealizowaniu się w tej muzycznej sferze, która jest ze mną od czasów wczesnego nastolatka.

eprasa.pl 8c5c6cf094

W międzyczasie przyjąłem na siebie wielkie wyzwanie po wygraniu międzynarodowego konkursu na szefa kolei ukraińskich. Przetrwałem tę misję, mając 330 tys. ludzi pod sobą i wyszedłem stamtąd z poprawionymi wynikami oraz dobrą reputacją. Do dziś mam mnóstwo pozytywnych sygnałów od ludzi z tamtych czasów. Kolejarze ukraińscy robią ranking najlepszych szefów kolei po 1991 r. Było ich kilkudziesięciu i ja, mimo tego, że byłem tam tylko półtora roku, jestem na drugim miejscu. Jest to na pewno powód do dużej zawodowej satysfakcji.

Minęło kilkanaście lat od odejścia z PKP Cargo i jednak poczułem głód, żeby zmierzyć się z kolejnym dużym wyzwaniem. Wystartowałem w konkursie na szefa Agencji Rozwoju Przemysłu. Zostałem jej prezesem, a potem powierzono mi tekę Ministra Aktywów Państwowych. I to wyzwanie przyjąłem. Pracuję na to, żeby moja praca tutaj była wspominana dobrze, gdyż bez wątpienia jest to największe i najważniejsze wyzwanie w moim życiu.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. LPP

LPP: MILIARDY NA PODATKI, MILIARDY NA ROZWÓJ

MARCIN BÓJKO, *wiceprezes zarządu LPP*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Nie traktujemy podatków jako hamulca rozwoju, a naturalną konsekwencję skali naszej działalności. Jeśli firma rośnie i zarabia, to jej wkład do budżetu również rośnie. Dlatego **PODATKI NIE SĄ DLA NAS CIĘŻAREM, ALE MIERNIKIEM NASZEGO SUKCESU I REALNEGO WKŁADU W KRAJOWĄ GOSPODARKĘ**. *W ubiegłym roku było to łącznie 2,8 mld zł – mówi* **MARCIN BÓJKO, WICEPREZES ZARZĄDU LPP**, *największego płatnika CIT wśród polskich firm prywatnych w 2025 r.*

Rozmawiał **JAN MATURA**

Zacznijmy od podstaw: co dla pana jako CFO polskiej spółki giełdowej oznacza „rentowny wzrost"?

Odnosząc się do naszego biznesu, to sytuacja, w której zwiększanie skali działalności, czyli otwieranie nowych salonów czy ekspansja na rynki zagraniczne, idzie w parze z utrzymaniem dyscypliny kosztowej i konsekwentną poprawą marż. Innymi słowy, skupiamy się na budowaniu fundamentu, który pozwala rosnąć bezpiecznie, czyli dostosowywać tempo wzrostu do warunków rynkowych, a jednocześnie utrzymywać wysoką efektywność operacyjną. W 2025 r. pokazaliśmy, że można jednocześnie dy-

eprasa.pl 8c5c6cf094

namicznie skalować biznes, inwestować i poprawiać wynik na każdym poziomie.

W 2025 r. LPP zapłaciło 536 mln zł CIT, czyli o 64 proc. więcej niż rok wcześniej. Jakie były kluczowe czynniki stojące za takim skokiem?

Przede wszystkim zrealizowaliśmy z nawiązką nasz plan na rok 2025. W całym roku finansowym mieliśmy dwucyfrowe wzrosty sprzedaży r/r, poprawę marż i niższe koszty w relacji do rozmiarów biznesu, a kluczowym motorem napędzającym biznes była marka Sinsay. Dodatkowo czwarty kwartał z rzędu odnotowaliśmy poprawę rentowności netto. Podsumowując –

> *skalujemy biznes, pozostając jednocześnie* **WIERNYM ZASADZIE ROZLICZANIA TEGO SUKCESU W POLSCE**. *Duży wpływ na ten wynik miały inwestycje w logistykę i automatyzację, które zwiększyły wydajność całego łańcucha dostaw.*

Kiedy biznes rośnie w tak uporządkowany sposób, przekłada się to bezpośrednio na większą bazę podatkową.

Ta baza oznacza, że w 2025 r. byliście największym płatnikiem CIT wśród polskich firm prywatnych. Czy taka skala

eprasa.pl 8c5c6cf094

obciążeń podatkowych wpływa na państwa decyzje inwestycyjne i strategię rozwoju?

Nie traktujemy podatków jako hamulca rozwoju, a naturalną konsekwencję skali naszej działalności. Jeśli firma rośnie i zarabia, to jej wkład do budżetu również rośnie. Dlatego podatki nie są dla nas ciężarem, ale miernikiem naszego sukcesu i realnego wkładu w krajową gospodarkę. W ubiegłym roku było to łącznie 2,8 mld zł. To jest właśnie moment, w którym sukces biznesowy zaczyna pracować szerzej: dla inwestycji publicznych, infrastruktury i jakości usług, z których wszyscy korzystamy. Nasza strategia musi być precyzyjna: inwestujemy tam, gdzie poprawia się produktywność i zwiększa odporność całego modelu. W praktyce oznacza to skalowanie biznesu przy zachowaniu zdrowej rentowności. Jesteśmy dumni, że nasze zyski reinwestujemy właśnie w Polsce. Nasz sukces finansowy nie trafia „w próżnię", a stabilny system podatkowy i silna firma to po prostu naczynia połączone. Im wyższy zysk wypracujemy, tym większy podatek dochodowy odprowadzamy.

Łączne daniny na poziomie 2,8 mld zł to już nie tylko podatek CIT, ale szerszy „pakiet" wkładu w finanse publiczne. Czy możemy mówić o efekcie kuli śnieżnej w gospodarce? Jak wzrost takich firm jak LPP może przekładać się na rozwój innych jej obszarów?

eprasa.pl 8c5c6cf094

Kwota 2,8 mld zł robi wrażenie, bo to realne pieniądze, które mogą sfinansować wiele obszarów naszego życia. Efekt – jak to pan nazwał – kuli śnieżnej jest znacznie szerszy: to tysiące miejsc pracy czy miliony złotych zainwestowane w technologie.

> **INWESTYCJE O WARTOŚCI 3,2 MLD ZŁ** – *bo tyle w LPP przeznaczyliśmy w ubiegłym roku na rozwój, oznaczają także rozwój naszych partnerów biznesowych. Jesteśmy swego rodzaju lokomotywą*

– rozbudowa infrastruktury logistycznej czy otwieranie nowych sklepów to konkretne zlecenia dla kolejnych firm i cały ekosystem usług, a tym samym konkretny impuls dla rynku. Dlatego firmy takie jak LPP są kluczowe nie tylko dla akcjonariuszy, ale i lokalnego rozwoju.

Sprzedaż zagraniczna Grupy sięgnęła blisko 13 mld zł, a w samym 2025 r. weszliście państwo na sześć nowych rynków. Co było najtrudniejszym elementem tak szybkiej ekspansji?

Myślę, że największym wyzwaniem jest zarządzanie tak ogromną skalą przy jednoczesnym zachowaniu zwinności operacyjnej. Wejście na sześć nowych rynków wymagało dokładnie zaplanowanej logistyki i odwagi w podejmowaniu decyzji. Klu-

eprasa.pl 8c5c6cf094

czowe jest też utrzymanie równowagi pomiędzy tożsamością marki a potrzebą dopasowania się do lokalnego klienta, a także między tempem wzrostu a jakością operacji. Samo wejście na nowy rynek to dopiero początek – później trzeba idealnie zgrać logistykę, ofertę i komunikację. U nas ten proces wspiera silny model omnichannel i centralnie budowana skala, dzięki czemu rozwijamy się szybko, ale bez utraty kontroli nad rentownością. Rok 2025 zamknęliśmy bilansem ponad 1000 nowych salonów. Warto jednak pamiętać, że fundamentem tej ekspansji jest Polska – to tutaj powstają kolekcje i tutaj zapadają kluczowe decyzje. Nasza zagraniczna sprzedaż to de facto eksport polskiej myśli twórczej i zarządczej.

Z perspektywy finansowej, które obszary reinwestycji w kraju uważa pan dziś za najbardziej strategiczne dla przyszłej pozycji LPP?

Zdecydowanie stawiamy na technologie i logistykę, bo te obszary czynią nas odpornymi na kryzysy. To tam tworzy się przewaga, której nie da się łatwo skopiować. Drugim filarem jest selektywny rozwój sieci sprzedaży, z naciskiem na formaty najlepiej odpowiadające potrzebom klientów. Trzeci obszar to dane i narzędzia wspierające decyzje biznesowe – lepsze prognozowanie popytu, planowanie zapasów i zarządzanie efektywnością. Inwestujemy w automatyzację magazynów i rozwój kanałów e-commerce. Wszystkie te działania wzmacniają firmę

eprasa.pl 8c5c6cf094

w Polsce i jednocześnie radykalnie zwiększają jej potencjał eksportowy.

Jak decyzja klienta o wyborze polskiej marki, takiej jak Sinsay czy inne brandy LPP, realnie wpływa na możliwość dalszego skalowania biznesu?

To jest kluczowy moment.

> **LOJALNOŚĆ KLIENTÓW TO NASZE PALIWO DO ROZWOJU** *na konkurencyjnym rynku. Mechanizm jest bardzo prosty: każde „dodaj do koszyka" daje nam większą skalę, a ta pozwala dalej inwestować i obniżać jednostkowe koszty działania.*

To przekłada się na lepszą ofertę cenową, szerszą dostępność produktów i szybszy rozwój nowych formatów. W praktyce klient, wybierając polską markę, wspiera firmę, która płaci podatki tutaj, tworzy miejsca pracy i inwestuje w krajową gospodarkę. Ten mechanizm działa codziennie, przy każdym pojedynczym zakupie.

W nowej strategii Sinsay podkreślacie przewagę operacyjną, którą „trudno skopiować". Z pana perspektywy – co jest rdzeniem tej przewagi?

Sinsay to przede wszystkim unikalny koncept biznesowy, który po prostu chwycił i pozwala nam dziś na dynamiczny roz-

eprasa.pl 8c5c6cf094

wój. Kluczem jest to, że wypełniliśmy lukę – stworzyliśmy własną kategorię, którą nazywamy Design & Value. Co to oznacza w praktyce? Połączyliśmy świetny wygląd produktów z przystępną ceną i daliśmy to klientowi dokładnie tam, gdzie nas potrzebuje – w nowoczesnych sklepach blisko domu lub w telefonie. Całe zaplecze, od logistyki po analizę danych, mamy dopracowane tak, by działało sprawnie i niemal automatycznie. Filarem tego sukcesu jest wyjątkowa platforma omnichannelowa, która integruje kanały offline i online z aplikacją mobilną, sprawiając, że lojalny klient dokonuje zakupów nawet pięć razy częściej. Finansowo przekłada się to na model rosnący szybciej niż rynek.

W ostatnim czasie mocno rozbudowujecie infrastrukturę logistyczną, w tym flotę robotów. Jak automatyzacja magazynów zmienia profil kosztów i efektywność LPP?

Automatyzacja zmienia absolutnie wszystko: skraca czas operacji, poprawia przewidywalność i obniża koszt obsługi rosnącej liczby zamówień. Pozwala nam przyspieszyć obsługę i zminimalizować błędy. Z mojej perspektywy to strategiczna zmiana kosztów stałych na rzecz większej wydajności. Dzięki robotyzacji i parkom autonomicznym możemy obsługiwać rosnący popyt bez proporcjonalnego wzrostu kosztów operacyjnych czy jednostkowych. W 2025 r. to właśnie inwestycje w logistykę i nowe technologie były jednym z fundamentów dalszego wzrostu Grupy. Pozwala nam to zachować konkurencyjność przy jednoczesnym budowaniu skali.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Czy widzi pan napięcie między presją na niskie ceny dla klienta a potrzebą utrzymania wysokiej rentowności i dalszego wzrostu wpływów do budżetu państwa?

To napięcie istnieje w każdej firmie handlowej, ale to raczej wyzwanie zarządcze. Klient oczekuje atrakcyjnej ceny, a spółka musi jednocześnie zarabiać i inwestować. Kluczem jest efektywność operacyjna: lepsze planowanie, krótszy czas reakcji i skala, która daje przewagę kosztową. Niskie ceny dla klienta są możliwe właśnie dzięki ogromnej skali – im więcej sprzedajemy, tym lepsze warunki uzyskujemy, co pozwala utrzymać marżę. A wysoka marża przy dużym wolumenie to wysoki podatek. Zatem niska cena w Sinsay pośrednio wspiera polski budżet, bo napędza sprzedaż, od której odprowadzamy daniny. Jeśli ten mechanizm działa, można oferować dobrą cenę, utrzymywać rentowność i jednocześnie zwiększać wkład do krajowego budżetu.

Jak ocenia pan obecne otoczenie regulacyjno-podatkowe w Polsce z perspektywy dużej, prywatnej spółki – co sprzyja inwestycjom, a co je hamuje?

Myślę, że dzisiaj w biznesie – nie tylko z punktu widzenia dużej spółki – najbardziej cenimy sobie przewidywalność. Dla inwestycji logistycznych czy technologicznych potrzebny jest stabilny horyzont planowania. Sprzyja nam wszystko, co ułatwia inwestycje w nowoczesną infrastrukturę. W Polsce mamy świetne zaplecze kompetencyjne, kapitał ludzki i przedsiębiorczość, ale inwestor potrzebuje

eprasa.pl 8c5c6cf094

prostych i czytelnych zasad. Ważne jest też, aby polskie firmy miały równe szanse w starciu z podmiotami spoza UE, które nie zawsze podlegają tym samym rygorystycznym standardom co my.

> *Im* **MNIEJ NIEPEWNOŚCI REGULACYJNEJ**, *tym łatwiej firmom takim jak LPP planować rozwój w kraju i skutecznie konkurować za granicą.*

Patrząc w przód: jaką rolę firmy takie jak LPP mogą odegrać w budowaniu pozycji polskiego kapitału i polskich marek na rynkach międzynarodowych w najbliższej dekadzie?

Mogą być jednym z najważniejszych motorów zmiany status quo, czyli przejścia od roli zaplecza produkcyjnego i rynku zbytu dla zachodnich marek do pozycji twórcy globalnych brandów. LPP jest tego najlepszym dowodem. Jeśli polskie przedsiębiorstwo potrafi zbudować markę rozpoznawalną w kilkudziesięciu krajach, generować miliardowe przychody za granicą i jednocześnie zostawiać w kraju podatki oraz inwestować, to staje się prawdziwym aktywem narodowym. W LPP chcemy pokazywać, że „polskie" oznacza nowoczesne i konkurencyjne. I że należy patrzeć na nas nie tylko przez pryzmat wyniku giełdowego, ale siły polskiego kapitału.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



POLMLEK. MILIONY NA ZAKŁADY I LINIE PRODUKCYJNE. „RÓŻOWE ZŁOTO" Z MLEKA

POLSKIE PRODUKTY MLECZNE *trafiają już na 63 rynki zagraniczne. Na zdjęciu: Polmlek na Targach ANUGA 2025*

Fot. Polmlek

eprasa.pl 8c5c6cf094

Branża mleczarska to jedna z najprężniej rozwijających się sektorów polskiego eksportu żywności. **POPYT NA POLSKIE MLEKO ROŚNIE NIE TYLKO W KRAJACH UE**, *jednak przedsiębiorcy mierzą się z wieloma problemami – niestabilnością cen surowca, wysokimi kosztami energii i pracy, presją regulacyjną, rosnącą konkurencją spoza Unii Europejskiej, a ostatnio również z systemem kaucyjnym. W tych warunkach tradycyjny model produkcji przestaje wystarczać i trzeba szukać nowych ścieżek rozwoju, dlatego* **LIDERZY NA RYNKU – JAK POLMLEK – STAWIAJĄ NA INWESTYCJE. MODERNIZUJĄ ZAKŁADY, URUCHAMIAJĄ NOWE LINIE PRODUKCYJNE, PROWADZĄ INNOWACYJNE PROJEKTY BADAWCZE**, *a także podbijają Afrykę.*

Tekst: **ZOFIA SZKARŁAT**

„Mleko to nasze dobro narodowe"

Polska jest dziś trzecim producentem mleka w Unii Europejskiej, a eksport produktów mleczarskich utrzymuje się na wysokim poziomie, choć w ostatnim czasie odnotowano spadek. Według wstępnych danych Ministerstwa Finansów w okresie styczeń–marzec 2026 r. wartość eksportu produktów mlecznych z Polski

eprasa.pl 8c5c6cf094

wyniosła 871 mln EUR (3,7 mld zł) i była o 10 proc. niższa niż w pierwszym kwartale 2025 r. Z kolei na import tego asortymentu wydano 432 mln EUR (1,8 mld zł), również 10 proc. mniej niż w analogicznym okresie 2025 r.

Warto dodać, że produkty mleczne trafiają już na 63 rynki zagraniczne, a nasze produkty mleczarskie to – jak mówi minister rolnictwa Stefan Krajewski – polskie dobro narodowe znane na całym świecie. I trzeba zrobić wszystko by ten trend utrzymać.

Wzrost sprzedaży do krajów pozaunijnych

Głównymi odbiorcami produktów mlecznych na rynku unijnym w pierwszym kwartale tego roku Niemcy (18 proc. wartości – 154mln EUR), Czechy (7 proc. – 59 mln EUR), Holandia (6 proc. – 48 mln EUR) oraz Włochy (5 proc. – 40mln EUR).

> *Sprzedaż produktów mlecznych do krajów pozaunijnych wygenerowała z kolei 31 proc. wpływów uzyskanych z eksportu (**270 MLN EUR**). I tu akurat nastąpił wzrost o 3 proc. rok do roku.*

W pierwszym kwartale 2026 r. branża największe wpływy uzyskała z eksportu serów i twarogów (305 mln EUR, 1,3 mld zł), mleka płynnego i śmietany (136 mln EUR), lodów – (112 mln

eprasa.pl 8c5c6cf094

EUR), masła i tłuszczów mlecznych – (99 mln EUR), mleka zagęszczonego i w proszku – (78 mln EUR) oraz jogurtów i napojów fermentowanych (77 mln EUR).

Choć 2025 rok był owocny dla branży, był jednym z najbardziej wymagających okresów w najnowszej historii europejskiego mleczarstwa. – Branża zmagała się z niestabilnością cen surowca, rekordowymi kosztami energii, presją regulacyjną oraz rosnącą konkurencją z rynków spoza Unii Europejskiej. W tym kontekście tradycyjne modele produkcji przestawały być wystarczające – wylicza Adam Grabowski, członek rady nadzorczej Grupy Polmlek.

Kłopotliwy handel z Brazylią

W tym roku również rolnicy napotykają na bariery związane z rosnącą produkcją (nadwyżka eksportowa polskiego sektora mlecznego wynosi ok. 25 proc. – red.) i silną konkurencją za granicą.

Szansą na upłynnienie mleka miała być umowa z krajami Mercosur. Jak się jednak okazuje, handel z Brazylią nie jest taki prosty. Chodzi głównie o blokowanie wydania świadectw weterynaryjnych na polskie produkty mleczarskie oraz dodatkowe wymagania sanitarne, która dla eksporterów oznaczają dodatkowe formalności, dłuższe procedury, a finalnie – wyższe koszty handlu.

Środowiska branżowe, głosem Agnieszki Maliszewskiej, prezes Polskiej Izby Mleka, apelują do resortu rolnictwa o pilną

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Polmlek

PROJEKT BADAWCZY DOT. LAKTOFERYNY *pozwala Grupie Polmlek wkroczyć na rynek farmaceutyczny i rozwijać eksport na nowych polach. Na zdjęciu: Polmlek na EEC w Katowicach*

eprasa.pl 8c5c6cf094

interwencję i domagają się od rządu powołania specjalnego przedstawiciela handlowego w Brazylii do spraw Mercosuru, który na miejscu zająłby się tymi problemami.

System kaucyjny uderzy w rolników i mleczarnie

Podczas niedawnej konferencji ,,Prezentacja kierunków rozwoju polskiego mleczarstwa do 2035 r." przedstawiciele sektora mleczarskiego zwracali uwagę również na inny palący problem – nowe przepisy dotyczące opakowań i systemu kaucyjnego. Mowa o rozszerzonej odpowiedzialności producentów, wprowadzającej odpowiedzialność firm za koszty zagospodarowania odpadów opakowaniowych (m.in. po kefirach, jogurtach czy napojach mlecznych). W praktyce oznacza to dla producentów wzrost kosztów i nowe obowiązki.

Prezes Związku Polskich Przetwórców Mleka, Marcin Hydzik alarmuje, że

> **WZROST KOSZTÓW OPAKOWAŃ** *może dla każdej mleczarni wynieść 40 proc. Będzie to oznaczało kilka milionów złotych dodatkowych kosztów. Małe mleczarnie i rolnicy mogą – zdaniem prezesa – tego nie udźwignąć.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Mimo rosnących wyzwań wzmaganych dodatkowo przez konflikty zbrojne – głównie na Ukrainie, ale również na Bliskim Wschodzie – polscy producenci szukają ścieżek rozwoju.

Inwestycje Polmleku – nowe linie, centra logistyczne, projekty badawcze

Grupa Polmlek uruchomiła m.in. największy program inwestycyjny w swojej historii.

– Minione dwanaście miesięcy były momentem, w którym jasno zarysowaliśmy strategię odporności opartą na innowacjach, inwestycjach, konsolidacji oraz organicznym rozwoju zakładów – dodaje Szymon Borucki, manager ds. rozwoju rynków zagranicznych Grupy Polmlek.

W ciągu dwóch lat zrealizowano inwestycje przekraczające 1,5 mld zł na modernizację parku maszynowego, automatyzację procesów, transformację energetyczną zakładów, tworzenie nowych centrów logistycznych oraz kolejne inwestycje w projekty badawczo-rozwojowe. Równolegle prowadzony jest największy program modernizacyjny w historii Grupy – który wyniesie ok. 2 mld zł do końca 2026 r.

Planowane nakłady inwestycyjne obejmują m.in. zakłady w Lidzbarku Warmińskim, Grudziądzu, Tymienicach, Makowie Mazowieckim, Piotrkowie Kujawskim, Raciążu i Końskich.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Chodzi o zwiększenie wydajności, ograniczenie kosztów operacyjnych, poprawę logistyki oraz wzmocnienie pozycji Grupy na rynkach krajowych i eksportowych.

> *Zakład w Lidzbarku Warmińskim to* **PRAWDZIWA PEREŁKA GRUPY**. *To tu działa centrum badawcze, w którym Polmlek rozwija technologie produkcji wysokospecjalistycznych ingredientów – m.in. laktoferyny –*

i prowadzi badania zmierzające do wdrożenia produkcji na przemysłową skalę.

Zakład został rozbudowany o nowe linie produkcyjne i wyposażony w nowoczesne systemy automatyki, co znacząco podniosło wydajność oraz obniżyło koszty operacyjne. W 2025 r. uruchomiono tu najnowocześniejszą w branży spożywczej oczyszczalnię ścieków, gdzie jednocześnie powstaje biogaz, a z niego – czysta, zielona energia.

„Różowe złoto" z mleka

We wrześniu Grupa zaprezentowała efekty badań, prowadzonych wraz z Uniwersytetem Przyrodniczym z Poznania, nad pozyskiwaniem laktoferyny i laktoperoksydazy. „Różowe złoto", jak

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Polmlek

DO GRUPY POLMLEK *należy również marka Fortuna, producent soków i napojów z owoców i warzyw*

eprasa.pl 8c5c6cf094

nazywana jest laktoferyna, to białko, które wspiera odporność, pomaga w walce ze stanami zapalnymi, działa przeciwwirusowo i przeciwzapalnie.

> *Dzięki swoim właściwościom znajduje* **ZASTOSOWANIE PROFILAKTYCZNE I WSPOMAGAJĄCE W LECZENIU WIELU SCHORZEŃ**, *takich jak grypa, anemia, stany zapalne jelit, choroby autoimmunologiczne czy dermatologiczne.*

Projekt badawczy, dofinansowany grantem z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, pozwala Grupie wkroczyć na rynek farmaceutyczny i rozwijać eksport na nowych polach.

Z kolei zakład w Grudziądzu, całkowicie przebudowany w ostatnich latach, jest znany z produkcji mozzarelli. Powstała tam najbardziej wydajna i największa taka instalacja w Polsce oraz zmodernizowano masłownie, całkowicie automatyzując proces produkcji i pakowania. W Grudziądzu wykorzystywana jest też sztuczna inteligencja. Układ chłodniczy zmodernizowanej maszynowni wody lodowej został wyposażony w nowoczesny sterownik bazujący na sztucznych sieciach neuronowych. Rozwiązanie to umożliwia błyskawiczne prze-

eprasa.pl 8c5c6cf094

twarzanie oraz bieżącą analizę ogromnych zestawów danych procesowych.

Polmlek to nie tylko mleko

W zakładzie Fortuny w Tymienicach, należącym do Grupy, powstają bowiem nowe linie do produkcji musów oraz nektarów i napojów w saszetkach. Inwestycje Polmleku objęły również rozbudowę magazynu logistycznego, co usprawnia dystrybucję i magazynowanie surowców oraz produktów gotowych.

Na mapie inwestycji znalazł się też zakład w Makowie Mazowieckim, gdzie w 2025 r. powstała nowoczesna linia do produkcji saszetek z zakrętką, w które pakowane są jogurty, skyry czy desery. W ramach inwestycji Grupy Polmlek rozbudowano również centrum logistyczne w Makowie.

Zmiany zachodzą też w zakładach w Piotrkowie Kujawskim. Tu uruchamiane są nowe linie – rozlewu mleka UHT i modernizowane linie konfekcji serów, w której maszyny pakujące obsługiwane będą przez roboty. A wszystko działa na bazie zielonej energii z kogeneratorów i bioreaktorów.

Gruntowną przebudowę przechodzi również zakład Polmleku w Raciążu. Wszystkie linie produkcyjne są wymieniane na nowe, a proszkownia stopniowo modernizowana. Powstaje m.in. nowa twarożkarnia.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Trzy lata w Afryce

> *Aż 60 proc. produktów Grupy Polmlek – wyroby mleczarskie, ale także soki i napoje (firma jest właścicielem marki Fortuna) – trafia na eksport,* **DO 150 KRAJÓW, W TYM DO AFRYKI**.

Trzy lata temu polski gigant postawił na rozwój marki Jibal, świetnie znanej Marokańczykom z produkcji jogurtów czy mleka. Natomiast z Jibal produkty trafiają dalej, m.in. do Mauretanii, Wybrzeża Kości Słoniowej, Senegalu, Tunezji, ZEA i Kataru.

– Siłą tego modelu jest połączenie lokalnej marki i znajomości rynku z zapleczem Grupy Polmlek: technologią, know-how, kapitałem i doświadczeniem eksportowym – podkreśla Szymon Borucki. Jak dodaje, powstają tam kolejne linie produkcyjne, a nowością, która w tym roku trafi na marokański rynek są wytwarzane w naszych, polskich zakładach produkty w saszetkach, które mogą stać się hitem sprzedaży.

– Eksportujemy również coraz więcej mleka w proszku, przerabianego na miejscu na pełnowartościowe produkty – podsumowuje.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Polmlek

JERZY BORUCKI I ANDRZEJ GRABOWSKI – *twórcy i właściciele Grupy Polmlek*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Współpraca z rolnikami

Ubiegły rok był niestabilny pod względem cen mleka surowego, jednak – jak podkreśla Polmlek – tu kluczowe okazało się zapewnienie przez firmę długoterminowej współpracy oraz przejrzystych zasad kontraktowania surowca. Istotnym zagrożeniem dla branży jest też w dłuższej perspektywie brak sukcesji i rąk do pracy w gospodarstwach rolnych. Brakuje też specjalistów do pracy w zakładach, ponieważ kierunki związane z technologią żywności i przetwórstwem spożywczym nie są już tak popularne jak kiedyś.

> *– Konsekwentnie jednak współpracujemy z rolnikami, gwarantując, że* **MLEKO ZAWSZE ZOSTANIE ODEBRANE Z GOSPODARSTWA NA CZAS**, *nawet jeśli opłacalność po naszej stronie jest obecnie bardzo niska*

– zaznacza Adam Grabowski, prezes Polmleku, który współpracuje z ponad 10 tys. rolników i gospodarstw.

Wsparcie widoczne jest również na innych płaszczyznach. Przykład? Program Polmlek4Farms – innowacyjny projekt żywienia cieląt w formie szerokiej gamy preparatów mlekozastępczych, mieszanek mineralno-witaminowych, a nawet musli,

eprasa.pl 8c5c6cf094

opracowany we współpracy z naukowcami. Jak zapewnia producent, program poprawia dobrostan zwierząt i zwiększa wydajność produkcji mleka.

Równolegle Polmlek wspiera promocję mleczarstwa jako branży przyszłości, otwierając się na młodych. Efektem współpracy z Politechniką Bydgoską jest m.in. utworzenie nowego kierunku dla studentów technologii i inżynierii chemicznej. Grupa współpracuje też z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie.

Studenci tamtejszego Wydziału Nauki o Żywności odbywają staże i praktyki w zakładach Grupy.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Oponeo.pl

OPONEO.PL – OD KAMERALNEJ FIRMY DO GIGANTA E-COMMERCE

OPONEO.PL *jest obecnie jednym z najchętniej wybieranych portali branżowych przez konsumentów w Polsce*

eprasa.pl 8c5c6cf094

OPONEO.PL S.A. OD LAT JEST LIDEREM E-COMMERCE W BRANŻY MOTORYZACYJNEJ. *Skutecznie realizowane strategie marketingowe, konsekwentny rozwój oraz umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku sprawiają, że Grupa kolejny rok z rzędu osiąga bardzo dobre wyniki finansowe. Ugruntowana pozycja na rynku krajowym i aktywna sprzedaż w kilkunastu europejskich państwach potwierdzają skalę działalności oraz dynamiczny rozwój marki.*

Tekst: **JAN MATURA**

Początki działalności OPONEO.PL sięgają początku XXI wieku, kiedy branża e-commerce dopiero nabierała tempa. Dostrzegając potencjał nowego segmentu rynku, w 2001 r. uruchomiony został serwis internetowy specjalizujący się w sprzedaży opon i felg. Systematyczny rozwój oraz wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klienta sprawiły, że platforma bardzo szybko wyrosła na lidera branży e-commerce. Dzięki wyczuciu rynku oraz dobrym strategiom rozwojowym OPONEO.PL jest obecnie jednym z najchętniej wybieranych portali branżowych przez konsumentów w Polsce.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Portal ukierunkowany na klienta

Za sukcesem Grupy Kapitałowej OPONEO.PL S.A. stoi innowacyjność. Czytelna platforma sprzedażowa w połączeniu z rozwiązaniami skoncentrowanymi na wygodzie użytkowników nie tylko wzmacniają pozycję marki, ale przede wszystkim pozytywnie wpływają na doświadczenia konsumenckie.

Rozwiązania wprowadzane przez OPONEO.PL wyznaczają nowy poziom jakości usług e-commerce. Intuicyjny system dopasowania pozwala szybko dobrać odpowiedni rozmiar ogumienia do konkretnego pojazdu.

> *Jako pierwszy sklep oponiarski w Polsce OPONEO.PL wprowadziło* **FUNKCJĘ DOPASOWANIA WŁAŚCIWEGO MODELU NA PODSTAWIE ZDJĘCIA** *wykonanego urządzeniem mobilnym.*

Do dyspozycji klientów nadal pozostają doradcy, którzy oferują pomoc przy złożeniu zamówienia na opony czy akcesoria samochodowe. Dodatkowym udogodnieniem jest możliwość dostawy bezpośrednio do wybranego serwisu partnerskiego, co znacząco usprawnia cały proces wymiany – od zakupu aż po montaż.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Wyniki potwierdzające dominację rynkową

Pozycję lidera rynku OPONEO.PL S.A. potwierdzają wyniki osiągnięte w 2025 r.

> *Przychody całej Grupy Kapitałowej* **ZWIĘKSZYŁY SIĘ ROK DO ROKU O 12,13 PROC**., *natomiast sprzedaż krajowa wzrosła o 15,11 proc.*

Kluczowym obszarem działalności pozostaje segment akcesoriów samochodowych, który odnotował wzrost na poziomie 6,66 proc. względem poprzedniego roku.

Spółka od kilku lat utrzymuje stabilną dynamikę rozwoju, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w wynikach finansowych, jak i zainteresowaniu inwestorów na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jednostkowe przychody OPONEO.PL S.A. wzrosły w 2025 roku o 5,62 proc. względem roku poprzedniego.

Nowoczesne zaplecze technologiczne poprawiające jakość obsługi

Sukces OPONEO.PL S.A. nie byłby możliwy bez przemyślanych strategii rozwoju. W 2022 r. w Zelgoszczy pod Łodzią na zlecenie OPONEO.PL S.A. powstało zautomatyzowane centrum logi-

eprasa.pl 8c5c6cf094

styczne o wielkości ponad 72 tys. mkw. Decyzja o jego rozbudowaniu o kolejne 33 tys. mkw. powierzchni magazynowej została podjęta na początku 2025 r. Krok ten pozwolił na zwiększenie przepustowości procesów logistycznych i usprawnienie obsługi zamówień. Aktualnie możliwości operacyjne pozwalają na wysyłkę 75 tysięcy opon dziennie.

Dalsze plany rozwoju Grupy Kapitałowej

Obecnie działalność Grupy Kapitałowej OPONEO.PL S.A. nie skupia się już wyłącznie na sprzedaży opon, felg i akcesoriów motoryzacyjnych. Notowana na GPW spółka zależna Dadelo S.A., będąca właścicielem platformy CentrumRowerowe.pl, koncentruje swoją działalność na dystrybucji rowerów, części, odzieży oraz akcesoriów rowerowych. Marka, działająca w modelu omnichannelowym, jest obecnie bezsprzecznym liderem w tym segmencie rynkowym. Spółka zanotowała imponujący wzrost sprzedaży aż o 58,25 proc. rok do roku.

Dadelo S.A. konsekwentnie rozbudowuje sieć sklepów stacjonarnych. Obecnie działa już osiem salonów zlokalizowanych w największych miastach Polski, a kolejne inwestycje oraz otwarcia nowych placówek są w fazie planowania. Spółka prężnie rozwija także marki własne – EYEN i OXFELD.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



GRUPA PSB: POLSKI MODEL WSPÓŁPRACY, KTÓRY WYGRYWA SKALĄ

Fot. Grupa PSB

GRUPA PSB *to lider polskiego rynku dystrybucji materiałów budowlanych i sektora DIY. W jej skład wchodzi m.in. ponad 400 marketów Mrówka*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Siła polskiego biznesu rodzi się lokalnie, ale wygrywa dzięki skali. Z przychodami na poziomie 9,3 mld zł w skali całej grupy oraz 4,4 mld zł wygenerowanymi przez samą centralę **GRUPA PSB ZAMKNĘŁA 2025 R. JAKO BEZAPELACYJNY LIDER KRAJOWEGO RYNKU DYSTRYBUCJI MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH I SEKTORA DIY**. *Sieć licząca ponad 760 placówek – w tym 408 doskonale rozpoznawalnych marketów pod szyldem Mrówka – to dziś potężny ekosystem handlowy, który swoją fizyczną obecnością pokrywa ponad 90 proc. polskich powiatów.*

Tekst: **KONRAD LICHOŃ**

Za tymi wielomiliardowymi obrotami stoją setki niezależnych polskich firm rodzinnych – przedsiębiorstw z wieloletnimi tradycjami, które mimo dynamicznych zmian rynkowych konsekwentnie się rozwijają i wzmacniają swoją pozycję. Aby skutecznie zarządzać tak rozbudowaną organizacją w warunkach postępującej cyfryzacji, złożonych uwarunkowań makroekonomicznych oraz wyzwań demograficznych, Grupa PSB realizuje obecnie najgłębszą transformację operacyjną w swojej

eprasa.pl 8c5c6cf094

niemal trzydziestoletniej historii. Cel wyznaczony przez zarząd jest jasny i oparty na racjonalnych kalkulacjach: budowa odpornego na wstrząsy ekosystemu oraz osiągnięcie 20-procentowego udziału w rynku do 2030 roku.

Od ekosystemu lasu do potężnej Federacji Właścicieli

Grupa PSB z powodzeniem buduje swoją tożsamość wokół unikalnej filozofii – ekosystemu lasu. W tej biznesowej wizji poszczególne firmy partnerskie to niezależne drzewa, z których każde rośnie na własnych zasadach, solidnie zakorzenione w swoim lokalnym środowisku. W klasycznym modelu sieciowym placówki handlowe są zarządzane odgórnie i całkowicie zależne od jednego, centralnego projektu. Jeśli uderzy w nie kryzys, sztywna struktura zaczyna pękać. Las Grupy PSB działa zupełnie inaczej – jego siłą jest różnorodność.

> *Każda lokalna firma rodzinna ma własny, budowany przez dekady system korzeniowy –* **BLISKIE RELACJE Z KLIENTAMI, ZAUFANIE SĄSIADÓW ORAZ ELASTYCZNOŚĆ OPERACYJNĄ**.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Grupa PSB

GRUPA PSB HANDEL S.A. *to nie tylko markety Mrówka, ale również 81 placówek handlowych PSB Profi oraz ponad 270 składów budowlanych*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Potęga tego ekosystemu tkwi w tym, co dzieje się pod powierzchnią. Choć każde drzewo zachowuje stuprocentową autonomię majątkową i decyzyjną, to ich systemy korzeniowe są ze sobą ściśle połączone. W świecie biznesu tą siecią powiązań jest centrala Grupy PSB, która pełni funkcję „gwaranta skali”

GRUPA PSB

Grupa PSB Handel S.A. z siedzibą w Wełczu k. Buska-Zdroju, działa na rynku od 28 lat. Jest największą i najszybciej rozwijającą się siecią hurtowni materiałów budowlanych oraz marketów „dom i ogród” w Polsce. Obecnie Grupa zrzesza ponad 400 małych i średnich, rodzinnych firm z całej Polski, które prowadzą handel w 272 składach budowlanych, 408 marketach PSB Mrówka oraz w 81 placówkach handlowych PSB Profi. Placówki obecne są w 90 proc. powiatów w Polsce, co sprawia, że Grupa PSB dociera do niemal każdego mieszkańca kraju. Łącznie zatrudniają one około 14 tys. osób.
W 2025 r. łączne przychody partnerów PSB ze sprzedaży materiałów budowlanych oraz do domu i ogrodu wyniosły 9,3 mld zł, co stanowi wzrost o 1,9 proc. w porównaniu z 2024 r. Istotną część zaopatrzenia partnerzy Grupy PSB realizują za pośrednictwem Centrali PSB, której przychody wzrosły o 4,3 proc., osiągając poziom ponad 4,4 mld zł. Według badań prowadzonych w 2025 r. dowolną markę Grupy PSB rozpoznaje prawie 80 proc. respondentów.

eprasa.pl 8c5c6cf094

i stabilności. Centrala działa jak doświadczony leśnik – nie ingeruje w suwerenność drzew i nie narzuca im sztucznych ograniczeń, lecz poprzez codzienne wsparcie dba o całe otoczenie. Chroni las przed zewnętrznymi zagrożeniami, dostarcza zaawansowane narzędzia marketingowe, logistykę oraz unikalne know-how. Nowoczesne technologie i automatyzacja stają się nowymi, głębokimi korzeniami lasu PSB, które stale zasilają sieć niezbędnymi danymi, podczas gdy wysoka rozpoznawalność marki tworzy silną koronę, budującą rynkowy autorytet w oczach klientów.

Naturalną ewolucją tej rynkowej symbiozy stało się formalne przejście w kierunku „Federacji Właścicieli". Ten innowacyjny format zarządzania precyzyjnie kodyfikuje i zabezpiecza relacje między rolą centrali-leśnika a suwerennością przedsiębiorców. Partnerzy sieci pozostają absolutnymi gospodarzami na swoim terenie, zachowując bezcenną niezależność majątkową. Jednocześnie jako członkowie Federacji, dobrowolnie łączą swoje siły tam, gdzie wymaga tego globalna rywalizacja: w obszarze jednolitych systemów IT, standardów obsługi klienta czy spójności marketingowej. Dzięki temu polski kapitał zyskuje unikalną strukturę – elastyczną lokalnie, ale potężną i zintegrowaną jako cała sieć handlowa.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Grupa PSB

PLACÓWKI GRUPY PSB *są obecne w 90 proc. powiatów w Polsce, co sprawia, że Grupa PSB dociera do niemal każdego mieszkańca kraju*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Siedem filarów, które poprowadzą Grupę po 20 procent rynku

Wszystkie te założenia i zasady Federacji przekładają się na bardzo konkretne działania.

> *Nowy plan rozwoju Grupy PSB opiera się na siedmiu głównych obszarach, nazywanych portfelami strategicznymi. Fundamentem fizycznej ekspansji jest obszar zrównoważonego rozwoju, zakładający dynamiczne* **POWIĘKSZENIE SIECI DO 1000 PLACÓWEK W ZALEDWIE TRZY LATA**.

Ta rosnąca skala wymaga jednak żelaznej spójności, za którą odpowiada filar „Sieci i formaty". Grupa wprowadza tu program „PSB 100+", gwarantujący stałą dostępność bazowego asortymentu w każdym sklepie oraz upraszcza architekturę marek.

Motorem napędowym całej transformacji są z kolei działania w kierunku cyfryzacji. Na ten cel Grupa PSB zabezpieczyła budżet w wysokości 30 mln zł, który zostanie przeznaczony na kontynuację rozbudowy systemu PIM oraz marketplace'u, a także na uruchomienie przeznaczonej dla profesjonalistów aplikacji „Moje PSB". Technologiczna przewaga zbiega się tu z portfelem

eprasa.pl 8c5c6cf094

„Klient i oferta", który wyznacza ucieczkę od wyniszczających wojen cenowych w stronę profesjonalizacji. Obejmuje to masowe wdrażanie usług montażowych, wspierane powstaniem „Akademii Montażysty PSB".

Kolejne filary strategii skupiają się wokół finansów – Grupa PSB dąży do stworzenia swoistej tarczy kapitałowej, która chroniłaby przed utratą płynności finansowej oraz umożliwiłaby bezpieczne kredytowanie partnerów i dostawców w trudniejszych momentach na rynku. Ostatnie dwa portfele strategiczne dedykowane są partnerom oraz całemu ekosystemowi, stawiając na systematyczną wymianę wiedzy poprzez shadowing kompetencji, zabezpieczenie zastępowalności na kluczowych stanowiskach oraz dalsze, silne angażowanie przedsiębiorców w życie i rozwój lokalnych społeczności.

Przyszłość pisana z wyprzedzeniem

> *Nowa strategia Grupy PSB to precyzyjnie zaprojektowany* **PLAN OPERACYJNY, SKŁADAJĄCY SIĘ Z PONAD 200 KONKRETNYCH PROJEKTÓW**, *który ma bardzo jasny cel: zdobycie 20 proc. udziału w polskim rynku do 2030 r.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Ta liczba nie jest jednak jedynie optymistyczną deklaracją, ale efektem chłodnej kalkulacji i szczegółowej analizy danych.

Równolegle Grupa wdraża pięć kluczowych ruchów typu non-regret – czyli fundamentalnych działań w obszarze standardów obsługi, zarządzania danymi czy optymalizacji kosztów, które będą budować wartość firmy niezależnie od tego, jak ułoży się koniunktura makroekonomiczna. W biznesie rynkowe sztormy są zjawiskiem naturalnym, dlatego zamiast czekać na poprawę pogody, Grupa PSB z dużym wyprzedzeniem przygotowuje swój okręt do drogi. Ostateczne zwycięstwo należy bowiem do tych organizacji, które potrafią trafnie przewidzieć nadchodzące zmiany i podjąć odważne decyzje zarządcze, zanim zrobi to konkurencja. Zgodnie z zasadą, która od lat przyświeca liderom sieci: odważni wygrywają wcześniej.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



EKO-OKNA S.A. NUMEREM JEDEN POLSKIEJ STOLARKI

Fot. Eko-Okna

FABRYKI FIRMY *to kompleks w Kornicach (na zdjęciu) oraz zakłady produkcyjne w Wodzisławiu Śląskim i Kędzierzynie-Koźlu*

eprasa.pl 8c5c6cf094

W najnowszym, prestiżowym rankingu 200 największych firm w Polsce tygodnika „Wprost", firma **EKO-OKNA S.A.** *zajęła 41. miejsce w zestawieniu ogólnym oraz* **ZDOBYŁA ABSOLUTNY SZCZYT W SWOJEJ KATEGORII – MIANO LIDERA BRANŻY STOLARKI OKIENNEJ**. *To nie jest zwykły awans w tabeli. To czytelny sygnał: polski czempion nie tylko* **DYSTANSUJE KRAJOWĄ KONKURENCJĘ, ALE TEŻ SKUTECZNIE RZUCA WYZWANIE NAJWIĘKSZYM GRACZOM W EUROPIE**.

Tekst: **JAN MATURA**

Polski sektor stolarki otworowej od lat uchodzi za narodową dumę i jeden z głównych motorów napędowych rodzimego eksportu. Być liderem w tak konkurencyjnym, dynamicznym i wymagającym środowisku to sztuka, która udaje się tylko nielicznym. Eko-Okna S.A. udowodniły, że pozycja lidera nie jest dziełem przypadku, lecz efektem żelaznej konsekwencji, gigantycznych inwestycji oraz odwagi w przełamywaniu rynkowych schematów.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Od lokalnego przedsiębiorstwa do globalnego imperium

Kiedy ponad dwie dekady temu firma stawiała pierwsze kroki, mało kto spodziewał się, że niewielkie przedsiębiorstwo z południa Polski przekształci się w jednego z największych pracodawców i najnowocześniejszych producentów w Europie. Dziś 41. miejsce na liście 200 największych firm w Polsce (bez podziału na branże) to dowód na to, że Eko-Okna grają już w biznesowej lidze mistrzów, ramię w ramię z gigantami sektora paliwowego, finansowego czy technologicznego.

– Pierwsze miejsce w branży stolarki okiennej oraz miejsce w pierwszej 100. w zestawieniu ogólnym „Wprost" to dla nas ogromne wyróżnienie, ale przede wszystkim potwierdzenie, że obrana przez nas strategia przynosi wymierne efekty. Stale inwestujemy w technologię, logistykę i ludzi. Ten sukces to zasługa całego naszego zespołu oraz zaufania, jakim obdarzyli nas partnerzy handlowi na całym świecie – podkreśla zarząd Eko-Okna S.A.

Architekci innowacji. Dlaczego Eko-Okna wygrywają?

Ostatnie lata były dla globalnej gospodarki sprawdzianem elastyczności. Podczas gdy rosnące koszty surowców i zawirowania w logistyce skłoniły wielu producentów do ograniczenia wydatków, Eko-Okna S.A. utrzymały dotychczasowe tempo.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Eko-Okna

EKO-OKNA *mają własną, liczącą niespełna tysiąc pojazdów flotę transportową*

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *Zamiast przeczekiwać trudniejszy moment na rynku, firma z Kornic postawiła na* **REALIZACJĘ ZAPLANOWANYCH PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH**.

Co stoi za tak spektakularnym sukcesem firmy? To przede wszystkim trzy filary, które stanowią fundament jej rynkowej przewagi:

Eko-Okna to już nie tylko okna PVC. To gigantyczne portfolio obejmujące stolarkę aluminiową, drewnianą, systemy roletowe, żaluzje fasadowe, bramy garażowe oraz ogrodzenia. Klient otrzymuje komplet rozwiązań od jednego, sprawdzonego producenta.

Fabryki firmy, na czele z potężnym kompleksem w Kornicach oraz nowymi, ultranowoczesnymi zakładami produkcyjnymi (w Wodzisławiu Śląskim i Kędzierzynie-Koźlu), są naszpikowane automatyzacją i robotyzacją na poziomie Industry 4.0. To gwarantuje powtarzalność, najwyższą jakość i niespotykaną w branży wydajność.

Posiadanie własnej, liczącej niespełna tysiąc pojazdów floty transportowej sprawia, że Eko-Okna są niezależne od zewnętrznych zawirowań logistycznych. Okna z Kornic docierają do klientów w kilkudziesięciu krajach świata.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Biznes z ludzką twarzą i zielona transformacja

Wizerunek nowoczesnego lidera to jednak coś więcej niż tylko wskaźniki EBITDA i słupki sprzedaży. Eko-Okna S.A. od lat udowadniają, że wielki biznes może i powinien iść w parze z odpowiedzialnością społeczną (CSR) oraz troską o środowisko.

Rola firmy nie ogranicza się tylko do dostarczania produktów. To także realny wpływ na efektywność energetyczną europejskiego budownictwa.

> *Energooszczędne rozwiązania Eko-Okien pomagają spełniać surowe unijne standardy środowiskowe. Zrównoważony rozwój widać również wewnątrz fabryk, gdzie optymalizacja recyklingu tworzyw i aluminium* **POZWALA REALIZOWAĆ W PRAKTYCE MODEL GOSPODARKI CYRKULARNEJ**.

Jednocześnie Eko-Okna pozostają jednym z najważniejszych filarów rynku pracy w regionie. Inwestycje w kapitał ludzki, wsparcie lokalnych społeczności, fundacji oraz inicjatyw charytatywnych pokazują, że sukces finansowy firmy przekłada się na realną poprawę jakości życia tysięcy ludzi.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Spojrzenie w przyszłość: Kierunek globalny rozwój

Pozycja numer jeden w Polsce według rankingu „Wprost” nie oznacza, że Eko-Okna S.A. zwalniają tempo. Wręcz przeciwnie. To baza wyjściowa do dalszej, globalnej ekspansji.

> *Firma systematycznie* **UMACNIA SWOJĄ OBECNOŚĆ NA KLUCZOWYCH RYNKACH EUROPEJSKICH** *(we Francji, Niemczech, we Włoszech, krajach Beneluksu) oraz dynamicznie rozwija sprzedaż za oceanem, m.in. w Stanach Zjednoczonych.*

Wyniki Rankingu 200 Największych Firm w Polsce jasno pokazują: Eko-Okna S.A. to dziś niekwestionowany czempion narodowy. To marka, która udowadnia, że polska myśl techniczna, połączona z odważnym zarządzaniem i wizją, potrafi zdominować najbardziej wymagające rynki międzynarodowe. Przyszłość branży stolarki należy do tych, którzy nie boją się inwestować - a Eko-Okna piszą tę przyszłość już dzisiaj.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Mareiały prasowe

KRÓLESTWO NAD WISŁĄ

NETTO *(nr 1 w rankingu 15 największych duńskich inwestorów w Polsce) prowadzi w Polsce sieć 690 sklepów*

eprasa.pl 8c5c6cf094

NAJWIĘKSI DUŃSCY INWESTORZY

Od sklepów Netto i okien Velux, przez gigantów energetyki wiatrowej, aż po producentów żywności i firmy logistyczne – duński kapitał od dekad konsekwentnie umacnia swoją pozycję w Polsce. **DZISIAJ DZIAŁA U NAS JUŻ OKOŁO 750 FIRM Z KRÓLESTWA DANII, A CZĘŚĆ Z NICH WYROSŁA NA PRAWDZIWYCH LIDERÓW SWOICH BRANŻ**. *Sprawdzamy, które duńskie spółki zarabiają w Polsce najwięcej.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Powracamy z naszym zestawieniem największych zagranicznych inwestorów w Polsce. Państwo po państwie pokazujemy najmocniejsze zachodnie firmy, które osiągają u nas największe przychody i zyski.

Zaczęliśmy od litery „A” jak Austria. Kilka miesięcy temu przedstawiliśmy największe austriackie firmy, które już dekady temu postanowiły założyć w Polsce swój pierwszy oddział. I tak w ciągu kilkudziesięciu lat urosły im na polskiej ziemi potężne odnogi własnych centrali, które osiągają w Polsce przychody liczone czasem w dziesiątkach miliardów złotych. Austriacy wy-

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Mareiały prasowe

SOKOŁÓW *(nr 2 w rankingu) w 2014 r. został przejęty przez Danish Crown, globalny koncern specjalizujący się głównie w wieprzowinie i wołowinie*

eprasa.pl 8c5c6cf094

specjalizowali się u nas przede wszystkim w takich branżach, jak budownictwo, ubezpieczenia czy przemysł drzewny, z takimi gigantami, jak Grupa Uniqa, Strabag czy Kronospan. Teraz przyszedł czas na Danię.

Nadzieja w transformacji

– W Polsce działa 750 firm z duńskim kapitałem – informuje nas Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka ze Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej. Chociaż izba prowadzi sekcję duńską, fińską, norweską i szwedzką, to właśnie inwestycje z Danii stanowią aż 40 proc. wszystkich inwestycji ze Skandynawii w Polsce.

Polska i Dania handlują ze sobą od ponad 100 lat.

> *Polska jest* **DZIESIĄTYM NAJWIĘKSZYM RYNKIEM EKSPORTOWYM DANII**. *Duńskie firmy odpowiadają za 75 tys. polskich miejsc pracy.*

Dania eksportuje do Polski towary za ponad 55 mld duńskich koron, czyli w przeliczeniu ok. 31 mld zł. Import z Polski do Danii wynosi z kolei ok. 35 mld zł. Polski eksport do Danii zanotował wzrost o 420 proc. w ciągu ostatnich 20 lat, podczas gdy import wzrósł o 400 proc. – czytamy w raporcie o duńskich firmach w Polsce z 2024 r.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Mareiały prasowe

JYSK *(3. miejsce w zestawieniu), sieć z artykułami do wyposażenia domu, w Polsce prowadzi 331 sklepów, zatrudniając ponad 3 tys. ludzi*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Duńczycy największe nadzieje pokładają w polskiej transformacji energetycznej. Pod względem energetyki wiatrowej kraj pozostaje światowym potentatem. Jeszcze w latach 70. ubiegłego wieku większość zapotrzebowania energetycznego Danii pokrywała ropa. Potem węgiel. Ale od 1976 r. w kraju rozpoczęła się debata, jak się od niego uniezależnić i zabezpieczyć Duńczykom niezależność energetyczną.

Dzisiaj ponad połowa duńskiej energii pochodzi ze źródeł odnawialnych. 48 proc. całego miksu energetycznego kraju stanowią farmy wiatrowe, w tym 11 proc. te stawiane na morzu. Duńczycy przez dekady budowali w tym obszarze swój know-how oraz wielkie firmy zajmujące się choćby produkcją turbin wiatrowych. Dzisiaj to one są również mocno obecne w Polsce, stawiając w pojedynkę lub z udziałem polskich firm farmy wiatrowe na lądzie lub na polskiej części Bałtyku.

Bliżej do Danii niż do Warszawy

> *W raporcie o duńskich firmach w Polsce szacuje się, że do 2024 r.* **DUŃCZYCY ZAINWESTOWALI U NAS PRAWIE 6 MLD EURO**.

Pod względem ulokowanego u nas kapitału Dania jest dla Polski 13. największym inwestorem. Najbardziej widać to w Zachod-

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Mareiały prasowe

CARLSBERG POLSKA *(nr 4 w rankingu największych duńskich inwestorów w Polsce) ma nad Wisłą 3 browary i zatrudnia 1300 pracowników. Na zdjęciu: Michał Jankowski - wiceprezes ds. zintegrowanego łańcucha dostaw w Carlsberg Polska*

eprasa.pl 8c5c6cf094

niopomorskiem, gdzie duńskie pieniądze stanowią ponad połowę ulokowanego w tym regionie kapitału zagranicznego. Dlaczego Duńczycy upodobali sobie Polskę? Po pierwsze przez bliskość. Najszybciej nam przez morze na duński Bornholm, ale nawet samochodem mieszkańcom Zachodniopomorskiego bliżej jest przecież do Danii niż do Warszawy.

„Wiele duńskich firm przenosi swoje działania do Polski także ze względu na fakt, że Polska to niezawodny rynek w pobliżu Danii, charakteryzujący się korzystnym klimatem biznesowym" – tłumaczył Jakob Henningsen, ambasador Królestwa Danii w Polsce.

Po drugie, zdaniem ambasadora, Polska zapewnia wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą i jest otwarta na działalność biznesową w nowych sektorach, takich jak zielona energia czy obrona, tworząc nowe możliwości zarówno dla duńskich, jak i polskich firm.

Polak kupuje Duńczyka

Patrząc na strukturę polskiego eksportu do Danii, to najwięcej wysyłamy tam maszyn i urządzeń elektrycznych oraz mechanicznych, przyrządów i aparatury pomiarowej oraz mebli. Poznański Pekabex budował największy szpital w Danii. Uniwersytecki obiekt w Odense ma 700 sal dla pacjentów i 52 sale operacyjne. Polacy zaprojektowali, dostarczyli i postawili

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Mareiały prasowe

VESTAS *(nr 5 w rankingu) dostarcza turbiny do lądowych i morskich farm wiatrowych. Ma w Polsce dwa zakłady produkcyjno-montażowe*

eprasa.pl 8c5c6cf094

prefabrykowaną konstrukcję dla całego budynku. Z kolei białostocka grupa Electrum zakończyła budowę farmy solarnej Ingerslev Å w Danii. Projekt składa się z ponad 107 tys. modułów fotowoltaicznych i 6 stacji transformatorowych. Zlokalizowana w Jutlandii instalacja o mocy 65,4 MWp ma potencjał, by co roku zasilać duńską sieć nawet 68 GWh czystej energii elektrycznej. Dochodzą też mniejsze polskie firmy, które w Danii zajmują się przede wszystkim budową domów czy pracami remontowo-wykończeniowymi. Już lata temu duńskie gazety mówiły o „polskim luksusie za pół ceny", jak to polscy budowlańcy stawiają czy remontują Duńczykom domy. Dziennikarze przepytujący lokalnych mieszkańców, którzy zdecydowali się wybrać do zlecenia polską firmę, pisali, że Polacy są nie tylko o wiele tańsi, ale też jakością pracy znacznie przewyższają rzemieślników z Danii.

To jednak teksty sprzed kilkunastu lat.

> *Dzisiaj* **POLSKIE FIRMY** *nie tylko w Danii działają, ale wręcz* **PRZEJMUJĄ CAŁE DUŃSKIE FIRMY**.

W 2024 r. Buglo Play, koszaliński producent placów dla zabaw, przejął Elverdal, swojego duńskiego konkurenta, stając się liderem branży w regionie. W tym samym roku polski sprze-

eprasa.pl 8c5c6cf094

dawca sprzętu sportowego R-Gol przejął Duńczyków z Unisport. W 2023 r. polska spółka IT, Transition Technologies, kupiła większościowy pakiet duńskiej spółki ConCor. A jeszcze wcześniej polska Amica przejęła duńską firmę Vestfrost, która od ponad 60 lat produkuje systemy chłodnicze oraz sprzęt AGD. Zresztą w portfolio Amiki już od lat występuje inna znana duńska marka AGD, czyli Gram.

Mimo tych mniejszych i większych polskich sukcesów w Danii to jednak skala w robieniu biznesu jest nieporównywalna. W przeciwieństwie do Duńczyków w Polsce, polskie firmy w Danii nadal tylko raczkują.

Markety, wędliny i meble

Jeśli popatrzymy na nasz ranking 15 największych duńskich inwestorów w Polsce, to zobaczymy, że 14 z nich osiąga w Polsce potężne zyski, liczone w dziesiątkach milionów złotych. Przychody idą już nie w miliony, a miliardy duńskich koron. W ułożeniu tego zestawiania pomogła nam wywiadownia gospodarcza Dun & Bradstreet. Wzięliśmy pod uwagę dane finansowe za 2024 r., ponieważ jeszcze nie wszystkie spółki złożyły sprawozdania finansowe za ubiegły rok. Ranking ułożyliśmy według wysokości przychodów osiąganych na polskim rynku.

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *I tak na pierwszym miejscu znalazła się spółka* **NETTO, KTÓRA W POLSCE PROWADZI SIEĆ 690 SKLEPÓW**. *Plany są ambitne, bo Duńczycy do 2028 r. zakładają osiągnięcie pułapu tysiąca własnych marketów.*

Drugie miejsce to znana wszystkim Polakom marka wędlin Sokołów. W 2014 r. została w całości przejęta przez Duńczyków z Danish Crown. To potężny globalny koncern specjalizujący się głównie w wieprzowinie i wołowinie, z historią sięgającą jeszcze XIX wieku.

Ostatnie miejsce podium przypadło Jysk, znanej sieci z artykułami do wyposażenia domu, która w Polsce prowadzi 331 sklepów, zatrudniając ponad 3 tys. ludzi.

Jakie inne duńskie firmy działają w Polsce? Poniżej pełna wersja naszego rankingu.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

NAJWIĘKSI DUŃSCY INWESTORZY W POLSCE

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024
1	NETTO SP. Z O.O.	6 618 376 000,00	33 299 000,00
2	SOKOŁÓW SA	5 507 622 000,00	-10 821 000,00
3	JYSK SP. Z O.O.	2 895 789 885,00	219 669 232,01
4	CARLSBERG POLSKA SP. Z O.O.	2 681 232 000,00	98 253 000,00
5	VESTAS POLAND SP. Z O.O.	2 227 195 187,26	127 585 936,17
6	NKT SA	903 893 000,00	13 609 000,00
7	ROCKWOOL POLSKA SP. Z O.O.	1 565 352 841,00	106 990 260,00
8	GRUPA VELUX	1 565 019 000,00	
9	CARLSBERG SUPPLY COMPANY POLSKA SA	245 192 000,00	110 986 000,00

eprasa.pl 8c5c6cf094

NAJWIĘKSI DUŃSCY INWESTORZY

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024
10	**NOVO NORDISK PHARMACEUTICAL SERVICES SP. Z O.O.**	1 223 832 935,00	18 141 904,60
11	**ESPERSEN POLAND SP. Z O.O.**	1 206 847 000,00	30 365 000,00
12	**LEGO POLSKA SP. Z O.O.**	121 499 000,00	39 583 000,00
13	**BG PRODUCTION SP. Z O.O.**	1 050 721 107,18	23 165 114,73
14	**DANFOSS POLAND SP. Z O.O.**	1 047 326 000,00	65 604 000,00
15	**DSV AIR & SEA SP. Z O.O.**	1 028 686 000,00	69 978 000,00

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



VELUX: FIRMA, KTÓRA STAŁA SIĘ CZĘŚCIĄ LOKALNEJ GOSPODARKI

Fot. VELUX

Na zdjęciu: **PRZEMYSŁAW POKORSKI**, *dyrektor zarządzający VELUX Polska*

eprasa.pl 8c5c6cf094

NAJWIĘKSI DUŃSCY INWESTORZY

W debacie publicznej o zagranicznym kapitale w Polsce dominuje narracja o firmach, które przychodzą, korzystają z okazji i znikają, gdy warunki przestają być sprzyjające. To jest jednak zakrzywiony obraz rzeczywistości. Są też i takie **FIRMY, KTÓRE ZAWITAŁY NAD WISŁĘ DEKADY TEMU I NADAL TUTAJ FUNKCJONUJĄ, ROZWIJAJĄ SWOJE PROCESY, REALNIE WSPIERAJĄ ROZWÓJ GOSPODARKI I SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH**. *Jednym z najbardziej wyrazistych przykładów takiego podejścia jest* **VELUX POLSKA**.

Tekst: **JAN MATURA**

Polska należała w ostatnich dekadach do najszybciej rozwijających się gospodarek europejskich. Dużą rolę w tym procesie odegrały inwestycje zagraniczne. To jeden z głównych wniosków raportu „**POLSKA GOSPODARKA NA DRODZE DO DOJRZAŁOŚCI INWESTYCYJNEJ**” przygotowanego przez Polski Instytut Ekonomiczny. Polski sukces gospodarczy był możliwy m.in. dzięki dużemu napływowi bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które wspierały rozwój przemysłu, rynku pracy i eksportu. Obecnie, po wielu latach, w naszym kraju nadal działa duża grupa inwestorów, którzy z rodzimą gospodarką zwią-

KLIKNIJ I PRZECZYTAJ RAPORT

eprasa.pl 8c5c6cf094

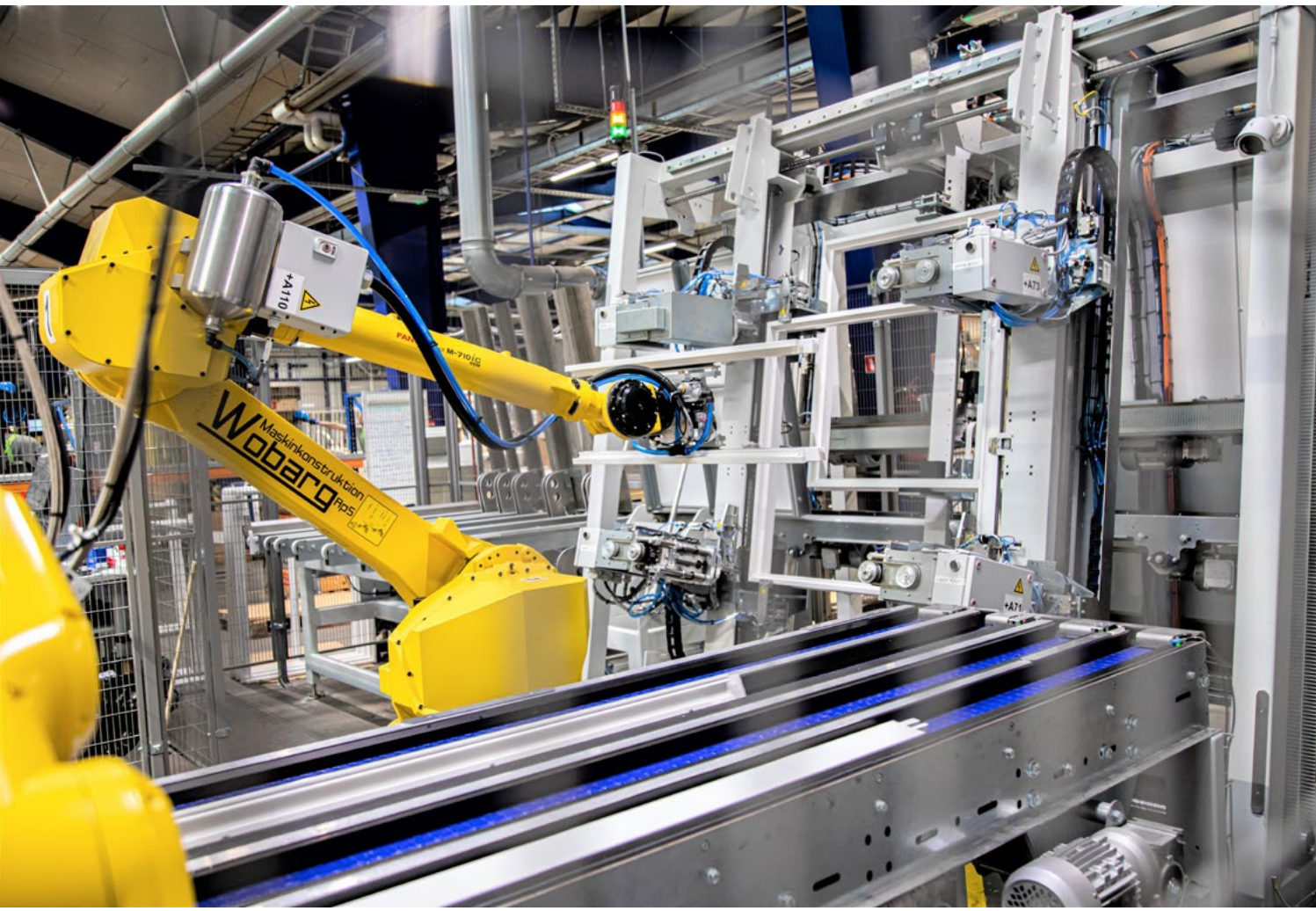
zali się na dekady i dla których „local content" nie jest modnym hasłem, lecz codzienną praktyką. Firmy takie wybierają długofalowe działanie, zaangażowanie, inwestując nie tylko w fabryki, ale też w ludzi, kompetencje i lokalne społeczności. Do takich firm można zaliczyć Grupę VELUX w Polsce, która od lat tworzy oblicze polskiego mieszkalnictwa.

Polska jako świadomy wybór, nie tani przystanek

Grupa VELUX w Polsce funkcjonuje od 36 lat. Aby zrozumieć powody tej decyzji, trzeba cofnąć się do początku lat 90. Polska była wtedy krajem transformacji gospodarczej z wysoką inflacją, rosnącym bezrobociem i niepewnością gospodarczą. Właśnie w tym momencie część zagranicznych firm zdecydowała się wejść na nasz rynek.

> *– Polska była, jest i będzie największym rynkiem w Europie Środkowo-Wschodniej. Jest* **KRAJEM O OGROMNYM POTENCJALE I WYJĄTKOWYCH PRACOWNIKACH**. *Dlatego dla rozwoju Grupy VELUX zupełnie naturalną decyzją było rozpoczęcie działalności właśnie tutaj*

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. VELUX

FABRYKI GRUPY VELUX *w Polsce są jednymi z najbardziej zaawansowanych technologicznie w ramach całej Grupy*

eprasa.pl 8c5c6cf094

– mówi Przemysław Pokorski, dyrektor zarządzający VELUX Polska.

To nie była decyzja oparta na krótkoterminowej kalkulacji kosztów. To był wybór strategiczny oparty na przekonaniu, że Polska stanie się jednym z filarów rozwoju regionu.

Budowanie rynku od zera

Kiedy Grupa VELUX pojawiła się w Polsce w 1990 r., kategoria okien dachowych praktycznie nie istniała. Poddasza pełniły funkcję składzików lub suszarni, a nie przestrzeni do życia.

– Zaczęliśmy od sprzedaży pierwszego okna dachowego. Ale szybko okazało się, że de facto tworzyliśmy nową kategorię produktową i musieliśmy przekonać rynek, że poddasze może być pełnoprawną częścią domu – podkreśla Przemysław Pokorski.

To była praca u podstaw, edukacja klientów, architektów i całej branży budowlanej. Efekt tej zmiany widać dziś w niemal każdym nowym domu. Poddasze przestało być zapomnianą przestrzenią, a stało się jednym z najbardziej pożądanych miejsc do życia.

Inwestor od dekad

Dziś, po 36 latach obecności w Polsce, Grupa VELUX nie jest już zagranicznym graczem „z zewnątrz". To firma głęboko zakorzeniona w lokalnej gospodarce.

eprasa.pl 8c5c6cf094

– URODZILIŚMY SIĘ W DANII, ALE ZAMIESZKALIŚMY W POLSCE – *nie jako gość, ale jako część tej społeczności – dodaje Przemysław Pokorski.*

I to zdanie dobrze oddaje filozofię działania firmy, czyli rozwój gospodarki, integrację z lokalnym otoczeniem i budowanie wartości w długoletnim horyzoncie.

Grupa VELUX i spółki siostrzane zatrudniają około 3300 osób, prowadzą pięć nowoczesnych fabryk oraz w Warszawie spółkę sprzedażową i centrum usług wspólnych, które łączy procesy biznesowe z zakresu finansów, prawa, podatków, zakupów czy IT i obsługuje 36 podmiotów VELUX z 19 krajów na świecie.

Co więcej, aż 20 proc. pracowników całej Grupy VKR, właściciela marki VELUX, pracuje w Polsce. To pokazuje, jak ważnym punktem na mapie globalnej organizacji stał się nasz kraj.

Fabryki VELUX działają w modelu Przemysłu 4.0, wykorzystując automatyzację i zaawansowane systemy kontroli jakości. Są one także jednymi z najbardziej zaawansowanych technologicznie w ramach całej Grupy VELUX.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. VELUX

GRUPA VELUX *jest oficjalnym partnerem Polskiego Związku Piłki Siatkowej*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Liczby, które mają znaczenie

> *Za tą filozofią stoją konkretne dane. W latach 2022–2025 Grupa VELUX i spółki siostrzane zainwestowały w Polsce około* **400 MLN ZŁ W ROZWÓJ TECHNOLOGII** *i modernizację swoich 5 fabryk.*

W 2024 roku Grupa zapłaciła do budżetu państwa 16,6 mln zł podatku CIT.

Jednak największy wpływ widać w relacjach z polskim biznesem. Grupa VELUX w Polsce współpracuje z 2000 dostawców, 1000 partnerów handlowych i 4000 firm wykonawczych. Dla wielu z nich to nie tylko kontrakt, ale przepustka do globalnych rynków.

To klasyczny efekt mnożnikowy: zagraniczny inwestor nie tylko tworzy miejsca pracy, ale też wzmacnia całe ekosystemy gospodarcze.

Pozabiznesowa „wartość dodana"

Istotnym elementem działalności jest także zaangażowanie społeczne. Model właścicielski grupy jest wyjątkowy. Właścicielem całego holdingu jest Fundacja Villum, będąca częścią fundacji

eprasa.pl 8c5c6cf094

VELUX. To sprawia, że znacząca część zysków wraca do społeczeństwa.

> **FUNDACJA VILLUM** *działa w Polsce od 2003 roku. Do tej pory wsparła* **50 GRANTÓW O ŁĄCZNEJ WARTOŚCI OK. 215 MLN ZŁ NA SZKOLNICTWO** *zawodowe, naukę i badania.*

Dodatkowo w marcu 2026 roku Fundacja przyznała grant na rozbudowę Muzeum Powstania Warszawskiego w kwocie ponad 13 mln zł.

Fundacja Pracownicza Grupy zaś wspiera pracowników w trudnych sytuacjach życiowych, edukację ich dzieci czy także lokalne społeczności. To działania, które nie mają charakteru jednorazowych kampanii, lecz budują trwałą zmianę. Tylko w ubiegłym roku Fundacja Pracownicza przekazała 7 mln zł, a połowa tej kwoty to konkretne wsparcie dla na wsparcie szkół, przedszkoli, Ochotniczych Straży Pożarnych, organizacji edukacyjnych czy klubów sportowych.

Z poddasza na dach polskiej gospodarki

Historia VELUX w Polsce to coś więcej niż sukces biznesowy. To przykład tego, jak zagraniczny inwestor może stać się integralną częścią lokalnej gospodarki i realnie ją współtworzyć.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. VELUX

GRUPA VELUX *w Polsce współpracuje z 2000 dostawców, 1000 partnerów handlowych i 4000 firm wykonawczych. Na zdjęciu: spotkanie z partnerami biznesowymi*

eprasa.pl 8c5c6cf094

– Zbudowaliśmy markę VELUX, która stała się synonimem kategorii okien dachowych. Od lat jesteśmy liderem kategorii, a nasza działalność przyczyniła się do rozwoju całego rynku, inspirując również lokalnych producentów do tworzenia własnych rozwiązań. Sukces jednak dla firmy takiej jak nasza, mocno opartej na wartościach, to przede wszystkim relacje z partnerami biznesowymi, z klientami, z pracownikami. Stworzyliśmy kulturę organizacyjną opartą na zaangażowaniu, transparentnych zasadach, uczciwości i szacunku. VELUX to firma, z którą nasi partnerzy handlowi chcą współpracować, klienci są zadowoleni z jakości naszych produktów, a pracownicy przychodzą do pracy z uśmiechem. To jest największy sukces – podsumowuje Przemysław Pokorski.

W czasach, gdy mobilność kapitału jest większa niż kiedykolwiek, coraz wyraźniej widać różnicę między firmami, które traktują rynek instrumentalnie, a tymi, które budują trwałe relacje.

Te drugie zostają. Inwestują. Rozwijają ludzi i lokalne firmy. I to właśnie one będą kształtować przyszłość polskiej gospodarki. Bo w długim okresie wygrywa nie kapitał, który łatwo się przemieszcza, lecz ten, który potrafi się zakorzenić. I to jest local content.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

RAPORT

wprost



SIŁA FIRM RODZINNYCH

PARTNER

LEX
KANCELARIA FINANSOWA

eprasa.pl 8c5c6cf094

INTERES ŻYCIA

FUNDACJE RODZINNE *miały być polską odpowiedzią na niemieckie stiftungi i amerykańskie trusty. Po trzech latach funkcjonowania wiadomo już jedno –* **POLSCY PRZEDSIĘBIORCY POKOCHALI NOWE ROZWIĄZANIE SZYBCIEJ, NIŻ PAŃSTWO BYŁO GOTOWE JE KONTROLOWAĆ**.



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Dokładnie 22 maja tego roku mijają 3 lata od wejścia w życie ustawy o fundacjach rodzinnych. Polscy przedsiębiorcy zyskali rewolucyjne narzędzie do ochrony majątku, wsparcia sukcesji i zabezpieczenia kolejnych pokoleń. Jednak, jak to z każdą rewolucją bywa, po drodze nie obyło się bez ofiar. Jedną z nich stała się zresztą prawie i sama fundacja.

Portret polskiego fundatora

Przez te 3 lata w kraju powstało ponad 3,5 tys. fundacji rodzinnych. Patrząc na świeży raport banku Pekao, można stworzyć

eprasa.pl 8c5c6cf094

portret polskiego fundatora. Około 60 proc. fundacji rodzinnych w Polsce jest zakładanych przez osoby w wieku 40-59 lat. Średni wiek fundatora wynosi 52 lata. Zakładają je z sześciu głównych przyczyn. Chcą ochronić majątek przed podziałem, zapewnić sukcesję i ciągłość ładu rodzinnego, uporządkować kwestie właścicielskie, zabezpieczyć beneficjentów, przygotować następne pokolenia czy, wreszcie, sprofesjonalizować nadzór nad rodzinnym przedsiębiorstwem.

> **FUNDACJE RODZINNE CZĘŚCIEJ ZAKŁADAJĄ MĘŻCZYŹNI NIŻ KOBIETY**. *Takich kobiecych podmiotów mamy tylko 17 proc. Zaglądając do środka statystycznej fundacji, to mamy w niej średnio co najmniej 3 beneficjentów – najczęściej właśnie nestorów i sukcesorów, czyli rodziców z dziećmi.*

Najwięcej fundacji powstaje w województwie mazowieckim, bo ok. 36 proc. Co dziesiąta zakładana jest w Wielkopolsce i Małopolsce. Wszystkie rejestruje jeden i ten sam sąd, czyli Sąd Okręgowy w Piotrowie Trybunalskim, gdzie działa Rejestr Fundacji Rodzinnych.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Fundatorzy są jak na razie ostrożni. 95 proc. wszystkich fundacji działających w Polsce jest zakładana z minimalnym kapitałem, czyli kwotą 100 tys. zł. „Niska bariera wejścia pozwala przetestować fundację w praktyce" – piszą analitycy Pekao. Jednak zaraz potem dodają, że po tych 3 latach faza testowania się powoli kończy, a fundacje wchodzą już w dojrzalszy moment swojej krótkiej historii. Po drodze nie obyło się jednak bez przygód.

Widziały gały, co brały

Kiedy ustawa o fundacjach rodzinnych wchodziła w życie, widniał w niej zapis, że państwo nie będzie w nowym prawie grzebać przez 3 lata. Była to taka formalna umowa państwa z przedsiębiorcami na zasadzie – dajemy wam nowe narzędzie, sprawdźcie przez te 3 lata, jak działa, nie będziemy wam przeszkadzać.

Szybko okazało się jednak, że fundacje rodzinne są zakładane również i przez tych, którym na sukcesji, zabezpieczeniu rodziny, majątku i wszystkich innych przyczynach wymienionych wyżej za bardzo nie zależy.

Najbardziej zależy im na tym, żeby majątek ukryć albo płacić niższe podatki. Do tej pierwszej grupy zaliczali się głównie politycy, ponieważ polskie prawo nie wymagało od parlamentarzystów ujawnienia w oświadczeniach majątkowych, jakie aktywa wnieśli do fundacji rodzinnych. Swoje fundacje rodzinne założyli m.in. Sławomir Mentzen, Przemysław Wipler, Daniel Obajtek czy Ryszard Petru.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Do drugiej, tej od optymalizacji podatkowej, weszli m.in. celebryci, jak choćby znany youtuber Friz, który w programie Biznes Klasa bez ogródek przyznał: „Nie bez powodu sobie otworzyłem fundację rodzinną, gdzie jesteś zwolniony z jakichkolwiek podatków od zysków kapitałowych".

Ze smutkiem słuchało się takiej wypowiedzi Henryka Orfingera, współtwórcy kosmetycznego imperium dr Ireny Eris, dzięki któremu rząd kilka lat temu zaczął o stworzeniu czegoś takiego jak fundacja rodzinna w ogóle myśleć:

„Obawiam się, że sporo fundacji utworzono dla celów podatkowych, a nie z myślą o sukcesji majątków firm rodzinnych, akumulacji kapitału na przyszłość i jego pomnażaniu. Tak nie powinno być. Spodziewam się, że w najbliższym czasie rząd zacznie oceniać działanie ustawy w praktyce. Niewykluczone, że uszczelni przepisy pod kątem podatków".

Jak powiedział Orfinger, tak się stało.

> *– Fundacje rodzinne są wykorzystywane do* **AGRESYWNEJ OPTYMALIZACJI PODATKOWEJ** *– przyznał wiceminister finansów Jarosław Neneman, zapowiadając przykręcenie podatkowej śruby fundacjom.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Trafnie całą tę sytuację opisał na łamach „Wprost" mec. dr Michał Bieniak, redaktor naczelny miesięcznika „Palestra":

„Przez 25 lat pracy zawodowej mogę wymienić co najmniej kilka modnych pomysłów na obniżenie podatków, że wspomnę skrótowo: Cypr albo spółkę komandytowo-akcyjną. Prędzej czy później były one blokowane przez ustawodawcę. Można więc powiedzieć, drodzy bogaci Polacy: «widziały gały, co brały». Cwaniaczyliście, to zaraz będziecie mieli za swoje".

„Druga strona też ma jednak swoje racje, zwłaszcza jeżeli ktoś był tym chwalebnym wyjątkiem, który naprawdę stworzył fundację rodzinną jako wygodny mechanizm sukcesji pokoleniowej. Taka osoba zawarła swoistą umowę z państwem – ja ci ufam, że nie zmienisz zasad gry, i dlatego planuję długoterminowo, zgodnie z zasadami, które Ty – Rzeczypospolita ustaliłaś. Taki człowiek dzisiaj może się poczuć oszukany. Nie pierwszy zresztą raz" – pisał na naszych łamach.

Najważniejszy test

Rząd rzeczywiście przygotował nowelizację ustawy, która miała fundacje rodzinne uszczelnić. Główny zapis dotyczył zablokowania zwolnienia z podatku CIT jeśli fundacja zbywa jakiś majątek 3 lata przed włożeniem go do fundacji. Ministerstwo Finansów chciało w ten sposób skończyć z praktyką traktowania funda-

eprasa.pl 8c5c6cf094

cji jako takiej pralki do optymalizacji podatkowej, przez którą szybko przepuszcza się jakieś aktywa byleby tylko nie płacić podatku.

Choć już wszystko było gotowe i przegłosowane, to zmiany zawetował prezydent Karol Nawrocki. Swoją decyzję tłumaczył właśnie tym słynnym zapisem zawartym w ustawie, że państwo przez 3 lata nie będzie jej zmieniać.

> *Gdy fundacja rodzinna była tworzona, ustawodawca zapewnił, że zasady jej funkcjonowania nie ulegną zmianie przez okres trzech lat, tymczasem przedstawiona nowelizacja wprowadzała po niespełna dwóch latach* **NIEKORZYSTNE ZMIANY W OPODATKOWANIU** *już założonych fundacji,*

do których rodziny przekazały swoje aktywa. To naruszenie zasady zaufania do państwa, którego jedynym powodem był i pozostaje fatalny stan finansów publicznych" – powiedział prezydent.

Ze zmian nic więc nie wyszło, a fundacje działają do dzisiaj na takich samych zasadach, jak te 3 lata temu.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Dzisiaj przed fundacjami rodzinnymi najważniejszy test. Jak piszą analitycy Pekao nie chodzi już o sam licznik w piotrkowskim sądzie, ile to nowych fundacji nam w kraju przybędzie. Chodzi o te, które już są. Jak będą zarządzać majątkiem, jak raportować, jak podejmować decyzje, jak rozwiązywać konflikty. Ostatecznie, czy staną się rzeczywistymi instytucjami na wzór amerykańskich trustów czy niemieckich stiftungów, czy jedynie martwymi strukturami ze swoim suchym wpisem w rejestrze.

Najwięcej zyskają te polskie firmy i te polskie rodziny, które będą potrafiły fundacji po prostu używać.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Piotr Woźniakiewicz Ars Lumen

RODZEŃSTWO JAKO UKŁAD WŁAŚCICIELSKI W FIRMIE RODZINNEJ

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER,
założycielka firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex

eprasa.pl 8c5c6cf094

RELACJA MIĘDZY RODZEŃSTWEM NALEŻY DO NAJBARDZIEJ ZŁOŻONYCH UKŁADÓW WŁAŚCICIELSKICH W FIRMACH RODZINNYCH. *Łączy bowiem emocjonalną historię rodziny z koniecznością podejmowania strategicznych decyzji, dzielenia wpływu i ponoszenia odpowiedzialności za organizację. To właśnie dlatego współpraca między rodzeństwem bywa jednocześnie ogromnym zasobem i jednym z największych źródeł destabilizacji.*

Tekst: **DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER**

W debacie o firmach rodzinnych relacja między rodzeństwem bywa przedstawiana w sposób uproszczony: jako naturalny potencjał do współpracy albo równie naturalne źródło konfliktu. Oba ujęcia są niewystarczające. Problem nie polega bowiem na tym, że rodzeństwo „umie" lub „nie umie" działać razem. Istota zagadnienia tkwi w tym, że relacja między rodzeństwem nie zaczyna się w biznesie. Wchodzi ona do firmy już ukształtowana, z całym bagażem wcześniejszych doświadczeń, porównań, przypisanych ról i rodzinnych interpretacji sukcesu, lojalności oraz sprawiedliwości.

Z tego punktu widzenia firma rodzinna nie jest neutralnym środowiskiem współpracy. Jest raczej przestrzenią, w której

eprasa.pl 8c5c6cf094

wcześniejszy układ relacyjny zostaje poddany szczególnej próbie, ponieważ zostaje obciążony władzą, własnością, odpowiedzialnością oraz realnymi konsekwencjami ekonomicznymi. To, co wcześniej mogło funkcjonować jako napięcie emocjonalne, w biznesie zaczyna wpływać na decyzje strategiczne, strukturę zarządzania, tempo rozwoju i stabilność organizacji.

Dlatego pytanie „współpraca czy rywalizacja?" jest zbyt proste. Trafniejsze byłoby inne: jakie mechanizmy powodują, że relacja między rodzeństwem przestaje być wyłącznie relacją rodzinną, a staje się kluczowym czynnikiem ryzyka albo stabilizacji w systemie właścicielskim?

Rodzeństwo nie zaczyna od zera

Współpraca rodzeństwa w firmie rodzinnej bardzo często oceniana jest na podstawie bieżących zachowań, sposobu komunikacji, zgodności stanowisk czy podziału obowiązków. Taki obraz jest jednak zbyt płaski. Zrozumienie rzeczywistej dynamiki tej relacji wymaga spojrzenia na nią jako na układ długiego trwania.

Rodzeństwo przez lata buduje swoją tożsamość nie tylko obok siebie, ale również wobec siebie. W rodzinie bardzo wcześnie kształtują się role, które następnie mają tendencję do utrwalania się. Jedno dziecko bywa postrzegane jako bardziej odpowiedzialne, drugie jako bardziej spontaniczne. Jedno jako naturalny lider, drugie jako osoba „w cieniu". Jedno jako to, które spełnia

eprasa.pl 8c5c6cf094

oczekiwania rodziców, drugie jako to, które musi szukać własnej drogi w kontrze do systemu. Nawet jeśli te role nigdy nie zostały nazwane, pozostają aktywne i wpływają na to, jak rodzeństwo interpretuje siebie nawzajem w dorosłym życiu.

W momencie wejścia do firmy te dawne kategorie nie znikają. Przeciwnie, zyskują nowy wymiar. Ocena kompetencji, gotowości do przewodzenia, zdolności do podejmowania ryzyka czy prawa do wpływu rzadko odbywa się w pełni „od zera". Jest filtrowana przez wieloletnią historię wzajemnych porównań. Oznacza to, że biznes bardzo często nie uruchamia nowej logiki współpracy, lecz reaktywuje starszy porządek rodzinny, tyle że w warunkach znacznie większej stawki.

> *To właśnie dlatego w wielu firmach rodzinnych nie wystarczy powiedzieć, że „**RODZEŃSTWO MA RÓŻNE CHARAKTERY**". Rzeczywisty problem polega na tym, że każdy spór biznesowy może zostać nieświadomie włączony w znacznie starszą narrację*

o tym, kto był bardziej doceniany, komu bardziej ufano, kto miał większe prawo zabierać głos, czyje ambicje były wspierane, a czyje kwestionowane.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Jeżeli ten głębszy poziom nie zostanie rozpoznany, firma zaczyna działać pod wpływem logiki, którą formalnie nikt nie zarządza.

Równość, która destabilizuje

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych i jednocześnie najbardziej kosztownych błędów w firmach rodzinnych jest utożsamienie sprawiedliwości z równością. W relacjach między rodzeństwem pojawia się silna potrzeba zachowania symetrii, w szczególności równych udziałów, równego statusu, równego prawa do wpływu, czasem także równego wynagrodzenia lub symbolicznie „równego miejsca przy stole".

Z perspektywy rodzinnej taka logika wydaje się zrozumiała. Ma zapobiegać poczuciu krzywdy, wzmacniać spójność i ograniczać ryzyko konfliktu. Z perspektywy właścicielskiej bywa jednak bardzo niebezpieczna, ponieważ ignoruje realne różnice w kompetencjach, zaangażowaniu, odpowiedzialności oraz zdolności do ponoszenia ciężaru decyzji.

W praktyce formalna równość bardzo często ukrywa rzeczywistą nierówność funkcjonalną. Jedno z rodzeństwa bierze na siebie większe ryzyko, podejmuje trudniejsze decyzje, utrzymuje tempo operacyjne firmy, buduje relacje z kluczowymi partnerami lub odpowiada za strategiczne zwroty. Drugie może pełnić rolę bardziej ograniczoną, mniej operacyjną lub mniej obciąża-

eprasa.pl 8c5c6cf094

jącą. Jeżeli system nadal traktuje obie pozycje jako tożsame, nie dochodzi do rozwiązania napięcia, lecz do jego instytucjonalizacji.

W takim układzie rodzi się szczególnie trudny rodzaj frustracji. Osoba bardziej zaangażowana zaczyna postrzegać formalną równość jako formę strukturalnej niesprawiedliwości. Osoba mniej zaangażowana może z kolei odczuwać, że mimo formalnie równego statusu jej pozycja jest stale kwestionowana lub że jest oceniana przez pryzmat niższego wkładu, nawet jeśli nigdy nie uzgodniono wobec niej innych oczekiwań. Konflikt nie dotyczy już wyłącznie zakresu pracy. Dotyczy uznania, legitymacji i prawa do wpływu.

> *Najbardziej problematyczne jest to, że tego rodzaju napięcia są często moralnie „zablokowane”.* **NIKT NIE CHCE POWIEDZIEĆ WPROST, ŻE RÓWNOŚĆ NIE DZIAŁA**, *ponieważ mogłoby to zostać odebrane jako zakwestionowanie więzi rodzinnej albo oskarżenie o egoizm.*

W efekcie system trwa w pozornej równowadze, podczas gdy rzeczywiste napięcie stale rośnie.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Rywalizacja nie zaczyna się od konfliktu

W relacji między rodzeństwem rywalizacja rzadko przyjmuje od razu formę jawnego sporu. Znacznie częściej rodzi się z ciągłego porównywania wkładu, wpływu, uznania, widoczności, relacji z rodzicami, relacji z pracownikami czy nawet stylu zarządzania. To porównywanie nie zawsze jest świadome, ale ma ogromne znaczenie dla stabilności współpracy.

W firmie rodzinnej bardzo łatwo dochodzi do sytuacji, w której każde osiągnięcie jednego z rodzeństwa jest interpretowane nie tylko jako sukces firmy, lecz także jako przesunięcie wewnętrznej hierarchii. Awans wpływu jednej osoby może być odczytany przez drugą nie jako naturalny rezultat kompetencji czy okoliczności, lecz jako zagrożenie dla własnej pozycji. W ten sposób współpraca zaczyna być obciążona ukrytą konkurencją o uznanie.

Ta rywalizacja jest szczególnie destrukcyjna wtedy, gdy nie dotyczy wyłącznie decyzji biznesowych, ale symbolicznego prawa do reprezentowania firmy. Kto jest „prawdziwym" następcą? Kto lepiej rozumie wolę założycieli? Kto bardziej „nadaje się" do roli lidera? Kto jest bliżej centrum władzy?

W takich sytuacjach spór wykracza poza obszar zarządzania i wchodzi w obszar legitymizacji pozycji. A konflikt o legity-

eprasa.pl 8c5c6cf094

mizację jest znacznie trudniejszy do rozwiązania niż konflikt o konkretne kompetencje czy projekty.

To właśnie dlatego rywalizacja między rodzeństwem bywa tak trudna do uchwycenia. Nie musi przejawiać się w otwartej konfrontacji. Często objawia się w zachowaniach pozornie marginalnych: kwestionowaniu tonu wypowiedzi, nieformalnym komentowaniu decyzji, pomijaniu w obiegu informacji, budowaniu własnych stref wpływu, wzmacnianiu relacji z wybranymi menedżerami czy selektywnym angażowaniu się w przedsięwzięcia, które wzmacniają pozycję jednej strony. Organizacja odczuwa skutki tych działań długo przed tym, zanim konflikt zostanie nazwany.

Nieuporządkowana władza

> *Błędem byłoby interpretowanie napięć między rodzeństwem wyłącznie w kategoriach emocjonalnych. Owszem, emocje odgrywają tu istotną rolę, ale* **ŹRÓDŁO DESTABILIZACJI MA BARDZO CZĘSTO CHARAKTER STRUKTURALNY**.

Kluczowy problem polega na tym, że wiele firm rodzinnych wprowadza rodzeństwo do biznesu bez rzeczywistego zaprojektowania modelu współwłasności i współdecydowania.

eprasa.pl 8c5c6cf094

W takich sytuacjach firma funkcjonuje nie tyle w ramach spójnego ładu właścicielskiego, ile w przestrzeni międzyosobistych uzgodnień, których zakres stale się zmienia. Pojawiają się pytania, na które nikt nie dał jednoznacznej odpowiedzi. Czy wpływ wynika z udziałów, z kompetencji, z wieku, z zaufania założyciela, z pozycji operacyjnej, czy z rodzinnej hierarchii? Czy wszyscy mają prawo współdecydować o wszystkim? Czy istnieją obszary autonomiczne? Kto ma ostatnie słowo? Co dzieje się wtedy, gdy nie ma zgody?

Jeżeli system nie posiada odpowiedzi na te pytania, władza nie znika. Ona jedynie przechodzi do obiegu nieformalnego. Właśnie wtedy firma zaczyna być zarządzana nie przez strukturę, lecz przez relacje. A relacje, które nie zostały wyposażone w jasne reguły, bardzo szybko stają się niestabilne.

> *W przypadku rodzeństwa problem jest szczególnie wyraźny,* **PONIEWAŻ BRAK JASNEGO CENTRUM DECYZYJNEGO** *łatwo prowadzi do fragmentacji władzy.*

Każdy z uczestników systemu ma jakąś część wpływu, ale nikt nie posiada pełnej legitymacji do ostatecznego rozstrzygania.

Organizacja uczy się funkcjonować w logice wieloośrodkowości, która z zewnątrz może wyglądać jak kolegialność, ale w prak-

eprasa.pl 8c5c6cf094

tyce często oznacza rozmycie odpowiedzialności i chroniczną niejednoznaczność.

Założyciel jako bufor konfliktu

W wielu firmach rodzinnych napięcia między rodzeństwem nie ujawniają się od razu, ponieważ przez długi czas są amortyzowane przez obecność założyciela. To on rozstrzyga spory, on ostatecznie autoryzuje decyzje, on wyznacza granice, nawet jeśli robi to nieformalnie. Dla organizacji jego obecność bywa gwarancją stabilności. Dla rodzeństwa jest mechanizmem odsuwającym konieczność rzeczywistego uporządkowania współpracy.

To jednak tylko pozorna stabilizacja. W rzeczywistości założyciel często pełni funkcję bufora, który osłania system przed konfrontacją z własną niedojrzałością właścicielską. Dzięki niemu rodzeństwo może latami funkcjonować bez uzgodnienia zasad współdecydowania, bo ostateczne rozstrzygnięcie i tak należy do kogoś innego. Problem nie zostaje rozwiązany, zostaje odroczony.

Szczególne ryzyko pojawia się wtedy, gdy założyciel nie tylko rozstrzyga spory, ale też nieświadomie wzmacnia nierówności, faworyzuje określone style działania albo utrzymuje niejasność co do przyszłego układu sił. Każde takie działanie może mieć długofalowe skutki, ponieważ rodzeństwo interpretuje je nie tylko

eprasa.pl 8c5c6cf094

jako decyzje operacyjne, lecz również jako komunikaty o zaufaniu, uznaniu i prawie do dziedziczenia wpływu.

W momencie wycofania się założyciela organizacja traci nie tylko lidera, lecz także mechanizm ukrytego porządkowania napięć. Jeżeli wcześniej nie stworzono dojrzałej struktury współpracy, konflikt, który przez lata był regulowany z zewnątrz, zaczyna działać w sposób niekontrolowany.

Sukcesja to test systemu

W przypadku rodzeństwa sukcesja bardzo rzadko jest jedynie technicznym procesem przejęcia ról. Znacznie częściej stanowi moment, w którym ujawnia się rzeczywista kondycja całego systemu właścicielskiego. To wtedy okazuje się, czy współpraca była zbudowana na uzgodnionych zasadach, czy jedynie na sile obecności założyciela i przekonaniu, że „jakoś to będzie".

Sukcesja aktywuje kilka nakładających się napięć. Po pierwsze, wymusza odpowiedź na pytanie o legitymację przywództwa. Czy lider ma zostać wyłoniony, czy ma funkcjonować model kolegialny? Po drugie, uruchamia problem wpływu właścicielskiego. Czy wszyscy współwłaściciele mają taki sam głos, niezależnie od zaangażowania operacyjnego? Po trzecie, konfrontuje rodzinę z pytaniem o to, czy zachowanie harmonii jest ważniejsze niż efektywność biznesowa.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Jeżeli wcześniej nie przepracowano tych kwestii, sukcesja przestaje być procesem planowanego przejścia. Staje się momentem krytycznym, w którym wszystkie nierozstrzygnięte napięcia wracają jednocześnie.

Wtedy najczęściej dochodzi do jednego z dwóch zjawisk. Albo firma wpada w paraliż decyzyjny, ponieważ nikt nie ma wystarczającej legitymacji do prowadzenia zmian, albo przeciwnie, następuje gwałtowne przesunięcie sił, które zostawia trwałe poczucie krzywdy po jednej ze stron.

> *Z tej perspektywy sukcesja między rodzeństwem nie jest jedynie kwestią planu prawnego czy organizacyjnego.* **JEST PRÓBĄ SPÓJNOŚCI WŁAŚCICIELSKIEJ**.

Pokazuje, czy rodzina zdołała przekształcić relację między rodzeństwem w rzeczywisty model współwłasności, czy też nadal funkcjonuje w logice rodzinnej, która nie wytrzymuje zderzenia z koniecznością podejmowania trudnych decyzji.

Iluzja „dogadamy się"

Jednym z najbardziej zwodniczych przekonań w firmach rodzinnych jest wiara, że więź rodzinna sama w sobie stanowi

eprasa.pl 8c5c6cf094

wystarczający fundament dla współpracy właścicielskiej. W przypadku rodzeństwa to przekonanie bywa szczególnie silne. Wspólna historia, podobne doświadczenia, znajomość siebie „od zawsze" i emocjonalny odruch lojalności tworzą poczucie, że formalizacja zasad nie jest potrzebna albo wręcz mogłaby zostać odebrana jako wyraz braku zaufania.

To jednak właśnie ten sposób myślenia bardzo często otwiera drogę do przyszłego konfliktu. Zaufanie nie zastępuje struktury. Może być jej fundamentem, ale nie jej substytutem.

Gdy firma rośnie, rośnie również liczba decyzji, które nie mogą być rozstrzygane jedynie w oparciu o relację. Pojawiają się kwestie inwestycji, reinwestowania zysków, polityki wynagrodzeń, zakresu autonomii, ryzyka strategicznego, zatrudniania kolejnych członków rodziny, reprezentacji firmy na zewnątrz czy kryteriów oceny pracy.

Jeżeli nie istnieją jasne reguły, każda z tych decyzji staje się potencjalnym polem interpretacji i walki o wpływ. Wówczas relacja, która miała gwarantować stabilność, zaczyna być przeciążona zadaniami, których sama nie jest w stanie unieść. Im silniejsza iluzja, że „porozumiemy się bez reguł", tym większe ryzyko, że pierwsza poważna różnica zdań uruchomi konflikt znacznie głębszy niż sam temat sporu.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Brak języka konfliktu

W firmach rodzinnych sam konflikt nie jest jeszcze największym problemem. Problemem jest sytuacja, w której system nie posiada kategorii, pozwalających ten konflikt zrozumieć i uporządkować. W relacji między rodzeństwem zdarza się to szczególnie często, ponieważ napięcia właścicielskie są maskowane językiem rodzinnym: „on zawsze taki był", „ona wszystko bierze do siebie", „znowu chodzi o ambicje", „trzeba się dogadać dla dobra rodziny".

Takie sformułowania psychologizują problem, ale go nie rozwiązują. Odwracają uwagę od kwestii strukturalnych, od niejasnego podziału władzy, braku uzgodnionych kryteriów wpływu, konfliktu między formalną równością a rzeczywistym wkładem, odroczonej sukcesji czy nieprzepracowanej rywalizacji o legitymację.

> *Dopóki firma nie nauczy się mówić o tych zjawiskach jako o problemach właścicielskich, a nie wyłącznie osobowościowych, dopóty* **BĘDZIE SKAZANA NA POWTARZANIE TYCH SAMYCH NAPIĘĆ** *w kolejnych konfiguracjach.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Konflikt nie znika, kiedy się go nie nazywa. On tylko zmienia formę i koszt.

Od relacji do ładu właścicielskiego

Współpraca rodzeństwa w firmie rodzinnej nie jest czymś danym raz na zawsze przez więź biologiczną ani przez wspólną historię. Przeciwnie, właśnie ta historia sprawia, że relacja ta wymaga szczególnie świadomego uporządkowania.

Tam, gdzie nie zostanie stworzony rzeczywisty ład właścicielski, bardzo szybko pojawi się pokusa zastąpienia go lojalnością, przyzwyczajeniem, moralnym szantażem „zgody rodzinnej" albo improwizacją decyzyjną. Żadne z tych rozwiązań nie daje trwałej stabilności.

Jeżeli rodzeństwo ma wspólnie prowadzić biznes, konieczne jest przejście od relacji rodzinnej do struktury współwłaścicielskiej. Oznacza to gotowość do nazwania różnic w kompetencjach i zaangażowaniu, urealnienia pojęcia sprawiedliwości, wyraźnego określenia zakresu wpływu, zdefiniowania zasad podejmowania decyzji oraz stworzenia reguł, które będą działały także wtedy, gdy relacja znajdzie się pod presją.

W sensie praktycznym oznacza to również konieczność wcześniejszego, a nie odroczonego, porządkowania napięć. Nie wtedy,

eprasa.pl 8c5c6cf094

gdy konflikt już wybuchł, lecz wtedy, gdy firma jeszcze funkcjonuje względnie stabilnie. To właśnie na etapie pozornego spokoju należy rozstrzygać kwestie, które później stają się osią otwartego sporu.

Najbardziej dojrzałe firmy rodzinne nie zakładają, że rodzeństwo „jakoś się dogada". Zakładają, że nawet najlepsza relacja wymaga struktury. I właśnie dlatego współpraca nie jest w nich pozostawiona dobrej woli, lecz oparta na świadomie zaprojektowanych zasadach. Dopiero wtedy potencjał wspólnego działania może stać się realną przewagą właścicielską, a nie źródłem długotrwałej destabilizacji.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

LEX
KANCELARIA FINANSOWA

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER

Prezes Zarządu i Nestorka. Kancelaria Finansowa LEX sp. z o.o.
Doradza firmom rodzinnym od 30 lat.
Pierwsza wnioskodawczyni fundacji rodzinnej w Polsce.
WWW.KF-LEX.PL

eprasa.pl 8c5c6cf094

CZEMPIONI GOSPODARCZY

wprost

Forum Wolności Gospodarczej



BRANŻA ENERGETYCZNA

PARTNER RAPORTU

PKO Bank Polski

eprasa.pl 8c5c6cf094

Bankowość
Korporacyjna
i Inwestycyjna



Bank Polski

Rozumiemy potrzeby biznesu

W PKO Banku Polskim proponujemy rozwiązania, które realnie wspierają rozwój przedsiębiorstw:

- kredytujemy inwestycje, modernizację i technologie OZE,
- dzięki oddziałom PKO Banku Polskiego za granicą ułatwiamy przedsiębiorcom wejście na rynki międzynarodowe,
- zapewniamy nowoczesną i bezpieczną bankowość cyfrową zintegrowaną z systemami księgowymi.

PKO Bank Polski Twój #1 partner w biznesie

Udzielenie kredytu zależy od oceny zdolności kredytowej. Szczegóły oraz tabela prowizji i opłat są dostępne w oddziałach PKO Banku Polskiego oraz na stronie pkobp.pl.

eprasa.pl 8c5c6cf094

IMPERIA WATÓW

Jeszcze kilkanaście lat temu rynek energii w Polsce był niemal całkowicie zdominowany przez państwowych gigantów. Dziś o klientów walczą setki prywatnych firm, a **PONAD MILION POLAKÓW ZDECYDOWAŁO SIĘ JUŻ ZMIENIĆ SPRZEDAWCĘ PRĄDU**. *W czasach rekordowo drogiej energii stawka tej rywalizacji jest większa niż kiedykolwiek. Oto ranking najważniejszych prywatnych graczy polskiej energetyki.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Ostatnie dane Eurostatu nie pozostawiają złudzeń. Polska jest wciąż w czołówce państw z najwyższymi cenami prądu w Unii Europejskiej. Najgorzej wygląda sytuacja w przypadku najbardziej energochłonnych przedsiębiorstw, które zużywają powyżej 150 tys. MWh energii rocznie. Patrząc na ceny bez podatków, które przedsiębiorcy mogą sobie przecież odliczyć,

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

AXPO POLSKA *(nr 1 w rankingu 25 największych firm na polskim rynku energii), największy producent energii w Szwajcarii, oferuje nad Wisłą wyłącznie zieloną energię z gwarancją pochodzenia z odnawialnych źródeł*

eprasa.pl 8c5c6cf094

to w Polsce było najdrożej w całej UE. 17 eurocentów za jedną kilowatogodzinę. Na drugim miejscu uplasowały się Irlandia i Węgry (16 eurocentów), potem Słowacja i Austria (14 eurocentów). Najtaniej było za to w Norwegii, Szwecji czy Francji.

Nielepiej przedstawia się sytuacja w przypadku cen energii dla mniejszych przedsiębiorców. Tam też byliśmy w czołówce. I to mimo tego, że rok do roku ceny prądu i tak w Polsce odrobinę spadły. Ale reszta Europy przecież nie stoi w miejscu – tam również spadały, tylko bardziej.

Winowajcy podwyżek

„Wysokie ceny prądu zabijają polskiej firmy" – grzmiał na naszych łamach już kilka lat temu Michał Sołowow. Kontrolowany przez niego koncern chemiczny Synthos jest właśnie jednym z takich najbardziej energochłonnych biznesów. To, co się dzieje w Polsce, dzieje się też w reszcie Europy. Ceny prądu w całej Unii są dzisiaj średnio o ok. 40 proc. wyższe niż przed inwazją Rosji na Ukrainę.

Ale wojna za naszą wschodnią granicą nie jest jedynym powodem, dlaczego w Polsce jest tak drogo. Od lat ceny windują również ciągle rosnące koszty unijnych uprawnień do emisji CO_2.

Na początku tego roku ceny wahały się w granicach 70-80 euro za tonę. Jednak już za parę lat mogą wzrosnąć ponaddwukrotnie.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

VEOLIA ENERGY *Contracting Poland (nr 2 w zestawieniu) sprzedaje w Polsce prąd, ciepło i gaz. Działa również w gospodarce wodno-ściekowej i odpadowej*

eprasa.pl 8c5c6cf094

O jakich pieniądzach dokładnie mówimy? Weźmy przykład Elektrowni Bełchatów, największej elektrowni węglowej w Europie i największego emitenta CO_2 w Unii. Co roku wydala do atmosfery ok. 35 mln ton CO_2. Wychodzi na to, że na same uprawnienia rocznie musi wydawać ponad 2,6 mld euro. Koszt jest oczywiście przerzucany na klienta i w przypadku takiego Bełchatowa odpowiada za 11 proc. wartości rachunku za prąd.

Sam system ECTS to nie wszystko. Na podwyżki składają się również wszelkiego rodzaju dodatkowe opłaty i podatki dodawane do zwykłej płatności za 1 kWh zużytej energii. To między innymi opłata mocowa, przejściowa, kogeneracyjna, abonamentowa, handlowa czy OZE.

Chociaż największe koncerny energetyczne w kraju wydają kolejne miliardy złotych na inwestycje w odnawialne źródła energii, żeby uwolnić się od węgla i drakońskich stawek za uprawnienia, to trzeba pamiętać, że i te inwestycje będą opłacać przecież klienci. Zostaną wkalkulowane w rachunek za prąd.

Ponad milion zmian

Pocieszeniem może być fakt, że już kilkanaście lat temu Polacy zyskali większą wolność w wyborze swojego dostawcy prądu. Od wejścia w życie w 2007 r. nowego prawa, które umożliwiło zmianę operatora, na ten krok do tej pory zdecydowało się już w sumie

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

DO FORTUM MARKETING AND SALES POLSKA *należą dwie elektrociepłownie – w Częstochowie i Zabrzu – oraz kilkaset kilometrów sieci ciepłowniczych*

eprasa.pl 8c5c6cf094

ponad milion Polaków. Brzmi imponująco, ale uśredniając, to wciąż tylko ok. 52 tys. zmian rocznie.

Również przez ten czas nad Wisłą wyrosło nam już kilkaset prywatnych podmiotów z koncesją na obrót energią elektryczną. To nie tylko małe, średnie czy duże firmy, ale też prawdziwi giganci z miliardami złotych przychodów, którzy jak równy z równym zaczęli konkurować z państwowymi hegemonami.

Między innymi właśnie takie spółki znalazły się w naszym rankingu 25 największych graczy na polskim rynku energii. W naszym zestawieniu nie ma tylko klasycznych sprzedawców energii elektrycznej. Są również spółki od odnawialnych źródeł energii, od ciepła, od gazu – innymi słowy najistotniejsi prywatni gracze związani z szeroko pojętą branżą energetyczną na naszym rynku.

W układaniu tego rankingu pomogła nam wywiadownia gospodarcza Dun & Bradstreet. Bazowaliśmy na przychodach za 2024 r., ponieważ wyniki finansowe za ubiegły rok nie są dla wszystkich spółek dostępne. Te mają jeszcze trochę czasu na złożenie sprawozdań finansowych. Kto znalazł się na podium?

Szwajcar, Francuz i Fin

Pierwsze miejsce zajęła spółka Axpo Polska. To największy producent energii w Szwajcarii. Działa na ponad 30 rynkach. Nie tylko w Europie, ale też w Ameryce Północnej i Azji. Szwajcarzy są obecni nad Wisłą od ponad dwóch dekad. Oferują wy-

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Materiały prasowe

POLENERGIA *(nr 5 w zestawieniu) to największa polska prywatna grupa energetyczna. Dostarcza zieloną energię odnawialną, którą wytwarza na lądzie na własnych farmach wiatrowych i fotowoltaicznych*

eprasa.pl 8c5c6cf094

łącznie zieloną energię z gwarancją pochodzenia z odnawialnych źródeł.

Wiceliderem zestawienia zostali Francuzi z Veolia Energy Contracting Poland. Nad Wisłą działa już od ponad ćwierćwiecza. Nie sprzedaje tylko prądu, ale też ciepło, gaz. Działa również w gospodarce wodno-ściekowej i odpadowej. Zatrudnia u nas ponad 4,6 tys. ludzi.

Trzecie miejsce przypadło Finom ze spółki Fortum Marketing and Sales Polska. Chociaż mają w swojej ofercie prąd i gaz, to najmocniej działają w energetyce cieplnej. Należą do nich dwie elektrociepłownie – w Częstochowie i Zabrzu – oraz kilkaset kilometrów sieci ciepłowniczych, które dostarczają ciepło mieszkańcom Częstochowy, Płocka i Wrocławia.

Jakie jeszcze firmy znalazły się w naszym zestawieniu? Poniżej pełna wersja rankingu.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

25 ENERGETYCZNYCH CZEMPIONÓW

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024	PRZYCHÓD 2023	ZYSK NETTO 2023
1	**AXPO POLSKA SP. Z O.O.**	9 479 475 000	34 759 000	10 052 013 000	139 198 000
2	**VEOLIA ENERGY CONTRACTING POLAND SP. Z O.O.**	6 434 615 000	109 805 000	8 534 883 000	54 777 000
3	**FORTUM MARKETING AND SALES POLSKA SA**	6 035 308 000	297 891 090	8 104 617 739	-619 380 867
4	**VEOLIA ENERGIA WARSZAWA SA**	4 307 007 000	105 857 000	4 249 602 000	81 812 000
5	**POLENERGIA OBRÓT SA**	3 956 046 896	64 364 994	5 308 227 264	56 229 726
6	**E ON POLSKA SA**	2 835 401 915	491 529 522	3 177 571 341	256 257 009
7	**ENIQ SP. Z O.O.**	2 812 873 882	44 912 807	10 846 660 180	102 975 862
8	**VEOLIA ENERGIA ŁÓDŹ SA**	2 239 133 000	362 911 000	2 443 218 000	203 747 000
9	**ENGIE ZIELONA ENERGIA SP. Z O.O.**	2 166 780 575	96 337 565	2 523 861 921	49 285 110
10	**ZE PAK SA**	2 119 031 000	65 192 000	3 215 623 000	584 412 000

eprasa.pl 8c5c6cf094

CZEMPIONI GOSPODARCZY – ENERGETYKA

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024	PRZYCHÓD 2023	ZYSK NETTO 2023
11	**RESPECT ENERGY SA**	2 025 195 189	206 020 106	7 529 702 344	281 446 384
12	**STOEN OPERATOR SP. Z O.O.**	1 777 543 441	454 612 594	1 666 658 346	243 460 695
13	**FORTUM POWER AND HEAT POLSKA SP. Z O.O.**	1 660 674 990	1 009 619	1 438 418 069	-67 937 130
14	**VEOLIA ENERGIA POZNAŃ SA**	1 548 821 000	145 582 000	1 650 573 000	124 415 000
15	**ENEFIT SP. Z O.O.**	1 494 778 818	-32 920 488	1 815 095 871	10 044 088
16	**TREND ENERGY SOLUTIONS SA**	1 345 264 053	11 794 268	2 614 241 538	45 824 778
17	**PAK VOLT SA**	1 227 145 000	-96 467 000	1 318 633 000	-32 849 000
18	**EKOVOLTIS SP. Z O.O.**	906 778 213	3 634 200	327 400 536	3 699 324
19	**ENTENEO ENERGY TRADING SP. Z O.O.**	721 397 024	15 630 398	2 358 712 857	16 513 022
20	**ELEKTRA SA**	701 372 326	4 758 958	773 245 085	49 439
21	**IGNITIS POLSKA SP. Z O.O.**	693 964 000	19 688 000	676 158 000	3 580 000

eprasa.pl 8c5c6cf094

CZEMPIONI GOSPODARCZY – ENERGETYKA

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024	PRZYCHÓD 2023	ZYSK NETTO 2023
22	**ENERGIA POLSKA SP. Z O.O.**	624 848 765	9 130 522	727 858 950	18 386 805
23	**FORTUM SILESIA SA**	595 385 501	134 355 238	493 121 479	-4 572 462
24	**RESINVEST ENERGY CHORZÓW SA**	527 467 143	171 144 295	821 490 999	93 112 811
25	**HEKLA ENERGY SP. Z O.O.**	506 126 073	31 162 551	856 224 690	6 169 708

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Michal Hara/ eMHara.pl

PSYCHOLOGIA I ETYKA W CIENIU ZALEGŁYCH RAT

MONIKA BONDZIA, *dyrektor Działu Windykacji Polubownej Kancelarii Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski sp.k.*

eprasa.pl 8c5c6cf094

W powszechnym wyobrażeniu **PRACA W WINDYKACJI** *kojarzy się z chłodnym, mechanicznym egzekwowaniem należności. Jednak z perspektywy profesjonalnego zarządzania zespołem rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona – to* **CODZIENNA PRACA NA STYKU TWARDEJ EKONOMII I SKRAJNYCH LUDZKICH EMOCJI**.

Tekst: **MONIKA BONDZIA**

Dla nowoczesnej kancelarii prawnej największym wyzwaniem nie jest już sama obsługa systemów CRM czy zaawansowana analiza portfela wierzytelności. Klucz do sukcesu tkwi w zarządzaniu dynamiką relacji, w której po obu stronach słuchawki stoi człowiek poddany ogromnej presji. To właśnie ta świadomość decyduje o dojrzałości biznesowej i skuteczności operacyjnej instytucji reprezentującej interesy wierzycieli.

Psychologia kontaktu – zrozumieć, by skutecznie odzyskać

Dłużnik rzadko jest osobą, która „po prostu nie chce zapłacić". Doświadczenie pokazuje, że znacznie częściej mamy do czynienia z człowiekiem znajdującym się w jednej z faz głębokiego kryzysu psychologicznego.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Kontakt z pracownikiem działu windykacji uruchamia u niego naturalne, ewolucyjne mechanizmy obronne:

WYPARCIE – czyli udawanie, że problem nie istnieje, objawiające się unikaniem kontaktu i nieodbieraniem telefonów.

AGRESJA – traktowana jako forma obrony przed paraliżującym wstydem i poczuciem porażki.

RACJONALIZACJA – czyli podświadome szukanie zewnętrznych winowajców, takich jak rząd, pracodawca czy system bankowy.

Tradycyjne podejście windykacyjne diametralnie różni się od nowoczesnego, etycznego modelu stosowanego przez Kancelarię, co widać na każdym etapie procesu – od definicji celu po długofalowe skutki działań. W klasycznym ujęciu nadrzędnym dążeniem jest bezkompromisowa, często wręcz mechaniczna, egzekucja należności, w której dłużnika postrzega się jako osobę działającą w złej wierze i celowo unikającą odpowiedzialności. Model Kancelarii całkowicie odwraca ten paradygmat. Tutaj celem staje się efektywne odzyskanie kapitału, ale przy jednoczesnym pełnym zachowaniu godności obu stron, a sam dłużnik traktowany jest jak człowiek w kryzysie, którego sytuacja wymaga rzetelnej diagnozy, a nie ślepego potępienia.

Ta różnica w filozofii dyktuje również dobór skrajnie odmiennych metod pracy.

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *Tam, gdzie tradycyjna windykacja sięga po destrukcyjną presję psychologiczną i celowe potęgowanie stresu,* **PROFESJONALNI NEGOCJATORZY KANCELARII WDRAŻAJĄ EMPATIĘ POZNAWCZĄ**, *asertywność oraz zaawansowane techniki negocjacyjne.*

W efekcie końcowym mechaniczne podejście generuje ogromne ryzyko wizerunkowe dla wierzyciela i bezpowrotnie niszczy relację z klientem. Z kolei podejście etyczne nie tylko prowadzi do skutecznej spłaty zobowiązania, ale jednocześnie chroni reputację mocodawcy i pozwala dłużnikowi powrócić na rynek finansowy w roli świadomego konsumenta.

Zrozumienie, że gniew dłużnika nie jest wymierzony personalnie w pracownika, to pierwszy krok do zachowania pełnego profesjonalizmu. Kluczem, który wyróżnia najwyższej klasy negocjatorów, jest umiejętność oddzielenia problemu od człowieka. Dla wierzyciela oznacza to jedno: bezpieczny dialog, który prowadzi do realnych deklaracji wpłat, bez eskalacji konfliktu.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Stabilność kadrowa gwarancją jakości

Pracownik windykacji polubownej funkcjonuje w permanentnym rozkroku. Z jednej strony naciskają na niego twarde wskaźniki KPI, targety oraz raporty dla zarządu. Z drugiej – w jego ucho każdego dnia wlewają się dziesiątki dramatycznych historii o utracie pracy, nagłych chorobach czy pękających spiralach zadłużenia.

Ciągła ekspozycja na cudze nieszczęście przy jednoczesnej konieczności bycia stanowczym to prosta droga do szybkiego wypalenia zawodowego. Dlatego w profesjonalnej strukturze rolą lidera nie jest wyłącznie bezduszne egzekwowanie wyniku. Odpowiedzialne przywództwo opiera się na dbaniu o higienę psychiczną zespołu i budowaniu kultury wsparcia, w której pracownik ma prawo i przestrzeń, by „odparować" emocje po trudnej rozmowie.

Inwestycja w dobrostan psychiczny pracowników bezpośrednio przekłada się na stabilność zespołu. Niski wskaźnik rotacji kadrowej w kancelarii oznacza, że sprawy klientów prowadzą doświadczeni, dojrzali emocjonalnie eksperci, a nie przypadkowi i zestresowani rekruci.

> *Aby przetrwać i zachować najwyższą skuteczność, zespół musi opanować zestaw* **ZAAWANSOWANYCH NARZĘDZI KOMUNIKACYJNYCH**.

eprasa.pl 8c5c6cf094

W strukturach wyspecjalizowanej kancelarii techniki te podlegają stałej ewolucji:

AKTYWNE SŁUCHANIE JAKO FUNDAMENT – nie ma ono nic wspólnego z biernym potakiwaniem. Wykorzystuje się tu m.in. parafrazę (np. „Jeśli dobrze rozumiem, główną przeszkodą w spłacie jest obecnie zmiana terminu wypłaty?"), która wysyła dłużnikowi sygnał, że został usłyszany, co natychmiast obniża poziom napięcia. Równie istotna jest pauza strategiczna – pozwolenie rozmówcy na ciszę po zadaniu trudnego pytania często skłania go do wyjawienia prawdziwych powodów braku spłaty.

ASERTYWNOŚĆ PRAWNO-BIZNESOWA – asertywny ekspert szanuje dłużnika, ale pozostaje całkowicie odporny na manipulacje. Potrafi precyzyjnie postawić granicę: „Rozumiem pana trudną sytuację, jednak moim zadaniem jest znalezienie rozwiązania, które pozwoli uniknąć kosztów sądowych. Na jaką kwotę wpłaty możemy się umówić dzisiaj?".

RADZENIE SOBIE Z MANIPULACJĄ I ATAKIEM – w obliczu technik wzbudzania litości lub agresji personalnej („Jak pani może spać spokojnie, zabierając mi ostatnie pieniądze?"), profesjonalista odpowiada techniką „zdartej płyty" lub parafrazowaniem. Narzędzia te pozwalają uznać emocję rozmówcy, ale natychmiast zawracają dyskusję do meritum: „Wiem, że to dla pana stresujące, jednak skupmy się na tym, co możemy zrobić, aby pana sprawa nie trafiła do egzekucji komorniczej".

eprasa.pl 8c5c6cf094

Skuteczność oparta na wartościach

Zarządzanie nowoczesną windykacją to w gruncie rzeczy codzienne zarządzanie mikrodecyzjami. To proces decyzyjny oparty na pytaniach: czy dziś przycisnąć mocniej, bo osoba zadłużona ewidentnie unika kontaktu, czy może zaproponować elastyczną restrukturyzację, bo z analizy zachowania wynika, że mamy do czynienia z kimś, kto chce, ale obiektywnie nie może spłacić całości?

Prawdziwa skuteczność w windykacji polubownej płynie z dojrzałości zespołu.

Procedury i systemy IT są niezbędnym, sztywnym szkieletem działań, ale to wysokie kompetencje „miękkie" pracowników sprawiają, że długi są odzyskiwane efektywnie i bez odbierania drugiej stronie godności.

W tym ujęciu cel działań windykacyjnych zostaje przedefiniowany. Nie jest nim pokonanie czy złamanie dłużnika, lecz przeprowadzenie go przez proces spłaty w taki sposób, by po zamknięciu sprawy mógł on wrócić na rynek finansowy jako świadomy, lojalny i uratowany konsument. Taki model działania to najwyższy wyraz profesjonalizmu – chroni interes finansowy wierzyciela, buduje kapitał społeczny i wyznacza najwyższe standardy etyczne na rynku zarządzania wierzytelnościami.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

CYPRYJSKI PRECEDENS



Fot. Tomasz Lina/East News

JEDEN Z PUNKTÓW TZW. ZIELONEJ LINII – *granicy między zamieszkaną przez Greków Republiką Cypru na południu a Turecką Republiką Cypru Północnego*

eprasa.pl 8c5c6cf094

Mam złą wiadomość dla wszystkich, którym wydaje się, że rosyjska okupacja Donbasu przekreśla członkostwo Ukrainy w UE. Przykład Cypru, który wszedł do Unii razem z Polską, mimo, że 40 proc. kraju jest pod okupacją turecką pokazuje, że **W ZJEDNOCZONEJ EUROPIE WSZYSTKO JEST MOŻLIWE**.



Tekst: **JAKUB MIELNIK**, korespondencja z Nikozji

WIĘCEJ

Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Nikozji zajmuje budynek, który kiedyś był siedzibą banku piorącego pieniądze rosyjskich oligarchów, a nawet serbskiego dyktatora Slobodana Milosevicia. Trudno o bardziej symboliczny obrazek rozkroku w jakim – za wiedzą i pełną akceptacją UE – stoi Cypr. Tu, na zalanych turystami peryferiach Europy, rzeczy z pozoru nie do przyjęcia w Europie okazują się akceptowalne i możliwe.

No bo jak inaczej traktować fakt, że nikomu w Brukseli od 22 lat nie przeszkadza, że część unijnego terytorium na Cyprze okupowane jest przez Turcję, będącą jednocześnie – jako członek NATO – sojusznikiem większości państw Unii? A nawet, o czym

eprasa.pl 8c5c6cf094

mało kto już dziś pamięta, krajem ubiegającym się o status kandydata do UE.

Jakby tego było mało: choć 40 proc. terenu należącego do UE Cypru jest poza kontrolą Nikozji i Brukseli, mieszkający tam Turcy cypryjscy mogą bez trudu uzyskać unijny paszport Cypru. Muszą tylko udowodnić, że byli obywatelami Republiki Cypru przed turecką inwazją z 1974 r. Wystarczy, że przejdą przez któreś z otwartych od 2004 r. przejść przez strefę buforową ONZ, stworzoną w czasie tureckiej inwazji i złożą w cypryjskim biurze paszportowym stosowne dokumenty.

> *Poddaję to pod rozwagę wszystkim, którzy twierdzą, że rosyjska okupacja Donbasu przekreśla* **SZANSE UKRAINY NA WEJŚCIE DO UNII**. *Precedens jest i działa świetnie od 22 lat właśnie na Cyprze.*

Sami Cypryjczycy zdają sobie z tego sprawę: w cypryjskim MSZ-ecie bez większych ceregieli sytuacja z turecką okupacją północnego Cypru porównywana jest z tym, co Ukraińcy mają z Rosjanami na Donbasie.

Oczywiście nie dosłownie. Turecka inwazja w roku 1974 została przerwana przez siły pokojowe ONZ i od tego czasu panuje tam spokój. Granicę między Republiką Cypru a terenami oku-

eprasa.pl 8c5c6cf094

powanymi przez turecką armię można swobodnie przekraczać w wielu punktach od czasu, gdy kraj ten wszedł do UE, Jednak w sensie prawnym sytuacja wygląda tak samo, jak w przypadku Ukrainy: cześć terytorium państwa cypryjskiego jest okupowana przez obcy kraj, co jednak nie przeszkadza temu państwu w swobodnym funkcjonowaniu w ramach UE.

Męki peryferii

Spacerując zaniedbanymi uliczkami wzdłuż linii frontu, na której zatrzymała się w 1974 r. turecka inwazja na Cypr, naprawdę trudno uwierzyć, że nie mamy do czynienia z historycznym skansenem. Pełne malowniczo zrujnowanych, opustoszałych domów uliczki pozamykane zaporami z beczek po ropie i drutu kolczastego, betonowe zapory przeciwczołgowe i ufortyfikowane posterunki, obsadzane przez żołnierzy cypryjskich w pełnym rynsztunku bojowym – wszystko to przypomina raczej przylegające do muru dzielnice Berlina Zachodniego z czasów zimnej wojny, niż starówkę normalnego europejskiego kraju, sprawującego właśnie rotacyjną prezydencję w UE.

Cypryjscy urzędnicy pracujący przy prezydencji przyznają, że całkiem podobnie reagowali komisarze unijni odwiedzający Nikozję podczas inauguracji cypryjskiej prezydencji. Szczególnie zszokowani byli ci z nich, w których kompetencjach leży zajmowanie się unijnymi granicami. To zaś pokazuje, jak łatwo umy-

eprasa.pl 8c5c6cf094

kają Brukseli sprawy dziejące się z dala od centrum europejskich wydarzeń.

> *Bo Cypr to* **AUTENTYCZNE PERYFERIA** *Unii. Bliżej stąd do Syrii, Libanu, Izraela czy Egiptu niż na Kretę, nie mówiąc o kontynentalnej Grecji,*

która z punktu widzenia unijnego centrum i tak uchodzi przecież za rubieże zjednoczonej Europy. A gdzie, jeśli nie na rubieżach najłatwiej robić rzeczy, które nie uchodzą w centrum?

Lewantyńskie lawirowanie

Jeden z pracujących w Nikozji europejskich dyplomatów przyznaje, że po raz pierwszy od dziesięcioleci trudna sytuacja międzynarodowa zmusiła Cypryjczyków do opowiedzenia się po jednej stronie. Tutejsza tradycja polityczna zawsze była bowiem taka, żeby lawirować tak mocno, jak się tylko da między ścierającymi się siłami. No więc cypryjscy Grecy lawirowali: między Bizancjum, krzyżowcami, Wenecjanami, imperium otomańskim, brytyjskim, a potem znów: Turcją, Grecją, Rosją czy UE.

To lewantyńskie lawirowanie jest opłacalnym biznesem. Nie jest przecież przypadkiem, że rozkwit gospodarczy wyspy wiąże się w takim samym stopniu z członkostwem w UE, jak z napływem

eprasa.pl 8c5c6cf094

gór pieniędzy z Rosji po upadku ZSRR i rozwinięciu się powiązanej z Kremlem oligarchii. Te związki z Rosją omal nie doprowadziły Cypru do całkowitego bankructwa, gdy w 2013 i 2014 r. cały system finansowy kraju znalazł się na skraju upadku z powodu zbyt wąskiej specjalizacji w obrocie rosyjskimi pieniędzmi.

Rząd posunął się do tego, że zajął wszystkie depozyty powyżej 100 tysięcy euro, żeby ratować się przed upadkiem.

Mimo tej gorzkiej lekcji Cypryjczycy długo chronili rosyjskie interesy. Egzekwowanie sankcji unijnych nakładanych na Rosję szło na Cyprze opornie, co nie może jednak zbytnio dziwić. W kraju, mającym około 800 tys. obywateli na stałe mieszka około 100 tys. Rosjan, którzy stąd prowadzą swoje europejskie i międzynarodowe interesy. Trzeba było dopiero determinacji Julie Davis, amerykańskiej ambasador na Cyprze, żeby rząd w Nikozji zaczął na poważnie traktować coś, czego nie mogły wymusić unijne regulacje.

Sojusz z Izraelem

Lokalizacja Cypru, którą tak chwalą sobie tłumnie odwiedzający wyspę turyści, jest także poważnym obciążeniem. W świecie, w którym brutalna siła coraz bardziej wypiera dyplomację, lawiranci mają coraz mniejsze pole manewru. Szczególnie, jeśli są krajem małym jak Cypr i mają problemy z okupacją prawie połowy kraju przez znacznie silniejszego sąsiada.

eprasa.pl 8c5c6cf094

> *W przeciwieństwie do wielu innych krajów UE, Cypr nie może* **ODWOŁAĆ SIĘ W KWESTIACH BEZPIECZEŃSTWA** *do NATO, gdyż do Sojuszu nie należy.*

Nie ma też większych szans na członkostwo, bo prawo veta w tej sprawie ma Turcja, której armia, druga po amerykańskiej siła w NATO, zajmuje północne dzielnice cypryjskiej stolicy i 40 proc. całego kraju.

Nic więc dziwnego, że pytani o bezpieczeństwo państwa członkowie rządu powołują się na ONZ i UE. To zaś brzmi dosyć niepoważnie, bo ONZ jest reliktem zimnej wojny, bez większego wpływu na obecną rzeczywistość, niezależnie od tego, że 800 żołnierzy sił pokojowych ONZ na stałe stacjonuje w tym kraju. A UE, mimo wielu deklarowanych ambicji, nie ma żadnych zdolności wojskowych.

Cypryjczycy boleśnie przekonali się o tym na początku marca tego roku. Wystrzelony z Libanu przez sprzymierzoną z Iranem organizację terrorystyczną Hezbollah dron uderzył w jedną z brytyjskich baz wojskowych na Cyprze. Zjednoczone Królestwo utrzymuje je od przyznania Cyprowi niepodległości u progu lat 60 XX w.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Unia pospieszyła wyspie ze wsparciem, ale siłą rzeczy ograniczyło się ono do dyplomatycznych deklaracji, obnażając słabość kraju, z którego bliżej do islamistów z Bliskiego Wschodu niż choćby do NATO-wskiej Grecji.

Cypryjczycy nie byliby jednak sobą, gdyby nie wykorzystali wrodzonych zdolności do grania na kilka frontów. Rząd w Nikozji podpisał porozumienie o współpracy wojskowej z Izraelem, wywołując tym protesty europejskich sojuszników, krytycznie oceniających działania izraelskie wobec Palestyńczyków. Na Cyprze nikt się tym jednak nie przejął: Izraelczycy są ważnym źródłem turystów i kapitału na wyspie. A teraz stali się jeszcze wielce pożądanym sojusznikiem wojskowym dla państwa mającego za głównego wroga potężną Turcję. I widmo irańskich dronów, wystrzeliwanych z Libanu, które płoszą z cypryjskich plaż zagranicznych turystów.

Lekcja dla Ukrainy

Oczywiście w Europie nikt nie przyzna, że peryferyjny Cypr był w Unii przez lata potrzebny jako boczna furtka do nieformalnych relacji z Rosją i obchodzenia uchwalanych z wielką pompą sankcji. Te czasy się już zresztą skończyły. Dziś zwyczajnie nie wypada obnosić się z takimi furtkami, stąd też presja na ich domykanie. Jak szczelnie i długo pozostaną one zamknięte – tego nikt nie wie. Widać jednak jasno z Cypru, że nienaruszalne z naszej perspek-

eprasa.pl 8c5c6cf094

tywy żelazne zasady UE na peryferiach europejskiego imperium tracą wiele ze swojej pryncypialnej ostrości.

Cypryjczycy weszli do UE pod warunkiem dogadania się z cypryjskimi Turkami i stworzenia z nimi wspólnego państwa. Z obietnicy się nie wywiązali, a mimo to nikt od 2004 r. nie kwestionował ich członkostwa w Unii. Zbyt byli potrzebni jako furteczka do cichych i nie zawsze legalnych interesów Europy z Moskwą.

Warto o tym pamiętać, gdy ktoś wali pięścią w stół i upiera się, że taka dajmy na to Ukraina nie może wejść do Europy, jeśli Rosja okupuje część jej terytorium. Przykład Cypru pokazuje, że przy odrobinie dobrej woli nie takie cuda są możliwe.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Violeta Santos Moura / Reuters / Forum

CIOS W HISZPAŃSKĄ LEWICĘ

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO *w latach 2000-2012 był liderem Hiszpańskiej Socjalistycznej Partii Robotniczej, a od 2004 do 2011 r. premierem kraju*

Były premier Hiszpanii **JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO** *znalazł się w centrum* **GIGANTYCZNEGO ŚLEDZTWA KORUPCYJNEGO**. *Sprawa może mieć poważne konsekwencje dla obozu władzy.*



Tekst: **ANNA MOKRZANOWSKA**

WIĘCEJ

Były premier Hiszpanii José Luis Rodríguez Zapatero znalazł się w samym centrum jednego z najpoważniejszych kryzysów wizerunkowych ostatnich lat, który może poważnie zaszkodzić obozowi rządzącemu.

– Mówimy nie tylko o byłym premierze, ale także o głównym doradcy Pedro Sáncheza. Rząd musi teraz udzielić wyjaśnień – podkreślił Miguel Tellado, sekretarz generalny Partii Ludowej (Partido Popular).

Podejrzany konsulting

Według ustaleń śledczych były szef hiszpańskiego rządu miał w ciągu sześciu lat otrzymać około 463 tys. euro brutto z tytułu działalności konsultingowej. José Luis Rodríguez Zapatero nie zaprzecza, że wykonywał tego typu pracę, podkreśla jednak jej legalny charakter oraz pełną transparentność rozliczeń podatko-

eprasa.pl 8c5c6cf094

wych. – Otrzymywałem około 70 tys. euro brutto rocznie za moją pracę w Analisis Relevante, wszystko było rozliczane fakturami, ponieważ jestem samozatrudniony – tłumaczył.

Polityk przyznał, że jego praca nie zawsze miała formę klasycznych raportów. Zwracał uwagę, że praca konsultanta często ma inny charakter, ponieważ opiera się na analizach, seminariach oraz przekazywaniu wiedzy eksperckiej, a nie wyłącznie na formalnych dokumentach.

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych wątków pozostaje nie tylko sama współpraca z firmą Analisis Relevante, ale również rola osób z najbliższego otoczenia byłego szefa hiszpańskiego rządu, w tym członków rodziny. Według części ustaleń polityk miał proponować, aby jego córki brały udział w realizacji usług marketingowych. Były premier odniósł się do tego wprost tłumacząc, że kiedy zgodził się na pracę konsultingową, zaproponował, aby firma jego córek zajęła się zadaniami marketingowymi. – Takie było nasze porozumienie – wyjaśniał.

Rozliczanie COVID-u

Sytuacja uległa znacznemu zaostrzeniu, gdy sąd zdecydował o postawieniu byłego premiera w stan formalnego podejrzenia w związku z zarzutami dotyczącymi wpływania na decyzje administracyjne oraz prania pieniędzy. W tym samym czasie służby przeprowadziły przeszukania jego biur oraz kilku po-

eprasa.pl 8c5c6cf094

wiązanych podmiotów gospodarczych, w tym firmy należącej do jego córek.

> *We wtorek 19 maja były premier został formalnie oskarżony o domniemane*
> **PRANIE BRUDNYCH PIENIĘDZY**

w ramach śledztwa w sprawie pakietu ratunkowego Plus Ultra w czasie pandemii koronawirusa. Przesłuchanie zostało zaplanowane na 2 czerwca.

Wezwanie do postawienia José Luisa Rodrígueza Zapatero przed sądem zostało zatwierdzone przez sędziego José Luisa Calamę, szefa Centralnego Sądu Instrukcyjnego nr 4 Audiencia Nacional. Co istotne, jest to pierwszy przypadek w historii demokratycznej Hiszpanii, gdy były premier miał zostać objęty tak szeroko zakrojonym dochodzeniem dotyczącym domniemanej korupcji.

Według śledczych były premier miał uczestniczyć w „stabilnej i hierarchicznej strukturze", która miała wywierać wpływ na instytucje publiczne w interesie firm. W dokumentach pojawia się wątek linii lotniczej Plus Ultra, która w czasie pandemii COVID-19 otrzymała wsparcie publiczne w wysokości około 53 milionów euro. Kwota od początku budziła polityczne spory i była przedmiotem kilku dochodzeń dotyczących możliwych nieprawidłowości w wykorzystaniu środków publicznych.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Jak przekazała Jednostka ds. Przestępczości Gospodarczej i Podatkowej (UDEF) hiszpańskiej policji krajowej, śledczy analizują możliwy udział byłego premiera w pobieraniu nieprawidłowych prowizji oraz w przepływie środków o potencjalnie nielegalnym pochodzeniu. W toku postępowania pod lupę wzięto przepływy finansowe, umowy doradcze oraz powiązania biznesowe pomiędzy różnymi podmiotami.

Partia broni „pioniera reform"

José Luis Rodríguez Zapatero stanowczo odrzuca wszystkie zarzuty i zapewnia, że nie miał żadnego wpływu na decyzje dotyczące wsparcia publicznego dla firm, a w szczególności dla Plus Ultra. Były premier podtrzymuje stanowisko, że jego działalność miała charakter w pełni legalny, przejrzysty i oparty na wiedzy eksperckiej. Jego zdaniem część oskarżeń ma wyraźne podłoże polityczne i jest elementem bieżącej walki politycznej w Hiszpanii.

Reakcja rządzącej Hiszpańskiej Socjalistycznej Partii Robotniczej (PSOE) była natychmiastowa. „Wzywamy do spokoju oraz poszanowania decyzji sądów i zasady domniemania niewinności" – czytamy w oficjalnym oświadczeniu.

PSOE przypomniało również dorobek polityczny Zapatero, wskazując na jego dwie kadencje jako okres istotnych reform

eprasa.pl 8c5c6cf094

społecznych. W komunikacie podkreślono, że „był on premierem Hiszpanii przez dwie kadencje, które upłynęły pod znakiem ambitnego programu rozszerzania praw, równości i ochrony socjalnej". „Wiele z tych reform było pionierskich w Europie i dziś stanowi część społecznego konsensusu w naszym kraju. Prawica i skrajna prawica nigdy nie wybaczyły mu tych zmian" – zaznaczono.

Fala aferalna

W obozie rządzącym dominuje przekonanie, że były premier pozostaje niewinny, a sprawa powinna być oceniana dopiero po pełnym wyjaśnieniu wszystkich okoliczności. Jednocześnie politycy przyznają, że skala afery może mieć istotne konsekwencje wizerunkowe dla całego rządu.

> *Szczególnie, że zaledwie miesiąc wcześniej hiszpański wymiar sprawiedliwości oskarżył* **ŻONĘ PEDRO SÁNCHEZA** *o korupcję, defraudację i nadużywanie wpływów.*

Sędzia Juan Carlos Peinado stwierdził, że Begoña Gómez wykorzystywała bliskie relacje z premierem Hiszpanii dla oso-

eprasa.pl 8c5c6cf094

bistych korzyści w związku z jej pracą na Uniwersytecie Complutense w Madrycie. Hiszpański premier wielokrotnie podkreślał, że jego żona jest niewinna i czeka cierpliwie na wyrok sądu, który to ostatecznie potwierdzi.

W tle przewija się również tzw. afera Koldo. W listopadzie 2025 r. hiszpański Sąd Najwyższy wydał decyzję o aresztowaniu José Luisa Abalosa, byłego ministra transportu i bliskiego współpracownika premiera Pedro Sáncheza, w związku z głośną aferą korupcyjną dotyczącą ustawiania przetargów na maseczki ochronne w pandemii.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

FELIETON



GEN. ANDRZEJ PAWLIKOWSKI

Cyfryzacja w służbie wywiadów

NA PIERWSZY RZUT OKA WYGLĄDAŁO TO JAK ZWYKŁA PROCEDURA BEZPIECZEŃSTWA. KILKA MINUT PRZED ODLOTEM Z PEKINU CZŁONKOWIE AMERYKAŃSKIEJ DELEGACJI ZACZĘLI WYRZUCAĆ DO DUŻEGO KOSZA WSZYSTKO, CO OTRZYMALI OD STRONY CHIŃSKIEJ. Identyfikatory, przypinki, telefony komórkowe typu burner phone, materiały konferencyjne, gadżety, a nawet drobne pamiątki. Nic nie mogło wejść na pokład Air Force

eprasa.pl 8c5c6cf094

One. „Nothing from China allowed on the plane. We're taking off shortly for America" – relacjonowała reporterka „New York Post". Dla przeciętnego obserwatora mogło to wyglądać przesadnie. Dla ludzi związanych z bezpieczeństwem państwa był to jednak obraz całkowicie zrozumiały. A jednocześnie bardzo symboliczny. Ta scena pokazuje bowiem, jak bardzo zmienił się współczesny świat bezpieczeństwa i wywiadu.

Zasada ograniczonego zaufania

Dzisiaj zagrożenie coraz rzadziej wygląda jak w klasycznych filmach szpiegowskich. Nie musi mieć postaci tajnego agenta przekazującego dokumenty w ciemnym garażu. Współczesny wywiad działa znacznie subtelniej – poprzez technologię, dane, elektronikę, relacje i informacje.

W służbach specjalnych od lat obowiązuje zasada ograniczonego zaufania. Szczególnie wobec państw prowadzących intensywną rywalizację technologiczną i wywiadowczą. Amerykanie doskonale rozumieją, że każde urządzenie elektroniczne, każdy nośnik danych, a nawet pozornie banalny przedmiot może stać się elementem operacji rozpoznawczej.

Współczesne możliwości technologiczne są ogromne. Miniaturyzacja elektroniki, rozwój cyberwywiadu, sztucznej inteligencji i systemów monitorowania powodują, że granica między

eprasa.pl 8c5c6cf094

zwykłym przedmiotem a narzędziem pozyskiwania informacji staje się coraz mniej widoczna.

> *Państwa dysponujące rozwiniętym potencjałem cybernetycznym potrafią* **WYKORZYSTYWAĆ NAWET NAJMNIEJSZE LUKI** *bezpieczeństwa. I właśnie dlatego takie procedury nie są przesadą.*

Są standardem państw, które poważnie traktują bezpieczeństwo strategiczne.

Warto zrozumieć, że współczesna rywalizacja mocarstw coraz rzadziej odbywa się wyłącznie na poziomie militarnym. Dziś najważniejszym polem walki są technologie, dane, infrastruktura cyfrowa oraz zdolność wpływania na procesy decyzyjne innych państw.

Chiny od lat budują swoją pozycję właśnie w taki sposób – cierpliwie, systemowo i długofalowo. Nie poprzez otwartą konfrontację, lecz poprzez rozwój technologii, ekspansję gospodarczą, kontrolę łańcuchów dostaw, inwestycje infrastrukturalne oraz budowanie wpływów w środowiskach akademickich, eksperckich i biznesowych. To model działania zupełnie inny niż rosyjski.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Czego nie rozumie Europa

Rosja działa agresywnie, brutalnie i często w sposób demonstracyjny. Chiny budują zależności. Tworzą przewagę poprzez cierpliwość, technologię i długoterminowe planowanie. Dlatego ich aktywność jest znacznie trudniejsza do rozpoznania przez społeczeństwa demokratyczne.

W systemie chińskim granica między państwem, biznesem, nauką i służbami specjalnymi jest znacznie bardziej płynna niż w świecie zachodnim. To fundamentalna różnica kulturowa i strategiczna, której Europa nadal w pełni nie rozumie.

Przez lata państwa Zachodu żyły w przekonaniu, że globalizacja automatycznie zmniejszy napięcia geopolityczne. Zakładano, że intensywna współpraca gospodarcza będzie prowadziła do większej liberalizacji systemów autorytarnych. Stało się odwrotnie. To państwa autorytarne nauczyły się skutecznie wykorzystywać otwartość demokracji.

Europa boleśnie przekonała się o tym w relacjach z Rosją. Uzależnienie energetyczne od Kremla przez lata było przedstawiane jako racjonalny model współpracy gospodarczej. Dopiero wojna w Ukrainie uświadomiła wielu państwom, że strategiczna zależność bardzo szybko może stać się narzędziem politycznej presji. Dziś podobny proces dotyczy technologii i infrastruktury cyfrowej.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Coś więcej niż kosz

Współczesne bezpieczeństwo państwa nie kończy się już na granicach, wojsku czy służbach specjalnych. Obejmuje również ochronę danych, systemów teleinformatycznych, infrastruktury krytycznej, środowisk naukowych i technologicznych. Państwo, które nie rozumie tej zmiany, zaczyna tracić kontrolę nad własnym bezpieczeństwem znacznie wcześniej, niż pojawia się klasyczny kryzys.

Scena pod trapem Air Force One pokazuje jeszcze jedną bardzo ważną rzecz – różnicę w kulturze bezpieczeństwa.

> *Najsilniejsze państwa świata nie opierają bezpieczeństwa* **NA DOBREJ WIERZE PARTNERÓW**. *Opierają je na procedurach, analizie ryzyka i konsekwencji działania.*

Nawet jeśli czasami wygląda to przesadnie lub demonstracyjnie.

W Polsce nadal zbyt często traktujemy bezpieczeństwo jako problem teoretyczny albo wyłącznie domenę służb specjalnych. Tymczasem współczesne zagrożenia są dużo bardziej rozproszone i dotyczą całego państwa – administracji, uczelni, biznesu, technologii i społeczeństwa.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Największym błędem demokracji jest przekonanie, że zagrożenie zawsze będzie widoczne i jednoznaczne. A współczesny świat działa inaczej. Najgroźniejsze operacje bardzo często nie zaczynają się od ataku. Zaczynają się od relacji, technologii, danych i pozornie niewinnych przedmiotów, które trafiają do naszych rąk.

Kosz ustawiony pod trapem Air Force One był więc czymś więcej niż elementem procedury bezpieczeństwa. Był symbolicznym obrazem świata, w którym bezpieczeństwo państwa zaczyna się od świadomości, że we współczesnej rywalizacji strategicznej przypadek praktycznie nie istnieje.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

WSZYSTKIE ODCIENIE CZERNI I BIELI



Fot. Agata Grzybowska/Kino Swiat

DWOJE BOHATERÓW „OJCZYZNY": *grany przez Hannsa Zischlera Tomasz Mann (po prawej) i jego córka Erika w interpretacji Sandry Hüller*

rasa.pl

Im cichszym tonem **PAWEŁ PAWLIKOWSKI** *chce rozmawiać z widzami, tym większe budzi zainteresowanie w świecie kina. Zaprezentowana właśnie na festiwalu w Cannes* **„OJCZYZNA" JEST PRZEJMUJĄCYM ZWIEŃCZENIEM JEGO CZARNO-BIAŁEJ TRYLOGII O INTELIGENTACH W POTRZASKU XX-WIECZNEJ HISTORII.** *Film zbiera entuzjastyczne recenzje w międzynarodowej prasie.*



Tekst: **KRZYSZTOF KWIATKOWSKI**

WIĘCEJ

Paweł Pawlikowski nie prezentuje już filmów na festiwalu w Cannes. On „wraca na Lazurowe Wybrzeże po ośmiu latach milczenia". Taki jest przywilej mistrzów światowego kina – celebrowanych na czerwonych dywanach, przyjmowanych na kolacjach z politykami, otoczonych wianuszkiem dziennikarzy. Jednak w wyczekiwaniu na „nowe dzieło twórcy" kryje się więcej niż logika rynku artystycznego: równie silna, co bałamutna wiara w sztukę. Jakby w świecie, w którym rozsypują się nasze wartości, poczucie bezpieczeństwa i nadzieje, artyści mieli obowiązek ułożenia z nich na nowo spójnego obrazu.

Także o tym jest „Ojczyzna". O sztuce, która miała wybawiać,

eprasa.pl 8c5c6cf094

spisywać czyny i rozmowy, upominać się o sprawiedliwość. Ale nawet najlepiej opowiedziana historia nas nie ocali, jeśli nie ocalimy się sami. Nie zastąpi nam sumienia ani pamięci. Nie stanie się życiem.

– Rzadko wychodzę na plan. Muszę mieć czas, aby czuć, myśleć, czytać, obserwować – podkreśla na konferencji prasowej w Cannes Paweł Pawlikowski. – Przypominać sobie, że rzeczywistość jest zawsze bardziej złożona niż filmowy scenariusz.

Może dzięki temu „Ida", „Zimna wojna" i „Ojczyzna" tworzą jeden z najciekawszych tryptyków współczesnego kina. Niektórzy znajdą w nim celuloidowy „Zniewolony umysł", w którym Pawlikowski pokazuje postawy intelektualistów zawieszonych między zgliszczami starego świata a rodzącymi się na nich totalitaryzmami.

Dla mnie jednak to przede wszystkim trylogia o poszukiwaniu szczęścia na gruzach. A może raczej: o akceptacji tego, że czasem trzeba żyć bez niego.

Powrót ojca

– Producent przysłał mi książkę „Czarodziej" Colma Toibina – cóż, odpowiedzi reżyserów na pytania o genezę projektów na konferencjach prasowych rzadko porywają. Ale Paweł Pawlikowski nie zekranizował biograficznej powieści o Tomaszu Mannie.

eprasa.pl 8c5c6cf094

Reżyser przez lata mieszkał m.in. w Niemczech, Francji i Anglii, zawsze interesowała go Rosja, pracował na Bałkanach.

> *Świetnie rozumie, czym jest los emigranta,* **POCZUCIE OBCOŚCI**, *próba budowy tożsamości z nieprzystających do siebie elementów.*

Tomasz Mann już w 1930 r. publicznie ostrzegał przed rosnącym nazizmem. Na stałe wyjechał z Niemiec w 1933 r., po dojściu do władzy Adolfa Hitlera. Ojczyzna spaliła jego książki, odebrała mu honorowe tytuły, w końcu obywatelstwo. Wyrzekła się go.

Po wojnie noblista tylko dwukrotnie odwiedził Niemcy – w 1949 r. i sześć lat później, tuż przed śmiercią.

Pawlikowski opowiada o tej pierwszej podróży noblisty. Po obu stronach nieistniejącego jeszcze muru berlińskiego pisarz wygłasza wykłady, spotyka się z politykami i intelektualistami, odbiera wyróżnienia. Obecnością – chcąc nie chcąc – daje legitymizację dwóm ustrojom rodzącym się w podzielonym społeczeństwie. Swoją wojnę o wpływy w odbudowującej się Europie rozgrywa też nowa ojczyzna artysty – Ameryka.

Mannowi towarzyszy dorosła córka Erika. Ale równie obecny jest w „Ojczyźnie" Klaus Mann, choć na ekranie pojawia się tylko na chwilę. Syn pisarza, bliźniaczy brat Eriki, wychodzi z can-

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Agata Grzybowska / Kino Świat

eprasa.pl 8c5c6cf094

neńskiego ośrodka odwykowego. Próbuje odzyskać równowagę w życiu. Niedługo później ojciec i siostra otrzymają telefon z informacją o jego samobójstwie. Pisarz nie porzuci jednak od razu oficjalnego planu wizyty w podzielonych Niemczech.

Wysoka półka

Bohaterów „Idy", „Zimnej wojny" i „Ojczyzny" wiele łączy. Wszyscy oni próbują odzyskać sens życia. Tułają się po świecie. Mierzą z przeszłością. Znoszą trudy teraźniejszości. Pragną dostrzec przyszłość – na tyle dobrą, by chciało się do niej dotrwać.

Na pierwszy rzut oka portret Tomasza Manna z 1949 r. wydaje się mniej „spektakularny" niż spotkanie stalinowskiej prokuratorki z młodą zakonnicą (in spe) czy opis niemożliwej miłości dwojga artystów. Jednak „Ojczyzna" rośnie w widzu. Zachwyca precyzją i wyważeniem. Pozorny chłód emocjonalny tylko potęguje w nim bezmiar bólu, jaki wnoszą na ekran bohaterowie. Pawlikowski przypomina, że można tworzyć kino bardzo osobiste, lecz niekonfesyjne.

„Festiwalowy triumf i rentgen niemieckiej duszy" pisze o filmie krytyk „Die Welt". Peter Bradshaw w brytyjskim „Guardianie" podkreśla „elegancję i wyważenie" tej opowieści, które nie odbierają jej dramatyzmu. Branżowe „Variety" nie cofa się przed porównaniem głównego bohatera do starego profesora z bergmanowskiego „Tam, gdzie rosną poziomki".

eprasa.pl 8c5c6cf094

Rzeczywiście, pod względem artystycznym „Ojczyzna” to najwyższa klasa. W epoce trzygodzinnych kolubryn film Pawlikowskiergo trwa ledwie 82 minuty, ale każda z nich jest ważna. Podobną filozofię czuje się w wybitnej grze aktorskiej. Hanns Zischler i Sandra Hueller pozostają oszczędni w środkach, ale świadomi każdego gestu. Nieprzegadane dialogi podkreślają ciszę, w której toczy się prawdziwy dialog ojca i córki. Niemieckie media doceniają nawet pracę scenografów – Katarzyny Sobańskiej i Marcela Sławińskiego – odtwarzających realia powojennych Frankfurtu i Weimaru.

Zdjęcia? Podobne do tych, do których przyzwyczaił nas Łukasz Żal. Ale w tak „czystym” obrazie uwagę zwracają drobne różnice i niuanse, które sprawiają, że atmosfera „Ojczyzny” pozostaje odmienna.

Jednak to nie perfekcja realizatorska (możliwa także dzięki znakomitym warunkom, które stwarza Pawlikowskiemu współpracująca z nim zawsze producentka Ewa Puszczyńska!) uderza po seansie. Opowiadając o XX w. Pawlikowski nie sięga po dosłowność np. „Syna Szawła” Laszlo Nemesa. Lecz pod względem intelektualnym proponuje bezkompromisowe rozliczenie z historią minionego stulecia.

Odwyk z widokiem

„Kto ratuje jedno życie, ten jakby cały świat ratował” – ten cytat z Talmudu, wyryty na medalach Sprawiedliwych wśród Narodów

eprasa.pl 8c5c6cf094

Świata, powtarzamy przy okazji uroczystości rocznicowych i apeli pamięci.

W „Ojczyźnie” Tomasz Mann w 1949 r. nie chce ratować jednego życia, lecz właśnie świat. Odwiedza podzielony kraj, który go niegdyś wyklął. Odwołuje się do twórczości Wolfganga Goethego, w kulturze szuka odpowiedzi na moralną pustkę po Zagładzie. Kontynuuje wykłady po wiadomości o stracie syna. Ale czy umie dalej wierzyć, że jego praca jest ważna? A może w tym momencie już nie ma wyboru? Bo co poza „Faustem” mu zostało?

– Wielokrotnie przeżywałem w życiu żałobę. Wiem, o czym opowiadam – komentuje w Cannes Pawlikowski. W 2006 r. reżyser był w trakcie zdjęć do czarnej komedii „Poskramianie bydła” według powieści Magnusa Millsa, kiedy w jego rodzinie zdarzyła się tragedia. Zszedł z planu. Uznał, że rodzina potrzebuje go bardziej niż film.

> *Historia, sztuka, życie. Te tematy nieustannie wracają w jego twórczości. Ale i* **PODNOSZENIE SIĘ Z BÓLU**, *który potrafi odebrać sens istnienia.*

– Chyba was nie dziwi, że u mnie w filmie pojawia się samobójstwo? – półżartem zaczepia canneńskich dziennikarzy reżyser, nawiązując do poprzednich produkcji.

eprasa.pl 8c5c6cf094



Fot. Agata Grzybowska / Kino Świat

eprasa.pl 8c5c6cf094

Media lubią „tłumaczyć” decyzje o odebraniu sobie życia znanych osób. Wskazać „przyczynę”: rozwód, niepowodzenie w biznesie, narkotyki. „Usprawiedliwić”, choć nikt nigdy, stając na parapecie okna, nie prosił ich o zgodę. Łatwiej jest wierzyć, że kogoś pokonało wyjątkowe zdarzenie, a nie jego własny ból. Bo ból nosimy w sobie wszyscy.

I nie ma znaczenia, że Mannowie zaznają luksusów: mieszkają w najlepszych hotelach, są wożeni limuzynami, a w kryzysie wybierają zakład odwykowy z widokiem na Lazurowe Wybrzeże. Na cmentarzu Grand Jas położonym na wzgórzach górujących nad Cannes Klaus Mann zajął kwaterę obok Petera Carla Faberge, artystów, polityków, laureata nagrody Nobla z medycyny, żony Pabla Picassa. Cierpienia nie mierzy się pieniędzmi ani ciężarem zdarzeń z czyjejś biografii. Nie wolno go dezawuować. Ale również udawać, że ono uszlachetnia. Można tylko w nim komuś towarzyszyć, godząc się jednocześnie z własnymi ograniczeniami.

Chwilo, nie trwaj

Indywidualne dramaty również tworzą atmosferę społeczeństwa. Na ulicach Weimaru mijają się słynny ojciec i siostra zmarłego Klausa Manna, ludzie cudem uratowani z Zagłady, zbrodniarze dźwigający ciężar swoich win. Ale również cynicy gotowi do wykorzystania cudzych traum w politycznych celach.

eprasa.pl 8c5c6cf094

W „Ojczyźnie” faustowską sentencję o „sile, która wiecznie zła pragnąc, wiecznie dobro czyni” wygłasza partyjny aparatczyk. Na bankiecie wokół noblisty krąży aktor wzorowany na „Mefiście” Klausa Manna (adaptowanego do kina przez Martę Meszaros).

XIX-wiecznego Fausta kuszono pełnią wiedzy, poznania i doświadczenia. Po 100 latach „samogonny Mefisto” (jak nazywał go Herbert w „Potędze smaku”) w zamian za duszę oferuje zamianę garbusa na buicka i stół zastawiony mięsem pośród wszechobecnej nędzy. Takich diabłów produkują autorytarne systemy.

Co zostaje, gdy sztuka, społeczeństwo i kultura zawiodły? To przypadek, że „Ojczyzna” ma premierę w głośno obchodzonym roku „wajdowskim”. A jednak Joanna Kulig mogłaby zaśpiewać w barze, gdzie nad płonącym spirytusem Maciek Chełmicki słyszy od przyjaciela: „Ginąć. Tylko to potrafimy” i bez wahania odpowiada „To mało?”.

W „Fatherland” Pawlikowski powtarza słowa wajdowskiego bohatera: „Beznadziejnie mało”.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 8c5c6cf094

wprost

REDAKTOR PROWADZĄCY: *Szymon Krawiec*

SEKRETARZE REDAKCJI: *Katarzyna Dobrowolska, Leszek Bugajski*

ZESPÓŁ: *Piotr Barejka, Magdalena Frindt, Gabriela Keklak, Andrzej Kwaśniewski, Anna Mokrzanowska, Agnieszka Niesłuchowska, Maciej Piasecki, Katarzyna Pinkosz, Katarzyna Świerczyńska*

WSPÓŁPRACOWNICY: *Katarzyna Burzyńska-Sychowicz, Marta Byczkowska-Nowak, Helena Kowalik, Wiktor Krajewski, 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 8c5c6cf094