



Miesięcznik nr 8 (195/246/2026) • ISSN 2080-2927 • Pismo bezpłatne • www.eurogospodarka.eu

Eurogospodarka

sierpień 2026

ROZMOWA MIESIĄCA

**Partnerstwo oparte na zaufaniu,
wspólnej historii i planach na przyszłość**

Kazachstan i Polska

– mówi **Nurlan Zhaltgasbayev** Ambasador Nadzwyczajny
i Pełnomocny Republiki Kazachstanu w Rzeczypospolitej Polskiej,
z którym rozmawia Andrzej Kazimierski

Turbulencje
nie tylko w pogodzie

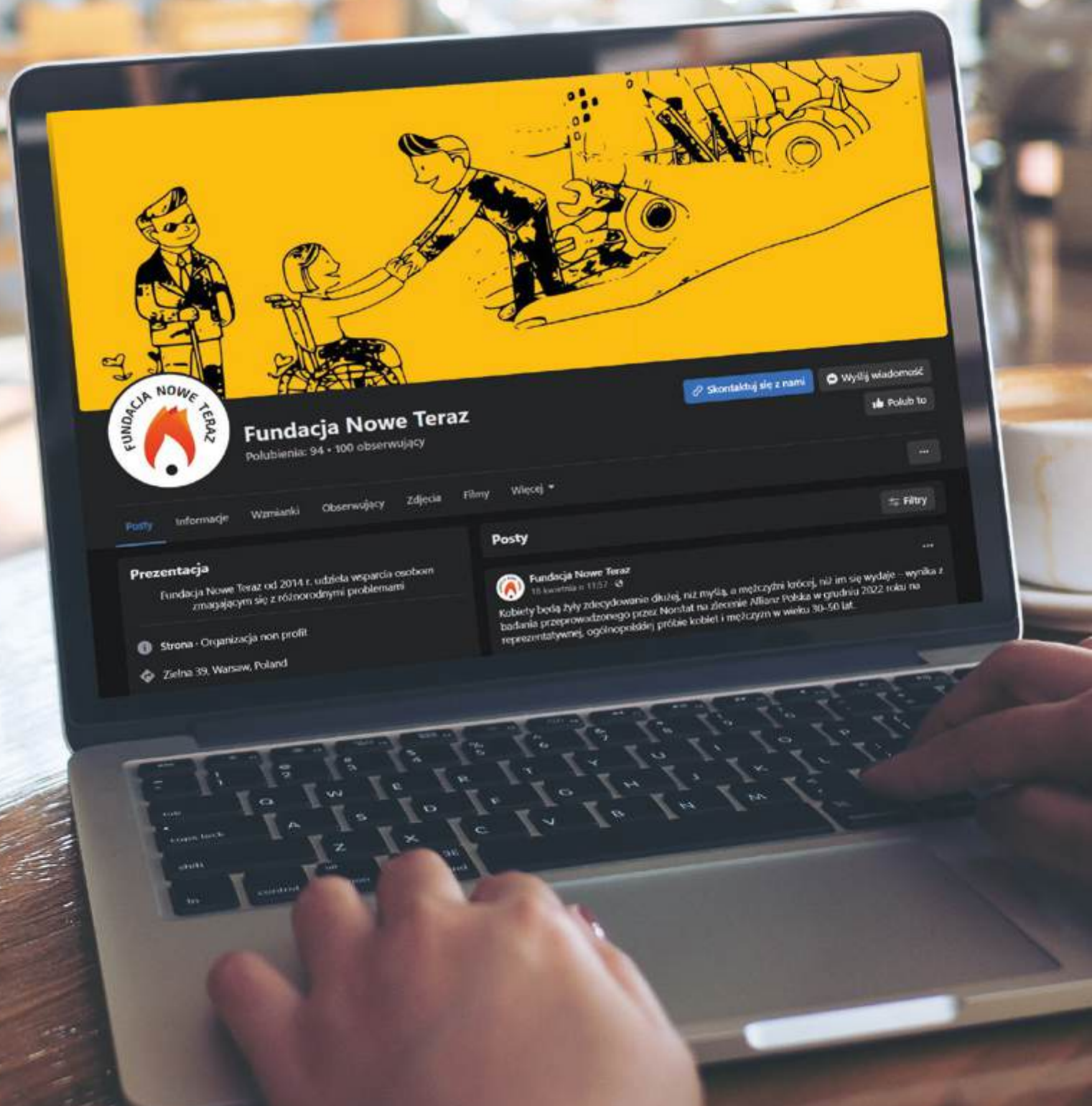
Polska lokomotywa
wjeżdża w następny rozdział

Czy przyszłość
sprzedaży mieszkań
zależy do sztucznej inteligencji

Opowieść
zapisana obrazem

Polub nas na Facebooku

 / fundacja.nowe.teraz





Kazachstan daleki a przecież bliski, tutaj po dziś dzień egzystują potomkowie zesłańców, którzy nawet gdy nie zachowali języka, mają świadomość korzeni. Nie przypadkiem więc marszałek Senatu Małgorzata Kidawa – Błońska złożyła tam oficjalną wizytę z pełnym ceremoniałem. Kazachstan to najszybciej rosnąca gospodarka Azji Centralnej i światowy lider wydobywania uranu. Nie dziwi więc, że UE dba o gwarantowaną umową o wzmocnionym partnerstwie i współpracy wzajemnie korzystne relacje. O tym i nie tylko w rozmowie miesiąca, jaką Andrzej Kazimierski przeprowadził z ambasadorem tego kraju, jego ekscelencją Nurlanem Zhalgasbayevem. Kolejna odsłona oferty specjalnej pióra Hieronima Chabasa traktuje gospodarowanie zasobem mieszkaniowym jako asumpt do stosowania różnorodnych instrumentów finansowych z uwagi na zróżnicowanie potrzeb mieszkaniowych. Skoro o tym mowa, warto polecić prezentację poglądów i opinii kluczowych przedstawicieli

branży deweloperskiej, na ile i w jakim zakresie AI zmieni rynek sprzedaży. Nie od dziś wiadomo, że budownictwo to jeden z motorów napędowych gospodarki. W tym kontekście warto zapoznać się z raportem traktującym o barometrze inwestycyjnym widzianym przez pryzmat tej właśnie branży i jak generuje ona zapotrzebowanie rynku pracy na specjalistów. Pozostając w tym kręgu problemów polecam opracowanie Elżbiety Abłamowicz, w którym autorka analizuje jak dalece architektura zamkowa wywiera wpływ na współczesne rozwiązania architektoniczne. Czy Polska pozostaje krajem interesującym dla bliższych i dalszych sąsiadów. Impresja pióra Adama Zalaszewskiego traktująca o wizycie w Warszawie reprezentantów firm rodzinnych z całego świata zrzeszonych w Family Business Network International udowadnia, że tak. „Czym skorupka za młodu...” prawdę tego stwierdzenia potwierdza relacja z uroczystej gali wieńczącej konkurs plastyczny dla uczniów szkół podstawowych dedykowany idei oszczędzania i prowadzony przez Fundację Rozwoju Spółdzielczości Uczniowskiej pod egidą Krakowskiego Banku Spółdzielczego. Rekomendacje ekspertów Europejskiego Kongresu Finansowego dotyczące tego, co trzeba zmienić, żeby koncepcja wspierania krajowych przedsiębiorców w ramach przetargów publicznych zaczęła przynosić efekty, ujęte w ośmiu modułach tematycznych, otwierają prezentacje w kolejnych numerach miesięcznika dorobku tegorocznej XVI już edycji Europejskiego Kongresu Finansowego. Ufam, że obszerność materiału nie przeszkodzi państwu w jego uważnej lekturze. Ponieważ jesteśmy w połowie sezonu wakacyjnego warto przed wizytą w stolicy przeczytać artykuł Jerzego Burskiego traktujący o wakacyjnej gastronomii, słowem gdzie, co i za ile. Mimo kanikuly dzieje się w polityce, tej krajowej, a także w wymiarze globalnym. Rolnictwo, służba zdrowia, zastój w wymiarze sprawiedliwości, wreszcie kwestie europejskiego i globalnego bezpieczeństwa, o tym wszystkim niżej podpisany w cyklicznym felietonie, w którym nie zabrakło odniesień do wakacyjnego wypoczynku. Niech kapryśna tego lata aura sprzyja Państwu w sierpniu, zaś w razie deszczu sięgnijcie Szanowni Czytelnicy po najnowsze wydanie Eurogospodarki, gdyż wymienione tutaj tytuły nie wyczerpują listy tekstów i opracowań godnych Waszego zainteresowania.

Maciej Małek
Przewodniczący Rady Programowej,
p.o. redaktora naczelnego

WYDARZENIA

6 Aktualności

ROZMOWA MIESIĄCA

8 Partnerstwo oparte na zaufaniu, wspólnej historii i planach na przyszłość Kazachstan i Polska

RYNEK

14 Rekomendacje EKF Local Content

26 Czy przyszłość sprzedaży mieszkań należy do sztucznej inteligencji

FINANSE

31 OFERTA SPECJALNA (Część II) Dlaczego zróżnicowane potrzeby społeczne wymagają zróżnicowanych instrumentów ekonomicznych?

35 Wpływ certyfikacji ekologicznej na atrakcyjność i wartość nieruchomości

FELIETON

38 Turbulencje nie tylko w pogodzie

PRAWO

40 Deregulacja 2.0. Mniej biurokracji, więcej pewności dla przedsiębiorców

SPOŁECZEŃSTWO

42 Polska lokomotywa wjeżdża w następny rozdział. Pierwszy szczyt FBN Europy Centralnej i Wschodniej w Warszawie

48 Opowieść zapisana obrazem – jak Krakowski Bank Spółdzielczy edukuje finansowo poprzez twórczość plastyczną

50 Zjadłbyś coś i wypił w mieście?

KULTURA

53 Zamkowa nostalgia

58 Festiwal nad Jeziorkiem. Dwadzieścia lat muzyki, emocji i wyjątkowej atmosfery w Siemianach

KALEJDOSKOP

62 Budownictwo z najwyższym zapotrzebowaniem na kadry w przemyśle





- ➔ Wspieramy osoby wykluczone
- ➔ Aktywizujemy niepełnosprawnych
- ➔ Pomagamy w trudnych sytuacjach życiowych
- ➔ Prowadzimy programy rehabilitacji zawodowej
- ➔ Pomagamy w wychodzeniu z zadłużenia
- ➔ Inicjujemy szkolenia dla bezrobotnych

www.noweteraz.pl

Warszawa znów zatrzyma się o 17:00. Ruszają obchody 82. rocznicy Powstania Warszawskiego

Miejsce : Muzeum Powstania Warszawskiego. Warszawa, ul. Grzybowska 79 9 wejście od Przyokopowej)

Termin: 1 sierpnia 2026

Warszawa po raz kolejny odda hołd bohaterom Powstania Warszawskiego. Od 25 lipca stolica wypełniła się koncertami, wystawami, spektaklami, spacerami historycznymi i spotkaniami z Powstańcami. Program przygotowany przez Muzeum Powstania Warszawskiego obejmuje

kilkadziesiąt wydarzeń, które mają nie tylko upamiętnić uczestników zrywu z 1944 roku, ale także zachęcić kolejne pokolenia do poznawania historii miasta. Najważniejszym momentem obchodów pozostanie oczywiście 1 sierpnia. Punktualnie o godzinie 17:00, w symboliczną Godzinę „W”, Warszawa zatrzyma się, by uczcić pamięć Powstańców. Wieczorem tradycyjnie Plac Piłsudskiego wypełni się tysiącami mieszkańców podczas koncertu „Warszawiacy śpiewają (nie)zakazane piosenki”, który od lat jest jednym z najbardziej poruszających wydarzeń rocznicowych.

Źródło : <https://nowawarszawa.pl/warszawa-znow-zatrzyma-sie-o-1700-ruszaja-obchody-82-rocznicy-powstania-warszawskiego/>



Wakacyjne Targi Fantastyki 2026 – Gdańsk

Miejsce : Gdańsk, centrum wystawiennicze AMBEREXPO ul. Żaglowa 11

Termin : 08.08.2026 - 09.08.2026

Jedno z największych wydarzeń popkulturowych w regionie przyciąga tysiące fanów fantastyki, gier i popkultury oraz setki wystawców z całej Polski. Na uczestników czekają m.in. strefy z rękodziełem, książkami, komiksami, grammi planszowymi i gadżetami, a także spotkania z twórcami i autorami. Wydarzenie łączy zakupy, rozrywkę i spotkania z fanami w wyjątkowej, fantastycznej atmosferze.



Źródło : <https://amberexpo.pl/wydarzenia/wakacyjne-targi-fantastyki-2026-gdansk/>

Ogólnopolska konferencja naukowa „Hierarchie człowieczeństwa. Reprezentacje, mechanizmy, doświadczenia”

Rozpoczęcie Konferencji :09-08-2026, Zakończenie konferencji 09-08-2026

Miejsce : Formuła on – line,

Organizator: IJiL Uniwersytetu w Siedlcach, OBFF, Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny im. Iwana Franki w Drohobyczu

Konferencja poświęcona jest badaniu sposobów, w jakie kultury i społeczeństwa tworzą podziały między „swoimi” i „obcymi”, a także utrwalają lub podważają różne formy wykluczenia.

E-mail do Koordynatora : sas.ekonferencja@gmail.com , termin zgłoszeń; 09 – 08 – 2026



Źródło : <https://swiatkonferencji.pl/konferencja/ogolnopolska-konferencja-naukowa-hierarchie-czowie>

Szkola: przystań wspólnoty. O zaufaniu i sile bycia razem

Termin : 20–21 sierpnia 2026

Miejsce : Centrum Nauki Kopernik, Wybrzeże Kościuszkowskie 20, 00 – 390 Wa-wa

Szkola to jedno z nielicznych miejsc, gdzie spotykają się osoby o różnych doświadczeniach, przekonaniach i wrażliwości. To tam mamy szansę pracować nad tym, by różnorodność, zamiast do konfliktu, prowadziła do porozumienia, współpracy i rozwoju. Na konferencji Pokazać–Przekazać 2026 to, jak działa nauka będzie podstawą do tego, jak może działać szkolna społeczność. Wykład otwarcia Wspólnototwórcza rola edukacji wygłosi prof. Małgorzata Przanowska z Wydziału Pedagogicznego UW.

Źródło : <https://www.kopernik.org.pl/pokazac-przekazac-2026>



Rockowizna Festiwal 2026



Termin : 20 – 22.08.2026.

Miejsce : Poznań, Lotnisko Ławica

Jedna z największych imprez rockowych z udziałem gwiazd polskiej sceny Rockowizna 2026.

KULT | LADY PANK | ACID DRINKERS | DŻEM ROYAL REPUBLIC | NOCNY KOCHANEK | PULL THE WIRE | THE HARDKISS
ILLUSION | ŁYDKA GRUBASA | THE ANALOGS / ZENEK GRABOWSKI | ROMANTYCZY LEKKICH OBYCZAJÓW | STACJA B

Źródło : <https://rockowizna.pl/poznan/>

Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Uzależnienia behawioralne”

Rozpoczęcie Konferencji :21-08-2026, Zakończenie konferencji : 23-08-2026

Miejsce : Nowy Sącz , Grunwaldzka 17

Organizator: American Psychological Association OOIA, Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu

Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Uzależnienia behawioralne” to interdyscyplinarne wydarzenie naukowe poświęcone problematyce uzależnień behawioralnych oraz współczesnym wyzwaniom związanym ze zdrowiem psychicznym. Konferencja odbędzie się w dniach **21–23 sierpnia 2026 roku w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University** i stworzy przestrzeń do prezentacji wyników badań, wymiany doświadczeń oraz dyskusji pomiędzy przedstawicielami środowiska naukowego i praktycznego. Organizatorzy zapraszają prelegentów – naukowców, badaczy, psychologów, terapeutów, praktyków, studentów oraz doktorantów – do zgłaszania wystąpień i aktywnego udziału w wydarzeniu. Termin zgłoszeń: 09-08-2026r.

Źródło : <https://swiatkonferencji.pl/konferencja/miedzynarodowa-konferencja-naukowa-uzaleznienia-be>





Partnerstwo oparte na zaufaniu, wspólnej historii i planach na przyszłość **Kazachstan i Polska**

W ostatnich latach relacje między Kazachstanem a Polską nabrały nowej dynamiki – mówi **Nurlan Zhaltasbayev** Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny Republiki Kazachstanu w Rzeczypospolitej Polskiej, z którym rozmawia **Andrzej Kazimierski**





- Panie Ambasadorko dzisiaj świat zmienia się o wiele szybciej niż jeszcze kilka lat temu. Nowe konflikty, wojny, sojusze, embargo, długo można by jeszcze wymieniać. Jak w tym lokują się nasze wzajemne relacje i to nie tylko gospodarcze, ale też polityczne, społeczne, kulturalne i inne

- Uważam, że są one w fazie ciągłego rozkwitu. Nasze kraje łączą bowiem ponad trzy dekady stosunków dyplomatycznych opartych na wzajemnym szacunku, otwartym dialogu politycznym oraz pragnieniu rozwijania współpracy korzystnej dla obu stron. Obecnie Kazachstan uważa Polskę za jednego z kluczowych, a może i lidera wśród partnerów w Europie Środkowej, Polska także zajmuje u nas ważne miejsce w polityce rozwoju współpracy z Unią Europejską.

Wynika to z wielu przyczyn, ale przede wszystkim dlatego, że współczesny świat przechodzi okres głębokich zmian geopolitycznych i gospodarczych. Zakłócenia tradycyjnych łańcuchów dostaw, kwestie bezpieczeństwa energetycznego, transformacja cyfrowa oraz przejście na gospodarkę niskoemisyjną otwierają nowe możliwości dla krajów gotowych budować relacje oparte na zasadach wzajemnego zaufania i pragmatyzmu. Dlatego współpraca kazachsko-polska jest dziś szczególnie ważna.

Dziś Kazachstan jest nie tylko największą gospodarką Azji Centralnej, ale także państwem coraz częściej uznawanym przez międzynarodowych ekspertów za odpowiedzialną średnią potęgę gospodarczą. Dzięki konsekwentnej wielowektorowej polityce zagranicznej,

aktywnemu udziałowi w pracach organizacji międzynarodowych oraz zdolności do budowania konstruktywnego dialogu z różnymi ośrodkami władzy, Kazachstan wzmacnia swoją pozycję jako niezawodny i przewidywalny partner. Takie podejście jest szczególnie pożądane w kontekście rosnących napięć geopolitycznych, gdy rośnie znaczenie państw zdolnych działać jako mediatorzy, inicjatorzy współpracy międzynarodowej i zwolenników dyplomacji wielostronnej.

- I jak to się przekłada na nasze wzajemne stosunki gospodarcze i polityczne?

- W ostatnich latach dialog polityczny między Kazachstanem a Polską wyraźnie się nasilił, co odzwierciedla wzajemne zainteresowanie wzmacnianiem partnerstwa dwustronnego. Oficjalna wizyta Wicepremiera – Ministra Spraw Zagranicznych Republiki Kazachstanu Murata Nurtleu w Warszawie w maju 2025 roku nadała temu procesowi szczególny impuls. Podczas rozmów z ministrem spraw zagranicznych Rzeczypospolitej Polski, Radosławem Sikorskim, strony potwierdziły kurs dalszego rozwoju dialogu politycznego, rozszerzenia współpracy handlowej, gospodarczej i inwestycyjnej, a także podpisały Program Współpracy między Ministerstwami Spraw Zagranicznych obu krajów na lata 2025-2027. Szczególną uwagę poświęcono współpracy w dziedzinach transportu, rolnictwa, górnictwa, energii oraz realizacji wspólnych projektów między Unią Europejską a Azją Centralną.

Kolejnym ważnym potwierdzeniem wysokiego poziomu stosunków dwustronnych była oficjalna wizyta





| Zdjęcie wykonane w Pałacu Prezydenckim podczas ceremonii złożenia listów uwierzytelniających.

Marszałka Senatu Rzeczypospolitej Polskiej Małgorzaty Kidawa-Błońskiej w Kazachstanie w czerwcu 2026 roku. Rozmowy z Prezydentem Republiki Kazachstanu Kassymem-Żomartem Tokajewem oraz przewodniczącym Senatu Parlamentu Republiki Kazachstanu Maulenem Ashimbajewem wykazały wzajemne zainteresowanie dalszym wzmacnianiem dialogu politycznego i rozszerzaniem współpracy międzyparlamentarnej. To są kolejne elementy tworzenia szerokiego programu wzajemnej współpracy na wszystkich możliwych kierunkach. I może dlatego szczególne znaczenie symboliczne miało uczestnictwo polskiej delegacji w wydarzeniach z okazji 90. rocznicy deportacji Polaków do Kazachstanu.

- Dla nas Polaków jest to symboliczne i bardzo bolesne wydarzenie, gdyż można je uznać za początek stalinowskich represji wobec nas.

- Kazachowie też cierpieli z powodu stalinowskich represji i dlatego mogą powiedzieć, że dla naszych narodów pamięć o tych tragicznych wydarzeniach jest szczególnie ważna. Dziewięćdziesiąt lat temu tysiące polskich rodzin zostało siłą przesiedlonych na kazachskie stepy w wyniku represyjnej polityki reżimu radzieckiego. Pomimo własnych trudności, naród kazachski okazał współczucie i miłosierdzie, dzieląc się schronieniem, chlebem i nadzieją z deportowanymi. Dlatego pamięć o deportacji dziś jest nie tylko przypomnieniem o tragedii przeszłości, ale także solidnym moralnym fundamentem przyjaźni między Kazachstanem a Polską. Wspólne wydarzenia upamiętniające

w obu krajach stały się dowodem na to, że szacunek dla pamięci historycznej jednoczy nasze narody i przyczynia się do rozwoju wzajemnego zrozumienia przede wszystkim między nowymi pokoleniami. To zwiększa także nasz wzajemny szacunek. Na tym buduje się także inne wzajemne relacje.

- Czy Pan Ambasador ma na myśli także współpracę gospodarczą?

- Między innymi tak, bo współpraca gospodarcza pozostaje równie ważnym elementem naszych relacji. Polska należy do czołowych partnerów handlowych i gospodarczych Kazachstanu w Europie Środkowej, a Kazachstan jest największą gospodarką Azji Środkowej i głównym partnerem Unii Europejskiej w regionie. Obecnie współpraca obejmuje szeroki zakres obszarów – od współpracy przemysłowej i kompleksu agroprzemysłowego po transport, logistykę, energetykę, cyfryzację i rozwój surowców krytycznych. W ostatnich latach kontakty między środowiskami biznesowymi obu krajów znacznie się rozszerzyły, rozwija się współpraca inwestycyjna, a zainteresowanie realizacją wspólnych projektów w przemyśle, rolnictwie, transporcie i logistyce rośnie. Według danych 2025 roku wartość obrotów handlowych między naszymi krajami przekroczyła 1,2 mld dolarów amerykańskich. W Kazachstanie działa około 150 przedsiębiorstw z udziałem polskiego kapitału, w tym tak znane firmy jak Polpharma i Selenia Group.

Pojawiają się szczególne perspektywy w kontekście tworzenia nowych szlaków transportowych Eurazji.



Kazachstan konsekwentnie rozwija Transkaspijską Międzynarodową Trasę Transportową, znaną jako Korytarz Środkowy, która staje się jedną z najpopularniejszych tras transportu ładunków między Azją a Europą. W tym procesie Polska, dysponująca nowoczesną infrastrukturą transportową i ważnym położeniem geograficznym w środkowej Europie, jest naturalnym naszym partnerem. Wspólna praca nad rozwojem połączeń transportowych, digitalizacją logistyki i tworzeniem zrównoważonych łańcuchów dostaw leży nie tylko w interesie naszych państw, ale także całej europejskiej gospodarki.

Równie obiecujące obszary współpracy to energia, rozwój odnawialnych źródeł energii, produkcja produktów o wysokiej wartości dodanej, technologie cyfrowe i surowce krytyczne. Kazachstan dysponuje znacznymi zasobami naturalnymi i konsekwentnie realizuje politykę dywersyfikacji gospodarki, podczas gdy Polska posiada nowoczesne kompetencje przemysłowe, wysoki potencjał naukowo-techniczny oraz doświadczenie w integracji z paneuropejskimi łańcuchami produkcyjnymi. To właśnie połączenie tych korzyści tworzy solidne podstawy do dalszego rozszerzania wzajemnie korzystnej współpracy.

Ważnym etapem rozwoju dwustronnego dialogu gospodarczego było 10. posiedzenie Kazachsko-Polskiej Międzyrządowej Komisji ds. Współpracy Gospodarczej, które odbyło się w Astanie. Podczas spotkania rozważano perspektywy rozszerzenia współpracy

w zakresie handlu, inwestycji, transportu, rolnictwa, energii, technologii cyfrowych oraz przemysłu farmaceutycznego. Równocześnie odbyło się kazachsko-polskie forum biznesowe, które zgromadziło przedstawicieli agencji rządowych i środowisk biznesowych obu krajów, co potwierdziło duże zainteresowanie biznesu realizacją nowych wspólnych projektów. A już teraz jest ich sporo, wspomnę tylko o legendarnej już Polpharmie i osobie Jerzego Staraka, w Kazachstanie symbolu rozwoju naszych wzajemnych stosunków gospodarczych i biznesowych.

- Wspomniał Pan, że dzisiejszy Kazachstan to lider gospodarczy i polityczny regionu Azji Środkowej i dla niego ważny jest rozwój współpracy z Unią Europejską. Jak ona wygląda?

- Unia Europejska pozostaje największym partnerem handlowym i inwestycyjnym Kazachstanu. W 2025 roku wartość wzajemnych obrotów handlowych w zakresie towarów sięgnęła 45 mld dolarów USD. W 2026 roku utrzymuje się pozytywna dynamika handlu zagranicznego, a państwa Unii Europejskiej nadal należą do najważniejszych partnerów handlowych Kazachstanu

Niedawno odbyła się wizyta naszego Prezydenta w Brukseli i poza spotkaniami z liderami politycznymi UE uczestniczył w dużym forum gospodarczym podczas którego liderzy biznesu i ministrowie z naszego kraju spotkali się z europejskimi firmami i podpisali umowy handlowe o wartości około 10 miliardów euro.





Ta wizyta odbywa się nieco ponad rok po tym, jak przywódcy UE i krajów Azji Środkowej zgodzili się na historycznym szczycie w Samarkandzie w Uzbekistanie na zapoczątkowanie nowej ery współpracy. Wtedy to przewodnicząca Komisji Europejskiej Ursula von der Leyen powiedziała, że wierzy, iż partnerstwo otworzy nowe możliwości w sektorach takich jak energia, turystyka, handel i transport, oraz ogłosiła pakiet inwestycyjny o wartości 12 miliardów euro dla regionu. Podczas spotkania z kazachskim prezydentem rok później w Brukseli, potwierdziła, że strategiczna pozycja Kazachstanu jako „bramy do Azji” stwarza wiele możliwości. Głównym celem wizyty była wzajemna łączność, ponieważ Kazachstan leży na trasie Środkowego Korytarza - Trans-Caspian International Transport Route - łączącego Europę z Chinami i resztą Azji Wschodniej. W ciągu ostatnich sześciu lat ruch towarowy na tej trasie wzrósł pięciokrotnie – z 800 tysięcy do 4,1 miliona ton rocznie. Naszym celem jest zwiększenie przepustowości do 10 milionów ton, co zapewni nam rolę lidera transportowego w globalnej logistyce. Aby utrzymać to tempo, Kazachstan zainwestował ponad 35 miliardów dolarów w infrastrukturę transportową i logistyczną w ciągu ostatnich 15 lat. W Komisji Europejskiej podpisano pięć umów mających na celu usunięcie pozostałych przeszkód dla rosnącego przepływu towarów i osób przez korytarz, w tym Umowa o Lotnictwie. Porozumienie zastępuje wcześniejsze ograniczenia, m.in. że z tych tras mogą korzystać tylko linie lotnicze należące do obywateli odpowiednich państw członkowskich lub Kazachstanu.

Inne porozumienie częściowo złagodzi reżim wizowy dla obywateli Kazachstanu odwiedzających Europę. Wiza Schengen nadal będzie potrzebna, ale stanie się

tańsza, czas oczekiwania skrócony, a lista wymaganych dokumentów zostanie ujednoliconą we wszystkich państwach członkowskich.

Zresztą już podsumowując powtórzę słowa naszego Prezydenta, który w Brukseli stwierdził, że obecnie Unia Europejska jest naszym największym partnerem handlowym i inwestycyjnym, odpowiadając za niemal połowę wszystkich bezpośrednich inwestycji zagranicznych przyciąganych do Kazachstanu. Tylko w zeszłym roku nasz dwustronny handel przekroczył 45 miliardów dolarów. Zdaniem Prezydenta Tokajewa, w Kazachstanie działa już prawie 4 tysiące europejskich firm, które są długoterminowymi i rzetelnymi partnerami. Nasz Prezydent zapewnił także, że Kazachstan jest gotów wspierać Europę podczas jej transformacji przemysłowej, wszystkimi dostępnymi sposobami, co jest szczególnie ważne w kontekście globalnej niepewności i niestabilności łańcuchów dostaw. Możemy dostarczyć Europie 21 z 34 strategicznie ważnych typów pierwiastków ziem rzadkich. Jednocześnie zaznaczył, że oczekuje bardziej aktywnego udziału europejskich firm i instytucji finansowych w rozwoju projektów high-tech w Kazachstanie.

Łącznie podpisano 30 umów handlowych o wartości około 10 miliardów euro. Sam kazachski fundusz majątkowy Samruk-Kazyna zawarł transakcje o wartości 8,4 miliarda euro.

- Przez wiele lat w międzynarodowej debacie Kazachstan był postrzegany jako kraj z wyzwaniami w zakresie demokracji i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Jak to dzisiaj wygląda?

- To już daleka przeszłość. W ostatnich kilkunastu latach zostało włożone wiele pracy i działań, by stworzyć kraj



realizujący program pełnej demokracji obywatelskiej. On jest realizowany etapowo. Obecnie Kazachstan przechodzi przez kolejny ważny etap swojego rozwoju politycznego. Konsekwentna realizacja reformy konstytucyjnej zainicjowanej przez prezydenta Kassyma-Żomarta Tokajewa ma na celu wzmocnienie instytucji państwowych, poprawę efektywności systemu zarządzania oraz zwiększenie udziału obywateli w podejmowaniu decyzji publicznych. Międzynarodowi eksperci zauważają, że poprawa modelu konstytucyjnego przyczynia się do wzmocnienia zaufania do Kazachstanu jako państwa o stabilnych i przewidywalnych instytucjach władzy, co jest istotne dla rozwoju współpracy międzynarodowej i przyciągania inwestycji.

Kolejnym etapem tego procesu będą wybory deputowanych do Kurultaju Republiki Kazachstanu, które odbędą się 23 sierpnia br. Będą to pierwsze ogólnokrajowe wybory po wejściu w życie nowej Konstytucji oraz pierwsze wybory do nowego jednoizbowego najwyższego organu przedstawicielskiego państwa, liczącego 145 deputowanych wybieranych na pięcioletnią kadencję wyłącznie w systemie proporcjonalnym z list partyjnych. W nadchodzących wyborach uczestniczy siedem zarejestrowanych partii politycznych, reprezentujących różnorodne programy i wizje dalszego rozwoju kraju.

Utworzenie Kurultaju odzwierciedla nie tylko zmiany instytucjonalne, lecz także nawiązuje do historycznych tradycji kazachskiej państwowości. Historycznie kurułtaj był zgromadzeniem, podczas którego podejmowano najważniejsze decyzje dotyczące spraw państwa oraz wyznaczano kierunki jego rozwoju. Współczesna interpretacja tej instytucji symbolizuje ciągłość

narodowych tradycji przy jednoczesnej modernizacji systemu politycznego.

Nadchodzące wybory stanowią kolejny etap budowy nowego modelu władzy przedstawicielskiej, ukierunkowanego na wzmocnienie roli partii politycznych, zwiększenie efektywności procesu ustawodawczego oraz dalszy rozwój otwartego dialogu społecznego. Dla obywateli Kazachstanu mieszkających za granicą stworzono również wszelkie warunki do skorzystania z konstytucyjnego prawa do udziału w głosowaniu. Lokal wyborczy zostanie otwarty także przy Ambasadzie Republiki Kazachstanu w Rzeczypospolitej Polskiej, umożliwiając naszym rodakom udział w wyborze nowego organu przedstawicielskiego państwa.

Obecnie Kazachstan z pewnością wzmacnia swoją pozycję jako odpowiedzialna potęga Azji Środkowej, prowadząc spójną wielowektorową politykę zagraniczną i promując rozwój współpracy międzynarodowej opartej na zaufaniu, poszanowaniu prawa międzynarodowego i otwartym dialogu. Wzmacnianie instytucji krajowych, rozwój gospodarki oraz rozszerzanie partnerstw z krajami takimi jak Polska to powiązane elementy tej strategii. Łączą nas nie tylko strony wspólnej historii, ale także wspólne interesy w dziedzinie gospodarki, bezpieczeństwa, zrównoważonego rozwoju i współpracy międzynarodowej. Jestem przekonany, że wysoki poziom zaufania politycznego, wzajemnego szacunku i pragnienie praktycznej współpracy pozwolą naszym krajom nadal wzmacniać partnerstwo, które odpowiada interesom narodów Kazachstanu i Polski.

- Dziękuję za rozmowę

Fot.: Ambasada Kazachstanu





Osiem rekomendacji na local content. Eksperci EKF radzą resortowi aktywów

Do resortu aktywów trafiły rekomendacje ekspertów Europejskiego Kongresu Finansowego dotyczące tego, co trzeba zmienić, żeby koncepcja wspierania krajowych przedsiębiorców w ramach przetargów publicznych zaczęła przynosić efekty.

Local Content

1. Upowszechnienie rachunku powierniczego jako zabezpieczenia kontraktowego
2. Standaryzacja i upowszechnienie zaliczkowania jako instrumentu wspierającego udział komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych
3. Rozwiązywanie sporów kontraktowych metodami polubownymi
4. Zwiększenie dostępności gwarancji bankowych dla wykonawców projektów inwestycyjnych poprzez modyfikacje wymagań kontraktowych
5. Wdrożenie mechanizmów typu risksharing dla przedsiębiorstw w polskich łańcuchach dostaw
6. Inwestycje kapitałowe jako wzmocnienie zdolności komponentu krajowego
7. Zrównoważenie ryzyk stron i standaryzacja umów o roboty budowlane
8. Rozwój rynku pieniężnego oraz instrumentów pochodnych jako warunek finansowania strategicznych inwestycji państwa realizowanych przez lokalnych wykonawców

Rekomendacja nr 1: Upowszechnienie rachunku powierniczego jako zabezpieczenia kontraktowego

Rekomenduje się wprowadzenie oraz szerokie upowszechnienie rachunku powierniczego jako standardowego instrumentu zabezpieczenia środków (w szczególności zaliczek) w zamówieniach publicznych i kontraktach infrastrukturalnych.

Rachunek powierniczy powinien zostać uznany za równoważną – a w określonych przypadkach preferowaną – alternatywę wobec tradycyjnych form zabezpieczeń, takich jak gwarancje bankowe czy ubezpieczeniowe. W praktyce oznacza to umożliwienie przekazywania środków publicznych na wydzielony rachunek prowadzony dla wykonawcy, z zachowaniem pełnej kontroli i przejrzystości ich wykorzystania.

Rozwiązanie to powinno zostać wdrożone dwutorowo – poprzez zmiany legislacyjne (np. w ustawie Prawo zamówień publicznych – art.420 i 442) oraz poprzez uwzględnienie tego sposobu rozliczeń kontraktowych

w wytycznych oraz standardach kontraktowych stosowanych przez zamawiających.

Cel rekomendacji

Stworzenie bardziej efektywnego, bezpiecznego i konkurencyjnego systemu realizacji zamówień publicznych poprzez modernizację instrumentów finansowych wykorzystywanych w kontraktach.

Dlaczego to jest ważne?

Upowszechnienie rachunku powierniczego odpowiada na kilka kluczowych wyzwań rynku zamówień publicznych i inwestycji:

a) Zwiększenie konkurencyjności rynku

Obniżenie barier finansowych sprzyja większemu udziałowi mniejszych i średnich podmiotów, przeciwdziałając koncentracji rynku oraz wspierając rozwój krajowego potencjału wykonawczego.

b) Poprawa płynności finansowej wykonawców

Rozwiązanie to ogranicza konieczność korzystania z kosztownych gwarancji bankowych i ubezpieczeniowych, które obciążają limity kredytowe wykonawców – szczególnie w sektorze MŚP.

c) Wsparcie stabilności łańcuchów dostaw i realizacji inwestycji

Lepsza płynność i bezpieczeństwo rozliczeń przekładają się na zmniejszenie ryzyka zatorów płatniczych oraz stabilniejszą realizację projektów, zwłaszcza dużych inwestycji infrastrukturalnych.

d) Zwiększenie bezpieczeństwa środków publicznych

Rachunek powierniczy zapewnia kontrolę nad przepływem środków i ogranicza ryzyko ich niewłaściwego

wykorzystania, przy jednoczesnym zachowaniu płynności finansowej wykonawcy.

e) Ochrona środków przed ryzykami prawnymi

Środki zgromadzone na rachunku powierniczym podlegają szczególnym regulacjom (np. są wyłączone spod egzekucji), co zwiększa bezpieczeństwo realizacji kontraktu.

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Administracja rządowa i regulatorzy:

- Ministerstwo Rozwoju i Technologii
- Ministerstwo Aktywów Państwowych
- Urząd Zamówień Publicznych
- Ministerstwo Finansów

b) Sektor finansowy:

- banki krajowe (prowadzenie rachunków powierniczych) i ich reprezentacja branżowa – ZBP
- instytucje ubezpieczeniowe (adaptacja modeli zabezpieczeń) – i ich reprezentacja branżowa – PIU

c) Zamawiający publiczni:

- jednostki administracji centralnej i samorządowej
- spółki Skarbu Państwa
- inwestorzy infrastrukturalni

d) Wykonawcy i rynek wykonawczy:

- przedsiębiorstwa budowlane i infrastrukturalne
- sektor MŚP
- organizacje branżowe

e) Partnerzy systemowi i doradcy:

- izby gospodarcze i organizacje pracodawców
- doradcy prawni i finansowi
- instytucje opracowujące standardy kontraktowe ➔





Rekomendacja nr 2: Standaryzacja i upowszechnienie zaliczkowania jako instrumentu wspierającego udział komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych

Rekomenduje się wprowadzenie zaliczki jako standardowego instrumentu finansowania wstępnego etapu realizacji zamówień w ramach kluczowych procesów inwestycyjnych realizowanych przez podmioty sektora publicznego, w szczególności w kontraktach z udziałem krajowych wykonawców i podwykonawców.

Zaliczkowanie powinno zostać uregulowane dwutorowo:

- poprzez wprowadzenie zmian legislacyjnych w ustawie z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (w szczególności art. 442 i 443) oraz w wytycznych dotyczących kontraktów zawieranych przez spółki Skarbu Państwa oraz inne podmioty publiczne poza reżimem PZP – tak aby udzielenie zaliczki na żądanie wykonawcy stało się obowiązkiem zamawiającego;
- poprzez równoległe opracowanie dokumentu dobrych praktyk udzielania zamówień publicznych, rekomendującego zamawiającym stosowanie zaliczkowania jako kryterium fakultatywnego, możliwego do wdrożenia od razu, w pełnej zgodności z obowiązującym PZP, bez konieczności czekania na zmiany legislacyjne.

W praktyce rekomendacja zakłada wdrożenie następujących mechanizmów:

- **Zaliczka na żądanie.** Zamawiający zobowiązany jest zapewnić wykonawcy możliwość uzyskania zaliczki,

niezależnie od wartości zamówienia, w wysokości i terminach wskazanych przez wykonawcę, do maksymalnego limitu określonego poniżej, wypłacanej jednorazowo lub w wielu transzach, na żądanie wykonawcy.

- **Maksymalna wysokość zaliczki.** Rekomenduje się by łączna wartość zaliczki wynosiła do 10% wartości kontraktu w przypadku usług oraz robót budowlanych, oraz do 25% wartości kontraktu w przypadku dostawy towarów. W przypadku dostawy towarów podzielonej na transze, przed uruchomieniem każdej transzy może zostać wypłacona stosowna część zaliczki, w ramach łącznego limitu. Zabezpieczenie zwrotu zaliczki. Każda wypłacona zaliczka winna być zabezpieczona gwarancją bankową lub ubezpieczeniową w wysokości 110–120% jej kwoty. Zamawiający publikuje wzór zaświadczenia gwarancyjnego w dokumentach przetargowych. Zabezpieczenie winno być powszechnie dostępne, w tym dla lokalnych, mniejszych przedsiębiorstw – w tym zakresie rekomendacja jest skorelowana z rekomendacjami dotyczącymi sektora finansowego.
- **Płatności przejściowe.** Art. 443 PZP wskazuje płatności przejściowe jako instrument opcjonalny, traktowany jako alternatywa względem zaliczki. Rekomenduje się połączenie obu instrumentów – płatności przejściowe mogą być należne, niezależnie od udzielonej zaliczki, po osiągnięciu ustalonych przez zamawiającego kamieni milowych lub na podstawie zaakceptowanych przez zamawiającego przejściowych świadectw płatności.
- **Mechanizm rozliczenia.** Rozliczenie zaliczki następuje poprzez jej stopniowe potrącanie z kolejnych

faktur przejściowych wystawianych przez wykonawcę wraz z postępowaniem realizacji zamówienia, bez konieczności jednorazowego zwrotu. Możliwy jest model potrącania części zaliczki z każdej faktury, bądź potrącania po osiągnięciu kamieni milowych – proporcja potrącania zaliczki nie może przekroczyć proporcji wartości danej faktury w stosunku do całości kontraktu. Zaleca się, by nie potrącać zaliczki do momentu osiągnięcia zaangażowania 25% wartości kontraktu. W przypadku zamówienia na dostawę towarów zaliczkę potrąca się z faktury wystawionej po odbiorze towaru przez zamawiającego.

- **Down-flow zaliczki w konsorcjach i u podwykonawców.** Podwykonawcy zgłaszają generalnemu wykonawcy zapotrzebowanie na zaliczkę oraz jej wysokość. Generalny wykonawca przedstawia zamawiającemu zagregowane zapotrzebowanie (własne oraz podwykonawców) i zobowiązuje się do wypłaty zaliczek podwykonawcom w ustalony sposób. Podwykonawcy udzielają generalnemu wykonawcy zabezpieczenia otrzymanej zaliczki, analogicznego do zabezpieczenia udzielanego przez generalnego wykonawcę zamawiającemu. Rekomendacja nie wprowadza odrębnego limitu wysokości zaliczki dla poszczególnych podwykonawców – łączna wartość zaliczek (generalnego wykonawcy oraz podwykonawców) podlega limitowi określonego w punkcie „Maksymalna wysokość zaliczki” w odniesieniu do wartości całego kontraktu.
- **Ochrona podwykonawców.** Podmioty zamawiające powinny stosować w umowach klauzule zobowiązujące głównego wykonawcę do przekazania zaliczki

podwykonawcom w terminie nie dłuższym niż 14 dni od jej otrzymania, wraz z obowiązkiem raportowania. Zaliczkę przekazuje się podwykonawcom stosownie do zapisów umownych, określających zaangażowanie podwykonawców w kontrakt i procentowy ich udział w rozliczeniach kosztorysowych.

Cel rekomendacji

Poprawa płynności finansowej krajowych wykonawców i podwykonawców uczestniczących w realizacji kluczowych procesów inwestycyjnych podmiotów sektora publicznego, obniżenie bariery wejścia do kontraktów o dużej skali oraz wzmocnienie krajowych łańcuchów dostaw poprzez zapewnienie stabilności finansowej podmiotów lokalnych na wczesnym etapie realizacji zamówienia.

Dlaczego to jest ważne?

Realizacja polityki local content wymaga, by krajowe przedsiębiorstwa mogły realnie konkurować o kontrakty, a nie były eliminowane na etapie oceny zdolności finansowej lub zmuszone do rezygnacji z powodu niemożności prefinansowania robót. Zaliczkowanie jest zatem nie tylko instrumentem finansowym, lecz integralnym elementem skutecznej polityki komponentu krajowego, warunkującym jej faktyczną efektywność.

Doświadczenia innych państw UE realizujących podobne programy local content w energetyce i infrastrukturze wskazują, że zaliczkowanie na poziomie 15–20% wartości kontraktu istotnie zwiększa udział krajowych podmiotów w postępowaniach oraz obniża ryzyko niewykonania zamówień.





Brak zaliczkowania stanowi jedną z kluczowych barier udziału krajowych przedsiębiorstw, w szczególności MŚP, w realizacji dużych kontraktów inwestycyjnych. Dotychczasowa praktyka kontraktowa podmiotów sektora publicznego zakłada co do zasady finansowanie realizacji zamówienia ze środków własnych wykonawcy lub kredytu bankowego, a wynagrodzenie jest wypłacane dopiero po wykonaniu i odbiorze poszczególnych etapów prac.

Model ten generuje szereg negatywnych konsekwencji:

- wykluczenie finansowe podmiotów krajowych
- przestoje na budowie spowodowane brakiem płynności wykonawcy
- obciążenie limitami kredytowymi i kosztem finansowania
- ryzyko destabilizacji łańcucha dostaw

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Administracja rządowa i regulatorzy:

- Ministerstwo Aktywów Państwowych
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii
- Urząd Zamówień Publicznych
- Ministerstwo Finansów

b) Sektor finansowy:

- banki krajowe oraz BGK
- instytucje ubezpieczeniowe (KUKE, TU)
- Związek Banków Polskich (ZBP) i Polska Izba Ubezpieczeń (PIU)

c) Podmioty sektora publicznego i zamawiający:

- spółki Skarbu Państwa oraz inne podmioty publiczne realizujące kluczowe procesy inwestycyjne
- jednostki administracji centralnej i samorządowej udzielające zamówień publicznych objętych PZP

d) Wykonawcy i rynek wykonawczy:

- sektor MŚP
- organizacje branżowe

e) Partnerzy systemowi i doradcy:

- Prokuratoria Generalna RP
- izby gospodarcze i organizacje pracodawców
- doradcy prawni i finansowi oraz instytucje opracowujące standardy kontraktowe (FIDIC, wzorce UZP)

Rekomendacja nr 3: Rozwiązywanie sporów kontraktowych metodami polubownymi

Rynek zamówień publicznych nie wykształcił skutecznych mechanizmów rozwiązywania sporów powstających w trakcie wykonywania umów zawartych w trybie zamówień publicznych. Nie jest skuteczne rozwiązywanie sporów za pomocą sądownictwa powszechnego ze względu na czas oczekiwania na rozstrzygnięcie. Mnożenie się nierozwiązanych sporów w czasie trwania kontraktu prowadzi do zakłócenia realizacji kontraktu, w tym jego finansowania, co z kolei skutkuje wydłużonym czasem realizacji kontraktu i zwiększonymi kosztami jego wykonania.

Taka sytuacja utrudnia składanie ofert podmiotom, które nie mają wystarczających zasobów aby kredytować wykonanie kontraktu a także prowadzić kosztowne procesy sądowe. Rekomendowane jest więc wprowadzenie do kontraktów mechanizmów zapobiegających powstawaniu sporów (klauzule eskalacyjne), metod rozwiązywania sporów "wewnątrz" kontraktu (komisje rozjemcze, eksperci) oraz mediacji lub koncyliacji jako podstawowych sposobów rozstrzygnięcia sporów.

Podmioty, do których kierowana jest rekomendacja:

- Prokuratoria Generalna Rzeczypospolitej Polskiej
- Urząd Zamówień Publicznych
- Minister Aktywów Państwowych i Minister Infrastruktury
- Zamawiający i Wykonawcy

Rekomendacja nr 4: Zwiększenie dostępności gwarancji bankowych dla wykonawców projektów inwestycyjnych poprzez modyfikacje wymagań kontraktowych

Rekomenduje się modyfikacje w zakresie wymagań przez Zamawiających kontraktowych gwarancji finansowych. Modyfikacje w szczególności powinny objąć następujące aspekty:

- a) Zmniejszenie wysokości wartości gwarancji należytego wykonania do poziomu między 2,5% a 5% wartości kontraktu.
- b) Skrócenia okresu obowiązywania gwarancji (finansowej) należytego wykonania umowy do okresu rękojmi za wady z zachowaniem możliwości wydłużenia gwarancji (jakości) na okres dłuższy (powrót do zapisów ustawy PZP sprzed modyfikacji w tym zakresie w roku 2021).
- c) Obniżenia jednostkowych wysokości gwarancji zwrotu zaliczki z możliwością jej wielokrotnego wykorzystania poprzez umożliwienie uzyskiwania przez wykonawców zaliczek w częstszych interwałach a co za tym idzie w mniejszych kwotach (przy wykorzystaniu mniejszych gwarancji).
- d) Obligatoryjne dopuszczenie gwarancji zwrotu zaliczek z towarzystw ubezpieczeniowych.
- e) Standaryzacja treści gwarancji finansowych.

Rozwiązania te powinny zostać wdrożone dwutorowo – poprzez zmiany legislacyjne w ustawie Prawo zamówień publicznych oraz poprzez wytyczne i standardy kontraktowe promowane przez Prokuraturę Generalną oraz Urząd Zamówień Publicznych.

Cel rekomendacji

- Wyrównanie szans i dostępności do rynku zamówień publicznych dla podmiotów nieposiadających wsparcia kapitałowego międzynarodowych koncernów (wyrównanie szans dla krajowego potencjału wykonawczego).
- Uwolnienie potencjału instytucji finansowych do wsparcia programu inwestycyjnego niejednokrotnie występującego zarówno po stronie inwestora (instytucja finansująca) jak i po stronie Generalnego Wykonawcy i podwykonawców (kaskadowość i multiplikowanie zabezpieczeń).
- Racjonalizacja kosztów finansowych w nadchodzącym programie inwestycyjnym. Bieżący koszt gwarancji należytego wykonania jest niewspółmiernie wysoki do jej wartości i uzasadnionej możliwości jej wykorzystania za (nawet) kilkanaście lat.

Dlaczego to jest ważne?

Modyfikacja wymagań Zamawiających w zakresie gwarancji wyrówna dostęp do rynku, uwolni potencjał wykonawców, przesunie ich w górę łańcucha dostaw i usług oraz zbuduje potencjał do dalszej ekspansji.

a) Zwiększenie konkurencyjności rynku

Obniżenie barier finansowych zwiększy konkurencyjność rynku, będzie przeciwdziałać koncentracji oraz bezpośrednio, w krótkim i długim okresie będzie wspierało rozwój krajowego potencjału wykonawczego.

b) Poprawa płynności finansowej wykonawców

Zmiany w zakresie standardów (i upowszechnienia) zaliczkowania w zasadniczy sposób wpłyną na płynność sektora wykonawczego; wyeliminuje to konieczność ubiegania się o dodatkowe finansowanie, zmniejszy koszty.

c) Wsparcie stabilności łańcuchów dostaw i realizacji inwestycji

Lepsza płynność zmniejsza ryzyka zatorów płatniczych oraz wpływa pozytywnie na stabilność i tempo realizacji projektów

d) Zmniejszenie kosztów inwestycji

Zmniejszenie wartości gwarancji należytego wykonania i skrócenie czasu ich obowiązywania do racjonalnych okresów wpłynie na obniżenie wartości ofert składanych przez wykonawców

e) Obniżenie poziomu ekspozycji i ryzyka sektora bankowego

Zmniejszenie wartości jednostkowych gwarancji, skrócenie okresów ich obowiązywania i standaryzacja, przy równoczesnym zwiększeniu płynności wykonawców obniża ekspozycje i ryzyka identyfikowane przez banki oraz instytucje finansowe.

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Zamawiający publiczni:

- jednostki administracji centralnej i samorządowej
- spółki Skarbu Państwa
- inwestorzy infrastrukturalni





b) Administracja rządowa i regulatorzy:

- Urząd Zamówień Publicznych
- Prokuratoria Generalna Rzeczypospolitej Polskiej – promotor wzorcowych rozwiązań
- Najwyższa Izba Kontroli
- Centrum Unijnych Projektów Transportowych
- Ministerstwo Finansów
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii
- Ministerstwo Aktywów Państwowych

c) Sektor finansowy:

- banki krajowe
- instytucje ubezpieczeniowe

d) Wykonawcy i rynek wykonawczy:

- przedsiębiorstwa budowlane i infrastrukturalne
- sektor MŚP
- organizacje branżowe

Rekomendacja nr 5: Wdrożenie mechanizmów typu risksharing dla przedsiębiorstw w polskich łańcuchach dostaw

Rekomenduje się wypracowanie i wdrożenie mechanizmów gwarancyjnych lub innych pozwalających osiągnąć rezultat podziału ryzyka, które skutecznie zwiększyłyby dostępność instrumentów finansowych dla local content (finansowania inwestycyjnego, obrotowego, gwarancji, faktoringu).

- Dla segmentu MŚP możliwe by było dopasowanie zasad gwarancji deminimis
- Dla segmentu mid-caps możliwe by było wypracowanie gwarancji portfelowych lub mechanizmów sekurytyzacyjnych np. wspólnie z instytucjami multilateralnymi
- Dla segmentu dużych przedsiębiorstw modyfikacja obecnych programów KUKE

Cel rekomendacji

Zwiększenie dostępności instrumentów finansowych dla polskich firm wchodzących w skład strategicznych łańcuchów dostaw, wyrównanie konkurencyjności tych firm, uelastycznienie warunków finansowania.

Dlaczego to jest ważne?

Finansowanie podmiotów, posiadających ambitne plany rozwojowe, wymagające relatywnie dużych inwestycji oraz przystępowania do wysokokwotowych kontraktów w porównaniu do dotychczasowej działalności wymaga zastosowania wyższej dźwigni finansowej. To oznacza podwyższone ryzyko dla banków i tym samym ograniczony apetyt kredytowy. Z kolei brak dostępu do finansowania stanowi barierę rozwojową oraz konkurencyjną. W tym zakresie konieczny jest podział ryzyka kredytowego, najlepiej w ujęciu portfelowym. Mechanizm gwarancji deminimis jest dobrze upowszechniony na rynku. Sprofilowanie grupy docelowej (przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw) mogłoby zwiększyć efekt gospodarczy tych gwarancji.

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Administracja rządowa i regulatorzy:

- Ministerstwo Finansów
- UOKiK i KE -w przypadku konieczności notyfikacji
- b) Sektor finansowy:
- banki krajowe
- BGK
- KUKE
- instytucje multilateralne

Rekomendacja nr 6: Inwestycje kapitałowe jako wzmocnienie zdolności komponentu krajowego

Rekomenduje się uruchomienie funduszu inwestycji kapitałowych, dedykowanego spółkom realizującym kontrakty w formule komponentu krajowego (local content), którego inwestycje wzmocniłyby bazę kapitałową polskich przedsiębiorstw, umożliwiając i przyspieszając ich rozwój, a także wspierając ich zdolności do realizacji zwiększonej skali inwestycji i projektów.

Warto podkreślić, że tego typu inwestycje zwiększałyby udział kapitału krajowego w realizacji dużych projektów inwestycyjnych, a także po wyjściu funduszu z inwestycji zapewniały zwiększoną pulę środków na kolejne strategiczne projekty w Polsce. W toku procesu inwestycyjnego następowałaby także weryfikacja wiarygodności poszczególnych spółek oraz ich zdolności do realizacji założonych projektów.

Mandat inwestycyjny obejmowałby spółki w dobrej sytuacji finansowej, posiadające kompetencje w zakresie

wymaganiem do realizacji strategicznego kontraktu oraz dobre perspektywy wzrostu, dla których wyznawaniem jest istotne zwiększenie skali działalności lub duże inwestycje (np. nowa linia produkcyjna) związane z udziałem w projektach w formule komponentu krajowego.

Funduszem mogłaby zarządzać bezpośrednio, któraś z instytucji sektora publicznego (PFR, ARP, BGK) lub alternatywnie mogłyby to robić spółki prywatne (formuła fundusz funduszy, stosowana m.in. przez PFR Ventures).

Cel rekomendacji

Zwiększenie zdolności krajowych przedsiębiorstw do udziału w realizacji dużych projektów inwestycyjnych poprzez wzmocnienie ich bazy kapitałowej, wiarygodności, zdolności finansowej, a poprzez to przyspieszenie ich rozwoju.

Dlaczego to jest ważne?

Skala dostępnych kapitałów decyduje o zdolnościach do realizacji kontraktów, tempie i skali rozwoju, wiarygodności, a także o warunkach dostępnego finansowania. Rynek kapitałowy w Polsce jest relatywnie płytki i mało atrakcyjny dla spółek.

Przedsiębiorstwa działające w Polsce są generalnie słabo skapitalizowane w porównaniu z ich zagranicznymi konkurentami. W związku z tym nie posiadają zdolności do konkurowania z nimi w pełnym zakresie.

Bezpośrednie inwestycje kapitałowe w spółki o dużym potencjale wzrostu powinny przynajmniej częściowo zniwelować tę niekorzystną różnicę i umożliwić konkurowanie polskim podmiotom na bardziej wyrównanych warunkach.

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Administracja rządowa i regulatorzy:

- Ministerstwo Finansów
- Ministerstwo Aktywów Państwowych
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

b) Sektor finansowy:

- PFR, ARP, BGK jako potencjalni inwestorzy
- opcjonalnie prywatne firmy zarządzające

c) Wykonawcy i rynek wykonawczy:

- duże spółki realizujące przejęcia lub programy inwestycyjne związane z komponentem krajowym
- sektor MŚP

e) Partnerzy systemowi i doradcy:

- izby gospodarcze i organizacje pracodawców
- doradcy prawni i finansowi

Rekomendacja nr 7: Zrównoważenie ryzyk stron i standaryzacja umów o roboty budowlane

Rekomenduje się zrównoważenie ryzyk między zamawiającym a wykonawcą oraz standaryzację umów o roboty budowlane, by zwiększyć przewidywalność, proporcjonalnie podzielić ryzyka, ograniczyć spory, skrócić czas rozpatrywania wniosków o zmianę umowy i wspierać lokalny łańcuch dostaw, a w końcowym rozrachunku efektywnie wydawać środki publiczne. Jasne, jednoznaczne, spójne postanowienia obniżają koszty transakcyjne, poprawiają konkurencyjność ofert i ułatwiają zarządzanie kontraktem w zmiennych warunkach rynkowych.





Standaryzacja dokumentacji kontraktowej powinna również efektywnie skrócić czas rozpatrywania wniosków kredytowych przez instytucje finansowe angażowane przez wykonawców, obniżyć poziom ryzyka oraz potrzeby w zakresie finansowania.

Wiele instytucji — Prokuratoria[1], UZP[2], GUS, resorty[3] i organizacje (np. SIDIR) — ma już dokumenty w tym zakresie, ale wymagają one aktualizacji i konkretnych mechanizmów wdrożeniowych. Przedłożony materiał stanowi bazę do standaryzacji umów i równoważenia ryzyk. Aby osiągnąć praktyczny efekt, rekomenduje się: przeprowadzić przegląd istniejących dokumentów instytucji publicznych, przeanalizować istotną próbkę raportów z realizacji zamówienia sporządzanych przez zamawiających, gdy realizacja umowy istotnie odbiega od założeń[4] oraz wprowadzić pilotażowe wdrożenia kluczowych modułów oraz opracować jasne procedury egzekwowania nowych klauzul (np. na wzór Zalecenia w sprawie uwzględniania przez administrację rządową aspektów społecznych w zamówieniach publicznych[5]). Standaryzacja powinna być spójna z dyrektywami UE i wsparta programem szkoleń dla zamawiających oraz instytucji kontrolnych, tak aby wzmocnić stosowanie przepisów chroniących wykonawców i poprawić jakość zarządzania kontraktami w zmiennych warunkach rynkowych.

[1] <https://www.gov.pl/web/prokuratoria/rekomendacje-i-wzory-postanowien-umow>

[2] <https://www.gov.pl/web/uzp/rekomendacje-prezesa-uzp2>

[3] Podręcznik MFIPR dot. zasad udzielania zamówień publicznych w ramach projektów unijnych 2021-2027 oraz <https://www.ppp.gov.pl/wytyczne-ppp>

[4] <https://www.gov.pl/web/uzp/raport-z-realizacji-zamowienia-publikacja-uzp>

[5] <https://www.gov.pl/web/uzp/zalecenia-w-sprawie-uwzględniania-przez-administracje-rzadowa-aspektow-spoecznych-w-zamowieniach-publicznych>

Cel rekomendacji

Posługiwanie się przez zamawiających publicznych możliwie ustandaryzowanymi warunkami kontraktowymi daje możliwość wypracowania w sferze publicznej takich warunków kontraktowych, które we właściwy sposób rozłożą ryzyka kontraktowe zabezpieczając interesy stron i jednocześnie nie nakładając na żadną z nich zbędnych ciężarów. Pozwoli to również na wyeliminowanie klauzul blokujących lub utrudniających udział w zamówieniach podmiotów, które nie są w stanie ponieść ryzyka kontraktowego wynikającego z tych klauzul oraz eliminuje ponoszenie nieuzasadnionych, nadmiernych, zbędnych kosztów, czyli wpłynie pozytywnie na efektywne zarządzanie środkami publicznymi.

Skutkiem powinno być więc również zwiększenie dostępności do zamówień dla polskich podmiotów, w szczególności z grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Osiągnięcie zakładanych efektów będzie możliwe po faktycznym wdrożeniu wytycznych do praktyki, co powoduje, że jest to kluczowy element tej rekomendacji.

Proponowana lista działań

1. Wprowadzić standardowy „Moduł Ryzyk” jako załącznik do umowy

Jednolity załącznik (matryca) opisujący kategorie ryzyk (np. geotechniczne, pogodowe, cenowe, administracyjne), kto je ponosi, oraz mechanizmy reakcji (waloryzacja, przedłużenie terminu, roboty zamiennie). W Moduł Ryzyk należy włączyć obowiązkowy podrozdział: Przedmiot Umowy — granice i kryteria — zawierający jednoznaczne definicje elementów objętych kontraktem, kryteria kwalifikacji robót zamiennych oraz procedurę zatwierdzania prac wykraczających poza zakres. Wszelkie prace nieopisane w tej sekcji wymagają uprzedniej akceptacji Zamawiającego zgodnie z procedurą z Rekomendacji 2.

2. Standaryzowana procedura zgłaszania i weryfikacji podstaw zmiany umowy

Procedura krok-pokroku: zgłoszenie wykonawcy – dokumentacja dowodowa – niezależna weryfikacja techniczna/ekonomiczna – decyzja zamawiającego z uzasadnieniem i terminem. Terminy procesowe i forma (pisemna/elektroniczna) pod rygorem. W procedurze zgłaszania zmian wprowadzić tryb pilny: niezależna weryfikacja ekspercka w 7 dni roboczych, decyzja Zamawiającego w 10 dni roboczych; w przypadku braku decyzji – tymczasowe zabezpieczenie wykonania (np. zatwierdzenie prac do określonego limitu kosztowego) z późniejszym rozliczeniem.

3. Standardowy mechanizm waloryzacji cen z progami i wskaźnikami

Wzorzec waloryzacji oparty na obiektywnych wskaźnikach (np. GUS, indeksy branżowe) z jasno określonym progiem uruchomienia (np. $\pm X\%$) i realnym, a nie wyłącznie iluzorycznym limitem zmiany (np. 50% łącznej wartości zmian zgodnie z Pzp). Procedura obliczenia i dokumenty dowodowe w załączniku.

4. Klarowny podział ryzyk geotechnicznych i wad dokumentacji projektowej

Precyzyjne klauzule rozróżniające: (a) ryzyko dokumentacji przekazanej przez zamawiającego (zamawiający odpowiada), (b) ryzyko warunków naturalnych przewidywalnych (wykonawca), (c) nieprzewidywalne znaleziska (procedura aneksowa). Wskazanie procedury badań geotechnicznych i ich wpływu na wynagrodzenie/termin. W przypadku stwierdzenia wad dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego: (a) Zamawiający pokrywa koszty korekt projektowych i robót wynikających bezpośrednio z wad; (b) wykonawca ma prawo do przedłużenia terminu i waloryzacji wynagrodzenia proporcjonalnie do zakresu dodatkowych prac; (c) spór co do kwalifikacji wady rozstrzyga niezależny ekspert techniczny wyznaczony zgodnie z procedurą z Rekomendacji 2.

5. Standardowe klauzule dotyczące zmiany podwykonawców i kluczowego personelu

Zasady zgłaszania zmian, kryteria akceptacji (kwalifikacje, doświadczenie), terminy zgłoszeń i sankcje za nieuzasadnione zmiany; procedura zastępowania kluczowego personelu w sytuacjach losowych.

6. Wprowadzić obowiązkowe „klauzule local content” z elastycznymi progami

Wzorzec promujący udział lokalnych materiałów, usług i zatrudnienia (np. minimalny % wartości kontraktu lub zatrudnienia lokalnego), z mechanizmem derogacji gdy lokalny rynek nie zapewnia zasobów. Dodatkowo: program transferu wiedzy i preferencje przy równorzędnych ofertach.

7. Standardowe limity i mechanizmy kontroli łącznych zmian wartości umowy

Jasne reguły sumowania aneksów (np. limit łączny zmian w czasie trwania kontraktu; obowiązek dodatkowych procedur przy przekroczeniu progów).

Procedura zatwierdzania zmian powyżej progów (np. zgoda organu nadzorującego, analiza gospodarności). W umowie należy określić: (i) maksymalny łączny poziom kar umownych naliczanych w trakcie trwania kontraktu (np. $X\%$ wartości kontraktu), (ii) zasady kumulacji kar (np. wyłączenie podwójnego naliczania za tę samą szkodę), (iii) mechanizm miarkowania kar i procedurę odwoławczą wewnątrzkontraktową. Przekroczenie progu łącznych kar wymaga uprzedniej zgody organu nadzorującego i analizy gospodarności.

8. Wzorzec procedury odbiorów, testów i zmian technologicznych

Standardowe reguły akceptacji zmian technologii/materiałów (kryteria jakościowe, testy, wpływ na ofertę i krąg wykonawców), procedura prób i odbiorów częściowych oraz wpływ na płatności. Umowa powinna przewidywać: (a) mechanizm wypłaty zaliczki (jeśli przewidziana) z jasnym harmonogramem i zabezpieczeniem zwrotu; (b) termin płatności faktur nie dłuższy niż 30 dni od daty prawidłowego protokołu odbioru; (c) obowiązek przedstawienia przez Zamawiającego potwierdzenia środków (np. decyzja budżetowa / blokada środków) przy aneksach zwiększających wartość kontraktu powyżej progów określonych w Rekomendacji 7; (d) możliwość zabezpieczenia płatności przez gwarancję zapłaty lub escrow dla etapów krytycznych.

9. Standardowe klauzule dotyczące transparentności i dokumentacji zmian

Obowiązek dokumentowania wszystkich etapów negocjacji i decyzji (protokół zmian, uzasadnienie ekonomiczne, analiza alternatyw), publikacja streszczenia aneksu (tam, gdzie prawo to przewiduje) w celu przejrzystości. W przypadku rozwiązania umowy z przyczyn ➔





niezależnych od wykonawcy: (i) wykonawcy przysługuje zapłata za wykonane i odebrane prace oraz udokumentowane koszty przygotowawcze; (ii) strony dokonują rozliczenia wg stawek kontraktowych z zastosowaniem proporcjonalnej waloryzacji; (iii) przewidziana jest rekompensata za utracone zyski w granicach X% wartości niewykonanej części kontraktu.

10. Szkolenia i katalog wzorców umownych oraz checklist dla zamawiających

Program szkoleń dla urzędników zamawiających i zespołów projektowych; repozytorium wzorców umów (klauzule przeglądowe, waloryzacyjne, local content) i checklist do oceny ryzyk przed podpisaniem umowy.

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Administracja rządowa i regulatorzy:

- Ministerstwo Infrastruktury
- Ministerstwo Aktywów Państwowych
- Urząd Zamówień Publicznych
- Prokuratura Generalna Rzeczypospolitej Polskiej

b) Sektor finansowy:

- banki krajowe (aranżacja produktów kredytowych) i ich reprezentacja branżowa – ZBP
- instytucje ubezpieczeniowe (adaptacja modeli zabezpieczeń) – i ich reprezentacja branżowa – PIU

c) Zamawiający publiczni:

- jednostki administracji centralnej i samorządowej
- spółki Skarbu Państwa
- inwestorzy infrastrukturalni

d) Wykonawcy i rynek wykonawczy:

- przedsiębiorstwa budowlane i infrastrukturalne
- sektor MŚP
- organizacje branżowe

e) Partnerzy systemowi i doradcy:

- izby gospodarcze i organizacje pracodawców
- doradcy prawni i finansowi
- instytucje opracowujące standardy kontraktowe

Rekomendacja nr 8: Rozwój rynku pieniężnego oraz instrumentów pochodnych jako warunek finansowania strategicznych inwestycji Państwa realizowanych przez lokalnych wykonawców

Większa skala inwestycji z udziałem „Local Content” to znacznie większy popyt na finansowanie z udziałem polskich banków i firm inwestycyjnych w lokalnej walucie.

Rekomenduje się uruchomienie narzędzi i zachęt regulacyjnych w kierunku rozwoju płynnego, wielostronnego rynku pieniężnego oraz instrumentów pochodnych dla złotego (PLN) z udziałem banków, funduszy inwestycyjnych oraz dużych uczestników korporacyjnych zarówno krajowych jak i międzynarodowych, opartego na transakcjach warunkowych REPO na Skarbowych Papierach Wartościowych w celu odblokowania płynności dostępnej w sektorze bankowym. Obrót powinien być dostępny w czasie rzeczywistym na innowacyjnej wielostronnej platformie obrotu elektronicznego gwarantującej niskie koszty oraz bezpieczeństwo operacyjne i rozliczeniowe. Instrumenty rynku pieniężnego powinny stworzyć wiarygodne podstawy do wyceny złotych instrumentów finansowych na okres od jednego dnia do 12 miesięcy oraz tym samym wytworzenia rynkowych benchmarków kosztu pieniądza w okresach 1, 3, 6 i 12 miesięcy. Benchmarki byłyby podstawą ewolucji rynku instrumentów pochodnych dla złotego na stopę procentową oraz swapów walutowo-procentowych na okres minimum do 10 lat.

Rynek wielostronny byłby otwarty dla podmiotów krajowych i zagranicznych. Oparty byłby na zanonimizowanym obrocie na platformie elektronicznej rozliczanym przez KDPW_CCP.

Efekty stworzenia takiego rynku to:

- wielokrotny wzrost obrotów rynku pieniężnego i stopniowa likwidacja nadpłynności sektora bankowego, to uwolnienie płynności niezbędnej dla rozwoju poszczególnych sektorów rynku kapitałowego – kredytów inwestycyjnych, obligacji, w tym obligacji bankowych i korporacyjnych, akcji;
- stworzenie terminowej struktury benchmarków stóp procentowych typu forward looking opartych na notowaniach płynnego rynku i dających podstawę do optymalnej rynkowej wyceny instrumentów pochodnych służących zabezpieczeniu dużych pozycji finansujących w obcych walutach inwestycje realizowane w Polsce;
- skokowy wzrost popytu na Skarbowe Papiery Wartościowe, szczególnie ze strony podmiotów

zagranicznych, chcących mieć dostęp do płynności pieniężnej w złocie w celu finansowania inwestycji lub bezpośrednio kredytów złotych – co wzmocniłoby zarówno zaufanie do polskiego długu skarbowego jak i ustabilizowałoby wyceny obligacji rządowych na rynku wtórnym.

Rynek instrumentów pochodnych oparty na nowych benchmarkach rynkowych typu forward looking opartych na płynnym rynku zmniejszyłby koszty z tytułu zabezpieczania finansowania długoterminowych projektów inwestycyjnych bezpośrednio oraz pośrednio poprzez wzrost wolumenu dostępnego kapitału w złotych.

Cel rekomendacji

Zwiększenie zdolności produkcyjnych krajowych przedsiębiorstw i inwestorów realizujących programy inwestycyjne w Polsce z udziałem wykonawców polskich, którzy są wystawcami faktur denominowanych w PLN. Płynny, przejrzysty i wiarygodny rynek pieniężny na złoto przyczyni się do skokowego wzrostu obrotów w pozostałych sektorach rynku finansowego, jak rynek kapitałowy obligacji, kredytowy oraz produktów pochodnych zabezpieczających finansowanie procesu inwestycyjnego.

Dlaczego to jest ważne?

Krajowi wykonawcy generują wydatki inwestycyjne rozliczane w PLN. Obecnie niska pojemność polskiego rynku bankowego i kapitałowego, która wynika w dużym stopniu z relatywnie niskiej skali i efektywności rynku pieniężnego, ogranicza możliwość finansowania wielkich inwestycji energetycznych i infrastrukturalnych w złotych, kierując większość popytu na finansowanie dużych projektów inwestycyjnych na zagraniczne rynki walutowe i kapitałowe co z punktu widzenia inwestora polskiego generuje konieczność kosztownego zabezpieczania ryzyka stopy procentowej i kursu walutowego. Niska efektywność wyceny pieniądza i rynku pieniężnego w Polsce podnosi koszty zabezpieczania ryzyka stopy procentowej i kursu walutowego. Obniża to w konsekwencji wolumen i skalę obrotów krajowego sektora finansowego oraz stanowi istotne wąskie gardło w realizacji wielkich projektów infrastrukturalnych.

Większa skala dostępu do pieniądza denominowanego w PLN po kosztach hurtowych (rynek międzybankowy) decyduje o zdolnościach do realizacji kontraktów, tempie i skali rozwoju, wiarygodności, a także o warunkach dostępnego finansowania długoterminowego.

Rynek pieniężny i kapitałowy w Polsce jest relatywnie płytki i mało konkurencyjny. Segment instrumentów pochodnych na stopę procentową oparty na benchmarkach transakcji warunkowych (REPO) na obligacjach skarbowych uruchomi oszczędności Polaków zgromadzone w bankach na rzecz realizacji inwestycji strategicznych i przyczyni się do odblokowania

wąskiego gardła finansowania ambitnych programów inwestycyjnych.

Przedsiębiorstwa działające w Polsce są generalnie słabo skapitalizowane w porównaniu z ich zagranicznymi konkurentami. Niewielka otwartość na współpracę z inwestorem finansowym ogranicza możliwość osiągnięcia wyższej dynamiki wzrostu i wyrównania konkurencyjności z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Otwarcie rynku pieniężnego w PLN powinno zniwelować tę niekorzystną różnicę i umożliwić konkurencję polskim podmiotom na równych warunkach.

Podmioty i organy zaangażowane we wdrożenie

Skuteczne wdrożenie rekomendacji wymaga współpracy wielu interesariuszy:

a) Administracja rządowa i organy nadzorcze:

- Ministerstwo Finansów
- Ministerstwo Aktywów Państwowych
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
- Komisja Nadzoru Finansowego

b) Sektor finansowy:

- banki
- podmioty infrastruktury rynku kapitałowego
- fundusze Inwestycyjne
- fundusze ubezpieczeniowe
- firmy inwestycyjne

c) Wykonawcy i rynek wykonawczy:

- duże spółki realizujące przejęcia lub programy inwestycyjne związane z komponentem krajowym
- sektor MŚP

d) Partnerzy systemowi i doradcy:

- Związek Banków Polskich
- ACI Polska
- Izba Domów Maklerskich
- doradcy prawni i finansowi

Fot.: EKF





Czy przyszłość sprzedaży mieszkań należy do sztucznej inteligencji

W jaki sposób sztuczna inteligencja pomaga dziś w sprzedaży mieszkań? Czy AI i automatyzacja mogą zastąpić sprzedawców nieruchomości? Które elementy sprzedaży mieszkań AI może skutecznie przejąć, a w jakich obszarach nadal kluczowe pozostają umiejętności miękkie i bezpośredni kontakt z nabywcami mieszkań? Sondę przygotował serwis nieruchomości dompress.pl.

Tomasz Kaleta, dyrektor zarządzający ds. Sprzedaży i Marketingu w Develii

Sztuczna inteligencja będzie odgrywać coraz większą rolę w branży deweloperskiej, ale w naszej ocenie nie zastąpi całkowicie sprzedawców mieszkań czy doradców klienta. Zakup mieszkania to jedna z najważniejszych decyzji finansowych i życiowych, dlatego klienci nadal oczekują indywidualnego podejścia, rozmowy z doradcą oraz wsparcia na różnych etapach procesu zakupowego. Szczególnie istotne pozostają dziś kompetencje miękkie, umiejętność zrozumienia potrzeb klienta, budowania relacji i poczucia bezpieczeństwa.

Jednocześnie AI już teraz mocno wspiera obszar marketingu oraz sprzedaży i jest wykorzystywana m.in. przy tworzeniu wizualizacji, materiałów promocyjnych oraz w analizie danych. Z kolei chatboty

pozwalają automatyzować pierwszy kontakt z klientem, odpowiadając na podstawowe pytania czy wspierając obsługę leadów sprzedażowych.

Wirtualne spacerunki traktujemy jako uzupełnienie procesu sprzedaży, a nie jego zamiennik. Klienci nadal chcą zobaczyć lokalizację, porozmawiać z doradcą czy skonsultować indywidualne kwestie związane z finansowaniem lub układem mieszkania.

Grzegorz Smoliński, członek zarządu Dom Development

W branży mieszkaniowej AI jest m.in. wykorzystywany przy tworzeniu wizualizacji, makiet 3D i innych materiałów promocyjnych, sprawdzając się przy budowaniu opowieści o projekcie. Nie jest jednak w stanie

zastąpić relacji międzyludzkich ani odpowiedzialności, jaką bierze na siebie handlowiec. W sprzedaży nieruchomości nadal kluczowe są i będą negocjacje, budowanie zaufania, wycucie sytuacji oraz umiejętność pracy z emocjami klienta. Zakup mieszkania to decyzja o wysokiej wartości, dlatego wiele osób oczekuje indywidualnego podejścia i wsparcia doświadczonej obsługi, która przeprowadzi je przez cały proces.

Agnieszka Majkusiak, dyrektor generalna ds. Sprzedaży i Marketingu w Atal

AI otwiera dużo nowych możliwości w zakresie prezentacji oferty, marketingu i skutecznego docierania do odbiorców. Modelowanie, wirtualne spacery, profilowanie klientów, automatyzacja procesów księgowo-finansowych, a także analiza dużych zbiorów danych usprawnia zarządzanie sprzedażą i podnosi poziom obsługi.

Niemniej jednak w procesie zakupowym wciąż kluczową rolę odgrywają ludzie, ich umiejętności i predyspozycje osobowościowe, które stanowią o sile naszych zespołów sprzedażowych. Wirtualni doradcy mogą pomóc w pierwszym kontakcie z firmą, szybko dostarczyć niezbędne dane i informacje, ale na kolejnych etapach zakupu mieszkania klient oczekuje personalnej obsługi. Doradztwa, skonsultowania dostępnych możliwości, odpowiedzi na pytania dotyczące inwestycji, zaprezentowania jej na spotkaniu, czy uczestnictwa w tak istotnym akcie, jak wizyta u notariusza.

Klient chce mieć także pewność, że prezentowana mu oferta nie jest wynikiem jedynie algorytmów, lecz efektem wsłuchania się w jego preferencje i potrzeby. Oczekiwania wyjściowe klientów w stosunku do poszukiwanego mieszkania często zmieniają się w trakcie poznawania inwestycji, jej otoczenia i uwarunkowań, które będą miały wpływ na komfort zamieszkania.

Należy też podkreślić, że rynek deweloperski jest silnie uregulowany. Obowiązują na nim ściśle określone procedury, liczą się wiedza i doświadczenie oraz znajomość przepisów. W tym kontekście nadal niezbędny jest udział człowieka w procesie sprzedażowym.

Tomasz Stoga, prezes zarządu Profit Development

AI zmienia sposób pracy, ale nie zastąpi człowieka w procesie zakupu mieszkania. Mieszkanie to dla większości osób największa decyzja finansowa w życiu. Klienci chcą rozmawiać, zadawać pytania, rozwiewać wątpliwości i mieć poczucie bezpieczeństwa. Tego nie zapewni nawet najbardziej zaawansowany algorytm.

W Profit Development wykorzystujemy narzędzia oparte na sztucznej inteligencji po to, aby przyspieszać pracę zespołów, lepiej analizować potrzeby klientów i szybciej odpowiadać na ich pytania. AI pomaga zwiększać efektywność, ale nie zastępuje relacji. Nowoczesny rynek wymaga nowoczesnych rozwiązań, jednak przy zakupie mieszkania kontakt bezpośredni pozostaje niezbędny. Klienci nadal kupują od ludzi, nie od algorytmów.





Mariusz Gajzewski, Head of Sales, Marketing and Communication BPI Real Estate Poland

Sztuczna inteligencja już dziś wspiera branżę nieruchomości m.in. w analizie danych, personalizacji ofert, automatyzacji komunikacji czy analizach rynkowych. Wirtualne spacery i nowoczesne narzędzia cyfrowe pomagają klientom szybciej zapoznać się z inwestycją i usprawniają proces sprzedaży. Nie zastąpi jednak relacji międzyludzkich, które pozostają kluczowe w procesie zakupu mieszkania, który jest jedną z najważniejszych decyzji finansowych w życiu klienta. Właśnie dlatego nadal ogromne znaczenie mają doświadczenie doradcy, zaufanie i indywidualne podejście.

Zuzanna Należyta, dyrektor ds. Handlowych w Eco Classic

Sztuczna inteligencja nie zastąpi kontaktów międzyludzkich. Zawody, w których ten kontakt zapewniają poczucie bezpieczeństwa oraz praca z fizyczną i emocjonalną stroną człowieka nigdy nie zostaną zastąpione przez AI.

Witold Kikolski, członek zarządu MS Waryński Development S.A.

Sztuczna inteligencja z pewnością będzie odgrywać coraz większą rolę w sprzedaży mieszkań, ale trudno oczekiwać, by całkowicie zastąpiła doradców czy pośredników. Zakup mieszkania pozostaje jedną

z najważniejszych decyzji finansowych i życiowych, dlatego klienci nadal oczekują bezpośredniego kontaktu, indywidualnego podejścia i wsparcia w przejściu przez cały proces zakupowy.

AI skutecznie wspiera dziś sprzedaż, pomaga w prezentacji ofert, obsłudze pierwszych zapytań, analizie potrzeb klientów czy poprzez wirtualne spacery i wizualizacje ułatwiające wybór mieszkania. Najlepsze efekty przynosi jednak połączenie nowoczesnych technologii z profesjonalną, osobistą obsługą, ponieważ w obszarze budowania zaufania, negocjacji i podejmowania finalnej decyzji człowiek nadal pozostaje niezastąpiony.

Joanna Chojcka, dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu na Warszawę, Wrocław i Łódź w Grupie Roby

Sztuczna inteligencja i nowe technologie już dziś wspierają sprzedaż mieszkań, jednak nie zastąpią całkowicie relacji międzyludzkich. Zakup mieszkania to jedna z najważniejszych decyzji finansowych w życiu, dlatego klienci nadal oczekują indywidualnego kontaktu, doradztwa i poczucia bezpieczeństwa.

AI bardzo pomaga w analizie potrzeb klientów, personalizacji ofert, automatyzacji kontaktu czy przygotowywaniu materiałów marketingowych. Coraz większą rolę odgrywają również wirtualne spacery i prezentacje online, które ułatwiają klientom wstępną selekcję mieszkań. Natomiast kompetencje miękkie, budowanie relacji, negocjacje czy wsparcie klienta w procesie zakupu pozostają obszarami, w których człowiek nadal odgrywa kluczową rolę.

Karolina Bronszewska, dyrektor Marketingu i Innowacji Ronson Development

Z perspektywy marketingu i innowacji traktujemy AI oraz narzędzia cyfrowe przede wszystkim jako wsparcie procesu sprzedaży, a nie rozwiązanie, które mogłyby zastąpić człowieka. Technologia odgrywa dziś bardzo ważną rolę szczególnie na pierwszych etapach ścieżki klienta, w kampaniach online, na stronach internetowych, w wyszukiwarkach ofert, konfiguratorach mieszkań, modelach 3D czy wirtualnych spacerach. Jej zadaniem jest przede wszystkim ułatwienie klientowi dostępu do informacji, lepsze poznanie inwestycji i wstępna zawężenie wyboru.

Jednocześnie zakup mieszkania pozostaje jedną z najważniejszych decyzji życiowych i finansowych. Dlatego na kluczowym etapie procesu sprzedaży rola doradcy nadal jest nie do zastąpienia. Klient oczekuje dziś nie tylko danych i technologii, ale również rozmowy, zrozumienia jego sytuacji, odpowiedzi na wątpliwości oraz poczucia bezpieczeństwa przy podejmowaniu decyzji.

Rozwijamy rozwiązania technologiczne, ponieważ widzimy ich realną wartość biznesową, m.in. w analizie danych, personalizacji komunikacji, rekomendowaniu mieszkań czy automatyzacji powtarzalnych procesów. Dzięki temu zespoły sprzedaży mogą działać efektywniej i koncentrować się na tym, co najważniejsze: doradztwie, relacji i budowaniu zaufania. Dlatego też przyszłość sprzedaży mieszkań postrzegamy jako model hybrydowy. Przewagą będą budować te firmy, które potrafią skutecznie

połączyć nowoczesne technologie z wysoką jakością obsługi klienta.

Małgorzata Porzezińska, dyrektor Sprzedaży w Archicom

Sztuczna inteligencja nie zastąpi sprzedawców mieszkań czy pośredników, ale z pewnością zmieni ich rolę. Narzędzia AI coraz skuteczniej przejmują najbardziej powtarzalne i techniczne zadania, takie jak analiza danych, wstępna selekcja ofert czy umawianie spotkań. Dzięki temu proces poszukiwania mieszkania staje się szybszy i bardziej efektywny. Podobnie jest z wirtualnymi spacerami. Nie sprzedają one mieszkań same w sobie, ale pomagają klientom na etapie pierwszej weryfikacji ofert. Dzięki nim można bez wychodzenia z domu odrzucić lokale, które nie odpowiadają oczekiwaniom, oszczędzając czas, zarówno kupujących, jak i doradców.

Ostateczna decyzja o zakupie nieruchomości, która dla wielu osób jest jedną z najważniejszych decyzji życiowych, niemal zawsze wymaga jednak bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem. Zakup mieszkania to proces silnie emocjonalny, wiążący się z dużym stresem i poczuciem ryzyka. Klienci oczekują dziś nie tylko informacji o ofercie, ale również wsparcia, zrozumienia ich indywidualnych potrzeb i poczucia bezpieczeństwa. Empatia, budowanie relacji czy umiejętność właściwego reagowania na wątpliwości klienta pozostają kompetencjami, których sztuczna inteligencja nie posiada. Dlatego w najbliższych latach AI będzie przede wszystkim wspierać pracę doradców, a nie ich zastępować. ➔





Damian Tomasiak, prezes zarządu Alter Investment

AI z pewnością zmieni sposób sprzedaży nieruchomości, ale w mojej ocenie nie zastąpi całkowicie sprzedawców czy pośredników. Zakup mieszkania nadal pozostaje jedną z najważniejszych decyzji finansowych w życiu klienta i bardzo często oprócz analizy liczb kluczowe znaczenie mają emocje, zaufanie i poczucie bezpieczeństwa.

Technologie takie jak AI, wirtualne spacery czy automatyzacja obsługi już dziś bardzo pomagają w pierwszym etapie sprzedaży. Klient może szybciej porównać oferty, przeanalizować układy mieszkań, sprawdzić lokalizację czy praktycznie natychmiast uzyskać odpowiedzi na podstawowe pytania. AI bardzo dobrze sprawdza się m.in. w analizie potrzeb klientów, automatyzacji kontaktu i leadów, przygotowywaniu ofert i materiałów, personalizacji komunikacji, obsłudze zapytań 24/7, analizie rynku i danych sprzedażowych.

Natomiast są obszary, gdzie technologia jeszcze długo nie zastąpi człowieka. Przy sprzedaży nieruchomości ogromne znaczenie ma budowanie relacji, negocjacje, zaufanie, doświadczenie i umiejętność doradztwa. Klient kupujący mieszkanie bardzo często potrzebuje nie tylko informacji, ale również potwierdzenia, że podejmuje dobrą i bezpieczną decyzję. Tego elementu trudno całkowicie zautomatyzować. W mojej ocenie najlepsze efekty będą osiągały firmy, które połączą technologię z wysoką jakością relacji i obsługi klienta. AI będzie coraz mocniej wspierać sprzedaż, przyspieszać procesy i zwiększać efektywność zespołów, ale finalnie w nieruchomościach nadal bardzo ważny pozostanie człowiek i kompetencje miękkie. Paradoksalnie im

bardziej rynek będzie zautomatyzowany, tym większą wartością może stać się autentyczna relacja i zaufanie budowane przez doświadczonych doradców.

Andrzej Swoboda, wiceprezes zarządu, Grupa CTE

Sztuczna inteligencja i nowoczesne technologie już dziś bardzo mocno wspierają proces sprzedaży mieszkań, jednak trudno sobie wyobrazić, aby całkowicie zastąpiły sprzedawców czy doradców klienta. Zakup mieszkania to jedna z najważniejszych decyzji finansowych i życiowych, dlatego klienci nadal oczekują bezpośredniego kontaktu, indywidualnego podejścia oraz poczucia bezpieczeństwa, które daje rozmowa z doświadczonym doradcą.

Wirtualne spacery, automatyzacja kontaktu czy narzędzia AI pomagają głównie na etapie prezentacji oferty, szybkiego odpowiadania na pytania klientów, analizy potrzeb czy usprawniania procesów wewnętrznych. Dzięki temu obsługa może działać sprawniej i efektywniej.

Jednocześnie są obszary, w których technologia nie zastąpi człowieka, a przede wszystkim budowania relacji, zrozumienia emocji klienta, negocjacji czy wsparcia przy podejmowaniu finalnej decyzji zakupowej. W Grupie CTE stawiamy przede wszystkim na kontakt z żywym człowiekiem, a rozwiązania AI wykorzystujemy jako narzędzie wspierające i automatyzujące procesy wewnątrz organizacji. Uważamy, że przyszłość rynku należy do modelu, w którym technologia wspiera doradców, ale ich nie zastępuje. ■

Fot.: Shutterstock



OFERTA SPECJALNA (Część II)

Dlaczego różnicowane potrzeby społeczne wymagają różnicowanych instrumentów ekonomicznych?

Model SPACE 4 ANYONE™ powstał z przekonania, że skuteczna polityka mieszkaniowa nie polega na tworzeniu jednakowych rozwiązań dla wszystkich, lecz na odpowiedzialnym dostrzeganiu odmiennych potrzeb ludzi, których aktywność współtworzy rozwój gospodarczy i stabilność społeczną państwa.

Przez wiele lat obserwuję dyskusję dotyczącą polityki mieszkaniowej prowadzonej zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Europy. Zmieniają się rządy, pojawiają się kolejne programy wsparcia, modyfikowane są instrumenty finansowe, a mimo to zasadniczy problem pozostaje niezmienny. Nadal poszukuje się jednego rozwiązania, które miałoby odpowiadać potrzebom wszystkich obywateli.

Tymczasem doświadczenie gospodarcze uczy czegoś zupełnie innego.

Społeczeństwo nie jest zbiorem identycznych uczestników rynku. Tworzą je ludzie znajdujący się na różnych etapach życia, dysponujący odmiennym doświadczeniem, wykonujący różne zawody i ponoszący różne rodzaje odpowiedzialności. Innych warunków potrzebuje młode małżeństwo rozpoczynające wspólne

życie, inna rodzina wychowująca kilkoro dzieci, jeszcze inna osoba starsza, która przez dziesięciolecia budowała swój majątek, lecz dziś oczekuje przede wszystkim bezpieczeństwa i stabilności. Odmienna jest również sytuacja przedsiębiorcy rozpoczynającego działalność gospodarczą czy specjalisty zmieniającego miejsce pracy pomiędzy regionami lub państwami Unii Europejskiej.

Jeżeli więc rzeczywiście chcemy mówić o odpowiedzialnej polityce mieszkaniowej, powinniśmy najpierw odpowiedzieć na pytanie znacznie ważniejsze od wysokości miesięcznych opłat lub sposobu finansowania inwestycji.

Czy jednakowe rozwiązanie może sprawiedliwie odpowiadać na tak różnorodne potrzeby?

W moim przekonaniu — nie.

Właśnie z tej refleksji narodziła się idea **Oferty Specjalnej** w modelu SPACE 4 ANYONE™.

Słowo „specjalna” może sugerować promocję lub czasowo obowiązującą preferencję. W rzeczywistości jego znaczenie jest zupełnie inne. Nie chodzi o przywileje ani o uprzywilejowanie wybranych grup społecznych. Oferta Specjalna jest próbą dostrzeżenia tych obszarów życia społecznego, w których odpowiednio zaprojektowane instrumenty ekonomiczne mogą przynieść korzyść nie tylko pojedynczej rodzinie, lecz również całej gospodarce.

To zasadnicza różnica.

Każda inwestycja mieszkaniowa wywołuje skutki znacznie wykraczające poza sam proces budowy budynku. Wpływa na rynek pracy, strukturę demograficzną, lokalną przedsiębiorczość, poziom konsumpcji, dochody samorządów, a nawet na przyszłe wydatki państwa związane z pomocą społeczną. Jeżeli więc mieszkanie staje się elementem infrastruktury gospodarczej, naturalne wydaje się pytanie, czy jego projektowanie powinno ograniczać się wyłącznie do wymiaru architektonicznego i finansowego.

Uważam, że nie.

Dlatego proponowany przeze mnie model zakłada spojrzenie na mieszkanie jako na narzędzie stabilizacji ekonomicznej człowieka. Stabilność ta nie jest celem samym w sobie. Jest środkiem prowadzącym do większej aktywności zawodowej, większej odpowiedzialności finansowej i większego zaangażowania w życie lokalnych wspólnot.

Najlepiej widać to na przykładzie młodych rodzin.

W debacie publicznej często przedstawia się je jako grupę wymagającą wsparcia. Jest w tym wiele prawdy, jednak takie spojrzenie obejmuje jedynie fragment rzeczywistości. Młoda rodzina nie jest bowiem wyłącznie beneficjentem określonych rozwiązań społecznych. Jest przede wszystkim miejscem, w którym powstaje przyszły kapitał ludzki państwa.

To właśnie tam wychowywane są przyszłe pokolenia pracowników, przedsiębiorców, naukowców, lekarzy, nauczycieli i inżynierów. Każde dziecko dorastające w stabilnym środowisku mieszkaniowym zwiększa prawdopodobieństwo pełnego wykorzystania własnego potencjału edukacyjnego i zawodowego. Trudno oczekiwać od rodziców długofalowego planowania rozwoju swoich dzieci, jeżeli równocześnie każdego miesiąca muszą obawiać się utraty mieszkania lub gwałtownego wzrostu kosztów jego utrzymania.

Z tego powodu rozwiązania przewidziane dla rodzin posiadających dzieci nie powinny być interpretowane jako forma szczególnego uprzywilejowania. Stanowią raczej inwestycję w przyszłą kondycję społeczną i gospodarczą kraju.

Podobny mechanizm można dostrzec w odniesieniu do rodzin wielodzietnych.

Ich znaczenie w debacie publicznej bardzo często sprowadza się do zagadnień socjalnych. Tymczasem z perspektywy ekonomicznej rodziny wychowujące większą liczbę dzieci uczestniczą w procesie odtwarzania potencjału demograficznego państwa. W sytuacji





starzenia się społeczeństw europejskich zagadnienie to nabiera znaczenia strategicznego.

Nie oznacza to oczywiście, że sam fakt posiadania dzieci powinien automatycznie rodzić określone uprawnienia ekonomiczne. Uważam jednak, że państwo oraz uczestnicy dużych przedsięwzięć inwestycyjnych mają prawo dostrzegać długofalową wartość takich rodzin dla rozwoju społecznego.

Z tego właśnie założenia wynika propozycja powiązania części korzyści ekonomicznych z budowaniem kapitału edukacyjnego dzieci. Nie jest to wyłącznie forma wsparcia bieżącego budżetu domowego. Jest to próba skierowania części wypracowywanych środków na rozwój kompetencji przyszłych pokoleń, które w przyszłości same staną się uczestnikami życia gospodarczego.

W tym miejscu pojawia się kolejna grupa, której sytuacja zasługuje na szczególną uwagę.

Są nią seniorzy.

W wielu krajach europejskich osoby starsze posiadają znaczący majątek zgromadzony przez całe życie zawodowe. Paradoks polega jednak na tym, że wartość tego majątku bardzo często nie przekłada się na codzienne poczucie bezpieczeństwa ani na możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu ekonomicznym. Nieruchomość staje się aktywem o dużej wartości, lecz ograniczonej użyteczności.

W mojej ocenie nie jest to problem wyłącznie pojedynczych rodzin. Jest to również wyzwanie gospodarcze, ponieważ zamrożony potencjał w postaci nieruchomości nie uczestniczy w procesach inwestycyjnych, nie wspiera mobilności młodszych pokoleń i nie zwiększa efektywności wykorzystania zasobów.

Dlatego możliwość wniesienia nieruchomości do IVG-PL¹ w zamian za odpowiadającą jej wartość przekazanej w formie I.I.C.² postrzegam nie jako przywilej, lecz jako próbę stworzenia rozwiązania korzystnego dla wszystkich uczestników tego procesu.

Oferta Specjalna nie została pomyślana jako katalog ulg ani zbiór wyjątków od obowiązujących zasad. Jej celem nie jest tworzenie społeczeństwa przywilejów, lecz społeczeństwa odpowiedzialności. Oznacza to uznanie prostego faktu, że ludzie znajdujący się w odmiennych sytuacjach życiowych potrzebują niekiedy różnych instrumentów ekonomicznych, aby mogli w równym stopniu uczestniczyć w budowaniu wspólnego dobra.

W moim przekonaniu właśnie na tym polega istota sprawiedliwości gospodarczej. Nie oznacza ona jednakowego traktowania wszystkich bez względu na okoliczności, lecz tworzenie takich rozwiązań, które pozwalają wykorzystać potencjał każdego człowieka zgodnie z jego możliwościami i odpowiedzialnością. Młode rodziny, seniorzy, osoby podejmujące



działalność gospodarczą, ludzie zmieniający miejsce pracy czy osoby wymagające szczególnego wsparcia nie stanowią odrębnych kategorii uczestników życia gospodarczego. Są elementami tej samej wspólnoty ekonomicznej, której trwałość zależy od wzajemnego zaufania, stabilności oraz gotowości do współpracy.

Dlatego proponowane w modelu SPACE 4 ANY-ONE™ rozwiązania nie mają charakteru socjalnego w tradycyjnym rozumieniu tego słowa. Nie zastępują aktywności własnej człowieka ani nie zwalniają go z odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Tworzą natomiast warunki, w których odpowiedzialność może przynosić trwałe efekty zarówno dla pojedynczej rodziny, jak i dla całej gospodarki. W tym sensie Oferta Specjalna staje się nie tyle zbiorem korzyści, ile elementem długofalowej strategii inwestowania w kapitał społeczny, rozumiany jako zdolność ludzi do współpracy, tworzenia wartości i budowania wzajemnego zaufania.

To właśnie ta myśl prowadzi do kolejnego zagadnienia, które uważam za fundament całego modelu. Jeżeli bowiem mieszkanie może tworzyć warunki sprzyjające odpowiedzialności, przedsiębiorczości i stabilności ekonomicznej, warto zadać pytanie o rolę samego człowieka w procesie tworzenia wartości gospodarczej. Czy prawdziwym kapitałem są wyłącznie środki finansowe, czy może przede wszystkim wiedza, doświadczenie, uczciwość i zdolność wspólnego działania? Próbie

odpowiedzi na to pytanie poświęcam kolejną część cyklu zatytułowaną „OFERTA SPECJALNA – Część III”, w której przedstawiam szerszą refleksję nad relacją między mieszkaniem, pracą, kapitałem ludzkim i odpowiedzialnością ekonomiczną.

Hieronim S. Chabas

Autor Modelu SPACE 4 ANYONE™

Fot.: Shutterstock

„Każdy przedstawiony w tym cyklu pogląd stanowi zaproszenie do merytorycznej dyskusji nad przyszłością polityki mieszkaniowej, finansów strukturalnych i odpowiedzialności społecznej w Europie.”

- 1 IVG-PL – Spółka Inwestycyjno-Administracyjna – jest spółką zakładaną jako prawnie niezależna spółka należąca większościowo do **REAL ESTATE ASSETS ADMINISTRATION POLSKA SKA** rejestrowana dla każdego planowanego projektu inwestycyjnego w danym okręgu administracyjnym. Odpowiada zarówno za realizację inwestycji, jak i późniejsze zarządzanie wybudowanymi nieruchomościami.
- 2 Initial Investment Certificate - (I.I.C.) służy jako narzędzie pomostowe dla efektywnego pozyskiwania kapitału w fazie startu lub zwiększenia kapitału spółki inwestycyjnej. Certyfikat potwierdza prawo inwestora do akcji spółek jeszcze przed ostatecznym wpisem do rejestru handlowego. Gdy tylko rejestracja zostanie dokonana, certyfikaty są automatycznie przekształcane w akcje z prawem głosu firmy inwestycyjnej i zaliczane na konto depozytowe inwestora. Zainwestowane środki finansowe są prawnie chronione jako aktywo specjalne, a zatem w przypadku upadłości firmy są oddzielone od pozostałych aktywów firmy.





Wpływ certyfikacji ekologicznej na atrakcyjność i wartość nieruchomości

Współczesny rynek nieruchomości komercyjnych podlega dynamicznym zmianom wynikającym z rosnącej świadomości ekologicznej, rozwoju koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz wymogów raportowania ESG. W związku z tym coraz większe znaczenie zyskują systemy certyfikacji budynków, które pozwalają obiektywnie ocenić ich wpływ na środowisko, efektywność energetyczną, komfort użytkowników oraz jakość procesów projektowych i eksploatacyjnych. Wśród licznych dostępnych metod oceny w Polsce i na świecie największą popularność zdobyły certyfikaty BREEAM, LEED oraz WELL.



Patrycja Gostkowska
- Transaction
Coordinator, Office
Agency, Avison Young



Dominik Pawlak
- Director, Office
Agency, Avison Young



Robert Pastuszka
- Director, Office Agency,
Avison Young



Monika Bronicka
- Director, Head of
Valuation and Advisory,
Avison Young



Bartłomiej Krzyżak
- Co-Head of
Investment Department,
Avison Young

Perspektywa najemców

Certyfikacja ekologiczna stała się w obecnych czasach standardem rynkowym. Klienci międzynarodowi, a w szczególności duże korporacje, w większości przypadków wymagają, aby budynek posiadał

co najmniej jeden certyfikat środowiskowy (np. BREEAM lub LEED), co wynika z ich wewnętrznych regulacji, strategii ESG i konieczności raportowania śladu węglowego. Certyfikaty te są postrzegane jako narzędzia standaryzacji jakości powierzchni biurowych.

- Należy pamiętać, że certyfikacja jest jednym z czynników branych pod uwagę w ocenie inwestycji i nie gwarantuje sukcesu komercyjnego budynku, gdy inne kryteria, takie jak lokalizacja, dostępność transportowa, układ powierzchni czy poziom czynszu są niekorzystne – zwraca uwagę Dominik Pawlak, Director, Office Agency, Avison Young.

W praktyce rynkowej budynki z wysokim poziomem certyfikacji, lecz zlokalizowane na obrzeżach miast, mogą zyskać mniejsze zainteresowanie niż starsze budynki zlokalizowane w prestiżowych lokalizacjach centralnych.

- Z perspektywy najemców najważniejsze są te aspekty certyfikacji, które mają realny wpływ na koszty eksploatacyjne, a w szczególności zużycie energii i ogrzewanie. Najnowocześniejsze systemy inteligentnego zarządzania budynkiem, energooszczędne oświetlenie czy odnawialne źródła energii znajdują się dziś wysoko na liście cech, jakie powinny spełniać nowoczesne budynki – komentuje Robert Pastuszka, Director, Office Agency, Avison Young.

Certyfikacja a wycena budynków

Certyfikacja ekologiczna budynków biurowych nie wpływa bezpośrednio na ich wartość rynkową, lecz oddziałuje na nią w sposób pośredni, głównie na skutek poprawy parametrów ekonomicznych nieruchomości. Nowoczesne budynki biurowe, które posiadają

certyfikaty środowiskowe, są lepiej postrzegane przez rynek, co umożliwia im osiąganie wyższych stawek czynszu, a także obniżenie kosztów eksploatacyjnych.

Przyczynia się to również do wzrostu dochodu operacyjnego netto (NOI), który jest kluczowym elementem w podejściu dochodowym do wyceny nieruchomości. Przy zastosowaniu tej samej stopy kapitalizacji wyższy NOI prowadzi do wyższej wartości rynkowej obiektu. - Jednak należy zauważyć, że skala tego wpływu jest zróżnicowana i zależna od indywidualnych cech nieruchomości, takich jak wiek budynku, lokalizacja czy struktura najemców, co uniemożliwia jednoznaczne określenie różnicy wartości między budynkami certyfikowanymi i niecertyfikowanymi – komentuje Monika Bronicka, Director, Head of Valuation and Advisory, Avison Young.

Z perspektywy instytucji finansowych posiadane przez budynki certyfikaty ekologiczne mogą przyczynić się do ułatwienia procesu finansowania inwestycji, szczególnie w kontekście rosnącego znaczenia kryteriów ESG oraz tzw. zielonego finansowania. Certyfikacja jest uwzględniana w analizach bankowych oraz raportach i operatach szacunkowych jako element oceny jakości aktywa.

Atrakcyjność inwestycyjna

Budynki biurowe pozbawione certyfikatów ekologicznych bądź charakteryzujące się niską efektywnością





energetyczną są obecnie postrzegane przez rynek jako aktywa o podwyższonym ryzyku, co znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w ich cenie. Dotyczy to w szczególności starszych obiektów, najczęściej klasy B, które w porównaniu z nowoczesnymi budynkami klasy A osiągają znacznie niższe poziomy wyceny.

- W ocenie inwestorów kluczowe znaczenie mają przede wszystkim certyfikaty energetyczne, natomiast certyfikaty stricte ekologiczne pełnią funkcję uzupełniającą. Certyfikacja ekologiczna może mieć wpływ na uzasadnienie wyższej ceny sprzedaży budynku, jednak nie jest ona decydująca i zawsze pozostaje zależna od kontekstu rynkowego, w szczególności od lokalizacji, potencjału komercjalizacji oraz alternatywnych możliwości zagospodarowania nieruchomości - komentuje Bartłomiej Krzyżak, Co-Head of Investment Department, Avison Young.

Zarówno kupujący, jak i sprzedający często traktują certyfikaty w sposób uproszczony, bez głębokiego rozróżniania pomiędzy poszczególnymi systemami certyfikacji, postrzegając je ogólnie jako oznaczenie „zielonego budynku”. Można zaobserwować również wyraźne różnice pomiędzy inwestorami zagranicznymi a krajowymi.

Inwestorzy zagraniczni znacznie częściej przywiązują wagę do certyfikacji ekologicznej, co związane jest zarówno z wewnętrznymi politykami inwestycyjnymi, jak i wymogami instytucji finansujących. Wskazano także na rosnącą presję rynkową na przeprowadzanie zielonych modernizacji, takich jak instalacje energooszczędne oraz rozwiązania ograniczające zużycie wody i energii.

W wielu przypadkach działania te są podejmowane, nie tyle z powodów środowiskowych, ile ze względu na ich ekonomiczne uzasadnienie, mają wpływ na realne oszczędności widoczne w kosztach eksploatacyjnych oraz większą akceptowalność budynku dla najemców i inwestorów. Jednak w ostateczności to rachunek ekonomiczny pozostaje czynnikiem decydującym, a certyfikacja pełni rolę narzędzia wspierającego ten proces.

Certyfikacja ekologiczna przeszła w ostatnich latach drogę od elementu fakultatywnego do rynkowego standardu. Mimo że sama certyfikacja nie generuje automatycznego wzrostu wartości nieruchomości, jej brak staje się coraz częściej czynnikiem negatywnym, obniżającym konkurencyjność aktywa oraz jego atrakcyjność inwestycyjną. ■

Fot.: AY, Shutterstock



Turbulencje nie tylko w pogodzie

Za nami połowa sezonu urlopowego. Wprawdzie rodacy tłumnie wyruszyli nad morze, w góry i Mazury, ale tak pogoda, jak ceny sprawiły, że wypoczynek był nie do końca udany a niekiedy skrócony. Gdy dodać do tego liczbę utonięć, ewakuowane skutkiem nawałnic obozy i nierzetelnych restauratorów, którzy niedoważali porcji, za to kasowali jak za szlachetną rybę, podczas, gdy serwowali pośledniejsze gatunki, trudno uznać półmetek sezonu za udany. Cóż dopiero turyści powracający z Chorwackiej Rijeki nowo otwartym połączeniem kolejowym, gdy ich powrót z Inter City zakończył się w Austrii skutkiem interwencji tamtejszych służb.

W polityce czas lipcowej kanikuły obfitował w szereg nieoczekiwanych wydarzeń, począwszy od niesnasek na prawicy, przez dyskusje wewnątrz koalicji, gdzie nowopowstały byt walczył o lepsze z niedawną współliderką masy upadłościowej po ugrupowaniu Szymona Hołowni, która pozostając w rządzie występuje z pomysłami rodem z opozycji.

Gdy dodać protesty rolników, niskie ceny skupu i rosnące koszty produkcji, zapowiada nam się gorąca jesień. Także dlatego, że pomimo niskich cen w skupie, my konsumenci nie odczuwamy tego w sklepie.

Chcemy jeść zdrowo i bezpiecznie, ale ceny muszą być konkurencyjne, bo czeresnie hiszpańskie niczym nie ustępują tym krajowym, zaś ceny bywają porównywalne, pomimo dłuższej drogi transportu i kosztów przechowania. Co na to rząd, gdy atmosfera gęstnieje nie tylko wokół resortu rolnictwa, dość wymienić ministerstwa sprawiedliwości, czy zdrowia. Zwłaszcza, że afera wokół Szpitala Południowego poza dymisjami w magistracie nie przyniosła generalnych rozstrzygnięć, na które czeka system ochrony zdrowia i pacjenci.

W polityce międzynarodowej koalicja chętnych w dniu święta narodowego Francji potwierdziła wolę ➔

wspierania Ukrainy w jej walce z rosyjską agresją a w kontekście nasilonych ataków na Kijów szczególnej wagi nabiera zapowiedź wzmocnienia obrony powietrznej i uruchomienia mocy wytwórczych koniecznych do zapewnienia środków zwalczania pocisków balistycznych, co wprost odpowiada oczekiwaniom formułowanym przez prezydenta USA.

Ten ostatni podczas szczytu NATO w Ankarze nie krył rozczarowania postawą sojuszników w związku z konfliktem wokół cieśniny Ormuz, przy czym w odniesieniu do Hiszpanii, czy Grenlandii formułowane opinie i oczekiwania wykraczały poza i tak niestandardowe co do zasady wypowiedzi Donalda Trumpa. Niemniej na koniec ton oficjalnych wystąpień uległ pewnemu złagodzeniu. Rozmowy z Iranem nadal trwają, tyle tylko, że towarzyszą im ataki obu stron a rozejm stał się iluzją, w odróżnieniu od gwałtownego wzrostu cen ropy i gazu.

Perspektywa ewentualnego trwałego rozejmu zależy w dużej mierze od sytuacji w Libanie, ale w tym względzie istotny będzie głos Izraela a zwłaszcza wsparcie dla tamtejszej armii i zapewnienie odzyskania faktycznej kontroli nad terenami stanowiącymi domenę finansowego i wspieranego logistycznie przez Iran Hezbollahu.

W tle pozostaje przeciągająca się spawa kompromis wokół tzw. ustawy sankcyjnej nad którą pracuje Kongres a uzgodniona formuła zdaje się satysfakcjonować Białą Dom, z tym zastrzeżeniem, że zdaniem Donalda Trumpa do Rosji należałoby dodać Iran i Hezbollah.

W tym kontekście pojawiają się pytania o realny udział Polski w koalicji chętnych, skoro przekazanie pocisków w uzgodnieniu z sojusznikami dało asumpt do rozgrywania tematu na użytek wewnętrzny a niefortunne wypowiedzi i ściganie się na radykalizmy wzmocniło antyukraińskie nastroje, w efekcie czego doszło do szeregu incydentów z aktami fizycznej agresji włącznie.

Pewne nadzieje daje zapowiedź przekazania przez USA licencji na serwisowanie pocisków do baterii Patriot a czterostronne porozumienie z udziałem Polski, Niemiec, Holandii i Szwecji zawarte z USA oznacza rychłe uruchomienie centrum serwisowania pocisków PAC-3 MSE do systemów MIM – 104 Patriot. Nie trzeba udowadniać, że względy logistyczne stawiają w tym przypadku Polskę w sytuacji uprzywilejowanej.

Z kolei ogłoszone przez Ursulę von der Leyen w Kijowie tzw. porozumienie dronowe stawia pytanie, w jakich krajach ruszy produkcja wypracowanych w Ukrainie rozwiązań. Na odpowiedź przyjdzie zapewne poczekać, tyle, że w kontekście sporu o historię i pohukiwań Grzegorza Brauna Polska nie wydaje się w tym przypadku pierwszym wyborem. Gorzej, gdy temu ostatniemu sekundują pierwszoligowi do niedawna politycy, z Leszkiem Millerem.

Sierpień to także czas pamięci o coraz mniej licznych chłopcach i dziewczętach, którzy 82 lata temu dali świadectwo bezprzykładnego heroizmu w imię



wolności, zamiast której na gruzach miasta nieujarzmionego zaczął powstawać nowy ład przyniesiony na sowieckich bagnietach. Po dziś dzień rocznica Powstania Warszawskiego to dla Zachodu rocznica wstydlivego milczenia, zaś w kraju impuls do dyskusji o sensie tej ofiary krwi, gdzie wszyscy mieszkańcy Warszawy, z których jakże wielu na zawsze pozostało w jej ruinach, które stały się zbiorowym cmentarzyskiem, od pewnego momentu byli żołnierzami.

Niech czas zadumy na mogiłach i czuła opieka nad garstką żyjących powstańców stanowią asumpt do refleksji co powinniśmy zrobić jako wspólnota, by realnie wzmocnić zdolności obronne naszego państwa. Nie tylko w wymiarze militarnym, ale w zakresie infrastruktury krytycznej, miejsc schronienia, systemów powiadamiania i podtrzymania wszystkich tych funkcji i usług masowych, które w warunkach wojny kognitywnej, czy hybrydowej, z którą de facto, jako kraj frontowy mamy do czynienia każdego dnia, zdecydują, czy sprostamy próbie, jak Ci, którzy nie bacząc na cenę, dali świadectwo, że wolność jest najwyższą wartością.

Póki co jednak cieszymy się sierpniem, wszak to jeszcze miesiąc wakacji, korzystajmy z wypoczynku, nie bacząc na pogodowe zawirowania, oby aktywnego, by jesienią z zapasem nowych sił i odświeżonymi głowami wrócić do naszych miejsc pracy, szkół i codzienności. ■

Fot.: Shutterstock



Deregulacja 2.0.

Mniej biurokracji, więcej pewności dla przedsiębiorców

Deregulacja 2.0 to jeden z największych pakietów zmian dla przedsiębiorców ostatnich lat. Nowe rozwiązania mają uprościć rozliczenia podatkowe, ograniczyć formalności i zwiększyć przewidywalność kontaktów z administracją.

To zmiany, na które biznes czekał od lat. Ich skuteczność będzie jednak zależała od tego, czy rzeczywiście przełożą się na prostsze procedury i większą pewność prawa – podkreśla Beata Tęgowska, ekspertka ds. księgowości i płac w System.pl.

Mniej formalności, więcej cyfrowych rozwiązań i większa przewidywalność w kontaktach z urzędami

– to najważniejsze założenia pakietu Deregulacja 2.0. Zaproponowane rozwiązania mają ułatwić codzienne funkcjonowanie przedsiębiorców, skrócić czas załatwiania spraw administracyjnych oraz zwiększyć bezpieczeństwo podatkowe firm. Jedną z najbardziej praktycznych zmian będzie możliwość korzystania z darmowej aplikacji mobilnej zamiast tradycyjnej kasy ➔

fiskalnej. Przedsiębiorcy będą mogli wystawiać paragony na smartfonie lub tablecie, a klienci otrzymają e-paragon albo paragon z kodem QR. To rozwiązanie pozwoli ograniczyć wydatki związane z zakupem i obsługą urządzeń fiskalnych, pozostawiając jednocześnie możliwość korzystania z dotychczasowych kas. – *To krok w stronę nowoczesnego i bardziej elastycznego prowadzenia biznesu. Dla wielu mikroprzedsiębiorców oznacza to nie tylko niższe koszty, ale również prostszą organizację codziennej pracy* – wyjaśnia ekspertka System.pl.

Kolejną ważną zmianą jest większe wsparcie dla podatników, którzy samodzielnie korygują błędy. Jeżeli przedsiębiorca poprawi nieprawidłowości jeszcze przed reakcją urzędu, zapłaci jedynie połowę należnych odsetek i uniknie odpowiedzialności karnej skarbowej. Niższe odsetki obejmą również osoby, które spóźnią się z pierwszą deklaracją, ale same uregulują należności. Pakiet wzmacnia także bezpieczeństwo podatników. Indywidualne interpretacje podatkowe mają obowiązywać przez pięć lat z możliwością ich przedłużania, a w przypadku zmiany stanowiska organów przedsiębiorca nie będzie ponosił negatywnych konsekwencji za okres, w którym stosował się do otrzymanej interpretacji.

Z kolei termin na wniesienie odwołania od decyzji podatkowej zostanie wydłużony z 14 do 30 dni, co da przedsiębiorcom więcej czasu na przygotowanie argumentacji i zgromadzenie dokumentów. Zmiany obejmują również szersze wykorzystanie cyfryzacji.

Administracja będzie mogła przygotowywać wstępnie wypełnione deklaracje VAT, a urzędy nie będą mogły żądać dokumentów, które posiadają już w swoich systemach. Przedsiębiorcy zyskają także jasne informacje o rozpoczęciu i zakończeniu czynności sprawdzających, co zwiększy przewidywalność postępowań.

Największą wartością Deregulacji 2.0 jest odejście od zasady, że to przedsiębiorca musi nieustannie udowadniać swoją rację. Większa cyfryzacja, prostsze procedury i dłuższe terminy na reakcję pozwolą firmom skupić się na prowadzeniu biznesu, a nie na walce z formalnościami. Nadal jednak kluczowe będzie prawidłowe prowadzenie księgowości i bieżące monitorowanie zmian w przepisach – podsumowuje Beata Tęgowska.

System.pl to nowoczesny program do zarządzania firmą łączący zalety programów ERP do obsługi sprzedaży, magazynu i księgowości oraz systemów typu Intranet i CRM, przeznaczony dla mikro, małych i średnich firm.

Fot.: Shutterstock





Polska lokomotywa wjeżdża w następny rozdział. Pierwszy szczyt FBN Europy Centralnej i Wschodniej w Warszawie

Przez wiele lat podczas międzynarodowych spotkań Family Business Network przedstawiciele firm rodzinnych z Europy Centralnej i Wschodniej dochodzili do podobnego wniosku: nasze przedsiębiorstwa od dawna współpracują ze sobą ponad granicami, nasze kraje łączy wspólna historia i doświadczenie transformacji, a jednak jako region wciąż znamy się zbyt słabo.

Spotykamy inspirujących przedsiębiorców z całego świata, ale w globalnej społeczności łatwo rozplątać się wśród dziesiątek narodowości, kultur i modeli prowadzenia biznesu. Tymczasem rodziny biznesowe z naszej części Europy mają wiele wspólnych doświadczeń. W podobnym czasie budowały swoje firmy, mierzyły się ze zmianą systemu gospodarczego, otwieraniem rynków, brakiem kapitału i koniecznością nadrobienia wieloletnich zaległości.

Z tej potrzeby narodził się pierwszy Zjazd FBN Europy Centralnej i Wschodniej, zorganizowany w Warszawie przez FBN Poland. Odbył się on pod hasłem: „**The Next Chapter: From Legacy to Leadership**” – „**Następny rozdział: od dziedzictwa do przywództwa**”.

Do Polski przyjechali właściciele i przedstawiciele rodzin biznesowych przede wszystkim z Niemiec, Finlandii i Węgier, ale także z innych krajów naszego regionu. Część reprezentowała duże, międzynarodowe





przedsiębiorstwa, działające również w Polsce. Co ciekawe, dla wielu uczestników była to pierwsza osobista wizyta w naszym kraju.

Polska widziana oczami gości

Ich pierwsze spostrzeżenia powinny dać nam do myślenia.

Gości zaskoczyła jakość polskiej infrastruktury publicznej, czystość Warszawy, poziom organizacji, poczucie bezpieczeństwa oraz przyjazność ludzi. Dla nas są to rzeczy, do których zdążyliśmy się przyzwyczaić. Częściej je krytykujemy, niż doceniamy. Dopiero spojrzenie osoby odwiedzającej Polskę po raz pierwszy, pozwala czasem dostrzec skalę zmiany, jaka dokonana się w naszym kraju w ciągu ostatnich trzydziestu kilku lat.

Jeszcze większym zaskoczeniem okazał się poziom polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Szczyt rozpoczął się od wizyt studyjnych w firmach członków FBN Poland. Pierwszego dnia uczestnicy odwiedzili Fabryki Mebli FORTE w Ostrowi Mazowieckiej. Kolejny dzień poświęcony został wizytom w Grupie KOMBUD oraz JMP Flowers.

Nie były to wyłącznie kurtuazyjne spotkania w reprezentacyjnych salach konferencyjnych. Goście mogli

wejść do zakładów produkcyjnych, zobaczyć działające linie technologiczne, poznać historię rodzin i porozmawiać o sukcesji, zarządzaniu, rynkach, odpowiedzialności społecznej oraz wyzwaniach kolejnego etapu rozwoju.

Kosmiczne technologie w meblach, kolei i kwiatach

FORTE rozpoczęło działalność w 1992 roku, kiedy Maciej Formanowicz kupił podupadającą fabrykę mebli. Na jej bazie powstało jedno z najnowocześniejszych przedsiębiorstw meblarskich w Europie, posiadające własne zakłady produkcyjne i rozwiniętą organizację sprzedaży na rynkach zagranicznych.

Podczas wizyty rozmawialiśmy nie tylko o produkcji, lecz także o elastycznym zarządzaniu, lean management, zrównoważonym rozwoju, restrukturyzacji oraz doświadczeniach firmy z okresów gwałtownego wzrostu i spowolnienia. Uczestnicy mogli zobaczyć, jak meble powstają w zakładzie wykorzystującym zaawansowaną automatyzację, nowoczesną logistykę i precyzyjne planowanie procesów.

KOMBUD pokazał natomiast, że polska firma rodzinna może tworzyć technologie odpowiedzialne za





bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej. Firma projektuje własne komputerowe systemy sterowania ruchem kolejowym, urządzenia zabezpieczające przejazdy oraz rozwiązania stosowane na stacjach i liniach kolejowych. Jej autorskie systemy zostały opracowane przez polskich automatyków, elektroników i programistów.

Podczas wizyty usłyszeliśmy, że poziom niezawodności części tworzonych tam komputerów można porównywać z wymaganiami stawianymi technologiom kosmicznym. Żartowaliśmy nawet, że mogłyby pracować na orbicie. Niezależnie od tej obrazowej metafory, wrażenie robił przede wszystkim fakt, że rozwiązania stworzone przez polską firmę zarządzają ruchem kolejowym i muszą działać bezpiecznie w każdych warunkach.

Zupełnie inny rodzaj nowoczesnego przemysłu zobaczyliśmy w JMP Flowers. Przedsiębiorcze tradycje rodziny Ptaszek są kontynuowane już od sześciu pokoleń, a tradycje ogrodnicze od pięciu. Firma prowadzi około osiemnastu hektarów szklarni, w których uprawiane są między innymi orchidee, róże i anturium. Produkcja wykorzystuje nowoczesne systemy sterowania klimatem, energetyką oraz zautomatyzowane rozwiązania wspierające pielęgnację i sortowanie roślin.

Żartowaliśmy więc, że FORTE wykorzystuje kosmiczne technologie do produkcji mebli, KOMBUD do zarządzania koleją, a JMP Flowers do produkcji kwiatów. Poziom automatyzacji jest przy tym tak wysoki, że nasi pracownicy nadal mogą wspierać producentów kwiatów między innymi w Holandii.

Za tym żartem kryła się jednak poważna obserwacja. Zagraniczni goście byli autentycznie zaskoczeni

tym, jak nowoczesne są polskie firmy rodzinne. Zobaczyli przedsiębiorstwa, które nie konkurują już wyłącznie kosztami pracy. Tworzą własne technologie, inwestują w badania, automatyzują produkcję, zarządzają skomplikowanymi procesami i z powodzeniem działają na rynkach międzynarodowych.

Być może my sami wciąż nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak daleko zaszliśmy.

Od wizyt w firmach do rozmowy o przywództwie

Po dniach poświęconych przedsiębiorstwom uczestnicy spotkali się w Warszawie na części konferencyjnej. Jej program nie koncentrował się wyłącznie na osiągnięciach poszczególnych firm. Najważniejsze pytanie brzmiało: jak wykorzystać zgromadzone doświadczenie i przejść od budowania dziedzictwa do świadomego przywództwa?

Rozmawialiśmy o wyjątkowości przedsiębiorstw rodzinnych, ich tradycji, dobrych praktykach i sposobach zapewnienia trwałości na kolejne pokolenia. Ważnym elementem programu była integracja środowisk FBN z poszczególnych krajów regionu. Każdy mógł przedstawić swoją rodzinę, firmę oraz doświadczenia lokalnego oddziału organizacji.

Odbyła się również debata o międzynarodowej współpracy gospodarczej w naszej części Europy. Wzięli w niej udział przedstawiciele administracji, parlamentu, izb gospodarczych oraz placówek dyplomatycznych. Rozmawiano o tym, co możemy zrobić, aby rodziny

biznesowe z krajów regionu częściej współpracowały, wspólnie inwestowały i pomagały sobie w ekspansji na kolejne rynki.

Osobne miejsce poświęcono Ukrainie. Pytanie zostało postawione w sposób bardzo biznesowy: czy jest ona wyłącznie źródłem ryzyka, czy również przyszłą szansą – i jak przygotować się do jej odbudowy w sposób racjonalny, odpowiedzialny oraz pozbawiony zarówno nadmiernego optymizmu, jak i paraliżującego lęku.

Program obejmował także temat, o którym w świecie biznesu mówi się zdecydowanie zbyt rzadko: silne przedsiębiorstwo rodzinne wymaga zdrowej i silnej rodziny. Firma może mieć doskonałą strategię, produkty i wyniki finansowe, ale nierozwiązane konflikty rodzinne potrafią w krótkim czasie zniszczyć dorobek budowany przez dziesięciolecia.

Szczyt zakończyła sesja inspirowana formatem TEDx, podczas której uczestnicy dzielili się doświadczeniami, które najbardziej wpłynęły na ich rozwój. Było to dobre podsumowanie idei całego spotkania. FBN nie służy bowiem jedynie wymianie wizytówek. Jego największą wartością jest możliwość uczenia się od ludzi, którzy mierzą się z podobnymi problemami: sukcesją, odpowiedzialnością właścicielską, relacjami między rodzeństwem, przygotowaniem kolejnego pokolenia oraz rozdzieleniem interesów firmy od emocji rodziny.

Lekcja z Miami

Warszawski zjazd był dla mnie kontynuacją refleksji, z którą wróciłem jesienią ze Światowego Zjazdu FBN w Miami.

Słuchałem tam historii rodzin biznesowych z całego świata. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa prowadziło już piąte, dziesiąte lub jeszcze dalsze pokolenie. Spotkałem nawet przedstawicieli rodzin, które liczyły swoją historię przedsiębiorczości do dwudziestego szóstego pokolenia.

Usłyszałem między innymi niezwykle opowieść o rodzinie, której tradycję łączono z XVII-wieczną Kompanią Stu Wspólników. Organizacja ta została powołana w 1627 roku z inicjatywy kardynała Richelieu, aby rozwijać handel, kolonizować Nową Francję i zarządzać francuskimi terytoriami w Ameryce Północnej. Otrzymała uprawnienia tak szerokie, że część jej zadań kojarzylibyśmy dziś raczej z funkcjonowaniem państwa niż prywatnej spółki.

Współczesna działalność tej rodziny koncentruje się już przede wszystkim na mediach. Trudno o bardziej obrazowy przykład tego, jak przez kilkaset lat może zmienić się profil rodzinnego biznesu, a jednocześnie przetrwać sama przedsiębiorcza tradycja.

Słuchając podobnych historii, doszedłem do ważnego wniosku: my w Polsce nie tylko nie jesteśmy gorsi. ➞



My w ciągu nieco ponad trzydziestu lat dokonaliśmy rzeczy, które można uznać za gospodarczy cud.

Zachodnie rodziny miały kilka, kilkanaście, a niekiedy kilkadziesiąt pokoleń na gromadzenie kapitału, doświadczenia, reputacji i międzynarodowych relacji. Oczywiście samo przetrwanie przez setki lat wymagało ogromnych kompetencji i zdolności do adaptacji. Wiek firmy nie jest przypadkiem ani automatyczną gwarancją sukcesu.

My mieliśmy jednak na budowę współczesnych przedsiębiorstw zaledwie trzydzieści kilka lat.

Wiele polskich firm rodzinnych powstało dopiero po 1989 roku. Ich założyciele często zaczęli bez odziedziczonego kapitału, zagranicznych kontaktów, nowoczesnych technologii i wykwalifikowanych zespołów. Zaczynali od małego zakładu, jednego biurka, garażu albo sprzedaży prowadzonej z bagażnika samochodu.

Mieli za to determinację, odwagę, przedsiębiorczość i niezwykłą zdolność dostosowywania się do zmieniających warunków.

Dzisiaj ich przedsiębiorstwa zatrudniają setki i tysiące osób, eksportują na cały świat, posiadają nowoczesne fabryki i tworzą rozwiązania, które jeszcze niedawno musielibyśmy kupować za granicą.

Rozpędzona lokomotywa

Polska gospodarka i polskie firmy rodzinne przypominają dziś rozpędzoną lokomotywę.

Najtrudniejszy był moment ruszania z miejsca. Trzeba było pokonać brak kapitału, zapóźnienie technologiczne, słabą infrastrukturę oraz dziesięciolecia systemu, w którym prywatna przedsiębiorczość była ograniczana, a nie wspierana.

Lokomotywa jednak ruszyła. Przez ponad trzydzieści lat nabierała prędkości. Zbudowaliśmy kompetencje, zakłady, zespoły, relacje, marki i doświadczenie. Teraz powinniśmy wykorzystać jej rozpęd oraz zgromadzoną energię.

Kolejnym etapem musi być odważniejsza ekspansja zagraniczna. Nie tylko sprzedaż produktów poza Polską, ale również przejmowanie przedsiębiorstw, tworzenie międzynarodowych organizacji, budowanie zagranicznych centrów sprzedaży i uczestniczenie w globalnych sojuszach.

Nie możemy cały czas pytać wyłącznie o to, jak obronić swoją pozycję na polskim rynku. Powinniśmy znacznie częściej zastanawiać się, jak wykorzystać zdobyte w Polsce doświadczenie do zajmowania pozycji na kolejnych rynkach.





Współpraca firm rodzinnych z Europy Centralnej i Wschodniej może ten proces przyspieszyć. Łączą nas podobne doświadczenia, a jednocześnie posiadamy różne kompetencje, relacje i możliwości. Im lepiej będziemy się znali, tym łatwiej będzie nam razem inwestować, wymieniać wiedzę i podejmować projekty przekraczające granice jednego kraju.

Dziedzictwo nie może być muzeum

Hasło warszawskiego zjazdu dobrze opisuje również wyzwanie stojące przed samymi rodzinami przedsiębiorców.

Dziedzictwo nie może być wyłącznie historią założyciela opowiadaną podczas firmowych jubileuszy. Nie powinno być eksponatem zamkniętym w gablocie i chronionym przed zmianami. Jego prawdziwą wartością jest to, że może stać się fundamentem kolejnego etapu rozwoju.

Przejęcie od dziedzictwa do przywództwa oznacza przygotowanie następnego pokolenia nie tylko do odziedziczenia udziałów, ale przede wszystkim do przyjęcia odpowiedzialności. Wymaga profesjonalnych zasad zarządzania, mądrych rad nadzorczych, rodzinnych konstytucji, otwartej komunikacji oraz stopniowego przekazywania realnych kompetencji.

Wymaga również odwagi po obu stronach. Nestora – aby pozwolił sukcesorom podejmować decyzje, także te inne niż jego własne. Sukcesora – aby udowodnił, że potrafi nie tylko korzystać z dorobku rodziny, ale również go rozwijać.

Przywództwo ma także wymiar regionalny. Organizując pierwszy zjazd FBN Europy Centralnej i Wschodniej, FBN Poland pokazało, że Polska może być miejscem inicjującym współpracę rodzin biznesowych z naszej części kontynentu.

Nie musimy wyłącznie dołączać do projektów tworzonych gdzie indziej. Możemy sami budować przestrzeń wymiany doświadczeń, proponować kierunki działania i wzmacniać głos naszego regionu w światowej społeczności firm rodzinnych.

Nie chodzi o przywództwo rozumiane jako dominacja. Chodzi o przywództwo wynikające z kompetencji, odpowiedzialności oraz gotowości do podejmowania inicjatywy.

Warszawski szczyt był czymś więcej niż międzynarodową konferencją. Pozwolił nam zobaczyć Polskę i polskie firmy oczami zagranicznych gości. Zobaczyli oni kraj bezpieczny, dobrze zorganizowany i nowoczesny oraz przedsiębiorstwa, których poziom technologiczny często znacząco przekraczał ich wcześniejsze wyobrażenia.

Być może jednak najważniejszy „następny rozdział” musi rozpocząć się w naszych własnych głowach.

Powinniśmy przestać traktować sukces ostatnich trzydziestu kilku lat jako przypadek lub chwilowy efekt nadrabiania zaległości. Jest on rezultatem pracy milionów ludzi, odwagi przedsiębiorców i wyjątkowej umiejętności wykorzystywania szans.

Polska lokomotywa już jedzie. Teraz musimy zdecydować, jak daleko chcemy nią dotrzeć.

Adam Zalaszewski

Fot.: Autor



Opowieść zapisana obrazem

– jak Krakowski Bank Spółdzielczy edukuje finansowo poprzez twórczość plastyczną

11 czerwca 2026 r. podczas uroczystej gali wręczono nagrody laureatom konkursu „Finansowa przygoda z SKO - przygotuj zaproszenie na wycieczkę w ciekawe miejsce w Twojej okolicy”.

Mamy za sobą kolejną, udaną edycję konkursu, który co roku organizujemy wspólnie z Krakowskim Bankiem Spółdzielczym. Do tegorocznego konkursu zostało zgłoszonych 179 prac plastycznych wykonanych przez uczniów szkół, gdzie działają Szkolne Kasy Oszczędnościowe, a rachunek prowadzony jest przez Krakowski Bank Spółdzielczy. W tegorocznym konkursie wzięli udział uczniowie z 22 Szkół Podstawowych. Zgłoszone prace zostały wykonane z wielkim zaangażowaniem i na wysokim poziomie artystycznym. Prace bardzo przekonująco zapraszają do ciekawych miejsc, w których żyją i uczą się młodzi adepci spółdzielczości. Serdecznie dziękujemy wszystkim dzieciom oraz opiekunom SKO za ogrom pracy i pasji. Wasze zaangażowanie jest dla nas niezwykle cenne i doceniamy Wasz wysiłek. Cieszy nas tak duży odzew i fakt, że konkurs cieszy się

niesłabnącym zainteresowaniem. Dzieci w swoich pracach podkreślają zalety oszczędzania, a naszym wspólnym celem jest edukacja finansowa od najmłodszych lat oraz uczenie świadomego i odpowiedzialnego podejścia do wydawania i oszczędzania pieniędzy. Dziękujemy, że pomagacie nam w tej misji – powiedziała Anna Bulka, Prezes Fundacji Rozwoju Spółdzielczości Uczniowskiej witając laureatów konkursu przybyłych wraz z rodzicami oraz opiekunów SKO i zaproszonych gości.

Idea spółdzielczości wywodzi się z małych miejscowości, z małych ojczyzn. Temat tegorocznego konkursu „Finansowa przygoda z SKO - przygotuj zaproszenie na wycieczkę w ciekawe miejsce w Twojej okolicy” to emanacja związków bankowości spółdzielczej z małymi ojczyznami. Poziom tegorocznych prac – podobnie jak w poprzednich latach – był bardzo wysoki, ➔

a wszystkie prace cechuje różnorodność. Prace, które otrzymały nagrody w pełni oddają ideę konkursu. Jestem pod wrażeniem inwencji i ogromu pracy włożonej przez autorów. Krakowski Bank Spółdzielczy od lat wspiera funkcjonowanie Szkolnych Kas Oszczędnościowych. Dla Banku i Fundacji Rozwoju Spółdzielczości Uczniowskiej edukacja ekonomiczna najmłodszego pokolenia Polaków to kluczowe zadanie. Najlepszą metodą nauki o wartości pieniądza jest wspólna zabawa. Bezsportny dowód prawdziwości tej tezy stanowi fakt, że dzieci spontanicznie odłożyły na bok smartfony i Internet i uruchomiły własną wyobraźnię. Przy okazji odkryły swoje talenty plastyczne, by swoje przemyślenia na temat roli SKO, co jest dla nas powodem szczególnej satysfakcji, przedstawić w atrakcyjnej wizualnie formie. Z całego serca dziękuję za Wasz ogromny wysiłek włożony w przygotowanie wszystkich prac konkursowych. Składam podziękowania opiekunom SKO, pracownikom Krakowskiego Banku Spółdzielczego zaangażowanym w działalność SKO, nauczycielom i rodzicom uczestników. Dziękuję komisji konkursowej za pracę, jaką wykonała i Fundacji Rozwoju Spółdzielczości Uczniowskiej pod przewodnictwem Pani Prezes Anny Bulki. Dziękuję także Panu Januszowi Paszkowskiemu - Prezesowi Zarządu Związku Lustracyjnego Spółdzielni za dzisiejszą gościnność. Chcemy kontynuować wspólną organizację konkursów SKO w kolejnych latach, by uczniowie mogli rozwijać swoje pasje i dobrze się bawić podczas nauki o ekonomii. Już teraz zapraszamy do kolejnej edycji konkursu w 2027 roku. - powiedział Mariusz Kumorek Wiceprezes Zarządu Krakowskiego Banku Spółdzielczego.

Nauka poprzez zabawę to jeden ze sprawdzonych sposobów przyswajania wiedzy, angażuje bowiem emocje i naturalną u dzieci ciekawość. Zamiast negatywnych skojarzeń, motywuje do aktywności, co daje trwałe efekty. Taka forma edukacji rozwija również kreatywne myślenie, umiejętność radzenia sobie z wyzwaniami oraz inspiruje dzieci do samoedukacji. To jedna z wielu inicjatyw prospołecznych w które angażuje i angażować się dalej będzie Krakowski Bank Spółdzielczy. Na tym właśnie polega nowoczesne podejście do edukacji, ale i również bankowości – zaplecze techniczne, aplikacje mobilne to jedno. Wychowywanie i zachęcanie do kształcenia daje dzieciom doświadczenia i lepsze zrozumienie finansów, a KBS potwierdza w ten sposób, że zależy mu na wkładzie w rozwój swoich przyszłych klientów. Konkurs na trwałe wpisał się w działania banku i jest dla nas równie istotny jak inne działania wspierające społeczność lokalną - podkreśla Halina Marć Wiceprezes Zarządu Krakowskiego Banku Spółdzielczego.

Komisja Konkursowa nagrodziła następujące prace konkursowe:

- Nagroda główna – Anna Gucwa (Szkola Podstawowa w Bruśniku)
- Wyróżnienie – Paweł Haraf (Szkola Podstawowa nr 2 w Jastrzębi)
- Wyróżnienie - Kacper Haraf (Szkola Podstawowa nr 2 w Jastrzębi)
- Wyróżnienie – Milena Trzaska (Zespół Szkolno-Przedszkolny w Brzeźnicy)
- Wyróżnienie – Laura Jurecka (Zespół Szkolno-Przedszkolny w Witanowicach)





Zjadłbyś coś i wypił w mieście?

Jesteśmy dumni, że nasz kraj jest atrakcyjny turystycznie. Ściga się o prymat Warszawa z Krakowem, Gdańsk za Szczecinem, Sopot z Zakopanem i jeszcze wiele innych par niesportowych, ale posiadających atrakcje turystyczne warte zwiedzenia i poznania. Turystyka to skomplikowany mechanizm napędzany właśnie atutami architektonicznymi i rekreacyjnymi, możliwościami noclegowymi, dobrymi drogami, sprawną komunikacją oraz bazą zapewniającą wyżywienie.

Może warto zerknąć na możliwości wikt po osiągnięciu celu podróży na przykład w Warszawie. Ci, których stać na dobry hotel, mogą korzystać z solidnego i smacznego wyżywienia hotelowego. To z reguły śniadania przy „szwedzkim stole”, gdzie można najeść się do syta bez ograniczeń i jeszcze przygotować kanapkę na drugie śniadanie, do zjedzenia w czasie spaceru po parku czy historycznymi uliczkami Starego Miasta. Praktykowane są „obiado-kolacje”, również atrakcyjne i obfite z możliwością wyboru wśród kilku potraw. Grupa turystów hotelowych to jednak niewielki procent wśród przyjezdnych. Oni mają zapewniony dobry wikt i opierunek.

Co czeka na głodnych i spragnionych turystów nie hotelowych? Centrum miasta i okolice atrakcyjnych turystycznie miejsc pełne są restauracji, barów, knajpek, jadalni, kawiarni, punktów przygotowania i sprzedaży jednego dania np. hot doga, frytek czy lodów. Są lokale, które są pełne gości, bo mają dobrą renomę – atrakcyjne dania i atrakcyjne ceny, są też prawie puste bez takiej renomy. Jednym restauratorom powodzi się lepiej, innym gorzej z różnych powodów. Jak widać gastronomia ogólnie jest opłacalnym i chyba mało ryzykownym biznesem, bo nie widać plajtowania i zamykania lokali. Warunek konieczny to strategiczna lokalizacja, estetyka serwowania i jakość potraw ➔

Co i po ile proponują restauracje?

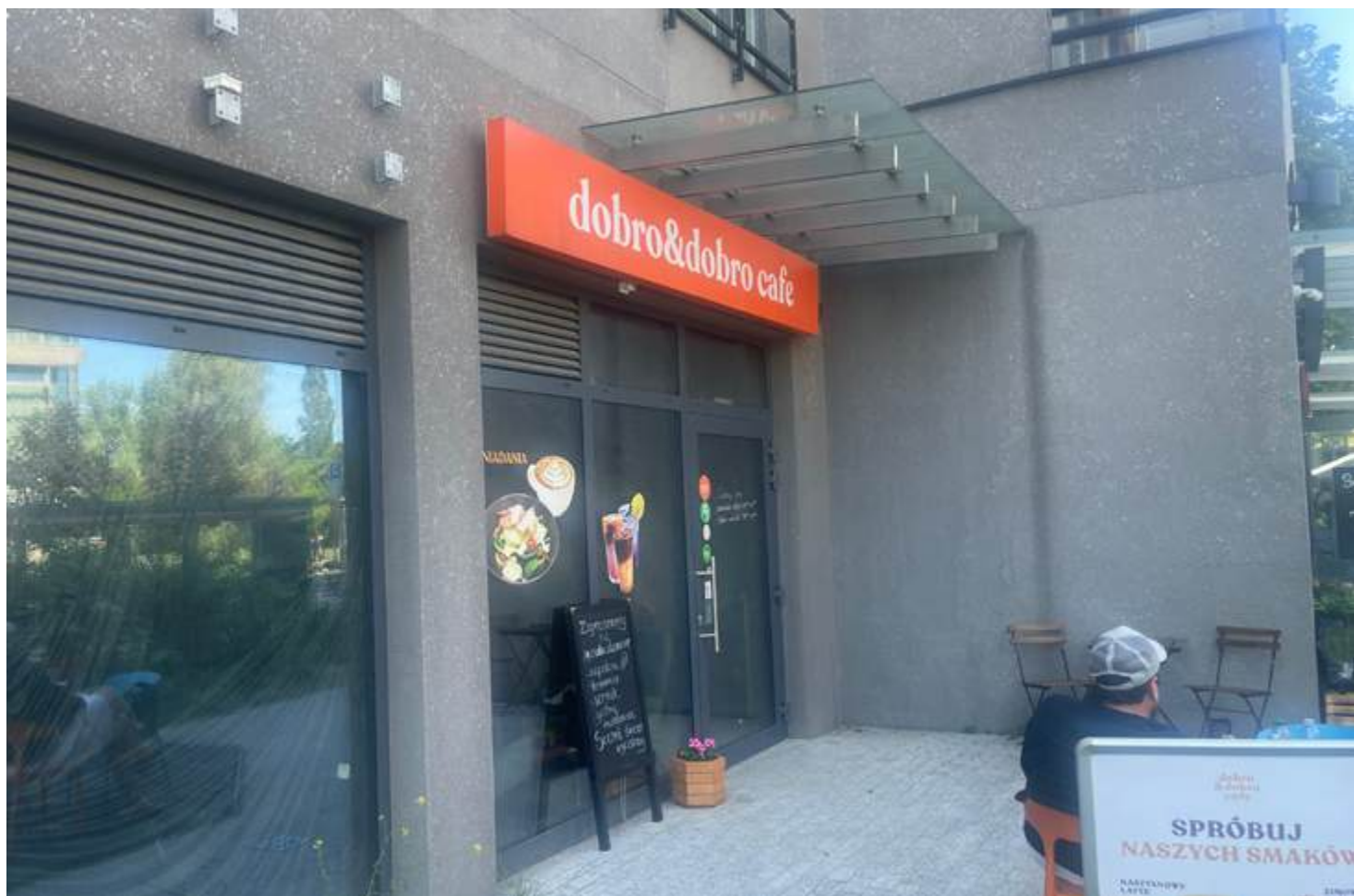
Warszawskie restauracje, a jest ich około 7500, to obfitość i różnorodność. Przeważa tradycyjna, pyszna kuchnia polska, którą chwalimy się dumnie przed światem i polecamy bez obawy turystom, bo wygraliśmy wiele światowych, prestiżowych konkursów na oryginalne potrawy. Mamy swoje oryginalne, jedyne w swoim rodzaju dania, na których poznali się już turyści i często to właśnie jest powodem ponownego odwiedzenia nas. Jest duża rozpiętość cen. Eleganckie wnętrza i aromaty kuchenne generują też wysokie, „elegantkie” ceny za jedzenie i napoje, ale w nich często są „premiowane godziny” obsługi, kiedy za lunch cena jest zaskakująco niska. Te restauracje w tych godzinach nie świecą pustką, tylko karmią swych stałych konsumentów tanim, smacznym jedzeniem w eleganckiej atmosferze. Są tacy, których na taki sposób jedzenia stać i stale z tego korzystają.

Dla oszczędnych, albo chcących zjeść „ekonomicznie” swoje podwoje otwierają liczne bary „mleczne”, gdzie zjesz i „cię nie wydoją”. Polecam je, ze względu na smakowite i niedroge dania. Nie da się tam wypić piwa do posiłku, tylko kefir lub kompot, ale liczne lokale w okolicy z piwem i innymi alkoholami doskonale to uzupełniają. Tu chcę dodać, że nie wszyscy idą do restauracji motywowani głodem lub pragnieniem. Są

tacy, którzy sami przedstawiają się jako „knapciarze” i mają poza konsumpcją przyjemność przebywania w lokalu gastronomicznym. Powdychać aromaty potraw, powzdychać do pięknej kelnerki i poszukiwać w menu czegoś szczególnie specjalnego, pasującego do pitego piwka i uśmiechu kelnerki.

Przed lokalem zwykle wystawiony jest jadłospis z wykazem potraw i ich cenami. To albo zachęca, albo odstrasza potencjalnych konsumentów. To wygoda dla gości i kelnerów. Stać mnie na to albo nie. Są lokale, gdzie w wejściu widnieje informacja, że miejsce wskazuje kelner. Z tego powodu czasami tworzą się kolejki głodnych lub spragnionych. Renomowane lokale o rozsądnych cenach i dobrej kuchni są tak oblegane, że żeby tam zjeść coś, trzeba wcześniej zamówić stolik. To gwarancja restauratora dla chętnego gościa.

Poza polskimi specjałami w naszych restauracjach, jak pierogi, bigos, schabowy, znakomite zupy, jest do wyboru wiele jedzenia „z importu”. Znakomite włoskie pizzerie i trattorie, serwują gamę wypieków pizzy, makarony, kluseczki, frutti di mare. Angielskie i irlandzkie puby proponują steki z Guinnessem. Cudowna, hiszpańska paella z różnymi dodatkami, niezwykle smakowo gazpacho. Dalekowschodnie, stylowe restauracje z sushi i sake oraz te ze smakowitą, oryginalną smakowo „chińszczyzną”. Knapki wietnamskie ze świetnymi zupami bambusowymi, sajgonkami, rybami i mięsem ➔





na ostro i łagodnie. Bliskowschodnie jedzenie też się zadowoliło u nas, bo jest smaczne i oryginalne. Kebab, mezze, humusy, Döner kebabs. Jadłem raz w restauracji Teheran specjalności irańskie. Dość drogo, ale smacznie. Jakże oryginalna jest kuchnia meksykańska z nieodłączną tortillą i jedyną w swoim rodzaju pitą na słono tequilą. Lokale gruzińskie pieką pyszne placiki chaczapuri z serem i zimne wino do tego. Po prostu bajka ze wspomnieniem Jazona i argonautów. Konkurencja smaków rodzi doskonałą jakość serwowanych potraw i sposób przyjmowania gości. Nie wolno zapomnieć o królowej kuchni – francuskiej.

Kawiarnie z kawą po 50 złotych za filiżankę i te z kawą po złotych 5. Te z arabiki z ciasteczkiem i te espresso z robusty ze szklaneczką zimnej wody. Niektóre kawiarnie to też szczególne specjalności – słodkie. Lody w kilkudziesięciu smakach serwowane w waflu na wynos, albo w pucharku z ciasteczkiem. A mrożona kawa, albo herbata?

Wędrując po Starym Mieście, Nowym Świecie i Krakowskim Przedmieściu stale napotyka się na witryny serwujące lody, gofry, frytki, hot dogi i jeszcze wiele innych pomysłów zapiekanki. Stary Rynek od wiosny do jesieni zamienia się w jedną wielką knajpę serwującą różne smakołyki. Aż trudno tamtędy przejść między uczującymi.

Tak jest w centrum i atrakcyjnych miejscach. Okazuje się, że nie gorzej jest w miejscach, gdzie nie ma wielkich atrakcji turystycznych. Mam swoją pracownię na Służewcu Przemysłowym, gdzie 30 lat temu były peryferie. Teraz zamienił się ów Służewiec w wielkie centrum biznesu „Mordor”. Tam gdzie kiedyś była Unutra, Tewa, wiele różnych firm i magazynów teraz stoją piękne biurowce i kilka znakomitych osiedli mieszkaniowych „Nowy i pozytywny Mokotów”. Powstała tu doskonała miejska infrastruktura ze sklepami i oczywiście z gastronomią. Wyszedłem na mały fotoreportaż na ulicę Racjonalizacji. To historyczne, trochę dziwaczne, nazewnictwo ulic z okresu minionego pozostało: Konstruktorska, Magazynowa, Taśmowa, Suwak, Postępu, Samochodowa, Garażowa. Jest jednak w nazewnictwie ulic świeży powiew to ulice: Tolkiena i Gandalfa. Na samej Racjonalizacji doliczyłem się 8 dobrych, atrakcyjnych lokali. Zdjęcia to potwierdzają. Zapraszam do Semolino z doskonałym włoskim jedzeniem i do Wietnamczyków z bogatą propozycją pyszności. Można wypić kawę – do wyboru, do smaku w kawiarence, a nieco dalej pachną smakowicie befsztyki i steki.

Zapraszam jako smakosz – **Jerzy Burski**

Fot.: Autor



ZAMKOWA NOSTALGIA

Elżbieta A. Abłamowicz

W Polsce wciąż buduje się dziesiątki zamków oraz rekonstruuje i rozbudowuje już istniejące. Tęsknota za „zamczyskością” jest tak wielka, że pomimo ogromnych inwestycji wszelka krytyka tych anachronicznych, lecz budzących nostalgię budowli, pozostaje bez echa.



Cechy polskiej „zaczyskości”

Zamek w swojej definicji musi być ogromny, anachroniczny i niepraktyczny – stanowiąc budowlę przenoszącą do innego świata i społecznego porządku. Natomiast „zaczyskość” to neologizm wskazujący na kopiowanie i naśladowanie cech starych zamków, aby wywoływać uczucia sentymentu, romantyzmu i nostalgii za przeszłością.

„Zaczyskość” polska została ostatnio wyeksponowana i przypomniana w Pałacu pod Błachą na Zamku Królewskim w Warszawie podczas ekspozycji zatytułowanej „Ostatni Zamek. Zaczyskość polska od Wawelu do Stobnicy” a wystawa trwała od marca do czerwca 2026.

Kurator wystawy Kuba Snopek, znany urbanista i autor książki o takim samym tytule jak wspomniana wystawa, określił zamek jako „budowlę w swojej naturze nieużyteczną i nieracjonalną, w której nie chodzi o funkcjonalność czy metry kwadratowe, lecz liczy się obraz”. Kurator ekspozycji jednocześnie zaprezentował zamki i zaczyska, sfotografowane przez Mateusza Pawlukiewicza, który jeżdżąc po Polsce utrzymywał na zdjęciach, nie tylko znane, stare zamki polskie, ale też wszelkie przejawy zamkowej architektury pojawiające się w innych budowlach. Należą do nich obecnie różnego rodzaju wille z wieżyczkami, restauracje

i dyskoteki z zamkowymi fasadami czy krenelażem, czyli zębatymi zwieńczeniami ścian lub murów. Dla jednych mogą to być budzące nostalgię pastisze starych budowli dające namiastkę przebywania w bajkowej oprawie, inni mogą dostrzegać w tych budowlach architektoniczną przesadę, a nawet kicz.

Dawne zamki w Polsce i na kresach wschodnich.

Zgodnie z danymi Narodowego Instytutu Dziedzictwa, w Polsce jest ponad czterysta zamków, które są odrestaurowane i noszą ślady historii lub są mocno osadzone w historycznych realiach czyli takich jak tytułowy zamek Wawel w Krakowie czy wzniesiony z gruzów, po II wojnie światowej, Zamek Królewski w Warszawie. Potężna twierdza w Malborku czy zamek Czocho na Śląsku są zaliczane do największych i najpopularniejszych historycznych budowli. Jak wiemy w każdy zamek wpisana jest historia polskiej architektury a każdy władca chciał podkreślać swoje znaczenie rezydencją godną własnych ambicji. Do tej pory możemy podziwiać siedziby magnatów czy kresowych możnowładców takich jak Konięcpolscy zarówno w Polsce, jak i na Ukrainie, zamki Rzewuskich w Podhorcach czy wybudowany już w pierwszej





połowie XX wieku zamek w Bartoszewicach. Potężny ród Sobieskich olśniewa przepychem i mnogością rezydencji poczynawszy od Pałacu króla Jana III w Wilanowie, rodzowego zamku w Olesku po rezydencje w Podhorcach, Złoczowie, Jaworzynie czy ulubiony zamek króla Jana III w Żółwi. Do tej pory bogactwem również olśniewają liczne rezydencje rodu Radziwiłłów w Nieświeżu, potężny zamek w Ołynie na Wołyniu czy równie okazały pałac w Nieborowie, która to posiadłość przez prawie dwa stulecia, do II wojny światowej, należała do Radziwiłłów a obecnie służy jako muzeum. Rodzina Radziwiłłów również całkowicie przebudowała Zamek w Birżach na Litwie, gdzie można też podziwiać odrestaurowany Pałac Tyszkiewiczów.

Rozległe zamki określały społeczną hierarchię, więc niektórzy ambitni magnaci starali się dorównać królowi i często rywalizowali między sobą o splendor. Magnatów naśladowała zaściankowa szlachta dobudowując w środkowej części drewnianego dworku wysoki murek portyk przypominający pałac. Z kolei chłopcy naśladowali szlachtę, dobudowując ganki i krużganki do swoich skromnych domostw. Wiele z zabytkowych dworów, pałaców, zamków na Kresach Wschodnich zostało odbudowane i odrestaurowane dzięki staraniu Fundacji Pomoc Polakom na Wschodzie.

Ostatnie rezydencje magnackie takie jak zamek w Birży zostały wybudowane na początku XX wieku i wydawało się, że to już koniec tego typu „zamczyskości” w polskiej architekturze zwłaszcza, że po II wojnie

światowej zabrakło prawdziwych fortun dawnych magnatów i możnowładców. Wprawdzie w Polsce jako ewenement zaistniała grupa prywatnych przedsiębiorców, zwanych pogardliwie „prywaciarzami”, którym wbrew ówczesnej ideologii, dawano szansę dorabiania się na uzupełnianiu braków na rynku, ale nie każdy z nich miał wtedy odwagę pochwalić się majątkiem czy okazałą rezydencją. Władze niechętnie patrzyły na dorobkiewiczów zdradzających upodobania do okazałych willi i nadmiernego luksusu. W zrujnowanym wojną kraju architektura ograniczała się do podstawowej prostoty starając się zaspokajać potrzeby skromnej egzystencji Polaków. Sytuacja zmieniła się diametralnie w latach 1990., kiedy architektura zaczęła przełamywać sztywne normy socjalistycznego budownictwa, a osoby, którym podnosił się status społeczny i majątkowy lubiły chlubić się dobrym gustem i pokazywać swoje rezydencje nawet w telewizji i magazynach takich jak np. *Weranda*. Dzięki możliwości szybkiego bogacenia się wielu Polaków zaczęło budować swoje własne zamki z wysokimi murami, wieżami czy wieżyczkami chociaż już nie spełniały one żadnej funkcji obronnej.

Cygańska zamczystość

Wydaje się, że w tym powrocie do dawnej historycznej architektury i tak zwanej „zamczyskości” przodowali



Romowie. Już na początku lat 90. XX wieku na terenie Polski zaczęły pojawiać się dziwne wille zdradzające zamiłowanie do starej zamkowej architektury. Niektóre z nich wciąż budzą zdziwienie i zaciekawienie przy wjeździe do niektórych miast polskich takich jak Zgierz, Mława, Łódź czy Wrocław. Autorami tych budowli byli Romowie, którzy splendorem „zaczyskości” zapewne starali się kompensować lata spędzane w cygańskich wozach. Co ciekawe, tych tworców swoich marzeń, nawet nie próbowali konsultować z miejskimi architektami ani legalizować w miejskich urzędach. Tak było np. w Kielcach w 2011 roku, gdzie został wzniesiony dziwny budynek, bez uwzględnienia zasad sztuki budowlanej. Wprawdzie miasto było właścicielem terenu, lecz Stowarzyszenie Mniejszości Romów było dzierżawcą i zorganizowali tam sobie Centrum Mniejszości Romskiej, dlatego miasto nie mogło rozwiązać problemu rozbiórki tej budowli, aby nie padło podejrzenie o prześladowanie mniejszości narodowej Romów. Jednak niektórym Romom, przyzwyczajonym do cygańskiego życia, trudno było od razu zmieniać zwyczaje, więc często rozpalali przed tymi nowymi zamkami ogniska, przy których jedli, tańczyli i śpiewali. Romskie Zamki z lat 80. i 90. ubiegłego wieku obecnie zmieniły właścicieli i albo zostały opuszczone lub popadły w ruinę.

Współczesne budowle o cechach zamków

Wielu inwestorów w Polsce poszło w ślady Romów i zaczęło wznosić budowle o cechach zamków. Do takich należy rozległy zamek w Łapalicach na Kaszubach, gdzie rzemieślnik stolarz wznosił zamek z dwunastoma wieżami, a obiekt ten stał się obecnie turystyczną atrakcją.

Z kolei w Bobolicach w Jurze Krakowsko-Częstochowskiej pojawił się nowy, nieznany dotąd zamek, budzący kontrowersje. Ta budowla pretendowała do roli zabytku, pomimo że ten obiekt nigdy przedtem tak nie wyglądał. Tym niemniej nie było protestu konserwatora tego zabytku odnośnie prawdy historycznej, więc inwestor, chlubiący się pomnażaniem dóbr kultury narodowej, kupił następny zabytek w Mirowie, aby ten obiekt również stał się kulturowo rozpoznawalny jako zamek niezależnie od jego pierwotnej funkcji. Jednak nie tylko odbudowane obiekty w Bobolicach czy Mirowie budzą kontrowersje. Obecnie zrealizowano, wspomniany w tytule wystawy w Pałacu pod Blachą, projekt architekta Waldemara Szczuły, rozległego zamku w Stobnicy (woj. Wielkopolskie). Zamek ten, z powodu rozmiarów i spiętrzenia bryły, wyglądający na średniowieczne tradycyjne zamczysko, ma obecnie pełnić funkcję budynku mieszkalnego. Autor tego oryginalnego obiektu starał się dochować



wierności wszelkim cechom „zamczyskości” zakodowanym w naszej zbiorowej świadomości, a więc jego budowla jest monumentalna, otoczona fosą, ma liczne wieżyczki jak również wysokie kominy obronne i zębate zwieńczenia średniowiecznych murów. Tego typu projekt budowania współczesnych budynków mieszkalnych jest zapewne wyrazem nostalgii architekta za przeszłością jak i obecnie złudnym bezpieczeństwem, jakie dawała fosa czy mury obronne.

Podobne budowle, odrestaurowane i zasiedlone przez mieszkańców można spotkać w Ciechocinku, Toruniu i wielu innych miastach w Polsce. W Ciechocinku stare zamki i pałace przywrócono do dawnej świetności i albo oddano inwestorom pod wynajem lub zamieniono na hotele i sanatoria jak np. Sanatorium „Łazienki I czy Łazienki II”, gdzie przebywałam parę tygodni. Z kolei w Toruniu, oprócz ruin zamku krzyżackiego i wielu odrestaurowanych zabytków, sam okazały ratusz z czerwonej cegły z wysoką wieżą, wprowadza element starej, średniowiecznej architektury. Ponadto w Toruniu natknęłam się na oryginalne bloki mieszkalne zdradzające tęsknotę za „zamczyskością.” Do bryły bloku mieszkalnego dołączone zostały ozdobne elementy z czerwonej cegły ze spiczasto zakończonymi fragmentami wież zamkowych.

Zamki, ruiny i pastisze

Reasumując, można stwierdzić, że „zamczyskość” to nostalgia i zamiłowanie do tradycji przejawiające się w różnych odsłonach. Jedną z nich są opisywane przeze mnie, często zakrojone na szeroką skalę, rekonstrukcje zabytkowych budowli i przywracanie ich do dawnej świetności. Kolejnym celem, zarówno w Polsce, jak i w całej Europie, jest udostępnianie do zwiedzania, budzących nostalgię ruin, po wcześniejszych pracach konserwatorskich. W Polsce jest około 160 ruin zabytkowych zamków, które obecnie są udostępniane turystom takich jak np.: Krzyżtopór (w województwie świętokrzyskim) wybudowany na wzór Wersalu przez wojewodę Krzysztofa Ossolińskiego w I połowie XVIII wieku czy ruiny średniowiecznych zamków z XIII wieku w Olsztynie, Chęcinach i Kazimierzu Dolnym jak również wiele innych historycznych ruin zamków budzących zainteresowanie turystów. Najnowszą odsłoną zamkowej nostalgii jest powstawanie współczesnych obiektów takich jak hotele, dyskoteki, restauracje czy budynki mieszkalne, jak np.: w Toruniu czy omawianej Stobnicy, które są przykładami pastiszów i stylizacji na starych zamkach, średniowiecznych warowniach i fortecach. ■

Fot.: Elżbieta A. Ablamowicz, Shutterstock





Festiwal nad Jeziorakiem. Dwadzieścia lat muzyki, emocji i wyjątkowej atmosfery w Siemianach

Są miejsca, które zachwycają samym położeniem. Są też takie, które oprócz piękna krajobrazu potrafią stworzyć własną historię i niepowtarzalny klimat. Do takich bez wątpienia należą Siemiany – niewielka miejscowość położona nad Jeziorakiem, najdłuższym jeziorem w Polsce. Otoczona lasami, z dala od wielkomiejskiego zgiełku, od lat przyciąga żeglarzy, turystów i miłośników spokojnego wypoczynku. Raz w roku staje się jednak miejscem wyjątkowym. W trzeci weekend lipca amfiteatr nad Jeziorem Jeziorak zamienia się w jedną z najbardziej rozpoznawalnych scen muzycznych Warmii i Mazur.

W tym roku odbył się jubileuszowy, XX Festiwal nad Jeziorakiem – wydarzenie, które przez dwie dekady wyrosło z lokalnej inicjatywy na jedną z najważniejszych imprez kulturalnych regionu. Organizowany przez Gminny Ośrodek Kultury w Lasecznie festiwal od lat przyciąga publiczność nie tylko z powiatu iławskiego, ale również z całego województwa, a nawet z odległych zakątków Polski. Wielu uczestników planuje wakacyjny urlop właśnie tak, aby móc spędzić lipcowy weekend w Siemianach.

Muzyka w niezwykłej scenerii

Położenie festiwalu jest jego ogromnym atutem. Scena usytuowana tuż nad brzegiem Jezioraka, tworzy naturalną scenografię, której nie da się odtworzyć w żadnej sali koncertowej. Zachodzące nad wodą słońce, cumujące przy brzegu jachty i tysiące widzów tworzą atmosferę, która od lat wyróżnia Festiwal nad Jeziorakiem spośród wielu letnich wydarzeń muzycznych.

Siemiany od dawna są miejscem szczególnym dla ludzi kultury. To tutaj wypoczywali pisarze, artyści i twórcy, a pobliski Jerzwałd rozsławił Zbigniew Nienacki. Dziś miejscowość kojarzona jest przede wszystkim z festiwalem, który z roku na rok umacnia swoją markę.

Dwadzieścia lat budowania marki

Historia Festiwalu nad Jeziorakiem pokazuje, że konsekwencja i pasja potrafią przynieść imponujące efekty. Przez dwadzieścia lat na scenie w Siemianach wystąpili

praktycznie wszyscy najważniejsi artyści polskiej estrady reprezentujący różne gatunki muzyczne. Publiczność oklaskiwała między innymi Krzysztofa Krawczyka, Zbigniewa Wodeckiego, Stanisława Sojkę, Kasię Kowalską, Michała Szpaka, Annę Wyszkon, Dawida Kwiatkowskiego, Patrycję Markowską, Piotra Cugowskiego, Grzegorza Turnaua, Julię Pietruchę, Anię Rusowicz, zespół Varius Manx z Kasią Stankiewicz, Blue Café, Czerwony Tulipan czy światowej klasy pianistę Leszka Możdżera. Nie zabrakło również gwiazd polskiej sceny kabaretowej.

– Chyba nie pomyłę się, jeśli powiem, że gościliśmy praktycznie wszystkich najważniejszych artystów polskiej sceny – mówi Grażyna Piękoś, dyrektor Gminnego Ośrodka Kultury w Lasecznie i główna organizatorka festiwalu. – Lista wykonawców jest bardzo długa. Szczególnie wspominamy tych, których już z nami nie ma – Zbigniewa Wodeckiego i Stanisława Sojkę. Niezapomniane występy dała również Joanna Kołaczkowska. Dwukrotnie była naszym gościem i obiecała, że spotkamy się podczas jubileuszowej edycji. Niestety, los napisał inny scenariusz.

Jubileusz pełen wspomnień

Uroczystego otwarcia jubileuszowego festiwalu dokonali wójt Gminy Iława Krzysztof Harmaciński oraz Grażyna Piękoś. W swoich wystąpieniach przypomnieli historię wydarzenia i ludzi, którzy przez lata przyczyniali się do jego rozwoju. Była to chwila pełna wzruszeń, ale również okazja do podziękowania wszystkim, którzy od dwóch dekad współtworzą festiwal.





Pierwszy dzień upłynął pod znakiem koncertów i muzycznych emocji. Na scenie pojawili się Czerwony Tulipan, duet Aleksandra Postek i Michał Amborski, Waldemar Malicki z Małgorzatą Krzyżanowicz, a gwiazdą wieczoru była Małgorzata Ostrowska z zespołem. Mimo chwilowych problemów z pogodą publiczność nie opuszczała amfiteatru, nagradzając artystów długimi owacjami.

– Mieliliśmy obawy związane z pogodą, ale nasi goście po raz kolejny pokazali, że dla dobrej muzyki warto zostać do końca – podkreśla Grażyna Piękoś. – Atmosfera była wyjątkowa.

Młodzi artyści mają swoją scenę

Drugiego dnia tradycyjnie odbył się Konkurs Muzycznych Talentów Siemiany, organizowany nieprzerwanie od 2006 roku. To wydarzenie daje szansę młodym wykonawcom z całej Polski zaprezentować się przed profesjonalnym jury i festiwalową publicznością.

Do konkursu zgłaszają się soliści oraz zespoły wykonujące piosenkę literacką, poezję śpiewaną i szeroko rozumianą piosenkę artystyczną. Laureaci nie tylko otrzymują nagrody, ale także występują podczas wieczornego koncertu na głównej scenie. Dla wielu młodych artystów jest to pierwszy kontakt z tak liczną publicznością.

Po prezentacji laureatów na scenie pojawił się duet Aleksandra Postek i Michał Amborski z zaprzyjaźnionej

gminy Mysłakowice, a następnie zespół Grasz Band działający przy GOK w Lasecznie. Publiczność mogła usłyszeć zarówno znane utwory w nowych aranżacjach, jak i autorskie kompozycje Grażyny Piękoś. Gościnnie wystąpili skrzypaczka Joanna Franciszkowska oraz aktor Michał Wróblewski-Sawczyński.

Wieczorną część programu rozpoczął Kabaret Jurki, który tradycyjnie rozbawił publiczność do łez. Finałem jubileuszowej edycji był koncert Natalii Kukulskiej z zespołem.

Organizacja to praca przez cały rok

Choć dla widzów festiwal trwa dwa dni, jego przygotowanie zajmuje wiele miesięcy. Od 2009 roku Gminny Ośrodek Kultury w Lasecznie samodzielnie odpowiada zarówno za stronę artystyczną, jak i organizacyjną przedsięwzięcia.

– Za każdym festiwalem stoi ogrom pracy – mówi Grażyna Piękoś. – Wybór artystów, przygotowanie sceny, zaplecza technicznego, kwestie bezpieczeństwa, promocja – to wszystko wymaga zaangażowania wielu osób. Każdego roku pojawiają się nowe wyzwania. Pamiętam edycję, podczas których silny wiatr zrywał namioty i balony reklamowe, zdarzały się awarie prądu, włamanie do samochodu technicznego czy nawet atak os. Mimo wszystko zawsze udawało się doprowadzić imprezę do końca.

Festiwal to wspólne dzieło

W organizację wydarzenia od lat angażują się samorządowcy, sponsorzy, pracownicy GOK, wolontariusze oraz druhowie Ochotniczej Straży Pożarnej w Siemianach.

Strażacy odpowiadają nie tylko za bezpieczeństwo uczestników, ale również za organizację ruchu i parkingów.

– W czasie festiwalu Siemiany dosłownie pękają w szwach – mówi Jacek Klinikowski, prezes OSP Siemiany. – Przyjeżdżają setki ludzi i wiele samochodów. Dla naszej jednostki to duże wyzwanie logistyczne, ale również satysfakcja. Dochód z prowadzenia parkingów przeznaczamy później na zakup sprzętu i wyposażenia dla strażaków.

Coś dla ducha i dla ciała

Organizatorzy pamiętają, że festiwal to nie tylko koncerty. Wokół amfiteatru funkcjonowały strefy gastronomiczne, miejsca odpoczynku i liczne punkty przygotowane przez Koła Gospodyń Wiejskich. Regionalne potrawy od lat cieszą się ogromnym zainteresowaniem.

– Zawsze powtarzam, że w Siemianach jest coś dla ducha i coś dla ciała – śmieje się Jan Sosna z Warszawy, który od wielu lat przyjeżdża na festiwal. – Świetna muzyka, piękne otoczenie, życzliwi ludzie i doskonałe jedzenie. Trudno znaleźć drugie takie miejsce. Nawet jeśli nie mogę spędzić tutaj całych wakacji, na festiwalu staram się być obowiązkowo.

Festiwal, który stał się symbolem

Jubileuszowa edycja potwierdziła, że Festiwal nad Jeziorakiem jest dziś czymś więcej niż tylko letnią imprezą plenerową. Stał się wizytówką Gminy Iława, rozpoznawalnym wydarzeniem kulturalnym Warmii i Mazur oraz miejscem spotkań ludzi, których łączy miłość do muzyki.

Organizatorzy nie zamierzają jednak spoczywać na laurach. Zaledwie kilka dni po zakończeniu jubileuszowego wydarzenia rozpoczęły się przygotowania do kolejnej edycji. Trwają rozmowy z artystami, analizowane są opinie uczestników i planowane są kolejne rozwiązania organizacyjne.

Pracy nie brakuje również dlatego, że amfiteatr w Siemianach przez całe lato tętni życiem. Już tydzień po zakończeniu festiwalu odbyła się kolejna ceniona impreza – Stachuriada, poświęcona twórczości Edwarda Stachury. To najlepszy dowód na to, że Siemiany są dziś jednym z najważniejszych centrów życia kulturalnego regionu.

Patrząc na frekwencję, entuzjazm publiczności i zaangażowanie organizatorów można mieć pewność, że Festiwal nad Jeziorakiem będzie jeszcze przez wiele lat przyciągał do Siemian zarówno największe gwiazdy polskiej estrady, jak i tysiące wiernych uczestników. Wydarzenie, które dwadzieścia lat temu zaczynało jako lokalna inicjatywa, dziś jest marką rozpoznawalną daleko poza granicami powiatu iławskiego. ■

Fot.: Archiwum GOK Laseczno i Autor





Budownictwo z najwyższym zapotrzebowaniem na kadry w przemyśle

Budownictwo notuje obecnie najwyższy popyt na pracowników spośród wszystkich segmentów przemysłu. Za wysoką aktywnością rekrutacyjną stoją inwestycje infrastrukturalne, energetyczne, sieciowe i OZE, wynika z „Raportu wynagrodzeń w sektorze przemysłowym 2026” Grafton Recruitment. Firmy szukają zarówno pracowników fizycznych, jak i kierowników budów i kontraktów, projektantów, inżynierów czy specjalistów z uprawnieniami budowlanymi.

Budownictwo barometrem inwestycji i liderem popytu na kadry

Na tle słabszej koniunktury w przemyśle budownictwo pozostaje jedną z branż, w których widać poprawę. W marcu br. wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury wyniósł tu -2,8, wobec -4,9 rok wcześniej. Sprzyjają temu inwestycje finansowane ze środków KPO oraz wysokie nakłady na rozwój infrastruktury, energetyki, kolei, dróg i OZE.

– Budownictwo jest jednym z tych sektorów, których kondycja szybko uruchamia popyt w innych częściach gospodarki. Nowe inwestycje w tej branży generują zamówienia dla producentów materiałów, firm transportowych i logistycznych, zwiększając też zapotrzebowanie

na usługi projektowe i finansowe – mówi Danuta Protasewicz, Regional Manager Grafton Recruitment.

Wysokie nakłady przekładają się bezpośrednio na potrzeby kadrowe branży. Z „Raportu wynagrodzeń w sektorze przemysłowym” Grafton Recruitment wynika, że w I kwartale 2026 roku indeks popytu na pracowników w budownictwie wyniósł 1,39, przy średniej rynkowej na poziomie 0,99. Dla porównania, popyt w obszarze produkcji, jakości, procesów i utrzymania ruchu był równy benchmarkowi, w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw wyniósł 0,84, a w R&D i centrach inżynieryjnych 0,37.

– Budownictwo wyraźnie się zmienia. Coraz większy udział mają inwestycje w energetykę, sieci przesyłowe, OZE i modernizację infrastruktury przemysłowej. Takie ➔



projekty są znacznie bardziej wymagające niż tradycyjne inwestycje drogowe czy kubaturowe, dlatego firmy potrzebują specjalistów z doświadczeniem w projektowaniu, prowadzeniu i koordynacji złożonych inwestycji. To właśnie dostęp do takich kompetencji będzie coraz częściej decydować o sprawnej realizacji kontraktów – mówi Danuta Protasiewicz, Regional Manager w Grafton Recruitment.

Kogo szuka dziś budownictwo?

Największe zapotrzebowanie obejmuje role związane z bezpośrednim prowadzeniem i realizacją inwestycji. Firmy poszukują inżynierów budowy, kierowników robót, kierowników budowy oraz kierowników projektów, szczególnie z doświadczeniem w sektorze przemysłowym i energetycznym (linie i stacje WN, projekty SN/nn). Popyt obejmuje także specjalizacje kolejowe i teletechniczne przy dużych projektach infrastrukturalnych. Po stronie przygotowania i kontroli

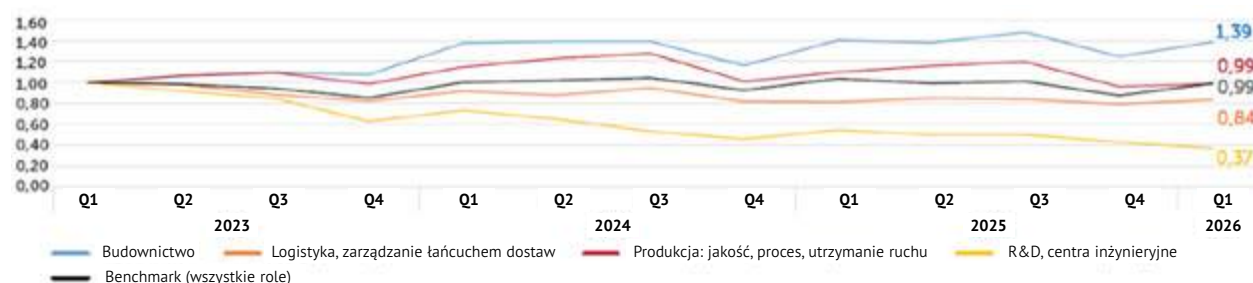
projektów poszukiwani są kosztorysanci obsługujący przetargi publiczne, specjaliści od roszczeń oraz planiści pracujący na harmonogramach projektowych, m.in. w Primavera P6.

Wspólnym mianownikiem tych ról jest praca przy inwestycjach o większej skali organizacyjnej, technicznej i formalnej. Dlatego firmy zwracają uwagę na doświadczenie projektowe, cyfrowe i dokumentacyjne, w tym znajomość BIM, automatyzacji, prefabrykacji oraz wymagań ESG. Przy takich realizacjach liczy się też umiejętność koordynacji wielu uczestników procesu budowlanego, kontrola budżetu i terminów oraz prowadzenie prac zgodnie z wymaganiami jakościowymi i formalnymi.

Energetyka premiuje specjalistyczne doświadczenie

Projekty energetyczne są jednym z głównych źródeł popytu na specjalistów w budownictwie. Modernizacja sieci elektroenergetycznych, rozwój OZE czy ➔

Popyt według kategorii stanowisk



Źródło: „Raport wynagrodzeń w sektorze przemysłowym”, Grafton Recruitment



inwestycje w infrastrukturę wysokiego napięcia przesuwają akcent z samej realizacji prac na doświadczenie w prowadzeniu złożonych projektów technicznych.

– *Energetyka wprowadza do budownictwa inną skalę odpowiedzialności. Projekty sieciowe czy rozruchowe wymagają bardzo dobrej organizacji budowy, znajomości i rozumienia norm, procedur odbiorowych, zasad bezpieczeństwa pracy i konsekwencji technicznych każdej decyzji. To zawęży pulę kandydatów – doświadczenie zdobyte w prostszych projektach nie zawsze wystarcza przy inwestycjach energetycznych* – komentuje Ewa Gumbarewicz, ekspertka ds. rekrutacji w Grafton Recruitment.

Znaczenie inwestycji energetycznych znajduje odzwierciedlenie w wynagrodzeniach. W budownictwie jedno z najwyższych stawek dotyczą ról związanych właśnie z energetyką: kierownicy ds. uruchomień mogą liczyć na 26–36 tys. zł brutto miesięcznie, kierownicy budowy WN na 24–30 tys. zł, kierownicy robót WN na 19–25 tys. zł, a zarobki projektantów stacji WN i linii WN wynoszą średnio 18–26 tys. zł. W 2026 roku widelki na tych stanowiskach pozostały na poziomach z poprzedniego roku, utrzymując je w górnej części siatki płac dla budownictwa. Wysoko wyceniane są także role związane z jakością: koordynatorzy jakości zarabiają 19–23 tys. zł brutto miesięcznie, a specjaliści ds. jakości 11–16 tys. zł.

Kontrakty i organizacja budowy z wysokimi stawkami

W górnej tabeli płac pozostają także stanowiska kontraktowe i kierownicze. Dyrektorzy kontraktów mogą liczyć na pensje w wysokości 29–35 tys. zł brutto

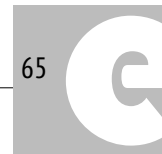
miesięcznie, a wynagrodzenie kierowników kontraktu lub projektu wynosi obecnie 19–26 tys. zł.

Wśród kierowników robót najwyższe wyceniane są role elektryczne oraz mostowo-drogowe. Stawki kierowników robót elektrycznych plasują się na poziomie 14–21 tys. zł, kierowników robót mostowych lub drogowych 14–20 tys. zł, a kierowników robót sanitarnych średnio 12–18 tys. zł. Z kolei kierownicy budowy w budownictwie ogólnym utrzymali ubiegłoroczny poziom wynagrodzenia w wysokości 16–20 tys. zł brutto miesięcznie. Za takimi stawkami stoi odpowiedzialność za harmonogram, bezpieczeństwo, współpracę z podwykonawcami i bieżące decyzje na placu budowy. Przy dużych inwestycjach opóźnienia czy błędy organizacyjne mogą bezpośrednio zwiększyć koszt projektu.

Stabilne pozostają wynagrodzenia na stanowiskach brygadzystów i koordynatorów prac budowlanych. Mogą oni liczyć na wynagrodzenia w wysokości 8–10 tys. zł brutto miesięcznie.

Inżynierowie, projektanci i kosztorysanci blisko centrum inwestycji

Wynagrodzenia inżynierów budowy mieszczą się dziś najczęściej w przedziale od 8 do 13 tys. zł brutto miesięcznie, w zależności od specjalizacji. Inżynierowie budowy zarabiają obecnie 9–12 tys. zł, inżynierowie budowy elektryczni 9,5–13 tys. zł, a inżynierowie budowy sanitarni 8–11 tys. zł. To role bliższe codziennej realizacji projektu niż strategicznemu zarządzaniu kontraktem, ale ich znaczenie rośnie wraz ze skalą i złożonością inwestycji.



– Wyższe widełki widać tam, gdzie kompetencje techniczne łączą się z odpowiedzialnością projektową. Rynek wyżej wycenia role powiązane z infrastrukturą i instalacjami, czyli obszarami szczególnie istotnymi przy projektach energetycznych, sieciowych i modernizacyjnych, gdzie dokumentacja techniczna wpływa na koszty, harmonogram i późniejszą realizację prac – zauważa Danuta Protasewicz, Regional Manager Grafton Recruitment.

Stawki projektantów instalacji elektrycznych wynoszą obecnie 12–19 tys. zł, projektantów infrastruktury 12,5–21 tys. zł, projektantów kubaturowych 11–18 tys. zł, a projektantów instalacji sanitarnych 10–16 tys. zł. Ważną rolę pełnią również osoby odpowiedzialne za wyceny, ponieważ w projektach realizowanych pod presją terminów i kosztów dobrze przygotowana wycena może ograniczyć ryzyko korekt budżetu już na



Budownictwo – tabele wynagrodzeń

Stanowisko	Cała Polska	
	min (PLN)	max (PLN)
Dyrektor kontraktów	29 000	35 000
Kierownik kontraktu/projektu	19 000	26 000
Kierownik budowy (budownictwo ogólne)	16 000	20 000
Kierownik robót konstrukcyjno - budowlanych	13 000	18 000
Kierownik robót mostowych/drogowych	14 000	20 000
Kierownik robót sanitarnych	12 000	18 000
Kierownik robót elektrycznych	14 000	21 000
Inżynier budowy	9 000	12 000
Inżynier budowy (elektryczny)	9 500	13 000
Inżynier budowy (sanitarny)	8 000	11 000
Specjalista ds.wycen	9 000	12 000
Specjalista ds. wycen (drogowy)	9 000	17 000
Asystent projektanta (kubatura)	7 000	10 000
Asystent projektanta (infrastruktura)	8 000	11 000
Asystent projektanta (elektryka)	8 500	12 000
Asystent projektanta (sanitarny)	7 000	10 000
Projektant (kubatura)	11 000	18 000
Projektant (infrastruktura)	12 500	21 000
Projektant instalacji elektrycznych	12 000	19 000
Projektant instalacji sanitarnych	10 000	16 000
Koordinator Jakości (energetyka)	19 000	23 000
Specjalista ds.Jakości (energetyka)	11 000	16 000
Inżynier ds. Rozruchu (Commissioning)	15 000	23 000
Pracownik Budowlany (koord./brygadzysta)	8 000	10 000
Koordinator ds. BHP (energetyka)	14 000	20 000
Kierownik ds.uruchomień (energetyka)	26 000	36 000
Kierownik Robót WN (energetyka)	19 000	25 000
Kierownik Budowy WN (energetyka)	24 000	30 000
Projektant Stacji WN (energetyka)	18 000	26 000
Projektant Linii Wysokiego Napięcia	18 000	26 000

etapie wykonawczym. Specjaliści ds. wycen zarabiają obecnie 9–12 tys. zł brutto miesięcznie, natomiast specjaliści ds. wycen drogowych 9–17 tys. zł.

Edukacja techniczna odbija, ale rynek szybciej zgłasza potrzeby

Po kilku latach spadków liczba studentów na kierunkach technika, przemysł i budownictwo wzrosła w roku akademickim 2024/2025 o 0,8 proc. r/r. To zmiana po spadkach o 3,5 proc. w roku 2023/2024 oraz 5 proc. w roku 2022/2023. Największy wzrost liczby studentów kierunków technicznych odnotowano w województwach śląskim i zachodniopomorskim (po 6 proc.) oraz w lubuskim (4 proc.). Ogólna liczba studentów w Polsce zwiększyła się w tym samym czasie o 2,8 proc.

Dla budownictwa to dobry sygnał, jednak na efekty trzeba będzie poczekać. Branża potrzebuje osób przygotowanych do pracy przy złożonych projektach, a zdobycie niezbędnych kompetencji i uprawnień zajmuje kilka lat. Studia są dopiero początkiem ścieżki, którą uzupełnia doświadczenie zdobywane przy projektowaniu i realizacji inwestycji.

– Najtrudniej pozyskać specjalistów, których kompetencje buduje się przez kilka lat. Młody inżynier może stosunkowo szybko dołączyć do zespołu projektowego lub wykonawczego, jednak samodzielne prowadzenie inwestycji wymaga znacznie większego doświadczenia. Dlatego wzrost liczby studentów nie rozwiąże w krótkim czasie problemu niedoboru

kadr. Branża potrzebuje dobrze zorganizowanych staży, mentoringu, wsparcia w zdobywaniu uprawnień oraz ścisłej współpracy firm z uczelniami i szkołami technicznymi – ocenia Ewa Gumbarewicz, ekspertka ds. rekrutacji w Grafton Recruitment.

Wyzwanie branży: utrzymać specjalistów przy dużych projektach

Firmy budowlane konkurują dziś o ograniczoną grupę doświadczonych kierowników, projektantów, inżynierów i specjalistów technicznych. Część z nich wybiera inne branże, m.in. energetykę lub sektor zbrojeniowy, gdzie realizowane są równie atrakcyjne projekty, często przy bardziej konkurencyjnych wynagrodzeniach. W tej sytuacji pozyskanie i utrzymanie doświadczonych pracowników staje się jednym z najważniejszych wyzwań, szczególnie na stanowiskach związanych z prowadzeniem kontraktów, projektowaniem, nadzorem i realizacją inwestycji.

– W najbliższych latach przewagę zbudują firmy, które będą potrafiły przyciągnąć i zatrzymać doświadczone kadry oraz stworzyć ścieżkę rozwoju dla młodszych specjalistów. Dla kandydatów liczy się realna perspektywa: atrakcyjne wynagrodzenie, możliwość zdobywania uprawnień oraz perspektywy rozwoju zawodowego – podsumowuje Ewa Gumbarewicz, ekspertka ds. rekrutacji w Grafton Recruitment.

Link do raportu: https://pl.grafton.com/pl/raport-wynagrodzen-w-sektorze-przemyslowym-2026?utm_source=pr&utm_medium=artykul&utm_campaign=raportmanu

O raporcie: „Raport wynagrodzeń w sektorze przemysłowym 2026” to już 10. edycja cyklicznego opracowania przygotowanego przez ekspertów Grafton Recruitment. Zawiera zestawienia wynagrodzeń pracowników wszystkich szczebli (fizycznych, specjalistów, aż po kadrę menedżerską) w różnych gałęziach przemysłu, takich jak farmacja i chemia, motoryzacja i produkcja urządzeń, FMCG, badania i rozwój, centra inżynieryjne i dystrybucyjne, budownictwo oraz branża zbrojeniowa. Badanie wynagrodzeń zostało przeprowadzone od marca do kwietnia 2026 roku na próbie 9345 kandydatów pracujących w sektorze przemysłowym oraz 178 firm. Publikacja została wzbogacona o komentarze ekspertów, które pokazują aktualne wyzwania i perspektywy rozwoju sektora.

Grafton Recruitment to międzynarodowa agencja doradztwa personalnego. Wspiera firmy i kandydatów w rekrutacjach na stanowiska specjalistyczne i kierownicze średniego szczebla w obszarze pracy stałej i tymczasowej, outsourcingu, IT contractingu i RPO. Wachlarz usług dopełnia doradztwo inwestycyjne, opracowywanie analiz i cyklicznych raportów rynkowych. Grafton Recruitment jest też wyłącznym dostawcą narzędzi Thomas International w Polsce. Marka została założona w 1982 r. w Irlandii, na polskim rynku jest obecna od 30 lat. Od 2018 r. jest częścią Gi Group Holding, międzynarodowej agencji pracy należącej do czołówki światowych liderów branży rozwiązań rekrutacyjnych i działającej w 37 krajach w Europie, Azji i Amerykach. Więcej: pl.grafton.com.

Fot.: Shutterstock



Uczymy przez zabawę

Finansowa przygoda z SKO

Czy jest lepszy sposób nauki niż poprzez zabawę?

KBS i Fundacja Rozwoju Spółdzielczości Uczniowskiej od lat organizują konkursy dla uczniów członków SKO.

Kredki, farby, pióro stają się wyrazem ekspresji. Dzieci opowiadają o planach, celach, pomysłach - wszystkim co w dorosłości służyć może odpowiedzialnemu zarządzaniu swoimi finansami.

Zamiast suchych reguł - własna interpretacja i historia. Zamiast "musisz" - wsparcie ciekawości i działania.

Możliwość zdobycia nagród nie jest celem samym w sobie, ale domyka formułę i ma pokazać, że pomysł, konsekwencja i zaangażowanie przynoszą realne korzyści.



Fundacja Rozwoju
Spółdzielczości
Uczniowskiej



Krakowski Bank Spółdzielczy

Polski Bank | www.kbsbank.com.pl

Krakowski Bank Spółdzielczy z siedzibą w Krakowie, Rynek Kleparski 8, 31-150 Kraków, wpisany do rejestru przedsiębiorców w Sądzie Rejonowym dla Krakowa Śródmieścia w Krakowie, XI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, KRS: 0000078979, NIP: 6750006027, REGON: 000500286.

A young child with short, light brown hair and brown eyes is looking directly at the camera with a neutral expression. The child is holding a white rectangular sign in front of their chest with both hands. The sign has the text 'STOP WAR IN UKRAINE' written on it in a hand-drawn, blocky font. The word 'STOP' is in red, 'WAR' is in black, 'IN' is in black, and 'UKRAINE' is in blue. The background is split vertically into a yellow half on the left and a blue half on the right.

STOP WAR
IN
UKRAINE