



INFLACJA A GOSPODARKA

Prezes Glapiński cechuje się olbrzymim poziomem optymizmu, ale nie zwraca uwagi na fakty i na liczby. 16-procentowa inflacja w Polsce jest najwyższą ze wszystkich występujących w dużych państwach Unii Europejskiej. Najpierw wrogiem był Putin i wojna na Ukrainie, teraz kładzie się nacisk na Unię Europejską.

Tylko przypomnijmy, że w strefie euro inflacja wynosi obecnie 7 proc., w Hiszpanii trochę powyżej trzech, a we Włoszech ceny wręcz spadły, co jest zjawiskiem w Polsce wydaje się jeszcze przez wiele, wiele miesięcy niewyobrażalnym – mówi Andrzej Domański w rozmowie z prof. Pawłem Wojciechowskim. s.41

BIZNES RAPORT

- NAJLEPSZY PRACODAWCA 2023 s.11
- NOWOCZESNE BIURO s.28
- ELEKTROMOBILNOŚĆ s.32
- NOWOCZESNE ROLNICTWO s.36

TYGODNIK NR 17-18/2023 28 KWIETNIA – 11 MAJA 2023 R. NR INDEKSU 34625X ISSN 1734-8900

GAZETA FINANSOWA

FEDERAL MEDIA COMPANY FMC www.gf24.pl



Chińskie spojrzenie na Europę

Chińczycy przez pewien czas sądzili, że może Europa stanie tzw. trzecim, globalnym biegunem. Boją się odtworzenia układu dwubiegunowego, czyli odbudowy obozu zachodniego pod przywództwem USA. Drugim byłby biegun wschodni, tylko nie wokół Kremla, a Zhongnanhai, czyli siedziby chińskich władz. – mówi prof. Bogdan Góralczyk s. 8



ZDEFINIOWANA SKŁADKA

POLSKI SYSTEM EMERYTALNY OPIERA SIĘ NA ZASADZIE ZDEFINIOWANEJ SKŁADKI, ALE TYLKO W TEORII. RZECZYWISTOŚĆ OKAZUJE SIĘ BARDZIEJ BRUTALNA. BO SYSTEM ÓW ZAWIERA SPRZECZNOŚCI, PRZEZ KTÓRE NIE OTRZYMAMY DOKŁADNIE TYLE, ILE SKŁADEK ODPROWADZIMY, ALE ZUPEŁNIE INNĄ KWOTĘ – MÓWI DR ANTONI KOLEK. s. 43



Przedsiębiorcy wrogiem władzy?

Wróg jest bardzo ostrym określeniem, to ktoś z kim walczy się za wszelką cenę, a myślę, że takiej sytuacji w Polsce nie obserwujemy. Bardziej precyzyjne jest określenie „chłopcy do bicia”. Przynajmniej takie padło podczas konferencji, w których uczestniczyłem w zeszłym roku. Z kilkudziesięciu – połowa skierowana była właśnie do biznesmenów. Opinia, że „ten rząd nas nie lubi, nie lubi przedsiębiorców. Jesteśmy chłopcami do bicia” – pojawiała się właściwie na każdej z nich kilka razy – mówi Marek Zuber. s. 44

ADWOKATURA JEST KOBIETĄ

Czas sprzyja temu, by zauważyć, jak wiele fantastycznych kobiet-adwokatów stoi na czele rozmaitych zjawisk, istotnych w życiu społecznym i politycznym naszego kraju. Warto to odnotować. Stąd adwokatura jest kobietą. Warto zwrócić uwagę na fakt, i poka-

zuje to np. czas pandemii, że krajom, w których bezpośrednio, egzekutywną władzę sprawowały kobiety – wiodło się lepiej. – mówi adw. Małgorzata Surdek-Janicka w rozmowie z dr Katarzyną Gajowniczek-Pruszyńską i mec. Jackiem Dubois. s. 45

Czy Polacy potrafią handlować bronią?

W ostatnim raporcie z roku 2021, mieliśmy znaczny wzrost eksportu. Spodziewamy się – z uwagi na sytuację międzynarodową i na transfery uzbrojenia dokonywane do naszego wschodniego sąsiada – że w 2022 r. wzrost

eksportu będzie jeszcze większy. Bo trzeba wyjaśnić, że w większości przypadków transfery uzbrojenia na Ukrainę są transakcjami handlowymi, a nie darowiznami. – mówi Krzysztof Firkowski w rozmowie z amb. Andrzejem Braiterem. s. 42



12,90 zł (w tym 8 proc. VAT)

ISSN 1734-8900



9 771734 890304 17>

W NUMERZE POLECAMY

DOŻYWCIE ZA SZPIEGOSTWO?
KONTROWERSJE.Jędrzej **Dzitko**

Poselski projekt zaostrażający odpowiedzialność za szpiegostwo wywołał medialną burzę. Opozycja zarzuca, że władza kręci bicz na politycznych wrogów. Zjednoczona Prawica odpowiada, że Polska to jeden z głównych celów ataku rosyjskich szpiegów i dywersantów. Kto ma rację?

s. 6



INFLACJA A GOSPODARKA

Wywiad

Czy prezes NBP ma rację mówiąc, że inflacja spada „na leb, na szyję”? Czy w strefie euro sytuacja jest bardziej optymistyczna i dlaczego? Prof. Paweł Wojciechowski rozmawia z Andrzejem Domańskim.

s.41



ZDEFINIOWANA SKŁADKA

Antoni **Kolek**

Jak dokładnie działa polski system emerytalny? Na czym polega zasada zdefiniowanej składki i czy otrzymamy dokładnie tyle, ile wniesiemy?

s. 43

PRZEDSIĘBIORCY WROGIEM
WŁADZY?

Wywiad

Publiczne wypowiedzi urzędników, prokuratorów i polityków szkodzą polskiemu biznesowi. Mogą np. wpływać negatywnie na wartość giełdową spółek. Niektórzy przedsiębiorcy podnoszą zarzut manipulowania kursem akcji poprzez medialne wyroki urzędników. Czy przedsiębiorcy stali się największym wrogiem polityków? Beata Tomczyk rozmawia z Markiem Zuberem.

s. 44

FMC27NEWS WEJDŹ I BĄDŹ NA BIEŻĄCO....



Europejska transformacja energetyczna nabiera tempa

Unia Europejska poradziła sobie z kryzysem energetycznym nadszpieganie dobrze, lepiej, niż byśmy się spodziewali – mówi Monika Morawiecka z Regulatory Assistance Project. Jak wskazuje, to zasługa zarówno działań podjętych na poziomie UE, jak i niezależnych, zewnętrznych czynników, takich jak ciepła zima i ograniczenia covidowe w Chinach. – W tym roku mamy jednak kilka czynników niepewności, które utrudniają odpowiedź na pytanie, czy wyszliśmy już

z tego kryzysu – dodaje. Wśród nich są nie tylko warunki pogodowe i susza, lecz także kondycja elektrowni jądrowych. Jak podkreśla ekspertka, kryzys energetyczny na europejskim rynku ma też pozytywną stronę. Szacuje się, że przyspieszył transformację energetyczną o co najmniej kilka lat. – Według części analityków Putin przyspieszył europejską transformację energetyczną, rozumianą jako odejście od paliw kopalnych i przejście na źródła odnawialne, o 5–10 lat.



Trudna sytuacja polskich rolników i hodowców

Dziś o północy Polska wznowiła tranzyt produktów rolnych z Ukrainy przez Polskę. Będą one jednak konwojowane i monitorowane systemem SENT, którym obecnie monitorowany jest m.in. transport paliw, a także plombowane elektronicznymi plombami z systemem GPS. Jednocześnie zakaz importu towarów żywnościowych z Ukrainy został utrzymany, choć część ekspertów nie wierzy w jego skuteczność. Jak podkreśla prezes Krajowej Rady Izb Rolniczych Wiktor Szmulewicz, ochrona

polskich rolników i rodzimego rynku to konieczność, ponieważ w Polsce rolnictwo jest ważną gałęzią gospodarki i rynku pracy oraz zapewnia bezpieczeństwo żywnościowe dla całego kraju. Tymczasem liczba gospodarstw rolnych już i tak od lat sukcesywnie spada. Kryzys związany z nadmiernym, niekontrolowanym importem ziarna i innych surowców rolnych z Ukrainy oraz towarzyszące mu od tygodni protesty rolników spowodowały, że rząd zdecydował się już na wprowadzenie czasowego embarga.

REKLAMA

FMC27
NEWS

OD NAS DOWIESZ SIĘ WIĘCEJ

Beata Tomczyk, Paweł Wojciechowski, Jarosław Ziobrowski, Jacek Dubois, Katarzyna Mazur, Robert Cheda, Antoni Kolek

fmc27news.pl

GAZETA
FINANSOWA

www.gf24.pl

Tygodnik wydawany przez:
Federal Media Company FMC

Redaktor naczelny: Piotr Bachurski (p.bachurski@gazetafinansowa.pl)
DZIAŁ RAPORTÓW – dodatek promujący biznes w Polsce – biznesraport@gazetafinansowa.pl,
skład i tani: Magdalena Helberger
REDAKCJA: 02-672 Warszawa, ul. Domaniewska 37, lok 23, gazeta@gazetafinansowa.pl
Agnieszka Prasowska wiceprezes zarządu ds. wydawniczych i promocji
tel.: 501 209 900 (a.prasowska@gazetafinansowa.pl)

Biuro Reklamy: tel. 22 375 94 63, 22 375 94 64 reklama@gazetafinansowa.pl
Redakcja nie zwraca tekstów niezamówionych i zastrzega sobie prawo redagowania oraz dokonywania skrótów. Redakcja nie odpowiada za treść materiałów reklamowych. Opinie dotyczące rynku kapitałowego są wyłącznie poglądami autorów. Ich źródłem są ogólnie dostępne informacje przekazywane przez spółki publiczne, m.in. w wymaganych prawem raportach.
GAZETA FINANSOWA © Wszystkie prawa zastrzeżone.
Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy.

FMC27NEWS

Komentarza „Gazecie Finansowej”
udzielili:



SPRAWDŹ!



Codziennie nowi goście!

Informacje i komentarze na tematy związane z gospodarką, przemysłem, biznesem i finansami. Pomnażaj swoje pieniądze; sprawdź, jak skutecznie chronić je przed utratą wartości. Bądź na bieżąco z wiadomościami ekonomicznymi. Kreuj swoje krytyczne myślenie z nami w programie „Porozmawiajmy o pieniądzach”.

fmc27news.pl



ŚRODA

”

Żona kanclerza Niemiec Olafa Scholza, BRITTA ERNST, która pełniła funkcję minister edukacji Brandenburgii, podała się do dymisji. Nie przekazała powodów rezygnacji.



CZWARTEK

”

Koniec wojny możliwy jeszcze w tym roku? Agencja Bloomberg ustaliła, że francuski prezydent EMMANUEL MACRON razem z chińskimi władzami pracują nad tajnym planem doprowadzenia Rosji i Ukrainy do stołu negocjacyjnego już tego lata.



PIĄTEK

”

Odrzucamy wysiłki Putina mające na celu stworzenie strefy wpływów pod groźbą użycia broni – oświadczył w piątek szef Pentagonu LLOYD AUSTIN. Zapewnił też, że USA będą wspierać Ukrainę tak długo, jak będzie to konieczne.



SOBOTA

”

Ukraina w ciągu najbliższych 10 lat wejdzie do Unii Europejskiej? – To będzie proces szybszy niż przeciętnie, ale nie taki z dnia na dzień. Ukraina będzie musiała, podobnie jak Polska, spełnić masę rozmaitych warunków – mówi w rozmowie z Wirtualną Polską WŁODZIMIERZ CIMOSZEWICZ, eurodeputowany Koalicji Obywatelskiej.



NIEDZIELA

”

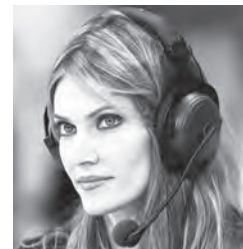
Ambasador Chin we Francji LU SHAYE oświadczył, że niektóre kraje byłego Związku Radzieckiego w świetle prawa „nie są suwerenne”. Wypowiedź wywołała w sieci burzę dyplomatyczną, a także rozsierdziła Litwę, Łotwę i Estonię. Chińscy przedstawiciele w Wilnie, Rydze i Tallinie zostaną wezwani do złożenia wyjaśnień.



PONIEDZIAŁEK

”

Jedynie członkostwo w NATO zapewni gwarancje bezpieczeństwa dla Ukrainy – mówili w Katowicach byli prezydenci Polski i Ukrainy ALEKSANDER KWAŚNIEWSKI i Petro Poroszenko. Podkreślali, że w toczącej się w Ukrainie wojnie musi wygrać wolny i demokratyczny świat.



WTOREK

”

Była wiceszefowa Parlamentu Europejskiego jest podejrzana o kolejne oszustwa – informuje Politico. Amerykański serwis dotarł do dokumentów, z których wynika, że EVE KAILI oskarżono m.in. o pobieranie środków za fikcyjne wyjazdy służbowe.

FELIETON

AMOK „ZIELONYCH KHMERÓW”

Nie wzrusza to jednak odklejonej od rzeczywistości, trzęsącej Brukselę sekty „Zielonych Khmerów”, pograżającej się coraz głębiej w ideologicznym (czy wręcz para-religijnym) amoku „klimatyzmu”. To zresztą generalnie jest zmorą obecnych czasów – pozorowanej, rytualnej, oligarchicznej pseudo-demokracji: o naszych losach, przyszłości i majątkach decydują niewybierani przez nikogo i przed nikim nie odpowiadający ludzie; samozwańcy wodzowie i prorocy, którzy zaślaniają się wyższymi celami, lecz nie chcą i nie będą ponosić skutków swych decyzji. Wyrzeczenia są dla pana, panie Arczku – dla zarządu jest dalsza nieograniczona konsumpcja wszelkich dóbr i zmuszanie takich jak pan, panie Arczku, do ponoszenia kosztów „ratowania planety”. Kluczowym punktem pakietu jest ETS-2 włączający od 2027 r. do handlu emisjami CO₂ transport drogowy oraz ogrzewanie budynków, które zostaną poddane systemowi certyfikacji pod kątem śladu węglowego. Przy czym, w latach 2026-2034 stopniowo będzie wygaszana pula darmowych zezwoleń emisyjnych na rzecz granicznej opłaty węglowej (CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism) na

Parlament Europejski przyjął 18 kwietnia nowy pakiet klimatyczny, realizując tym samym kluczowe postulaty programu „Fit for 55”. Nowe przepisy po zatwierdzeniu przez Radę UE staną się obowiązującym prawem – co z punktu widzenia obywateli UE oznacza jedno: będzie głodno, chłodno, nędznie i drogo.

towary importowane spoza UE, co w zamierzeniu wyrównać ma szanse konkurencyjne europejskiego przemysłu. Śmiem twierdzić, że CBAM niczego nie „wyrówna” – więcej, może być wstępem do wojny celnej, bo nie wyobrażam sobie, by kraje takie jak USA, Chiny czy Indie pozostawiły unijne posunięcia bez reakcji i nie wprowadziły cel odwetowych na towary z Europy. A to razem wzięte skutkować będzie radykalnym wzrostem wszystkich kosztów życia – czyli drożyzną i „greenflacją”. Warto przy tym zapytać, czy graniczną opłatą objęte zostaną również „zielone” technologie – chociażby surowce i podzespoły niezbędne do produkcji tych wszystkich elektrycznych samochodzików, paneli fotowoltaicznych i wiatraków. Tak się bowiem składa, że są one obciążone koszmiarnym śladem węglowym, o innych konsekwencjach środowiskowych, takich jak tysiące hektolitrowy wody używanej do wyplukiwania rud metali ziem rzadkich, nie wspominając. A co z internetem – jednym z największych



Piotr Lewandowski

globalnych generatorów emisji CO₂? Nieco ponad dwa lata temu Bank Pekao pokusił się o analizę kosztów pakietu „Fit for 55” dla Polski. Wedle wyliczeń, tylko do 2030 r. zapłacimy w różnych formach 189 miliardów euro, w tym 52 mld euro wskutek zmian w systemie ETS. Biorąc to pod uwagę, unijny Fundusz

Społeczno-Klimatyczny wart raptem 65 mld euro (do którego przecież także się dorzucimy), czy KPO (zakładając optymistycznie, że kiedyś te pieniądze w ogóle dostaniemy) będzie jedynie skromnym plasterkiem w żaden sposób nie łagodząc społecznych kosztów klimatycznego obłędu. Zarzniemy więc swój przemysł, turystykę (bo raptownie skoczą ceny podróży, w tym lotniczych), rolnictwo (bo Unia walczy przecież także z metanem i azotanami), zafundujemy sobie w zamian utratę bezpieczeństwa żywnościowego, bezrobocie i nieuchronnie związane z tym wstrząsy społeczne (z przedsmaikiem już mamy do czynienia w Holandii i Francji) – a klimatu i planety i tak nie uratujemy.

I tutaj warto wspomnieć o „naszych baranach”. Po głosowaniu w PE, PiS urządziło konferencję prasową, podczas której europosłanka Anna Zalewska grzmiła, iż postanowienia pakietu „Fit for 55” są „nie do przyjęcia”. Czyli tradycyjnie – PiS protestuje przeciw temu, na co zgodził się w czerwcu i grudniu 2020 r. Mateusz Morawiecki. Obudzili się po prawie trzech latach... Europejski Zielony Ład ogłoszono w grudniu 2019, Timmermans pakiet „Fit For 55” zaprezentował w lipcu 2021. Coście robili z tym do tej pory? Zielony Ład negocjował minister klimatu Michał Kurtyka, któremu głównie zależało na posadzie sekretarza generalnego OECD, której i tak nie dostał. „Kamienie milowe” ze wszystkimi ekoszałenstwami negocjowali zaufani Morawieckiego, Waldemar Buda i Grzegorz Puda, za plecami dużej części własnego rządu. I co – po ponad dwóch latach dotarło do was, co żeście wtedy podpisali?

W tym samym czasie Jarosław Kaczyński mówił, że rezygnacja z Zielonego Ładu skazuje nas na marginalizację, premier Morawiecki zaś straszyl, iż odejście od unijnej klimatycznej agendy oznacza de facto polexit. Tyle, że właśnie o to chodzi, byśmy w tej sprawie byli na marginesie, zamiast popełniać samobójstwo wraz z resztą oszalałej Europy. Na podobnej zasadzie pozostawanie poza strefą euro, własna waluta i relatywnie słabsze powiązania ze światowym systemem finansowym pozwalały nam łagodniej przechodzić ostatnie kryzysy, począwszy od tego z 2008 r. Problemem zatem nie jest marginalizacja, czy widmo polexitu, tylko to, że nasi rządzący sobie takiego scenariusza nie wyobrażają. I za to kunktatorskie tchórzostwo już wkrótce wszyscy słono zapłacimy.

”

Nieco ponad dwa lata temu Bank Pekao pokusił się o analizę kosztów pakietu „Fit for 55” dla Polski. Wedle wyliczeń, tylko do 2030 r. zapłacimy w różnych formach 189 miliardów euro.



Home & Market
Czasopismo polskich elit finansowych

Wystartowała kolejna edycja programu „Mój Prąd”. Kwoty dofinansowania podniesiono, żeby dopasować program do warunków rynkowych. Jak wskazuje ekspert firmy Eaton: maksymalnie można uzyskać nawet do 58 tys. zł dopłat; dla osób, które będą chciały przejść na net-billing przewidziano dodatkową zachętę 3 tys. zł, jednak może ona nie być wystarczająca; podniesione stawki to odpowiedź m.in. na rosnące ceny energii, które czekają nas jeszcze do 2030 roku; program może pomóc w „odbiciu” na rynku fotowoltaiki.



24
proc.

Specjaliści z dziedziny finansów coraz częściej zmieniają pracę i odczuwają potrzebę zdobywania nowych umiejętności oraz dostosowywania się do współczesnego świata biznesu. Prawie jedna czwarta ankietowanych osób (24 proc.) twierdzi, że chce zmienić pracę w ciągu roku, natomiast kolejne 29 proc. nie wyklucza takiej możliwości – wynika z badania Finance and the Great Reshuffle.

25 mln zł w 47 emisjach papierów wartościowych pozyskały spółki w ramach finansowania społecznościowego w 2022 r. – wynika z raportu ZPF „Crowdfunding udziałowy 3.0”. – Rok 2022 był trudny dla całego sektora społecznościowego finansowania spółek. Złożyło się na to wiele negatywnych czynników, wśród których należy wymienić obawy o kondycję gospodarczą, wojnę na Ukrainie czy wreszcie rekordowo wysoką inflację i stopy procentowe – wskazuje dr Artur Trzebiński, doradca ds. ekonomicznych ZPF i autor raportu.



DOŻYWCIE ZA SZPIEGOSTWO? KONTROWERSJE.

Poselski projekt zaostrowanie odpowiedzialność za szpiegostwo wywołał medialną burzę. Opozycja zarzuca, że władza kręci bicz na politycznych wrogów. Zjednoczona Prawica odpowiada, że Polska to jeden z głównych celów ataku rosyjskich szpiegów i dywersantów. Kto ma rację?

Jędrzej Dzitko

Dlaczego teraz?

Od rozpoczęcia rosyjskiej agresji na Ukrainę nasz kontrwywiad zatrzymał kilkunastu obywateli Polski oraz innych krajów pod zarzutem współpracy wywiadowczej z Moskwą. Szczególne wrażenie nie tylko na klasie politycznej, ale chyba na wszystkich Polakach, wywarła informacja ABW o likwidacji siatki agenturalnej rosyjskich służb specjalnych. Zatrzymani nie tylko monitorowali węzły transportowe rozpracowując tranzyt zachodniej pomocy dla Ukrainy ale także obiekty naszej infrastruktury krytycznej, jak choćby gazoport i terminale przeładunkowe w Trójmieście. Co więcej, według ministra-koordynatora ds. służb specjalnych Mariusza Kamińskiego, moskiewscy agenci przygotowywali zbrojne dywersje, których realizacja mogła kosztować życie setek, jeśli nie tysięcy Polaków. Mogła przynieść ogromne straty gospodarcze. Miarą niepokoju władz był pierwszy od wybuchu wojny apel, aby obywatele zachowali czujność oraz informowali policję o podejrzanych osobach i zainteresowaniach. Następnie wzmocniono ochronę strategicznych obiektów, a w Sejmie pojawił się projekt nowelizacji prawa karnego w części dotyczącej szpiegostwa. Jego uzasadnieniem jest wzrost zagrożeń hybrydowych związanych z wojną w sąsiedniej Ukrainie oraz rolę odgrywaną przez Polskę w pomocy temu krajowi. Były szef Agencji Wywiadu Andrzej Derlatka potwierdził, że aktywizacja rosyjskich służb specjalnych na terenie Polski to działa-



nie związane z planowaną ofensywą armii Putina. Jego celem jest zmiana nastawienia Polaków, a szerzej Europejczyków do wojny. Ewentualne dywersje miałyby podważyć zaufanie obywateli do władz, wzbudzić panikę, destabilizując ład społeczny. Taką opinię potwierdzają ostrzeżenia kontrwywiadów innych państw NATO. Niemiecki Urząd Ochrony Konstytucji regularnie kieruje do biznesu i obywateli komunikaty o rosnącym zagrożeniu ze strony rosyjskich służb.

Jednak proponowane zaostrowanie odpowiedzialności karnej za szpiegostwo ma głębsze uzasadnienie. Zdaniem rządzących, wyzwania tego typu będą rosły niezależnie od tego, jak zakończy się obecna agresja. Putin wypowiedział wojnę Zachodowi, od lat atakując demokrację. W obecnej chwili powstaje światowa koalicja reżimów autorytarnych, choćby takich jak Chiny, Korea Północna, Iran i Białoruś. Szczególnie niepokojąca jest chińska penetracja wywiadowcza, ze względu na swój globalny zasięg i naszą pozycję bliskiego sojusznika USA. Ponadto graniczymy z wrogiem Rosją i Białorusią, nie ukrywając, że

wspieramy siły opozycyjne do obu reżimów. Jesteśmy również państwem wschodniej flanki NATO, w którym przebywają sojusznice wojska i wciąż powstają nowe instalacje obronne oraz logistyczne przygotowywane przez Sojusz na wypadek wojny. Wreszcie Polska intensywnie rozbudowuje własną armię i przemysł zbrojeniowy. To wszystko sprawia, że nasz kraj staje się pierwszorzędnym celem wywiadowczym i dywersyjnym nie tylko dla Kremla, ale także Pekinu oraz innych członków globalnej osi zła. Musimy być przygotowani systemowo czyli także pod względem prawnym.

Co było, a co będzie (może)?

Władze chcą nie tylko zmian w kodeksie karnym, ale także rozszerzenia kompetencji służb specjalnych, poprawiając ich skuteczność w zwalczaniu obcych wywiadów. W polskim kodeksie karnym przestępstwo szpiegostwa poświęcony jest art. 130. Określa on zakres kar „za udział w działalności obcego wywiadu przeciwko Polsce”. Obecnie za szpiegowanie na rzecz innego kraju można trafić do wię-

zienia na okres od roku do 10 lat, w zależności od wielu czynników, m.in. czasu współpracy, wyrządzonych szkód i miejsca zajmowanego w szpiegowskiej hierarchii, czyli stopnia przydatności wywiadowczej. Obecny projekt przewiduje zdecydowane zaostrowanie kar. Za organizowanie i kierowanie działalnością szpiegowską ma grozić 25 lat pobytu w zakładzie karnym. Jednak agent obcego wywiadu lub szpieg, któremu sądownie zostanie udowodnione popełnienie przestępstwa o szczególnej szkodliwości, może zostać skazany nawet na karę dożywocia. Ponadto nowelizacja wprowadza nową kategorię przestępstwa. Jest nią „szpiegostwo nieumyślne”. Chodzi o czyn karalny „przekazywania informacji potencjalnie szkodliwych dla naszego bezpieczeństwa osobie, co do której, na podstawie towarzyszących okoliczności, można przypuszczać, że bierze udział w działalności obcego wywiadu”.

Znowelizowana ma być też ustawa o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Agencji Wywiadu. ABW będzie mogła zwrócić się do sieciowych operatorów łączności

„
Władze chcą nie tylko zmian w kodeksie karnym, ale także rozszerzenia kompetencji służb specjalnych, poprawiając ich skuteczność w zwalczaniu obcych wywiadów.

Według danych OECD za 2021 r., polscy pracownicy pracują przeciętnie 1 830 godzin w roku, co stanowi szósty najwyższy wynik wśród wszystkich państw OECD i drugi najwyższy wśród państw europejskich. 26 kwietnia br. wchodzi w życie przepisy dyrektywy Work-Life Balance oraz dyrektywy w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy. Przepisy dotyczące Work-Life Balance wprowadzą dla pracodawców wiele nowych obowiązków, ale jednocześnie stanowią szansę dla tych, którzy potrafią właściwie zarządzać kapitałem ludzkim.



1,8
mln mieszkań

W ciągu ostatnich 10 lat deweloperzy i inwestorzy indywidualni w Polsce oddali do użytku **1,8 mln mieszkań**. Mimo to wciąż ich brakuje. Z danych Eurostatu wynika, że pod względem liczby pokoi przypadających na osobę mamy w Polsce niemal najgorszy wynik w Europie, wynoszący 1,2.

Główny Urząd Statystyczny opublikował właśnie dane na temat sprzedaży detalicznej w marcu 2023. Porównując rok do roku spadła ona aż o 7,3 proc. (rok temu w lutym zanotowano wzrost o 9,6 proc.), jednak w porównaniu ze lutym wzrosła aż o 14 proc. Jednocześnie zanotowano znaczny wzrost wartości sprzedaży w cenach bieżących w internecie – o 14,7 proc. w porównaniu z lutym. Udział sprzedaży przez internet w sprzedaży ogółem w marcu wyniósł 8,6 proc., a więc minimalnie spadł w porównaniu z lutym (8,7 proc.).



Według ministra-koordynatora ds. służb specjalnych Mariusza Kamińskiego, moskiewscy agenci przygotowywali zbrojne dywersje, których realizacja mogła kosztować życie setek, jeśli nie tysięcy Polaków.

i komunikacji o wydanie dostępu do danych, treści i systemów, jeśli pojawi się podejrzenie przestępstwa szpiegostwa. Dotychczas służby miały takie uprawnienia wyłącznie w przypadku podejrzenia o działalność terrorystyczną.

Kontrowersje

Polscy eksperci bezpieczeństwa są podzieleni. Wielu uważa, że zastrzeżenie kar za szpiegostwo jest krokiem w dobrą stronę. Wizja dożywotniego pobytu w zakładzie karnym działa odstrasżająco. Prewencja jest z pewnością dobrą metodą walki z niskimi pobudkami. Największe kontrowersje budzi „szpiegostwo nieumyślne”, stawiając pod ścianą głównie biznes. Tysiące podmiotów gospodarczych ma zagranicznych partnerów. To głównie firmy z Unii Europejskiej



Były szef Agencji Wywiadu Andrzej Derlatka potwierdził, że aktywizacja rosyjskich służb specjalnych na terenie Polski to działanie związane z planowaną ofensywą armii Putina.

ale także ponadnarodowe korporacje lub przedsiębiorstwa z Chin, Rosji i Białorusi. Kto zagwarantuje polskiemu biznesmenowi, że część z nich nie znajduje się pod kontrolą wrogich służb specjalnych lub wprost jest ich przykrywkami? Ponadto miliony obywateli Rosji, Białorusi i Chin mają obywatelstwo unijne lub dysponują prawem pobytu i działalności gospodarczej. Kto ich zlustrowe, jako ewentualnych partnerów biznesowych wolnych od powiązań z Kremlem? Wreszcie rosyjski wywiad bardzo często posługuje się metodą tzw. obcej flagi. Polega na podszywaniu się pod obywateli państw trzecich, tylko po to aby zainstalować biznes w UE, w tym w Polsce. Fikcyjny Kanadyjczyk, Australijczyk czy Brazylijczyk jest naprawdę Rosjaninem. Dlaczego polski przedsię-

biorca wprowadzony w błąd przez zagranicznego partnera, ujawniając fakty lub informacje ze swojej dziedziny biznesowej, ma ponosić za to odpowiedzialność karną? Granice pomiędzy cywilnymi technologiami i danymi, a zastrzeżoną tajemnicą są coraz bardziej rozmyte. Czy z faktu, że Rosjanie wykupują zachodnie prakki, po to aby wymontować z nich układy scalone mające zastosowanie w ich czołgach lub rakietach, wynika kara dla producenta sprzętu AGD, który je legalnie sprzedał? Dlatego w przypadku „szpiegostwa nieumyślnego” ekspertom zapalają się „czerwone lampki”. Ustawodawcy zastawili na biznes jeszcze jedną „pułapkę”. Chodzi o rozszerzony dostęp ABW do sieciowych i telekomunikacyjnych danych. Dla firm, które współpracują z podmiotami zagranicznymi to potencjalne zagrożenie naruszające tajemnicę gospodarczą czyli biznesową. Pamiętajmy także, że



Dlaczego polski przedsiębiorca wprowadzony w błąd przez zagranicznego partnera, ujawniając fakty lub informacje ze swojej dziedziny biznesowej, ma ponosić za to odpowiedzialność karną?

Został tylko tydzień na złożenie PIT za 2022 r.

Podatnicy mają czas do 2 maja na rozliczenie się z fiskusem i sprawdzenie, czy skorzystali ze wszystkich przysługujących ulg – przypominają eksperci z firmy inFakt. Dodatkowo przedsiębiorcy, którzy prowadzili działalność gospodarczą przed 1 lipca 2022 roku, mogą jeszcze zmienić formę opodatkowania za rok 2022. Trzeba jednak odpowiednio oznaczyć taką modyfikację w formularzu PIT-36. Jak wskazuje Piotr Juszczyk, główny doradca podatkowy w inFakcie, fiskus odrzuca dokumenty bez właściwej adnotacji.



jeśli zachodzi podejrzenie szpiegostwa projekt zakłada prawo naszych służb do trzymiesięcznej inwigilacji obywateli innych państw czyli także partnerów biznesowych. Projekt antyszpiegowskiej nowelizacji kodeksu karnego przejdzie ekspertyzę prawną. Zadbaj o to Sejm i niezależni eksperci. Dobrze byłoby, gdyby swoje opinie zaprezentowały organizacje przedsiębiorców i pracodawców. Choćby dlatego, że są platformami nawiązywania kontaktów, a zrzeszone w nich firmy mają na całym świecie przedstawicielstwa, punkty handlowe i fabryki. W Polsce zatrudniają dziesiątki tysięcy pracowników zza wschodniej granicy. Jeszcze lepiej gdyby głos biznesu został wysłuchany przez rządzących. Z jednym zastrzeżeniem. Początkowo niepostrzeżenie, a od momentu agresji Putina na Ukrainę otwarcie, sytuacja bezpieczeństwa Europy i Polski zmieniła się o 180 stopni. Okazało się, że pokój nie jest wartością daną raz na zawsze. Putin dobitnie pokazał, że wzajem-

nie korzystne relacje gospodarcze nie są instrumentami budowy dobrobytu tylko narzędziami wojny. Wiemy już także, że nasze członkostwo w UE i NATO jest dobrym punktem wyjścia do zadbania samemu o własne bezpieczeństwo. Według wszelkich prognoz, globalna niestabilność będzie się pogłębiać. Choćby dlatego, że obecny ład międzynarodowy transformuje, a konturów przyszłego jeszcze nie widać. Musimy zatem pogodzić się z faktem, że stale rosnąca ilość zagrożeń wymusza reakcję obronną państwa. Zaostrzenie i rozszerzenie kryteriów bezpieczeństwa będzie następowało, czy nam się to podoba, czy nie. Proces znajdzie odzwierciedlenie przede wszystkim w systemie prawnym, także dotyczącym przedsiębiorczości. Musimy budować spójny system ochronny złożony z odpowiednich procedur, norm, sprawnie działających służb specjalnych i armii. Całość jednak nie będzie funkcjonalna bez społecznej akceptacji i obywatelskiego udziału.

REKLAMA



Felieton to najtrudniejszy gatunek publicystyczny, a Jacek Dubois uprawia go od lat z biegłością i wprawą, jakie wykazuje na salach sądowych.

Ten skrzący się humorem zbiór wprowadza Czytelnika w meandry świata prawników, ich klientów oraz polityki. Prawdziwą sensacją są dwa opowiadania: nieprzeciętnie złośliwe, przenikliwe i brawurowe.

Książka nie do przeoczenia!

kupisz na www.fanbook.store



CHIŃSKIE SPOJRZENIE NA EUROPE

Kończąc wizytę w Moskwie Xi Jinping powiedział, że świat wkracza w największą od 100 lat fazę zmian. Jaka rolę w globalnej strategii Chin przydzielił Europie?

Odpowiedź nie zabrzmi dobrze dla europejskiego ucha. Z punktu widzenia Chin Europa nie jest ani kluczowym frontem, ani obszarem zainteresowań. Tym niemniej pozostaje bardzo ważna, czego dowodem już w 2013 r. było ogłoszenie inicjatywy Jedwabnego Szlaku XXI w. Składa się z dwóch nitok: lądowej, która idzie również przez Polskę, jak i morskiej, która na razie kończy się w greckim porcie Pireus. Ponadto, Chińczycy przez pewien czas sądzili, że może Europa stanie tzw. trzecim, globalnym biegunem. Boją się odtworzenia układu dwubiegunowego, czyli odbudowy obozu zachodniego pod przywództwem USA. Drugim byłby biegun wschodni, tylko nie wokół Kremła a Zhongnanhai, czyli siedziby chińskich władz. Ciągłe próbują, czego dowodem była ostatnia wizyta Emmanuela Macrona. Chiny odwiedziła także szefowa Komisji Europejskiej, a wcześniej premier Hiszpanii. W listopadzie ubiegłego roku wizytę złożył także kanclerz Olaf Scholz. To prowadzi do wniosku, że gdyby Chiny mogły, to chętnie rozerwałaby więzi transatlantyckie. Z niepokojem obserwują, że po rosyjskiej agresji na Ukrainę Zachód się zjednoczył. To nie jest dobra wiadomość, ponieważ uznają, że głównym dla nich frontem są Stany Zjednoczone.

Podczas ostatniej wizyty duetu Emmanuel Macron i Ursula von der Leyen, Pekin faworyzował prezydenta Francji, traktując szefową KE „po macoszemu”. Na co liczą Chiny, dywersyfikując podejście do europejskich instytucji i państw członkowskich UE?

Chiny to starożytna cywilizacja, która myśli swoimi kategoriami. Już od starożytności forsuje zasadę Divide et impera (Yiyi zhiyi). Chińczycy niby proponują współpracę z całą Unią, czy też w Formule 17 +1



Chińczycy niby proponują współpracę z całą Unią, czy też w Formule 17 +1 jeśli chodzi o kraje naszego regionu, ale nawet wówczas preferują porozumienia dwustronne.

Z prof. Bogdanem Góralczykiem, politologiem, sinologiem i badaczem cywilizacji Państwa Środka, rozmawia Robert Cheda

jeśli chodzi o kraje naszego regionu, ale nawet wówczas preferują porozumienia dwustronne. To klasyka chińskiej dyplomacji, która wciela w życie potoczną zasadę „ręka rękę myje”. Pod warunkiem, że ręka Pekinu jest mocniejsza.

Na co liczą Niemcy i Francja, intensyfikując kontakty ekonomiczne z Pekinem?

Macron dystansuje się od polityki amerykańskiej wobec Chin, w sprawie Tajwanu i mówi o strategicznej autonomii UE.

Wrzucił Pan kilka kartofli do jednego worka. Pierwszy jest taki, że Francja czy Niemcy niekoniecznie intensyfikują współpracę z Chinami, tylko ją podtrzymują. Niemcy, ale też inne państwa Europy Zachodniej straciły rynek rosyjski. Przestaliśmy kupować rosyjskie surowce, a współpraca z Moskwą raczej nieodwracalnie minęła. Tymczasem przed pandemią wysokość niemieckiego handlu z Chinami odpowiadała połowie całego eksportu UE do tego kraju. Chiny były największym rynkiem dla niemieckich samochodów. Po utracie rynku rosyjskiego opuszczenie Chin byłoby dla Niemiec samobójstwem. Berlin próbuje coś zmieniać ale nie może tego zrobić natychmiast, czego oczekują Amerykanie. Chiny to wiedzą i pokazują Niemcom marchewkę. Także Macron sprzedał Xi ponad 160 Airbusów, a suma tylko tego kontraktu opiewa na 36 mld euro. To pokazuje grę o ogromne stawki. Jest też drugi kartofel, to kwestia bezpieczeństwa. W tej sprawie Europa się podzieliła, a agresja Putina na Ukrainę tylko wzmocniła pęknięcie. Państwa naszego regionu, z wyjątkiem Węgier, jednoznacznie stoją przy NATO i USA. Europa Zachodnia już niekoniecznie. Trzeci kartofel to francuskie ambicje. Macron ma ogromne problemy w związku z próbą podniesienia wieku emerytalnego. Pewnością siebie na arenie zewnętrznej próbuje kreować się na nowego Charles de Gaulle'a. Zgadza się z krytykami jego wizyty w Chinach. Wojna to nie jest dobry moment na ogłaszanie strategicznej autonomii.

Unia Europejska ma wyraźny problem ze wspólną polityką wobec Chin. Co jest tego przyczyną?

Najtrudniejszym problemem UE jest powrót twardej polityki, w której liczy się siła. Tymczasem Unia definiuje się jako miękka



PROFESOR BOGDAN GÓRALCZYK – politolog, sinolog i badacz cywilizacji Państwa Środka o europejskiej renomie. Autor bestsellerowych publikacji nt. Chin XXI w. Ambasador RP w Tajlandii, Birmie i na Filipinach. Związany z Uniwersytetem Warszawskim, m.in. jako dyrektor Centrum Badań Europejskich.

siła. Jesteśmy znakomici w tworzeniu norm, uzgadnianiu stanowisk, tymczasem trzeba szybko działać, bo trwa wojna. Unia musi się na nowo wymyślić, tymczasem jest targana wieloma kryzysami. Pierwszy powstał, kiedy społeczeństwa Francji i Holandii odrzuciły projekt konstytucji europejskiej. Od tamtej pory następują głębokie podziały na federalistów i nacjonalistów. Wielki kryzys gospodarczy podzielił Europę na osi północ – południe. W 2014 r. zapłonęły nam granice. Na południu powstało krwawe Państwo Islamskie, które spowodowało w Europie kryzys imigracyjny. Potem nadszedł brexit i Donald Trump. Uważam, że Unia Europejska jest w głębokim kryzysie wartości. Podziały powodują, że Chińczycy grają raczej ze stolicami państw, a nie z instytucjami w Brukseli.

W jednej z publikacji napisał Pan, że rozpoczął się bój o światowy prymat. Stany Zjednoczone rozwodzą się z Chinami, ale to Xi Jinping ma dziś kłopoty. Jakie błędy popełnia?

Największym jest centralizacja i monopol władzy. Ubiegłorocz-



Z punktu widzenia Chin Europa nie jest ani kluczowym frontem, ani obszarem zainteresowań.

ny, XX Zjazd KPCh w zasadzie obwołał Xi cesarzem. Zawsze będę powtarzał mantrę dziejów powszechnych, ale także Chin, że autokracja na krótką metę może być skuteczna, ale w dłuższej perspektywie to recepta na katastrofę. Natomiast Chińczycy uważają, że konfrontacja z USA i problem tajwański wymagają jednoosobowych rządów. Obecnie Tajwan jest dla Chin kwestią najważniejszą. Pekin uważa, że to sprawa wewnętrzna. Amerykanie traktują wyspę jak swój niezatapialny lotniskowiec. Ponadto najnowsze dane mówią jednoznacznie, że Chiny po raz pierwszy w dziejach nie są najludniejszym państwem świata. Wyprzedziły je Indie. Mają młode społeczeństwo, tymczasem Chiny się starzeją. Dywidenda demograficzna jest potężnym wyzwaniem. Do tego dochodzą ogromne trudności na rynku deweloperskim, który odpowiada za co najmniej jedną trzecią PKB. Przyczyną jest ogromne zadłużenie wewnętrzne. Ocenia się, że dług publiczny Chin przekracza 300 proc. PKB. Nieprzypadkowo Joe Biden w ostatnim orędziu o stanie państwa dwukrotnie powtórzył zdanie „Pokażcie mi polityka na świecie, który chciałby teraz zasiąść w fotelu Xi Jinpinga”. Miał na myśli to, jak trudne wyzwania stoją przed chińskim przywódcą.

Czy dla Xi wyjściem z kłopotów nie będzie atak na Tajwan?

Chińczycy nigdy tak nie powiedzą, bo idą po swoje. Uczą od przedszkola, że Tajwan jest integralną częścią Chin. Gdyby nawet Xi zaatakował, decyzja będzie miała akceptację obywateli ChRL. Oczywiście nie Zachodu, nie Tajwanu, szczególnie po tym, co się stało w Hongkongu, w którym ChRL skończyła z formułą „jednego kraju – dwóch systemów”. Wiem, że chińskie kierownictwo pracuje nad inną formułą połączenia z wyspą. Sytuacja jest dynamiczna, a na jej rozwój wpłyną

dwa czynniki. W styczniu 2024 r. na Tajwanie odbędą się wybory parlamentarne, na wyniki których Pekin ma dźwignię nacisku. Chodzi o ponad 2 mln mieszkańców wyspy, którzy robią biznes w Chinach. W listopadzie 2024 r. Amerykanie wybiorą prezydenta. Co będzie, jeśli do władzy powrócą trumpiści? Trzeba się wszystkiemu przyglądać, bo do zwarcia prądu nie tylko Chińczycy, ale też Amerykanie. Uważają, że czas zaczął grać na korzyść Chin, dlatego pewne kwestie trzeba rozwiązać teraz, bo potem może być za późno. Od półprzewodników, przez Kosmos, po walkę o ziemię rzadkie i sztuczną inteligencję. Niestety to obszary znajdujące się poza percepcją polskich elit.

Jakie miejsce zajmują w polityce chińskiej Polska?

Kiedy Xi miał być koronowany na cesarza, wystosował 4 zaproszenia dla przywódców europejskich: kanclerza Niemiec, prezydenta Francji oraz premierów Włoch i Hiszpanii. Nie ma zaproszenia dla prezydenta Dudy. To pokazuje, że nie jesteśmy w pierwszym szeregu. Polska jest istotna na lądowym Jedwabnym Szlaku. Od dawna stawiam tezę, której i teraz nie zmieniam, chociaż mamy znamiona nowej zimnej wojny: w interesie Chin leży obecność w naszym kraju. Tak wynika z mapy. Polska leży między Rosją i Niemcami. Kiedyś to było nasze historyczne przekleństwo, ale z punktu widzenia Chin jest położeniem najlepszym



Gdyby Chiny mogły, to chętnie rozerwałaby więzi transatlantyckie.

z możliwych. Dlatego moglibyśmy coś z Chinami ugrać. Dziś także Pekin zabiega o wejście do Niemiec, Skandynawii czy strefy śródziemnomorskiej. Można iść przez Polskę. Oczywiście, ich interesy i nasze – są i będą odmienne, ale jest pole do gry. I ostatnia, ale przez to nie mniej ważna kwestia: Pekin jednoznacznie uważa Warszawę za najbliższego sojusznika USA w naszej części Europy. I tak jesteśmy właśnie jesteśmy w Chinach postrzegani.

BIZNES RAPORT



Dobry pracodawca na niepewne czasy

Z Piotrem Wierzbickim, dyrektorem generalnym Capgemini Global Delivery Center w Polsce, rozmawia Katarzyna Mazur.



5 powodów, dla których właściciel firmy powinien wybrać elektryczne auto dostawcze

Od 2035 r., zgodnie z przyjętym przez UE porozumieniem, redukcja emisji ze sprzedawanych nowych samochodów ma wynieść 100 proc., a do 2030 r. producenci powinni zredukować emisyjność samochodów osobowych o 55 proc. i vanów o 50 proc. Oznacza to, że elektryków na polskich drogach z roku na rok będzie coraz więcej. Najnowsze modele z napędem elektrycznym są udoskonalane i mają lepsze zasięgi oraz wydajność od swoich poprzedników.

Przygotować się na zmiany

Coraz większa troska o ochronę środowiska w kontekście Europejskiego Zielonego Ładu, pakietu „Gotowi na 55” oraz dążeń do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku stawia przed branżą producentów rolnych nowe wyzwania. Jeśli rolnictwo w Polsce ma spełniać wymagania Wspólnej Polityki Rolnej oraz stać się bardziej zrównoważone i ekologiczne, nie obędzie się bez zwiększenia nakładów finansowych, konsolidacji sektora i podjęcia kroków w kierunku rozwoju innowacyjnych technologii.

Przed branżą finansową czas wyzwań i zmian regulacyjnych

2023 rok dla branży finansowej jest początkiem okresu zmian i wyzwań w obszarze regulacji i kontroli nadzorczej. W połączeniu z kryzysem finansowym mogą przemodelować procesy sprawozdawcze i wpływać na stabilność poszczególnych instytucji finansowych.

Tomasz Kokot

dyrektor Obszaru Biznesowego,
Sygnity

Wszystkie instytucje i podmioty, których będą dotyczyły zmiany w zakresie nadzoru ostrożnościowego wprowadzane przez Komisję Nadzoru Finansowego i European Banking Authority już teraz powinny zapoznać się z planowanymi zmianami i przemyśleć, jakie rozwiązania i narzędzia wdrożyć, aby kontrolować podstawowe parametry ostrożnościowe, które opierają się na trzech filarach:

- Filar 1 – określający minimalne wymagania kapitałowe stawiane instytucjom
- Filar 2 – opierający się o proces oceny kapitału wewnętrznego (ICAAP) oraz proces badania i oceny nadzorczej (SREP)
- Filar 3 – bazujący na obowiązku publikowania przez instytucje informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej, mających niwelować asymetrię informacji pomiędzy uczestnikami rynku

Sygnity od początku swojej działalności wspiera sektor bankowy i branżę finansową w spełnianiu wymogów ostrożnościowych we wszystkich trzech aspektach. Podstawą do wprowadzenia zmian są głównie dyrektywy i rozporządzenia EBA – CRD (Capital Requirements Directive), CRR (Capital Requirements Regulation) oraz standardy raportowania zwane ITS.

Co przyniosą zmiany?

Celem zmian, których wdrażanie zaplanowano na 2 lata począwszy

od bieżącego roku jest:

- wzmocnienie ram kapitałowych opartych na analizie ryzyka bez ogólnego znacznego zwiększenia wymogów kapitałowych;
- położenie większego nacisku w ramach ostrożnościowych na ryzyka ESG;
- dalsza harmonizacja uprawnień i narzędzi nadzorczych;
- zmniejszenie kosztów administracyjnych instytucji związanych z publicznym ujawnianiem informacji oraz poprawa dostępu do danych ostrożnościowych.

Największe zmiany zaplanowano w obszarze modeli wewnętrznych. Do tej pory charakteryzowały się one znacznym poziomem zmienności, nieznajdującej uzasadnienia w różnicach w zakresie ryzyka podstawowego instytucji stosujących takie modele. To podważało wiarygodność i porównywalność współczynników kapitałowych obliczanych na ich podstawie. W zakresie metody standardowej stwierdzono, że jest ona zbyt mało wrażliwa na niektóre ryzyka i to powoduje, że wymogi kapitałowe dla niektórych produktów finansowych lub rodzajów działalności finansowej są niewystarczające lub nadmiernie wysokie.

Dużą rolę odegrają również aspekty dostosowania się do wymogów wynikających z regulacji ESG, zarówno w zakresie odpowiedniego sposobu gromadzenia informacji jak również w zakresie kalkulacji wpływu na wymogi kapitałowe i odpowiednią prezentację danych na wymaganych sprawozdaniach nadzorczych.

Współpracując z naszymi klientami i monitorując zmiany prawne możemy również potwierdzić, że



obecna sytuacja w zakresie stóp procentowych bardzo mocno przesunęła akcent nadzorczy na obszar pomiaru i zarządzania ryzykiem stóp procentowych w księdze bankowej (IRRBB) oraz ryzykiem spreadu kredytowego (CSRBB). Trwa obecnie wdrożenie w zakresie kompleksowego systemu automatyzacji IRRBB, które pozwoli na dostosowanie się do nowych regulacji i optymalizację zarządzania ryzykiem stóp i luką płynności.

Opisane powyżej zmiany wymagają przemodelowania systemów informatycznych w zakresie:

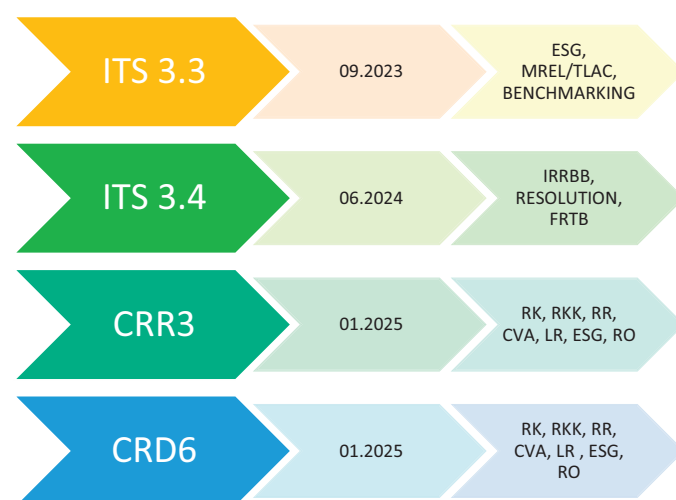
- zapewnienia nowych danych źródłowych
- parametryzacji procesów i mapowań danych
- modyfikacji algorytmów kalkulacji
- dostosowania do nowych i zmienionych formularzy sprawozdawczych

Kolejnym wyzwaniem przed jakimi stoją instytucje finansowe jest analiza potrzeb w zakresie nowych danych. Są one niezbędne do zapewnienia prawidłowego przebiegu mapowań i kalkulacji systemu informatycznego. Pozyskanie takich danych może wiązać się z koniecznością innego spojrzenia na niektóre procesy zachodzące w bankach, aby pozyskać informacje takie jak:

- dane w zakresie ustaleń umownych oferowanych, ale jeszcze niezaakceptowanych przez klienta
- dane niezbędne do przypisania klasy instytucjom bez ratingu
- dane o ekspozycjach związanych z transgranicznym przemieszczaniem towarów
- dane o ekspozycjach związanych z kredytowaniem specjalistycznym
- dodatkowe dane o nieruchomościach
- dane w zakresie ESG

Mapa drogowa najważniejszych zmian regulacyjnych dla instytucji finansowych przedstawia się niezwykle ambitnie – poniżej główne jej elementy:

Warto w trakcie analizy zakresu zmian zastanowić się nad prawidłową organizacją procesów raportowania, pozwalającą na maksymalną automatyzację całego procesu sprawozdawczego z jednoczesnym dostarczeniem odpowiednich narzędzi analitycznych. SPID wraz z modułami BASEL IV, IRRBB/CSRBB – autorskie rozwiązanie oferowane przez Sygnity to elastyczne narzędzie, które rozwijane jest w obszarze kompleksowego zarządzania ryzykami bankowymi, dające gwarancję dostosowania do nowych przepisów i regulacji.



ZAPOWIEDZ



Już wkrótce !

TURBINY POLSKIEJ GOSPODARKI

z listą wyróżnionych najlepszych produktów /usług dla MŚP

Zapraszamy do współpracy i zgłoszeń produktów skierowanych do tego sektora.

a.prasowska@gazetafinansowa.pl, a.piekarska@gazetafinansowa.pl

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2023



Zainwestować w rozwój zatrudnionych osób

70 proc. pracodawców w Polsce chce zainwestować w rozwój zatrudnionych osób, a 48 proc. w rekrutację nowych pracowników. Jak jeszcze firmy planują wypełnić lukę pożądanymi umiejętnościami w swoich zespołach?

Kamil **Sadowniczyk**

dyrektor, Manpower w Polsce

Z niedoborem pracowników o odpowiednich kompetencjach zmagają się firmy na całym świecie, w Polsce na najtrudniejszą sytuację wskazują organizacje z południowej (82 proc.) i centralnej (74 proc.) części kraju. 70 proc. pracodawców z południa, chcąc zbudować pożądaną umiejętność w swoich zespołach, planuje zainwestowanie w rozwój zatrudnionych już osób. Takie dane płyną z raportu ManpowerGroup „Niedobór talentów”.

Z analizy ManpowerGroup wynika, że 72 proc. pracodawców w Polsce odczuwa niedobór kandydatów do pracy o pożądanym poziomie umiejętności. Firmy, które wskazały w badaniu na tę trudność, zostały zapytane o to, w jaki sposób chcą wypełnić lukę w swoich zespołach. Najwięcej z nich planuje zainwestowanie w rozwój

zatrudnionych już osób (70 proc.), a także zatrudnienie nowych talentów na stałe (48 proc.). Organizacje chcą również nawiązywać współpracę tymczasową (40 proc.) oraz zwiększyć inwestycje w rozwój nowych technologii (38 proc.).

Z perspektywy ekspertów rynku pracy, od lat obserwujących trendy w Polsce i na świecie, bardzo cieszy stopniowy, ciągle wzrastający świadomości polskich firm w zakresie rozwoju i szkoleń pracowników, a co za tym idzie, także walki z niedoborem talentów. Na tak dynamicznie zmieniającym się rynku to właśnie inwestycja w rozwój nowych kompetencji u zatrudnionych już osób stanie się najlepszym sposobem na długoterminowy, strategiczny rozwój przedsiębiorstw. Kultura ciągłego doskonalenia stanowi o przewadze wielu firm, a tych, którzy na ten aspekt nie kładą odpowiednio dużego nacisku, stawia przed ogromnym ryzykiem utraty konkurencyjności. Pamiętaj-

my, że dziś funkcjonują już zawody, które jeszcze kilka lat temu nie istniały, a dynamika tych zmian nadal przyspiesza. Nie można więc opierać działań wyłącznie o pozyskanie nowych osób z rynku, co czasami może i powinno być rozwiązaniem, jednak patrząc długoterminowo, nie gwarantuje rozwoju firmy. Możemy spodziewać się znacznie większej aktywności firm w obszarze doszkalania czy przekwalifikowania zatrudnionych osób, co z perspektywy samego pracownika, przy jego odpowiednim zaangażowaniu oraz otwartości na zmiany, pomoże mu w odnalezieniu się w nowych realiach rynkowych – dodaje ekspert.

Rozwój talentów

Niezależnie od profilu, branży czy specjalizacji pracownika, w centrum uwagi pracodawcy powinny znajdować się aktywności z obszaru rozwoju kompetencji przyszłości. Co ważne, do tych kompetencji nie będzie należeć wyłącznie, tak bardzo istotna teraz, umiejętność korzystania z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ale też kompetencje miękkie, takie jak umiejętność pracy w zespole, rozwiązywania problemów, elastycznego dopasowywania się do zmian,

czy odporność na stres. W obszarze white collar na znaczeniu zyskiwać będą umiejętności analizy i krytycznego myślenia, które przy tak istotnej roli zarządzania danymi, na które stawia wielu przedsiębiorców, będą niezbędne do skutecznego realizowania swoich zadań oraz podejmowania trafnych decyzji. Pracownicy blue collar zaś będą tym bardziej cenić, im bardziej będą otwarci na aktywne uczenie się oraz elastyczne podążanie za zmianami na rynku i w procesie technologicznym.

O pracownika najtrudniej w południowej i centralnej Polsce

Choć na trudność z zakończeniem procesu rekrutacyjnego z sukcesem wskazuje 7 na 10 pracodawców w naszym kraju, to w ujęciu regionalnym jest to największym wyzwaniem dla organizacji z Polski południowej (82 proc.) i centralnej (74 proc.). Nieco lepiej sytuacja wygląda w regionie wschodnim (68 proc.) oraz północno-zachodnim (68 proc.). Najmniejszy niedobór talentów odczuwają pracodawcy w Polsce północnej (64 proc.), a także południowo-zachodniej (63 proc.). Pomimo słabnącej koniunktury na

polskim rynku pracy oraz spadku liczby ofert zatrudnienia w ujęciu rocznym, niedobór talentów pozostaje na wysokim poziomie w całej Polsce. Jest to kolejny dowód na duże trudności w pozyskaniu pracowników o oczekiwanych kompetencjach w realiach transformacji gospodarki zarówno polskiej, jak i światowej. W efekcie tego nawet chwilowo mniejsze zapotrzebowanie organizacji na nowe ręce do pracy, nie zmienia sytuacji. Struktura geograficzna niedoboru talentów w Polsce jest odwzorowaniem struktury branżowej w danych regionach, ale też konkurencyjności każdego z tych rynków. Można zaobserwować, że szeroko rozumiany przemysł zlokalizowany na południu Polski z jednej strony dynamicznie się rozwijający, a z drugiej jednak mający w tym regionie ograniczony dostęp do kandydatów, notuje więc duże trudności w zatrudnieniu odpowiednich rąk do pracy. Polska centralna zaś to również inna struktura branżowa, wymagająca innych kompetencji, ale też bardzo dynamicznie zmieniająca się pod wpływem rewolucji technologicznej. Stąd właśnie w tych dwóch regionach niedobór talentów będzie najsilniejszy.

Szanowni Państwo

Zmieniające się dynamicznie otoczenie rynkowe, coraz większa świadomość pracowników co do własnych potrzeb tak w kontekście rozwoju jak i wynagrodzenia, czy zmiany w prawie - wszystko to wymusza na pracodawcach zmiany w podejściu do już funkcjonujących w organizacji talentów, jak i tych, które chce pozyskać. Tylko najlepsi pracodawcy są w stanie zrekrutować i utrzymać najlepszych pracowników. Co muszą im zaoferować, by znaleźć się na liście najbardziej pożądanym pracodawców? Wszystko to, co wyróżnione w plebiscycie Najlepszy Pracodawca „Gazety Finansowej”, firmy. Dla nich dobro pracownika to priorytet. Mają świadomość, że inwestując w niego, inwestują w rozwój własnej organizacji. Dlatego nie szcędzą wysiłków, by w ich ofercie pojawiały się coraz to bardziej interesujące dla pracowników benefity, systemy szkoleń, angażujące i rozwijające pasje zajęcia. Zapraszamy Państwa do zapoznania się z tym, co najlepsi proponują najlepszym. Warto brać z nich przykład.

Redakcja

ZESTAWIENIE NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW 2023

Nazwa Firmy/ Branża	Jak firma wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Dlaczego warto pracować w tej firmie?
Armatix Polska /branza: outsourcing Contact Center	Firma kładzie istotny nacisk na rozwój pracowników, wie, że dobrze zaopiekowany pracownik, jest oddany oraz, co ważne, kompetentny. Firma posiada wiele programów rozwojowych, których celem jest wsparcie oraz poszerzenie wiedzy. Są to m.in. program Akademia Lidera dla nowych menedżerów, program dla sukcesorów na stanowiskach menedżerskich średniego szczebla, program szkoleniowy Akademia Trenera skierowany do wewnętrznych trenerów, promocja w oparciu o assessment i development center – aż 95 proc. promocji wywodzi się z rekrutacji wewnętrznej, szkolenia adekwatne do danego programu, mentoring, coaching, praktyczne zadania oraz kursy językowe. Dodatkowo rokrocznie przeprowadzany jest program oceny rocznej.	Firma Armatix Polska wie, że warto motywować pracowników, ponieważ zadowolony pracownik, to zadowolony klient. Większość pracowników posiada systemy bonusowe oparte na realizacji ustalonych celów. Każdy z pracowników może skorzystać z dedykowanych benefitów, m.in. z karty Multisport, opieki medycznej oraz np. możliwości pracy zdalnej. Dodatkowo firma organizuje we wszystkich lokalizacjach wydarzenia angażujące zespół – animacje, konkursy oraz szereg akcji CSR. Jedną z kluczowych akcji CSR-owych, to akcja zwracająca uwagę na problem przemocy wobec kobiet. Działania firmy są zgodne z kodeksem etyki. Każdy z pracowników może wziąć udział w programie poleceń pracowniczych, a wybrane stanowiska mogą skorzystać z kursów językowych. Aby mieć pewność, że działania zmierzają w dobrym kierunku, firma realizuje regularne badania satysfakcji pracowników, które pozwalają jej trzymać rękę na pulsie.	Firma Armatix Polska posiada 6 nowoczesnych i komfortowych (klasa A) biur rozmieszczonych na terenie całej Polski – w Krakowie, Warszawie, Katowicach, Bielsko-Białej, Stalowej Woli oraz w Gdańsku. Firma przekroczyła liczbę 2 tys. zatrudnionych osób. Każda lokalizacja jest bardzo dobrze skomunikowana, co oznacza łatwy dojazd środkami komunikacji miejskiej. Dodatkowo biurowce posiadają wyposażone kuchnie (np. w automaty z jedzeniem oraz kawę), miejsca do spożywania posiłków oraz strefy relaksu. W bliskiej odległości od biura znajdują się sklepy spożywcze i restauracje, parkingi rowerowe, a wisienką na torcie jest dostęp do wspólnego tarasu na ostatnim piętrze w biurze w Krakowie. Warto podkreślić, że pracownicy mają możliwość pracy zarówno w biurze, jak i zdalnie.	Międzynarodowa firma, lider w branży na rynku europejskim. Prężnie się rozwija, co stwarza bardzo duże szanse rozwoju dla pracowników, ponieważ ma cały czas duże potrzeby na różnych stanowiskach. Pozwala to poznać najlepsze standardy branżowe i rozwinąć swoje kompetencje w branży, która szybko się rozwija. To dobre miejsce do stawiania pierwszych kroków na rynku pracy, ponieważ firma szkoli od podstaw, ale też może być wyzwaniem dla doświadczonych osób. W swojej pracy firma wykorzystuje szereg innowacyjnych rozwiązań dla klientów, spółka jest liderem w obszarze Customer Experience, wspierając największe firmy europejskie i dzieląc się swoją wiedzą. Daje możliwość pracy na wielu różnorodnych projektach – od sprzedaży, przez infolinię, na rozmowach prowadzonych przez chaty i maile kończąc. Jest również szereg projektów obcojęzycznych, firma pracuje m.in. w języku angielskim, francuskim, włoskim czy niemieckim. To pozwala tworzyć wielokulturowe zespoły. Posiada elastyczne godziny pracy, pakiet profesjonalnych szkoleń wprowadzających oraz rozwojowych, pakiet benefitów, pracę w komfortowym i nowoczesnym biurze w różnych miejscach w Polsce. Dodatkowo regularnie organizuje eventy firmowe, animacje i konkursy z nagrodami. Jej pracownicy znają swoją ścieżkę kariery oraz mogą brać udział w rekrutacjach wewnętrznych umożliwiających awans.
Bank Gospodarstwa Krajowego /branza: bankowość	BGK wspiera rozwój i talenty poprzez programy mentoringowy i coaching oraz talentowy „Bank talentów”, program Rozwoju Kadry Menedżerskiej, program Przywództwo Przyszłości i Kompetencje Przyszłości, program Bank Staży oraz Rozwój Bez Granic, diagnozę potrzeb szkoleniowych, szkolenia umiejętności miękkich i twardych, platformę e-learningową, panele ekspertów organizowane przez pracowników dla pracowników, finansowanie certyfikatów branżowych, dofinansowanie studiów podyplomowych i kursów językowych, platformę do e-learningu językowego (4 języki), prenumeratę prasy branżowej, kierowanie pracownikami na konferencje i spotkania branżowe. Ma też platformę do e-learningu (kafeteria szkoleń).	Premia roczna oparta o ocenę pracowniczą, na którą w 50 proc. składa się ocena stopnia realizacji celów i w 50 proc. ocena postawy, nagroda z okazji Dnia Pracownika, premia top-up (za szczególne osiągnięcia), szkolenia i finansowanie certyfikatów, program zarządzania talentami i program mentorin-gowy oraz coachingowy, dofinansowanie studiów podyplomowych i kursów językowych, platforma do e-learningu języków obcych, program wellbeingowy, wsparcie psychologiczne (platforma EAP 24), umożliwianie i zachęcanie do udziału w wolontariatach, spotkania integracyjne, działania CSR.	Centrala w Warszawie (ściśle centrum z bardzo dobrym dojazdem) z rowerownią i innymi udogodnieniami, salami konferencyjnymi, 16 oddziałów regionalnych, 4 placówki zagraniczne (Bruksela, Londyn, Frankfurt, Amsterdam), budynki biurowe z aneksami kuchennymi oraz stanowiskowym wyposażeniem komputerowym (komputer stacjonarny/laptop i stacja dokująca, monitory komputerowe, telefon stacjonarny). Pracownicy mają dostęp do dozowników z wodą mineralną, spożywają świeże owoce w biurach i uczestniczą w warsztatach dotyczących ergonomii. Firma stosuje zasadę pracy hybrydowej, wdrożyła kilka udogodnień, by pracownicy mogli komfortowo wykonywać swoje obowiązki (pakiet MS Office 365, doposażenie stanowisk pracy, warsztaty z ergonomii pracy zdalnej i prowadzenia spotkań zdalnych), realizowany program Dostępny BGK, by firma była jak najbardziej dostępna dla wszystkich.	Firma oferuje możliwość zdobycia doświadczenia w jednym banku w Polsce, którego misją jest wspieranie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. Oferuje szkolenia, elastyczny czas pracy, pracę zdalną, opiekę medyczną, kartę sportową, 10 sekcji sportowych, pracowniczy program emerytalny, ZFSS, czas wolny na wolontariacie, program poleceń kandydatów do pracy, e-learning, program wellbeing, prezenty dla młodych rodziców oraz równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. W rekrutacji stosuje nowoczesne technologie: voicebot, wirtualną rzeczywistość, grywalizację. Ma sprawny proces pre- i onboardingu. Poszukuje osób młodych – na praktyki wakacyjne – unikalny program Letnia Akademia BGK, jak i osób z doświadczeniem. Działa zarówno w Polsce, jak i za granicą. Bank otrzymał wiele wyróżnień: Top Employers (2019,2020,2021, 2022, 2023), Solidny Pracodawca, Friendly Workplace, Best Quality Employer, HR Najwyższej Jakości, Inwestor w Kapitał Ludzi, Praktyka Wysokiej Jakości, EB Stars, Dobry Pracodawca, Najlepszy Pracodawca, Pracodawca Godny Zaufania. Zdobywane tu doświadczenie jest niekiedy unikalne na skalę ogólnopolską.
CRIDO/branza: doradztwo/ konsulting/ podatki/prawo	Pracownicy mogą rozwijać swoją wiedzę merytoryczną dzięki udziałowi w konferencjach i kongresach branżowych. Szkolenia zarówno wewnętrzne, jak i przy wsparciu zewnętrznych dostawców. Dla najlepszych prowadzony jest program Super Talentów z dedykowanymi szkoleniami, ścieżką rozwoju komponowaną przez mentora i regularnymi spotkaniami coachingowymi. Wszystkim pracownikom i współpracownikom oferuje udział w nauce języków obcych w dwóch systemach: poprzez serwis online oraz w szkole językowej (indywidualnie lub grupowo). Oplaca ekspertom składki w izbach zawodowych, może dofinansować studia lub kursy zawodowe. Prowadzi własną bibliotekę, w której można znaleźć pozycje biznesowe i dotyczące samorozwoju. Organizuje wewnętrzne akademie, które rozwijają pracowników w zależności od zajmowanego przez nich stanowiska.	Co miesiąc organizuje Induction, podczas którego nowe osoby poznają historię, strukturę i cele firmy. Dowiadują się, gdzie zgłosić się w najważniejszych sprawach, otrzymują sprzęt i welcome pack. Po szkoleniu new joiners jest wprowadzany przez buddy'ego nie tylko w służbowe obowiązki, ale także kulturę firmy. Po trzech miesiącach indywidualną opiekę nad dalszym rozwojem pracownika, przejmuje mentor. Rozwój pracowników opiera się na bliskiej relacji mentor-mentee. Cykliczne spotkania służą nie tylko omawianiu bieżących spraw, ale przede wszystkim udzielaniu feedbacku i uzgadnianiu ścieżek rozwoju oraz monitorowaniu postępów. W ramach procesu rozwoju funkcjonuje też coroczna ocena postępu, w której uczestniczą nie tylko liderzy i mentorzy, ale także współpracownicy. Pracownik zbiera feedback, który następnie jest omawiany na panelu. Zwierceniem procesu są nowe promocje, które ogłaszane są podczas ogólnofirmowego spotkania komunikacyjnego oraz w kanałach społecznościowych. Osoby ocenione najlepiej, u których firma dostrzega ponadprzeciętny potencjał, są zapraszane do wyjątkowego programu Super Talents.	Firma pracuje w dwóch biurach: w Warszawie i Krakowie. Działa w hybrydowym modelu pracy, który został wypracowany w procesie dyskusji z pracownikami. Okazało się, że da się połączyć interesy tych, którzy cenią sobie elastyczność i komfort pracy zdalnej z efektywnością i korzyściami społecznymi, wynikającymi z regularnych osobistych spotkań zespołów. Pracownicy pracują z biur dwa dowolne dni w tygodniu oraz spotykają się co dwa tygodnie na tzw. dni zespołu. Taka różnorodność rozwiązań ma za zadanie pomóc pracownikom w zachowaniu równowagi psychicznej. Co więcej wprowadzono „Pracjacje” (Workation), czyli możliwość pracy przez 6 tygodni w roku z dowolnego miejsca na świecie.	CRIDO zachęca wszystkich do realizowania swoich pasji i dzielenia się nimi z innymi. Z indywidualnych zainteresowań powstają firmowe inicjatywy. Grano już w badminton, pływano na wake' u i brano udział w triathlonie. Dwa razy w tygodniu po pracy pracownicy jeżdżą razem na rowerach. W ramach CRIDO Ski wyjeżdżali już na narty do Austrii, Słowacji i Gruzji, ale pociągają ich coraz mniej oczywiste destynacje. Hikido – hike, czyli wędrówka z CRIDO – to wrześniowe chodzenie po górach.



Jak budować odpowiedzialne środowisko pracy w branży logistycznej?



Wywiad z Wojciechem Sienickim – Prezesem Zarządu i Dyrektorem Zarządzającym Kuehne+Nagel Polska

Zarządza Pan polskim oddziałem Kuehne+Nagel – organizacji obecnej niemalże w każdym kraju na świecie. Jak rozumie Pan odpowiedzialne miejsce pracy ze swojej perspektywy?

Tworzenie odpowiedzialnego miejsca pracy to dla mnie przede wszystkim dbałość o pracowników organizacji – wszystkich bez wyjątku. Wiemy przecież nie od dziś, że za sukcesem każdej firmy stoją ludzie. Każdy z pracowników Kuehne+Nagel dokłada swoją cegiełkę do rozwoju organizacji. Wierzę w to, że pracownicy, którzy mają poczucie sensu wykonywanej pracy, którym stwarza się możliwość rozwoju zarówno zawodowego, jak i osobistego są najcenniejszym zasobem firmy. Ostatnie lata pracowaliśmy nad naszą kulturą organizacyjną, która bazuje na dużej otwartości, transparentności w komunikacji, dbałości o relacje zarówno te wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz oraz na zaufaniu do siebie nawzajem. Widzę, że teraz jesteśmy w zupełnie innym miejscu i jestem niezwykle dumny z naszych pracowników, którzy tworzą zespół ludzi lubiących się i chcących ze sobą pracować.

Czy może Pan nam nieco więcej powiedzieć o transformacji kulturowej, która zaszła w firmie?

Okres pandemii był dla nas kluczowym momentem, zapewne jak dla wielu firm. Poczuliśmy, że musimy być bliżej naszych zespołów, mieć świadomość, co się u nich dzieje w tym trudnym czasie. Zbiegło się to z projektem CARE, który zakładał transformację kultury organizacyjnej na taką, która stawia człowieka w sercu wszystkiego, co robimy. Wykorzystaliśmy nowe technologie do bieżącej komunikacji z pracownikami, zainicjowaliśmy krótkie spotkania, otwierające nas na drugiego człowieka i jego potrzeby. Nasi pracownicy zaangażowali się w prowadzenie takich spotkań rozwojowych,

wykraczając poza powierzone zadania służbowe. Otwartość i transparentność stały się podwaliną do wielu oddolnych inicjatyw. Tak duże zaangażowanie pracowników umożliwia nam podejmowanie działań i osiąganie celów w ramach polityki diversity&inclusion. Świadomie planujemy linie sukcesyjne w zespołach, by stwarzać równe szanse na szczeblu zarządczym zarówno kobietom, jak i mężczyznom.

Mogę z tego miejsca przyznać, że mając tak dojrzały zespół, jesteśmy organizacją w pełni gotową, by prowadzić biznes odpowiedzialnie społecznie.

Co jest dla Pana najważniejsze w prowadzeniu biznesu zrównoważonego społecznie?

Myślę, że bardzo ważnym elementem jest społeczna odpowiedzialność biznesu jako sposób działania. Wymaga ona zdefiniowanej strategii zarządzania, która uwzględnia takie elementy, jak wpływ społeczny i środowiskowy firmy oraz relacje z otoczeniem – z pracownikami, klientami i innymi interesariuszami. W tym aspekcie chodzi szczególnie o etykę zarządzania i zapewnienie przejrzystych i etycznych zachowań w wymienionych aspektach.

Powiedział Pan już wiele dobrego o pracownikach firmy, ale czy faktycznie chętnie angażują się oni w działania prospołeczne?

Zdecydowanie tak. Realizujemy inicjatywę i zebraliśmy wokół niej społeczność o nazwie #BlueforGreen, a także Komitet CSR, który powstał

z inicjatywy oddolnej. Pracujemy również nad strukturą wolontariatu pracowniczego. Pracownicy sami chętnie angażują się w różne akcje. Stworzyliśmy do tego specjalną przestrzeń, gdzie każdy może łatwo podzielić się swoimi pomysłami. Poprzez #BlueforGreen i dzięki pracy Komitetu CSR zorganizowaliśmy wiele zbiórek tj. zbiórki zużytych baterii i drobnej elektroniki, odzieży biznesowej z Fundacją Programu Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „Pierwsza Praca”, zbiórkę butów dla bezdomnych, a w tym roku odzież dla uchodźców z Ukrainy. Tę inicjatywę Wosh Wosh dodatkowo wsparliśmy finansowo. Organizujemy również cykliczne zbiórki na rzecz schronisk dla zwierząt. Przeprowadziliśmy webinaria na temat zero waste czy zarządzania odpadami. Myślę, że bez zaangażowania pracowników i takiej zwykłej chęci pomocy, większość z tych działań w ogóle by się nie odbyła.

Czy można powiedzieć, że jest to sytuacja win-win? Firma, która wspiera czerpie z tego satysfakcję, a NGO otrzymuje niezbędne wsparcie.

Tak, takie inicjatywy integrują, edukują oraz utwierdzają, że firma daje przestrzeń na coś więcej, pozwala odkryć, że współpracownicy mają podobne wartości. Takie wspólne zaangażowanie wielu osób intensyfikuje współpracę, uwrażliwia i promuje działanie na rzecz innych. Zresztą jest tu też aspekt edukacyjny – współpracując z organizacjami często

realizujemy webinaria dla pracowników, czy też tworzymy lub otrzymujemy dodatkowe materiały, broszury, e-booki. Przy obsiewaniu łąk w lokalizacjach logistyki kontraktowej stworzyliśmy e-book z firmą, która się w tym specjalizuje. Wysłaliśmy materiał do klientów i do pracowników jako prezent – dodatek do życzeń wielkanocnych. Poprzez to zachęcamy społeczność pracowniczą do tworzenia własnych łąk kwietnych, siania ziół czy warzyw w swoich ogródkach, na balkonach. A jako uzupełnienie tej współpracy i inicjatywy nagraliśmy z firmą Łąki Kwietne podcast o łąkach. Przy współpracy ze Szlachetną Paczką prowadzimy wewnętrzne webinaria, rozmawiając o historii rodzin, poziomie wsparcia czy omawiając *Raport o biedzie*, coroczną publikację Wiosny. To są bardzo wzruszające spotkania. Przy tej okazji nie mogę nie wspomnieć, że w 2022 r. obchodziliśmy swoje 30-lecie i wokół tego wydarzenia zrealizowaliśmy akcję charytatywną, w którą mógł się zaangażować każdy pracownik, klient i sympatyk naszej firmy. Do rozdysponowania mieliśmy 60 000 zł, a nasze otoczenie, poprzez quiz, zdecydowało, do których organizacji, biorących udział w akcji trafią środki i w jakich kwotach.

Brzmi bardzo interesująco. Czy może nam Pan zdradzić jak wpadliście na pomysł zorganizowania takiego konkursu?

Chcieliśmy uczcić nasz jubileusz w inny sposób niż dotychczas. Wiem, że to szcze-

gólny czas nie tylko dla firmy i pracowników, ale także dla naszego otoczenia. Nie działamy sami na rynku. Mamy tego świadomość. Pomysł zrodził się podczas przygotowań Szlachetnej Paczki w 2021 r. Widzieliśmy, jak wiele magii dzieje się w zespołach przygotowujących te dary. Postanowiliśmy, że rozszerzymy tę współpracę i przeznaczymy pewną kwotę na darowizny z okazji naszego jubileuszu. Później nie mogliśmy się zdecydować, według jakich kryteriów wybierzemy tylko jedną organizację. Pojawił się więc pomysł podzielenia tej kwoty na różne projekty i organizacje, z którymi współpracujemy. Wybraliśmy Stowarzyszenie Wiosna i jej dwa projekty: Szlachetną Paczkę i Akademię Przyszłości oraz UNICEF Polska. W wyniku tej akcji pod koniec roku uczestnicy quizu, mogli podjąć decyzję, którą inicjatywę chcą wesprzeć.

Kuehne+Nagel Polska jest również doceniana w wielu rankingach oceniających właśnie działania firmy w zakresie ochrony środowiska, społeczeństwa i zarządzania, czy macie Państwo konkretne cele w tym aspekcie?

Oczywiście, jesteśmy dumni z każdej nagrody i awansu w rankingach, w których startujemy. To pokazuje, że środowisko, branża, eksperci doceniają nasze zaangażowanie na polskim rynku, a to jest powód do dumy. Chcemy przyczynić się do realnych zmian. To zresztą jest zgodne z przyjętą przez nas strategią, która zakłada, że dążymy do tego, aby być najbardziej godnym zaufania partnerem logistycznym, wspierającym zrównoważoną przyszłość. Do tego potrzeba więc czegoś więcej niż „business as usual”. Chcemy się dalej mierzyć i porównywać, bo to dla nas informacja zwrotna o tym, gdzie jesteśmy i co jest ważne tylko z naszej perspektywy. Stanowi to zewnętrzny punkt odniesienia i motywację do dalszej pracy. Definiujemy sobie cele w każdym z 3 aspektów – społecznym, środowiskowym i zarządczym, ale robimy to przede wszystkim po to, by pracować na rzecz zrównoważonego rozwoju, celów ESG, wspólnego dobra nas tu i teraz i tych, którzy zamieszkają naszą planetę za kilkadziesiąt czy kilkaset lat.



<p>Grupa Azoty/ branża: chemiczna</p>	<p>Grupa Azoty wie, że kompetencje jej pracowników to jednocześnie kompetencje całej organizacji. Zdaje sobie sprawę, inwestując w nieustanny rozwój pracowników, poszerzanie ich wiedzy, może w sposób odpowiedzialny sprostać wyzwaniom XXI wieku oraz realizować strategię na lata 2021–2030. W spółce przygotowano kompleksowe pakiety szkoleniowe dla osób na różnych stanowiskach – rozwijane są zarówno kompetencje robotnicze, jak i specjalistyczne oraz menedżerskie. Firma organizuje szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne w trybie stacjonarnym i online. Skrupulatnie przestrzegane są w niej również kwestie uprawnień pracowników na poszczególnych stanowiskach, dba się o terminowe i regularną aktualizację wiedzy. Dzięki współpracy z KPT ScaleUP powstała również Akademia Wiedzy Grupy Azoty, czyli rozbudowana platformowa e-learningowa, która w nowoczesny sposób odpowiada na potrzeby szkoleniowe i informacyjne pracowników spółki. W ramach akademii udostępniane są kursy poświęcone m.in. zarządzaniu, informatyce, kompetencjom interpersonalnym i bezpieczeństwu pracy. Pracownicy mogą z nich korzystać w dogodnym dla siebie miejscu i czasie, a dodatkowo system pozwala na tworzenie indywidualnych ścieżek nauczania i nadzorowania postępów edukacyjnych wraz z weryfikowaniem zdobytej wiedzy.</p>	<p>Wysokie kompetencje i doświadczenie osób zatrudnionych w Grupie Azoty są niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych spółki. Zgodnie ze strategią ESG priorytetowymi celami dotyczącymi pracowników są rozwój zawodowy, wzmocnienie kultury równości, różnorodności i otwartości oraz bezpieczeństwo codziennej pracy. Kwestie zarządzania obszarem pracowniczym reguluje zakładowy układ zbiorowy pracy, który reguluje m.in. czas pracy oraz zasady wynagradzania pracowników, wypłacania dodatków do wynagrodzeń i innych składników wynagrodzeń, a także warunki wypłat innych świadczeń niż wynagrodzenia za pracę. Podejście do zarządzania obszarem pracowniczym wyznacza także polityka personalna oraz regulamin pracy. Do najczęściej oferowanych benefitów pracowniczych należą Pracowniczy Program Emerytalny, dofinansowanie prywatnej opieki medycznej, możliwość udziału w grupowym ubezpieczeniu na życie, karty sportowe oraz różne formy pomnażania oszczędności emerytalnych. Ważnym elementem wspierania pracowników jest także szeroki wachlarz świadczeń pakietu socjalnego, w tym m.in. dofinansowanie pobytów wypoczynkowych w tym wypoczynku dzieci i młodzieży w formie kolonii, półkolonii i obozów. Pomoc rzeczowa i finansowa w tym m.in. zapomogi pieniężne, pożyczki na cele mieszkaniowe. Dodatkowo: dofinansowanie biletów wstępu na imprezy kulturalno – oświatowe, różne formy rekreacji pracowniczej w tym do kart sportowych, organizowane są zabawy choinkowe oraz zakup paczek dla dzieci, dofinansowanie spotkań byłych i obecnych pracowników spółki.</p>	<p>Firma czuje się odpowiedzialna za swoich pracowników, a bezpieczeństwo codziennej pracy ma bezwzględny priorytet. W Grupie Azoty obszar BHP podlega regulaminowi pracy, który określa prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników. Spółka wdrożyła też system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zgodny z normą ISO-45 001. Działanie systemów jest regularnie oceniane w ramach audytów zewnętrznych, a zgodność z normami potwierdzają odpowiednie certyfikaty. System bezpieczeństwa obejmuje m.in.: ocenę ryzyka i odpowiedni dobór środków ograniczających ryzyko, rozbudowany system kontroli i reagowania na nieprawidłowości, aktywny udział pracowników (zgłaszanie zagrożeń, społeczna inspekcja pracy), funkcjonowanie zespołów (komisji), w tym komisji BHP, oceniających projekty i dopuszczających nowe instalacje do eksploatacji, spełnianie wszystkich niezbędnych wymogów prawnych. Firma regularnie prowadzi szkolenia BHP dla pracowników. Opracowała czytelną i jasną procedurę wykonywania prac niebezpiecznych na terenie Grupy Azoty przez podmioty zewnętrzne. W spółce wdrożono odpowiednie działania oceny ryzyka zawodowego według norm prawnych, ISO 50 001 oraz wewnętrznej procedury. Zakład posiada elektroniczny system zgłaszania zagrożeń BHP, zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz wypadków. W spółce funkcjonuje także procedura wewnętrzna określająca zgłaszanie takich sytuacji oraz odpowiednie na nie reagowanie. W zakresie medycyny pracy Grupa Azoty współpracuje z lokalnym zakładem opieki zdrowotnej (Mościckie Centrum Medyczne), który wykonuje wszystkie badania medycyny pracy oraz obsługuje zakładową karetkę pogotowia. Ponadto lekarze MCM uczestniczą w corocznych przeglądach warunków pracy. Współpraca obejmuje także kwestie szczepień profilaktycznych. Grupa Azoty chce włączyć pracowników w proces kształtowania poziomu bezpieczeństwa w zakładzie, dlatego też wprowadziliśmy stanowiska Zakładowy Społeczny Inspektor Pracy oraz Wydziałowi Społeczni Inspektorzy Pracy.</p>	<p>Grupa Azoty oferuje pracę w nowoczesnej firmie branży chemicznej, jednego z europejskich liderów, która wspiera rozwój zawodowy pracowników. Chce, aby każdy mógł realizować swoje ambicje wraz ze spółką i miał poczucie, że może liczyć na wsparcie pracodawcy w karierze zawodowej. Dokłada starań, aby pracownicy czerpali satysfakcję z wykonywanych zadań, czuli się bezpiecznie i wiedzieli, że oferowane są im możliwie najlepsze warunki pracy. Pracownicy otrzymują atrakcyjne wynagrodzenie adekwatne do zajmowanego stanowiska, umiejętności i ponoszonej odpowiedzialności, bogaty pakiet benefitów oraz pełnoetatowe zatrudnienie. Firma rysuje przed pracownikami jasne ścieżki kariery i wspiera realizację zawodowych ambicji. Stale poszukuje osób otwartych na wiedzę, utalentowanych i chcących współtworzyć nowoczesny polski przemysł chemiczny.</p>
<p>Grupa Pekabex/ branża: budowlana</p>	<p>Firma kładzie duży nacisk na rekrutację wewnętrzną i w pierwszej kolejności poszukuje kandydatów na wakaty wśród obecnych pracowników, co stwarza możliwości awansu w strukturach organizacji. Bardzo powszechnym procesem jest zmiana stanowiska ze stanowiska asystenckiego na eksperckie, np. asystent, młodszy specjalista, specjalista lub stażysta, inżynier, kierownik robót, kierownik budowy, kierownik projektu. Działania szkoleniowe: firma prowadzi kolejną edycję Akademii Managera, Akademię Kierownika Kontraktu, Akademię Brygadzysty. Stawia na złożone projekty, które systematycznie pomagają w rozwoju, ale też pojedyncze spotkania, które są sfokusowane na jeden zakres tematyczny. Pracownicy uczestniczą w sesjach coachingowych i coachingu grupowym, według potrzeb. Uczestniczą też w kursach językowych, a firma dofinansowuje studia i szkolenia. We współpracy ze szkołami i uczelniami wyższymi w kraju prowadzi również praktyki i staże dla uczniów i studentów. Organizuje dni otwarte dla młodzieży, podczas wycieczek i wykładów mogą poznać zasady funkcjonowania zakładu, proces produkcyjny prefabrykatów, zasady montażu elementów prefabrykowanych oraz sposób prowadzenia budowy. Organizuje również konkursy na najlepszą pracę dyplomową dla studentów budownictwa. System ocen rocznych pozwala na monitorowanie kierunku i sposobu rozwoju pracowników. Przeprowadzane cyklicznie ankiety zaangażowania pozwalają na badanie monitorowanie nastrojów i oczekiwań wśród pracowników.</p>	<p>1.Współfinansowanie szkoleń i studiów; 2.Możliwość zdobycia uprawnień budowlanych; 3.Możliwość sprawdzenia się w pracy w innym dziale (rekrutacja wewnętrzna); 4.Pracownicy mogą zdobyć doświadczenie zarówno w biurze projektowym, jak i na budowie; 5.Nagrody za wdrożenie nowego pracownika; 6.Program rekomendacji pracowniczej; 7.Firma pracuje nad ofertą benefitów dla pracowników.</p>	<p>Z uwagi na wiele lokalizacji firma ma również niejedno miejsce pracy. Są to zakłady produkcyjne (w pięciu lokalizacjach w Polsce i jednej w Niemczech), ale również budowy na terenie całej Polski, również w Szwecji i Niemczech. Stara się, aby pracownicy posiadali dobre warunki pracy, choć nie zawsze jest to łatwe, zwłaszcza zimą na budowie. Pekabex posiada szeroki pakiet benefitów skierowanych do pracowników: Karta Multisport, prywatna opieka medyczna, dofinansowanie nauki, nagroda za rekomendację pracownika, eventy integracyjne dla pracowników i ich rodzin (rowery, żagle, narty, siatkówka), świeże owoce, wsparcie z ZFŚS, nauka języków obcych, szkolenia techniczne, możliwość zdobycia uprawnień budowlanych i technicznych, udział w targach i konferencjach branżowych, konkursy dla pracowników, wsparcie dla cudzoziemców, premie/nagrody.</p>	<p>Lider na rynku prefabrykacji w Polsce oferuje możliwość pracy w dużej organizacji, pod okiem ekspertów w dziedzinie budownictwa. Prowadzi wiele inwestycji w kraju i za granicą, co daje wiele możliwości rozwoju. Firma jest otwarta na młode talenty, ale docenia też wiedzę i doświadczenie ekspertów. Pracownicy związują się z nią na lata, co pokazują spotkania jubileuszowe, gdzie co roku wyróżnianych jest kilkaset osób. Pracownicy firmy to zespół, który również lubi spędzać razem czas po pracy. Spotyka się wspólnie na żaglach, rowerach czy nartach. Potrafi działać zespołowo, nawet jeśli chodzi o cele charytatywne. Wspiera uczniów i studentów, organizując praktyki i staże, wycieczki i wykłady w szkołach oaz na uczelniach.</p>
<p>Grupa Raben/ branża: TSL</p>	<p>Projekty rozwojowe są dedykowane dla wszystkich pracowników niezależnie od zajmowanego stanowiska. Najważniejsze z nich to: 1.Manager of choice – innowacyjny program dla menedżerów prowadzony w formie gamifikacji. Jest ona podzielona na 5 etapów odpowiadających doświadczeniom pracowników: rekrutacja, onboarding, rozwój, codzienna praca, odejście z organizacji. 2. Perspective Switch-projekt dający pracownikom możliwość spędzenia 1 dnia na innym stanowisku. Udział w programie jest okazją na poznanie wyzwań, przed jakimi stoją inni pracownicy. 3. Projekt Special Forces: angażuje doświadczonych pracowników Grupy Raben w projekty związane z implementacją procesów i standardów w nowych oddziałach Grupy Raben. 4. Dodatkowo wszyscy pracownicy mogą skorzystać ze szkoleń online dostępnych na platformie Udemy. Dużą wartością są również kursy językowe prowadzone z wykorzystaniem aplikacji Etutor.</p>	<p>Przedsiębiorczość, wyzwania i partnerstwo to wartości, które motywują i napędzają pracowników Grupy Raben do działania. Większość z nich ustala ze swoim przełożonym plan MBO (Management by Objectives). To system angażujący pracowników w realizację wyznaczonych priorytetów biznesowych i zwiększający motywację do pracy. Firma zachęca też pracowników do pozytywnych zmian najbliższego otoczenia. W tym roku w Grupie Raben wystartował projekt pomocy pszczołom pod hasłem „Drive to bee”. To inicjatywa, która skupia wokół siebie nie tylko pracowników, ale także ich rodziny i znajomych. Firma propaguje też zdrowy styl życia, kształtując prozdrowotne postawy wśród pracowników. Firma celebrowała również sukcesy i jubileusze pracownicze oraz cieszy się z narodzin dzieci pracowników, wręczając im firmowe bodziaki.</p>	<p>Troska o komfortowe i bezpieczne warunki pracy jest jednym z priorytetów Grupy Raben. Każdy z pracowników jest współodpowiedzialny za tworzenie bezpiecznego i ergonomicznego miejsca pracy. Firma zaprasza pracowników do dzielenia się swoimi inicjatywami, które uczynią ich miejsca pracy bardziej przyjaznymi i bezpiecznymi. Oto niektóre z projektów: 1.SHE roadmap – opracowanie 3-letniego planu działań w obszarze kultury bezpieczeństwa 2. Miesiąc bezpieczeństwa – cykliczna, coroczna akcja, która przybliży pracownikom wybrane zagadnienia z zakresu higieny i bezpieczeństwa pracy 3. SUSA (SAFE AND UNSAFE ACTS) – budowanie świadomości o zagrożeniach i prewencji w procesach pracy. 4. Badanie kultury bezpieczeństwa (co trzy lata) – pytanie pracowników o zasoby, zachowanie przełożonych itp. 5. Strefy spotkań dla pracowników i kierowników – green room 6. Platforma do zgłaszania potencjalnego ryzyka, które może wystąpić w miejscu pracy.</p>	<p>People with Drive – tak mówią o sobie pracownicy Raben. Dlaczego? Pracownicy są zaangażowani w to, co robią, są też ciekawi – świata, przyszłości i siebie nawzajem. Tworzą zgrany zespół. To drużyna, która zawsze gra do jednej bramki. Pracownicy firmy potrafią świetnie współpracować, dobrze się rozumieją i zwyczajnie lubią – nie tylko na płaszczyźnie zawodowej. Są wobec siebie lojalni. Wspólne działanie nakręca. Pracownicy Raben mają wpływ na otaczającą ich rzeczywistość i zmieniają ją na lepsze. To dodaje skrzydeł!</p>

MOKATE

SIŁA RODZINNEJ TRADYCJI

Rozmowa z dr. Adamem Mokryszem, Prezesem Grupy Mokate oraz dr Katarzyną Mokrysz, Dyrektorem Generalną.

W ciągu 32 lat Grupa Mokate stała się jednym z największych producentów kawy i herbaty w Europie Środkowej, z ponad miliardem złotych przychodu. Jest również jednym z liderów na rynku specjalistycznych surowców dla przemysłu spożywczego. Mokate obsługuje dzisiaj ponad 70 rynków zagranicznych i zdecydowanie należy do czołówki, jeśli chodzi o rynek mleczno-tłuszczowych baz w proszku, tj. zabielać do kawy, śmietanki w proszku, bazy tłuszczowe. Stworzone przez Mokate aplikacje są szeroko wykorzystywane w przemyśle spożywczym na całym świecie. Współczesne oblicze firmy to ponad 20 linii napojów kawowych (miksów kawowych, cappuccino), kaw ziarnistych, a także herbat czarnych, zielonych, owocowych i ziołowych. Uzupełnieniem oferty są wafle, ciastka i pierniki własnej produkcji.

Mokate jest firmą rodzinną. Jako czwarte już pokolenie, dr Adam Mokrysz wraz z żoną, dr Katarzyną Mokrysz, współtworzą sukces Grupy Mokate. Ich celem od wielu lat jest tworzenie markowego, międzynarodowego przedsiębiorstwa. Siłę Mokate chcą budować na solidnych fundamentach, wartościach takich jak: praca, odpowiedzialność, wiedza i umiejętności, a także otwartość, wiarygodność i życzliwość. Mokate od wielu lat goszcząc na międzynarodowych rynkach zyskało sobie grono lojalnych konsumentów, dla których udoskonala produkty, tworzy innowacje, a także wspiera rodzime marki działaniami strategicznymi w zakresie marketingu. Do najbardziej znanych marek Mokate należą: Mokate, Loyd, Minutka, NY-Coffee, Marilla, Marizzi, Mokate Ingredients, Alpino, Babcia Jagoda.

Firma Mokate jest znana i ceniona nie tylko w Polsce. Co przyczyniło się do skutecznej ekspansji Grupy Mokate na rynki zagraniczne?

Adam Mokrysz: W Mokate staramy się działać i budować wzrost oparty na 3 filarach: wizji, odwadze i działaniu. Odważnie mierzymy się z wyzwaniami, stawiamy na pracę w zespole i współpracę z ekspertami, wyznaczamy sobie ambitne cele i realizujemy je krok po kroku ze wspianymi

ludźmi. A przede wszystkim lubimy pracować i robimy to z wielką pasją.

Katarzyna Mokrysz: Mokate to firma elastyczna w działaniu, potrafi umiejętnie dostosować się do zmieniających się potrzeb konsumentów i warunków rynkowych. Prezentujemy postawę zwinności, w naszej ofercie ciągle pojawiają się innowacje i nowe produkty, eksplorujemy i poszukujemy nowych i atrakcyjnych rynków, współpracujemy z rzetelnymi partnerami biznesowymi. Inwestycje w nowe technologie i w nasze zakłady to dla nas priorytet. Praca zespołowa, wytrwałość i konsekwencja w podejmowanych decyzjach, a także umiejętność dobrego liczenia to ważne elementy, dzięki którym możemy się dynamicznie rozwijać.

Z jakimi wyzwaniami wiąże się współcześnie zarządzanie takim przedsiębiorstwem jak MOKATE, jak łączy Państwo rodzinną tradycję ze światową skalą biznesu?

A.M.: Rzeczywiście chyba największym wyzwaniem jest pogodzenie lokalności - rodzinności, z międzynarodowym rozmachem i skalą działania firmy. U podstaw naszej tożsamości, naszego DNA leży rodzinną tradycją, człowiekiem, ale także polskością. Jesteśmy z tego dumni i uczyniliśmy z tych cech naszą przewagę konkurencyjną. Przykładami olbrzymią wagę do tego, by w każdym nowym

kraju zaimplementować te same wartości i tę samą kulturę organizacyjną.

K.M.: Praca w międzynarodowym środowisku to ogromna różnorodność kultur, które poszerzają nasze horyzonty, pobudzają kreatywność i pozwalają wymieniać się doświadczeniami. Obserwujemy różne trendy, elastycznie dostosowujemy się do okoliczności. Tak właśnie rodzą się kre-



dr Adam Mokrysz, dr Katarzyna Mokrysz

atywne pomysły, nowe koncepcje produktów a nawet inwestycje. Wiedza, know-how naszych zespołów jest bezcenna, jako firma rodzinna doskonale o tym wiemy i jak nikt inny umiemy z tego korzystać. Oczywiście tych wyzwań - o różnym charakterze, formalno-prawnym, technologicznym, logistycznym - jest znacznie więcej. Ale radzimy sobie z nimi doskonale właśnie dzięki zespołom ludzi, na których opieramy swój biznes.

Grupa Mokate posiada trzy zakłady produkcyjne i liczne oddziały zlokalizowane w kilku krajach Europy. Czy w najbliższym czasie są planowane inwestycje?

A.M.: Mokate nieustannie się rozwija, zwiększając moce produkcyjne swoich fabryk i inwestując w najnowsze technologie. Zakończyliśmy proces rozbudowy fabryki produktów instant w Żorach. Powstał kolejny nowoczesny zakład produkujący wysoko wyspecjalizowane produkty i surowce dla przemysłu spożywczego, które będą eksportowane na cały świat.

K.M.: Rozwijanie tak dynamicznego biznesu jak Mokate to droga ewolucji i konsekwentnego budowania wartości przedsiębiorstwa. Chcemy rozwijać i skalować biznes, ale zawsze pielęgnować najważniejsze wartości firmy rodzinnej. •



Zakład produkcyjny w Żorach

<p>Grupa Żabka/ branża: handel</p>	<p>Jedną z głównych wartości Grupy Żabka jest ambicja. Firma wie, że osiągnięcie celów nie jest możliwe bez stałego rozwoju. Wspieramy inicjatywy pracowników, ich chęć rozwoju i zdobywania coraz to nowych umiejętności, wykorzystując zarówno wewnętrzne działania rozwojowe oraz zewnętrzne możliwości, jak i również udział w szkoleniach, warsztatach, konferencjach, webinarach i różnorodnych projektach. W ramach organizacji funkcjonuje Akademia Żabki. Jej zadaniem jest tworzenie i prowadzenie szkoleń rozwojowych dla osób pracowniczych i menedżerskich, zarówno z umiejętności niezbędnych do codziennej pracy, jak i obsługa narzędzi lub programów typu Power BI, ale też szkolenia z umiejętności miękkich, np. przemówień publicznych lub efektywności pracy. Jest to marka parasolowa, która obejmuje wszystkie obszary szkoleniowe w organizacji. Organizuje i koordynuje szkolenia stanowiskowe, wdrażające magazynowe i w centrali, a także szkolenia menedżerskie realizowane z firmami międzynarodowymi. Programy rozwoju talentów dedykowane są wybranym grupom menedżerskim lub obszarom firmy jak np. Kierunek Rozwój, skupiający się na rozwijaniu umiejętności kadry terenowej lub kompleksowy program rozwoju menedżerów/ek dopasowany do ich doświadczenia w roli lidera. Dla menedżerów wyższego szczebla dostępne są także konsultacje coachingowe. Firma realizuje projekty edukacyjne ze szkołami średnimi i uczelniami wyższymi. Współpracuje z różnymi firmami – od małych, pojedynczych biznesów do specjalistycznych firm szkoleniowych.</p>	<p>W Grupie Żabka funkcjonują różne systemy premiowe – miesięczny, kwartalny i roczny. Premie nie są wyłącznie realizacją dodatkowego świadczenia pieniężnego, ale elementem procesu zarządzania przez cele. Pracownicy w ramach tego procesu mają możliwość omówienia celów, osiągnięć i efektów, otrzymując od przełożonego feedback na temat swojej pracy i rozwoju. Firma oferuje też szereg benefitów: opiekę medyczną Luxmed, EAP – wsparcie psychologiczne, doradztwo prawne i finansowe, ubezpieczenie grupowe UNIQUA, pracowniczy program emerytalny Żabki, dofinansowania studiów, zniżki na catering Maczfit, sklep partnerski Samsung, usługi GSM z Orange, oferty promocyjne przy zakupie aut współpracujących marek z Żabką, karta Multisport, odpuszczenie sprzętu IT, karty przedpłacone, bony świąteczne, aukcje pracownicze, program stypendialny dla dzieci pracowników, dofinansowane do okularów.</p>	<p>Centrala Grupy Żabka znajduje się w centrum Poznania. Na terenie całej Polski znajdują się również Centra Logistyczne w ramach ogólnych przestrzeni magazynowych, a także najbardziej nowoczesne i w pełni zautomatyzowane Centrum Logistyczne w Radyminie. Osoby pracujące w organizacji ze względu na specyfikę swojej pracy objęte są systemem pracy hybrydowej w zależności od obszaru firmy w układzie 1-2-3 dni pracy w biurze. W Grupie podejmowane są działania mające na celu zwiększenie komfortu i zadowolenia z pracy. Oprócz przestrzeni biurowych funkcjonuje salka relaksu, pozwalająca na spotkanie i budowanie relacji „offline”. Oprócz biurki pracownicy mają dostępne salki konferencyjne i budki do komfortowych rozmów telefonicznych. W ostatnim badaniu Zaangażowania Gallupa w pytaniu o posiadany niezbędny materiał i wyposażenie, firma uzyskała wynik 4,71/5 znajdując się w najwyższym benchmarku firm. W Grupie Żabka rozwijany jest także wolontariat pracowniczy. Każdy pracownik może poświęcić 8 godzin w miesiącu na realizację różnych inicjatyw.</p>	<p>Organizację tworzą przede wszystkim ludzie zaangażowani w tworzenie przyjaznej firmy. Stale szuka ona rozwiązań, dzięki którym będzie stawać się lepsza. W 2021 r. wdrożyła Politykę Równości, rozbudowała też Kodeks Etyki i Postępowania dla pracowników i wszystkich interesariuszy. Żabka Polska jest pierwszą polską firmą z certyfikacją Equal Salary wskazującą równość płac w organizacji bez względu na płeć. Przyznane przez EQUAL-SALARY Foundation wyróżnienie oparte jest na wytycznych ONZ i uznawane przez Komisję Europejską. Wzmocnia ono pozycję spółki wśród najlepszych pracodawców, którzy nie tylko mówią o swoim zaangażowaniu w równość, ale także demonstrują ją realnym działaniem. Grupa Żabka, jako pierwsza polska organizacja, została wyróżniona światową nagrodą Gallup Exceptional Workplace Award 2023. To wielki sukces, ponieważ Instytut Gallupa przeprowadza najbardziej kompleksowe badanie miejsca pracy na świecie, obejmujące dane ponad dwóch milionów pracowników. W anonimowym badaniu Gallup Grupa Żabka uzyskała rekordową frekwencję 92 proc. dzięki czemu zrealizowała cel znalezienia się w 23 proc. firm na świecie z najbardziej angażującą kulturą organizacyjną, osiągając wynik 4,44 w 5-stopniowej skali. Organizacja została także wyróżniona tytułami Etycznej Firmy i Lidera Etyki Pulsu Biznesu. Wyróżnienie przyznawane jest firmom, które stawiają zysk i rozwój przedsiębiorstwa na równi z satysfakcją swoich pracowników, ochroną środowiska czy wpływem na lokalne społeczeństwo.</p>
<p>ING Bank Śląski /branża: bankowość i finanse</p>	<p>Celem ING jest wspieranie i inspirowanie ludzi do bycia o krok do przodu, dlatego udostępnia pracownikom narzędzia i zasoby, dzięki którym mogą przejąć inicjatywę w zakresie zarządzania swoim rozwojem osobistym i zawodowym. Pracownicy są zachęceni do zaplanowania swojego rozwoju w oparciu o IPR. Narzędzia firmy opierają się na najnowocześniejszych technologiach i trendach takich jak VR, digital learning, konsultacje oraz udział w konferencjach. Oferuje możliwość podnoszenia kwalifikacji poprzez kilkadziesiąt tysięcy kursów e-learningowych i webinarów na platformach Mylearning i Udemy Business. Oddała do dyspozycji pracowników platformę do nauki języków obcych E-Tutor. Dodatkowo pracownicy ING mają możliwość korzystania ze społecznościowych technik wspierających rozwój w parze z inną osobą – firma oferuje im coaching, mentoring oraz doradztwo kariery. ING stawiamy na zespołowość. Liderzy odgrywają znaczącą rolę w jej formowaniu i rozwijaniu, dlatego oferta rozwojowa ING obejmuje szereg narzędzi budujących kompetencje menedżerskie na każdym poziomie zarządzania takich jak: Program Leadership Fundamentals dla nowych liderów, Technologie VR, Narzędzia Mocy dla Lidera, czy Masterclassy dla Zarządu. Wszystkie materiały są utrwalane i udostępniane, aby każdy zainteresowany mógł skorzystać z wiedzy i doświadczenia innych.</p>	<p>W ING pracownicy korzystają z następujących systemów motywacyjnych: 1. Wynagrodzenie stałe wynagrodzenie zasadnicze + świadczenia dodatkowe zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami banku 2. Wynagrodzenie zmienne premia roczna i nagrody finansowe 3. Oferta benefitowo-welbeingowa w 4 filarach: ZDROWIE Opieka medyczna Profilaktyka zdrowia – przegląd stanu zdrowia i dofinansowanie do szczepień profilaktycznych Program Profilaktyki Onkologicznej – bezpłatne badania kolonoskopii, gastroskopii i USG „Badamy geny w ING” ENERGIA Dodatkowe dni wolne ponad Kodeks Pracy, Sabbatical Platforma wspierająca zdrowie mentalne – webinary, podcasty, czaty z psychologami i terapie online Pomarańczowa infolinia – tel. wsparcie psychologa Eventy dla dzieci: mikołajki, Dzień Dziecka. AKTYWNOŚĆ Aktywni ING – platforma sportowa. FIANSE Pracowniczy Program Emerytalny Ubezpieczenie grupowe na życie sponsorowane przez pracodawcę Program kafeteryjny – karty sportowe i szeroka oferta świadczeń dodatkowych za punkty Edukacja w kwestiach finansów Biegni Warszawo/ Turniej Piłki Nożnej i Tenisa Stołowego Mocodajnia – fitness w biurze Aktywna Przerwa – 75 filmów z ćwiczeniami</p>	<p>Firma tworzy przyjazne przestrzenie do pracy. Dobrze wie, że właściwa aranżacja przestrzeni ma znaczenie nie tylko dla ergonomii pracy, ale także dla kreatywności, dlatego: sukcesywnie wymieniamy biurka na elektroniczne i krzesła na bardziej ergonomiczne, modernizuje wentylację w budynkach, tworzy nowe aranżacje przestrzeni wspólnych (restauracji, kawiarni, miejsc odpoczynku), zrealizowała projekt „Odszkodnia”, w ramach którego uruchomiła Sokarnię, Piekarnię, Play room oraz strefę spotkań, zamówiła nowe kosze z recyklingu, które pomogą dbać o środowisko także w przestrzeniach wspólnych.</p>	<p>Bank tworzą ludzie, którzy inspirować się do działania i wspierają wzajemnie, aby być krok do przodu, w życiu i w biznesie. Indywidualny rozwój, ambitne zadania, dostęp do technologii i praca w zwinny sposób to tylko część oferty, którą ING proponuje kandydatom i zapewnia pracownikom. Od ponad 14 lat bank nagradzany jest tytułem Top Employer w Polsce. Oferuje pracownikom wiele rozwiązań, dba o komfort miejsca pracy, dobrostan, dobrą atmosferę i oferuje szereg atrakcyjnych benefitów.</p>
<p>Intrum/branża: zarządzania wierzycielami</p>	<p>W firmie Intrum istnieje jasno określony sposób sukcesji – droga awansowania została przewidziana i jasno określona na każdym stanowisku. Dzięki temu wszyscy pracownicy mogą zaplanować i zadbać o rozwój kariery. Promowana jest również rekrutacja wewnętrzna i awans poziomy. Możliwa jest również relokacja do innego biura w Polsce lub do jednego z biur Grupy Intrum. Istnieją programy rozwojowe dedykowane pracownikom kadry menedżerskiej – liderzy, szefowie zespołów – jak i programy dedykowane pracownikom niższych szczebli. Przykładem programu dla menedżerów Intrum jest „Program Rozwoju Przywództwa”: wsparcie liderów firmy w rozwijaniu kluczowych kompetencji dedykowanych szefom zespołów i stanowisk kierowniczym w firmie, kształcenie i rozwój kadry menedżerskiej niższego stopnia, by umożliwić im rozwój kariery i wyróżnienie w firmie „naturalnej” drogi sukcesji na wybranych stanowiskach. Firma Intrum dba o rozwój kompetencji swojego zespołu poprzez: „Akademię Intrum – platforma do organizacji szkoleń i warsztatów dla pracowników, stały program mentoringowy – przekazywanie wiedzy i kompetencji przez pracowników starszych stażem; program otwarty dla wszystkich pracowników, stały program coachingowy – wspieranie motywacji i zaangażowania; program otwarty dla wszystkich pracowników, krótkie szkolenia dotyczące prawa pracy (NanoLearning).</p>	<p>•System premiowy dla pracowników na określonych stanowiskach – zgodnie z zasadami przyjętymi w firmie, •Program „Polecone Nagrodzone” – nagradzanie pracowników za branie udziału w rozwoju zespołu Intrum w Polsce (polecanie osób do pracy w Intrum), •Nagrody dla pracowników za branie udziału w regularnie organizowanych konkursach/wyzwaniach związanych bezpośrednio z celami, misją oraz wizją firmy, ale też inicjatywy wspierające pasje pracowników, •Nagrody roczne za specjalne osiągnięcia – ze specjalnie przygotowanym katalogiem nagród dopasowanych do wszystkich zwycięzców.</p>	<p>Biura Intrum zlokalizowane są w czterech polskich miastach: Warszawie (siedziba główna), Białymstoku, Wrocławiu i Katowicach. Bez względu na konkretną lokalizację, Intrum dba o najwyższy komfort pracowników, który dodatkowo koresponduje z misją firmy, jakim jest dbanie o wellbeing pracowników. W biurach Intrum znajdują się: przestronne sale typu open space, komfortowe gabinety, nowoczesne multimedialne sale konferencyjne, pomieszczenia socjalne dla pracowników z zapleczem kuchennym i sanitarnym, chill-out roomy – tzw. pomieszczenia relaksu, udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, systemy dbające o bezpieczeństwo pracowników. Biura Intrum zostały zaprojektowane w przyjazny dla pracowników sposób, z uwzględnieniem dbania o środowisko (segregacja odpadów, eliminacja korzystania z plastiku, wykorzystanie eko-papieru). W Intrum wstępuje hybrydowy model pracy, co oznacza, że firma dba również o komfort i potrzebne zaplecze techniczne pracy dla tych pracowników, którzy pełnią swoje obowiązki zdalnie lub częściowo zdalnie.</p>	<p>Intrum w Polsce w tym roku obchodzi 25 lat, co znaczy, że jest jedną z pierwszych profesjonalnych firm windykacyjnych w naszym kraju. Za Intrum w Polsce stoi marka Intrum ze 100-letnim doświadczeniem w pomaganiu firmom i konsumentom. Intrum to firma z jasną misją i wizją, firma, która nieustannie dba o dobrostan i rozwój kompetencji pracowników. Wynika to z przyjętego modelu działania – sustainability, szczególnie z tej jej części, która jest dedykowana pracownikom: Growing by making a difference. W Intrum funkcjonuje polityka DEI – Diversity, Equity and Inclusion – Intrum to otwarte środowisko pracy, w którym doceniana jest różnorodność i panuje szacunek. Za swoje podejście do dbania o potrzeby pracowników i tworzenie przyjaznego miejsca pracy Intrum było wielokrotnie nagradzane (m.in. przez firmę Antal, Wellbeing Institute). Ważne są również wyniki ostatniego badania satysfakcji pracowników – My voice: wskaźnik WBI (wellbeing index) – 86/100 pkt, wskaźnik eNPS (Employee Net Promoter Score): +48 pkt (2022 r.).</p>
<p>KRUK/branża: zarządzanie wierzycielami</p>	<p>Jednym z strategicznych celów firmy jest rozwój pracowników, przez co rozwija się jako firma. KRUK stwarza wiele możliwości rozwoju w różnych aspektach. W firmie funkcjonują drużyny skupiające pracowników z różnych obszarów, które pracują nad rozwojem specjalistycznych kompetencji, np. nad rozwiązywaniem problemów, czy analizą biznesową i systemową. Kadra ma także szerokie możliwości rozwoju w całej Grupie KRUK w ramach rekrutacji wewnętrznej. Poza tradycyjnie rozumianymi szkoleniami organizuje różnego rodzaju eventy rozwojowe, czego przykładem jest cykl Inspirujących Spotkań, na które zapraszani są mówcy i eksperci zewnętrzni oraz event dedykowany specjalistom obszaru IT KRUK TECH SUMMIT. Swoich pracowników wspiera w formie dofinansowań do indywidualnej formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dbą o ich rozwój, m.in. w dziedzinie edukacji finansowej, kompetencji miękkich oraz DEI, organizując webinary czy inspirujące spotkania odbywające się w godzinach pracy.</p>	<p>Firma dba o rynkowy poziom płac, bo chce dobrze wynagradzać pracowników za wykonywaną pracę. Nie stosuje programów premiowych, ponieważ wie, że aby utrzymać zaangażowanie, należy skupić się na stworzeniu takiego środowiska, w którym każdy będzie widział sens swojej pracy i będzie czuł, że jego wkład do firmy jest ważny. Istotnym elementem jest świętowanie sukcesów i integracja. Firma dba o to, aby atrakcyjny pakiet benefitów oferowanych pracownikom odpowiadał ich potrzebom. Dziś pakiet medyczny czy karta sportowa, które są w ofercie, są powszechnie dostępne na rynku, ale to, co wyróżnia firmę, to atrakcyjny program kafeteryjny, w ramach którego każdy pracownik może wykorzystać comiesięczne doładowania, wybierając z szerokiej oferty usługi bądź produkty dopasowane do jego indywidualnych potrzeb. KRUK jest sponsorem charytatywnego Biegu Firmowego, w którym pracownicy bardzo chętnie biorą udział.</p>	<p>Główna siedziba KRUK-a mieści się we Wrocławiu, dodatkowo firma ma biura w Szczawinie-Zdroju i Pile, jeśli chodzi o polskie oddziały Grupy KRUK. Od 7 kwietnia 2023 r. wprowadzono model pracy zdalnej częściowej i całkowitej. Firma zapewnia pracownikom wszystkie niezbędne narzędzia pracy, zarówno podczas pracy zdalnej, jak i stacjonarnej. Narzędzia, jakie udostępnia, rozwija i dopasowuje do obecnych wymogów. W minionym roku wdrożono nowy Intranet, który zapewnia dostęp do najważniejszych informacji, jest źródłem wiedzy na temat tego, co dzieje się w firmie oraz jakie wydarzenia dla pracowników będą miały miejsce w najbliższym czasie. Dużą wagę przywiązuje do troski o zdrowie pracowników, stąd w minionym roku odbyły się programy wellbeingowe o tematyce profilaktyki zdrowia: Zdrowie na etacie i Akademia Zdrowia, w ramach których pracownicy mieli możliwość ćwiczeń i zgłębiania wiedzy np. z zakresu zdrowego odżywiania. Pakiety medyczne, które oferuje pracownikom, mają szerszy niż standardowy zakres opieki medycznej, poszerzony o profilaktykę onkologiczną i badania profilaktyczne.</p>	<p>KRUK jest pracodawcą promującym w swojej polityce zatrudnienia równość płci. Tworzy różnorodne środowisko pracy, bo wierzy, że dzięki temu zapewni efektywniejszą wymianę wiedzy i doświadczeń oraz może kreować nowe rozwiązania. Blisko 60 proc. pracowników stanowią kobiety i to także odnosi się do stanowisk, które zwykle przypisywało się mężczyznom. Także przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych zarząd kieruje się zasadą równych szans i oceną kompetencji, nie pyta o plany rodzinne. Wśród kadry menedżerskiej kobiety stanowią 58 proc. Równość szans ma swoje odzwierciedlenie także w polityce płacowej, podczas gdy luka płacowa w Polsce w sektorze prywatnym wynosi 15,7 proc. (Lewiatan), co zbliża firmę do średniej europejskiej. W KRUK-u, z czego firma jest bardzo dumna, luka płacowa wynosi 1,5 proc. KRUK to wyjątkowe miejsce pracy, w którym spotyka się niezwykłych i inspirujących ludzi. Jego wyróżnikiem są nie tylko benefity, chociaż zarząd dba, aby nie odstawały one od rynkowych najlepszych praktyk, ale przede wszystkim atmosfera, którą tworzy kadra. Firma posiada 25-letnią historię i niezmiennie podąża z duchem czasu, inwestując w nowe technologie. Dzięki wysokiej dynamice wzrostu stwarza wiele możliwości rozwoju pracownikom, dzięki czemu praca tu nie jest nudna. Może o tym świadczyć liczna grupa pracowników z 10-, 15- czy nawet 20-letnim stażem. KRUK to także możliwość pracy w projektach międzynarodowych: spółki firmy znajdują się także w Rumunii, Hiszpanii, Czechach, Słowacji i we Włoszech.</p>

<p>Kuehne+Nagel Polska/ branża: TSL</p>	<p>Dbałość o rozwój pracowników wpisana jest w strategię, której jednym z filarów jest KN Employee Experience. Firmie zależy, by pracownicy rozwijali się od poziomu stażysty, specjalisty do eksperta po menedżera. Działania rozwojowe dobierane są wspólnie z pracownikiem w ramach indywidualnego planu rozwoju. Firma umożliwia zmiany stanowisk, udział w projektach, naukę od innych oraz szkolenia. Realizuje projekty umożliwiające rozwój kompetencji, a platforma rekrutacyjna pozwala pracownikom na swobodny rozwój w organizacji. Szkoli, począwszy od kompetencji stanowiskowych, poprzez umiejętności miękkie, językowe, organizacyjne, związane z obsługą klienta oraz kształtując umiejętności menedżerskie i leaderskie. Prowadzi cykle edukacyjne, poprzez krótkie, atrakcyjne webinary oraz szkolenia i programy rozwojowe dedykowane poszczególnym grupom. Na szczeblu globalnym i regionalnym odbywają się szkolenia dla kadry eksperckiej i menedżerskiej oraz programy dla grup talentowych.</p>	<p>Firma oferuje swoim pracownikom szeroki wachlarz benefitów. W ostatnich miesiącach wprowadziła możliwość skorzystania z dodatkowego dnia wolnego oraz benefit w postaci kart lunchowych. Pracownicy korzystają z prywatnej opieki medycznej, ubezpieczenia na życie z medycznym assistance oraz pakietów z zakresu ochrony onkologicznej i kardiologicznej, a także dla osób aktywnych. Dofinansowuje kartę sportową, paczki z produktami lub kartę sportowo-kulturalną, czy naukę języków obcych. Możliwe są zakupy produktów jednego z jej klientów w atrakcyjnych cenach. Pracownicy mogą korzystać z pomocy w trudnych sytuacjach życiowych czy dofinansowania wczasów. Realizuje wyprawki dla pierwszoklasistów, świąteczne oraz nagrody jubileuszowe. Jej zespoły chętnie korzystają ze spotkań integracyjnych. Promuje wewnętrzny program poleceń, wspierając budowanie zgranych zespołów opartych na zaufaniu i przyjacielskich relacjach. Cyklicznie bada opinię pracowników, a następnie wdraża zmiany.</p>	<p>Kuehne+Nagel w Polsce posiada 27 lokalizacji (biurowe oraz magazynowe). Firma dba o to, aby każdemu pracownikowi, niezależnie od lokalizacji, zapewnić komfort pracy. W magazynach największy nacisk kładzie się na bezpieczeństwo, ergonomię oraz ograniczanie ryzyka nieszczęśliwych wypadków. Wprowadzone standardy wielokrotnie doceniono przez kapitułę konkursu Lider bezpieczeństwa w magazynie portalu log4. Firma kładzie duży nacisk na zapewnienie możliwości dodatkowych szkoleń pracownikom magazynowym, tak by jednocześnie zwiększać świadomość i bezpieczeństwo, ale również umożliwiać rozwój w strukturach. Celebrytuje szczególne momenty, tj. dni bez wypadków oraz realizuje eventy nakierowane na promocję odpowiedzialnych zachowań. Zmieniono model pracy w biurach na hybrydowy, co pozwala pracownikom sprawnie łączyć życie zawodowe z prywatnym. Powstały również pierwsze biura dostosowane do pracy hybrydowej, a kolejne są już projektowane.</p>	<p>Kuehne+Nagel działa w myśl strategii dążenia do bycia liderem w dostarczaniu zrównoważonych rozwiązań dla łańcucha dostaw, z jednoczesną troską o pracowników, klientów, dostawców i społeczeństwo. Razem z pracownikami buduje kulturę firmy i ma wspólne wartości, stawiając człowieka w sercu wszystkiego, co robi. Firma jest laureatem Srebrnego Listka CSR Polityki i Inwestorem Społecznym. Realizuje inicjatywy z zakresu ESG, tj. przejście na zieloną energię, sadzenie drzew, wysiewanie łąk kwietnych, współpraca z NGO.</p>
<p>Lidl Polska/ branża: retail</p>	<p>Dla wszystkich pracowników przewidziane są programy rozwojowe. Proces zarządzania talentami Talent Management przygotowuje pracowników do przeprowadzenia analizy swoich projektów oraz ustalenia obszarów rozwojowych na kolejny rok. W indywidualnym planie rozwoju określone są konkretne działania szkoleniowo-rozwojowe. Wszyscy pracownicy mogą uczestniczyć w programach premiowo-motywacyjnych, m.in. poprzez aktywne korzystanie z platformy grywalizacyjnej Leadersi, gdzie mają szansę w nietuzinkowy sposób poszerzyć wiedzę na temat wielu obszarów działalności firmy oraz wygrać wartościowe nagrody rzeczowe lub dodatkowy budżet na cele zespołowe. Jeśli w codziennej pracy pracownicy posługują się językiem obcym, firma pomaga rozwinąć tę umiejętność poprzez dofinansowanie nauki podczas indywidualnych kursów językowych. Wszyscy pracownicy mają dostęp do aplikacji eTutor. Jest to bezpłatna nauka języków: angielskiego, niemieckiego oraz hiszpańskiego.</p>	<p>Dla pracowników sklepów firma przeprowadza Akademię Prestige. Jest to cykl szkoleń, który ma na celu poszerzać horyzonty, ułatwiać pracę oraz przygotować i umożliwić awans na wyższe stanowisko. Pracownicy mają możliwość wyjazdu za granicę w ramach programu International Job Rotation, spróbować pracy jako ekspert w innym kraju lub uczestniczyć w międzynarodowej rekrutacji wewnątrz grupy Schwarz. Gdy pracownik decyduje się na udział w takim programie, otrzymuje pomoc w zorganizowaniu wyjazdu w każdym aspekcie: od przygotowania umowy o oddelegowanie, po sprawdzenie wymogów imigracyjnych, organizację przeprowadzki, znalezienie mieszkania, organizację kursu językowego, jak i ustalenie planu wdrożenia. Firma prowadzi program rozwojowy Mentoring skierowany do kadry menedżerskiej, mający na celu wymianę wiedzy i doświadczeń biznesowych oraz przywódczych między bardziej, a mniej doświadczonymi liderami. W jej portfolio znajduje się także program dla kadry menedżerskiej – studia podyplomowe „Lider Przyszłości” organizowane przez Akademię im. Leona Kuźmińskiego w Warszawie. Celem programu jest aktualizacja wiedzy makroekonomicznej i najnowszych trendów z branży FMCG oraz wymiana doświadczeń. Istotnym punktem programu jest także leadership, czyli spojrzenie na siebie jako lidera zarządzającego dużymi zespołami i wpływ na dalszy rozwój organizacji.</p>	<p>Priorytetem firmy jest zdrowe i bezpieczne środowisko pracy. Oferuje wszystkim pracownikom i pracownikom szeroki pakiet benefitów pozapłacowych. Wśród nich jest prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie grupowe, karta Multisport, wyprawka „dla małuszka” oraz pierwszoklasisty/ki, a także bezpłatny Program Wsparcia Pracowników/czek, w ramach którego można skorzystać z pomocy psychologicznej, prawniczej i doradztwa finansowego. Od 2022 r. nowym udogodnieniem są darmowe obiady dla pracujących w centrach dystrybucji. W ramach świątecznej niespodzianki każda osoba w firmie otrzymała dodatkowo 1 tys. zł w formie kuponów zakupowych, a do rąk ich dzieci trafiło ponad 23,5 tys. świątecznych paczek, pełnych zabawek i smakołyków.</p>	<p>Firma dba o dobre warunki pracy osób pracujących w jej sklepach, centrach dystrybucji oraz biurach, promuje równość płacową i przyznaje awanse wewnętrzne w oparciu o obiektywne kryteria: czynniki merytoryczne (np. wykształcenie), doświadczenie oraz umiejętności. Średni staż pracy w Lidlu wynosi ponad 5,5 roku. Aż 11,7 tys. zatrudnionych ma za sobą co najmniej 5 lat pracy, a niemal 5 tys. osób – ponad 10 lat (dane: 2022). Ponad 70 proc. awansów to awanse wewnętrzne (dane: 2022). W anonimowym i dobrowolnym Badaniu Wizerunku Pracodawcy osoby pracujące w Lidlu powiedziały, że przede wszystkim cenią sobie stabilność zatrudnienia, atrakcyjny poziom zarobków, który umożliwia precyzyjne planowanie domowych budżetów, szansę nieustannego rozwoju z jasno wytyczonymi ścieżkami kariery oraz bogactwo benefitów pozapłacowych w dużej, stabilnej firmie.</p>

REKLAMA

ROBYG



ŁĄCZY NAS
WIĘCEJ

www.esg.robbyg.pl



<p>ManpowerGroup/ branża: HR</p>	<p>Strategicznym celem firmy jest rozwój pracowników. Nieoszlifowane talenty zaprasza do udziału w programie stażowym, w którym od początku poznają świat rekrutacji dzięki pakietowi szkoleń i indywidualnemu mentoringowi. Pracownicy firmy bez względu na staż pracy i obejmowane stanowisko mają dostęp do szerokiej oferty szkoleń wewnętrznych rozwijanej przez dział developmentu. Jest ona odpowiedzią na potrzeby pracowników i jest na bieżąco aktualizowana. Dla głodnych wiedzy ma nieograniczony dostęp do globalnej platformy e-learningowej z wiedzą z różnorodnych kategorii. Pragnącym objąć rolę lidera proponuje programy menedżerskie zarówno lokalne, jak i międzynarodowe. Dbając o indywidualne podejście do każdego z talentów, zapewnia możliwość skorzystania z sesji coachingowych. Specjalistom dedykuje również szkolenia zewnętrzne odpowiadające na zdefiniowaną potrzebę. Dbą o rozwój nie tylko w ramach obejmowanego stanowiska, ale również oferując szerokie możliwości transferów wewnętrznych z uwzględnieniem całej struktury.</p>	<p>Z corocznych badań satysfakcji pracowników wynika, że tym, co najbardziej motywuje do pracy, są wspólnie tworzone zespoły. Zarząd wie jednak, że świetna atmosfera to nie wszystko, dlatego stale pracuje nad rozwojem systemów motywacyjnych. Na wzrost motywacji do realizacji indywidualnych wyników wpływają dostosowane do specyfiki działania każdego z zespołów systemy premiowe, które przy realizacji celów pozwalają osiągnąć atrakcyjne wynagrodzenie. Promowana jest również zdrowa rywalizacja za sprawą licznych konkursów, w których możliwe do wygrania są nie tylko nagrody pieniężne i rzeczowe, ale również atrakcyjne wyjazdy zagranicę. Firmie zależy na docenianiu pracowników o dłuższym stażu, dla których wprowadzono nagrody jubileuszowe, w których skład wchodzi m.in. dodatkowe dni urlopowe. Zarząd obserwuje, że na motywację pracowników pozytywnie wpływają również możliwości rozwoju kompetencji, które zapewnia za sprawą indywidualnego podejścia w tym zakresie.</p>	<p>Zrównoważony rozwój i dobre warunki pracy są dla firmy bardzo ważne. Dąży do uczynienia biznesu oraz biur bardziej ekologicznymi poprzez szereg inicjatyw proekologicznych. Firma dzieli się wiedzą, inspiracjami oraz doświadczeniami, aby ograniczyć zużycie zasobów mających negatywny wpływ na środowisko. Łączy przyjemne z pożytecznym: sadząc drzewa, budując ule i dbając o ich mieszkańców. Nie mniej dba o wygodę pracowników – ma ponad 70 biur w całej Polsce, w których zapewnia pracownikom komfortowe warunki pracy. Poza ergonomicznymi stanowiskami każdy znajdzie przestrzeń do swobodnej rozmowy, zjedzenia lunchu oraz na chwilę relaksu przy aromatycznej kawie. Przy wyborze lokalizacji biur firma zwraca szczególną uwagę na komfort dojazdu, aby zredukować emisję spalin oraz zaoszczędzić czas pracowników.</p>	<p>Największą wartością ManpowerGroup są ludzie, czego odzwierciedlenie jest widoczne gołym okiem na każdym kroku w organizacji. Zaczynając od atmosfery wzajemnej inspiracji, dzielenia się wiedzą i współpracy międzyzespołowej, przechodząc przez wsparcie w pojawiających się wyzwaniach i wspólnym szukaniu rozwiązań, aż po indywidualne podejście do rozwoju. Firma widzi i docenia potencjał w każdym, różnorodność jest jej bogactwem, a siłą – codzienna, otwarta współpraca.</p>
<p>Mokate/ branża: FMCG</p>	<p>Kultura organizacyjna Mokate sprzyja nie tylko młodym talentom, lecz także wspiera doświadczonych pracowników, docenia ich wkład własny w dobro organizacji. Jako firma rodzinna dokłada wszelkich starań, by każdy pracownik nie tylko czuł się zmotywowany do pracy i samorozwoju, ale także znalazł w Mokate przyjazne warunki realizacji swych pasji. Poprzez świadome zarządzanie zasobami ludzkimi zapewnia pracownikom bezpieczne środowisko pracy, dostarcza wsparcia i gratyfikuje osiągnięcia i sukcesy. Nagradza zaangażowanie i inicjatywę własną pracowników, zapewniając możliwość awansu. Tworząc zespoły robocze, bierze pod uwagę unikalne cechy osobowości oraz umiejętności, tak by zaangażowanie, współpraca i w rezultacie wydajność oraz efektywność były na jak najwyższym poziomie. Przypisuje pracownikom zadania dostosowane do ich kompetencji, zachęca do podejmowania wyzwań zawodowych, by każdy pracownik w pełni wykorzystywał swój potencjał. Firma wsłuchuje się w komunikaty i sugestie płynące ze strony pracowników, by środowisko pracy było coraz bardziej przyjazne i sprzyjało rozwojowi zawodowemu.</p>	<p>Firma jest świadoma aktualnych wyzwań w zakresie zasobów ludzkich, dlatego posiada nowoczesny system motywacyjny (MBO), który przynosi wymierne korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracowników. Dzięki zarządzaniu przez cele, w sposób sprawiedliwy gratyfikuje pracowników, przyznając premie oraz nagrody finansowe. Jest zwolennikiem wewnętrznych rekrutacji, które często wiążą się z awansem, co zwiększa zaangażowanie pracowników oraz motywuje do efektywnej pracy. Oprócz premii czy gratyfikacji pozafinansowych w ramach systemu motywacyjnego inicjuje liczne spotkania integracyjne, które mają na celu nie tylko scalić zespół i zacieśnić więzi międzypracownikami, ale także utrzymać zaangażowanie i efektywność współpracy pomiędzy różnymi zespołami w Mokate. Wśród organizowanych eventów wymienić można przykładowo spotkania świąteczne, pikniki rodzinne, czy wieczory gier. Firma oferuje także pracownikom liczne benefity pozapłacowe, w tym prywatną opiekę medyczną oraz system MyBenefit. Firma chętnie wręcza paczki okolicznościowe oraz wykorzystuje okazje do wspólnego świętowania. Przykładem programu angażującego pracowników do poszukiwania możliwości wspólnej poprawy funkcjonowania procesów w Mokate jest program Wygraj Pomysłem, bazujący na idei kaizen, pozwalający co kwartał wynagradzać pracowników za wybrane pomysły usprawnień pracowniczych, a na koniec roku doceniać najlepsze propozycje dofinansowaniem wyjazdu wakacyjnego w wysokości 10 tys. zł netto.</p>	<p>Organizacja zapewnia bezpieczne środowisko pracy zarówno pracownikom biurowym, jak i pracownikom produkcyjnym. Ze względu na specyfikę branży FMCG oraz pracę związaną z żywonością wypełnia szereg obowiązków zgodnych z obowiązującymi normami. W tym celu wdrożono certyfikowane zintegrowane systemy zarządzania jakością GLOBAL STANDARD FOR FOOD SAFETY – BRC, IFS Food, normy EN ISO 9001:2000 oraz EN ISO 22 000:2005, dzięki którym zapewnia zgodność ze wszystkimi mającymi zastosowanie przepisami prawa, zarówno Unii Europejskiej, jak i spoza niej. Prowadzi biznes odpowiedzialny społecznie, dbając o społeczność lokalną. Aktywnie wspiera działania i inicjatywy w zakresie działalności charytatywnej, rozwoju kultury, edukacji oraz sportu. Prowadzi otwartą komunikację z pracownikami, co pozytywnie wpływa na atmosferę w pracy, a dzięki jasno określonym celom i odpowiedzialności pracownicy czują się zaangażowani w procesy zachodzące w Mokate.</p>	<p>Rodzinna firma od lat cieszy się wysoką renomą. Stawia na pozytywne stosunki międzyludzkie oraz zyczliwość, bo najważniejsi są dla niej ludzie. Zapewnia stabilne warunki pracy oraz dba o rozwój swoich pracowników, doceniając ich zaangażowanie i inicjatywę. Mokate to idealne miejsce dla ludzi ambitnych, pełnych entuzjazmu i szukających inspiracji w rozwoju zawodowym, dla których istotne jest zdobywanie profesjonalnych doświadczeń.</p>
<p>RAY TRANS / branża: TSL</p>	<p>Firma stworzyła innowacyjny program szkoleniowy, obowiązkowy dla wszystkich nowych pracowników. Jest on skierowany zarówno do tych, którzy dopiero rozpoczynają swoją przygodę w branży TSL, jak i dla osób, które mają już doświadczenie, ale chcą poszerzyć swoją wiedzę z zakresu transportu. Akademia Ray Trans cały czas wspiera pracowników, oferując cykliczne webinary i szkolenia z zakresu m.in. technik sprzedaży, prawa transportowego oraz tematyki spedycyjnej. Organizuje również cykliczne spotkania z pracownikami, których celem jest wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą. Poza programami wdrożeniowymi i szkoleniami dla spedytorów dba również o stały rozwój kadry menedżerskiej, szczególnie w ramach podnoszenia kwalifikacji zarządzania zespołem.</p>	<p>Firma stawia na pozapłacowe systemy motywacyjne. Skupia się na codziennych działaniach, które wpływają na wykonywanie pracy, jak np. sprawna i jasna komunikacja, która prowadzi do lepszego zrozumienia, przejrzyste kryteria rozwoju i awansu, elastyczny czas pracy, czy możliwość korzystania z najnowszych rozwiązań technologicznych usprawniających pracę. Współpracuje również z lektorami języków obcych specjalizujących się w branży TSL i wspierających zespół.</p>	<p>Firma ma 11 oddziałów stacjonarnych w całej Polsce, ale, mając na uwadze komfort pracy pracowników, obecność w biurze nie jest wymagana. Koncepcja work-life balance ma dla zarządu firmy ogromne znaczenie, zdaje sobie on bowiem sprawę z tego, że jakość pracy nie zawsze wynika z czasu spędzonego w biurze, a elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, umożliwiają pracownikom pogodzenie życia prywatnego z zawodowym. Co więcej, dzięki możliwości pracy w trybie home office, Ray Trans otwiera się również na rynki zagraniczne, zatrudniając specjalistów z całego świata.</p>	<p>Ray Trans to nowoczesna firma spedycyjna na miarę XXI w. Nie stoi w miejscu, ale otwiera się na zmieniającą się rzeczywistość. Filozofia pracy firmy to otwartość oraz wartości, którymi kieruje się na co dzień. To one pozwoliły na stworzenie prężnie rozwijającej się firmy, nie tylko w kontekście finansowym, ale również pod względem liczby osób, które stale dołączają do zespołu, podzielną podejście firmy do biznesu i rozwijając się razem z nią.</p>
<p>ROBYG/branża: budownictwo i nieruchomości</p>	<p>Misją ROBYG jest tworzenie różnorodnego i przyjaznego środowiska pracy. Firma wierzy, że mądre zarządzanie kompetencjami pracowników i stwarzanie im możliwości do rozwoju skutkuje większym zaangażowaniem w pracę, lojalnością wobec firmy a w efekcie osiąganiem lepszych wyników. Dzięki takiemu podejściu kadra kierownicza z powodzeniem wykonuje swoje obowiązki średnio przez 8,5 roku. Stawia na wsparcie rozwoju zawodowego i osobistego pracowników oraz współpracowników. Korzysta z systemu szkoleń wewnętrznych dla osób nowozatrudnionych, dodatkowych szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez jej kadre oraz szkoleń specjalistycznych z obszaru budownictwa, kontrolingu, księgowości, ESG, marketingu czy kadr i płac. Wszyscy pracownicy firmy przechodzą obowiązkowe cykliczne szkolenia z zakresu Compliance czy BHP. ROBYG zachęca do uczestnictwa w trakcie godzin pracy w konferencjach i szkoleniach otwartych organizowanych przez instytucje branżowe.</p>	<p>Firma stosuje systemy motywacyjne w postaci premii uznaniowych, które są określane przez specjalne kryteria wykazujące, jak w skali trzech miesięcy pracownik angażował się w bieżące obowiązki i czy wyróżnił się dodatkowymi zasługami. ROBYG, niezależnie od rodzaju umowy współpracownika, oferuje także bogaty program benefitów: prywatną opiekę medyczną z opieką psychologiczną i stomatologiczną, oferta dodatkowego ubezpieczenia na życie, karta MultiSport (wszystkie 3 benefity z możliwością skorzystania przez rodziny pracowników), dofinansowanie nauki języków obcych czy też świąteczne upominki dla dzieci oraz karty przedpłacone dla pracowników. Przyjazną atmosferę buduje m.in. dzięki organizacji regularnych spotkań i imprez integracyjnych.</p>	<p>Bezpieczeństwo i higiena pracy są dla ROBYG jednym z najważniejszych obszarów. Jednym z jej celów strategicznych jest brak wypadków w miejscu pracy i udało się ten cel zrealizować zarówno w 2022 r., jak i 2021. Firma wdrożyła kompleksowy system regulacji w zakresie BHP i jednocześnie prowadzi regularną edukację pracowników. Z każdej kontroli BHP powstaje raport wraz z załączoną dokumentacją fotograficzną stwierdzonych nieprawidłowości ze wskazaniem ich miejsca oraz osoby odpowiedzialnej za ich usunięcie. Biura ROBYG dzielą się na biura budowy, biura sprzedaży oraz back office. Każdy z obiektów jest dostosowany do specyfiki wykonywanej pracy i zapewnia przyjazne środowisko pracy. Wszystkie lokale wyposażone są w oczyszczacz powietrza Aura Air Keemple. W biurach dba się również o nastrój pracowników: obrazy, rośliny czy sofę do chwili relaksu pomiędzy wykonywanymi zadaniami. Firma stara się tworzyć przestrzenie, w których pracownik będzie się dobrze czuł.</p>	<p>ROBYG jest jednym z czołowych polskich deweloperów – aktywnie inwestuje w czterech dużych aglomeracjach: Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu i Poznaniu. Od ponad 22 lat zmienia polską architekturę i kształtuje trendy w branży mieszkaniowej. Dąży do tego, aby stać się pracodawcą pierwszego wyboru w sektorze budownictwa w Polsce. Nakłania do pełnego zaangażowania w codzienne obowiązki i angażowanie się w realizację projektów firmy. Najlepszym dowodem podejścia firmy do rozwoju zawodowego pracowników jest fakt, iż z końcem 2022 r. 28 proc. pracowników ROBYG zajmowało wyższe stanowisko niż to, na którym pierwotnie byli zatrudnieni, a 63 proc. stanowisk menedżerskich zajmowały osoby wcześniej pracujące na niższych stanowiskach. ROBYG tworzy przyjazne środowisko pracy, w którym każdy ma możliwość wykorzystać swój pełny potencjał.</p>

<p>Rohlig SUUS Logistics/ branża: TSL</p>	<p>W Rohlig SUUS Logistics kładzie się duży nacisk na rozwój pracowników. Mają oni możliwość uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych, a także wewnętrznych, które są organizowane przez dedykowany zespół w dziale HR. Każdy z pracowników ma możliwość wyboru ścieżki kariery w różnych obszarach firmy, w tym również możliwa jest zmiana działu dla obecnie pracujących osób – np. podczas poszukiwania kandydatów na wolne stanowisko, poza rekrutacją zewnętrzną, prowadzona jest także wewnętrzna – biorąc pod uwagę kandydatów z wewnątrz w pierwszej kolejności. W SUUS-ie dba się o to, aby każdy mógł się rozwijać. Pracownicy mają możliwość zarówno awansu i rozwoju pionowego – na stanowiska menedżerskie, jak i poziomego – jako specjalista w danej dziedzinie. Co więcej, z racji tego, że firma jest elastyczna, tworzone są nowe stanowiska, tak aby w pełni wykorzystać doświadczenie i kompetencje pracowników. Z kolei dla osób będących na stanowiskach menedżerskich prowadzony jest dedykowany program rozwoju. Firma docenia różnorodność pracowników i chce każdemu zapewnić odpowiednie warunki do budowania kariery zawodowej.</p>	<p>W ramach systemów motywacyjnych w Rohlig SUUS Logistics prowadzony jest przejrzysty system premiowy, który jest regularnie rewidowany, a także tworzone z myślą o konkretnej grupie pracowników. Inny system działa w obszarze pracowników magazynowych, inny dla pracowników działu sprzedaży, a jeszcze inny dla pracowników back-office. Firma zapewnia także możliwość awansu i zwiększania swoich kompetencji. Osoby na stanowiskach menedżerskich prowadzą regularnie rozmowy rozwojowe z członkami swojego zespołu, podczas których omawiają i podsumowują dotychczasowe efekty pracy, wyznaczają cele na przyszłość, ale skupiają się również na rozwoju pracownika, wykorzystaniu jego potencjału, ustaleniu potrzeb i zaproponowaniu np. szkoleń czy udziału w projektach, które pomogą w rozwoju i podniesieniu kompetencji.</p>	<p>SUUS zapewnia nowoczesne miejsce i elastyczne warunki pracy w ramach kultury organizacyjnej Office of the future. Firma ma innowacyjne biura, dostosowane do potrzeb pracowników (m.in. strefy open space, sale konferencyjne z nowoczesnym sprzętem do spotkań online, regulowane biurka, kabiny akustyczne czy pokoje do pracy indywidualnej). Pracownicy biurowi mają możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej. Ponad 96 proc. pracowników firmy jest zatrudnionych na umowę o pracę. Oferuje ona szeroki pakiet benefitów, m.in. pakiet medyczny, karty sportowe, możliwość skorzystania z pomocy psychologicznej (bezpłatnej i anonimowej), ubezpieczenie na życie, kursy języka angielskiego, program dedykowany dla kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim, karta paliwowa, dofinansowanie posiłków dla pracowników magazynowych (90 proc.), dofinansowanie dojazdów do pracy i możliwość skorzystania z transportu busem. Każdy nowy pracownik przechodzi dedykowany program wdrożenia (onboarding), co pozwala mu w pierwszych dniach pracy dobrze poznać kulturę organizacyjną, zwyczaje panujące w firmie, procedury, a także narzędzia, z których korzysta się w spółce.</p>	<p>Największy polski operator logistyczny o globalnym zasięgu. W SUUSie to człowiek jest na pierwszym miejscu, dlatego dobrostan i zaangażowanie pracowników są w strategii firmy. Chce ona poprzez swoją ofertę stać się pracodawcą nr 1 w branży. Na podstawie badań satysfakcji i dialogu z pracownikami podejmuje decyzje odnośnie do rozwoju firmy, benefitów, projektów i inicjatyw. Oferuje szerokie możliwości rozwoju i atrakcyjne warunki pracy. Do stworzenia kampanii employer brandingowej pod hasłem „Kariera w SUUS to logistyczny wybór” od samego początku zaangażowano pracowników, m.in. pytając o to, co wyróżnia firmę jako pracodawcę. Zaangażowanie pracowników pozwala firmie być OneStepAhead.</p>
<p>Symfonia / branża: software</p>	<p>Akademia Chmury – szkolenia z MS Azure; ścieżka rozwoju i szkolenia dla promowanych wewnętrznie kierowników; możliwość udziału w rekrutacjach wewnętrznych; wymiana wiedzy technicznej w firmie; wsparcie liderów i ekspertów od technologii oraz współpraca z ekspertami z zakresu prawa pracy, podatków, kadr i płac itd; dofinansowania do szkoleń i studiów; możliwość indywidualnych coachingów/ mentoringów, warsztaty szyte na miarę potrzeb zespołów, coachingi zespołowe; firmowa biblioteczka.</p>	<p>Bonus roczny wypłacany kwartalnie, konkursy sprzedażowe, nagrody uznaniowe. Firma alokuje budżety na integrację – wydarzenia/imprezy ogólnofirmowe, jak i dedykowane dla każdego kierownika środki w budżecie na integrację zespołu offline.</p>	<p>Komfortowe biuro na dwóch piętrach w Warszawie ze strefą relaksu, dużą salą szkoleniowo-konferencyjną, każde stanowisko wyposażone w dwa monitory do pracy; nowoczesny biurowiec z częścią restauracyjną i handlową oraz dobrym dojazdem dowolnym środkiem komunikacji – parking podziemny, także dla rowerów; wkrótce otwarcie nowego biura w Gdańsku; możliwość pracy zdalnej w modelu uzgodnionym.</p>	<p>Przed wszystkim stabilność zatrudnienia w firmie produktowej, z projektami o dłuższych ramach czasowych. Zespół czerpie satysfakcję z elastycznych godzin pracy, wdraża zwinne podejście do zadań i projektów (Scrum), oferuje dedykowany pakiet szkoleń. Zatrudnienie na umowę o pracę lub B2 B – firma daje swobodę wyboru. Nie wątpliwy wyróżnik to pięć dni dodatkowego, płatnego urlopu na udział w wolontariacie, nagroda za 14-dniowy urlop i bonus świąteczny oraz roczny (dotyczy umowy o pracę). Istnieje możliwość udziału w szkoleniach wewnętrznych i projektach ogólnofirmowych. Oferowane są podwyżki wynagrodzeń w zależności od wyników pracy. Możliwość rozwoju wewnątrzfirmowej spółce liczącej ponad 500 osób. Prywatna opieka medyczna i karta Multisport, grupowe ubezpieczenie na życie, dofinansowanie do nauki, studiów, usługi concierge oraz miejsca w parkingu podziemnym dla osób odwiedzających biuro w Warszawie. Firma korzysta z wewnętrznych aplikacji wspierających pracę, jest zorientowana na współpracę, rozwój oraz skuteczne działanie, cieszą ją cykliczne spotkania integracyjne.</p>
<p>Trans Polonia Group / branża: TSL</p>	<p>Trans Polonia wspiera rozwój pracowników poprzez m.in. organizację szkoleń zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych dla pracowników biurowych oraz kierowców. Takim przykładowym szkoleniem jest to z ecodrivingu, obejmujące część teoretyczną oraz praktyczną. Ta druga, prowadzona pod okiem doświadczonego Master Drivera, ma na celu weryfikację błędnych nawyków stosowanych przez kierowcę i wprowadzenie nowych, bardziej ekologicznych metod jazdy. Trans Polonia stosuje indywidualne i elastyczne podejście do pracownika, poprzez możliwość jak największe dostosowanie obowiązków do kompetencji. Trans Polonia daje możliwość realnego rozwoju kariery, docenia samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz inicjatywę każdego z pracowników, a nowe, ciekawe wyzwania z pewnością pomagają w coraz większym podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.</p>	<p>Zaangażowanie pracowników Trans Polonii doceniane jest poprzez chociażby obowiązujący w firmie system premiowy. Poza tym każdej zatrudnionej osobie oferuje się konkurencyjne warunki, oparte o umowę o pracę. Elastyczność i indywidualne podejście pozwalają także na dostosowanie obowiązków czy czasu pracy do kompetencji i aktualnych możliwości danej osoby. Ponadto w firmie stosuje się program poleceń pracowniczych oraz program wewnętrznej rekomendacji, który daje realną szansę awansu. Dla pracowników Trans Polonii przewidziane są również dodatkowe benefity, wspierające pasje, np. te sportowe, poprzez znaczące dofinansowanie karty MultiSport czy fotograficzne, cyklicznie organizując konkurs „Zdjęcie z Trasy”. Konkursy, w których wygrać można ciekawe nagrody, organizowane są także dla dzieci pracowników Trans Polonii.</p>	<p>Pracownikom Trans Polonii firma zapewnia komfortowe warunki pracy. Osoby, pracujące w centrali, swoje obowiązki wykonują w nowoczesnych, w pełni wyposażonych biurach, z dostępem do wszelkich niezbędnych narzędzi. Na każdym piętrze w budynku znajduje się w pełni umeblowana kuchnia, wyposażona w sprzęt, pozwalający na przygotowanie i spożycie posiłku. Przy budynku, w którym mieści się siedziba firmy, znajduje się także darmowy parking. Z nowoczesnym sprzętem pracują również kierowcy TPG, ponieważ firma cyklicznie wymienia i unowocześnia flotę. W związku z tym średni wiek ciągnika Trans Polonii wynosi 2 lata, natomiast cysterny 4,5 roku. Nowy sprzęt to nie tylko zapewnienie jakości i bezpieczeństwa przewozu, ale także komfortu jazdy kierowcy. Dodatkowo firma inwestuje w nowe rozwiązania IT, które mają na celu zautomatyzowanie pracy zarówno kierowcy, jak i spedytora, a także jak największe wsparcie ich kontaktu między sobą.</p>	<p>Zatrudnienie w Trans Polonii to szansa na zdobycie cennego doświadczenia w branży transportowo-spedycyjnej oraz znaczne podniesienie swoich kwalifikacji zawodowych. Jest to praca w stabilnej firmie o ugruntowanej pozycji, która na europejskim rynku transportowym działa od ponad 18 lat. W TPG zapewnia się indywidualne i elastyczne podejście, doceniając przy tym zaangażowanie i własną inicjatywę. Firma realnie wspiera rozwój pracownika, któremu zapewnia ciekawe wyzwania, pozwalające mu pięć się po szczeblach kariery zawodowej i poszerzać swoje kompetencje zawodowe.</p>
<p>WDB S.A. part of PIB Group/ branża: broker ubezpieczeniowy</p>	<p>Firma dba o „candidate experience”; onboarding pracownika od momentu procesu rekrutacyjnego; szereg szkoleń merytorycznych oraz tzw. miękkich, skrojonych na miarę każdego pracownika. Raz w roku przeprowadzana jest ankieta badania motywacji i zaangażowania pracowników oraz roczne rozmowy podsumowujące, w których udział biorą nie tylko bezpośredni przełożeni, ale również zarząd, który na bieżąco reaguje na potrzeby zespołu. Każdy z działów posiada dedykowany budżet szkoleniowy. W najbliższym czasie planowane jest stworzenie Akademii Talentów dla najbardziej zaangażowanych pracowników, którzy chcieliby jeszcze szerzej rozbudowywać swoje umiejętności.</p>	<p>W firmie obowiązuje system premiowy dla zespołów obsługowych, który uwzględnia specyfikę pracy, doświadczenie oraz osiągnięte cele ustalone podczas corocznych rozmów z zespołami. Premie finansowe rozliczane są w trybie kwartalnym. Brokery obsługujący klientów w terenie mają do dyspozycji samochody służbowe. W ramach współpracy z WDB wszyscy pracownicy otrzymują możliwość skorzystania z pakietów medycznych, w dużej części finansowanych przez pracodawcę. WDB udostępnia również pracownikom bardzo korzystne warunki ubezpieczenia na życie. Dla zainteresowanych istnieje możliwość skorzystania z kart Multisport dofinansowanych przez pracodawcę. Organizowane są dotowane zajęcia językowe dla chętnych współfinansowane przez pracodawcę. W tym roku został wprowadzony ZFSS.</p>	<p>Nowoczesne biuro, niedawno powiększone o dodatkową przestrzeń. Firma posiada dwa oddziały: w Wysokiej k. Wrocławia oraz w Warszawie. W obu lokalizacjach stanowiska pracy zostały w pełni wyposażone w sprzęt niezbędny do pracy oraz dostosowane do indywidualnych potrzeb każdego pracownika. Sale konferencyjne z narzędziami niezbędnymi do prowadzenia spotkań w formatach on-line i off-line. Wokół biurowców są piękne tereny zielone, z których można korzystać np. dla odpoczynku. W części kuchennej czekają na pracowników wysokiej klasy ekspresy do kawy oraz różne produkty do codziennego spożycia.</p>	<p>Jeden z wiodących brokerów ubezpieczeniowych w Polsce – oferuje zatrudnienie w firmie o ugruntowanej pozycji na rynku, która z roku na rok się umacnia. Dodatkowo od niecałych trzech lat jest częścią międzynarodowej grupy z Wielkiej Brytanii, co gwarantuje poczucie stabilnego zatrudnienia oraz możliwość dalszego rozwoju. Dział HR na co dzień słucha potrzeb pracowników i stara się je realizować z najwyższą starannością, dając wszystkim poczucie zaopiekowania. W coraz większym zakresie firma pracuje nad dobrostanem pracowników, dbając o ich dopasowanie kompetencyjne na każdym stanowisku, jak i zaspokojenie potrzeb w codziennej pracy. Firma jest elastyczna nie tylko pod kątem formy zatrudnienia, ale również modelu pracy. Wychodzi naprzeciw potrzebom pracowników. Zespół spotyka się w biurze w trybie hybrydowym, w elastycznych godzinach pracy.</p>

REKLAMA





PART OF **piB Group**

Broker ubezpieczeniowy?

POROZMAWIAJMY: praca@wdbsa.pl

wdbsa.pl



Rozwój to dla pracowników podstawa

59 proc. Polaków byłoby gotowych zmienić obecnego pracodawcę na innego, który zapewnia lepsze możliwości rozwoju. W dobie trendów, takich jak career cushioning czy quiet quitting kwestia szkoleń może więc być decydująca w walce o kandydatów.

Zdecydowana większość respondentów badania GoodHabitZ bardziej docenia takie oferty pracy, które zawierają je w pakiecie benefitów. Polacy dostrzegają także bezpośredni wpływ dostępu do szkoleń na ich sytuację zawodową. Przyznają, że osoby uczestniczące w działaniach rozwojowych w pracy mają większe szanse na ciekawe oferty i osiągają zawodowo lepsze wyniki. To kolejna wskazówka dla pracodawców, jak komunikować kandydatom swoje praktyki szkoleniowe. Brak możliwości rozwoju i poczucie bycia niedocenionym przez pracodawcę – to jedne

z czołowych przyczyn zmiany pracy przytaczanych od lat przez Polaków, wymieniane tuż po dążeniu do wyższych zarobków. – Odpowiedzi pracowników dowodzą, że dobra oferta szkoleniowa może być naprawdę mocnym czynnikiem decydującym o postawach zawodowych. Ma ona wpływ zarówno na sposób postrzegania oferty pracodawcy, jak i pozostanie w obecnym miejscu zatrudnienia. Blisko 6 na 10 badanych Polaków byłoby gotowych zmienić obecnego pracodawcę na innego, jeśli umożliwi im lepsze możliwości rozwoju. Mowa oczywiście o nauce i rozwoju w godzinach pracy, nie ma tu dla pracodawców drogi na skróty. Jeszcze więcej, bo 70 proc. twierdzi, że oferty pracodawców, którzy finansują szkolenia pracownikom, są dla nich bardziej atrakcyjne od innych – mówi Daniel Idźkowski, Country Director w GoodHabitZ Poland.

Nauka online i kompetencje miękkie mile widziane
Zmiany na rynku pracy w ciągu ostatnich lat wpłynęły na na-

stawienie Polaków do potrzeb szkoleniowych. Rosnąca rola pracy zdalnej i cyfryzacja życia zawodowego niewątpliwie zwiększyły otwartość na naukę nie tylko w ramach tradycyjnych form, ale także za pośrednictwem sieci.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na kwestię dostępu pracowników do sponsorowanych przez pracodawcę szkoleń online. Jeśli w procesie szukania pracy kandydat lub kandydatka natrafi na ofertę umożliwiającą taki benefit w miejscu pracy, to według 76 proc. badanych wzrasta jej atrakcyjność i chętniej na nią będą aplikować. Jednocześnie Polacy wciąż wysoko pozycjonują na liście priorytetów szkolenie umiejętności miękkich. Oferta pracy informująca o finansowaniu przez firmę tego benefitu dla zespołu jest bardziej atrakcyjna od innych dla aż 72 proc. kandydatów.

Szkolenia – klucz do dobrej kariery

Kolejnym aspektem, który dostrzegają badani Polacy, jest wpływ kompetencji na przebieg karier. Blisko 3 na 4 badanych twierdzi, że osoby dbające o rozwój swoich umiejętności mają większe szanse na znalezienie dobrej pracy. Tyle samo dodaje, że rozwój kompetencji jest ważny na każdym etapie życia

zawodowego. Warto też zauważyć, że brak dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju jest często uważany za przyczynę niepożądanego przebiegu kariery. Aż 6 na 10 respondentów uważa, że jeśli na wcześniejszych etapach życia zawodowego mieliby dostęp do większej liczby kursów od pracodawców, byłoby obecnie w lepszej sytuacji.

– Szkolenia stale zyskują na znaczeniu, ponieważ wciąż zmieniają się potrzeby, a pracodawcy poszukują kandydatów z nowym zestawem kompetencji. Rachunek jest jednak prosty – jeśli pracodawca zainwestuje w szkolenia pracownika, sam zyska talenty, które pomogą firmie przygotować się na przyszłość. Jest to więc inwestycja, która zwróci się każdej ze stron. Dlatego jasne jest, że wsparcie pracowników w ich rozwoju firmom się po prostu opłaca – przyciągają one wówczas wartościową kadrę, jednocześnie osiągając lepsze wyniki biznesowe – dodaje Daniel Idźkowski.

Aż 72 proc. respondentów przyznaje, że w przyszłości coraz ważniejsze będzie stałe podwyższanie swoich umiejętności w pracy. Co więcej, ponad 2/3 Polaków uważa, że osoby nierozwijające dodatkowo umiejętności zawodowych mogą mieć w nadchodzących latach problemy ze znalezieniem pracy.



Brak możliwości rozwoju i poczucie bycia niedocenionym przez pracodawcę – to jedno z czołowych przyczyn zmiany pracy przytaczanych od lat przez Polaków, wymieniane tuż po dążeniu do wyższych zarobków.

Najbardziej pożądane kompetencje

W badaniu GoodHabitZ przedstawiono badanym jedenaście obszarów kompetencji, które w ostatnich latach uważane są za szczególnie ważne – zarówno związane z cyfryzacją i „twardą” wiedzą (języki obce, umiejętności cyfrowe), jak i budową relacji w pracy (m.in. praca zespołowa, efektywna komunikacja). Jak pokazują odpowiedzi, Polacy są również świadomi dużej roli tych zdolności we współczesnych organizacjach i chcą je rozwijać. Dowodzi tego między innymi fakt, że aż 9 na 11 przedstawionych kompetencji zostało uznane za istotne przez ponad 80 proc. badanych.

Jako „zdecydowanie istotne” (najwyższa ocena w badaniu) w rozwoju kariery Polacy najczęściej wskazywali takie kompetencje, jak znajomość języków obcych (50 proc.), kompetencje cyfrowe (49 proc.), zdolności pracy zespołowej (46 proc.), efektywna komunikacja w organizacji (41 proc.) i rozwój osobisty (40 proc.). Te wyniki to także dowód na szeroki wachlarz umiejętności, które według Polaków mogą być przydatne we współczesnych organizacjach i rosnącą rolę tzw. skill blendingu, czyli skutecznego łączenia kompetencji cyfrowych z miękkimi. Programy learning and development to jedno z najskuteczniejszych narzędzi do rozwoju kariery lub zmiany profilu zawodowego, przy jednoczesnym poczuciu stabilności. Pracodawcy oferujący bogatą ofertę szkoleniową i różne ścieżki kariery zapewniają nie tylko możliwości podwyższania lub nabywania nowych kompetencji, ale również bezpieczeństwo zmiany zawodowej bez zmiany środowiska pracy. Dlatego też nauka i rozwój są ważnym elementem kultury Marsh European Business Support Centre. Budując wartość naszych firm jako pracodawców musimy mieć na uwadze potrzeby rozwojowe naszych zespołów, bo my rozwijamy się razem z nimi. Inwestując w ich learning and development inwestujemy także w nas jako liderów i menedżerów. – mówi Marta Steer, Head of European Business Support Centre, Marsh.



Aż 72 proc. respondentów przyznaje, że w przyszłości coraz ważniejsze będzie stałe podwyższanie swoich umiejętności w pracy.

Niepokój i stres. Zdrowie psychiczne na rynku pracy

Co drugi Polak czuje się zestresowany w pracy i ma problemy z utrzymaniem motywacji, a ponad jedna trzecia deklaruje znaczące problemy z wydajnością – wynika z najnowszego badania „Zdrowie psychiczne na rynku pracy” Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA Grupy LUX MED. Jakiego wsparcia potrzebujemy od pracodawcy?

Na polskim rynku pracy obserwuje się niepokojące problemy ze stanem zdrowia psychicznego osób zatrudnionych. W ubiegłym roku co 10. pracownik przebywał na zwolnieniu lekarskim z powodu problemów psychicznych. – Coraz częściej spotykamy pacjentów cierpiących na bezsenność, w stanie permanentnego stresu i lęku, czy wręcz prezentujących obniżony nastrój z depresją włącznie, co z oczywistych względów wpływa na ich motywację i wydajność w pracy. Dlatego zdecydowaliśmy się przyjrzeć zdrowiu psychicznemu pracowników i zaproponować pracodawcom drogę do poprawy ich dobrostanu psychofizycznego – mówi Anna Rulkiewicz, prezesia Grupy LUX MED.

Zestresowani i pełni obaw

Eksperti Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA, tworząc badanie na temat stanu zdrowia psychicznego na polskim rynku pracy, oparli się o model dobrostanu psychicznego, który obejmuje trzy różne aspekty: zdrowie psychiczne, życie zawodowe i zasoby osobiste. Na tej podstawie przeprowadzili badania wśród wybranej grupy zatrudnionych. Jak wynika z raportu „Zdrowie psychiczne na

rynku pracy”, na co dzień pracownicy zmagają się z trudnymi emocjami, poczuciem niepokoju, stresem oraz obniżonym nastrojem.

– Około 65 proc. zbadanych przez nas osób często martwi się o swoją przyszłość, odczuwa dużo niepokoju mimo braku stresujących sytuacji, obawia się utraty pracy i zdrowia oraz tego, że coś złego może przytrafić się ich bliskim. Natomiast połowa z nich inten-

sywnie odczuwa stres, objawiający się częstym zdenerwowaniem i rozdrażnieniem. Wysoki poziom stresu może powodować wypalenie zawodowe, niechęć do pracy, wszelkiej aktywności i kontaktów z ludźmi – wskazuje Mariola Pilas-Kołodziej, dyrektorka Centrów Medycznych HARMONIA Grupy LUX MED.

Zgodnie z wynikami badań, obecny stan życia zawodowego pracowników mierzony poziomem motywacji, wydajności i równowagi między pracą a życiem osobistym wskazuje na potrzebę wdrażania programów pomocowych przez pracodawców. Blisko 60 proc. pracowników deklaruje, że ma znaczący problem z rozpoczęciem wykonywania zadań i z dotrzymywaniem terminów a także odkłada pracę na inny dzień. Ponad jedna trzecia mierzy się ze

W jakich obszarach odczuwasz trudności?



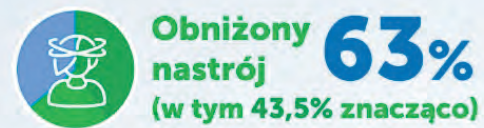
Zdrowie psychiczne na rynku pracy

Raport z badania Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA

HARMONIA
PORADNIA ZDROWIA PSYCHICZNEGO GRUPY LUX MED
harmonia.luxmed.pl

Źródło: Zdrowie psychiczne na polskim rynku pracy. Raport z badania Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA, LUX MED.

Z jakimi problemami borykają się pracownicy?



Zdrowie psychiczne na rynku pracy

Raport z badania Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA

HARMONIA
PORADNIA ZDROWIA PSYCHICZNEGO GRUPY LUX MED
harmonia.luxmed.pl

Źródło: Zdrowie psychiczne na polskim rynku pracy. Raport z badania Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA, LUX MED.

znacznym spadkiem koncentracji i poczuciem braku możliwości rozwoju zawodowego. Jedynie 15 proc. badanych zachowuje równowagę między pracą a życiem osobistym. Natomiast 45 proc. regularnie pracuje „po godzinach”, zaniedbując swoje obowiązki domowe, co jest odczuwalne dla ich bliskich.

Pomoc ze strony firmy

Okolo 97 proc. osób zatrudnionych na pytanie „czy pracodawca powinien wspierać zdrowie psychiczne pracowników?” odpowiedziało „tak”. Główne potrzeby tej grupy badanych dotyczą pomocy psychologicznej, psychoedukacji oraz kultury organizacyjnej. – Model organizacji dbających o dobrostan psychofizyczny pracowników opiera się o wsparcie

z zakresu zdrowia psychicznego i wzmacnianie dobrostanu poprzez projekty profilaktyczno-wellbeingowe. Wszystko po to, by zapewnić dobre samopoczucie w pracy, ale także poza nią – podkreśla Mariola Pilas-Kołodziej, dyrektorka Centrów Medycznych HARMONIA Grupy LUX MED.

Jak dodaje, Poradnie Zdrowia Psychicznego HARMONIA otaczają opieką psychologiczną pracowników firm, oferując całe spektrum działań, wpływających pozytywnie na stan zdrowia psychicznego. Są to m.in. interwencje kryzysowe w sytuacjach takich jak: wypadek w czasie pracy, mobbing czy nagła śmierć współpracownika, warsztaty i seminaria oraz terapie dotyczące, np. radzenia sobie ze stresem czy rozwoju osobistego.

Outsourcing usług contact center sposobem na rosnącą presję na działy obsługi

W kontaktach z działami obsługi klienta Polacy oczekują szybkości i efektywności działania - wynika z drugiej edycji badań Armatis Customer Experience Index. Tymczasem wiele firm boryka się z brakami kadrowymi w swoich działach obsługi i trudno im przychodzi zaspokojenie potrzeb klientów na oczekiwanym przez nich poziomie. Kluczem do rozwiązania tego problemu może być outsourcing usług contact center, na który decyduje się coraz więcej firm.

Według niedawnych badań Armatis, firmy będącej jednym z największych działających w Polsce outsourcingów obsługi klienta i sprzedaży, o oczekiwaniu Polaków szybkiego i efektywnego działania obsługi klienta świadczy niemal 60 proc. wskazań na rozwiązanie sprawy w pierwszym kontakcie, jako naj-

ważniejszej cechy wpływającej na ich zadowolenie. W dalszej kolejności respondenci wskazywali na szybkość (48 proc.) oraz wielokanałową (37 proc.) obsługę czy możliwość kontaktu w trybie 24/7 (28 proc.). Badanie ujawniło też, że preferowanym sposobem załatwienia sprawy jest bezpośredni kontakt z konsultantem,

a boty jako swój ulubiony sposób kontaktu wskazało zaledwie 1 proc. badanych.

Badanie Armatis pokazuje, że daleko nam do sytuacji w której praca konsultanta zostanie zastąpiona przez sztuczną inteligencję. Jednocześnie na rynku widać narastający trend dużej rotacji pracowników w działach obsługi klienta, co nie sprzyja świadczeniu wysokiej jakości usług wsparcia. Z tego powodu firmy stoją przed dodatkowym wyzwaniem wyposażenia swoich pracowników obsługi w lepsze narzędzia i stworzenia im bardziej atrakcyjnych perspektyw kariery.

„Niedobór pracowników i ich szybsza rotacja jest rosnącym problemem całej branży contact center. Dlatego, aby przyciągnąć i utrzymać pracowników, ważne jest bycie po prostu dobrym pra-

codawcą i potwierdzanie tego faktu w niezależnych badaniach. Dla Armatis takim potwierdzeniem jest obecność w rankingu najlepszych pracodawców w Polsce opublikowanym w 2022 roku przez Forbes oraz Gazetę Finansową” – mówi **Krzysztof Lewiński, Dyrektor Krajowy w Armatis Polska.**

Przedstawiciel Armatis zauważa, że rozwiązaniem wspierającym firmy w zapewnieniu wysokiego standardu obsługi i uniknięciu kłopotów z rekrutacją do własnego contact center, może być outsourcing takich usług. Trend w tym kierunku nawiązał się na rynku w wyniku pandemii, która sprawiła, że firmy uświadomiły sobie, że outsourcing usług contact center jest zdecydowanie bardziej elastycz-

na formą działania niż budowanie takich działów wewnętrznie. „Wynika to głównie z faktu, że dzięki temu można łatwiej i szybciej reagować na zawirowania



na rynku oraz działać efektywniej kosztowo. Armatis jest doskonale przygotowany do tego zadania, od ponad 30 lat tworząc rozwiązania outsourcingowe dla przedsiębiorstw.

Dotyczą one wielokanałowego wsparcia klienta, sprzedaży, helpdesku oraz innych rozwiązań B2C i B2B, które są dostarczane w ponad 14 językach i zgodnie z wizją zawartą w hasle Your customer first” – mówi Krzysztof Lewiński. Dodatkowe informacje na temat Armatis Polska są dostępne na stronie: www.armatis.com/pl.

Material partnera

Dobry pracodawca na niepewne czasy

Co dla Pana oznacza bycie dobrym pracodawcą na niepewne czasy?

Docierają do nas wszystkich sygnały mówiące o gospodarczym spowolnieniu, sytuacja nie jest stabilna. Dlatego warto zadbać o pewność, równowagę w swojej organizacji. Dać osobom pracującym poczucie bezpieczeństwa. Pracodawca powinien być przewidywalny. Po drugie powinien dawać możliwość rozwoju. Ludzie przychodzą do Capgemini z różnych środowisk, z różnym doświadczeniem. Z uwagi na skalę działalności, którą prowadzimy w Polsce, to jest kilkanaście tysięcy osób i mnóstwo różnorodnych projektów, zależy nam na tym, żeby każdy, bez względu na to, skąd przyszedł, z jakim doświadczeniem się u nas pojawił, miał możliwość rozwoju. Dbamy o te osoby, które mamy na pokładzie już dzisiaj.

Po trzecie istotna jest też dla nas bardzo otwarta komunikacja oparta o wsłuchiwanie się w głos pracowników i pracownic. Wymaga tego różnorodność zespołów, z jakimi mamy do czynienia. Każdemu staramy się zapewnić komfort funkcjonowania w mieszanym środowisku.

Z jakich narzędzi pracodawcy mogą dzisiaj korzystać? Jakże są w ich zasięgu, żeby zatrzymywali w swoich organizacjach te już funkcjonujące w nich talenty?

Świat zmienił się diametralnie po pandemii. Przede wszystkim klienci dostrzegli, że nie jest istotne miejsce, z którego świadczy się im usługi i przestało to mieć duże znaczenie. Pracownicy także zauważyli, że mogą pracować z dowolnego miejsca na świecie i nie ma to wielkiego znaczenia dla jakości ich pracy. Pojawilo się więc wyzwanie pogodzenia tej elastyczności miejsca i czasu świadczenia usług z zapewnieniem ciągłości pracy i dobrej jakości. I tu pojawiają się dwa obszary. Pierwszy technologiczny, czyli udostępnienie osobom pracującym odpowiednich narzędzi, które umożliwią im pracę

Z Piotrem Wierzbickim, dyrektorem generalnym Capgemini Global Delivery Center w Polsce, rozmawia Katarzyna Mazur.

zdalną lub hybrydową, dostęp do zasobów, do wiedzy, którą firma posiada i do bezpiecznych kontaktów z klientem. Drugi aspekt to aspekt psychologiczno-socjologiczny. Bardzo często pracując z domu, ludzie mają ograniczony kontakt z osobami z zespołów. Mają częstszy dostęp zdalny, ale nie mają fizycznego. Ważnym elementem pracy każdego menedżera czy menedżerki jest troska o to, żeby te obszary zostały właściwie zaopiekowane.

Capgemini specjalizuje się we wspieraniu innych firm we właściwym wykorzystaniu nowoczesnych technologii, żeby podnieść ich potencjał. Jak te nowoczesne technologie wspierają tak Państwa, jak i Państwa klientów w optymalnym zarządzaniu zespołami?

Przede wszystkim narzędzia, które stosujemy, umożliwiają pracę zdalną, pracę hybrydową nie tylko w ramach jednego kraju. Są to narzędzia międzynarodowe. Dzięki temu łatwiej jest zbudować zespół składający się z osób mieszkających na różnych kontynentach, posługujących się różnymi językami. Jest cała gama rozwiązań, które wspierają działania tak różnorodnych zespołów – są to m.in. automatyczne tłumacze czy tłumacze, narzędzia pozwalające na dostęp do dowolnych środowisk, w zasadzie z dowolnego miejsca. Niewątpliwie istotnym narzędziem są też nowoczesne biura. Dziś mają one zdecydowanie inny charakter niż przed pandemią. To nie są to miejsca, do których się przychodzi, żeby pracować... Biura są dziś bardziej miejscem spotkań zespołów, miejscem pracy zbiorowej, wymiany doświadczeń projektowych i tego wszystkiego, czego nam brakuje w prywatnych przestrzeniach. Z jednej strony możemy skompletować



Świat zmienił się diametralnie po pandemii. Przede wszystkim klienci dostrzegli, że nie jest istotne miejsce, z którego świadczy się im usługi i przestało to mieć duże znaczenie. Pracownicy także zauważyli, że mogą pracować z dowolnego miejsca na świecie i nie ma to wielkiego znaczenia dla jakości ich pracy.

zespół, który składa się z osób z różnych krajów, a równocześnie musimy zrekompensować to wszystko, czego nie zapewni praca zdalna. Technologia oczywiście ułatwia nam pogodzenie tych dwóch obszarów.

Jednym z większych wyzwań, które stoją przed menedżerami, jest zarządzanie zmianą. Ostatnio pojawia się temat sztucznej inteligencji, której pracownicy często się obawiają myśląc, że ona ich zastąpi. Jakie kroki podejmujecie, żeby te zmiany, które zachodzą, były możliwie nieznacznie odczuwane?
Zacznijmy od sztucznej inteligencji. Ona nie jest zagrożeniem dla pra-

cowników w branży IT. W tym zastosowaniu, które mamy wewnątrz organizacji, ona wspiera i zdecydowanie ułatwia ludziom pracę, a nie ich zastępuje, przyspiesza i automatyzuje procesy. Nie należy się jej bać, bo ułatwia nam życie. Jeśli chodzi o pracę zdalną czy hybrydową, myślę, że największym wyzwaniem dla osób zarządzających są kwestie psychologiczno-socjologiczne. Jak zbudować poprawną, pozytywną komunikację z zespołami, które się nie widzą? Jak zbudować systemy motywacyjne? Jak zapewnić możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy zespołami? To są naprawdę trudne zadania. Większość z nas robi to po raz pierwszy jako branża. Jednak i tu z pomocą może przyjść technologia. Dzięki właściwym narzędziom możemy zapewnić lepsze doświadczenia zawodowe wszystkim, którzy z nami pracują.

Polski oddział firmy jest częścią Globalnego Capgemini. Jak to się przekłada na waszą kulturę organizacyjną?

To jest olbrzymia wartość. Nie dlatego, że jesteśmy duzi, ale dlatego, że mamy bardzo dużo różnorodnych projektów, które obsługujemy

z Polski. Po pierwsze, bycie częścią takiej organizacji wnosi międzynarodowe standardy i wartości. Między innymi uczciwość i dążenie do rozwoju, tak jak i cały zbiór innych wartości są bardzo mocno promowane także lokalnie. Są to także różne programy angażujące pracowników, które dają im możliwość decydowania w różnych kwestiach – tak zawodowych, jak i np. dotyczących środowiska. Dzięki międzynarodowemu charakterowi naszej firmy mamy możliwość dostępu do wielu technologii, do różnorodnego rynku klienckiego. Czy to rynek finansowy, czy rynek przemysłowy, czy rynek samochodowy – w zasadzie wszystkie rodzaje usług są świadczone tym sektorom z Polski – więc pracownicy u nas osoby w sposób naturalny mają do nich dostęp. Mogą się rozwijać w tych obszarach. Zwłaszcza młode osoby potrzebują ciągłej inspiracji, potrzebują zmian, celu, do którego dążą. I im więcej takich możliwości pracodawca im jest w stanie zaoferować, tym lepiej. A ponieważ Capgemini to firma międzynarodowa, to daje także możliwość obcowania z różnymi kulturami, różnymi językami, różnymi doświadczeniami. I to wszystko można spotkać nawet na jednym projekcie, więc jest to olbrzymia wartość.



Ciąg dalszy na fmc27news.com

Team building podczas wyjazdu integracyjnego

Zgrany zespół to klucz do sukcesu każdej firmy. Udana i sprawna komunikacja pracowników jest niezbędnym elementem dobrego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa – niezależnie od tego, czy mowa o dużej korporacji czy mniejszej firmie. Bardzo popularnym i jednocześnie skutecznym sposobem na zacieśnienie więzów między pracownikami są wyjazdy integracyjne do hoteli. Jest to dobra okazja do odpoczynku, relaksu oraz spędzenia czasu ze współpracownikami w całkiem innych warunkach niż na co dzień.

Wyjazd integracyjny w hotelu

Firmy od lat praktykują wyjazdy integracyjne, często także połączone z warsztatami. Jest to po pro-

stu skuteczny sposób na poprawę komunikacji wśród pracowników. Takie pobyty pozwalają na zbudowanie zaufania, lepsze wzajem-

ne poznanie się, a to wszystko finalnie skutkuje poprawą jakości pracy zespołu, a przecież taki jest cel każdego pracodawcy. Co ważniejsze, wyjazd go hotelu, zwłaszcza jeśli znajduje się on w pięknych okolicznościach przyrody, poza miastem, jest doskonałą formą odpoczynku od biura i spraw codziennych, i po prostu od miasta. Z doświadczenia wiem, że pracownicy lubią takie wyjazdy, pozwala im to na zmianę otoczenia i oczywiście na lepsze poznanie współpracowników – mówi Tomasz Kunstler, ekspert branży hotelarskiej, przedsiębiorca i właściciel hotelu Aspen Prime Bike&Ski Resort.



Atrakcje dla pracowników

W Aspen Bike&Ski Resort organizujemy wyjazdy biznesowe i integracyjne, gdzie połączyć można warsztaty z aktywnym odpoczynkiem. Firmy goszczące w hotelu mają do dyspozycji w pełni wyposażone sale konferencyjne oraz salę biznesową. To idealne miejsca do przeprowadzenia zajęć sprzyjających team buildingowi, czyli uczących wspólnego rozwiązywania problemów i pracy zespołowej. Jednak dobra integracja to także relaks – i tu mamy szerokie pole do popisu. Możemy zorganizować wspólne ognisko czy wycieczki rowerowe, a do dyspozycji mamy także rozległe tereny wokół obiektu, które można wyko-

rzystać do gier zespołowych, paintballa i jazd crossowych. Dzień proponujemy zakończyć wizytą w SPA i na jednym z dwóch dostępnych dla gości basenów, które na pewno pomogą pracownikom na głęboki relaks. Idealny wyjazd integracyjny to również znakomita kuchnia z regionalnymi potrawami oraz trunkami – dodaje Tomasz Kunstler.

Dobrze zorganizowany wyjazd integracyjny, w pięknym miejscu i renomowanym hotelu, który ma doświadczenie w obsłudze tego typu gości oraz zapewnia atrakcje i odpowiednio dobrane zajęcia dla pracowników, zaprocentuje poprzez wyniki firmy. Dlatego warto uwzględnić takie przedsięwzięcie w planie rocznym.

Ważne są nie tylko cele sprzedażowe

Efektywność zespołu sprzedażowego jest jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie firmy. Współpraca zespołowa, jasno określone cele, monitorowanie wyników, dostosowanie strategii do potrzeb klientów oraz rozwijanie umiejętności sprzedażowych to elementy, które mają istotny wpływ na osiągnięcie efektywności w sprzedaży. Zatem jak zwiększyć efektywność swojego zespołu?

Mateusz **Wróbel**

prezes zarządu, Supreme Energy

Współpraca i komunikacja wewnątrz zespołu są kluczowe dla efektywnego działania. Regularne spotkania zespołu, gdzie omawiane są cele, strategie i plany działania, pozwalają na skuteczną koordynację działań. Wzajemne wsparcie i dzielenie się informacjami pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb klientów oraz na doskonalenie podejścia sprzedażowego. Silny zespół oraz współpraca i komunikacja są kluczowe w każdej branży. Dlatego regularnie organizujemy spotkania zespołu, warsztaty szkoleniowe oraz sesje mentoringowe, aby umożliwić naszym pracownikom wzajemne wsparcie i rozwijanie się. Dążymy do budowania atmosfery zaufania i otwartej komunikacji, aby każdy członek zespołu mógł wnieść swoje pomysły i doświadczenia, co przyczynia się do zwiększenia efektywności całego zespołu.

Pamiętajmy, że sukcesem nie jest pracować ciężiej, a mądrzej. Dzięki temu utrzymamy wydajność i unikniemy wypalenia zawodowego i spadku efektywności.

Znając cel dostarczysz efekty
Jasno określone cele są podstawą efektywnej pracy zespołu sprzedażowego. Cele powinny być zrozumiałe, osiągalne i zmierzone w sposób zgodny z planem strategicznym firmy. Dzięki temu zespół ma wyraźny punkt odniesienia i motywację do pracy na ich osiągnięcie. Warto również pamiętać, że nie tylko cele sprzedażowe są ważne, ale również te osobiste. Jeśli pracujemy w firmie, w której celem jest ciągle marudzenie czy myślenie o wyjściu z pracy, to takie cele wpływają na nas samych oraz nasze otoczenie. Natomiast jeśli te cele pójdą w górę, to znajdziemy sposób i powód, by robić coś więcej, by dążyć do bycia lepszym. Pamiętajmy, że aby osiągnąć odpowiedni zysk trzeba pracować w firmie, w której ludzie mierzą wysoko.



Kolejnym ważnym punktem jest monitorowanie wyników sprzedażowych. Jest kluczowe, aby być na bieżąco z osiąganymi rezultatami. Regularne raportowanie wyników, analiza danych sprzedażowych oraz śledzenie wskaźników wydajności pozwala na szybką identyfikację problemów oraz na podejmowanie odpowiednich działań naprawczych. Dostosowanie strategii sprzedażowej do potrzeb klientów jest niezwykle istotne. Zrozumienie profilu klienta,

jego preferencji i zachowań zakupowych pozwala na lepsze dopasowanie oferty, podejścia sprzedażowego oraz kanałów komunikacji. Personalizacja podejścia do klienta przekłada się na większą skuteczność działań sprzedażowych i budowanie trwałych relacji z klientami. Również rozwijanie umiejętności sprzedażowych w zespole jest nieodzowne dla zwiększenia efektywności. Inwestowanie w szkolenia, warsztaty, czy sesje mentoringowe pozwalają

na doskonalenie technik sprzedażowych, zdobywanie nowych umiejętności i rozwijanie potencjału sprzedażowego zespołu. Efektywność zespołu sprzedażowego jest kluczowym elementem sukcesu firmy. Współpraca zespołowa, jasno określone cele, monitorowanie wyników, dostosowanie strategii do potrzeb oraz rozwijanie umiejętności sprzedażowych poprzez organizowanie szkoleń i warsztatów są istotnymi elementami prowadzenia dobrze prosperującej firmy.

Co zrobić, by zatrzymać pracowników w firmie i walczyć z *quiet quitting*?

Wydaje się, że przed pandemią praca działów HR była łatwiejsza. Oczywiście, trendy na rynku pracy co chwilę się zmieniały, ale rządziły nim mniejsze turbulencje. Firmy posiadały sprawdzone metody, jak dbać o pracowników i nimi zarządzać.



Agnieszka **Surowiec**

Brand & Comms Director w Intrum

Wszystko jednak zmienił wybuch pandemii Covid-19. Praca zdalna, spadek zaangażowania pracowników zmusił pracodawców do sięgnięcia po nowe narzędzia z obszaru employer branding. Teraz pojawiło się nowe wyzwanie – zjawisko *quiet quitting*. Ma ono nie mniejsze konsekwencje niż wysoki po-

ziom rotacji, bo dla firmy wiąże się z realnymi startami finansowymi. Na szczęście istnieje rozwiązanie tego problemu. Dlaczego to zjawisko nosi nazwę *quiet quitting*? Chodzi o osoby, które każdego dnia punktualnie przychodzą do pracy, wykonują swoje obowiązki, pozornie są więc „wzorowymi” pracownikami. Jednak w ogóle nie są zaangażowane w swoją pracę, a swoim nastawieniem „zarażają” innych pracowników. Jaka jest geneza tego zjawiska? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, bo to zawsze indywidualna kwestia. Można uznać, że jednym z czynników są pieniądze. Pracownicy pozostają w pracy, która nie spełnia ich oczekiwań z przyczyn

ekonomicznych. W dobie wysokiej inflacji boimy się zmieniać pracę, potrzebujemy stabilności. Z drugiej strony, wiele badań potwierdza tezę, że pieniądze przestały być tym elementem, który decyduje o tym, że najpierw – przyjmujemy konkretną pracę, a potem – zostajemy w firmie przez lata. Dla pracowników ważne jest to, czy będą mogli rozwijać się w danym miejscu, jakie reprezentuje wartości, w jaki sposób pracodawca dba o potrzeby pracowników, co im oferuje poza pensją.

To adekwatniej tłumaczy falę *quiet quitting* obecną także w polskich firmach. Brak dbania o potrzeby pracowników, niezwracanie uwagi na ich problemy (jednym z tych największych jest wszechogarniający stres), brak obecności polityki HR realizowanej „na poważnie” przekłada się na brak zaangażowania pracowników i ci mentalnie odchodzą z pracy. Czy istnieje

lekarstwo na *quiet quitting*? Tak! Zawsze lepiej jest zapobiegać niż leczyć, ale pracodawca może wdrożyć kilka podstawowych działań, dzięki którym pracownicy nie będą odchodzić z firmy czy to „po cichu”, czy realnie, z „hukiem”.

Odpowiedni onboarding – już od pierwszych dni pracownik musi czuć, że jest częścią danej firmy, wie, jakie posiada wartości i zasady, rozumie jej misję. Dzięki temu będzie lepiej wykonywać swoje obowiązki.

Tworzenie otwartego, różnicowanego, niewykluczającego i przyjaznego miejsca pracy – dziś wdrożenie polityki 'DEI' (Diversity, Equity, Inclusion) to kompletny must have.

Utworzenie grupy Ambasadorów – to pracownicy są najlepszą wizytówką danej firmy. Dlatego pracodawca powinien doceniać te osoby, które promują markę. Co więcej – działy HR powinny przyglądać się pracownikom

i „wylapywać” te osoby, które są aktywne we wspomnianym obszarze i motywować je do dalszego działania. W Intrum funkcjonuje Zespół Ambasadorów Marki Intrum i to działa świetnie!

CSR i wolontariat pracowniczy, czyli pozwalamy pracownikom działać – nie tylko badania, ale doświadczenie wielu firm pokazują, że pomaganie jest ważne dla osób na dzisiejszym rynku pracy i chcą też mieć poczucie, że pracują w firmie, której zależy, że pracodawca wspiera ich oddolne inicjatywy CSR.

Ciągłe badanie potrzeb pracowników – nie wystarczy poprzestać na jednorazowym wprowadzeniu nawet najbardziej efektywnych rozwiązań z obszaru employer branding. Potrzeby pracowników zmieniają się w czasie i trzeba nad tym nadążać. Dobrym pomysłem są regularnie prowadzone badania satysfakcji pracowników. W Intrum funkcjonuje narzędzie – badanie My voice.

Bezcenny feedback odchodzących pracowników

Kiedy pracownik decyduje się odejść z firmy, często ma wiele do powiedzenia na temat swoich doświadczeń, oczekiwań i frustracji – aż 37 proc. badanych wskazuje, że zmieniło zatrudnienie z powodu niezadowolenia z pracy i pracodawcy. Warto wysłuchać odchodzącego pracownika i zapytać o jego opinię o organizacji, kulturze pracy, warunkach zatrudnienia i relacjach zespołowych. Dobrym rozwiązaniem może być exit interview, czyli pożegnalna rozmowa z pracownikiem odchodzącym z naszej firmy.

Czy taka rozmowa może przynieść korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika? Jak się do niej przygotować i jak ją przeprowadzić, aby była rzetelna, konstruktywna i przyjazna? I wreszcie jak analizować i wykorzystywać uzyskane informacje do podnoszenia jakości pracy i zatrzymywania najlepszych talentów?

Exit interview na rynku polskim

Exit interview to rozmowa przeprowadzana z pracownikiem na zakończenie współpracy, która ma na celu poznanie przyczyn odejścia osoby i jego opinii o firmie. Jest to praktyka coraz częściej stosowana przez polskich pracodawców, zwłaszcza w sytuacji niskiego bezrobocia i wysokiej rotacji kadry. Według badań przeprowadzonych przez HRrebels z 2022 roku ok. 69,5 proc. badanych korzysta z tego przywileju (w 2021 roku było to 62 proc.). Exit interview może przybierać różne formy, np. ankiety elektronicznej, rozmowy osobistej lub telefonicznej. Taka rozmowa z punktu widzenia pracodawcy może przynieść wiele korzyści i wiedzy o działaniu przedsiębiorstwa, której często nie widać z poziomu kierownictwa.

– Badanie przeprowadzone już kilka lat temu przez Burke International wskazywało, że rozmowy końcowe przeprowadza 91 proc. firm na liście Fortune 500. W Polsce niestety nie jest to aż tak zadowalający poziom. Oczywiście nie jest to obowiązkowe zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika, ale korzyści płynące z dobrego przeprowadzania takich rozmów i późniejszej analizy są nieocenione. Z doświadczenia jakiego wynika z naszej kilkunastoletniej obecności na rynku i prowadzenia jednego z największych portali z ofertami pracy, możemy z pewnością stwierdzić, że przeprowadzanie rozmów na zakończenie współpracy wnosi bardzo cenny feedback, pomagający usprawnić działanie firmy, a co za tym idzie zatrzymać najlepszych pracowników i lepiej przygotować się do nowej rekrutacji – mówi Natalia Łatka, Koordynator działu sprzedaży (Małopolska), Aplikuj.pl.

Dlaczego warto przeprowadzać exit interview?

Rozmowa przeprowadzana z zatrudnionym na rozpoczęcie i zakończenie to nie tylko „klamra

kompozycyjna” dla całej współpracy. Zwłaszcza rozmowa końcowa, nadal rzadko stosowana przez pracodawców i działy HR w Polsce, jeżeli jest przeprowadzana z każdą odchodzącą i chętną do tego osobą może okazać się znakomitym narzędziem analitycznym. Dzięki systematycznemu i rzetelnemu prowadzeniu exit interviews można uzyskać cenny feedback na temat działań organizacji, kultury pracy z innej perspektywy, można dowiedzieć się czegoś więcej o relacjach między podwładnymi, a managementem i o potrzebach (zwłaszcza tych niezaspokojonych) kadry.

Korzyści takiej rozmowy nie płyną wyłącznie dla pracodawcy. W wyniku dobrze przeprowadzonego exit interview pracownik może poczuć się doceniony i wysłuchany i dużo lepiej wypowiadać się o firmie. Jeżeli powodem odejścia jest coś innego niż niezadowolenie z atmosfery w pracy czy z przyczyn osobistych (np. relokacja) być może uda się przekonać go do pozostania w szeregach firmy.

– Exit interview to nie tylko narzędzie badawcze, ale także element budowania długofalowych relacji z pracownikami. W Polsce coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z tego, że odchodzący zatrudniony nie jest stracony dla organizacji, ale może być jej wartościowym sojusznikiem. Dlatego ważne jest, aby exit interview przeprowadzać profesjonalnie i szczerze, a nie tylko dla pozorów. Pracownik jest w stanie wyczuć intencje pracodawcy, co może rzutować na jakość jego odpowiedzi albo zupełnie zniechęcić go do udziału w badaniu. Dobrze zaplanowane i przeprowadzone exit interview pozwala na uzyskanie cennych informacji o stanie firmy i jej otoczeniu, a także na podtrzymanie dobrego kontaktu z odchodzącą osobą. To inwestycja w przyszłość firmy i jej reputację – komentuje Kamil Kozłowski, HR Business Partner, Intrum.

Dobre przygotowanie to połowa sukcesu – jak przeprowadzić dobre exit interview?

Planowanie i organizacja exit interview to ważne elementy zapewnienia skuteczności i jakości tej rozmowy. Exit interview powinno być przeprowadzane oczywiście po decyzji pracownika o odejściu z firmy, ale jeszcze przed jego



ostatnim dniem pracy. Dobrze jest zaplanować taką rozmowę z wyprzedzeniem i poinformować o niej podwładnego na kilka dni przed jej terminem. W ten sposób zatrudniony ma czas na przygotowanie się i przemyślenie swoich odpowiedzi. Exit interview powinno być dobrowolne, a jego wyniki przeznaczone do wglądu jedynie osób zaangażowanych w proces, by zachęcić osobę do szczerości i otwartości.

Kto powinien przeprowadzać exit interview? Najczęściej jest to osoba z działu HR, która ma doświadczenie i umiejętności w prowadzeniu tego typu rozmów. Nie powinna to być osoba bezpośrednio związana z pracą odchodzącego, np. jego przełożony lub kolega z zespołu. Taka osoba mogłaby być stronnicza lub wywierać presję na pracownika, a wyniki tak przeprowadzonej rozmowy byłyby nieużyteczne.

Jakie pytania zadawać podczas exit interview? Eksperci z Aplikuj.pl podpowiadają, że powinny być one dostosowane do sytuacji i celu rozmowy. Najlepiej będzie nie stosować pytań zamkniętych, a zamiast tego dać rozmówcy pole do rozwinięcia myśli. Im bardziej szczegółowe będą jego odpowiedzi, tym cenniejsze informacje uzyskamy podczas późniejszej analizy. Oprócz podstawowych kwestii odnoszących się do przyczyn odejścia od firmy, zadowolenia z pracy czy oceny managementu, warto też poświęcić więcej czasu na opracowanie nieoczywistych pytań, które

mogą dać wgląd w niuanse działania przedsiębiorstwa.

– Planowanie i organizacja exit interview to kluczowe czynniki wpływające na jakość i wartość tej rozmowy. Nie można jej traktować jako formalności lub zaniedbywać jej znaczenia. Dlatego ważne jest, aby zaplanować exit interview z wyprzedzeniem i poinformować o niej zainteresowanych na kilka dni przed jej terminem. Odpowiedzi zatrudnionego, nad którymi miał szansę dłużej się zastanowić będą znacznie cenniejsze od takich przywołanych na poczekaniu. Exit interview to także okazja do utrzymania pozytywnych relacji z odchodzącym pracownikiem i zachęcenia go do ponownej współpracy lub polecenia firmy innym kandydatom – dodaje Kamil Kozłowski, Intrum

Ty mówisz, ja słucham – Jak prowadzić exit interview?

Exit interview wymaga profesjonalizmu i szacunku z obu stron. Pracodawca powinien traktować odchodzącą osobę z uznaniem i wdzięcznością za jej wkład w firmę. Powinien też być otwarty na konstruktywną krytykę i sugestie dotyczące poprawy warunków pracy i zarządzania ludźmi. Pracownik z kolei powinien być szczerzy i obiektywny w swoich opiniach, ale też nie obrażać ani oczerniać firmy lub innych osób. Powinien też podziękować za możliwość współpracy i wyrazić swoje oczekiwania na przyszłość.

• Exit interview może być ogromnym źródłem informacji dla firmy, ale też szansą na pożegnanie się w dobrym stylu. W tym przypadku jedna i druga strona powinny podejść do tej rozmowy w dojrzały i opanowany sposób. Nie ma sensu kłamać ani unikać trudnych tematów, ale też nie ma potrzeby na podgrzewanie atmosfery ani wywołanie konfliktów. Exit interview to rozmowa między dorosłymi ludźmi, którzy szanują się nawzajem i chcą się podzielić swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami. To także oka-

zja do utrzymania dobrego kontaktu i relacji z byłym pracodawcą lub pracownikiem, co może się przydać w przyszłości – Witold Królczyk, COO, Aplikuj.pl.

Jesteś już po rozmowie, co dalej? Jak analizować wyniki exit interview?

Analiza i wykorzystanie wyników exit interview to niezbędne kroki, aby zapewnić poprawę jakości pracy i zatrzymanie najlepszych zatrudnionych. Nie wystarczy tylko przeprowadzić rozmowę z odchodzącym pracownikiem, ale trzeba też zbadać i zrozumieć jego opinie i sugestie.

• Analiza wyników exit interview powinna być systematyczna i oparta na danych. Nie można polegać tylko na subiektywnych wrażeniach lub pojedynczych przypadkach. Trzeba zbierać i porównywać odpowiedzi od wszystkich odchodzących pracowników, aby znaleźć wzorce i tendencje. Można do tego wykorzystać narzędzia do tworzenia ankiet online, które automatycznie generują raporty i statystyki. Dzięki temu można łatwo zobaczyć, jakie są najczęstsze przyczyny odejścia, jak oceniana jest firma i jej aspekty, co należy poprawić lub zmienić. Analiza wyników exit interview powinna być też powiązana z innymi danymi dotyczącymi podwładnych, np. ich wiekiem, stażem, stanowiskiem, działem, wynikami pracy, ocenami okresowymi itp. To pozwoli na lepsze zrozumienie kontekstu i przyczyn odejścia oraz na dostosowanie działań do różnych grup pracowników – podpowiada Witold Królczyk, Aplikuj.pl. Wykorzystanie wyników exit interview może polegać na wprowadzeniu zmian w polityce personalnej, warunkach pracy, systemie wynagrodzeń i benefitów, możliwościach rozwoju i szkolenia, komunikacji i kulturze organizacyjnej itp. Może też polegać na podjęciu działań wobec konkretnych osób lub jednostek, np. szkoleniu lub zwolnieniu przełożonych, poprawie atmosfery w zespole, wsparciu lub rekomendacji odchodzących pracowników.



Exit interview wymaga profesjonalizmu i szacunku z obu stron. Pracodawca powinien traktować odchodzącą osobę z uznaniem i wdzięcznością za jej wkład w firmę.

Dodatkowe urlopy i przerwy w pracy – unijne przepisy korzystne dla pracowników

Rok 2023 przyniósł poważne zmiany w Kodeksie pracy. Oprócz nowelizacji przepisów w zakresie pracy zdalnej, 26 kwietnia zaczęły też obowiązywać regulacje wdrażające unijną dyrektywę work-life balance oraz dyrektywę w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków zatrudnienia. Obydwe czekają już tylko na podpis prezydenta. W związku ze zmianami kwiecień bez wątpienia był bardzo intensywnym miesiącem dla działów kadr w firmach.



Piotr Juszczak

główny doradca podatkowy, inFakt

Odpowiednie wdrożenie przepisów dyrektywy work-life balance jest bardzo istotne, ponieważ daje ona pracownikom wiele nowych praw:

- Nieprzenaszalny na drugiego rodzica indywidualny urlop rodzicielski w wymiarze 9 tygodni, a także 70-procentowy zasiłek

macierzyński za cały okres urlopu rodzicielskiego dla każdego z rodziców.

- Dodatkowy (bezpłatny) urlop opiekuńczy w wymiarze 5 dni w roku. Będzie można z niego skorzystać jeśli pojawi się potrzeba zapewnienia osobistej opieki osobie bliskiej (syn, córka, matka, ojciec lub współmałżonek) lub mieszkającej we wspólnym gospodarstwie domowym, która wymaga znacznej opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych.

- Zwolnienie od pracy z powodu siły wyższej do 2 dni lub 16 godzin w roku, z zachowaniem prawa do 50 proc. wynagrodzenia. Zwolnie-

nie będzie przysługiwać w pilnych sprawach rodzinnych spowodowanych chorobą lub wypadkiem.

- Elastyczna organizacja i czas pracy – pracownik będzie mógł dostosować swoją organizację pracy do indywidualnych potrzeb.

- Dwie dodatkowe przerwy wliczane do czasu pracy. Obecnie, jeśli pracownik pracuje co najmniej 6 godzin, obowiązuje jedna, co najmniej 15-minutowa przerwa. Po zmianach pracownicy otrzymają prawo do drugiej przerwy trwającej co najmniej 15 minut, jeśli dobowy wymiar czasu pracy

jest dłuższy niż 9 godzin. Trzecia przerwa będzie przysługiwała gdy czas pracy przekroczy 16 godzin.

- Rodzice dzieci do 8. roku życia będą mogli odmówić pracy w nadgodzinach lub wyjazdu w delegację. Dodatkowo będą mogli wnioskować o pracę zdalną.

Koniec z zakazem konkurencji

Zmiany przepisów przyniosą nowe obowiązki dla pracodawców. Będą oni musieli m.in. uzasadniać wypowiedzenie umowy o pracę zawartej na czas określony i nie będą mogli zakazywać pracownikom zatrud-

niania się równoległe u innych pracodawców, chyba że strony zawrą umowę o zakazie konkurencji. Ponadto pracodawcy będą musieli w informacji do zatrudnienia powiadamiać np. o przerwach w pracy, nadgodzinach czy też procedurach rozwiązania stosunku pracy. Pracodawcy mają krótki czas na przystosowanie się do przepisów, ale pamiętajmy, że zmiany miały zacząć obowiązywać już w sierpniu 2022 roku. W związku z tym pewne kroki do wdrożenia przepisów dyrektyw z pewnością zostały już podjęte.



Grupa Żabka wyjątkowym na skalę światową miejscem pracy

Grupa Żabka jest w TOP 25 proc. najlepszych firm na świecie, które stworzyły jedno z najbardziej angażujących miejsc pracy, czego potwierdzeniem jest otrzymana nagroda Gallup Exceptional Workplace Award 2023. Grupa Żabka jest pierwszą polską organizacją z taką nagrodą. Instytut Gallupa jest światowym i najstarszym instytutem badania opinii społecznej. Przyznanie nagrody poprzedza metaanaliza obejmująca dane dotyczące ponad 2 milionów pracowników zatrudnionych w 276 organizacjach z 54 branż i 96 krajów. To najbardziej kompleksowe badanie miejsca pracy, jakie kiedykolwiek przeprowadzono.

– Rozwój firmy i ekspansja na dużą skalę jest niemożliwa bez zaangażowanych zespołów i silnych liderów, dlatego podnoszenie poziomu zaangażowania pracowników uznajemy za jeden z celów strategicznych Grupy Żabka. Kiedy w 2017 roku tworzyliśmy plan rozwoju firmy na kolejne lata, wiedzieliśmy, że kluczem do jego realizacji jest zbudowanie angażującej kultury organizacyjnej. Nasze działania przynoszą wymierne efekty, czego dowodem jest rozwój firmy w ciągu ostatnich lat. Otrzymując nagrodę Instytutu Gallupa, możemy również z dumą powiedzieć, że stworzyliśmy jedno z najbardziej angażują-

cych miejsc pracy na świecie – mówi Jolanta Bańcerowska, Członkini Zarządu, Obszar Strategii Personalnej Grupy Żabka. Gallup Exceptional Workplace Award (GEWA) jest wyrazem uznania dla najbardziej angażujących miejsc pracy na świecie, w których pracownicy mają poczucie przynależności do firmy, identyfikują się z jej wartościami i misją, dla których praca jest prawdziwą pasją. Laureaci nagrody to organizacje, które tworzą wyjątkowe miejsca pracy, zmieniając się na lepsze. Według danych Gallupa aż 72 proc. osób zatrudnionych w organizacjach nagrodzonych GEWA, to pracownicy zaangażowani,

tymczasem średnia światowa sięga zaledwie 21 proc.

Żabka regularnie bada zaangażowanie pracowników

Firmy, które zaangażowanie pracowników stawiają w centrum swojej strategii biznesowej i wplatają to zaangażowanie w swoją kulturę organizacyjną, osiągają lepsze wyniki, a pracownicy są bardziej zmotywowani i chętniej polecają pracodawcę. Dlatego Żabka od pięciu lat regularnie bada zaangażowanie i satysfakcję swoich pracowników. Według najnowszych wyników badania Instytutu Gallupa, Żabka znalazła się wśród TOP 25 proc. firm na świecie z najbardziej angażującą kulturą organizacyjną, osiągając 77 percentyl

wśród firm na całym świecie.

Zaangażowane zespoły to wymierne korzyści, bo zaangażowani pracownicy pracują z pasją, są bardziej efektywni, w pracy osiągają wysokie, utrzymujące się na stałym poziomie wyniki. Wprowadzają innowacje i przyczyniają się do rozwoju organizacji.

Zaangażowanie napędza konkretne wskaźniki biznesowe. Wg Gallupa organizacje, w których zaangażowanie jest wysokie, notują także 41 proc. mniej absencji; 59 proc. mniejszą rotację pracowników oraz o 10 proc. wyższe wskaźniki dotyczące zaangażowania klientów. Poziom zaangażowania wpływa również na bezpieczeństwo pracy. Firmy, w których utrzymuje się on na

wysokim poziomie odnotowują aż 70 proc. mniej zdarzeń związanych z bezpieczeństwem. Badanie Gallupa jest anonimowe i obejmuje wszystkich pracowników i współpracowników Żabki. Frekwencja w ostatnim badaniu wyniosła rekordowe 92 proc. (wobec średniej dla wszystkich przeprowadzonych przez Gallupa tego typu badań na poziomie 82 proc.).

W Żabce coroczne wyniki badania zaangażowania Gallupa są omawiane z zarządem oraz top menedżerami, a następnie z zespołami. Celem takich spotkań jest prezentacja rezultatów i głównych wniosków z analizy. Jest to również doskonała okazja do dyskusji i ustalenia priorytetów na kolejny rok. Dzięki pytaniom Gallupa menedżerowie wiedzą m.in. co jest ważne dla zespołu, z czego mogą być dumni, a także jakie obszary wymagają jeszcze pracy, aby każdy mógł się rozwijać i uwalniać swój potencjał. Zaangażowanie zarządu i top menedżerów gwarantują z kolei realizację zmian i kaskadowanie ich do menedżerów oraz ich zespołów.



żabka group

CZY POLACY SĄ GOTOWI NA JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ?

W 2023 r. w życie wejdzie dyrektywa o jawności wynagrodzeń, mająca na celu redukcję nierówności płac między kobietami a mężczyznami. Docelowo może ona jednak posłużyć wszystkim uczestnikom rynku pracy. Jak wynika z najnowszego badania Pracuj.pl, zdecydowana większość Polaków nie słyszała o tej zmianie. Mimo to, badani odbierają nowe regulacje pozytywnie.



Chcemy otwartości. Nie dziwi więc, że 7 na 10 osób chce wprowadzenia jawności wynagrodzeń na stanowiskach analogicznych do tych, które zajmują. Te zmiany w połączeniu z edukacją mogłyby wiele zmienić dla polskiego pracownika. 69 proc. badanych deklaruje, że w kraju brakuje rzetelnej powszechnej edukacji finansowej, a ta byłaby na wagę złota. Zapraszamy do zapoznania się z wynikami badania przeprowadzonego w marcu 2023 r. na zlecenie Pracuj.pl.

Polaków rozmowy o pieniądzu

Czy Polacy są gotowi na mówienie o swoim wynagrodzeniu, czy może kłopotują nas rozmowy o pieniądzu? Czy taka otwartość ułatwiłaby nam osiągnięcie satysfakcjonujących zarobków? Podejście pracodawców do tej kwestii może okazać się jednym z kluczowych elementów tej zmiany kulturowej. Obecnie wkraczamy w odpowiedni moment, by podjąć rozmowy na ten temat. Unia Europejska jest w ostatniej fazie pracy nad nową dyrektywą o jawności wynagrodzeń. Głównym celem nowych regulacji jest zniwelowanie dysproporcji w zarobkach kobiet i mężczyzn, ale to nie jedyna zmiana, jaką wprowadzi nowe prawo. W zgodzie z założeniami ma ono pomóc w zwiększeniu transparentności i zasad dotyczących wynagrodzeń dla wszystkich. Jak jednak wynika z najnowszego badania Pracuj.pl przeprowadzonego w marcu 2023 r., 81 proc. Polaków nie słyszało jeszcze o planowanych zmianach, mimo że te już niedługo mogą wejść w życie. W tej chwili nowymi przepisami zajmuje się Rada Europejska, a kiedy dokument zostanie podpisany i opublikowany w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, prawo wejdzie w życie po 20 dniach. Po zakończeniu tego procesu kraje członkowskie będą miały trzy lata na dostosowanie prawa

krajowego do unijnych przepisów. Serwis Pracuj.pl przeprowadził badanie, którego celem było przyjrzenie się postawom na lokalnym rynku pracy i sprawdzenie, czy Polacy są gotowi na wprowadzenie jawności wynagrodzeń oraz jak sytuacja w tej kwestii wygląda jeszcze przed implementacją nowego prawa. Co więcej, w badaniu analizowane są czynniki, które kształtują poziom otwartości w społeczeństwie. Pracuj.pl przygląda się temu, z kim rozmawiamy otwarcie o naszych zarobkach i z czego to wynika. W badaniu wzięło udział 1470 osób w wieku 18–65 lat. Inicjatywa powstała w ramach kampanii edukacyjnej Zarobki.Pracuj.pl „Wszystko, co chcielibście wiedzieć o zarobkach, ale baliście się zapytać”. W pierwszym tekście z serii dotyczącej postaw zarobkowych Polaków autorzy badania zajmowali się między innymi kwestią wpływu inflacji na sytuację polskich pracowników i pracowniczek.

Otwartość pracodawcy – widelki na wagę złota

W kwestii otwartości w sprawie wynagrodzeń wiele zależy od pracodawców. Dziś niemal połowa badanych (46 proc.) dostrzega, że pracodawcy wyraźnie częściej niż jeszcze kilka lat temu przedstawiają oferowane wynagrodzenie w ofertach pracy. Widać, że to działa na potencjalnych kandydatów i że tego właśnie oczekują. Ponad 7 na 10 osób wskazuje, że te oferty pracy, w których są podane zarobki, bardziej zachęcają do aplikowania, niż te, w których nie ma podanego wynagrodzenia. 49 proc. respondentów deklaruje, że ma dla nich znaczenie, jeśli pracodawca przedstawia poziom oferowanych zarobków dopiero na rozmowie kwalifikacyjnej. Mamy więc do czynienia z pracownikami, którzy liczą na otwartość i oczekują transparentności w kwestii finansowej i jest to dla nich czynnik zachęcający.

Co więcej, Polacy jednoznacznie oceniają oferty przedstawiające oferowane zarobki jako skuteczniejsze – w ten sposób odpowiadało aż 70 proc. badanych. W największej mierze zgadzają się z tym przedstawiciele pokolenia Z (74 proc.), czyli najmłodszej grupy zasilającej obecnie rynek pracy. Jeszcze większa grupa ogółu badanych, bo aż 77 proc. uważa, że zakres zarobków powinien być podawany już w każdym ogłoszeniu o pracę. Co więcej, polscy pracownicy i pracowniczki oceniają lepiej nie tylko oferty, w których zawarte są widelki, ale także pracodawców, którzy w ogłoszeniach o pracę jasno informują, jakie jest wynagrodzenie na danym stanowisku. Niemal 8 na 10 kandydatów lepiej ocenia wizerunek pracodawcy, który stawia na transparentność w tym zakresie. Tu ponownie warto zwrócić uwagę, że największą grupą wyrażającą taką pozytywną opinię jest pokolenie Z (82 proc.), które jest bardzo znaczącą grupą zasilającą rynek pracy. Z badań wysuwają się jasne wnioski o tym, że pracodawcy, którzy zdecydują się zamieścić poziom zarobków w swoich ofertach – wygrywają najczęściej. Zarówno pod kątem wizerunkowym, jak i kadrowym.

– Widzimy, że więcej niż połowa badanych (63 proc.) na portalach z ofertami pracy chętnie korzystałaby z filtrowania ogłoszeń tylko do tych, które oferują oczekiwane przez kandydata zarobki. To istotny czynnik, który może rzeczywiście usprawnić procesy rekrutacyjne. Warto, aby pracodawcy brali te informacje pod uwagę już dziś, nie czekając na wprowadzenie nowych unijnych regulacji. Z danych wynika, że aż 49 proc. osób wysłałoby swoją aplikację tylko na te oferty pracy, które mają podane widelki wynagrodzeń. Łatwo wykalkulować zatem, ile potencjalnych aplikacji może stracić pracodawca, który zdecyduje się nie mówić o tym, co oferuje – mówi Agata Roszkiewicz, starszy menedżer Zespołu Wynagrodzeń i Benefitów w Pracuj.pl.

Rozmowy o wynagrodzeniu w pracy
W kwestii podejścia do otwartości w pracy jesteśmy podzieleni. 39 proc. badanych Polaków deklaruje, że w pracy rozmawiają otwarcie ze współpracownikami o swoich wynagrodzeniach. Porównywalna liczba respondentów (35 proc.) wskazuje, że takich rozmów nie prowadzi. Najbardziej otwartą grupą w tej kwestii są ludzie młodzi – 45 proc. osób z generacji Z rozmawia otwarcie o wynagrodzeniach (żadna inna grupa wiekowa nie przekracza w tym zakresie poziomu 39 proc.). Część z nas rozmawia, część nie, ale ponad połowa badanych jest gotowa na zmianę – 51 proc. badanych uważa, że wysokość wynagrodzeń w ich firmach powinna być jawna. 1/2 respondentów deklaruje, że czuje się na to gotowa. Opory w tej kwestii wyraża 26 proc. osób, co wciąż stanowi niemały odsetek pracowników, którzy podchodzą do zmiany sceptycznie. Tu ponownie najczęściej otwartością wykazują się „Zetki” – 57 proc. z nich jest za transparentnością w kwestii komunikowania wysokości zarobków pracowników w firmie. Dziś już 41 proc. badanych wskazuje, że poziom zarobków ich współpracowników jest im znany. 28 proc. osób nie zna tego poziomu, ale jest także duża skala niepewności – aż 31 proc. respondentów zaznacza „ani tak, ani nie”, co oznaczać może, że zarobki

swoich współpracowników znają, ale nie są pewni czy ich wiedza jest zgodna ze stanem rzeczywistym.

Potrzebna edukacja finansowa

Ponad połowa (53 proc.) badanych wskazuje, że jako dzieci nie mieli do czynienia z edukacją finansową w żadnej formie – zajęć, szkoleń czy zabaw z obszaru zarządzania pieniędzmi. 41 proc. osób z kolei wskazuje, że kiedy byli dziećmi, w domu rodzinnym nie rozmawiano otwarcie o zarobkach. Co zaskakuje, widać także, że im młodszy rodzice, tym mniej tych rozmów się podejmuje.

Z badania płynie jednoznaczny wniosek: w Polsce brakuje powszechnej edukacji w tematyce zarobków. 7 na 10 badanych zauważa ten brak. Częściej problem jest widoczny dla kobiet (74 proc.) niż dla mężczyzn (64 proc.). Pomoc w tym zakresie mogłaby pojawić się w środowisku zawodowym. Niestety w tej chwili 57 proc. badanych Polaków deklaruje, że ich pracodawca nie edukuje pracowników w dziedzinie zarządzania finansami. Tego rodzaju wsparcie otrzymuje 18 proc. respondentów badania Pracuj.pl.

Co nam da ustawa o jawności wynagrodzeń?

Dzięki nowym regulacjom wprowadzanym obecnie przez Unię Europejską pracodawcy będą musieli udostępniać informacje umożliwiające pracownikom sprawdzenie, ile zarabiają inni. Nie oznacza to jednak, że będziemy mogli zapytać pracodawcę wprost o to, ile zarabia nasz kolega lub koleżanka z biurka obok, a o średnią wynagrodzeń na stanowiskach tożsamego poziomu. Należy się więc liczyć z tym, że takie wynagrodzenie trudno będzie wyliczyć dokładnie.

Prace nad zmniejszeniem luki w wynagrodzeniach i zwiększeniem transparentności zarobkowej trwały od 2021 r. – wówczas Komisja Europejska przedstawiła propozycję dyrektywy ws. równości i przejrzystości wynagrodzeń w krajach UE. Prawo ma wejść w życie w tym roku. Jak jednak wynika z badań Pracuj.pl, aż 81 proc. Polaków nie słyszało o planowanych zmianach, z taką informacją zetknęło się zaledwie 19 proc. badanych osób. Mimo to Polacy są dobrze nastawieni do tej zmiany.

Dyrektywa wymaga, aby pracodawca przekazał kandydatowi lub kandydatce informację o tym, jaki jest początkowy poziom wynagrodzenia na stanowisku lub podał widelki. Firma zobowiązana jest zrobić to bezpośrednio w ogłoszeniu o pracę lub najpóźniej przed spotkaniem rekrutacyjnym. W praktyce jeśli



W kwestii podejścia do otwartości w pracy jesteśmy podzieleni. 39 proc. badanych Polaków deklaruje, że w pracy rozmawiają otwarcie ze współpracownikami o swoich wynagrodzeniach. Porównywalna liczba respondentów (35 proc.) wskazuje, że takich rozmów nie prowadzi.



Problem nierówności płac między płciami znacznie częściej dostrzegają same kobiety. Zmianę, która w założeniu ma na celu redukcję nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami pozytywnie odbiera aż 82 proc. kobiet, wśród mężczyzn ten procent spada i wynosi już tylko 66 proc

pracodawca nie chce, to nie musi podawać wynagrodzenia w ogłoszeniu, ponieważ ma prawo zdecydować się na przekazanie tej informacji przed spotkaniem rekrutacyjnym. W tym scenariuszu poziomu zarobków nie pozna ogół kandydatów, a tylko ci, którzy zostaną zaproszeni na rozmowę. Nasze badania wskazują jednak jasno, że decyzja o otwartości w tym zakresie pracodawcy się po prostu opłaca. 77 proc. badanych dobrze ocenia konieczność publikowania widełek wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę. Niemal 7 na 10 osób popiera wprowadzenie konieczności ujawniania średniego wynagrodzenia na tych samych stanowiskach w firmie, a 6 na 10 respondentów z kolei pozytywnie odbiera zakaz pytania kandydatów do pracy o ich obecne zarobki. Ten ostatni zapis istnieje już w Kodeksie Pracy, a ustawa jedynie go umacnia.

Nowe zasady w naszym odczuciu będą pomocne dla wszystkich uczestników rynku – zwiększą otwartość, dzięki czemu łatwiej będzie nam się odnaleźć na rynku. Dzięki ogólnej większej transparentności, zyskamy wiedzę, na co możemy liczyć, a dodatkowo zwiększy się równość w tym zakresie. Głównym założeniem regulacji jest jednak redukcja nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami. Aż 74 proc. badanych Pracuj.pl pozytywnie odbiera ustawę mającą te różnice niwelować. Musimy jednak pamiętać o tym, że luka płacowa może być uwarunkowana tym, jakie stanowiska w firmie zajmują kobiety, a jakie mężczyźni. Wynikom tych nierówności należy się zatem dokładnie przyglądać, bo różnica w wynagrodzeniach nie zawsze będzie równać się dyskryminacji – dodaje Agata Roszkiewicz.

Problem nierówności płac między płciami znacznie częściej dostrzegają same kobiety. Zmianę, która w założeniu ma na celu redukcję nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami pozytywnie odbiera aż 82 proc. kobiet, wśród mężczyzn ten procent spada i wynosi już tylko 66 proc. Najlepiej jest to widziane w grupie silver (77 proc. pozytywnych głosów od osób w wieku 55-65 lat). Cyklicznie publikowane sprawozdania z wynagrodzeń, do których będą zobowiązani pracodawcy, będą miały na celu niwelowanie różnic w zarobkach między kobietami a mężczyznami w organizacji, a ich analizę pracodawca będzie przeprowadzać z przedstawicielami zespołu. Działania na rzecz niwelowania tych różnic będą prowadzone o ile, jak wyżej wspomniano – różnica w organizacji nie będzie wynikać z obejmowania przez mężczyzn wyższych stanowisk w firmie.

50 proc. badanych uważa, że w Polsce istnieje wyższa różnica płac między kobietami i mężczyznami na podobnych stanowiskach, niż w innych krajach. Z tym twierdzeniem zgadza się 59 proc. kobiet i – ponownie – znacznie mniej, bo 42 proc. mężczyzn. Co ciekawe, jak wynika z danych Eurostatu, w Polsce ta różnica wynosi 4,5 proc. (w porównaniu do średniej unijnej na poziomie 13 proc.). Ponad połowa (60 proc.) ogółu respondentów uważa, że nie-

równe płace między płciami są w Polsce istotnym problemem. Tu ponownie widać dużą różnicę w postrzeganiu problemu wśród kobiet i mężczyzn – widzi go 72 proc. badanych pań i już zaledwie 49 proc. panów. 64 proc. badanych uważa, że ogólnie kobiety w Polsce powinny osiągać wyższe zarobki, niż obecnie – w tym 76 proc. kobiet i 51 proc. mężczyzn. 7 na 10 kobiet i 6 na 10 mężczyzn zgadza się z nałożeniem na pracodawcę obowiązku cyklicznego publikowania informacji ws. różnic w wynagrodzeniach ze względu na płeć. Raczej jednoznacznie oceniamy natomiast

większą jawność średniej płacy na stanowiskach analogicznych do naszych – ponad 7 na 10 osób zgadza się z wprowadzeniem tego elementu regulacji. Jeszcze więcej, bo 80 proc. badanych chciałoby jasnego opisywania przez firmy kryterium wynagrodzeń i systemu awansów. 58 proc. z nas z kolei chce wprowadzenia zakazu klauzul o poufności wynagrodzenia.

Firmy powinny ujawniać, co robią w obszarze jawności wynagrodzeń – tak uważa większość badanych. Z badania wynika, że Polacy postrzegają nową zmianę pozytyw-

nie, a równość płac ich zdaniem wprowadzi komfort w relacjach zawodowych między współpracownikami. Choć brakuje nam edukacji finansowej i wciąż nie jesteśmy w pełni otwarci na rozmowy o pieniądzu, to widać wyraźnie, że potrzebujemy i chcemy takich zmian, które nam to ułatwią. Polacy oczekują transparentności, są gotowi na jawność, bo wiedzą, że to poprawi ich sytuację zawodową, a większa otwartość wpłynie na większą równość, co w konsekwencji przełoży się na większą satysfakcję większości uczestników rynku.

AUTENTYCZNE WARTOŚCI W FIRMIE

Wiele firm postrzega inicjatywę opartą na wartościach w taki sam sposób, w jaki postrzega marketingową premierę nowej usługi: jednorazowe wydarzenie mierzone początkową uwagą, jaką na nie zwrócono, a nie autentycznością treści. Może to podważyć wiarygodność liderów organizacji. Dlatego my za cel postawiliśmy sobie dogłębne zbadanie kultury i wizji CRIDO, by zilustrować to, co firma ma reprezentować i osiągnąć poprzez jej misję i wartości.

CRIDO działa na rynku doradczym od blisko 18 lat. Firma nieprzerwanie bazuje na polskim kapitale i jest zarządzana przez założycieli firmy i pozostałych wspólników. To ich wartości i cele, jakie sobie stawiali przy zakładaniu firmy, definiowały jej kulturę przez wiele lat. Ze względu na to, że firma osiągnęła już znaczące rozmiary, powstała potrzeba świadomego i autentycznego przeanalizowania kultury organizacji z zaangażowaniem pracowników na różnych szczeblach, by odzwierciedlić nie tylko kluczowe wartości założycieli, ale postawy obecne w całej firmie.

Krótką historią długiego procesu

Trwający niemal rok proces składał się z kilku etapów, aby przyjrzeć się naszej kulturze wielopoziomowo, od ogółu do szczegółu.

1. Przykład idzie z góry

Zaczął się od idei Zespołu Zarządzającego, aby istniejące w firmie wartości oraz jej misję nazwać i opisać. Mają one stanowić drogowskazy w procesach wewnętrznych, ale również ofertę dla dołączających do nas osób.

2. Zaczynamy z wysokiego C

Zadanie zlokalizowania naszych wyróżników i specyficznych wzorców myślenia dostali partnerzy i menedżerowie podczas wspólnego wyjazdu. Podzieleni na mniejsze zespoły, ze współnikami jako liderami, pracowali nad znalezieniem wszystkich cząsteczek DNA CRIDO.

3. W grupie raźniej

Kierunki wyznaczone przez partnerów i menedżerów posłużyły jako podstawa do kick-offu dla grup roboczych, do których mógł dołączyć każdy z nas. Wybraliśmy hasła, które zdaniem uczestników najlepiej pasowały do kultury CRIDO



i zaczęliśmy dyskusję wokół nich. Tak powstała pierwsza wersja wartości, których opisaniem i uporządkowaniem zajęli się członkowie grup roboczych.

4. Wraca jak bumerang

Zredagowany materiał powrócił na kolejnym spotkaniu partnerów. Podczas niego dyskutowano o tym, czy definicje, pożądane i niepożądane zachowania oraz przypisana symbolika wartości, a także brzmienie misji zostały trafnie skomponowane. Po ostatnich uwagach teksty trafiły do finalnej obróbki językowej.

Komunikacja jest równie ważna

Teraz mogliśmy przejść do kolejnego istotnego etapu projektu – odpowiedniego zakomunikowania wypracowanych wartości wszystkim pracownikom. Zależało nam, żeby przypomnieć, jak powstawały wszystkie hasła – że nie zostały z góry narzucone lub kupione u dostawcy. Zaczęliśmy więc od filmu, w którym uczestniczący w procesie członkowie z różnych stanowisk, opowiedzieli o całym wielomiesięcznym procesie definiowania wartości. Z kolei na wszystkich biurkach pojawiły się karty pracy z łamigłówkami, wykreślankami i innymi zadaniami, kojarzącymi się ze szkołą podstawową, ale zawierające nasze wartości.

Następnie w przestrzeni naszych biur rozkleiliśmy wlepki. Nie były one jednak w przypadkowych miejscach! Przesłanie hasła i umiejscowienie naklejek zostały tak dobrane, żeby pokazywały praktyczny wymiar wartości, do której nawiązują. Na nich znajdowały się QR kody z linkami do testów wiedzy o wartościach. Po zakończeniu testu pracownicy otrzymywali wskazówkę, czym będzie kolejny etap komunikacji wartości. W tym samym czasie

we wszystkich kuchniach pojawiły się kubki w stylu retro ze wszystkimi wartościami, żeby hasła odpowiednio się utrwały.

Następnie w naszym biurze pojawiła się polska artystka – NeSpoon – która słynie z murali koronek łączonych z ceramiką. Wykonała dla nas projekty inspirowane wartościami na każdym z pięter firmy. Punktem wyjścia był splot włókien w koronce, który jest znakomitym symbolem sieci połączeń i przypomina zarówno mikroskopową budowę mózgu, jak i makroskalową strukturę wszechświata. Może też symbolizować płynny i dynamiczny charakter relacji międzyludzkich. Wzór ten, choć wywodzi się z wytworów bardzo tradycyjnego rzemiosła, ma dzięki tym skojarzeniom nowoczesny charakter. Wewnątrz niektórych zgrubień wzoru, w ceramicznych koronkach wpisana jest wybrana wartość CRIDO. Odnajdywanie tych utrwalonych w ceramice hasła stało się elementem zabawy, odkrywaniem przesłania i kompletowaniem wizerunku firmy. Na koniec spotkaliśmy się wszyscy w nieformalnej atmosferze i przy kieliszku prosecco rozmawialiśmy o biznesowym wymiarze naszych wartości. Natomiast NeSpoon opowiedziała, co ją zainspirowało, jak wyglądał proces powstawania murali oraz jak w jego trakcie zaobserwowała u naszych ludzi wartości w praktyce. Teraz przed nami upewnienie się, że są one widoczne we wszystkich procesach biznesowych w firmie. A szukać tam będziemy wieloznaczeniowych:

- Mamy otwarte głowy
- Naszą mocą jest współpraca
- Stawiamy na unikatową jakość
- Zależy nam
- Szanujemy siebie i innych

NOWOCZESNE BIURO



Nie ma jednej recepty na sukces

Nie da się ukryć, że większość pracowników niechętnie wraca do biur po pandemii i preferuje pracę w trybie zdalnym. W związku z tym pracodawcy podejmują różne działania, mające ich do tego zachęcić. Szukają także nowych rozwiązań organizacyjnych, aby wspólnymi siłami wypracować kompromis zadowalający obie strony. Ogromną rolę pełnią w tym procesie zarządcy obiektów, którzy szyją rozwiązania na miarę danego najemcy.

Grażyna Capiga

członek zarządu, Sopl

Ładne biuro to za mało

Bardzo dużo zależy od samego biura. Znaczenie ma nie tylko estetyczny wygląd pomieszczenia czy dobry dojazd do niego – coraz liczniejsza grupa osób oczekuje od miejsca pracy czegoś więcej. Podczas pandemii pracownicy przyzwyczaili się do różnych udogodnień, na które nie zawsze mogli sobie pozwolić w biurze. Przykładem może być większa elastyczność, brak dress codu,

możliwość przygotowania ciepłego posiłku czy wyprowadzenia psa na szybki spacer w godzinach pracy. Trzeba jednak pamiętać, że warunki zatrudnienia są w Polsce bardzo zróżnicowane – dla niektórych wymarzonego benefitem może być ogólnodostępna mikrofala i bezpłatna kawa, a dla innych specjalnie przygotowane strefy relaksu. Oczekiwania są różne w zależności od warunków pracy. To, co dla pracownika korporacji jest standardem, dla innych znajduje się nadal w sferze marzeń. Niektórym trudno uwierzyć w to, że ciągle są firmy,

w których pracownicy sami muszą zaopatrzyć się w kawę czy herbatę, gdy tymczasem korporacje oferują swoim pracownikom darmowe posiłki, pokoje z masażem czy pokoje gier. Niektóre miejsca pracy zgodziły się na przychodzenie do pracy z dziećmi lub zwierzętami.

Nie tylko praca

Dużym powodzeniem cieszą się także różnego rodzaju eventy, które nie tylko urozmaicają dzień pracy, ale ułatwiają też integrację ze współpracownikami. Coraz częściej organizowane są wydarzenia lub zbiórki promujące postawy ekologiczne i zdrowy tryb życia. Część pracodawców organizuje nawet gry terenowe – tego typu inicjatywy nie tylko zachęcają do przyjazdu do biura, ale także wzmacniają relacje w zespołach i uczą komunikowania się ze sobą. Na zarządzanych przez nas kompleksach realizowane są różne eventy. W ostatnim roku było to m.in. wspólne świętowanie Międzynarodowego Dnia bez Samochodu – użytkownicy kompleksu

mogli skorzystać z bezpłatnego serwisu rowerowego, a także spróbować wielu przepysznych dań z oferty obecnych na miejscu food trucków. W ramach tegorocznego World Green Building Week w jednym z budynków odbyła się zbiórka zużytych baterii. W zamian za ich przyniesienie, uczestnicy akcji otrzymali piękne rośliny doniczkowe. Wszelkie wydarzenia wykraczające poza obowiązki zawodowe cieszą się dużym powodzeniem. Podczas tego typu wydarzeń frekwencja w biurach zawsze jest wysoka.

Który benefit wybrać?

W doborze oraz realizacji udogodnień, które będą dostosowane zarówno do możliwości finansowych pracodawcy, jak i do oczekiwań pracowników, powinien pomóc profesjonalny zarządca budynku. To on najlepiej wie, jakie możliwości działania daje konkretna nieruchomość. Dobry zarządca jest w stałym kontakcie z najemcami, dzięki czemu zna ich potrzeby i rozumie wyzwania z nimi związane.

Tylko w ten sposób może zaproponować pracodawcom rozwiązania skrojone na miarę. Niestety w tym przypadku nie istnieje jedna recepta na sukces. Trudno jednoznacznie stwierdzić, które rozwiązania sprawdzają się najlepiej, ponieważ wiele zależy od branży firmy oraz od samych pracowników i ich sytuacji życiowej. Z naszych rozmów z najemcami wynika, że pracownicy najbardziej doceniają możliwość wyboru modelu pracy – fakt, że nikt im nic nie narzuca. Dużym powodzeniem cieszą się też darmowe posiłki, dostępność miejsc parkingowych oraz elastyczne godziny pracy. Często wybieranym i powszechnie docenianym kompromisem stał się model pracy hybrydowej, np. w stosunku 2 dni pracy zdalnej, 3 dni w biurze.

Jedno jest pewne – firmy, którym zależy na powrocie pracowników do biur choćby na część etatu, powinny podjąć odpowiednie działania, aby ich do tego zachęcić. Miejsce pracy powinno motywować do przyjazdu, a nie stanowić jedynie część przykrego obowiązku.

Hybrydowa praca w nowoczesnym biurze

Czy to technologia wymusiła nowy sposób zarządzania przestrzenią biurową?

Nie. Technologia jest jedynie narzędziem, z którego korzystamy i które umożliwiło nam wprowadzenie zmian w sposób płynny. Pandemia zmusiła nas wszystkich do postawienia sobie pytania, czy musimy pojawiać się w biurze, żeby świadczyć pracę? Ostatnie lata pokazały, że nie musimy. Świat się nie zawalił, podczas gdy wszystkie biura stały puste i dużą część naszej pracy byliśmy w stanie wykonywać spoza nich. To dzięki technologii było to możliwe. To nie oznacza jednak, że nie ponieśliśmy żadnych kosztów takiej zmiany.

Po co organizacjom potrzebne są biura, które kosztują i wymagają opieki?

Rezygnacja z biura jest kusząca, tak jak wizja świadczenia pracy jedynie zdalnie. Technologia znacznie ułatwiła prowadzenie spotkań, wymianę informacji czy współpracę pomiędzy osobami znajdującymi się w różnych lokalizacjach, często w swoich domach oddalonych od siebie nawet o setki kilometrów.

Zmniejszenie powierzchni biura to szybkie zmniejszenie kosztów. Łatwo jest sięgnąć po taką oszczędność na przykład, gdy firma przeżywa problemy finansowe. Jest to jednak rozwiązanie na krótką metę. Jeśli pracownicy mają cały czas pracować zdalnie, to może być to mechanizm, który podcina skrzydła i w dłuższej perspektywie odbije się na wydajności i jakości pracy, a więc również na przychodach. To tak, jak gdyby zrezygnować z podwyżek wynagrodzeń, aby poprawić swoją kondycję finansową i nie patrzeć na długoterminowy wpływ takiej decyzji.

Kultura organizacyjna ING Hubs Poland skupia się wokół relacji, współpracy, dzielenia się wiedzą. Jak praca hybrydowa na nią wpływa?

Praca hybrydowa to pojemne określenie. Może to być



Świat się nie zawalił, podczas gdy wszystkie biura stały puste i dużą część naszej pracy byliśmy w stanie wykonywać spoza nich. To dzięki technologii było to możliwe. To nie oznacza jednak, że nie ponieśliśmy żadnych kosztów takiej zmiany.

O nowoczesnym zarządzaniu przestrzenią biurową w czasach powszechnej pracy hybrydowej z Mariuszem Sosną, dyrektorem Business Support Cluster oraz członkiem zespołu zarządzającego ING Hubs Poland, rozmawia Katarzyna Fulek-Szajkowska.



w 90 proc. zdalna praca z nikłym odsetkiem pojawiania się w biurze. Ja natomiast poprzez pracę prawdziwie hybrydową rozumiem taką, która składa się mniej więcej w równym stopniu rozłożonego czasu pomiędzy pracą zdalną i pracą w biurze. To jest forma elastyczności, kompromisu pomiędzy potrzebami organizacji z jednej strony i potrzebami pracownika z drugiej. Nie jest też tak, że pracownicy już zupełnie nie chcą pracować z biura. Bardzo często oczekują, żeby pracodawca jednak zapewnił miejsce do pracy, które będzie komfortowe i bezpieczne. Nie każdy ma zapewnione takie warunki w domu. Część pracowników przyjeżdża do biura, żeby spotkać się z innymi, ale równie wielu przyjeżdża do biura po to, żeby móc w spokoju popracować i to sprowadza nas do takiej konkluzji, że biuro nie może spełniać tylko jednej funkcji. Biuro musi wypełniać wszystkie potrzeby pracowników, które umożliwiają efektywne świadczenie pracy.

Dla organizacji, które swoją pracę opierają na kreatywności, zespołowości, rozwiązywaniu problemów, dostarczaniu wartości dodanej, na budowaniu efektów poprzez synergii różnych kompetencji – biuro jest sercem firmy, które pozwala spotkać się i budować efekty oparte o współpracę zespołów. ING Hubs Poland od samego początku swoją przewagę konkurencyjną buduje na przedsiębiorczości, odwadze w kwestionowaniu utartych schematów, na

rozwiązywaniu problemów i braniu odpowiedzialności za nowe projekty czy produkty. Taka kultura organizacyjna jest bardzo trudna do utrzymania, jeżeli każdy z pracowników pracuje indywidualnie.

Do czego potrzebna jest komunikacja na żywo pracownikom z firmy technologicznej, którzy pracują wyłącznie przy komputerach?

Bez takiej współpracy zatracimy swoją tożsamość. Nasi pracownicy nie będą rozumieli czym jest nasza firma, na czym nam zależy, jakie cele chcemy zrealizować i dlaczego. Ucierpi na tym również innowacyjność, która jest podstawą naszego działania. Model hybrydowy jeszcze nie jest idealny. On się wciąż wykuwa, choć jest już bardzo zaawansowany. Często w biurze mamy więcej spokoju niż w domu, w którym są także dzieci, czasem partner, który także jest w pracy. Dlatego biuro jest także miejscem, w którym można w spokoju usiąść i popracować nad trudnym zagadnieniem, gdzie przez kilka godzin można skupić się wyłącznie nad zadaniem. Dla wielu osób jest po prostu miejscem, do którego można się wyrwać, zmienić otoczenie. Z drugiej strony po 3 latach możliwości pracy z domu ciężko sobie wyobrazić, żeby codziennie zniknąć z niego na 10 godzin. Z drugiej strony to zrozumiałe, że dla wielu z nas priorytetem jest czas spędzany z bliskimi. Wszędzie jednak musi być równowaga.

Komfortowo wyposażone biura, dobra atmosfera, dbałość o wellbeing to swego rodzaju zachęty dla pracowników, czy standard?

Na pewno jest to element zachęty. Jednak wiem też, że jest bardzo duża grupa ludzi, których zachęcać nie trzeba. Osobiście nie uważam, że najważniejszym elementem biura powinny być atrakcje. Pracownicy nie powinni przychodzić do pracy ze względu na możliwość pogrania w piłkarzyki. Wyposażenie biura powinno sprawić, aby jak najefektywniej i jak najwygodniej świadczyć swoją pracę. Nie wpadajmy w taką pułapkę. Ostatnio miałem okazję zwiedzić stadion Borussia Dortmund. Bardzo spodobała mi się szatnia piłkarzy. Wygląda bardzo skromnie – gołe ściany, siedzenia dla piłkarzy i tyle. Zapytałem, dlaczego? Odpowiedź była bardzo prosta. Oni wychodzą z założenia, że piłkarze mogą sobie sami zapewnić wszelkie dodatkowe atrakcje a na stadion przychodzą w określonym celu: dać z siebie wszystko na meczu i wygrać. Czyli móc skupić się, aby wykonać swoją pracę jak najlepiej, przebrać się i wyjść. A zbyt wiele elementów dodatkowych jedynie by ich odciągało od tego, co najważniejsze.

Jednym z kluczowych elementów strategii grupy ING jest to, aby działała ona w sposób zrównoważony. Jak w tę strategię może wpisywać się hybrydowy model pracy?

Może on odgrywać bardzo ciekawą rolę dzięki swojej ela-

styczności. Do niedawna mieliśmy olbrzymie powierzchnie biurowe, w której każdy pracownik miał swoje biurko, siedział przy nim 8 godzin i musiał do pracy przyjechać i odjechać często swoim samochodem. Pozostałe 16 godzin stała pusta. Dziś możemy elastycznie podchodzić do przestrzeni biurowych: zmniejszając ich powierzchnię, ale i zmieniając sposób ich wykorzystywania. Możemy stosować rozwiązania oszczędzające energię, efektywniej gospodarować różnego rodzaju mediami czy choćby odpadami. Możemy też zmniejszyć nasz ślad węglowy, który pozostawiamy poprzez transport. Parametry związane z ochroną środowiska są dla nas absolutnie kluczowe podczas wyboru lokalizacji i rodzaju biura. Wybieramy te, które gwarantują nam najwyższe poziomy certyfikacji.



Część pracowników przyjeżdża do biura, żeby spotkać się z innymi, ale równie wielu przyjeżdża do biura po to, żeby móc w spokoju popracować i to sprowadza nas do takiej konkluzji, że biuro nie może spełniać tylko jednej funkcji. Biuro musi wypełniać wszystkie potrzeby pracowników, które umożliwiają efektywne świadczenie pracy.

W przypadku ING Hubs Poland technologia to podstawa. Zapewne pracują Państwo na najnowszych rozwiązaniach?

Oczywiście lubimy nowinki technologiczne. Uważam też, że lepiej nauczyć pracownika zmiany swoich nawyków i odpowiedniej pracy z już dostępnymi narzędziami. Na przykład ktoś wysyła od wielu lat mejle z plikami, podczas gdy jest to nieefektywne i można zupełnie inaczej udostępnić pliki i pracować nad nimi wspólnie. Praca hybrydowa wymaga takiego współdziałania. Myślę, że bylibyśmy w stanie zwiększyć swoją efektywność dużo bardziej niż poprzez wdrażanie kolejnych nowinek. To nie oznacza, że nie będziemy testować nowości, bo wdrażanie nowości technologicznych mamy w swoim DNA.



Rośnie popyt, rosną ceny

Skala realizowanych w Polsce inwestycji biurowych jest dziś znacznie mniejsza niż w poprzednich latach, a zapotrzebowanie na powierzchnie wciąż duże.

Trzy lata po pandemii, po przejściu na hybrydowy model pracy na rynku biurowym możemy mówić o zastojach inwestycyjnym. Niesprzyjająca realizacja nowych projektów koniunktura gospodarcza w Polsce i na świecie, presja inflacyjna oraz rosnące koszty budowy i finansowania inwestycji spowodowały, że inwestorzy sporadycznie inicjują teraz budowę nowych projektów biurowych.

– Na rynku widoczna jest duża ostrożność w podejmowaniu decyzji, mimo że popyt na biura utrzymuje się na wysokim poziomie. W 2022 roku warszawski rynek biurowy wrócił do najlepszych okresów pod względem popytu. Ograniczona nowa podaż i duże zainteresowanie wynajmem spowodowały, że w Warszawie nastąpił spory spadek wolnej powierzchni. W tym roku spodziewamy się kontynuacji tego trendu, za którym pójdą podwyżki stawek czynszowych. Nieduży wzrost cen wynajmu widoczny był już pod koniec minionego roku, a w tym roku mamy do czynienia z dalszą waloryzacją stawek. W odróżnieniu od Warszawy, w regionach nie ma tak silnego podłoża dla presji na podwyżki z uwagi na większą dostępność powierzchni – mówi Bartłomiej Zagrodnik, Managing Partner, CEO, Walter Herz.

Optymalizacja kosztów

Doradcy Walter Herz spodziewają się, że w tym roku popyt na biura nieznacznie zmaleje ze względu na rosnące koszty wynajmu i wykończenia powierzchni. Stoi za tym coraz powszechniejsza weryfikacja zapotrzebowania na przestrzeń do pracy związana z jej nowym modelem. Najemcy rewidują zapotrzebowanie na biura, optymalizują wielkość zajmowanych powierzchni, jednocześnie podnosząc ich standard. Walter Herz prognozuje, że w tym

roku wzrośnie również poziom zainteresowania rozwiązaniami, które pozwalają na zmniejszenie opłat eksploatacyjnych i zużycia mediów. Właściciele budynków koncentrować się będą na wprowadzaniu rozwiązań z zakresu ESG. Pozwoli to zaspokoić coraz bardziej zastraszające się wytyczne unijne, ale przede wszystkim wprowadzić oszczędności i obniżyć koszty utrzymania i eksploatacji nieruchomości. W związku z rosnącymi wymaganiami środowiskowymi w najbliższym czasie podejmowane będą również realizacje mające na celu modernizację starszych obiektów biurowych.

Warszawa z rekordowym popytem

Popyt na powierzchnie biurowe w Warszawie w ubiegłym roku był rekordowo wysoki, plasował się na podobnym poziomie, jak w czasie największej prosperity rynku przed pandemią. Przyczynił się do tego także biznes przenoszony zza naszej wschodniej granicy. Z danych Walter Herz wynika, że w 2022 roku do najemców trafiło około 846 tys. mkw. biur, o jedną trzecią więcej niż rok wcześniej. Firmy celowały przede wszystkim w lokalizacje centralne, gdzie zakontraktowane zostało około 60 proc. powierzchni. – Należy jednak zwrócić uwagę, że w ostatnim kwartale ubiegłego roku najemcy wyjątkowo byli zainteresowani bardziej biurami usytuowanymi poza centrum Warszawy, gdzie wynajęte zostało prawie dwa razy więcej powierzchni niż w centralnym obszarze miasta. Oznacza to, że firmy zaczynają poszukiwać oszczędności, o czym świadczą również rosnący udział renowacji umów w całkowitym wolumenie najmu – informuje Jarosław Zdzitowiecki, Associate Partner / Head of Tricity w Walter Herz. W 2022 roku rynek warszawski zwiększył zasoby biurowe o prawie

236 tys. m² powierzchni. Został oddany m.in. wysokościowiec Varso Tower w kompleksie Varso Place z 64 tys. m² powierzchni i wieża Forest Tower z ponad 51 tys. m² oraz biurowiec Pi180 z 32 tys. m² powierzchni i budynki w kompleksie Skysawa, które dostarczyły łącznie przeszło 31 tys. mkw.

Deficyt warszawskich biur

W budowie pozostaje o połowę mniej biur niż rok wcześniej. W trakcie realizacji jest w stolicy ponad 203 tys. m² powierzchni, podczas gdy w szczycie hossy rynkowej w 2019 roku było to 800 tys. m². Trwa budowa inwestycji The Bridge, Lixa, Vibe i Drucianka Campus, a w przygotowaniu do realizacji są m.in. projekty Upper One, T22, czy The Form.

Przyrost podaży biurowej w tym i przyszłym roku w stolicy, jak szacuje Walter Herz, spadnie do poziomu około 80 tys. m². Duża chłonność warszawskiego rynku powoduje natomiast, że maleje współczynnik pustostanów, który wynosi dziś około 10,7 proc. To zjawisko odwrotne do obserwowanego w największych, europejskich ośrodkach biznesowych, co świadczy o dużym potencjale lokalizacji.

Rynki regionalne ze sporą nową podażą

Na rynkach regionalnych sytuacja jest nieco inna niż w Warszawie. Buduje się więcej, poziom pustostanów (ponad 15 proc.) nie spada i może jeszcze wzrosnąć w miarę oddawania do użytkowania kolejnych projektów. Pod koniec 2022 roku w regionach było w budowie około 620 tys. m² powierzchni. Najwięcej we Wrocławiu – ponad 190 tys. m². W Katowicach deweloperzy mieli w realizacji 130 tys. m² powierzchni, a w Krakowie przeszło 100 tys. m² nowych biur.

W 2022 roku w regionach oddano ponad 405 tys. m² powierzchni, na rynki weszło o prawie 80 proc. więcej nowych biur niż rok wcześniej, ale i o 25 proc. mniej niż w czasie hossy. Najbardziej wzrósł rynek w Katowicach, Krakowie i Wrocławiu.

– Rok 2023 upłynie pod znakiem optymalizacji w sektorze nieruchomości biurowych. Na rynkach w całej Polsce spodziewamy się lekkiego obniżenia popytu ze względu na pogarszające się warunki gospodarcze i rosnące ceny. Zarówno najemcy, jak i właściciele nieruchomości mierzą się aktualnie z wyższymi kosztami utrzymania powierzchni. Rosnące ceny energii oraz koszty pracy przełożyły się na wyższe stawki opłat eksploatacyjnych. W tym roku będziemy zatem świadkami jeszcze głębszego dostosowywania przez firmy wielkości wynajmowanych powierzchni biurowych do rzeczywistych potrzeb – mówi Mateusz Strzelecki, Partner, Head of Tenant Representation w Walter Herz.

Popyt równoważy przyrost powierzchni w regionach

W zeszłym roku na rynkach regionalnych, poza Warszawą wynajęte zostało łącznie około 624 tys. m² powierzchni biurowych, nieco więcej niż w 2021 roku i nieznacznie mniej niż w rekordowo dobrym pod tym względem 2019 roku. Największa aktywność najemców zarejestrowana została w Krakowie, gdzie podpisano umowy na prawie 200 tys. m² biur. We Wrocławiu zakontraktowane zostało 137 tys. m² powierzchni, a w Trójmieście około 100 tys. m². Miniony rok, zarówno pod względem aktywności deweloperów, jak i najemców do udanych może zaliczyć Wrocław. W aglomeracji w budowie jest ponad 154 tys. m² powierzchni biurowych, najwięcej spośród rynków regionalnych. W 2022 roku zasoby stolicy Dolnego Śląska zwiększyły się o około 65 tys. m² biur, co oznacza przeszło trzykrotnie lepszy wynik w porównaniu z 2021 rokiem. Do użytkowania zostały oddane m.in. inwestycje MidPoint i Quorum Office Park D, a na etapie budowy są Ininity, i Centrum Południe III. W Krakowie w 2022 roku został m.in. ukończony pierwszy etap Brain Park, pierwszy budynek kompleksu The Park Kraków, MK29, czy ostatni budynek Hi-

ghive i kolejny biurowiec w inwestycji Fabryczna Office Park. Oddane zostało łącznie około 100 tys. mkw. nowych biur.

W budowie na krakowskim rynku pozostaje około 115 tys. m² powierzchni. Największe projekty w trakcie realizacji to kolejne etapy kompleksu Ocean Office Park. Kreo, Fabryczna Office Park, Brain Park, Mogilska 35, The Park Kraków.

W 2022 roku w Trójmieście deweloperzy oddali do użytku 50 tys. m² biur. Nowa podaż na trójmiejskim rynku była o jedną trzecią mniejsza niż rok wcześniej. Na gdański rynek weszły m.in. biurowce Format, Airport City Gdańsk Alpha, Palio Office Park B i Oficyna, a w Gdyni inwestycja K2.

W budowie na przełomie roku było w Trójmieście około 80 tys. m² powierzchni biurowych. Trwa realizacja m.in. Waterfront II w Gdyni oraz projektu Punkt, C300, Palio Office Park C w Gdańsku.

2022 rok był dla Katowic lepszy niż poprzedni pod względem popytu, do najemców trafiło 63 tys. m² powierzchni. Ubiegły rok był natomiast dla katowickiego rynku rekordowy pod względem wolumenu powierzchni oddanej do użytku, na rynek weszło ponad 127 tys. m² biur. Ukończone zostały m.in. projekty Global Office Park i budynek .Ktw II o łącznej powierzchni prawie 100 tys. m².

Na koniec 2022 roku na katowickim rynku w budowie pozostawało przeszło 100 tys. m² biur. Wśród realizowanych inwestycji jest budynek Craft i kompleks Eco City Katowice.

W Poznaniu w ubiegłym roku zawarte zostały umowy najmu na ponad 48 tys. m² powierzchni biurowych. W stolicy Wielkopolski dała się zauważyć spora aktywność najemców. W ciągu dwóch ostatnich lat w Poznaniu nie oddano żadnego budynku biurowego. Nowy Rynek budynek E ma zostać ukończony w połowie bieżącego roku. W budowie jest projekt Andersia Silver, którego oddanie planowane jest w 2025 roku. W fazie realizacji pozostaje łącznie ponad 93 tys. m² powierzchni. W Łodzi nowa podaż w połączeniu z relatywnie niskim popytem przyczyniły się do znacznego wzrostu współczynnika pustostanów, który na koniec 2022 roku wyniósł 21 proc. W 2022 roku deweloperzy dostarczyli około 43 tys. m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Największymi zrealizowanymi projektami były budynki C i D w kompleksie Fuzja i inwestycja React I.

Na koniec 2022 roku na etapie realizacji było na łódzkim rynku ponad 48 tys. m² powierzchni biurowych. W trakcie budowy jest Widzewska Manufaktura i kolejny budynek Fuzji.

Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej na dziewięciu największych rynkach w Polsce przekraczają 12,7 mln m² powierzchni.

Jak podwyżki opłat eksploatacyjnych wpłynęły na sektor nieruchomości biurowych?

W 2023 r. odnotowano rekordowe wzrosty opłat eksploatacyjnych w budynkach biurowych w stosunku do lat ubiegłych – na rynku warszawskim ceny osiągnęły poziom nawet 45 zł miesięcznie za metr kwadratowy. Eksperti Colliers przeprowadzili analizę blisko 100 nieruchomości biurowych pod kątem wysokości stawki opłat eksploatacyjnych w 2022 i 2023 i przygotowali raport „Rosnące opłaty eksploatacyjne w budynkach biurowych”, w którym wyjaśnili sposób kalkulowania opłat eksploatacyjnych, ich elementy składowe oraz przyczyny wzrostów. W opracowaniu przedstawiono także dobre praktyki umożliwiające optymalizację kosztów.

W przypadku najemców nieruchomości kluczowym elementem umowy najmu są opłaty eksploatacyjne, które wraz z czynszem i opłatami za media, stanowią znaczącą część miesięcznych wydatków.

– Wzrost opłat eksploatacyjnych odbija się realnie na kosztach prowadzenia działalności firm wynajmujących powierzchnie biurowe. Zadaniem zarządcy budynku jest przeprowadzenie najemców przez ten proces w sposób transparentny, zwłaszcza w kontekście dynamicznych zmian gospodarczych. Kluczowe jest wcześniejsze informowanie o prognozowanych zmianach cen i ich przyczynach, szczególnie, że na ostateczną stawkę opłaty eksploatacyjnej ma wpływ wiele czynników – tłumaczy Agnieszka Krzekotowska, senior partnerka, Dział Zarządzania Nieruchomościami w Colliers.



Co generuje wzrosty?

Rekordowe wzrosty stawek opłat są skutkiem wysokich cen energii elektrycznej, ciepła i wody, wzrostów cen towarów spowodowanych inflacją, wzrostem podatków i opłat lokalnych, a także wzrostu płacy minimalnej i w konsekwencji kosztu usług opartych o pracę ludzką (np. ochrona, sprzątanie). Za przykład może posłużyć utrzymanie czystości, gdzie koszty wzrosły o 16 proc., co wynikało ze zwiększenia stawki płacy minimalnej oraz wysokiej inflacji (ceny produktów higienicznych są dziś nawet o 30 proc. droższe). Podobnie sytuacja wygląda w przypadku kosztu ochrony i obsługi recepcji, których wzrost kształtuje się na zbliżonym poziomie. Z kolei koszty utrzymania technicznego obiektu wzrosły nie tylko ze wzglę-

du na inflację, ale również przerwaniu łańcucha dostaw oraz zwiększone koszty transportu – wzrosty cen części zamiennych sięgają od 30 do nawet 100 proc.

Warszawa najdroższa

W analizie Colliers pod uwagę zostało wziętych blisko 50 budynków zlokalizowanych w Warszawie oraz 50 budynków zlokalizowanych na głównych rynkach regionalnych. Badania ekspertów wykazały, że średni wzrost stawki opłat eksploatacyjnych w warszawskich biurowcach wyniósł około 30 proc. w stosunku do 2022 r. W niektórych budynkach odnotowano podwyżki opłat eksploatacyjnych nawet do niespotykanych wcześniej 45 zł za metr kwadratowy powierzchni. Natomiast średni wzrost stawki opłat eksploatacyjnych w biurach w miastach regionalnych wyniósł około 21 proc. w stosunku do 2022 r. Uśredniając, w Polsce opłaty eksploatacyjne w obiektach biurowych wzrosły w stosunku do 2022 r. o 26 proc.

Ceny energii elektrycznej

Od 2021 r. Polska mierzy się z niepewnością na rynku węgla i emisji CO₂, co bezpośrednio przełożyło się na koszty wytworzenia energii elektrycznej w kraju. Od IV kw. 2021 r. cena energii wzrosła średnio trzykrotnie, a realny wpływ miała na to inwazja Rosji na Ukrainę, która wywołała przerwanie łańcuchów dostaw surowców energetycznych. Teraz do cenowych wyzwań dochodzą oczekiwania

Unii Europejskiej względem dekarbonizacji.

Z przeprowadzonych przez Colliers analiz opłat eksploatacyjnych na 20 projektach biurowych, zbliżonych do siebie pod względem wielkości i specyfiki wynika, że największe wzrosty kwotowe w ciągu roku odnotowano w kosztach energii elektrycznej i ciepła. Koszty energii elektrycznej wzrosły średnio o 4,9 zł na metr kwadratowy powierzchni biurowej, natomiast w niektórych budynkach ta grupa kosztowa zwiększyła swój udział w budżecie eksploatacyjnym z około 12-15 proc. do ponad 40 proc.

– Konieczne jest nowe spojrzenie na to, jak kupujemy energię i z jakich produktów korzystamy. Na bazie wiedzy i doświadczenia na rynku energii wypracowaliśmy kilka modeli, za pomocą których wspieramy właścicieli w wykorzystywaniu energii z zielonych źródeł, adresując zarówno potrzebę bardziej przewidywalnej ceny jej zakupu, jak i prowadzenia biznesu w zgodzie ze standardami zrównoważonego rozwoju. Ilość energii produkowanej z OZE w Polsce jest ograniczona w stosunku do potrzeb budynków komercyjnych. Rentowność biznesu będzie zależeć od podnoszenia efektywności energetycznej oraz poszukiwania źródeł zielonej energii. Celem jest gospodarowanie energią w sektorze nieruchomości



ści komercyjnych w taki sposób, aby zminimalizować jej zużycie – mówi Dariusz Chrzanowski, dyrektor w Dziale Energy Services w Colliers.

Optymalizacja kosztów

Rosnące ceny energii elektrycznej i gazu sprawiają, że najemcy, właściciele biurów oraz zarządcy nieruchomości w 2023 r., muszą stawić czoła wyzwaniom budżetowym. W niektórych przypadkach koszty te mogą wzrosnąć nawet kilkukrotnie. Niemniej jednak istnieją sposoby, aby je zoptymalizować. Eksperti Colliers prowadzą audyty kosztów eksploatacyjnych, dzięki którym klienci mają możliwość kontroli działań podejmowanych w budynkach, porównania składowych opłat i wdrożenia optymalizacji.

– W rozmowach z najemcami zwracamy szczególną uwagę na pogłębianie ich świadomości w kontekście proekologicznych zachowań i naszego wpływu na środowisko, ale też odnośnie głównych składowych opłat eksploatacyjnej i możliwych ich wzrostów na przestrzeni lat. Poznanie natury funkcjonowania budynku ułatwia najemcom planowanie wewnętrznych budżetów oraz wpływa na pogłębienie zaufania w relacji współpracy na linii wynajmujący / zarządcą – najemca – mówi Agnieszka Milczarek, dyrektorka w Dziale Zarządzania Nieruchomościami w Colliers.



Stabilny rynek

Polska Izba Nieruchomości Komercyjnych (PINK) opublikowała dane dotyczące rynku powierzchni biurowych na ośmiu głównych rynkach regionalnych w Polsce (Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Katowice, Poznań, Łódź, Lublin, Szczecin) za pierwszy kwartał 2023 r.

Źródłem informacji są firmy doradcze działające na rynku nieruchomości komercyjnych (BNP Paribas Real Estate, CBRE, Colliers, Cushman & Wakefield, JLL, Knight Frank, Newmark Polska, Savills), a podsumowanie dotyczy istniejących zasobów nowoczesnej powierzchni biurowej, nowych obiektów oddanych do użytku, wielkości transakcji wynajmu oraz ilości powierzchni niewynajętej.

Największe rynki bez zmian

Na koniec pierwszego kwartału 2023 r. całkowite istniejące zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej na ośmiu głównych rynkach

regionalnych wyniosły 6 470 400 m². Niezmiennie największymi rynkami biurowymi w Polsce (po Warszawie) pozostawały Kraków (1 750 500 m²), Wrocław (1 312 900 m²) oraz Trójmiasto (1 016 800 m²). W pierwszym kwartale 2023 r. do użytkowania oddano obiekty o łącznej powierzchni 68 100 m². Największymi zrealizowanymi projektami były Ocean Office Park B (deweloper Cavatina Holding, 28 600 m²) oraz Fabryczna Office Park B5 (Inter-Bud, 14 000 m²) ukończone w Krakowie, a także Centrum Południe 3 (Skanska Property Poland, 20 850 m²) we Wrocławiu. Poza tymi dwoma

rynkami, zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej wzrosły również w Gdyni po oddaniu do użytku budynku Officer (Panorama Development, 4 700 m²).

Wzrost niewynajętych powierzchni

Na koniec pierwszego kwartału 2023 r. na ośmiu głównych rynkach regionalnych do wynajęcia od zaraz pozostawało 1 029 700 m² powierzchni biurowej, co odpowiada współczynnikowi pustostanów na poziomie 15,9 proc. (wzrost o 0,6 p.p. kw./kw. oraz wzrost o 0,4 p.p. w porównaniu do

analogicznego okresu w 2022 r.). Najwyższy wskaźnik niewynajętej powierzchni odnotowano w Łodzi – 20,5 proc., a najniższy w Szczecinie – 3,1 proc. (jedyne miasto ze stopą pustostanów poniżej 10,0 proc.).

Całkowity wolumen transakcji najmu zarejestrowanych w pierwszym kwartale 2023 r. wyniósł 175 000 m², co jest wynikiem zbliżonym do rezultatu z ubiegłego kwartału, a także był wyższy o 13 proc. w porównaniu z analogicznym okresem 2022 r. Najwięcej powierzchni zostało wynajęte w Trójmieście (47 600 m²),

w Krakowie (38 400 m²) i we Wrocławiu (36 200 m²).

Najwięcej

W pierwszym kwartale 2023 r. najwyższy udział w strukturze transakcji najmu przypadł nowym umowom: 50 proc. (włączając umowy przednajmu oraz powierzchnie na potrzeby własne właściciela nieruchomości). Renegocjacje i przedłużenia obowiązujących kontraktów odpowiadały za 44 proc. zarejestrowanego popytu, a ekspansje za 6,5 proc. Powierzchnia wynajęta na użytek własny właścicieli budynków stanowiła 3 proc. kwartalnego popytu. Do największych transakcji zawartych w pierwszym kwartale 2023 r. zaliczamy: renegocjację kontraktu z firmą Sii w budynku Olivia Prime w Gdańsku (10 100 m²), nową umowę najmu zawartą przez Alorica w budynku React w Łodzi (5000 m²) oraz odnowienie umowy najmu przez UPS we wrocławskim budynku Bema Plaza (4600 m²).



ELEKTROMOBILNOŚĆ



Samochody elektryczne według Polaków

Agencja mediowa Mindshare zbadała nastawienie Polaków do samochodów elektrycznych. Raport Elektryki oczami Polaków pokazuje jak postrzegane są tego typu pojazdy, jakie atrybuty są im przypisywane oraz jak widziani są ich użytkownicy. Dodatkowo, pozyskane dane poruszają zagadnienia zmian w sposobie przemieszczania się Polaków, ich stosunku do ekologii oraz opinii na temat zakazu sprzedaży nowych aut spalinowych w UE.

Transport drogowy odpowiada dziś za 15 proc. emisji dwutlenku węgla w UE. Ustawodawcy chcą temu przeciwdziałać, dlatego w 2035 r. w życie wejdzie całkowity zakaz sprzedaży na terenie UE nowych pojazdów osobowych i dostawczych z silnikami spalinowymi oraz napędem hybrydowym. Nastawienie Polaków do samochodów elek-

trycznych sprawdziła agencja mediowa Mindshare (należąca do GroupM).

- Rosnące w społeczeństwie zainteresowanie samochodami elektrycznymi oraz lokowanie w nich nadziei na odnalezienie neutralnego ekologicznie środka transportu przywiodło nam na myśl pytania – kim są sami użytkownicy, czy auta mogą

być inkluzywne oraz jaki jest wektor tych przemian. O ile kwestie techniczne zostały już przez rynek dość dobrze zaadresowane, o tyle uchwycenie bardziej dalekosiężnych zmian w kontekście przemieszczania się i użytkowania aut to tematy warte głębszej eksploracji – komentuje Agata Karwacka, badaczka w Mindshare, autorka projektu.

Korzyść tylko dla wybranych? Przeciętny „elektryk” w UE emituje około 90 g CO₂e/km, czyli niemal 3 razy mniej niż pojazdy z silnikiem diesla lub na benzynę. Według badania Mindshare, przyjazność środowisku aut elektrycznych na tle samochodów z innym napędem częściej dostrzegają kobiety (58 proc.), niż mężczyźni (48 proc.), natomiast w przekroju

pokoleniowym to młodszy Polacy, w wieku 18-24 lata, częściej zauważają ten aspekt. Ponadto, co 3 osoba wśród najmłodszych zgadza się ze stwierdzeniem, że zakup takiego pojazdu to inwestycja, która zwróci się w przyszłości.

Mimo pozytywnego wizerunku, większość Polaków (61 proc.) uważa, że auta elektryczne stanowią niszę i są przeznaczone przede wszystkim dla konkretnej grupy odbiorców – lubiących nowinki technologiczne i ceniących design (43 proc.). Dystans powodują również opinie o samych użytkownikach jako tych, którzy chcą robić wrażenie (takie zdanie ma 48 proc. mężczyzn i 40 proc. kobiet). Ponadto, jedynie 23 proc. badanych jest zdania, że pojazdy te można ładować w łatwo dostępnych miejscach.

Zielona moto-zmiana a szerszy kontekst

Niszowość postrzegania elektryków niejako potwierdzają również opinie polskich konsumentów na temat wprowadzenia zakazu sprzedaży nowych samochodów spalinowych w UE. Niespełna 30 proc. badanych wyraża poparcie wobec tego planu. Wyniki badania pokazują jednak, że niezależnie czy zakaz zostanie wprowadzony – większości Polaków zależy na ograniczeniu liczby pojazdów na drogach, na rzecz bardziej ekologicznych rozwiązań komunikacyjnych. Niemal 40 proc. badanych rezygnuje na co dzień z samochodu, wybierając komunikację miejską, a co piąta osoba ma zamiar lub już zdecydowała się na całkowitą rezygnację z korzystania z samochodu ze względów ekologicznych.

5 powodów, dla których właściciel firmy powinien wybrać elektryczne auto dostawcze

Od 2035 r., zgodnie z przyjętym przez UE porozumieniem, redukcja emisji ze sprzedawanych nowych samochodów ma wynieść 100 proc., a do 2030 r. producenci powinni zredukować emisyjność samochodów osobowych o 55 proc. i vanów o 50 proc. Oznacza to, że elektryków na polskich drogach z roku na rok będzie coraz więcej. Najnowsze modele z napędem elektrycznym są udoskonalane i mają lepsze zasięgi oraz wydajność od swoich poprzedników.



Adam Dutkowski

Product Manager,
Mercedes-Benz Vans

Unowocześniana wciąż infrastruktura drogowa dodatkowo zachęca konsumentów do wybierania elektryków zamiast aut spalinowych. Do tego ruchu przekonują się także właściciele firm, którzy coraz częściej decydują się na wymianę floty – właśnie na elektryczną. Przedstawiamy 5 powodów, dla których przedsiębiorcy powinni postawić na elektryczne auta dostawcze.

1. Przynajmniej oszczędność
Utrzymywanie płynności finansowej i podejmowanie przemyślanych i korzystnych ekonomicznie decyzji, to cel każdego przedsiębiorstwa. Mimo rosnących cen czynników energetycznych „tankowanie” elektryka wciąż jest tańsze od tradycyjnych paliw. – Koszty paliwa zwłaszcza w ostatnich latach są bardzo niestabilne. Właściciele aut elektrycznych nie muszą się tym przejmować, a opłaty za ładowanie są korzystniejsze finansowo. Dodatkowo posiadacze instalacji fotowoltaicznej mają szansę zminimalizować opłaty do jeszcze niższych poziomów.

Eksploatacja i naprawa także przynoszą oszczędności – samochody elektryczne mają o wiele prostszą budowę niż pojazdy spalinowe, posiadają także mniej komponentów, dzięki czemu nie trzeba wymieniać np. olejów czy filtrów. Samochody spalinowe posiadają rozruszniki, koła dwumasowe czy filtry DPF, które przy eksploatacji na krótkich dystansach i częstych uruchomieniach silnika szybciej się zużywają.

2. Wydajność i zasięg w miejskich warunkach

W miejskich warunkach wybór elektrycznego samochodu jest strzałem w dziesiątkę. Nowoczesne pojazdy posiadają coraz większy zasięg, w porównaniu do modeli, które powstawały jeszcze kilka lat temu. Podróż można odpowiednio zaplanować, wykorzystując programy jazdy czy poziom rekuperacji, dzięki którym możemy optymalizować zużycie energii i zasięg pracy pojazdu.

3. Korzystanie z benefitów

Samochody elektryczne to także duże ułatwienia dla kierowców w przestrzeni miejskiej. Taki pojazd ma możliwość poruszania się buspasami i wjeżdżania do stref czystego transportu. Dodatkowym benefitem jest także bezpłatne parkowanie w miejskich strefach płatnego parkowania. Wszystkie te aspekty ułatwiają jazdę po mieście i wpływają na oszczędności. Oba te fakty mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Jeśli mamy firmę, która dostarcza towar do miejsc znajdujących się w samym centrum, gdzie strefy parkingowe są drogie, nasz kierowca dojedzie na miejsce szybciej i taniej. Warto wiedzieć, że na zakup samochodów elektrycznych przysługuje dofinansowanie. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej umożliwia wzięcie udziału w programie „Mój Elektryk”, który ma za zadanie

pomóc osobom fizycznym oraz przedsiębiorcom w zakupie samochodu nieemitującego toksycznych spalin do środowiska. Z jego tytułu możemy uzyskać dofinansowanie nawet do 70 000 zł.

4. W zgodzie ze środowiskiem – nowoczesne podejście

Nie od dziś wiadomo, że samochody elektryczne to pojazdy lokalnie bezemisyjne. Jazda samochodem elektrycznym po mieście nie wydziela szkodliwych spalin, a także dodatkowych pyłów (np. podczas korzystania z tradycyjnych hamulców), w związku z tym nie przyczyniają się one do wzrostu zanieczyszczeń powietrza w miastach. Dodatkowym plusem jest cicha praca silnika, która wyraźnie ogranicza poziom hałasu w środowisku miejskim. Wysoki poziom decybeli w centrach to duży problem, na który w szczególności zwracają uwagę mieszkańcy budynków, położonych blisko ruchliwych ulic. Cichą pracą i brak wibracji docenią także kierowcy, dla których samochód jest codziennym miejscem pracy. Ze względu na budowę i brak komponentów, które powodują drgania samochodu, korzystanie z elektryków jest dużo wygodniejsze, względem ich spalinowych odpowiedników.

5. Inwestycja w przyszłość

Zgodnie z porozumieniem Rady Unii Europejskiej i Parlamentu Europejskiego do 2035 producenci samochodów są zobligowani do redukcji emisyjności sprzedawanych nowych modeli do 100 proc. To oznacza, że fabryki będą produkować już jedynie pojazdy bezemisyjne, czyli np. elektryczne, zasilane prądem magazynowanym w baterii pojazdu. Samochody spalinowe dalej będą widoczne na ulicach, jednak unowocześniane elektryki z pewnością będą je wypierać ze względu na nowe technologie i systemy. Już teraz zauważamy, że na polskich drogach jest coraz więcej pojazdów elektrycznych, a także stacji do ich ładowania. Z każdym kolejnym rokiem będzie pod tym względem tylko lepiej, więc warto już teraz pomyśleć o wymianie samochodu i dołączyć do narastającego trendu. Wysoka wydajność, oszczędność, benefits i nowoczesne podejście, czy można chcieć czegoś więcej, będąc właścicielem firmy? Elektryczne samochody to przyszłość, dlatego już teraz warto zainteresować się tematem.



Zgodnie z porozumieniem Rady Unii Europejskiej i Parlamentu Europejskiego do 2035 producenci samochodów są zobligowani do redukcji emisyjności sprzedawanych nowych modeli do 100 proc.

Webasto
Feel the Drive

Stacje ładowania Webasto

Dla domu, dla biznesu:

Pure

- » 5 lat gwarancji
- » najlepszy stosunek jakości do ceny

Next

- » zarządzanie przez aplikację
- » współpraca z zewnętrznymi licznikami

Unite

- » zarządzanie przez aplikację
- » dynamiczne zarządzanie obciążeniem
- » możliwa autoryzacja poprzez tokeny RFID
- » wbudowany licznik MID



charging.webasto.com

Branża warta miliardy złotych

Blisko 3 miliardy złotych – to łączna wartość największych, realizowanych obecnie projektów e-mobility, wynika z najnowszego raportu Bergman Engineering. O tym, że elektromobilność staje się ważnym kołem zamachowym całej polskiej gospodarki, świadczą także dane Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. Zgodnie z wyliczeniami, tylko w 2022 roku zagraniczne firmy zainwestowały w Polsce ponad 3,7 mld euro, z czego ponad 1,4 mld euro stanowiły wydatki na projekty e-mobility. To setki nowych miejsc pracy i jeszcze większe możliwości dla polskich inżynierów.

Z raportu „Wskaźnik e-mobility 2022. Inwestycje. Trendy. Zatrudnienie. Eksport”, przeprowadzonego przez Bergman Engineering przy wsparciu Polskiej Izby Rozwoju Elektromobilności (PIRE), wylania się obraz elektromobilności jako jednej z najbardziej rozwojowych gałęzi polskiej gospodarki. Pod lupą znalazły się najważniejsze dla sektora województwa, tj. dolnośląskie, wielkopolskie i lubuskie. Ekspert sprawdził kluczowe inwestycje, zbadał trendy i kierunki rozwoju branży, a także ocenili sytuację na rynku pracy, w tym zarobki oraz poziom zapotrzebowania na specjalistów i inżynierów w tym sektorze.

miec – mówi Tomasz Szpikowski, prezes Bergman Engineering. Wspomniany projekt LG Energy Solutions to największa tego typu inwestycja w Polsce, realizowana w województwie dolnośląskim. Firma przeznaczona 1,7 mld zł na rozbudowę zakładu i podwojenie mocy produkcyjnych – z obecnych 70 do 115 GWh, co pozwoli dostarczać baterie do ponad miliona aut rocznie. Tym samym firma stanie się największym na świecie producentem baterii do aut elektrycznych. Aby osiągnąć ten wynik, zatrudni dodatkowych 500 pracowników. Na terenie tej samej strefy przeprowadzona jest jeszcze jedna potężna inwestycja. To rozbudowa zakła-

zowaną przez Solaris Bus&Coach. W ramach projektu firma stawia nową linię produkcyjną przeznaczoną wyłącznie dla autobusów zasilanych wodorem i gazem oraz buduje nową halę z centrum szkoleniowym.

Pamiętajmy także, że Polska jest jednym z największych rynków

zapotrzebowanie dotyczyć będzie analityków danych, inżynierów testów, techników ds. jakości baterii, inżynierów i techników serwisu stacji ładowania baterii elektrycznych oraz inżynierów i techników elektryków (zarówno do wsparcia w obszarze konstrukcji i projektowania instalacji elektrycznych, jak

Europejskiej o 55 proc. do 2030 roku. Wtedy zaproponowano również zmianę dyrektywy AFID na rozporządzenie AFIR, co dla transportu drogowego i elektromobilności wyznaczyło nowe cele, takie jak m.in. redukcja emisji w obszarze pojazdów lekkich i ciężkich oraz wprowadzenie nowych założeń do europejskiego systemu handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS). – mówi Krzysztof Burda.

Działania legislacyjne pokazują, że elektromobilność przestaje być postrzegana jako przejściowy trend motoryzacyjny. Teraz traktuje się ją jako szansę na zmniejszenie negatywnego wpływu transportu na środowisko naturalne, poprzez m.in. redukcję emisji CO₂, NO_x pochodzących ze spalania paliw oraz wydobycia nieodnawialnych surowców naturalnych. Tym samym to ważny krok w stronę zrównoważonego rozwoju, jak i szansa na biznesowy rozwój krajowych przedsiębiorców. Wielu z nich korzysta z tego potencjału, tworząc przyszłościowe technologie i dając tysiące miejsc pracy, a przez to wpisując się do grona organizacji mających realny wpływ na kreowanie międzynarodowych trendów w obszarze gospodarczym e-mobility.

- Polska przez swoje położenie geograficzne ma dużą szansę odgrywać znaczącą rolę w elektromobilności, zarówno jako hub baterijny, producent komponentów, ale także pojazdów, jak autobusy elektryczne, czy

Tabela 1. Kluczowe projekty planowane do 2025 roku w woj. dolnośląskim, wielkopolskim i lubuskim:

Firma	Region inwestycji	Zatrudnienie	Wartość inwestycji
LG Energy Solution (Korea Południowa)	Biskupice Podgórne (woj. dolnośląskie)	500 osób	1,7 mld złotych
Enchem Poland Sp. z o.o. (Korea Południowa)	Biskupice Podgórne (woj. dolnośląskie)	60 osób	240 mln złotych
Robert Bosch (Niemcy)	Mirków (woj. dolnośląskie)	100 osób	100 mln złotych
Solaris (Polska)	Bolechowo (woj. wielkopolskie)	brak danych	50 mln złotych
Minth Group (Chiny)	Szprotawa (woj. lubuskie)	500 osób	380 mln złotych
Suma:		1160 osób	2,47 mld złotych

Źródło: Bergman Engineering, Raport „Wskaźnik e-mobility 2022. Inwestycje. Trendy. Zatrudnienie. Eksport”.

eksportujących produkty sektora e-mobility. Jak wylicza Krzysztof Burda, prezes Polskiej Izby Rozwoju Elektromobilności: – Polska, z rocznym wynikiem na poziomie 74,2 mln euro, jest dziewiątym największym eksporterem ogniw i baterii galwanicznych. Z kolei pod względem produkcji akumulatorów litowo-jonowych wyprzedzamy nawet Koreę i Niemcy. Wartość eksportowa tego komponentu na przestrzeni 2021 i 2022 roku wyniosła ponad 6 mld euro. Aż 31 proc. autobusów elektrycznych, które poruszają po ulicach krajów należących do Unii Europejskiej, to polska produkcja. Sumaryczna wartość eksportu z tego sektora w latach 2017-2021 wyniosła ponad 750 mln euro, co stanowi 37,9 proc. całkowitej wartości eksportu e-busów z Unii Europejskiej.

Ponad tysiąc wakatów – jakich pracowników potrzebuje elektromobility?

- Rozkwit sektora e-mobility pociąga za sobą zapotrzebowanie na wykwalifikowanych inżynierów i specjalistów, bez których elektromobilna rewolucja nie może mieć miejsca – tłumaczy Tomasz Szpikowski. Z danych Bergman Engineering wynika, że w 2023 roku w branży elektromobility pojawi się ponad 1,2 tys. wakatów. Największe

i do utrzymania ruchu).

Wynagrodzenia w branży elektromobility są atrakcyjne, jednak aby zdobyć pracę w sektorze, trzeba wykazać się określonymi kompetencjami twardymi i miękkimi.

Co przyniosą kolejne lata?

- W 2021 roku Komisja Europejska opublikowała pakiet regulacyjny „Fit for 55”, którego celem jest zmniejszenie emisyjności w Unii

Tabela 3. Profil kompetencyjny kandydata w e-mobility:

Profil kompetencyjny kandydata w e-mobility:	
Kompetencje twarde	<ul style="list-style-type: none"> wiedza merytoryczna i doświadczenie z obszaru stanowiska umiejętność czytania schematów elektrycznych (dot. stanowisk w obszarze UR, elektryki, serwisu) umiejętność czytania rysunków technicznych (dot. stanowisk z obszaru testów, jakości, serwisu, elektryki, UR) doświadczenie w nowych uruchomieniach/projektach (dot. stanowisk z obszaru testu, UR) uprawnienia SEP (dot. stanowisk z obszaru UR, testów, serwisu) znajomość języka angielskiego doświadczenie w analizie danych znajomość języków bazodanowych (dot. stanowisk analitycznych)
Kompetencje miękkie	<ul style="list-style-type: none"> zdolność adaptacji do zmieniających warunków otoczenia reagowanie na nagłe i nieplanowane zmiany umiejętność komunikowania się i współpracy w różnych środowiskach i zespołach rozproszonych zdolności analityczne gotowość do uczenia się i pogłębiania wiedzy z zakresu elektromobilności szybkość i kreatywność w rozwiązywaniu problemów

Źródło: Bergman Engineering, Raport „Wskaźnik e-mobility 2022. Inwestycje. Trendy. Zatrudnienie. Eksport”.



Źródło: Bergman Engineering, Raport „Wskaźnik e-mobility 2022. Inwestycje. Trendy. Zatrudnienie. Eksport”.

2,47 miliarda złotych – a to dopiero początek

Inwestycja realizowana przez LG Energy Solutions potwierdziła, że Polska jest bardzo atrakcyjnym miejscem dla międzynarodowych koncernów. – Dobrze rozwinięta infrastruktura transportowa i energetyczna, rządowe programy i dotacje, a także dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowników, to argumenty, dzięki którym coraz więcej zagranicznych przedsiębiorstw rozważa ulokowanie swoich projektów w naszym kraju. Obecnie największe zainteresowanie obserwujemy ze strony Korei, Chin, Japonii, jak i krajów europejskich, w tym przede wszystkim Wielkiej Brytanii, Szwecji i Nie-

du rozтворów elektrolicznych, na którą Enchem Poland przeznaczona 240 mln zł. Po zakończeniu procesu, koreański koncern stanie się jedynym w Europie producentem soli litu, komponentu wykorzystwanego m.in. do produkcji baterii do aut elektrycznych.

W województwie lubuskim największą inwestycję przeprowadza z kolei Minth Group. Inwestując 380 mln zł i zatrudniając niemal 500 pracowników, firma buduje fabrykę, w której produkowane będą m.in. obudowy do baterii litowo-jonowych montowanych w samochodach elektrycznych.

Na ostatnim miejscu plasuje się województwo wielkopolskie z wynoszącą 50 mln zł inwestycją reali-

Tabela 2. Wynagrodzenia w branży elektromobility (stawki brutto w zł.) w zależności od poziomu specjalizacji:

Stanowisko	Junior	Mid	Senior
Obszar testów	6 850	9 250	11 750
Obszar jakości	5 850	8 500	10 500
Obszar serwisu	7 000	9 000	11 500
Obszar analityki danych	6 750	9 750	13 250
Obszar utrzymania ruchu/elektryki	6 000	8 750	11 500

Źródło: Bergman Engineering, Raport „Wskaźnik e-mobility 2022. Inwestycje. Trendy. Zatrudnienie. Eksport”.

też infrastruktura ładowania. To jeden z kluczowych atutów naszego kraju przy pozyskiwaniu inwestycji zagranicznych. Eksport produktów i komponentów może odbywać się zarówno w kierunku zachodu, jak i państw CEE, gdzie również widać zdecydowany wzrost rynku elektromobilności. Nie bez znaczenia jest także rola międzynarodowego transportu drogowego. To jedna z szans na zbudowanie przewag konkurencyjnych w oparciu o pojazdy zeroemisyjne – podsumowuje Tomasz Szpikowski.

Potrzeba nowych rozwiązań

Na koniec stycznia br. w Polsce było zarejestrowanych już łącznie 67,1 tys. pojazdów z napędem elektrycznym, ale ich liczba szybko wzrasta i – jak szacuje PSPA – w 2025 roku sprzedaż samochodów zeroemisyjnych przekroczy już poziom 100 tys. sztuk rocznie.

Ponieważ jednak wciąż są one jeszcze nowością na rynku, postępowania z nimi uczą się zarówno ich użytkownicy, jak i odpowiednie służby, w tym straż pożarna. Kwestie gaszenia pożarów elektryków stają się tematem odpowied-

nich wytycznych. Statystyki pokazują, że do takich zdarzeń dochodzi ekstremalnie rzadko, w ubiegłym roku było ich zaledwie 10 na blisko 30 tys. aut.

– Największe ryzyka związane z użytkow-

niem pojazdów elektrycznych dotyczą sytuacji, w których dochodzi do ich uszkodzenia. Przykładowo w trakcie kolizji drogowej może dojść do uszkodzenia ogniw baterii i to jest sytuacja bardzo niebezpieczna, która nie musi nawet wystąpić od razu. Dopiero po jakimś czasie może wystąpić problem techniczny, doprowadzający do incydentu pożarowego – wyjaśnia w rozmowie z agencją Newseria Biznes Tomasz Wiśniewski, prezes Polskiego Towarzystwa Ekspertów Dochodzeń Popożarowych i ekspert Crawford Polska. – Kolejnym takim momentem jest ładowanie, kiedy stosowane są niewłaściwe gniazda podłączeniowe albo prze-

dłużacze. Użytkownik może np. zastosować jakieś przedłużenie przewodu przy ładowaniu domowym i wtedy mogą pojawić się problemy. Jak pokazuje uruchomiony przez PSPA i PZPM „Licznik Elektromobilności”, na koniec stycznia br. w Polsce było zarejestrowanych łącznie 67,1 tys. pojazdów z napędem elektrycznym, w tym 63,7 tys. osobowych oraz blisko 3,4 tys. dostawczych i ciężarowych. Tylko w pierwszym miesiącu tego roku ich liczba zwiększyła się o 2376 sztuk, czyli o 56 proc. więcej względem analogicznego okresu 2022 roku. Nieco ponad połowę floty osobowych elektryków stanowią auta w pełni elektryczne (BEV).

REKLAMA

Nie ma dużych różnic w ubezpieczeniach

Po polskich drogach jeździ ponad 32 tys. samochodów w pełni elektrycznych. To wciąż niewiele, ale ich liczba szybko się zwiększa – dynamika sprzedaży przekracza 50 proc. r/r. – W przypadku takich pojazdów ubezpieczyciele mówią na razie tylko o pojedynczych szkodach – mówi wiceprezes Polskiej Izby Ubezpieczeń Andrzej Maciążek.

Jak wskazuje ekspert, brak skali i statystyk dotyczących szkodowości takich pojazdów powoduje, że dziś nie ma większej różnicy pomiędzy ubezpieczeniem elektryka i samochodu spalinowego. Z czasem może się to jednak zmieniać, a na cenę polisy będą wpływały różne czynniki, nie tylko czysto techniczne.

Jak pokazuje prowadzony przez PSPA i PZPM Licznik Elektromobilności, na koniec stycznia br. w Polsce było zarejestrowanych łącznie blisko 67,1 tys. osobowych i użytkowych samochodów z napędem elektrycznym. Przez ostatni miesiąc przybyło ich 2,3 tys., czyli o 56 proc. więcej niż w styczniu 2022 roku. W tej liczbie ponad 63 tys. to auta osobowe – z napędem BEV (w pełni elektryczne, 32,5 tys.) i PHEV (hybrydy plug-in, 31,1 tys.).

– Samochody elektryczne to wciąż niewielki procent pojazdów, które jeżdżą po polskich drogach. Dlatego jak na razie nie ma jeszcze dużej różnicy pomiędzy ubezpieczeniem samochodu elektrycznego, hybrydy plug-in czy samochodu spalinowego, ponieważ ubezpieczyciele nie mają statystyk, które mogłyby różnicować kwestie oceny ryzyka. To różnicowanie nastąpi wtedy, kiedy będzie można wyróżnić tę klasę pojazdów i bardzo szczegółowo przeanalizować koszty likwidacji szkód, jakie one powodują – mówi agencji Newseria Biznes Andrzej Maciążek. Flota elektryków na polskich drogach szybko się powiększa. Od końca 2020 roku ten wzrost jest już ponad trzykrotny. Według PSPA ubiegły rok był rekordowy dla polskiego sektora elektromobilności, w czym miały udział także subsydia ze środków publicznych w ramach programu NFOŚiGW Mój Elektryk. Natomiast do 2025 roku liczba nowo rejestrowanych samochodów z napędem elektrycznym w Polsce wzrośnie co najmniej kilkukrotnie w porównaniu do stanu obecnego. Wynika to m.in. z faktu, że coraz więcej nabywców jest zainteresowanych takimi pojazdami.

W pełni elektryczny
ID.5
Już od 2 200 zł netto/mies.

Produkt Volkswagen Financial Services Polska Sp. z o.o. dla przedsiębiorców, dedykowany dla pojazdów elektrycznych objętych dofinansowaniem NFOŚiGW w ramach programu „Mój elektryk”. Przykładowa rata miesięczna przy dofinansowaniu opłaty wstępnej z programu „Mój elektryk”, cena pojazdu: 235 390 zł, okres leasingu: 48 miesięcy, opłata wstępna: 10%, kwota dotacji: 27 000 zł, przebieg: 15 tys. km/rok, klient jest podatnikiem VAT, dla którego 50% VAT stanowi koszt kwalifikowany. Niniejsza informacja nie stanowi oferty w rozumieniu Kodeksu cywilnego. Warunki produktu określa umowa. W zależności od wariantu i wersji zużycie energii wynosi od 16,0 kWh/100 km do 19,4 kWh/100 km (na podstawie świadectw homologacji typu, dla cyklu mieszanego), emisja CO₂ 0 g/km. Zużycie energii zostało określone zgodnie z procedurą WLTP. Szczegóły dot. WLTP, czasu ładowania i zasięgu sprawdź na stronie www.volkswagen.pl lub zapytaj Autoryzowanego Dealera Marki Volkswagen. Informacje na temat odzysku i recyklingu pojazdów znajdują Państwo na stronie www.volkswagen.pl.

ZERO
Volkswagen way to



NOWOCZESNE ROLNICTWO

Przygotować się na zmiany

Coraz większa troska o ochronę środowiska w kontekście Europejskiego Zielonego Ładu, pakietu „Gotowi na 55” oraz dążeń do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku stawia przed branżą producentów rolnych nowe wyzwania. Jeśli rolnictwo w Polsce ma spełniać wymagania Wspólnej Polityki Rolnej oraz stać się bardziej zrównoważone i ekologiczne, nie obędzie się bez zwiększenia nakładów finansowych, konsolidacji sektora i podjęcia kroków w kierunku rozwoju innowacyjnych technologii.



Agnieszka **Szechniuk**

członek zarządu, Viterra Polska

Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym i zrównoważony rozwój są jednym z priorytetowych tematów podejmowanych przez przedstawicieli wszystkich gałęzi gospodarki na całym świecie. Zwiększone zaangażowanie z roku na rok wykazuje w tym zakresie także sektor rolniczy. Jest to podwójnie istotne zważywszy na fakt, że rolnictwo, a szerzej sektor LULUCF (z ang. land use, land-use change and fo-

resty), związany z użytkowaniem gruntów, zmianą ich gospodarowania i leśnictwem, to jedna z nielicznych branż zdolna nie tylko zmniejszać emisyjność, ale także sekwestrować, czyli pochłaniać dwutlenek węgla z atmosfery.

Regulacje

Dostrzegając w sekwestracji ogromny potencjał prośrodowiskowy, Komisja Europejska kontynuuje w 2023 roku prace nad kolejnymi regulacjami dotyczącymi branży rolniczej. Jedną z nich jest projekt unijnego systemu certyfikacji usuwania CO₂ z atmosfery. W jego myśl rolnicy będą zdobywać certyfikat węglowy wykazując m.in. ilość pochłoniętego dwutlenku węgla, praktyki zastosowane w procesie jego usuwania i to, gdzie jest on magazynowany.

Na podstawie prowadzonej dokumentacji audytorzy będą mogli porównać np. ilość zużytych środków ochrony roślin z poziomem wyprodukowanych plonów i oszacować bilans emisyjności indywidualnego gospodarstwa rolnego. Rolnicy, którzy pomyślnie przejdą proces certyfikacji będą mogli ubiegać się o dodatkowe finansowanie ze środków publicznych (w tym z budżetu Wspólnej Polityki Rolnej) i prywatnych.

Wśród praktyk produkcji rolnej sprzyjających sekwestracji dwutlenku węgla wymienia się m.in. rolnictwo regeneratywne (węglowe), a także różne formy agroleśnictwa i przekształcania części terenów uprawnych w trwale zielone. To działania, które biznesowo wymagają sporych nakładów finansowych i wiążą się ze zmniejszeniem powierzchni aktywnej rolniczo. Dla małych i średnich gospodarstw rolnych, a te w Polsce wciąż przeważają, może to stanowić wyzwanie, na które odpowiedzią będzie dalsza konsolidacja branży. Procesy postępującej komasacji w krajowym sektorze rolniczym widać od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Zwiększyć powierzchnię

W 2003 roku ogólna liczba farm z produkcją rolną wynosiła ponad 2,1 mln gospodarstw. Trzydzieści

lat później ten wskaźnik zmniejszył się do poziomu 1,4 mln. Jednocześnie w tym samym horyzoncie czasowym wzrosła średnia powierzchnia farm w kraju – od prawie 6,7 do 10,25 ha. Dzięki unijnym dotacjom do hektara rolnicy zaczęli mechanizować procesy, inwestować w technologie i miejsca pracy. Dzięki temu znacząco polepszyła się kultura uprawy w Polsce, co miało przełożenie na sześciokrotny wzrost eksportu dóbr sektora rolniczego w ciągu 15 lat.

Nic dziwnego, że wyższa jakość plonów, większa kontrola nad produkcją i perspektywa zysków zachęcają producentów rolnych do szukania sposobów na zwiększenie powierzchni pod uprawy. Wynikająca z tego konsolidacja jest naturalnym trendem, jaki obserwujemy w wielu innych krajach UE. Postęp infrastrukturalny i inwestycyjny, jaki dzieje się w Polsce od 2004 roku sprawił, że w wielu aspektach nie odbiegamy znacząco od zachodnich producentów zbóż. Jednak poprawa struktury agrarnej to obszar, nad którym wciąż musimy popracować by jeszcze efektywniej konkurować na wspólnym rynku rolnym.

Rolnictwo węglowe to jeden ze sposobów na bardziej przyjazną środowisku uprawę roli. Żeby jed-

nak sektor, który w Polsce co roku emituje ok. 32 mln ton ekwiwalentu CO₂ stał się bardziej zrównoważony, zmiana musi nastąpić we wszystkich obszarach produkcji rolnej. Jednym z nich jest cyfryzacja i wykorzystanie narzędzi agrotech, takich jak teledetekcja satelitarna, drony do monitorowania upraw, technologie genomowe czy projekty oparte o dane, w tym pomysł powstania paszportu polskiej żywności. W kraju już działają duże przedsiębiorstwa rolnicze, które regularnie stosują nowoczesne technologie do analizy chemicznej gleby czy satelitarnej nawigacji pojazdów umożliwiającej zmniejszenie zużycia olejów napędowych.

Innym obszarem do pilnych zmian jest otoczenie logistyczno-transportowe rolnictwa. I w tym zakresie odpowiedzialność za zrównoważony rozwój leży nie tylko po stronie producentów rolnych, a wszystkich firm uczestniczących w żywnościowym łańcuchu dostaw. Przedsiębiorstwa handlowe myślące o przyszłości muszą przestawić się na transport kolejowy i morski jako te bardziej ekologiczne formy przewożenia dóbr. Jeden pociąg jest w stanie przewieźć tyle cargo, co 80 ciężarówek. W skali roku oznacza to ogromne korzyści środowiskowe.

Jak ubezpieczają się polscy rolnicy?

Nie wszyscy rolnicy zdają sobie sprawę, że obowiązkowe polisy nie obejmują ochroną wszystkich składników ich majątku. Według Rocznika Statystycznego Rolnictwa GUS, w 2020 r. w Polsce było ponad 1,3 mln gospodarstw rolnych¹. Duża część rolników wpada w lukę ubezpieczeniową - wykupują polisy dla budynków czy maszyn, wyceniając ich wartość „na oko” lub nie biorą pod uwagę rekomendacji ubezpieczyciela, które uwzględniają czynnik inflacyjny.

Beata **Raszkiewicz**

ekspertka, Wiener

Co najczęściej ubezpieczają rolnicy?

Wiener zapytał w badaniu osoby posiadające ubezpieczenie dla rolników o to, jakie elementy gospodarstwa ubezpieczają. Zdecydowana większość, bo 75 proc. wykupuje polisę na budynki gospodarcze. Co drugi rolnik ubezpiecza swoje maszyny, a co czwarty – zwierzęta gospodarskie. Mniejszą grupę zwolenników spośród tej grupy znalazło ubezpieczenie ruchomości domowych, takich jak sprzęt RTV/AGD, meble, pieniądze czy biżuteria (23 proc.). Ziemiopłody ubezpiecza 22 proc. rolników, urządze-

nia i narzędzia 18 proc. a materiały i zapasy 17 proc. badanych. Choć ubezpieczenia dobytku rolniczego cieszą się popularnością, rolnicy wykupują głównie obowiązkowe polisy obejmujące ochronę budynków gospodarczych i maszyn. To z pewnością najbardziej wartościowe elementy ich dobytku, jednak warto pamiętać, że ziemiopłody – szczególnie w obliczu rosnących cen na rynku – warto chronić równie skutecznie. To szczególnie przydatne w przypadku, gdy zostaną one uszkodzone z powodu pożaru, huraganu czy zalania.

Sugestie agenta lepsze niż wycena „na oko”

Firma Wiener zapytała również, czym kierują się rolnicy wybiera-

jąc sumy ubezpieczenia. W przypadku budynków gospodarczych, rolnicy najczęściej kierowali się sugestiami agenta (36 proc.). Co czwarty ubezpieczył je na taką samą wartość, jak rok wcześniej. Co piąty zna dokładną wartość swoich budynków gospodarczych, a taki sam odsetek, wycenia wartość budynków „na oko”. Ubezpieczając maszyny rolnicze (Agrocasco), badani odpowiadali podobnie, najczęściej wskazując za cenne sugestie agenta (42 proc.). 23 proc. ubezpieczyło maszyny na sumę, za jaką je kupiło. Co piąty rolnik zna dokładnie wartość swoich maszyn lub regularnie ją sprawdza. Natomiast 17 proc. ubezpieczyło je na taką samą wartość jak rok wcześniej, a 15 proc. wycenia je na oko, podając sumy orientacyjne. Niepokojące są dane dotyczące 15 proc. rolników ubezpieczających maszyny i 21 proc. wyceniających wartość swoich budynków gospodarczych, którzy sumy ubezpieczenia określają „na oko”. Podobnie martwi wysoki odsetek osób, które decydują się na tę samą sumę, co rok wcześniej. To bardzo ryzykowne sposoby decydowania o wysokości ubezpieczenia. Wartość nieruchomości z roku na rok rośnie, podobnie w przypadku maszyn, które w wy-

niku przerwanych łańcuchów dostaw, nawet używane, zyskują na wartości, zamiast tracić. Różnica między realną wartością ubezpieczonych elementów, a sumą, jaką ubezpieczyciel wypłaci za nie w ramach odszkodowania, nazywamy luką ubezpieczeniową. Jak widać, nie dotyczy ona wyłącznie właścicieli mieszkań, ale również rolników, którzy często nie doszacowują swojego majątku.

Koszty remontu budynków rosną Z danych grupy PSB² wynika, że ceny materiałów budowlanych we wrześniu, w stosunku do cen z początku br., średnio wzrosły

o 27 proc. Elementy, które w razie losowych zdarzeń w gospodarstwie rolnym wymagałyby remontu, takie jak np. poszycie dachu i rynny wzrosły aż o 34 proc., ściany i kominy – o 39 proc. Przydatne w remoncie czy naprawach materiały, jak cement i wapno podrożały o 28 proc., a izolacje termiczne o 51 proc. Dlatego w razie ewentualnego remontu z powodu zdarzeń losowych, suma ubezpieczenia wyceniona w oparciu o nieaktualne ceny, może nie pokryć w pełni wszystkich koniecznych wydatków.

O badaniu:

Badanie zostało zrealizowane w dniach 19.05.2022 – 22.07.2022 przez SW RESEARCH Agencję Badań Rynku i Opinii metodą wywiadów online (CAWI) na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 2044 ankiety z reprezentatywną próbą Polaków w wieku 18-65 lat, w tym 100 osobami, posiadającymi ubezpieczenie rolnicze.

1. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rolnictwa-2021,6,15.html>

2. <https://www.grupapsb.com.pl/centrum-prasowe/trendy-cenowe/trend/zmiany-cen-materialow-budowlanych-oraz-do-domu-i-ogrodu-w-sierpniu-i-za-8-miesiacy-2022-r-1.html>



Martwi wysoki odsetek osób, które decydują się na tę samą sumę, co rok wcześniej. To bardzo ryzykowne sposoby decydowania o wysokości ubezpieczenia.

REKLAMA



Bakto ProFOS

PRODUKT MIKROBIOLOGICZNY

132,6 kg/ha fosforu

106 kg/ha potasu, 9 kg/ha azotu więcej*

Bakto ProFOS to produkt mikrobiologiczny wspomagający odżywanie roślin uprawnych. Mikroorganizmy obecne w **Bakto ProFOS**, dzięki wytwarzanym metabolitom, przekształcają fosfor zapasowy (nieдоступny dla roślin) do formy przyswajalnej dla roślin. Dzięki temu w naturalny sposób stymulują aktywność biologiczną gleby i wspomagają prawidłowy rozwój roślin.



Stymuluje uwalnianie fosforanów w glebie



Zwiększa plony



Poprawia ukorzenie roślin



Zwiększa żyzność gleby



Obniża koszty nawożenia



Dopuszczony do stosowania w rolnictwie ekologicznym



*wynik badania ścisłego przeprowadzonego na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu w 2022 r.



Partner i doradca w rolnictwie

Rolnictwo węglowe sposobem na poprawę koniunktury polskich gospodarstw rolnych

Nastroje w polskim rolnictwie w ostatnim czasie nie są optymistyczne. Potwierdzają to najnowsze dane GUS – w II półroczu 2022 r. pogorszenie koniunktury sygnalizowało 43,6 proc. kierujących gospodarstwami rolnymi, a poprawę jedynie około 6 proc.¹. Sposobem na realne polepszenie sytuacji finansowej rolników może być sprzedaż certyfikatów węglowych, uzyskiwanych dzięki wdrożeniu działań w ramach zrównoważonego rolnictwa.

Eryk Frontczak

Carbon Product Manager,
HeavyFinance

Na ulicach polskich miast od wielu dni trwają protesty rolników, którzy domagają się zdecydowanych i konkretnych rozwiązań, mających poskutkować zwiększeniem popytu na wytwarzane przez nich produkty. Strajki wynikają m.in. z obniżających się już od dłuższego czasu nastrojów w polskim rolnictwie. W przeprowadzonym przez GUS² badaniu koniunktury w gospodarstwach rolnych w drugiej połowie 2022 r. najbardziej pesymistyczne oceny wyrażali użytkownicy gospodarstw specjalizujących się w uprawie roślin (przewaga opinii negatywnych nad pozytywnymi wyniosła minus 18,4 p. proc.).

Jakie czynniki wpływają na tę sytuację?

Jako główną barierę ograniczającą rozwój gospodarstwa rolnego w analizowanym okresie rolnicy wskazali zbyt wysokie koszty produkcji (26,5 proc.) Wśród pozostałych czynników negatywnie wpływających na rozwój gospodarstw najczęściej wskazywane były nie-

korzystne warunki atmosferyczne. Dodatkowo tylko 27,8 proc. rolników w 2022 r. przeznaczyło posiadane środki finansowe na inwestycje, które mogłyby poprawić wydajność ich działalności, a zdecydowana większość użytkowników gospodarstw rolnych w 2022 r., przeznaczyła posiadane środki na wydatki związane z prowadzeniem bieżącej działalności rolniczej.

Jakie kroki mogą podjąć rolnicy, aby poprawić wyniki gospodarstwa?

Gospodarstwa rolne mogą podjąć konkretne działania, aby realnie poprawić swoją sytuację finansową. Jednym z nich jest przejście na rolnictwo węglowe, które długofalowo niweluje wskazane wyżej czynniki pogarszające koniunkturę. Polega ono na wprowadzeniu takich rozwiązań, jak uprawa bezorkowa, pasowa lub minimalna, a także płodozmian i zarządzanie resztkami poźniowymi. Stosowanie tych praktyk obniża koszty uzyskiwania plonów, wpływa na ich zwiększenie oraz wzrost ich odporności na skutki zmian klimatycznych. Przykładowo, uprawa bezorkowa może znacząco

poprawić stan zdegradowanych gleb. Stosowanie większej liczby zrównoważonych praktyk minimalizuje także erozję gleby, oczyszcza wody powierzchniowe i gruntowe, sprawiając, że wszelkie substancje odżywcze nie spływają i zwiększają wydolność plonów. Wprowadzenie wymienionych praktyk pozwala na znaczne ograniczenie kosztów poprzez zmniejszenie wydatków na nawozy syntetyczne oraz pestycydy. Warto jednak zaznaczyć, że największą zaletą zrównoważonych metod uprawnych jest możliwość generowania przez rolników dodatkowego przychodu poprzez sprzedaż certyfikatów węglowych w ramach rolnictwa węglowego.

Jak zostać rolnikiem węglowym?

Proces przejścia na zrównoważone rolnictwo wymaga kilku zmian w stosunku do konwencjonalnych praktyk rolniczych. Pierwszym krokiem jest zawsze zapoznanie się z obecnie stosowanymi w gospodarstwie praktykami. Następnie pobierane są próbki z gleby z pół, które są oceniane przez międzynarodowy zespół naukowców pod kątem jej potencjału w zakresie pochłaniania węgla i oszacowania jej jakości. Ten czynnik w dużej mie-

rze wpływa na możliwości zarobkowe gospodarstwa. W kolejnych krokach, w formie konsultacji, przedstawiane są jasne wytyczne co do wprowadzenia lub rozszerzenia konkretnych praktyk w danym przypadku. Ma to na celu zmaksymalizowanie korzyści dla rolnika. Efekty stosowanych praktyk są później okresowo mierzone, a od ich poziomu zależy liczba przyznanych certyfikatów węglowych, zapewniających rolnikom stały pasywny dochód.

Pożyczka 0 proc., a procentujące zyski

Uprawa bezorkowa, często wiąże się z wysokimi nakładami inwestycyjnymi związanymi między innymi z rozbudową parków maszynowych. Polscy rolnicy, którzy chcieliby rozwinąć swoje gospodarstwa w oparciu o rolnictwo węglowe, bez płacenia jakichkolwiek odsetek, mogą od niedawna skorzystać z finansowania pozyskanego w ramach tzw. „zielonej pożyczki o 0 proc.”. Jesteśmy dedykowanym pożyczkodawcą dla branży rolniczej, dlatego nasze programy dofinansowania rolnictwa są zaprojektowane tak, aby były przejrzyste, co ma eliminować problemy z uzyskaniem potrzebnego

dofinansowania. Pożyczki o 0 proc. są finansowane przez inwestorów prywatnych oraz firmy, które otrzymują w zamian procent od sprzedaży wytworzonych certyfikatów węglowych lub wykorzystują ich część do redukcji swojego śladu węglowego – jest to w pełni klarowne źródło finansowania.

Rolnicy, którzy stosują zrównoważone praktyki w ramach rolnictwa regeneracyjnego, otrzymują certyfikaty handlowe, czyli kredyty węglowe, za każdą tonę dwutlenku węgla, którą magazynują w glebie. Kredyty te mogą być sprzedawane firmom takim jak np. firmy transportowe, które chcą zrównoważyć swoją emisję dwutlenku węgla. Tworzy to nowe źródło dochodów dla rolników, co jest niezwykle istotne zwłaszcza w obecnej sytuacji gwałtownego spadku przychodów generowanych ze sprzedaży plonów.

Posiadając odpowiednie wskazówki, niezbędny sprzęt i środki finansowe, przejście na rolnictwo bez orki wymaga jedynie cierpliwości i zaangażowania.

1. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rolnictwo-lesnictwo/rolnictwo/koniunktura-w-gospodarstwach-rolnych-w-drugim-polroczu-2022-roku,10,21.html>

2. *ibid.*

Wyzwania wynikające ze zrównoważonego rozwoju

Rolnictwo, w tym sektor produkcji i przetwórstwa mleka – stoją przed wyzwaniami wynikającymi ze zrównoważonego rozwoju i koniecznością redukcji swojego wpływu na środowisko. To wymóg Europejskiego Zielonego Ładu.

- Chcemy zrobić coś konkretnego, pozytywnego, aby mleczarstwo i hodowla bydła mogły się przyczynić do ograniczania wpływu rolnictwa na środowisko – mówi Marcin Hydzik, prezes Związku Polskich Przetwórców Mleka.

- Temat zrównoważonego mleczarstwa wiąże się ze zrównoważonym rolnictwem, które wynika z Europejskiego Zielonego Ładu i strategii UE dotyczącej transformacji europejskiego rolnictwa w kierunku bardziej przyjaznym środowisku. My musimy się po prostu do tego dostosowywać, bo oczywiście zda-

jemy sobie sprawę, że mleczarstwo i hodowla krów nie są obojętne dla klimatu – mówi agencji Newseria Biznes Marcin Hydzik.

Cały sektor produkcji i przetwórstwa mleka stoi w tej chwili przed wyzwaniami związanymi z wdrożeniem Europejskiego Zielonego Ładu. Dotyczy to przede wszystkim konieczności ograniczenia emisji gazów cieplarnianych pochodzących z tego typu produkcji, ograniczenia stosowania antybiotyków i zapewnienia dobrostanu zwierząt. – Mleczarstwo to nie tylko produkcja i przetwórstwo mleka, ale także

hodowla bydła. Dlatego musimy też zwrócić uwagę m.in. na sposób uprawy gleby i przejść na tzw. rolnictwo węglowe, które ogranicza emisję dwutlenku węgla, a jednocześnie zwiększa stopień zatrzymania CO₂ w glebie – wymienia prezes Związku Polskich Przetwórców Mleka. – Są propozycje na poziomie unijnym dyskusji na temat sprzedaży certyfikatów, czyli że rolnik będzie mógł „zarobić” na tym CO₂.

W obliczu wyzwań

Udostępniony przez Polskie Stowarzyszenie Zrównoważonego Rolnictwa ASAP „Przewodnik rolnictwa zrównoważonego” przytacza dane inicjatywy 4/1000, zaproponowanej przez francuskie Ministerstwo Rolnictwa na szczycie klimatycznym COP w Paryżu w 2015 roku, z których wynika, że gleby rolne obecnie magazynują 1500 mld t CO₂ w formie węgla or-

ganicznego. Zwiększanie jego ilości w glebie o 0,4 proc. rocznie może być bardzo istotnym działaniem mającym na celu usunięcie części tzw. długu węglowego z atmosfery. Można to osiągnąć odpowiednim zarządzaniem ziemią rolną, która ma w sobie potencjał wychwytenia i zmagazynowania w glebie sporej części węgla z atmosfery. Jest to także w interesie każdego rolnika, bo decyduje to o żyzności gleby. Według raportu Europejskiego Stowarzyszenia Rolnictwa Konserwującego (ECAAF) przejście na uprawę uproszczoną może zatrzymać w glebach Europy nawet do 200 mln t ekwiwalentu CO₂ rocznie.

Branża wskazuje, że największe wyzwania związane z przechodzeniem na zrównoważoną produkcję dotyczą m.in. produkcji pasz, zarządzania wodą czy emisji gazów cieplarnianych, przede wszystkim

metanu, który wywiera na klimat dużo większy wpływ niż CO₂. Tymczasem rolnictwo i hodowla bydła są jednym z największych źródeł emisji tego gazu cieplarnianego, a kolejny problem stanowią też tlenki azotu związane z uprawą roślin paszowych.

Jak wynika z danych przytaczanych w „Przewodniku rolnictwa zrównoważonego”, produkcja rolnicza globalnie jest źródłem ok. 14,5 proc. gazów cieplarnianych, w tym ok. 50 proc. metanu, 60 proc. nadtlenu azotu i 2 proc. dwutlenku węgla, co odpowiada w przeliczeniu około 475 mln t CO₂. Przy czym istotne jest, że wpływ każdej tony emisji metanu i tlenku azotu jest wiele razy większy niż wpływ tony dwutlenku węgla. Według Krajowego Ośrodka Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE) rolnictwo w Polsce odpowiada za 8 proc. emisji gazów cieplarnianych.

KONGRES POLSKA WIEŚ XXI: ROLNICY I PLANTATORZY W OBLICZU WIELKICH ZMIAN – przyszłość w kontekście światowej geopolityki

Przyszłość polskiego rolnictwa wymaga uważnego spojrzenia na unijną politykę, przykład plantatorów tytoniu ukazuje, że bez takiej rewizji może być to przyszłość malowana w czarnych barwach. Trzeba się też zastanowić, w czym interesie działa Bruksela albo takie organizacje jak WHO – takie m.in. wnioski można wyciągnąć z debaty „Rolnicy i plantatorzy w obliczu wielkich zmian – przyszłość w kontekście światowej geopolityki”.

Była to jedna z debat, które odbyły się podczas drugiej edycji Kongresu „Polska Wieś XXI – Europejski Kongres Innowacyjnych Rozwiązań dla Obszarów Wiejskich i Rolnictwa”. W wydarzeniu nad aktualnymi wyzwaniami stojącymi przed polskim rolnictwem debatowali ministrowie rolnictwa pełniący swą funkcję w kolejnych rządach ostatnich 30 lat, jak też liczni eksperci, samorządowcy, przedsiębiorcy i przedstawiciele organizacji pozarządowych.

Fundacja im. XBW Ignacego Krasickiego była członkiem Komitetu Honorowego wydarzenia i gospodarzem dwóch paneli: „Ochrona lasów a bezpieczeństwo żywnościowe” oraz „Rolnicy i plantatorzy w obliczu wielkich zmian – przyszłość w kontekście światowej geopolityki”.

W panelu pt. „Rolnicy i plantatorzy w obliczu wielkich zmian – przyszłość w kontekście światowej geopolityki” uczestniczyli: Krzysztof Jurgiel, minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi w latach 2005–2006, 2015–2018, poseł do Parlamentu Europejskiego; Przemysław Noworyta, dyrektor Biura Polskiego Związku Plantatorów; Janusz Piechociński, w latach 2012–2015 wiceprezes Rady Ministrów i Minister Gospodarki; Jacek Podgórski, Związek Przedsiębiorców i Pra-

codawców oraz Henryk Smolarz, zastępca Wójta Gminy Niemce (woj. Lubelskie). Panel poprowadził Damian Kuraś, wiceprezes Fundacji im. XBW Ignacego Krasickiego i dyrektor Instytutu ESG.

Czy ostatnie wydarzenia, związane m.in. tak z wojną, jak też z protestami rolników, nakazują myśleć o rewizji Europejskiego Zielonego Ładu? – zapytał, otwierając debatę, wiceprezes Damian Kuraś.

– Jest nie tylko potrzebna, ale i konieczna – stwierdził Janusz Piechociński. W jego przekonaniu, na naszych oczach kształtuje się dwubiegunowy świat nakazujący rewizję planów w wielu obszarach, bo „mamy rozdygotaną rzeczywistość”. Wojna, zmiany klimatyczne, koszty transportu albo narastająca rywalizacja między państwami owocują wzrostem napięcia w stosunkach między państwami i rosnącymi kosztami transformacji energetycznej. Stwierdził też, że potrzebna jest bardziej ścisła i rzeczywista praca nad przyjmowaniem konkretnych stanowisk wobec poszczególnych problemów oraz za odbudową wspólnoty i zgodnym współdziałaniem w fundamentalnych kwestiach. – Za dużo gadamy, przerzucając się odpowiedzialnością, a za mało pracujemy na zapleczu – stwierdził.

Krzysztof Jurgiel przypomniał, że



mamy opracowaną politykę rozwoju i programy rozwojowe, należy więc realizować dokumenty unijne i krajowe, zarazem brać udział w niezbędnej modyfikacji strategii dotyczącej rolnictwa, włączyć się w budowę strategii odpowiedzialnego rozwoju.

Odpowiadając na pytanie, jakie są największe grzechy Brukseli wobec plantatorów na przykładzie producentów tytoniu – którzy od kilku lat nie otrzymują dopłat, choć jesteśmy drugim producentem tytoniu w Unii Europejskiej – Przemysław Noworyta odparł, że w Polsce jest 4 tys. gospodarstw rolnych zajmujących się uprawą tytoniu, a łącznie z pracownikami sezonowymi branża daje zatrudnienie ok. 35 tysiącom osób. Przy czym w kwestiach środowiskowych i jakościowych polscy plantatorzy spełniają najwyższe normy. Równocześnie głównymi konkurentami są rolnicy spoza Unii Europejskiej, na przykład z Indii czy Chin, w których nie przestrzega się tak wysokich standardów.

Dyrektor Noworyta przypomniał, że Bruksela chce zlikwidowania uprawy tytoniu na terenie Unii Europejskiej. – Jednocześnie zezwala na import kilkuset tysięcy ton spoza Unii – stwierdził. Do tego dochodzi zwiększenie kontyngentów bezcłowych z takich krajów jak Indie.

Do grzechów Brukseli zaliczył też utrudnianie rozwoju branży nowa-

torskich i dużo mniej szkodliwych tytoniowych wyrobów bezdymnych, które mogą być ogromną szansą dla polskich plantatorów. Takiemu podejściu nie sprzyja dogmatyczne stanowisko polskiego resortu zdrowia, który nie zwraca uwagi na to, że przechodzenie na tytoniowe wyroby bezdymne oddziałuje pozytywnie na zdrowie palaczy. Na plus polskich władz dyrektor Noworyta zaliczył obronę papierosów typu slim przez premiera Janusza Piechocińskiego. Jego zdaniem, również zaplanowany zakaz produkcji smakowych tytoniowych wyrobów bezdymnych uderzy w polskich rolników. – Został on wprowadzony bezprawnie, bez zmiany unijnej dyrektywy – stwierdził przedstawiciel plantatorów. Dodał też, że rząd powinien zabiegać o to, aby Polska przyciągnęła inwestycje w nowatorską technologicznie produkcję wyrobów bezdymnych.

Henryk Smolarz stwierdził, że dla Lubelszczyzny, która jest tytoniowym zagłębiem, działania Brukseli, prowadzone w imię fałszywie pojętej poprawności politycznej i blokujące rozwój innowacyjnych wyrobów tytoniowych, przypominają stłuczenie termometru. – Jeżeli pada pytanie o nastroje rolników, to niestety, plantatorów ubywa – mówił. – Idealistyczne myślenie, że przez zakaz produkcji tytoniu

wyeliminujemy palenie, niczego nie rozwiązuje. Mamy Chiny, Mamy Indie, mamy Brazylię – stwierdził.

Czy producenci tytoniu spoza Europy zacierają ręce? – zapytał dyrektor Kuraś. – Chciałoby się powiedzieć: I to jak! – odpowiedział Jacek Podgórski. Jego zdaniem, Komisja Europejska uderza swymi postanowieniami w plantatorów tytoniu, na czym korzystają producenci z Rosji czy też z Chin. – Nie wiem, czy państwo sobie zdają z tego sprawę, ale to nie znane w świecie Zachodu koncerny tytoniowe są największymi światowymi graczami na rynku tytoniowym, lecz chiński koncern CNTC. Co trzeci palacz na świecie to Chińczyk – mówił ekspert. Jak zauważył, Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), która nakłania zachodnie państwa do tłumienia produkcji tytoniu i ograniczania arealu produkcyjnego, nabiera wody w usta w przypadku chińskiego monopolisty, na potrzeby którego wycina się puszcę amazońską. – Nie należy się zatem dziwić, że potencjalny rozwój produkcji nowatorskich produktów tytoniowych, z którymi tak mocno walczy WHO jest zagrożeniem dla chińskiego rynku. Czy zatem WHO działa w tej sprawie czysto, czy może jest tutaj drugie dno? – pytał Jacek Podgórski.

Fundacja im. XBW Ignacego Krasickiego i Instytut ESG byli członkami Komitetu Honorowego Kongresu Polska Wieś XXI, a partnerami medialnymi wydarzenia portale: oESG.pl, RaportCSR.pl i magazyn Raport ESG.

Honorowy patronat nad Kongresem Polska Wieś XXI objął Prezydent RP Andrzej Duda. Partnerem strategicznym wydarzenia zostało Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Źródło: RaportCSR.pl

Perspektywa zdrowia Polaków

W Polskiej Akademii Nauk w Warszawie odbyła się uroczysta gala wręczenia nagród 2. edycji konkursu „Perspektywy Medycyny” 2022. Podczas wydarzenia zaprezentowano też raport z 4. Kongresu „Zdrowie Polaków” 2022.

– Raport i rekomendacje pokongresowe to bardzo ważna podsumowanie. Cieszę się, że poruszaliśmy tematy, które są aktualne również dziś oraz że to, na co zwracamy uwagę, dotyczy całych grup, populacji, a nawet całej planety, bo zdrowie jest jedno. Jeśli nie uświadomimy sobie, że właśnie to jedno zdrowie,

to nie tylko to, co jemy, pijemy, jak się uczymy, pracujemy i odpoczywamy, ale również to, co nas otacza – świat roślinny i zwierzęcy – jeśli nie będziemy o tym pamiętać, nie możemy mówić o dobrostanie na naszej planecie. Jest to jedno z wyzwań, które znalazło się w naszych rekomendacjach – mówił prof.

Henryk Skarżyński, otwierając spotkanie wystąpieniem zatytułowanym „Choroby cywilizacyjne: jakie są zagrożenia i z jakimi chorobami zmagają się Polacy – wnioski z Raportu Zdrowie Polaków 2022”.

Galę poprzedziła debata ekspercka „Zdrowie Polaków w kontekście chorób cywilizacyjnych”. Wzięli w niej udział prof. Gertruda Uścińska, prezes ZUS, Małgorzata Dziedziak, wiceprezes NFZ, dr n. ekon. Małgorzata Gałązka-Sobotka, dziekan Centrum Kształcenia Podyplomowego, dyrektor Instytutu Zarządzania w Ochronie



Zdrowia Uczelni Łazarskiego. Po zakończeniu debaty odbyła się uroczysta gala i wręczenie nagród oraz wyróżnień w konkursie „Perspektywy Medycyny” 2022. Laureaci

odebrali statuetki i gratulacje z rąk prof. Henryka Skarżyńskiego. Nagrodę specjalną dla ministra zdrowia Adama Niedzielskiego wręczyli pacjenci. WK

OCHRONA LASÓW A BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOŚCIOWE

Projekt Komisji Europejskiej w sprawie współdzielenia odpowiedzialności na nasze lasy nie ma szans na uchwalenie, a ataki na Lasy Państwowe są nacechowane ideologią. Potrzebna jest współpraca państw w kwestii ochrony środowiska oraz dialog ze społeczeństwem – m.in. takie wnioski płyną z debaty pt. „Ochrona lasów a bezpieczeństwo żywnościowe”.

Była to jedna z debat, które odbyły się podczas drugiej edycji Kongresu „Polska Wieś XXI – Europejski Kongres Innowacyjnych Rozwiązań dla Obszarów Wiejskich i Rolnictwa”. Fundacja im. XBW Ignacego Krasickiego była członkiem Komitetu Honorowego wydarzenia i gospodarzem panelu.

W panelu „Ochrona lasów a bezpieczeństwo żywnościowe” uczestniczyli: Juliusz Bolek, przewodniczący Rady Dyrektorów Instytutu Biznesu; Andrzej Grzyb, poseł na Sejm RP, członek Sejmowej Komisji Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa; Jan Tabor, zastępca Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych ds. Gospodarki Leśnej oraz Kamil Wyszowski, dyrektor Wykonawczy UN Global Compact Network Poland. Panel poprowadził Damian Kuraś, wiceprezes Fundacji im. XBW Ignacego Krasickiego i dyrektor Instytutu ESG.

Panel rozpoczął się od wiadomości, że komitet społecznej inicjatywy ustawodawczej „W obronie polskich lasów” zebrał pół miliona podpisów pod projektem ustawy dotyczącej suwerenności polskiej gospodarki leśnej. Inicjatywa ta jest reakcją na propozycję Komisji Europejskiej przeniesienia kompetencji Polski w zakresie polityki leśnej do kompetencji współdzielonych Unii Europejskiej.

Jan Tabor na początku swego wystąpienia podkreślił, że projekt dotyczący współdzielenia jest obecnie w unijnej Komisji Konstytucyjnej. Projekt czeka daleka droga, bo muszą się na niego zgodzić wszystkie państwa członkowskie UE. Tym samym jednak Komisja Europejska przyznała, że nie ma kompetencji do narzucania rozwiązań w zakresie leśnictwa i musi to korygować. Jak wyjaśnił, od ponad stu lat Lasy Państwowe prowadzą gospodarkę leśną. Dzięki temu mamy gatunkowo zróżnicowane, witalne lasy i wypracowany od wielu dziesiątek lat model gospodarowania nimi, oraz wiele projektów przyrodniczych, zakładających m.in. ochronę gatunków zwierząt, roślin czy mokradel.

– W tym momencie pojawia się koncepcja, wedle której Komisja Europejska miałaby współdecydować, jak mamy zarządzać tym strategicznym zasobem, jakim są lasy – mówił Jan Tabor. Jego zdaniem, wynika to



z ideologicznego postrzegania lasów, nacechowanego bardzo konserwatorskim podejściem. – Nie podzielam poglądu, że ścisła ochrona lasów w dobie gwałtownych zmian klimatycznych będzie najlepszym rozwiązaniem. Mamy zagrożone świerczyny, mamy też już zagrożone sośniny, im zmiany klimatyczne nie służą. Musimy je uzupełniać przez gatunki liściaste – wyjaśniał Tabor. Stwierdził, że ingerencja Komisji Europejskiej nie uwzględnia specyfiki lasów poszczególnych krajów, i struktury własności. Natomiast raport Forest Europe pokazuje, że zarówno w europejskich sytuacja jest dobra.

Jan Tabor bardzo rzeczowo odparł też ataki na politykę leśną, posługując się przykładami nietrafnych głosów krytyki dotyczącymi Puszczy Białowieskiej i Puszczy Karpackiej.

Juliusz Bolek stwierdził, że im mniej „wspólnego”, tym lepiej. – Wspólny to był komunizm i na szczęście skończył, jak skończył – mówił. Poparł opinię dyrektora Tabora, że nie da się jednej miary przykładzać do lasów w poszczególnych państwach. – Teoretycznie wydaje się, że to co wspólne, wydaje się dobre. Wiadomo, że to co ma cztery nogi jest lepsze od tego, co ma dwie, co udowodniono w „Folwarku zwierzęcym” – ocenił szef Instytutu Biznesu.

Zdaniem przewodniczącego Bolka propozycja Komisji Europejskiej powstała po to, aby zawłaszczyć polskie lasy i aby uderzyć w przychody przedsiębiorstwa Lasy Państwowe, które rosą i wyniosły ok. 13 mld zł za rok 2022, co wynika z rosnących globalnych cen drewna.

– Nie jest to czas, w którym zmiana traktatów mogłaby przynieść korzystne efekty. Osobiście jestem przeciwny, aby ten komponent polskiej gospodarki przeszedł do kompetencji wspólnych. Nie ma takiej potrzeby – stwierdził poseł Józef Grzyb, podkreślając, że wspólne

kompetencje mają uzasadnienie w kwestii ochrony przed klęskami żywiołowymi. Jak stwierdził, Parlament Europejski nie ma żadnych kompetencji w zakresie zmiany traktatów, ich gospodarzem są państwa członkowskie, zmiany inicjują szefowie rządów, czyli Rada Europejska a każda zmiana wymaga jednomyślności. – Od strony formalnej nie ma szans na przeprowadzenie tej

operacji – stwierdził.

Poseł Grzyb ocenił też, że – przy całym uznaniu dla pracy rzeczników Lasów Państwowych – należy zintensyfikować dialog ze społeczeństwem, aby zyskało wiedzę o sytuacji polskiej przyrody i nie poddawało się demagogicznym argumentom.

– Z racji pełnionej funkcji nie mogę nie być za wspólnym podejściem do tematów leśności, czy szerzej, takich tematów jak polityka klimatyczna – mówił z kolei dyrektor Kamil Wyszowski, przypominając, że mamy do czynienia ze zjawiskiem szóstego masowego wymierania na Ziemi. Jak jednak wyjaśnił, chodzi o współdziałanie państw i osiągnięcie porozumienia w kwestii ochrony i odbudowy habitatów w skali globalnej, czego znakomitym przykładem jest współpraca 9 państw w ochronie Amazonii.

Przedstawiciel ONZ przytoczył dane z których wynika, że o ile w Polsce poziom zalesienia jest dobry, a w Europie (nie wliczając Rosji) na ogół przyzwoity, to w krajach Azji i Afryki jest zły, za to w krajach np. Ameryki Południowej jest lepszy. Jego zdaniem, należy pamiętać, że zmiany klimatyczne wiążą się też z kryzysem wodnym, który mocno dotyka również Polskę. Jego zdaniem, potrzebne są odgórne działania rządów i organizacji międzynarodowych na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Ta odmienna perspektywa spojrzenia dyrektora Wyszowskiego nie zaowocowała jednak zasadniczą różnicą zdań, ponieważ pozostali dyskutanci zgodzili się, że dobrowolny dialog między państwami i ich współpraca nad ochroną środowiska naturalnego są potrzebne. Dyskutanci zgodzili się także, że stan środowiska naturalnego ma bardzo duży wpływ na bezpieczeństwo żywnościowe, m.in. z powodu konieczności zapobiegania skutkom suszy hydrologicznej. Źródło: RaportCSR.pl

Polacy: damy z siebie wszystko!

W czerwcu odbędą się Światowe Letnie Igrzyska Olimpiad Specjalnych. W Berlinie, który jest gospodarzem imprezy, wystartuje ponad 7 tys. sportowców, reprezentujących 190 delegacji z całego globu. Nie może wśród nich zabraknąć Polaków – reprezentacja Olimpiad Specjalnych Polska liczyć będzie blisko 100 zawodników i trenerów.

– Na igrzyskach damy z siebie wszystko! Oczywiście, każdy liczy na złoto, ale najważniejsze, to dobrze się zaprezentować – podkreślają zawodnicy Polskiej Reprezentacji Olimpiad Specjalnych, która w ostatnich dniach w Zakopanem przygotowywała się do największej sportowej imprezy Olimpiad Specjalnych na świecie. W sprawdzianie przed letnimi igrzyskami wzięli udział reprezentanci wszystkich dyscyplin, w których Polacy będą rywalizować na arenach igrzysk. Zawodników lekkiej atletyki wsparła podczas sprawdzianu Joanna Józwik – ambasadorka Olimpiad Specjalnych Polska, olimpijka i brązowa medalistka ME w biegu na 800 m.

Tegoroczne igrzyska w Berlinie na pewno zapiszą się w historii sportu. Ich organizatorzy cały czas podkreślają, że chcą by było to wyjątkowe wydarzenie, które jednoczyć ma wszystkich, niezależnie od tego, czy są osobami z niepełnosprawnościami, rasy, kultury, języka, religii czy poglądów. Czas igrzysk ma być świętem przełamania barier i budowania postrzegania osób z niepełnosprawnościami jako równoprawnej i równie wartościowej części każdego społeczeństwa.

Sprawdzian w Zakopanem był jednym z ostatnich przystanków dla naszych reprezentantów przed wyjazdem na igrzyska. Członkom reprezentacji, jak na olimpijczyków przystało, zostaną jeszcze wręczone nominacje, które będą ostatnią przepustką do Berlina.

– Działania Olimpiad Specjalnych Polska nie byłyby możliwe bez wsparcia wielu ludzi i instytucji – naszych trenerów, wolontariuszy, współpracujących z nami lekarzy, a także naszych partnerów i sponsorów. Otrzymujemy też wsparcie z tytułu 1,5 procent podatku – jesteśmy organizacją pożytku publicznego i coraz więcej osób chce wspierać nas także w ten sposób – podkreśliła dyrektor generalna Olimpiad Specjalnych Polska. Głównymi instytucjami, wspierającymi Olimpiady Specjalne w naszym kraju są Ministerstwo Sportu i Turystyki oraz Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Organizację wspiera też biznes.

Tytuł sponsora generalnego przyjął Tauron Polska Energia, a sponsora głównego Huawei Polska. Partnerami Olimpiad Specjalnych Polska są także Oshee, Fundacja Enea i Fundacja Orlen.

AS

Wielkie spotkanie branży turystycznej

W CEE Hydropolis podczas jednego z najważniejszych wydarzeń w branży turystycznej – XII Forum Promocji Turystycznej – zgromadziło się około 200 gości i 33 ekspertów z Polski i z zagranicy.

Prelegenci wzięli udział w merytorycznych debatach i prezentacjach dotyczących m.in. dostosowania się do zmian klimatycznych i wpływu podróżujących na turystykę zrównoważoną, nowego spojrzenia na produkt turystyczny oraz przyszłości polskich biur podróży.

XII Forum Promocji Turystycznej, tak jak każda poprzednia edycja przyciągnęła ekspertów nie tylko z Polski, ale też z zagranicy. Nie zabrakło przedstawicieli

izb i organizacji turystycznych, hoteli, linii lotniczych, szefów ROT-ów i LOT-ów, urzędników, hotelarzy, touroperatorów i agentów turystycznych.

Spotkanie prowadziły Marzena Markowska, redaktorka naczelna Waszej Turystyki i Agnieszka Puszczewicz. Relacje z wydarzeniem znajdziemy na stronie Fundacji im. XBW Ignacego Krasickiego, która była jednym z partnerów forum. *FXBW*

Pan prezes Glapiński mówi, że inflacja spada na łeb na szyję, a patrząc w swoje portfele widzimy, że tak nie jest. I nie wiadomo, czy to przypadkiem nie jest znikający punkt dochodzenia do celu inflacyjnego. Jak to jest tą inflacją? Prezes Glapiński cechuje się olbrzymim poziomem optymizmu, ale nie zwraca uwagi na fakty i na liczby. 16-procentowa inflacja w Polsce jest najwyższą ze wszystkich występujących w dużych państwach Unii Europejskiej. Od czasu przejścia władzy przez Prawo i Sprawiedliwość, zakumulowana inflacja w Polsce sięgnęła już 45 proc. I bardzo wyraźnie widzimy, że wróg – ów czynnik stojący za inflacją, zdaniem rządzących i zdaniem prezesa Glapińskiego dynamicznie się zmienia. Najpierw wrogiem był Putin i wojna na Ukrainie, teraz kładzie się nacisk na Unię Europejską. Tylko przypominajmy, że w strefie euro inflacja wynosi obecnie 7 proc., w Hiszpanii trochę powyżej trzech, a we Włoszech ceny wręcz spadły, co jest zjawiskiem w Polsce wydaje się jeszcze przez wiele, wiele miesięcy niewyobrażalnym.

Dobrem luksusowym stały się jajka. Dziś, za przeciętne wynagrodzenie kupimy ich 5 tys 552 sztuki. Rok temu 7 tys. 139, a 3 lata temu 10 tys. jajek, więc na pewno mamy coraz mniej pieniędzy. Ale słyszę równocześnie propagandowe triumfy, że ceny spadają. Tymczasem tak naprawdę mówimy tylko o wskaźniku inflacji.

Nie wiem, czy powszechnie używany indeks jajeczny jest najlepszym odzwierciedleniem tego, jak spadają realne wynagrodzenia Polaków, ale wiemy z danych GUS-u, że one faktycznie są niższe. Polaków stać na coraz mniej. I nie zmienia tego zakłęcia ani wiceministra finansów pana Piotra Patkowskiego, ani jego małżonki i jeszcze kilku prominentnych polityków Prawa i Sprawiedliwości. Inflacja w Polsce nadal jest bardzo wysoka, a ceny rosną, a nie spadają. Politycy partii rządzącej myślą pojęciem deflacji z pojęciem dezinflacji.

Dezinflacja, czyli spadek tempa wzrostu cen, czyli inflacji.

I to rzeczywiście ma miejsce, ale głównie z powodów statystycznych, bo mamy tak zwany efekt bazy.

Oczywiście. Załóżmy, że jajko kosztowało kiedyś 100 zł. Przy 20-procentowej inflacji cena wzrosła do 120 zł. Jeżeli inflacja spadła faktycznie o 10 punktów procentowych, to jajko będzie kosztowało 132 zł. Cena cały czas idzie do góry,



Inflacja w Polsce jest nadal bardzo wysoka, a ceny rosną, a nie spadają.



WYWIAD

INFLACJA A GOSPODARKA

Czy prezes NBP ma rację, mówiąc, że inflacja spada na łeb na szyję? Czy w strefie euro sytuacja jest bardziej optymistyczna? Prof. Paweł Wojciechowski rozmawia z Andrzejem Domańskim.

ANDRZEJ DOMAŃSKI – wiceprezes Instytutu Obywatelskiego, think tanku Platformy Obywatelskiej, jego główny ekonomista. Wcześniej zarządzający funduszami giełdowymi. Analityk gospodarczy. Dyrektor inwestycyjny oraz członek zarządu w krajowych i międzynarodowych instytucjach finansowych.

choć wskaźnik inflacji dla tego konkretnego produktu spada. To elementarna wiedza, którą osoby wypowiadające się o gospodarce powinny przyswoić.

Dezinflacja następuje na całym świecie, nie tylko w Polsce. Ale jednocześnie tzw. krajowa inflacja rośnie. Zdaje się, że tylko czynniki wewnętrzne za to odpowiadają. Już nie Putin.

Warto zrobić pół kroku wstecz i przyjrzeć się światowym rynkom, temu, co dzieje się choćby z cenami transportu, frachtu towarów z Azji czy USA do Europy. Bardzo mocno pospadały. Ceny ropy, gazu i innych surowców są poniżej poziomów cen sprzed dnia wojny. Więc zasłanianie się czynnikami zewnętrznymi absolutnie nie znajduje potwierdzenia w faktach. Widzimy to również na przykładzie produktów rolnych. Jest faktem,

że ceny pszenicy i kukurydzy pospadały o 40-50 proc. od swoich szczytów.

Inflacja bazowa (ostatnie odczyty na poziomie 12,2 -12,3 proc.) jest nie tylko niezwykle uporczywa, ale cały czas rośnie. To fatalna informacja z punktu widzenia polskiej gospodarki i walki z inflacją, ponieważ bardzo mocno wpływa na oczekiwania inflacyjne i pokazuje, że proces wzrostu cen w Polsce jest bardzo mocno ugruntowany.

Spirala płacowo-cenowa może lekko osłabła, ale w dalszym ciągu jest.

Podkreśliłbym „lekko”. Wynagrodzenia średnio rosną w dwucyfrowym tempie, co oznacza, że realne wynagrodzenia naturalnie spadają. Natomiast spirala płacowo-cenowa nadal jest w grze. No i do tego dochodzi ta druga spirala, o której mówią ekonomiści, czyli spirala cenowo-marżowa. Krótko mówiąc, jest taka teoria, że firmy wykorzystują wysoki poziom inflacji, ale także wysoki poziom akceptacji ze strony klientów dla podnoszenia cen, do tego, aby poprawiać swoje marże.

Zjawisko, które krytykował swego czasu pan premier Morawiecki, mówiąc, że to przedsiębiorcy powodują inflację, podnoszą nadmiernie ceny. Chodzi o tzw. greedflation...

...ale przede wszystkim w tych spółkach, na które wpływ ma właśnie on sam.

Popatrzmy np. na marże Orleń. Średnia, realizowana na jednym litrze sprzedawanego paliwa, w 2014 r. wynosiła około 18, może



Firmy wykorzystują wysoki poziom inflacji, ale także wysoki poziom akceptacji ze strony klientów dla podnoszenia cen, do tego, aby poprawiać swoje marże.

20 groszy (w zależności od kwartału); obecnie 86 groszy. W niektórych kwartałach dochodzi do całej złotówki. To pokazuje, jak de facto drenowane są przez największy koncern, kontrolowany przez polityków Prawa i Sprawiedliwości, kieszenie kierowców, Polaków, ale także polskich firm.

Więc wracając do spirali cenowo-marżowej: występuje, ale powiedziałbym punktowo. Są takie sektory, w których mamy bardzo niski poziom konkurencji i jest to właśnie chociażby sektor paliwowy. Konkurencja w tym sektorze jest celowo ograniczana, chociażby poprzez konsolidację Orlenu z Lotosem i PGNiG. Marże faktycznie idą mocno do góry. Zresztą to samo dzieje się w energetyce. Marże koncernów są bardzo tłuste, mówiąc kolokwialnie.

Czyli kiedy polski koncern paliwowo-energetyczny korzystał z podnoszenia marży, to odbywało się to kosztem wszystkich pozostałych. Mogło być przystopowane przez koncepcję

PROF. PAWEŁ WOJCIECHOWSKI – ekonomista, były minister finansów i podsekretarz stanu w MSZ, ambasador Polski przy OECD, prezes kilku firm rynku finansowego, w tym PTE Allianz Polska S.A. Pracuje w londyńskiej firmie konsultingowej Whiteshield. Jest przewodniczącym Rady Programowej Instytutu Finansów.

podatku od nadmiarowych zysków, tzw. podatek Sasina, ale rząd go nie wdrożył. Więc jeśli spirala nakręca się gdzieś trochę mocniej, to korzystają głównie na tym duże konglomeraty, spółki Skarbu Państwa na zmonopolizowanych rynkach. I pamiętajmy jeszcze, że ceny paliw i ceny energii mają później swoją drugą rundę. Czyli, jeżeli firmy widzą rosnące koszty, chociażby koszty transportu, to chcąc nie chcąc podnoszą ceny swoich towarów, aby odzwierciedlać wyższe koszty. Więc polityka cenowa ze strony koncernów kontrolowanych przez Prawo i Sprawiedliwość jest tym bardziej oburzająca.

Opracowała Beata Tomczyk

Ciąg dalszy na fmc27news.com

CZY POLACY POTRAFIĄ HANDLOWAĆ BRONIA?

Rozmawiają ambasador Andrzej Braiter i Krzysztof Firkowski.



Czy polski przemysł obronny jest przemysłem nowoczesnym?

Polski przemysł obronny jest bardzo zróżnicowany co do struktury własnościowej i zaawansowania technologicznego.

Roczny raport o działalności handlowej w handlu międzynarodowym składa w Polsce nieco ponad 80 firm, z tego dużą część stanowią przedsiębiorstwa państwowe zrzeszone w Polskiej Grupie Zbrojeniowej. Reszta to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, głównie amerykańskiego, pracujące w branży lotniczej i te pochodzące z coraz silniejszego sektora prywatnego. I jest też znaczna liczba firm wyłącznie handlowych. Na zróżnicowanie technologiczne składają się m.in. istniejące od lat firmy, które obsługiwały sprzęt wojskowy używany przez polskie siły zbrojne, częściowo produkowany w Polsce, częściowo importowany głównie ze Związku Radzieckiego czy z innych państw Układu Warszawskiego. Siłą rzeczy nie jest to za bardzo rozwinięta technologicznie część sektora. Chociaż z drugiej strony takie zakłady jak „Bumar Łabędy”, które były gotowe do działalności w dziedzinie produkcji pojazdów opancerzonych, głównie czołgów i wozów zabezpieczenia technicznego, wskutek braku zamówień w ostatnich latach straciły część swoich mocy produkcyjnych, część sprzętu została zakonserwowana, a sporo ludzi odeszło z pracy.

To duża strata.

Oczywiście. Tym większa, że w przypadku np. gwałtownego wzrostu koniunktury, tych zdolności nie da się odtworzyć z dnia na dzień. Odrębnym tematem, jak mówiłem, są firmy będące *de facto* filiami koncernów amerykańskich. Mają bardzo profilowaną produkcję. Głównie wytwarzają komponenty na użytek firmy-matki amerykańskiej. Te komponenty są eksportowane do Stanów Zjednoczonych i tam montowane w wyrobie końcowym, który później sprzedawany jest jako wyrób amerykański.

Czyli zacieśni to współpracę polsko-amerykańską. Ale czy stanowi wartość dodaną dla polskiego przemysłu obronnego i podwyższenia gotowości wojskowej naszych sił zbrojnych? Tu można by dyskutować. Na pewno zakłady produkujące

ANDRZEJ BRAITER – dyplomata, redaktor naczelny magazynu „GENTLEMAN”. Ambasador Tytularny; były ambasador RP w Angoli, Kostaryce, Nikaragui, Gwatemali, Hondurasie, Salwadorze, Belize i Brazylii. Odznaczony Krzyżem Wielkim Orderu Narodowego Krzyża Południa, najwyższym odznaczeniem państwowym Federacyjnej Republiki Brazylii.

najwyższych i nowocześniejszych technologii, wręcz z własnym, silnym zapleczem badawczo-rozwojowym i ze sporymi sukcesami eksportowymi.

Nie wymieniając tych firm z nazwy, żeby nie robić im reklamy, wiadomością publiczną jest to, że otrzymały bardzo duże zamówienia od polskiego rządu. W związku z tym jest to impuls do rozwoju przemysłu, będącego w rękach prywatnych. Tak, ale również i kontakty handlowe z zagranicą bardzo podbudowują ten sektor. W ostatnich latach staliśmy się dostawcą licencji jednego z produktów wykorzystywanych w technice pancerniej dla dużego koncernu amerykańskiego. Jest to wyrób z branży elektroniki i łączności, absolutnie w stu procentach polski. To bardzo budujący przykład.

To cieszy. A czy wspomniany przez Pana roczny raport o polskim eksporcie, jest dostępny? Tak, jak w latach poprzednich?

Od chyba mniej więcej 2020 r. Ministerstwo Spraw Zagranicznych, które opracowuje i ma prawny obowiązek upubliczniać ten raport, zrezygnowało z drukowania wersji papierowej, publikując go tylko na rządowych stronach internetowych.

Kto od nas żąda publikowania rocznych raportów o eksporcie? Z czysto formalnego punktu do opracowywania tego raportu obowiązuje MSZ zapis o obowiązku publikowania corocznych sprawozdań, będący jednym z artykułów ustawy z 2000 r. Z kolei eksportujące uzbrojenie firmy, mają nałożony

KRZYSZTOF FIRKOWSKI – fizyk, były naczelnik wydziału kontroli, następnie zastępca dyrektora Departamentu Kontroli Eksportu w Ministerstwie Gospodarki. Pracował w Ministerstwie Spraw Zagranicznych jako starszy radca ministra w Departamencie Polityki Bezpieczeństwa. Współodpowiedzialny za polską politykę nieprolifracji i kontroli eksportu.

obowiązek składania swoich częściowych raportów co roku w określonym terminie do Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Publikowanie raportów wymusza również zasada przejrzystości w handlu międzynarodowym. Jest ona wpisana zarówno do traktatu o handlu bronią, przyjętego w 2013 r., jak i do kolejnych aktów prawa unijnego, które promuje ideę przejrzystości od początku lat 90.

Czy Polacy potrafią handlować bronią?

Myszę, że w tym zakresie, w którym możemy dysponować produktami własnymi jako eksporterzy, w zasadzie się sprawdzamy. Polski eksport przechodził kryzys w poprzednich latach. A w ostatnim raportowa-

nym roku 2021 (dane za 2022 r. dopiero stopniowo napływają do ministerstwa), mieliśmy znaczny wzrost eksportu. Spodziewamy się – z uwagi na sytuację międzynarodową i na transfery uzbrojenia dokonywane do naszego wschodniego sąsiada – że w 2022 r. wzrost eksportu będzie jeszcze większy. Bo trzeba wyjaśnić, że w większości przypadków transfery uzbrojenia na Ukrainę są transakcjami handlowymi, a nie darowiznami. W 2021 r., według danych liczbowych raportu, wydane licencje eksportowe stanowiły łącznie ponad 6 mld 200 mln euro. Należy przy tym pamiętać o regule: przedsiębiorcy występują o licencję na większą wartość, niż dokonują później eksportu. W rzeczywistości, w 2021 r. wyniósł on niecałe 500 mln euro.

To bardzo duża różnica.

Według raportu, w 2021 r. wydano sporą ilość tzw. licencji globalnych, na podstawie których firma może przez wiele lat dokonywać eksportu, nie występując o zezwolenia. Największym eksporterem są Stany Zjednoczone. Drugim pod względem wielkości obrotu jest Federacja Rosyjska (aczkolwiek ich sprzedaż w ostatnich latach trochę zmalała, a w 2022 r., również z powodu napaści na Ukrainę, eksport prawdopodobnie jeszcze bardziej zmaleje, bo muszą zaopatrywać własne siły zbrojne). Trzecim eksporterem – największy z krajów europejskich – od lat jest Francja. Dopiero na czwartym miejscu są Chiny i na piątym Niemcy.

Opracowała Beata Tomczyk

Ciąg dalszy na fmc27news.com



Największym eksporterem broni na świecie są Stany Zjednoczone. Kolejnymi pod względem wielkości obrotu są Federacja Rosyjska, Francja, Chiny i Niemcy.



ZDEFINIOWANA SKŁADKA

Jak dokładnie działa polski system emerytalny? Na czym polega zasada zdefiniowanej składki i czy otrzymamy dokładnie tyle, ile wniesiemy?



Dr Antoni Kolek

prezes zarządu Instytutu Emerytalnego, doradca prezesa zarządu Pracodawców RP w zakresie ubezpieczeń społecznych oraz ekspert w kancelarii Wojewódka i Wspólnicy. Doktor nauk społecznych.

Założenia systemu emerytalnego

Model systemu emerytalnego, który został u nas przyjęty po 1999 r., zakłada, że środki, które gromadzimy na emeryturę, są pochodną wszystkich składek, które do tego systemu wprowadzimy. Czyli, że ich liczba w przyszłości wpłynie na wysokie świadczenie. Im więcej będziemy zarabiali, oczywiście do limitu 30-krotności, to możemy składkę odprowadzić, natomiast powyżej tego limitu oczywiście składek już nie odprowadzamy. Z kolei jeśli będziemy pracowali więcej lat – teoretycznie powinniśmy do tego systemu odprowadzić też więcej środków. Problem pojawia się np. w sytuacji, w której mamy do czynienia z ubezpieczonym, który osiągnął wiek emerytalny, ma uprawnienie do tego, żeby otrzymywać tak zwaną najniższą emeryturę (w tym roku jest to 1588 zł 44 gr), ponieważ przepracował 20 lat w przypadku kobiet, 25 lat w przypadku mężczyzn, ale łączny kapitał, który wcześniej uzyskał w trakcie swojej karie-

ry zawodowej, pozwala tylko na wypłatę świadczenia w wysokości tysiąca złotych. W takiej sytuacji każdy kolejny rok pracy wcale nie będzie zwiększał kapitału, który ta osoba będzie otrzymywała po dłuższej pracy, po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Dopiero kilka lat takiego stanu rzeczy mogłoby doprowadzić do sytuacji, w której wysokość najniższej emerytury nie byłaby wyższa od tego kapitału, który faktycznie został wypracowany przez ubezpieczonego. Czyli, gdy ubezpieczony ma prawo do najniższej emerytury, powinien przede wszystkim upewnić się, czy na wysokość wypłacanego świadczenia będzie wpływał kapitał, czy być może jej wysokość będzie określana na podstawie 20-25-letniego okresu uprawniającego do najniższej ustawowej emerytury.

Dodatki do emerytury

Wprowadzono świadczenie zwane trzynastą emeryturą. Rządzący obiecują w tym roku „14”. Funkcjonuje dodatek dla strażaków. Są pomysły dotyczące dodatku dla sołtysów. Być może w przyszłości będą pojawiały się inne formy finansowego wsparcia dla różnych innych grup społecznych, najpewniej w czasie okołowyborczym.

„13” i przyszła „14”, jak i inne dodatki do emerytury, nie są pochodną składek, które do systemu odprowadziliśmy. Zatem nie dotyczy ich zasada, że im dłużej czy im więcej będziemy wpłacać do systemu, tym więcej z niego otrzymamy. Co więcej, na przyznanie czternastej emerytury wpłynie wysokość świadczenia: nie będzie mogło być zbyt wysokie. Nie wiemy jeszcze, jakie w tym roku będzie kryterium wysokości emerytury uprawniające

do odebrania „14”. W poprzednim roku było to 2900 złotych brutto. Zatem wszyscy pracujący zbyt długo oraz ci, odprowadzający zbyt dużo składek do systemu, niejako są stratni. Zatem system zdefiniowanej składki nie zawsze będzie czymś właściwym. Możliwe, że warto się zastanowić, czy pracując zbyt długo, odprowadzając zbyt dużo składek do systemu, nie dojdzie do sytuacji, w której sami pozabawimy się jakiegos świadczenia, które byłoby nam wypłacone albo zabrane w zależności od poziomu wysokości świadczenia, który zostałby w danym roku przyjęty jako uprawniający do tego, żeby takie świadczenie otrzymać.

Inaczej mówiąc, ktoś, kto dzisiaj ma 2850 złotych świadczenia, pewnie powinien się zastanowić, czy dorabiać sobie na emeryturze do tego, żeby mieć ją wyższą, czy też być może przekalkulować, czy na pewno nie będzie stratny, jeśli nie otrzymałby np. „14”.

Waloryzacja

Za kolejną sytuację, kiedy nie zawsze tyle środków, ile do systemu odprowadzimy, tyle z niego otrzymamy, odpowiadają warianty waloryzacji, tzw. kwotowej albo mieszanej kwotowo-procentowej.

O ile system emerytalny jest oparty na zasadzie zdefiniowanej składki, wysokość naszej emerytury jest ustalana na podstawie algorytmu, w którym dzielimy zgromadzony kapitał przez średnie dalsze trwanie życia. Nie mamy wątpliwości, że tak ustalone świadczenie będzie z czasem traciło na wartości. Zeby temu zapobiec, musi być przyjęta waloryzacja.

W Polsce każdego roku od 1 marca świadczenia emerytalne i rentowe podlegają pomnożeniu lub zwielokrotnieniu o określony wskaźnik, będący pochodną zarówno inflacji emeryckiej, jak i też co najmniej 20-proc. realnego wzrostu wynagrodzeń. Pod warunkiem, że ten realny wzrost wynagrodzeń oczywiście jest. W zeszłym roku go nie

było. W związku z tym emerytura została waloryzowana tylko (i aż) o 14,8 proc.

Przyglądając się wskaźnikowi waloryzacji procentowej, nie mamy wątpliwości, że tak skonstruowany będzie zachęcał do dłuższej pracy. Im więcej pracowaliśmy i mamy wyższe świadczenie, tym procentowo będziemy otrzymywali więcej od tych, którzy wypracowali sobie niższe świadczenie. Ale nie zawsze, bo jak widzimy, w 2023 r. najniższa emerytura została podniesiona o 250 zł, czyli wskaźnik waloryzacji (14,8 proc.) jak najbardziej funkcjonował, ale jednocześnie obowiązywała formuła nie mniej niż 250 zł. Zatem osoby, którym waloryzacja się przysłużyła, to przede wszystkim te, które korzystają z waloryzacji kwotowej lub mieszanej, promujących niższe świadczenia, przyznając określoną kwotę jako niezbędne minimum do tego, żeby móc funkcjonować.

Nie będę wchodził w dywagacje, czy jest to wystarczająca do godnego życia na emeryturze kwota. Po prostu pokazuję mechanizm, który w systemie emerytalnym nie do końca zachęca do tego, żeby dłużej legalnie odprowadzać składki, tylko żeby z niego jak najszybciej wyjść, wtedy, kiedy już np. mamy osiągnięte uprawnienia do najniższej emerytury.

Moment odejścia na emeryturę wpływa na jej wysokość

Oczywiście, sytuacji, w których to inne czynniki, niż tylko odprowadzane składki, decydują o wysokości świadczenia, jest dużo więcej. Nawet miesiąc, w którym odchodzimy na emeryturę, będzie istotnie wpływał na wysokość naszego świadczenia. W 2023 r. był nim luty, bowiem świadczenie przyznane akurat wtedy – 1 marca było zwaloryzowane o 14,8 proc., nie mniej niż 250 zł. W kwietniu z kolei będzie można liczyć dodatkowo na „13”.

Na wysokość naszego świadczenia wpłynie też data 1 kwietnia, czyli



System emerytalny opierający się na zasadzie zdefiniowanej składki, zawiera w sobie sprzeczności, przez które nie otrzymamy dokładnie tyle, ile składek odprowadzimy, ale zupełnie inną kwotę.

moment, od którego Główny Urząd Statystyczny co roku prezentuje obowiązujące po tym nowe tablice średniego dalszego trwania życia. Tegoroczna tabela obniżyła wysokość świadczenia wypłaconego po 1 kwietnia o nieco ponad 6 proc. w porównaniu z tym, które byłoby wypłacone na starych zasadach.

Prognozy

Coraz częściej pojawiają się dane, że już niebawem duża część świadczeniobiorców będzie otrzymywała emeryturę na poziomie najniższej ustawowej emerytury, ponieważ będzie spełniała kryterium stażu uprawniającego do niej, natomiast nie będzie spełniała innych kryteriów dotyczących wysokości kapitału, które zgromadzone i podzielone przez średnie dalsze trwanie życia dałoby nam kwotę, która faktycznie pozwoliłaby na wypłatę świadczenia wyższego niż ta najniższa ustawowa emerytura.

Czasami mowa o 50 proc. wszystkich świadczeniobiorców. Czasami o 60 proc. dzisiejszych trzydziesto-, czterdziestolatków.

Dlatego też z perspektywy tych osób można by było powiedzieć, że system zdefiniowanej składki istnieje i jak najbardziej działa, ale jest to tylko swego rodzaju złudzenie, bo w praktyce, większość z tych osób otrzymała świadczenie wypłacone na podstawie stażu, a nie kapitału.

Podsumowanie

Polski system emerytalny opiera się na zasadzie zdefiniowanej składki, ale tylko w teorii. Rzeczywistość okazuje się bardziej brutalna.

Bo system ów zawiera sprzeczności, przez które nie otrzymamy dokładnie tyle, ile składek odprowadzimy, ale zupełnie inną kwotę.

Opracowała Beata Tomczyk



Cała wypowiedź na fmc27news.com

PRZEDSIĘBIORCY WROGIEM WŁADZY?

Przedsiębiorcy skarżą się, że działania chociażby Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów naruszają rozporządzenia o nadużyciach na rynku oraz manipulowanie kursem giełdowym. Czy ogłaszanie decyzji w mediach, przed doręczeniem ich ukaranym, jest naruszeniem?

Urzednicy tłumaczą się, że nie łamią prawa, ale jeżeli nie łamią prawa, to to prawo jest po prostu złe. Nie powinno tak być. Idealną sytuacją byłoby podać tę informację w tym samym czasie, ale na pewno nie wcześniej.

Czy dotychczas w Polsce karanie za takie czyny nie było wystarczająco powszechne?

Patrząc na historię polskiego rynku kapitałowego, to wszystko, co nazywamy szeroko rozumianym PR-owym otoczeniem giełdy, związanym z tzw. insider trading, czyli wykorzystaniem informacji poufnych przed ich publikacją, było bardzo trudno zwalczane. Mimo często bardzo ewidentnych przykładów, nie udawało się doprowadzić do ukarania tych, którzy takim procederem się zajmowali.

Przypuszczam, że urzednicy chcą dziś nadrobić zaległości. Ale nadrobić zaległości a przestawić tę wajchę na drugą stronę, to dwie różne rzeczy.

Ale być może chodzi też o to, by pokazać bogatemu przedsiębiorcy (spółki giełdowe w dużej mierze są dość sporymi podmiotami, a ich właściciele mającymi osobami) jego miejsce w szeregu, to, że najważniejszy jest urzednik i to on może wszystko. Absolutnie nie chcę tutaj mówić o konkretnych przykładach, bo to trudne do udowodnienia. Ale to zupełnie odwrotna sytuacja, aniżeli w Stanach Zjednoczonych w stosunku do amerykańskiego rynku, który dla mnie, jako rynek kapitałowy – jest wzorcowy. Giełda w Stanach Zjednoczonych ma olbrzymie znaczenie dla finansowania amerykańskiej gospodarki. 70 proc. środków, które firmy wydają na swój rozwój, pochodzi od współwłaścicieli, odpowiednio dobieranych dzięki różnym giełdom (bo w USA nie ma jednej giełdy). Z racji tego, tamtejsza walka z nadużyciami giełdowymi jest bardzo intensywna. Udowodnione przestępstwa, także te związane z publikacjami danych w sposób naruszający ogólnie przyjęte normy,

Publiczne wypowiedzi urzędników, prokuratorów i polityków szkodzą polskiemu biznesowi. Mogą np. wpływać negatywnie na wartość giełdową spółek. Niektórzy przedsiębiorcy podnoszą zarzut manipulowania kursem akcji poprzez medialne wyroki urzędników. Czy przedsiębiorcy stali się największym wrogiem polityków?

Beata Tomczyk rozmawia z Markiem Zuberem.

ostro się pietnuje – karami często idącymi w miliony dolarów, a nawet karą więzienia. Dzięki temu urzednik ma świadomość wagi swoich słów. Ale i jego obecność jest zdefiniowana: powinien służyć społeczeństwu, w tym przedsiębiorcom. A nie odwrotnie.

W mojej opinii, w Polsce, niestety, wielu urzędników o tym zapomina. Podkreślam: wielu – nie wszyscy. Moje osobiste doświadczenia z urzędami skarbowymi w ostatnich latach pokazują, że pomimo tego, iż przepisy często nie pomagają przedsiębiorcy, to jednak urzednicy starają się pomagać i ułatwiać funkcjonowanie.

Z kolei w kwestii działań UOKIK-u, czasami są wątpliwości, czy są słuszne.

Czy przedsiębiorcy stali się w Polsce wrogiem władzy?

Wróg jest bardzo ostrym określeniem, to ktoś z kim walczy się za wszelką cenę, a myślę, że takiej sytuacji w Polsce nie obserwujemy. Bardziej precyzyjne jest określenie „chłopcy do bicia”. Przynajmniej takie padło podczas konferencji, w których uczestniczyłem w zeszłym roku. Z kilkudziesięciu – polowa skierowana była właśnie do biznesmenów. Opinia, że „ten rząd nas nie lubi, nie lubi przedsiębiorców. Jesteśmy chłopcami do bicia” – pojawiała się właściwie na każdej z nich kilka razy. Zainteresowani są zdania, że traktuje się ich jak obszar do zbierania pieniędzy, wydawanych następnie na wsparcie wyborców – bo wyborcami obecnie rządzących nie są. Jeżeli ma się kłamać ułatwiać życie, tak to określe, to bezdyskusyjnie na końcu będą to przedsiębiorcy. Pomimo całej otoczki PR-owej ze strony rządu, że jest dokładnie inaczej.

Ostatnio premier polskiego rządu mówił, że największym problemem w Polsce jest brak stabilności otoczenia gospodarczego, głównie stabilności prawnej. Słyszymy to z ust osoby, która ma za sobą 7 lat sprawowania tego urzędu, a wzięwszy pod uwagę, że wcześniej pełnił funkcję wicepremiera odpowiedzialnego za sprawy gospodarcze i ministra finansów, to czas bycia sprawczym się wydłuża.

Dla mnie jest to jedna z najbardziej kuriozalnych wypowiedzi Mateusza Morawieckiego przez cały okres



MAREK ZUBER – ekonomista, wykładowca w MBA w Akademii WSB. Jest członkiem rady naukowej Eurocash. Był szefem doradców ekonomicznych premiera Kazimierza Marcinkiewicza, nagrodzonym prestiżową nagrodą „Polityczny doradca roku”. Był członkiem Zespołu do Spraw Reformy Służby Zdrowia przy ministrze Zbigniewie Relidze i doradcą do spraw zdrowia prezydenta Lecha Kaczyńskiego Tomaszu Zdrojewskim.

sprawowania przez niego funkcji premiera. Bo kogo w ten sposób ocenia, jak nie siebie samego za ostatnie co najmniej 7 lat?

Czy niezależność finansowa przedsiębiorców słusznie wzbudza strach rządzących?

Zupełnie co innego obserwowałem podczas pierwszych rządów PiS-u. Główną osobą odpowiedzialną za kierunek gospodarczy była wtedy pani Zyta Gilowska. Pełniłem funkcję szefa doradców ekonomicznych premiera, więc byłem w ogniu tamtejszych zagadnień gospodarczych i kierunek był taki: Polska będzie krajem, w którym przedsiębiorca ma się czuć dobrze, ponieważ jest to ktoś, kto organizuje gospodarkę.

Oczywiście, bez pracobiorców, bez pracowników sobie nie poradzi. Żeby nie było wątpliwości. Ale to przedsiębiorca jest orga-

”

Przedsiębiorcy są zdania, że traktuje się ich jak obszar do zbierania pieniędzy wydawanych następnie na wsparcie wyborców – bo wyborcami obecnie rządzących nie są.

nizatorem, przez co należy mu to działanie ułatwić.

Pani Zyta Gilowska ewidentnie była liberalnym ekonomistą, takim, który nie chciał zbyt dużo państwa w gospodarce, poza obszarami, gdzie jest to konieczne, a takie są. Tymczasem dzisiaj obserwujemy budowanie gospodarki państwowej, często bardzo monopolistycznej, czego przykładem jest choćby rynek paliw. W takiej gospodarce zupełnie inaczej postrzega się prywatną inicjatywę. Bez względu na te słowa, które słyszymy.

Ponadto, przedsiębiorcy nie są tymi, którzy zgłaszają na obecnie rządzących. Do tego dochodzi element lekkiego podejścia rządzących do pewnych zagadnień albo po prostu braku profesjonalizmu, czego przykładem jest Polski Ład, który z założenia miał być próbą wprowadzenia poważnych zmian, jeżeli chodzi o kwestie podatkowe.

Czy roszczeniowa postawa rządzących może mieć uzasadnienie? Niektórzy politycy sugerują, że to oni tworzą dogodne warunki i przyznają dotacje, granty, pomoc przedsiębiorcom.

Mam, mówiąc zupełnie szczerze, problem z przyznawaniem środków przez urzędników w polskich realiach. Absolutnie nie chcę ich oskarżać, dlatego że patrząc na ostatnie dwanaście lat (weźmy choćby 2004 rok, wejście Polski do Unii Europejskiej) sytuacja, w której urzednicy podejmują decyzje, szczególnie jeżeli są to nieoczywiste projekty, związane z innowacyjną gospodarką, stawia ich w roli podejrzanych przy kolejnej zmianie politycznej. Na pierwszy ogień idzie kontrola wydawania tych pieniędzy. Znam ponad trzydziścioro urzędników, którym próbowano posta-

wić zarzuty związane z decyzjami o przyznawaniu środków wsparcia, głównie środków unijnych, które zupełnie się nie potwierdziły, niemniej osoby te przez często 2-3 lata były skazane na ostracyzm. Sugeruję zatem, że urzednik jest dzisiaj zawodem podwyższonego ryzyka, w kwestii przyznawania środków wsparcia dla przedsiębiorców. Takie są polskie realia. Stąd zawsze, kiedy słyszałem o tym, że innowacyjne start-upy będą finansowane ze środków unijnych i państwo będzie przeznaczalo na to pieniądze – byłem wielkim sceptykiem. Zaznaczam jednak, że dotyczyło to większych projektów. Jeżeli chodzi o te małe środki, kilkadziesiąt tysięcy złotych, to rzeczywiście ten system działa.

Przy milionowych projektach dystrybuowanie środków obarczone jest żądaniem twardych zabezpieczeń, typu hipoteka, co oczywiście wyklucza wiele firm z możliwości uzyskania tych dotacji. Na to nakłada się nadużywanie urzędniczej władzy, a najlepszym przykładem są wydarzenia w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju.

Z jednej strony jesteśmy dumni, bo w Polsce udało się w ciągu kilkunastu lat wydać dużo środków np. na infrastrukturę. Ale z drugiej strony, im bardziej ryzykowny projekt, innowacje będące dopiero pomysłami jak start-upy – nie jest łatwo go finansować, biorąc pod uwagę decyzje polityków i urzędników. A szczególnie w Polsce, ze względu na próby obciążania takich decyzji w najlepszym razie kierunkiem politycznym, a w najgorszym razie oczywiście szukaniem jakichś aspektów korupcyjnych.

Czy Polacy głoszą portfelami?

Z całą pewnością głoszą portfelem, ale głównie chodzi tutaj o kwestię rozdawnictwa. Z kolei ci głoszący portfelem, w sensie głoszący na tych, którzy prawdopodobnie będą lepiej zarządzać gospodarką, to nieduża część polskiego społeczeństwa. Ale jeśli pyta mnie pani o to, czy Polacy, jako całe społeczeństwo, racjonalnie podchodzą do kwestii wspierania gospodarki, często kosztem rozdawnictwa, bo przecież obniżanie podatków albo wprowadzenie jakichś ulg inwestycyjnych oznacza ograniczanie – przynajmniej w pierwszym okresie – wydatków socjalnych, to uważam, że takiej tezy nie można postawić.

Przypomnę świetną wypowiedź Margaret Thatcher: co jakiś czas konserwatyści (w rozumieniu ci, którzy bardziej kontrolują publiczne pieniądze) muszą wygrywać wybory, choćby po to, żeby posprzątać po populistach.

ciąg dalszy na fmc27news.com

”

Ten rząd nas nie lubi. Jesteśmy chłopcami do bicia, mówią przedsiębiorcy.



WYWIAD

Adwokatura jest kobietą

Mam do Ciebie, Katarzyno, wielką prośbę. Udziel mi, proszę, porady z pogranicza prawa. Jesteś osobą stojącą po stronie kobiet walczących o swoje prawa. Ja z kolei chcę być mężczyzną idealnym. Zrobiłem rachunek sumienia, przyszedłem do swojej firmy, policzyłem: mam dwóch wspólników, dwie wspólniczki. Przeszedłem się do księgowości: pensje mają takie same. Do żadnej z pań nie powiedziałem kotku, choć możliwe, że zwracając się tak do swojej wspólniczki, którą znam 35 lat, mogłem sobie na to pozwolić. Nie odmówiłem żadnych urlopów macierzyńskich. Jak mogę być jeszcze lepszym mężczyzną? Żeby nigdy żadna kobieta do mnie, jako pracodawcy i jako osoby prywatnej, nie powiedziała, że chce swoich praw? K.G.-P.: Jesteś wspaniałym wzorem do naśladowania i trzeba głośno mówić o tym, że nie stało się to przypadkiem, ale jest przemyślanym sposobem pracy z osobami, które zasługują na to, żeby pracować z tobą. Myślę, że to jest też i fantastyczna okazja, żeby się bardzo wiele nauczyć. Twoje zachowanie kształtuje postawy innych kolegów, zwłaszcza w tych kancelariach, w których dobrze byłoby dostrzec, że koleżankom należy na awansach.

JACEK DUBOIS – adwokat. Członek Trybunału Stanu. Wykładowca prawa karnego materialnego i procesowego. Pisarz.

O statusie kobiet w adwokaturze z mec. Jackiem Dubois rozmawiają adwokatki Małgorzata Surdek-Janicka i Katarzyna Gajowniczek-Pruszyńska.

Czy rozmawiacie o równouprawnieniu z przyzwyczajenia, już to osiągnąwszy, czy dalej go nie ma? K. G.-P.: Statystyki nadal są nieublagane. Z ankiet koleżanek, które pracują w zawodzie, z pytań, czy respondentki spotkały się ze zjawiskiem dyskryminacji w kancelarii adwokackiej, jasno wynika, że rzeczywistość jest wciąż przygnębiająca. Panuje dyskryminacja rozumiana jako rodzaj molestowania, ale także forma blokowania dojścia do najwyższych stanowisk. Są też problemy z różnicą pensji. Moje środowisko ma się dobrze. Natomiast, wychodząc poza tę bańkę, widzę Polskę, nie tylko Warszawę, w której młode kobiety, np. zaczynające działalność zawodową i próbujące robić to na własne konto, mierzą się z zupełnie jeszcze innymi problemami. Nie chcę, żeby przybrało to formę lamentu, bo oczywiście przy tym wszystkim dzieje się też dużo bardzo pozytywnych i dobrych rzeczy. Sam fakt, że o tym rozmawiamy na takiej płaszczyźnie, jest tego najlepszym dowodem. Bo kiedy w 2014 r. tworzyłam Zespół do spraw Kobiet w Naczelnej Radzie Adwokackiej, patrzono na mnie jak na osobę, która chce inkorporować zjawisko szkodliwe dla adwokatury, nikomu nieznanie i niepotrzebne, gdyż adwokatura jest wolna od działań niezgodnych z prawem bądź też krzywdzących kogokolwiek. Mówię to trochę z przekąsem. Ale to się oczywiście udało i dzisiaj, mam wrażenie, że przepracowaliśmy pewne kwestie, co też jest moim zdaniem wynikiem tego, że oswojono się z po-

”

Nie ma obaw, że przyjmimy jedynie kobiecą narrację.

jęciem dyskryminacji, feminizmu i feminytywu „adwokatka”. To już po prostu z nami zostanie.

Małgorzato, czy według Ciebie adwokatura jest kobietą? Podpisuję się pod tym twierdzeniem, choć nie chcę, by wynikało z tego, że w adwokaturze nie ma wspaniałych mężczyzn-adwokatów. Rzeczywiście, czas sprzyja temu, by zauważyć, jak wiele fantastycznych kobiet-adwokatów stoi na czele rozmaitych zjawisk, istotnych w życiu społecznym i politycznym naszego kraju. Warto to odnotować. Stąd adwokatura jest kobietą. Jest to trochę o tym.

Co się stanie, jeżeli z tej walki o prawa wyjdzie się całkowicie zwycięsko, zdominowawszy drugą stronę, nawet nie przeciwnika? Czy jednak nie fajniej byłoby powiedzieć, że to my jesteśmy adwokaturą? K.G.-P.: Nie tocymy żadnej walki, tym bardziej wojny. Retoryka wojenna jest mi obca. To jest po prostu społeczny proces. Zresztą, bardzo trudny. Przecież dotyka nas na co dzień. To nie jest sytuacja, która zdarza się od czasu do czasu. Dyskryminacja kobiet ma miejsce w zasadzie w każdym aspekcie życia. Ale nie ma widoków na to, proszę się nie obawiać,

że przyjmimy jedynie kobiecą narrację. Choć myślę, że polityka, decydowanie o kluczowych kwestiach finansowych, bezpieczeństwie, edukacji – wzięte w ręce kobiet, przyniosłyby spore korzyści dla społeczeństwa. Wówczas nie prowadzilibyśmy narracji wojennej. Historia świata jest historią mężczyzn. Nie chodzi o to, by ją fałszować, ale żeby przywracać pamięć o kobietach i uświadamiać w drobnych gestach dnia codziennego, chociażby używając feminytywów, czy dopuszczając do głosu, szanując ten głos, zarówno w przypadku negocjacji, jak i rozmów przy stole, przy którym siedzą mężczyźni – że ich rola nie jest rolą mniejszą tylko dlatego, że reprezentują inną płć. A nadal jest to bardzo częste. Dlatego nie walką a łagodną perswazją chcemy przekonywać wszystkich wokół, kobiety też, że warto pamiętać o równości.

Kobiety są łagodniejsze, czy mają po prostu inne środki wyrazu? M.S.-J.: Utożsamianie kobiet z łagodnością jest stereotypem i uproszczeniem. Jesteśmy różne, podobnie jak różni są mężczyźni. Aczkolwiek, rzeczywiście, pewne badania pokazują, że np. kobiety są bardziej nastawione na współpracę, mniej na rywalizację. Można tłumaczyć to różnymi przyczynami, zaczynając od różnic na poziomie ściśle biologicznym, hormonalnym, poprzez określony sposób wychowywania, kończąc na tym, że strategia współpracy ewolucyjnie bardziej się kobietom opłacała.

Przez lata byliście tłumione przez warunki domowe i role,

KATARZYNA GAJOWNICZEK-PRUSZYŃSKA – adwokatka, wicedziekan Okręgowej Rady Adwokackiej, współtwórczyni i pierwsza przewodnicząca powstałego w 2014 r. Zespołu ds. Kobiet przy Naczelnej Radzie Adwokackiej.

MAŁGORZATA SURDEK-JANICKA – adwokatka, wiceprezes Międzynarodowego Sądu Arbitrażowego przy Międzynarodowej Izbie Handlowej (ICC) w Paryżu.

które wam przypisywano. Czy zrzucenie z was ograniczeń i okowów nie doprowadziłoby do zrównania płci w dobrym i w złym?

M.S.-J.: Czyli, że kiedy zrzucone okowy, to humorystycznie rzecz ujmując, zerwą się z łańcucha jakiegoś przerażającego bestie, które unicestwią męski świat? To nie tak. Natomiast warto zwrócić uwagę na fakt, i pokazuje to np. czas pandemii, że krajom, w których bezpośrednio, egzekutywną władzę sprawowały kobiety – wiodło się lepiej. Myślę o premierkach Nowej Zelandii i Finlandii. Nie oznacza to, że od dzisiaj będzie lepiej, jeśli najwyższe stanowiska w biznesie czy polityce zajmą kobiety. Słowem-kluczem jest różnorodność.

Opracowała Beata Tomczyk

Ciąg dalszy na fmc27news.com



KSIĄŻKA, KTÓRA OBNAŻA BARBARZYŃSKIE OBLICZE ROSJI

- Dlaczego Władimir Putin, Aleksander Łukaszenko oraz inni posowieccy dyktatorzy zawisną na szubienicach?
- Jak do ich likwidacji przyczyni się wojna w Ukrainie i polski wywiad?
- Czy Eurazja zamieni się w gigantyczną scenę pokaliptycznego buntu milionów niewolników?
- Jak ludzkość zareaguje na krwawą anarchię i utratę kontroli nad drugim co do wielkości arsenałem nuklearnym świata?

Odpowiedzi na takie pytania tkwią w największej dezinformacji w dziejach ludzkości. Prawda jest taka, że Rosja nigdy nie istniała. Od 800 lat fałszywej nazwy używa wąska grupa kolonizatorów. Celem najeźdźców jest wykorzystanie niewolniczej siły roboczej do rabunkowej eksploatacji bogactw naturalnych. Grabieżców i tubylców nie wiąże nic. Projekt „Rosja” opiera się wyłącznie na imperialnej brutalności, agresji oraz bezwzględnej, zachłannej ekspansji. Tylko one pozwalają trwać złodziejskiej cywilizacji o nazwie Orda. Historia „Rosji” to terror, ludobójstwo i bieda. Epidemie alkoholizmu, narkomanii, edukacyjnej i zdrowotnej degeneracji masakrują tubylców. Wąskie elity kradną i bezpiecznie żyją na kulturalnym Zachodzie.

Orda jest organicznie niezdolna do twórczej kreacji, innowacji. Reszta świata podąża w kierunku odwrotnym, więc tradycyjny dystans zacyfrowania „Rosji” zamienił się w przepaść. Zdegenerowana linia moskiewskich Rurykowiczów rządziła Eurazją 400 lat. Ich następcy z dynastii Romanów już tylko 300. Bolszewikom udało się kontynuować ordę jedynie 70 lat. Despota Putin osiągnął stadium upadku po 25 latach. Rosji poświęcono miliony artykułów. Żaden nie wyjaśnia złowrogiemu fenomenowi Eurazji, zwanej Rosją tak przystępnie jak niniejsza pozycja. Żadna z publikacji nie zawiera tak przekonującej analizy historycznych przyczyn, wiążących z teraźniejszością Putina. Prognoza rozwoju wydarzeń w Eurazji razem przeraża, jak daje nadzieję.



PIERWSZY NOWOCZESNY PODRĘCZNIK O WYWIADZIE

Wywiad jest jak rozwiązły kochanek, który uwodzi, wzbudza zaufanie i uzależnia tylko po to, aby okłamać, coś wytłumaczyć lub nakłonić do czynów nieakceptowanych. Ludzie, na których padł urok wywiadu, są skłonni przekazywać rzeczy i informacje, które narażają ich na skrajne niebezpieczeństwo. W swej pracy jest jak sutener. Wykorzystuje ludzi na różne sposoby. Odkrywa słabości i wszelkie ułomności charakterów, które są podstawą w dalszej manipulacji. Wywiad na równi jest gotowy eksploatować uczciwość prawych obywateli, jak i karygodne czyny przestępców. Często wywiad świadomie pozwala swoim współpracownikom myśleć, że to oni pogrywiają sobie z wywiadem lub też

„dyrygują orkiestrą”. Ale są to tylko pozory...

Jednak wywiad ma świadomość, iż jego współpracownicy mogą w rzeczywistości pracować dla przeciwnika... Wówczas wywiad z myśliwego może przeistoczyć się w zwierzynę!

Niniejsze publikacja jest zbiorem prac, artykułów, opracowań i refleksji, które autor zgromadził w trakcie wielu lat pracy zawodowej. Wyniki badań terenowych i kwerenda dostępnej literatury stanowią fundament opracowania, które może wesprzeć proces kształcenia studentów kierunków bezpieczeństwa, inżynierii bezpieczeństwa, zarządzania oraz nauk prawnych i administracyjnych.

CZY TYLKO TOMASZ KOMENDA ZOSTAŁ WROBIONY?

Znakomita powieść kryminalna o niewinnych ludziach skazanych na więzienie

- Ile osób skazano niewinnie?
- Czy ktoś manipuluje wyrokami?
- Jakimi prawami rządzi się świat sędziów?



Podczas wesela córki prezesa sądu okręgowego dochodzi do niezwykłego zdarzenia. Mimo że cały teren jest dobrze chroniony, pewna zdesperowana matka wdzierza się na uroczystość, by prosić o ratunek dla niesłusznie skazanego syna. Gdzieś słyszała, że ojciec w tym uroczystym dniu nie może odmówić żadnej prośbie. Świadkiem incydentu jest prywatna detektyw, która wychwytuje w głosie matki nuty prawdziwej rozpacz. Podejmuje śledztwo, by sprawdzić, czy skazany chłopak naprawdę zasłużył na więzienie. Efekt jej dochodzenia budzi zgrozę, zagraża porządkowi prawnemu i może złamać kariery wielu osób. Detektyw Anna Brzezowska i sędzia Henryk Jaskółski łączą siły, by wykryć i unieszkodliwić psychopatę.



Stanisław Maria Syrewicz, Jacek Pałasiński
**CO SŁYCHAĆ?
ZALEŻY,
CO ZAGRAM**

Stanisław Syrewicz w rozmowie z Jackiem Pałasińskim opowiada o swoim życiu, w którym dzięki ogromnemu talentowi oraz niezwykłemu, często tragicznym, zbiegom okoliczności stał się jednym z najbardziej cenionych twórców muzyki filmowej na świecie. „Co u Pana słyszać? Zależy, co zagram” to wywiad rzeka, dzięki któremu szerokiej publiczności w Polsce stanie się bliższa osoba o niezaprzeczanym talencie kompozytorskim, uzna-

na i ceniona w środowisku filmowym i muzycznym na całym świecie. Jego życie zaczęło się w małym Azowie na dzisiejszej Ukrainie, zaznał skromnej egzystencji w PRL-u, a stan wojenny zastał go poza Polską. Tak zaczęła się jego międzynarodowa kariera, przez którą przewinęli się Nathalie Delone, Mick Jagger, Steven North, Chris Blackwell, John Frankenheimer i wiele innych staw. Z wieloma nadal przyjaźni się i pracuje.

NAZISTOWSCY MILIARDERZY

David de Jong



To przełomowe osiągnięcie dziennikarstwa śledczego opisuje prawdziwą historię gromadzenia przez najbogatsze niemieckie dynastie biznesowe w niejasny sposób zarobionych pieniędzy i władzy dzięki uczestnictwu w potwornościach Trzeciej Rzeszy. Korzystając z bogatych, niewykorzystywanych dotąd źródeł, de Jong pokazuje przejmowanie przez niemieckich magnatów finansowych spółek żydowskich, ich starania o niewolniczą siłę roboczą oraz intensyfikację produkcji broni na potrzeby hitlerowskiej armii w okresie, gdy płonęła prawie cała Europa. Co jednak najbardziej szokujące, autor ujawnia polityczny oportunizm Stanów Zjednoczonych, dzięki któremu nazistowski miliarderzy mogli uniknąć konsekwencji swoich zbrodni i ukryć krew, która po dziś dzień płami tuż gospodarki niemieckiej i światowej. Publikacja wyjaśnia także, dlaczego Stany Zjednoczone pozwoliły, by ludzie ci nie ponieśli żadnych konsekwencji.

CIESZYN PROWADZI ŚLEDZTWO

Marta Matyszczak



Na moście Przyjaźni, łączącym Cieszyn z Czeskim Cieszynem, zostaje znalezione ciało mężczyzny. Ponieważ trup, Gustaw Habsburg – za życia potomek arystokratycznej rodziny – leży dokładnie pośrodku granicy państwowej, śledztwo muszą poprowadzić wspólnie funkcjonariusze z obu krajów. Sprawę od początku komplikuje fakt, że komisarz Liduška Žrankova i starszy aspirant Lucjan Kordel nie darzą się (już) sympatią. Nie pomaga też obecność małżeństwa Solańskich,

LUBOMIR BAKER POLECA

STRZYGOŃ

Artur Żurek

Pisarz to ma ciężkie życie! Henryk Zamroz wybrał się do Przybagnia, które leży gdzieś niedaleko wschodniej granicy, by w rzadko odwiedzanym pensjonacie spokojnie napisać bestseller, co już dawno mu się nie udało, a tu taka katastrofa. Pojawia się trup, a wraz z nim psuje się pogoda. Psuje się tak, że wyjechać nie można, prądu nie ma, policja na pewno szybko nie dotrze, ale też nie można jej wezwać. Mieszkańcy pensjonatu są przerażeni, bo jedyną logiczną opcją jest stwierdzenie: morder-



ca jest wśród nas. Pisarz, który w swoim dorobku ma kryminały, podejmuje próbę pokierowania amatorem śledztwem i rozwikłania, kto jest mordercą. Im dłu-

żej zadaje pytania, tym sytuacja gmatwa się coraz bardziej, a gospodarze i goście okazują się zupełnie inni niż można było oczekiwać.

Z początku sądziłem, zwiędziony z horroru wziętym wizerunkiem pensjonatu przedstawionym na okładce, że mam do czynienia z horrorem właśnie, że autor będzie mnie straszyl. Las wokół, poza małym gronem ani żywego ducha, szalejąca pogoda, bagna i trup. Tą scenerią autor wywiódł mnie na manowce, bo napisał kryminał o olbrzymim natężeniu emocji. To opowieść o tym, że zło czyha na każdego z nas i każdy może okazać się w jakimś sensie złym człowiekiem. Ważne są wybory, jakich dokonujemy, ale i sytuacje, w jakich się znaleźliśmy. To wielowątkowa, skomplikowana fabularnie powieść, z rozwiązaniem ukrytym niemalże drobnym drukiem w wypowiedziach bohaterów. Bardzo satysfakcjonująca lektura.

REKLAMA

WYDAWNICTWO W PROMIENIACH OFERUJE:

1. Najszybsze jak to możliwe wydanie Twojej książki.
2. Rzetelną redakcję i korektę.
3. Profesjonalny skład i projektowanie okładki.
4. Druk wielko- i niskonakładowy.
5. Produkcję e-booków.

Nie jesteśmy fabryką, a książki to nie gwoździe, dlatego gwarantujemy indywidualne podejście i zaangażowanie profesjonalistów na każdym etapie tworzenia Twojej książki.

Nie wystarczy wydać, trzeba jeszcze sprzedać!!!

Na życzenie wprowadzimy Twoją książkę do sprzedaży i co miesiąc będziesz otrzymywać raporty ze sprzedaży oraz wypłatę!

Dlaczego warto z nami pracować?

- działamy na rynku od wielu lat;
- mamy własną hurtownię i księgarnię;

- współpracujemy z wieloma księgarniami w całej Polsce;
- nie tylko sprzedajemy, ale także reklamujemy, bo mamy media do promocji Twojej książki;
- rozliczamy się z autorami co miesiąc.

Wyślij swoją książkę w formie pliku tekstowego na adres: redakcja@wpromieniach.pl

Napisz, jak sobie wyobrażasz swoją książkę. W ciągu kilku dni otrzymasz konkretną, rzetelną informację, co proponujemy i ile to będzie kosztować. Jeśli się zdecydujesz, dostaniesz prosto napisaną umowę bez „dopisków matym drukiem”. Wszystko będzie jasne i łatwe.



GIORGIO ARMANI

ACQUA DI GIÒ
PROFONDO



armantibeauty.com