

DGP

Dziennik
Gazeta Prawna

Magazyn na Weekend



RYŚ: PATRYK KOCH. FOT. SHUTTERSTOCK (3),
BIBLIOTEKA NARODOWA (3), BIBLIOTEKA JAGIELLOŃSKA (1)

Wywiad / M3

Praca jest w realu

W Polsce jest więcej pracowników produkcyjnych i transportowych niż biurowych. Mamy ogromny sektor produkcyjny i logistyczny. I to nie są minusy naszej gospodarki
mówi Joanna Tyrowicz

Analiza / M6

Rynek pracownika po cichu przeszedł do historii

Na pierwszy rzut oka sytuacja wciąż jest całkiem dobra. Faktyczny poziom bezrobocia i problemy z wysokością płac są statystycznie dobrze zamaskowane
pisze Piotr Wójcik



Wschód / M11

Przez Kijów do wolnego Mińska

Ukraina przestała się łudzić, że Łukaszenkę można wykorzystać do własnych celów. Zademonstrowaniu tej zmiany nastawienia służyło zaproszenie Cichanouskiej
korespondencja Michała Potockiego

Biznes / M20

Biedny jak technoligarcha

Nowi finansowi arystokraci może zrzucili gorsety wyrafinowania i dyskrecji, ale jedno wciąż ich łączy z dawnymi elitami: nie chcą mówić o tym, jak niskie płacą podatki
pisze Emilia Świętochowska



FOT. WOJTEK GÓRSKI

To rzadki przypadek. Warto skorzystać

Jan Wróbel

Nieoczekiwana wiadomość: Sejm, Senat i Kancelaria Prezydenta dogadały się w sprawie kontrowersyjnej: chodzi o ustawę normującą zasady trzymania psów na uwięzi. Będzie teraz polityka „pies bez uwięzi”, co w praktyce zlikwiduje możliwość ich stałego trzymania na łańcuchach. A co zrobić, kiedy taki pies mógłby uciec z posesji (co skądinąd może być niebezpieczne i dla ludzi, i dla samego zwierzęcia)? Wtedy rozwiązaniem będzie kojec.

To wszystko w zasadzie już było w zawetowanej przez prezydenta parlamentarnej ustawie. Różnica najistotniejsza tkwi w tym, kto określa minimalne wymiary kojca. Przedtem miały być one zawarte w ustawie, teraz będą – w rozporządzeniu ministra rolnictwa. Posiadacze psów mających pilnować obejścia liczą, że w razie czego łatwiej dogadać się z ministrem niż z koalicją parlamentarną. Mają rację.

Ciekawe, czy ustawa o osobie najbliższej podzieli los ustawy łańcuchowej: gadanie, spieranie się, wypowiedzi różnego poziomu nasycenia prawdą, wreszcie kompromis. W sprawie łańcuchowej prezydent bronił stosunkowo niewielkiej grupy obywateli mających psy

w obejściu i jednocześnie niechętniej kojcowym regulacjom. Mimo krytyki, która spadła wówczas na Karola Nawrockiego, uważałem, że jego opór miał sens. Scysja nabrała charakteru sporu o godność „ludzi z prowincji” wiecznie pouczanych przez „ludzi z miasta”. Niemniej jednak prezydent, kładąc przeszkody na drodze do cywilizowania regulacji w sprawie łańcuchowej, bronił tych, którzy czuli się atakowani za patologię przez media, Sejm i artystów.

Osoby pragnące skorzystać z zapisów proceduralnej (ile to już lat!) ustawy o osobie najbliższej to, powiedzmy prawdę, także grupa mniejszościowa. Złudzeniem jest, że skoro niektóre sławne postaci chwalać się swoją „gay pride”, a w wielu mediach promuje się związki partnerskie, to siła jest po stronie tej grupy. W realnym życiu osoby nienależące do takiej czy innej elitarnej bańki wywozi się jednak na taczkach.

W obronie słabszych z zasady powinno więc stawać prawo. Najlepiej – uwzględniając także konserwatywną wrażliwość, tradycję etc. Jak rzadko w Polsce większość sejmowa proponuje kompromis. Warto skorzystać. ©



FOT. EVANS/THREE LIONS/GETTY IMAGES

Historia / M23

Lustro dorosłego świata

Drewnianym mieczem się walczy, glinianą lalkę się usypia. Zasada pozostaje niemal niezmienna – zabawka służy nie tylko rozrywce, lecz także nauce życiowych ról
zauważa Zofia Brzezińska

DGP

Magazyn
na Weekend

Redakcja:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny: Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:
Łukasz Guza, Łukasz Wilkowiec

Dział Dodatków Poradniczych:
Monika Bugaj-Wojciechowska

Magazyn:
Anna Masłoń (kierownik),
Piotr Czarnowski, Emilia
Świętochowska, Maciej Weryński

Kraj, Świat i Gospodarka:
Michał Potocki

Opinie: Marcin Kube

Podatki i Księgowość:
Katarzyna Jędrzejewska,
Marcin Mroziuk (tygodnik PiK),
Magdalena Sobczak (tygodnik RiA)

Samorząd i Administracja
oraz Kadry i Place:
Urszula Mirowska-Łoskot,
Joanna Pięńczykowska-
Rybaczek (tygodnik SiA), Leszek
Jaworski (tygodniki KiP i UiŚ)

Wydawca Dziennika
Gazety Prawnej:
INFOR PL S.A.
ul. Burakowska 14,
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40

Grupa INFOR PL
Prezes zarządu: Ryszard Pięnkowski

Redakcja zastrzega sobie prawo do
redagowania i skracania tekstów.
Rozpowszechnianie materiałów
redakcyjnych zarówno w formie elek-
tronicznej, jak i papierowej bez zgody
wydawcy jest zabronione.

Materiały oznaczane jako: artykuły sponsorowane, prezentacje, cykle, teksty promocyjne, reklama, materiały partnera, materiały na zlecenie, materiały powstałe przy współpracy z (...), subiektywnie, debata, partner, organizator, nazwa wydarzenia (np. Perły Samorządu), partner wydania oraz inne o tożsamym charakterze stanowią materiały reklamowe w rozumieniu art. 36 ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe.

© – znak zastrzeżenia praw autorskich; ® – znak odpłatności; ©® – dwa znaki przy artykule oznaczają możliwość jego dalszego wykorzystania wyłącznie po uiszczeniu opłaty zgodnie z cennikiem (www.gazetaprawna.pl/licencje) i w zgodzie z Regulaminem korzystania z artykułów prasowych

Firma i Prawo oraz Prawnik:
Małgorzata Kryszkiewicz,
Izabela Rakowska-Boroń
(tygodnik FiP)

Projekt graficzny:
Marek Knap,
Adam Głowacki

Centrum Reklamy
tel. 22 530 44 44
e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor Centrum Reklamy:
Marcin Ośmiałowski

Dyrektor Marketingu:
Krystyna Wiczorkiewicz

Wiceprezes Zarządu:
Marcin Krawczak

Biuro Opiekunów Klienta:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 761 30 30,
801 626 666
e-mail: bok@infor.pl

Partnerskie biura ogłoszeń:
Mariusz Zarzycki
tel. 519 061 309

Druk:
Seregni Printing Group S.A.

Zamówienia na prenumeratę
przyjmują:
Kolporter,
Garmond Press,
GLM, AS Press
oraz urzędy pocztowe

Informacje
o prenumeracie:
tel. 22 761 30 30
dgp.pl/prenumerata

Więcej niż gazeta: **DGP.pl**
video, podcasty, analizy na

Praca jest w realu



RYŚ. PATRYK KOCH, FOT. SHUTTERSTOCK (3), BIBLIOTeka NARODOWA (3), BIBLIOTeka JAGIELLOŃSKA (1)

Ludzie wciąż żyją w bardzo namacalnej rzeczywistości. W Polsce jest nadal więcej pracowników produkcyjnych i transportowych niż biurowych. Mamy ogromny sektor produkcyjny i logistyczny. I to nie są minusy naszej gospodarki

Z Joanną

Tyrowicz

rozmawia Sebastian Stodolak

W kwietniu GUS podał, że liczba bezrobotnych w Polsce wzrosła o 120 tys. osób. To zapowiedź poważniejszego załamania? Osób bezrobotnych. W porównaniu z zeszłym rokiem. I jest to efekt zmian regulacyjnych.

Jak to? Nasz system rejestrowania osób bezrobotnych był ślepy na pewne grupy osób. W zeszłym roku wprowadzono zmiany w prawie, które częściowo tę ślepotę ograniczyły.

O jakich grupach ludzi mowa? Na przykład tych, które mieszkają poza miejscem zameldowania. W starym systemie można się było zarejestrować w miejscu zameldowania i tam też,

jak to się ładnie nazywało, potwierdzać gotowość do podjęcia pracy. Czasem raz w tygodniu. Dla wielu osób oznaczało to bezcelowe regularne wyprawy do rodzinnej miejscowości. Po co, skoro tam nie szukali pracy? Teraz mogą się zarejestrować tam, gdzie faktycznie przebywają i budują przyszłość. W skrócie: wzrost liczby zarejestrowanych osób bezrobotnych wynika z tego, że system zaczął dostrzegać część osób wcześniej pomijanych.

W komentarzach ekonomicznych w Polsce do poziomu bezrobocia przywiązuje się dużą wagę. Tymczasem gdy się patrzy na współczesne stopy bezrobocia w różnych krajach i zderza się to z dynamiką rozwoju gospodarczego, to okazuje się, że nie są one już barometrem dynamiki gospodarczej. Stopa bezrobocia może być niska, a ludzie mogą doświadczać pogorszenia sytuacji materialnej. Niskie bezrobocie przestało

być sygnałem, że w gospodarce jest w porządku, prawda? W Polsce mamy wyjątkową obsesję na punkcie stopy bezrobocia. W innych państwach, nawet w grupie krajów naszego regionu, zwraca się raczej uwagę na zatrudnienie, nie na bezrobocie per se.

Z czego wynika ta obsesja? Nie wiem, po 1989 r. narracja rosnącego i wysokiego bezrobocia zdominowała inne. Z punktu widzenia gospodarki ważniejsze są sprawność rynku pracy i przede wszystkim perspektywy zatrudnienia. Dla rozwoju ważna jest liczba osób pracujących, to, czy ich udział w społeczeństwie rośnie.

A u nas spada czy rośnie? Rosną wskaźniki zatrudnienia, a maleje liczba osób pracujących. To drugie jest rezultatem zmiany demograficznej. Z naszego rynku pracy, z grupy osób aktywnych zawodowo, w ciągu ostatnich dwóch lat zniknęło 120 tys.

osób. Ta luka będzie rosnąć. Oczywiście trzeba rozmawiać o tym, jak tworzyć szanse dla osób, które przekroczyły wiek emerytalny. Ale mówimy na dziś o wskaźnikach na tyle niskich, że nawet wzrost o 100 proc. to nadal w kategoriach bezwzględnych wzrost z kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy osób.

A choć podaż pracy maleje, Polska notuje rekordowy poziom zatrudnienia – ponad 17 mln ludzi pracujących w gospodarce...

Tak. Ale z powodów demograficznych to są ostatnie takie lata. Możliwe byłoby odsunięcie spadku liczby osób pracujących i jego opóźnienie, ale jedną z poważniejszych kwestii jest niezdolność pracodawców i pracowników do wzajemnego widzenia się. Nie chodzi o tę słynną lukę kompetycyjną czy nawet o to, że np. ślusarzy potrzeba gdzie indziej, niż oni są. Chodzi o to, że pracodawcy nie mają nawet świadomości, że znajdzie- ➤

nie pracowników o pożądanym profilu jest możliwe, a pracownicy nie wiedzą, że pracodawcy takich szukają.

Przecież mamy internet i masę portali z ogłoszeniami...

Te portale wciąż nie oferują skali, która zwiększyłaby sprawność rynku pracy dla wszystkich. Przez cały czas głównym sposobem poszukiwania pracy w Polsce są znajomi i rodzina, a głównym sposobem poszukiwania przez pracodawców są polecenia przez innych pracowników i ogłoszenia w prasie lokalnej.

To kwestia przyzwyczajenia? Po prostu nie ma alternatywy. Nie funkcjonuje lokalne pośrednictwo pracy, a pośrednictwo internetowe jest zamknięte na mnóstwo segmentów rynku pracy. Potrzeba przełomu. Ironią losu jest, że zmiany legislacyjne, które zwiększyły liczbę rejestrujących się osób bezrobotnych, zmniejszyły liczbę ofert zgłaszanych do publicznego pośrednictwa pracy. Po prostu jest trudniej zgłosić ofertę.

Przecież mamy cyfryzację! Poniekąd. Od niedawna oferty zgłasza się wyłącznie przez e-Doręczenia. Mało który pracodawca ma konto, system nie jest dostosowany do zgłoszeń wielu miejsc pracy jednocześnie. Zmiana z poprzednich procedur potrwa, a przejściewo problem nie jest trywialny.

To niesamowite, że w dobie AI i big data mamy problem z wzajemnym widzeniem się pracowników i pracodawców.

Niezmiennie większość aktywności gospodarczej odbywa się w realu, wymaga fizyczności i nie da się z niej zrobić AI. (śmiech) Ludzie wciąż żyją w bardzo namacalnej rzeczywistości. W Polsce jest nadal więcej pracowników produkcyjnych i transportowych niż pracowników biurowych. Mamy ogromny sektor produkcyjny i logistyczny. I to nie są minusy naszej gospodarki! Fizyczności wymagają jeszcze handel i naprawy, turystyka, a także w dużej mierze rekreacja. Nawet jeśli firma będzie przez AI optymalizowała struktury dostaw i alokację pracowników, to i tak kawę nadal parzy człowiek. Nie żyjemy w metaversum.

Nie zmieniła tego nawet pandemia. To prawda. A obecny szum wokół AI przypomina trochę ten sprzed pięciu lat w sprawie pracy z domu. W okresie maksymalnych zastrzeżeń mniej niż 45 proc. osób zatrudnionych mogło pracować zdalnie.

Nasz rynek pracy ma pewien zespół deficytów niezmiennie od 30 lat: bardzo słabe pośrednictwo pracy, słaba umiejętność komunikacji pracodawca-pracownik, słaba zdolność do rozmowy na temat warunków pracy i wynagrodzenia i brak myślenia o pracownikach przez pryzmat ich ścieżek kariery i rozwoju.

Nie działają słynne „ścieżki kariery” w „młodym, dynamicznym zespole”?

Poza pracą fizyczną, gdzie ścieżki kariery są dość krótkie, awans w Polsce

statystycznie często odbywa się przez zmianę pracy.

I to ma sens z punktu widzenia pracodawcy? Przecież przeszkolenie pracownika jest kosztowne. Nieoferowanie mu ścieżki kariery i godzenie się z tym, że odejdzie, bo będzie chciał awansować i lepiej zarabiać, wygląda na strzelanie sobie w stopę. Możliwe, ale pracodawcy rozwiązują w pierwszej kolejności te problemy, które muszą rozwiązać. W Polsce przez prawie dwie dekady dominował model „na twoje miejsce mam dziesięciu kandydatów”. Z punktu widzenia pracodawcy kwestia, czy dany pracownik odejdzie i przyjdzie jakiś nowy, nie była aż tak istotna. Ewolucja zabierze więcej niż jeden dzień.

A różnica między firmami polskimi a zagranicznymi działającymi w Polsce pod tym względem jest duża?

Firmy globalne mają tendencję do planowania polityk kadrowych, w tym płacowych. W związku z tym bardziej regularnie stosują podwyżki, miewają zbliżone ścieżki kariery i awansów. Firmy z krajowym know-how w sensie statystycznym podnoszą płace wtedy, kiedy muszą. W efekcie firmy zagraniczne mają nie tylko wyższy poziom płac, lecz także generują dużo większą część podwyżek w gospodarce, mimo że stanowią mały odsetek w ogóle firm i zatrudnienia.

Zmiany demograficzne, mniej ofert pracy, problemy z rozmową o podwyżkach... Dokąd to wszystko zmierza?

Nasz rynek pracy dzisiaj radzi sobie zaskakująco dobrze. Pandemia, niepokoje globalne i słabsza koniunktura u partnerów handlowych, przedłużająca się inflacja, i to przy chronicznie niskich inwestycjach – jak na te warunki nasz rynek pracy jest w świetnej formie, ale powiedzmy sobie wprost, że nie jest 20-latkierem w szczycie formy, lecz przemęczonym 40-latkierem. Żeby odzyskać świeżość, potrzebujemy zasadniczej poprawy ogólnej sytuacji gospodarczej. A pamiętajmy, że do zjawisk, które w gospodarce i na rynku pracy zachodzą naturalnie, dochodzą też te wymuszone czynnikami politycznymi. W Polsce obserwujemy np. bardzo duży wzrost zatrudnienia w armii i nie mówię tylko o żołnierzach, lecz także o pracownikach cywilnych.

To, niestety, konieczność. Owszem, ale konieczność kontrybucyjna do spadku podaży pracy w sektorze cywilnym. Jeśli jest o 120 tys. mniej pracowników w wyniku spadku demograficznego i prawie o 100 tys. więcej pracowników w armii, to dla pozostałych pracodawców zostaje 220 tys. pracowników mniej.

Porozmawiajmy o płacach. Czy ich wzrost skompensował już straty inflacyjne narosłe w czasie pandemii?

Tak. Płace realne pokonały poziom z 2019 r. w drugiej połowie 2023 r. Pamiętajmy jednak, że te wzrosty wy-

nagrodzeń były częściowo efektem zmieniania pracy, a niekoniecznie podwyżek na danym stanowisku. Na poziomie zagregowanym będziemy to widzieli jako wzrost płac, a realnie to zmiana strukturalna. Niestety, w tym roku po raz pierwszy od wielu lat odnotowaliśmy realne spadki płac. Mimo różnych instrumentów, które wprowadził rząd, możemy sobie pozwolić z naszych zarobków na mniej niż miesiąc i dwa miesiące temu.

Ten trend może się utrzymać? Trudno powiedzieć. Wzrost płac jest zwierciadłem deficytu pracowników i potrzeby ich przyciągania. To się nie zmieniło. Możliwe, że w obliczu medialnego pompowania tematów takich jak wzrost bezrobocia czy spadek ofert – niezależnie od tego, że przesłanki są czysto formalne – pracownicy mogą się przestraszyć. Wówczas wzrosty zagregowanych płac spowolnią. Nie sądzę jednak, by ten efekt był długotrwały.

Ważna jest nie tylko kreacja nowych miejsc pracy, lecz także ich jakość. W Polsce mamy problem ze zbyt niską stopą inwestycji. Jeśli to się nie zmieni, nowych dobrych miejsc pracy będzie przybywać w niewystarczającym tempie.

Teoretycznie tak, choć zastanawiam się, na ile to także problem pomiaru. Z formalnego punktu widzenia dużo zależy od stosowanych w firmach zasad rachunkowości i planów kont. GUS otrzyma informacje o inwestycjach, tylko jeśli w firmach tak zostaną one zaksięgowane. A sposób księgowania ani nie jest jednolity, ani wyczulony na wykrywanie inwestycji innych niż nakłady na środki trwałe.

Czyli może być tak, że kwota inwestycji w Polsce jest trochę zaniżona przez sprawozdawczość? Nasza gospodarka rośnie szybko, a według deklaracji w badaniach Europejskiego Banku Inwestycyjnego osiem na 10 firm w Polsce w zeszłym roku inwestowało. Wiemy, że nakłady inwestycyjne nie są wspierane zewnętrznym finansowaniem, bo kredytu dla firm w naszej gospodarce po prostu jest mało. Za to jego ilość w ogóle nie zależy od stóp procentowych.

Wróćmy na chwilę do płac. Czy te wzrosty realne, które zanotowaliśmy po pandemii, rozkładały się w gospodarce równomiernie?

Nie. W wielu firmach, a nawet całych branżach wzrost płac jest daleki od regularności. Nawet w okresie silnego odbicia płac w latach 2023 i 2024 były sektory ze swoją historią, np. w branży transportowej podwyżki zamarły przez niemal rok.

A jak wyglądają wzrosty płac, gdyby rozdzielić je na pracę wykwalifikowaną i niewykwalifikowaną? Nie wiemy.

Jak to? Wróćmy do obsesji bezrobocia zamiast koncentracji na zatrudnieniu. Od dekad bardzo słabo mierzymy w Polsce zarówno liczbę

pracujących, jak i płace. GUS dopiero ostatnio zyskał dostęp do danych z ZUS i na tej podstawie publikuje eksperymentalnie nowe miary zatrudnienia i płac, ale te szeregi nie mają historii, nie ma do czego porównać procesów obserwowanych obecnie. No i te eksperymentalne statystyki publikowane są z dużym opóźnieniem. Jedyna informacja dostępna miesięcznie o płacach dotyczy wyłącznie sektora przedsiębiorstw, czyli jakichś 8 mln pracujących, a i tak ma wiele deficytów. Po pierwsze, pracodawcy sprawozdają swoje wstępne szacunki, potem je korygują. Tyle że w swojej przenikliwości ustawodawca nakazał GUS-owi obwieszczać dziewięć różnych miar płac, na potrzeby różnych wskaźników bazowych, więc skorygować niczego nie można, bo obwieszczenie ma moc prawną. Po drugie, co roku zmieniamy próbę firm, więc nie można porównywać statystyk rok do roku. Po trzecie, dotyczy to wyłącznie sektora przedsiębiorstw, więc nie mamy żadnej podawanej z miesięczną częstotliwością informacji o sektorze publicznym i mniejszych firmach. Tylko ZUS ma pełne dane o pracy, zatrudnieniu i wynagrodzeniach nas wszystkich w każdym miesiącu. Ale działa w granicach i na podstawie prawa, a ustawodawca w kolejnym przejawie swej przenikliwości nie dał zakładowi zadania publikacji tych danych.

Pytam o pracowników niewykwalifikowanych, bo zasadniczo to często imigranci, i zastanawiałem się, czy ich napływ obniżył płacę Polakom wykonującym te same prace.

Nie wiem, czy to prawda o pracownikach, czy raczej mówi pan o pracy niewymagającej kwalifikacji. Tak czy inaczej z mierzeniem wynagrodzeń migrantów w Polsce jest ten problem, że jest to naprawdę niewielka grupa. Liczba osób narodowości ukraińskiej pracujących w Polsce wzrosła od stycznia 2022 r. o niecałe 200 tys. osób, a przecież w tym czasie przyjechało do Polski kilka milionów ludzi...

Część pojechała dalej, część wróciła... To prawda, ale dlaczego pojechali dalej? Nasz rynek pracy jest mało inkluzywny dla nas samych, utrudnia obywatelom realizację potencjału. To co dopiero w przypadku imigrantów? Jesteśmy słabi w wykorzystywaniu ich napływu, w wykorzystywaniu ich talentów w naszej gospodarce. Stąd bardzo duża część uchodźców, która pojawiła się w Polsce tuż po agresji Rosji na Ukrainę, odnalazła się lepiej na rynkach pracy krajów mających zupełnie inny język, zlokalizowanych znacznie dalej i kulturowo bardziej odrębnych, ale z lepiej zorganizowanym rynkiem pracy, krótszym czasem poszukiwania zatrudnienia, bardziej ucywilizowanymi rozmowami o wynagrodzeniach itp. Nasz rynek pracy jest na tyle dysfunkcyjny, że obawy migracyjne wydają się zastępcze. ▶

REKLAMA

65. MUZYCZNY FESTIWAL W ŁAŃCUCIE

Muzyczny Festiwal w Łańcucie to jedno z najważniejszych i najbardziej prestiżowych wydarzeń kulturalnych w Polsce, organizowane corocznie od 1961 roku. W ciągu wieloletniej historii, w ramach Festiwalu zaprezentowano liczne arcydzieła światowej literatury muzycznej – od repertuaru dawnego po utwory współczesne. Różnorodność artystyczna Festiwalu wykraczała także poza nurt klasyczny, obejmując koncerty łączące różne dziedziny muzyczne. Każdemu wydarzeniu towarzyszą komentarze wybitnych muzykologów, którzy wzbogacają odbiór koncertów o wartościowy kontekst historyczny i interpretacyjny.

Na przestrzeni lat na festiwalowej scenie gościli znakomici artyści światowego formatu, wśród których znaleźli się m.in. Adam Harasiewicz, Rafał Blechacz, Joseph Malovany, Mischa Maisky, José Carreras, Kate Liu, Piotr Beczała, José Cura, Artur Ruciński, Angela Gheorghiu czy Plácido Domingo.

Dzięki wyjątkowej atmosferze i utrzymywaniu wysokiego poziomu artystycznego, Muzyczny Festiwal w Łańcucie każdego roku przyciąga tysiące melomanów z Polski i zagranicy, zajmując trwale i znaczące miejsce wśród najważniejszych wydarzeń muzycznych w kraju.

Festiwalowe koncerty odbywają się zarówno we wnętrzach łańcuckiego Zamku, jak również w Sali Koncertowej Filharmonii Podkarpackiej w Rzeszowie, prezentując koncerty symfoniczne i kameralne, a także opery i recitalowe spotkania z najwybitniejszymi artystami.

Na scenach występują zarówno młode talenty, laureaci prestiżowych konkursów, a także znakomici wykonawcy z Polski i Zagranicy.

Tegoroczna, 65. edycja Muzycznego Festiwalu w Łańcucie rozpoczęła się 21 maja prezentacją „Nędzy uszczęśliwionej”, pierwszej polskiej opery narodowej stworzonej w XVIII wieku przez Macieja Kamieńskiego (muzyka) i Wojciecha Bogusławskiego (libretto), na podstawie kantaty Franciszka Bohomolca, które zaprezentowali artyści Polskiej Opery Królewskiej.

W kolejnych dniach festiwalowa Publiczność mogła wysłuchać mistrzowskich interpretacji dzieł W. A. Mozarta, F. Schuberta, F. Kreislera i P. Sarasate, które zaprezentowali wybitni artyści: Krzysztof Jakowicz oraz Robert Morawski.

24 maja 2026r. w Sali Balowej Muzeum Zamku w Łańcucie wystąpiła niezwykła pianistka młodego pokolenia Tianyao Lyu – młoda artystka, której talent i dojrzałość muzyczna zachwyca krytyków i publiczność na całym świecie. Jest laureatką wielu prestiżowych nagród, w tym IV nagrody XIX Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina (2025). W koncercie w ramach 65. Muzycznego Festiwalu w Łańcucie oczarowała słuchaczy wykonaniem dzieł fortepianowych wspomnianego kompozytora.

Koncert „3 razy MOZART” (25 maja 2026r.) przypominał, że muzyką i komponowaniem zajmował się nie tylko znany wszystkim Wolfgang Amadeus Mozart, lecz również jego ojciec Leopold i syn Franz Xaver. Dzieła rodziny Mozartów zaprezentowała Orkiestra Kameralna „Wirtuosi Lwowa” pod batutą Serhija Burko, ukazując różnorodność stylów, epok i emocji, które ukształtowały jedno z najważniejszych muzycznych nawiązań w historii Europy. Partie solowe wykonał Sofia Soloviy (sopran) oraz Andriy Karpiak (flet).

28 maja 2026r. Sala Koncertowa Filharmonii Podkarpackiej wypełniła się barwnymi melodiami i hiszpańskim temperamentem podczas wyjątkowego wieczoru „From Spain with Passion – Zarzuela Night”, przenosząc Publiczność w sam środek hiszpańskiej sceny muzycznej. Tego dnia na scenie wystąpili: Sabina Puértolas

(sopran) oraz Antonio Gandía (tenor), którym towarzyszyła Orkiestra Symfoniczna Filharmonii Podkarpackiej pod batutą Davida Giméneza.

A w najbliższych dniach, tj. 29 maja b.r. Sala Balowa Muzeum Zamku w Łańcucie zamieni się w przestrzeń pełną precyzji i duchowej głębi w ramach koncertu poświęconego twórczości jednego z największych mistrzów muzyki barokowej – Johanna Sebastiana Bacha.

Rethinking The Well-Tempered Clavier – autorski projekt ukraińsko – szwedzkiej pianistki Natalii Pasiecznik, która do współpracy zaprosiła zespół wokalny Calmus Ensamble. Artyści prezentują wybrane Preludia i Fugi z kultowego „Das Wohltemperierte Klavier”.

Jednym z najbardziej wyczekiwanych wydarzeń tegorocznego Festiwalu będzie koncert JAKUBA JÓZEFA ORLIŃSKIEGO – należącego do najwybitniejszych współczesnych

kontratenorów, którego głos rozpoznawany jest na największych scenach operowych na całym świecie. Artysta jest laureatem wielu prestiżowych nagród, m.in. Opus Klassik (2023), Złoty Medal „Zasłużony Kulturze Gloria Artis” (2024), nagroda magazynu muzycznego BBC Music Magazine za płytę Beyond (2024), nagroda International Classical Music Award za album Anima Aeterna (2022).

Następnego dnia (31 maja 2026r.) Atom String Quartet – mistrzowie kameralnej wirtuozerii zaprezentują program obejmujący dzieła najwybitniejszych polskich twórców, m.in.



Jonas Kaufmann



Jakub Józef Orliński i Michał Biel



Artur Andrus z zespołem



Drupi

I. J. Paderewskiego, K. Pendereckiego czy F. Chopina, w opracowaniach członków zespołu.

„Od Mozarta do Straussa – miłość na osi czasu” – recital Katarzyny Oleś Blachy i Marioli Cieniawy (6 czerwca 2026r.) będzie muzyczną podróżą przez świat wyobraźni, miłości i refleksji. Program połączy błyskotliwe arcydzieła Mozarta z poetyckimi pieśniami Karola Szymanowskiego, w których wirtuozeria wokalna splata się z bogactwem barw i wyrafinowaną ekspresją.

Ayo – niemiecka wokalistka pochodzenia nigeryjsko – romskiego, która niemal 20 lat temu podbiła międzynarodową scenę muzyczną przebojami „Down on my knees” czy „Life is real”, wystąpi na scenie Filharmonii Podkarpackiej 7 czerwca 2026r. Wokalistka, kompozytorka i performerka czerpie inspiracje muzyczne przede wszystkim ze swoich korzeni: soulu, folku i reggae, by prezentować wyjątkowe i żywe brzmienie.

KONCERT FINAŁOWY

Na uroczyste zakończenie 65. Edycji Muzycznego Festiwalu w Łańcucie koncert wielkiej gwiazdy współczesnej sceny operowej – Jonasa Kaufmana. Urodzony w Niemczech artysta, zadebiutował w 2006 roku w Metropolitan Opera w Nowym Jorku, jako Alfredo w operze Traviata, co rozpoczęło jego wielką, międzynarodową karierę. Jonas Kaufmann ma na swoim koncie ponad 70 partii wokalnych, występując w najpopularniejszych teatrach operowych, m.in. w La Scali w Mediolanie czy Royal Opera House w Londynie.

65. edycja Muzycznego Festiwalu w Łańcucie to nie tylko wielkie festiwalowe koncerty główne, ale także bogaty program wydarzeń towarzyszących, pozwalających odkryć Festiwal w różnorodnej formie.

Wprowadzeniem w 65. edycję festiwalu był koncert ARSO Ansamble i gości, prezentując repertuar muzyki salonowej. Kameralna atmosfera i eleganckie brzmienia dały doskonały początek festiwalowych emocji.

19 maja 2026r. w Foyer Filharmonii Podkarpackiej odbył się wernisaż wystawy „65 lat Muzycznego Festiwalu w Łańcucie”, który przybliżył historię Festiwalu, eksponując najważniejsze archiwalne fotografie z minionych lat. Wystawa dostępna jest do obejrzenia na godzinę przed każdym koncertem, ekspozycja potrwa do 30 sierpnia 2026r.

W ramach świętowania jubileuszowej, 65. edycji Festiwalu wystąpił także Drupi – legendarny włoski wokalista, prezentując swoje największe przeboje.

27 maja 2026r. można było usłyszeć znane, lubiane, wciąż oczekiwane przez Publiczność utwory, będące już niekwestionowanymi przebojami piosenki kabaretowej w słowno – muzycznych prezentacjach Artura Andrusa. Na scenie wspólnie z artystą wystąpili: Dorota Miśkiewicz i Kuba Badach, a także Orkiestra Smyczkowa pod batutą Andrzeja Borzysa.

Kolejny Muzyczny Festiwal odbędzie się za rok! Organizator przedsięwzięcia – Filharmonia Podkarpacka im. Artura Malawskiego w Rzeszowie, już dziś zapraszają Państwa do udziału w tym nadzwyczajnym cyklu artystycznych wydarzeń!

Ale mamy ten rekord! Te 17 mln pracujących!

W tej grupie są rolnicy, prowadzący działalność gospodarczą. No i nie jest ona zliczona po etatach, tylko po osobach, a przecież nie wszyscy pracują na pełen etat. Podaż pracy liczona ilością pracy, a nie liczbą osób, już się obniżyła i jeśli pracodawcy będą chcieli sięgać po nowych pracowników, to praca w niepełnym wymiarze będzie coraz częstsza.

Dlaczego?

Bo poza rynkiem pracy mamy dziś dwie duże grupy osób: pełniących funkcje opiekuńcze i z niepełnosprawnością. Żadna z tych grup nie ma możliwości pracy na pełen etat. Popatrzmy z perspektywy rodziny dwa plus jeden, zamieszkującej na terenie na tyle peryferyjnym, że do pracy trzeba dojeżdżać. Jeśli dziecko jest w wieku szkolnym albo jedno z rodziców musi być wcześniej w domu, albo wynagrodzenia i dostępność usług opiekuńczych muszą być na tyle wysokie, żeby było ich stać na jakąś formę opieki. Na rynku pracy musimy tworzyć modele, w których odnaleźć się mogą osoby, które nie mają dziennie ośmiu godzin plus czasu na dojazd. To może być praca hybrydowa, na część etatu lub skumulowana w niektórych dniach w tygodniu.

To chyba nie przy obecnym kodeksie pracy. Rozmawialiśmy o nim przed pandemią, w trakcie pandemii, po pandemii i jak był sztywny, tak sztywny pozostał.

To prawda. Z perspektywy ewidencji czasu pracy po stronie pracodawcy nie doszło do żadnych ułatwień.

Wobec tego jak ocenia pani zwalczanie śmieciówek, ale bez wcześniejszego zreformowania kodeksu pracy?

To chyba nie jest pytanie o ekonomię. Społeczeństwa żyją w różnych paradygmatach. Sposób postrzegania relacji pracodawca-pracownik w Europie (i mówię o całej Europie) jest silnie zakorzeniony w koncepcji pracy etatowej i jakiejś formie gwarancji bezpieczeństwa dla pracownika. Polska już i tak znajduje się na obrzeżach tego modelu, bo mamy relatywnie dużo samozatrudnienia czy współprac incydentalnych, co w innych krajach jest znacznie rzadsze.

Po raz pierwszy rozmawialiśmy ponad 10 lat temu. Co na naszym rynku pracy zmieniło się w tym czasie najbardziej?

Wtedy mieliśmy fundusz wynagrodzeń najślabiej rosnący w relacji do PKB ze wszystkich krajów regionu. Teraz, poza wyjątkowym rokiem gwałtownie przyspieszającej inflacji, mamy solidne wzrosty wynagrodzeń realnych. Wtedy zadawaliśmy sobie pytanie, czy umiemy robić rzeczy równie dobrze jak Europa. Dzisiaj w wielu branżach celem jest bycie najlepszymi w Europie. Wzrost firm, które tak myślą i mają ku temu podstawy, i to, że jest ich coraz więcej w coraz większej liczbie sektorów, przekłada się na to, że tworzymy

miejsca pracy o wysokiej wartości dodanej. A to pozwala płacić wyższe wynagrodzenia. Wtedy nikt nie słuchał demografów mówiących o skali kryzysu demograficznego, dzisiaj jego świadomość wśród pracodawców rośnie, choć jeszcze w niewielkim stopniu przekłada się na konkretne kroki zaradcze.

Mniej ludzi to mniej pomysłów, mniej pomysłów to mniej firm i innowacji. Mniej firm i innowacji to wolniejszy wzrost. Tego należy oczekiwać?

Innowacyjność i wzrost zależą w wielu ujęciach nie od liczby pomysłów per se, lecz od intensywności kreatywnej destrukcji. Gdy w gospodarce mamy wysoki poziom konkurencji, efektywność i kreatywność rosną.

I jak jest z tą konkurencyjnością w Polsce?

Gdy patrzymy na wskaźniki konkurencyjności mierzone koncentracją zatrudnienia i koncentracją wartości dodanej, to nasza gospodarka nadal jest konkurencyjna na tle Europy. I jest to prawda nawet o tych sektorach, które postrzegamy jako skoncentrowane.

Na koniec dwa pytania, które wszyscy zadają na początku.

AI jako zagrożenie dla zatrudnienia – hit czy kit?

Dzisiaj AI tworzy więcej miejsc pracy niż niszczy. Zatrudnienie rośnie nawet w sektorze IT.

A sztuczna inteligencja jako zbawiciel rynku pracy i ekwiwalent dla imigrantów? „Zamknijmy granice, AI wystarczy”...

Nie wystarczy. Nasze główne potrzeby, wzrost potrzeb naszego rynku pracy w przyszłości będzie silny w obszarach, gdzie praca ma charakter fizyczny. Czy jesteśmy w stanie scyfryzować usługi opiekuńcze? Nie. Nawet z produkcji – choć jest coraz mniej pracochłonna, a coraz bardziej kapitałochłonna – nie jesteśmy w stanie wyeliminować człowieka. W AI widzę jednak spory potencjał do poprawy warunków pracy. Dzięki zastosowaniu rozmaitych sensorów i obrazowania w miejscu pracy firmy mogą zoptymalizować nie tylko wydajność, lecz także zidentyfikować, które czynności albo sytuacje dokładają stresu albo niepotrzebnie go wysiłku fizycznego, a następnie te czynniki eliminować. Efektem będzie lepsza, mniej obciążająca praca i mniej zwolnień chorobowych bez spadku efektywności. Do tej pory nie mieliśmy zobjektywizowanych sposobów osiągania tych celów, a ich wprowadzenie to byłby hit.

©©

Autor jest wiceprezesem
Warsaw Enterprise Institute



FOT. WOUTER GÓRSKI

Joanna

Tyrowicz

profesor nauk społecznych,
ekonomistka, członek
Rady Polityki Pieniężnej

Rynek pracownika po cichu przeszedł do historii

Na pierwszy rzut oka sytuacja wciąż jest całkiem dobra. Faktyczny poziom bezrobocia i problemy z wysokością płac są statystycznie dobrze zamaskowane



ANALIZA

Piotr

Wójcik

Temat prekariatu, czyli współczesnej klasy robotniczej pozbawionej zabezpieczenia socjalnego i pewności zatrudnienia, zszedł z tapetu i nie rozgrzewa już debaty publicznej. Brytyjski ekonomista Guy Standing, popularyzator tego pojęcia, nie jest już rozchwytywanym komentatorem. Kilkuletni okres rynku pracownika – nie tylko w Polsce, lecz także w innych państwach Zachodu – uspokoił nastroje społeczne i poprawił sytuację finansową zatrudnionych. Seria kryzysów wywołanych pandemią i wojną zakończyła tę sielankę, chociaż nie w tak drastyczny sposób, jak zrobiłaby to przed kryzy-

sem 2008 r., który zmienił paradygmat światowej ekonomii z neoliberalnego na postkeynesowski. Dzięki polityce luzowania ilościowego, stosowanej przez czołowe banki centralne całego świata, a polegającej m.in. na skupowaniu obligacji rządowych na rynku wtórnym, władze państw mogły zastosować ekspansywną politykę chroniącą zatrudnienie i płynność finansową przedsiębiorstw. To zapewniło społeczeństwu w miarę miękkie lądowanie.

Obecna sytuacja jest jednak zwodnicza. Problem prekariatu na początku XXI w. był doskonale widoczny, więc na dłuższą metę decydenci nie mogli udawać, że go nie dostrzegają. Postpandemiczno-wojenne problemy klasy pracującej są ukryte za dobrymi wskaźnikami ogólnej sytuacji gospodarczej. W takich warunkach politykom i biz-

nesowi o wiele łatwiej jest udawać, że wszystko gra. Środowisku pracowników, zatamizowanemu z powodu dywersyfikacji form zatrudnienia, znacznie trudniej jest się za to zorganizować i stawiać opór. Rozbicie klasy pracującej na niezliczone kategorie, różniące się od siebie jakością życia i skalą problemów, zlikwidowało jej poczucie wspólnoty, instalując w to miejsce dbałość o własny interes. Zamiast dążyć do poprawy, zatrudnieni wolą się starać o zachowanie tego, co jest, działając według logiki „lepsze jest wrogiem dobrego”.

Formalnie wszystko gra

Według ogólnych wskaźników zasadniczo jest dobrze. Eurostat podaje, że w marcu 2026 r. stopa bezrobo-

cia w Polsce wyniosła ledwie 3,3 proc. – licząc według metodologii BAEL (badanie aktywności ekonomicznej ludności), która wykazuje wyłącznie osoby realnie poszukujące pracy. Polska notuje trzecie najniższe bezrobocie w Unii Europejskiej, po Czechach (3,1 proc.) i Bułgarii (3,2 proc.). Rok wcześniej zajmowaliśmy nawet drugie miejsce (za Czechami), ale wzrost wskaźnika od tamtego czasu nie był wysoki – zaledwie 0,2 pkt proc. Nad Węłtawą bezrobocie wzrosło dwukrotnie bardziej. W całej UE się nie zmieniło, a w strefie euro nawet spadło o 0,1 pkt proc., ale i tak jest tam znacznie wyższe niż nad Wisłą (odpowiednio 6,0 i 6,2 proc.).

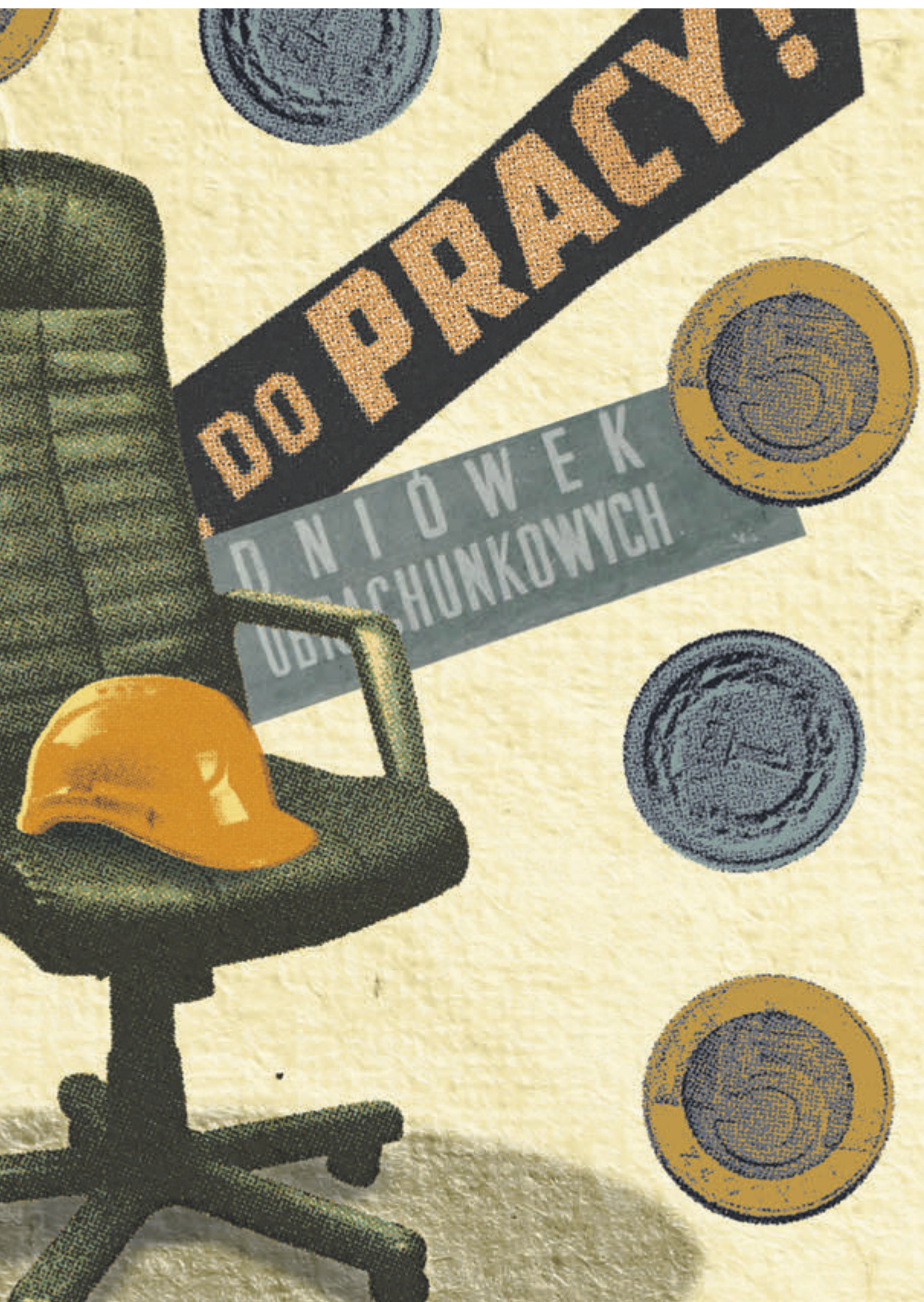
W Polsce ten nominalnie niewielki przyrost oznacza jednak 36 tys. dodatkowych osób pozostających bez zatrudnienia. Na polskiej mapie bezrobocia pojawiło się więc niewielkie miasto powiatowe. W marcu 2026 r. pracy szukało 591 tys. Polek i Polaków – rok wcześniej 555 tys. We Francji zatrudnienia szuka jednak niemal 2,5 mln osób, a w Hiszpanii nawet ponad 2,6 mln, więc problemy nad Sekwaną i nad Tagiem są nieporównywalne.

Ubóstwo na etacie

Poza tym Polska może się pochwalic bardzo wysoką płacą minimalną. Według Eurostatu nad Wisłą stawka liczona według kursu rynkowego wynosi w 2026 r. ponad 1,1 tys. euro miesięcznie i jest dziesiątą najwyższą w UE – między Litwą a Cyprem, w których różni się od naszej śladowo. W zamożniejszych Czechach wynosi ok. 900 euro.

W dodatku w Polsce ceny są znacznie niższe, więc realnie nadwiślańska płaca minimalna waży odpowiednio więcej. Według parytetu siły nabywczej wynosi 1550 euro miesięcznie, co jest siódmym wynikiem w UE, między Francją (1639) a Hiszpanią (1519). W Czechach wynosi 1 tys. euro, co jest trzecim najniższym wynikiem w UE, przed Łotwą i Estonią (poniżej 1 tys.). W Stanach Zjednoczonych federalna stawka minimalna to realnie 837 euro, co plasowałoby USA na dokładnie ostatnim miejscu w UE, za to przed Albanią (708 euro). Co więcej, polska pensja minimalna sięga dwóch trzecich krajowej mediany wynagrodzeń, co jest drugim wynikiem w UE, po Portugalii (niemal 70 proc.) i na równi z Francją. Dzięki temu najmniej zarabiający nie odstają od osób ze środka drabiny dochodów, a rozwarstwienie ekonomiczne jest stosunkowo niskie.

Jest jednak również druga strona medalu. W Polsce bardzo dużo osób otrzymuje za pracę wynagrodzenie minimalne. Według Eurostatu mowa o co dziesiątym zatrudnionym w kraju, co jest szóstym najwyższym wynikiem w UE. Nad Węłtawą najniższa stawka jest mizerna, ale dostaje ją ledwie 2 proc. pracujących Czechów. Z tego względu skala zagrożenia ubóstwem wśród zatrudnionych u na- ➤



RYŚ. PATRYK KOCH, FOT. SHUTTERSTOCK (4), BIBLIOTEKA NARODOWA (1), BIBLIOTEKA JAGIELLOŃSKA (1)

szego południowego sąsiada jest o wiele niższa. W 2025 r. ryzyko wypadnięcia w biedę dotyczyło 8,4 proc. pracujących Polaków. W Czechach było to ledwie 4 proc. Średnia unijna wyniosła 8,3 proc. To oczywiście znacznie lepiej niż przed rokiem 2017, gdy weszła w życie godzinowa stawka minimalna. Wcześniej problem ten dotyczył 11 proc. Polaków. To także lepiej niż teraz we Francji (8,7 proc.) czy Włoszech (10,8 proc.), jednak tamtejsze rynki pracy przeżywają kryzys, tymczasem polski wciąż jest uważany za wzór. Dowódów na to, że nie do końca słusznie, jest jednak więcej.

Czego pośredniak nie widzi

Według GUS w listopadzie 2025 r. najbiedniejsze 10 proc. Polek i Polaków zarabiała co najwyżej 4666 zł brutto. Znaczna część tej grupy dostawała więc mniej niż najniższa stawka ustawowa. Jak to możliwe? Przyczyn jest wiele, a jedną z nich jest niepełne zatrudnienie, które szybko rośnie. W IV kw. 2022 r. liczba pracujących wynosiła 17,308 mln, a w tym samym okresie 2025 r. było to już 17,346 mln. Mowa więc o wzroście o 38 tys. osób. Równocześnie w omawianym okresie liczba pracujących w pełnym wymiarze spadła z 16,246 mln do 16,056 mln. W ciągu trzech lat przyrosło więc 228 tys. pracujących na pół gwizdka. Wskaźniki bezrobocia ich nie wykrywają.

Oczywiście dane dotyczące osób bez pracy nie obejmują również biernych zawodowo. Głównie przyczyny bierności to kontynuowanie nauki, emerytura, choroba lub niepełnosprawność i obowiązki rodzinne. Wśród 3,6 mln biernych zawodowo Polek i Polaków w grudniu zeszłego roku znajdowało się też jednak 1,3 proc. osób, które są zniechęcone bezskutecznym szukaniem pracy. Wydaje się to niewiele, ale przekłada się to na 47 tys. osób, które wypadły nie tylko z rynku, lecz także z radaru publicznych pośredniaków.

Osobnym uniwersum w polskiej gospodarce są mikroprzedsiębiorstwa. Warunki zatrudnienia w firmach poniżej 10 pracowników są tak radykalnie inne niż warunki w pozostałych kategoriach podmiotów gospodarczych, jakby znajdowały się w innym kraju. Według GUS w 2024 r. przeciętne zatrudnienie w najmniejszych przedsiębiorstwach wyniosło 1,5 mln. W listopadzie 2025 r. mediana wynagrodzeń w mikrofirmach wyniosła 4666 zł brutto, czyli dokładnie tyle, ile wynosiła wtedy pensja minimalna. Można by więc powiedzieć, że w mikroprzedsiębiorstwach z definicji zarabia się najniższą krajową. Mediana dla Polski w listopadzie 2025 r. wyniosła 7432 zł brutto, więc w najmniejszych firmach zarabia się dwie trzecie tego, co w całym kraju. W porównaniu z największymi przedsiębiorstwami (powyżej 1 tys. zatrudnionych), gdzie mediana płac wynosiła 8750 zł, najmniejsze firmy płacą dwa razy mniej. To taka różnica w płacach jak między Francją a Bułgarią.

Warunki zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach są tak radykalnie inne niż warunki w pozostałych kategoriach podmiotów gospodarczych, jakby znajdowały się w innym kraju

Oczywiście w tej kategorii podmiotów rozpowszechnione jest nadal płacenie pod stołem, czyli wypłata części pensji nieoficjalnie, do ręki, bez składek i podatków. Według raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego „Skala płacenia pod stołem w Polsce” w 2018 r. część pensji poza umową otrzymywał co trzeci zatrudniony w podmiotach poniżej 10 zatrudnionych. Było to trzy razy więcej niż w firmach z 10 lub więcej pracownikami. Od tamtego czasu sytuacja mogła się nieco poprawić, jednak wysokość zeszłorocznej mediany w mikroprzedsiębiorstwach jasno wskazuje, że skala tego zjawiska nadal jest wysoka. Z jednej strony to nawet pocieszające, bo realna sytuacja finansowa ich pracowników jest lepsza, niż wskazują dane. Z drugiej jednak – abstrahując już od tego, że łamane jest prawo – ci pracownicy mają słabsze zabezpieczenie społeczne i są zależni od dobrej woli pracodawcy. Gdy zachorują, otrzymają zasiłek chorobowy tylko od kwoty widniejącej na ich umowie, czyli od najniższej krajowej. Analogicznie będzie obliczana ich przyszła emerytura. Poza tym w razie konfliktu z pracodawcą ten drugi zawsze może im odmówić wypłaty pod stołem. Taki oszukany pracownik nie pójdzie do Państwowej Inspekcji Pracy ani do sądu, gdyż w ten sposób doniosłby też na samego siebie.

Cofnięcie o dekadę

Polski rynek pracy po cichu wrócił również do powszechnego stosowania umów cywilnoprawnych. Na szczęście obecnie nie można już ich nazywać „umowami śmieciowymi”, gdyż dzięki wprowadzeniu ustawowej stawki godzinowej zostały objęte przepisami o wynagrodzeniu minimalnym. Wciąż jednak nie uregulowano w pełni kwestii składek, i to pomimo zobowiązania się do tego w Krajowym Planie Odbudowy. Zapobiegliwy rząd obecnej koalicji wykorzystał swoje dobre relacje z Brukselą, by wykreślić z polskiego KPO kłopotliwy zapis poprzedników. W ten sposób umowy o dzieło w ogóle nie są obciążone składkami, nawet na NFZ, więc zatrudnieni na nich mogą skorzystać co najwyżej ze świadczeń publicznej podstawowej opieki zdrowotnej. Oczywiście zawsze mogą iść do gabinetów prywatnych, które nieprzypadkowo przeżywają prawdziwą hossę. Umowy zlecenia teoretycznie są oskładkowane, jednak tak, że można swobodnie zaniżać składki. Zasadniczo zlecenie jest oskładkowane jak etat, jednak przy zbiegu dwóch umów składki płaci się tylko od pierwszej, o ile jej stawka w wymiarze miesięcznym równa się przy najmniej najniższej krajowej. W ten sposób pierwsza umowa może stanowić swoistą tarczę przed składkami, dzięki której wynagrodzenie z dru-

giej umowy – czasem ze znacznie wyższą kwotą – obciążone jest tylko daniną na NFZ. Poziom zabezpieczenia socjalnego człowieka zatrudnionego w ten sposób jest znacznie niższy. Pracownik otrzyma zaniżony zasiłek chorobowy, o ile w ogóle go dostanie, gdyż składka chorobowa od zleceń nie jest obowiązkowa. Dzięki takim rozwiązaniom można również obniżać składki od etatów, gdyż w przypadku posiadania umowy o pracę w pełnym wymiarze wszystkie dodatkowe zlecenia są zwolnione z danin społecznych, nie licząc zdrowotnej.

Nawet jeśli zlecenie jest rozliczane w pełni rzetelnie i uczciwie, to i tak pracujący skazuje się na ciągłą niepewność, gdyż umowy te można w każdej chwili rozwiązać. Nie gwarantują one również pełnego wymiaru czasu pracy – pensja zależna jest od liczby przepracowanych godzin. Tymczasem skala takiej formy aktywności zawodowej dynamicznie rośnie. Według GUS we wrześniu 2025 r. wyłącznie na umowach cywilnoprawnych pracowało nieco ponad 1,5 mln osób. Wróciliśmy więc do poziomu sprzed 2016 r., gdy kontrakty zawierane na podstawie kodeksu cywilnego były uważane za jeden z najbardziej palących problemów w Polsce. Ich obecny renesans przechodzi bez większego echa. Tylko w ciągu kwartału czerwien-wrzesień 2025 r. wzrost zatrudnienia wyłącznie na zleceniach i pokrewnych wyniósł 3,5 proc. W skali roku było to 5,4 proc., natomiast w porównaniu z 2023 r. liczba zatrudnionych jedynie na zleceniach i dziełach skoczyła o 16 proc. Ponad 300 tys. osób pracuje w ten sposób w dziale administrowania i działalności wspierającej, natomiast po 150 tys. w handlu hurtowym i detalicznym, przetwórstwie przemysłowym oraz ochronie zdrowia.

Wzrost niepewności pokazują również wskaźniki miękkie – obrazujące odczucia ludności. Według „Barometru rynku pracy 2026” agencji pośrednictwa zawodowego Gi Group z kwietnia w ciągu dwóch lat odsetek osób obawiających się utraty pracy wzrósł z 26 do 33 proc. W rodzajach działalności, które przodują pod względem stosowania umów cywilnoprawnych, poziom niepokoju jest wyraźnie większy. W handlu o pracę obawia się 42 proc. respondentów, a w przemyśle niespełna 40 proc.

Niepokój jest uzasadniony, bo w razie zwolnienia znacznie trudniej będzie znaleźć coś nowego. Według GUS w IV kw. 2025 r. liczba wakatów w całej gospodarce spadła o 6 proc. r/r. Siłą rzeczy pojawia się również mniej ogłoszeń. Na koniec marca 2026 r. w urzędach pracy zanotowano 42 tys. aktywnych ofert, tymczasem rok wcześniej było ich 55,5 tys.

Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw spada regularnie od marca 2024 r. Wtedy jesz-

cze skurczyło się minimalnie – ledwie 0,2 pkt proc. r/r. Od stycznia 2025 r. co miesiąc spada w tempie niespełna 1 pkt proc. w skali roku. W marcu zmniejszył się o 0,9 pkt proc. w porównaniu z marcem 2025 r., gdy również spadł o 0,9 pkt proc., tylko że w stosunku do marca 2024 r. Strach przed zwolnieniem potęguje brak powszechnego zasiłku. W marcu wśród 950 tys. zarejestrowanych bezrobotnych, prawa do zasiłku nie miało 824,5 tys. Oznacza to, że w ciągu ledwie roku przybyło 123 tys. zarejestrowanych bezrobotnych, którzy nie otrzymują świadczenia. Zeszłoroczna podwyżka zasiłku dla bezrobotnych niewiele więc da tej zdecydowanej większości zarejestrowanych w UP, którzy nie są jego beneficjentami.

Ustawy są, pieniędzy nie ma

Sytuacja polskiej klasy pracującej nie jest więc tak kolorowa, jak wyglądałoby to na pierwszy rzut oka. Czas na większą aktywność rządu w tym zakresie. Polska nie może sobie już pozwolić na wydawanie na politykę rynku pracy 0,363 proc. PKB, jak było to w 2024 r. Był to trzeci najniższy wynik w UE (przed Cyprzem i Słowenią). W państwach słynących z aktywnej polityki rynku pracy wydatki są znacznie większe, nawet jeśli sytuacja nie jest tam gorsza niż nad Wisłą – w Niemczech to 1,4 proc., a w Danii 2,15 proc. PKB.

Odpowiednie przepisy już się pojawiły. W czerwcu 2025 r. weszła w życie reforma publicznych służb zatrudnienia, która zobowiązuje pracowników powiatowych UP m.in. do diagnozowania lokalnych problemów i wyciągania mieszkańców z bierności zawodowej. Reforma PIP rozszerzyła kompetencje inspektorów o wydawanie decyzji w sprawie etatyzacji umów pozakodeksowych. Do tych reform można mieć zastrzeżenia – szczególnie do reformy PIP, w której dano pracodawcy aż rok na dobrowolną zmianę formy zatrudnienia – jednak warto dać im szansę, gdyż ważne, że wreszcie coś się w tym obszarze zaczęło zmieniać. Bez dofinansowania tych służb nowe kompetencje i obowiązki pozostaną jednak na papierze. Problem w tym, że jeszcze bardziej palących potrzeb w notorycznie głodzonej domenie publicznej jest bez liku. A nad nimi wszystkimi wciąż wisi surowa procedura nadmiernego deficytu, o którą będą się rozbijać wszystkie, nawet najbardziej ambitne i słuszne reformy w nadchodzących kilku latach. ©



Piotr

Wójcik

publicysta

Kraj

Nie będziemy populistami

Jeżeli PSL przegrywa, to Koalicja Obywatelska jest w ciężkiej opozycji. Bez przekonania przynajmniej części centrowych i konserwatywnych wyborców nie będzie większości w przyszłym Sejmie

Z Urszulą

Pasławską

rozmawia Marcin Fijołek, Polsat

Jak długo pracowaliście nad ustawą o statusie osoby najbliższej?

Można powiedzieć, że praca odbywała się w dwóch etapach. Pierwsze rozmowy rozpoczęły się tuż po zawiązaniu koalicji, ale utknęły w martwym punkcie latem 2024 r. Wtedy obiecałam, że napiszę własny projekt ustawy w tej sprawie. Kiedy był on już na finiszu, skonsultowałam zapisy z minister Katarzyną Kotulą. Pracowałam nad kompromisem punkt po punkcie, akapit po akapicie. Efekt, który idzie właśnie przez Sejm, jest kompilacją mojej ustawy i regulacji minister Kotuli. Intensywne prace legislacyjne trwały trzy miesiące. Najtrudniejsze było znalezienie rozwiązań, które były do zaakceptowania i dla ludowców, i dla lewicy.

Co dokładnie było najtrudniejsze? Trudnych niuansów było sporo. Dobry przykład to kwestie nomenklatury. Lewicy bardzo zależało, żeby napisać wprost „związki partnerskie”. Podejście PSL było jasne: nie ma o tym mowy. W końcu udało się porozumieć.

I nie będzie szkoda tej pracy? Zdaniem prezydenta poszli-

ście za daleko. „Nie ma zgody na związki partnerskie” – mówił Paweł Szefernaker, szef jego gabinetu.

Szczerze: mam nieodparte wrażenie, że prezydent jest w tej sprawie bardziej życzliwy niż jego otoczenie. I stawiam tę tezę nie na podstawie medialnych konferencji, ale bezpośrednich rozmów z Karolem Nawrockim. Rozumiem jego prawicową i konserwatywną wrażliwość w tej sprawie. Dlatego wychodzimy naprzeciw takim oczekiwaniom. Teraz pozostaje czekać, w końcu ani minister Bogucki, ani minister Szefernaker nie podpisują ustaw, tylko prezydent Nawrocki. Ktoś podesłał mi ostatnio fragment jego wywiadu u jednego z youtuberów. Tam też nie brzmiał jako ostry przeciwnik tego rodzaju neutralnych światopoglądowo rozwiązań.

Prezydent nie chce się zgodzić na ułatwienia podatkowe w rozliczeniach takich par. Z pałacu płynnie przekaz, że to przywilej małżeństwa i furtka do ewentualnych nadużyć podatkowych.

Robię wszystko, by nie złożyć tej sprawy na ołtarzu polaryzacji. Co się zresztą udaje. Czy widział pan, by prawicowe media rzuciły się na mnie za te przepisy? Albo politycy Prawa i Sprawiedliwości? Poza Michałem Wójcikiem z najbardziej radykalnego skrzydła dawnej Solidarnej Polski nie było głosów potępiających te rozwiązania

w czambuł. Nie umiem dziś odpowiedzieć na pytanie, czy w tej sprawie wygra podejście merytoryczne oparte na kompromisie, czy polityka i podbijanie bębna polaryzacji.

Rozmawiamy po drugim czytaniu ustawy. Jakąś poprawkę, ukłon w stronę prezydenta można zawsze złożyć...

Wie pan, prawdziwą politykę tworzy się nie na konferencjach prasowych, ale przy stole, bez kamer, dyktafonów i przecieków do mediów. Z całym szacunkiem, ale wy, dziennikarze, nie zawsze możecie wychwycić wszystkie niuanse. Z naszej strony jest uczciwe postawienie sprawy i chęć współpracy. Zawsze jakieś poprawki można przyjąć, jeśli miałyby rozładować niepotrzebne napięcia. Mamy już sukces, bo żadna ustawa dotycząca uregulowania tego stanu rzeczy nie doszła w Sejmie aż tak daleko. Przez 22 lata różne partie i politycy – od Palikota, przez SLD i Nowoczesną – próbowali. Ustawy krążyły po Sejmie, ale rezultatów nie było.

Z całym szacunkiem, ale bez wejścia w życie ustawy to żaden sukces.

Będziemy się starać do końca. I przed kamerami, i poza nimi. Prezydentowi i prawicy powinno zresztą zależeć na przyjęciu tej ustawy z jeszcze jednego powodu: może się okazać konserwatywną tamą przed falą progresywnych rozwiązań na poziomie praktyki.

Jak to?

Proszę spojrzeć chłodnym okiem: ci, którzy będą przeciwko ustawie o statusie osoby najbliższej – w tej formule czy jeszcze bardziej konserwatywnej – będą odpowiedzialni za dziwne transkrypcje, za turystykę małżeńską według kulawych przepisów i otwarte furtki do szerokiej interpretacji skutków transkrypcji. Nasz cichy i spokojny projekt mógłby harmonijnie uporządkować kwestie, które budzą dziś duże emocje. Jeśli ktoś chce, żeby oczekiwania i marzenia lewej strony spełzły na niczym, żeby kolejne wyroki nie były interpretowane szeroko na poziomie samorządów i sądów, to nasza ustawa jest częściową odpowiedzią.

Dziś nie do końca wiadomo, co tak naprawdę zmieniają te transkrypcje.

Dokładnie. Zgodnie z prawem mamy dwie możliwości. Pierwsza: taki związek zostaje uznany za równy małżeństwu w naszym porządku prawnym, z pełnią praw i obowiązków. W mojej opinii byłoby to niezgodne z polską konstytucją. Inaczej musielibyśmy poważnie mówić o tym, że skutki transkrypcji mogą sięgać nawet adopcji dzieci. Druga możliwość, znacznie bardziej mi bliższa, oznacza, że kwestie transkrypcji mają charakter rejestracyjny. Odnoszą się po prostu do zawarcia związku za granicą. Wtedy należy traktować to jako małżeństwo z gwiazdką, bez szczególnych uprawnień. Zresztą sama próba regulowania tego na poziomie rozporządzenia jest błędem, bo może być

ono tylko aktem uzupełniającym, wykonawczym wobec ustawy.

Ustawy o statusie osoby najbliższej nie ma, a część urzędów stanu cywilnego dokonuje transkrypcji. To na czym stoimy?

W mojej ocenie taki związek nie ma tu i teraz żadnych praw przysługujących małżeństwu. Wiem, że prezes ZUS jako urzędnik premiera wskazuje na ocenę polityczną i mówi, że będzie uznawać wszystkie świadczenia, które mogą mieć małżeństwa. Ale jak się zachowają urzędy skarbowe? Wchodzimy na grząski grunt praktyki administracyjnej i sądowej. Jeśli nie będzie uporządkowania ustawowego, może powstać chaos. Jeden urzędnik dokona transkrypcji, drugi w sąsiedniej gminie – już nie. Jeden urzędnik skarbowy zgodzi się na wspólne ulgi przy rozliczeniach, inny się nie zgodzi. Dwa porządki prawne to realna groźba. A przecież wytyczne powinny być te same: zarówno na Mazurach, w mojej gminie Biskupiec, jak i w Warszawie. Sama wola polityczna niewiele tu zmieni.

Może sprawa jest prostsza, a rację mają politycy Lewicy, że można to bardzo szeroko interpretować. Lewica dużo w tej sprawie obiecuje, ale przestrzegam przed szampanem konstytucyjnym. Taka akcja ma krótkie nogi, wszystko łatwo by popękało. Powtarzam, brak ustawy to lawirowanie i granie z praworządnością. Nie mówię tego w kontekście własnej oceny czy poglądów. Sama nieba bym ludziom przychyliła, jestem bardzo zaangażowana w sprawę równościową, ale tego się nie robi przez kuchenne drzwi. Nasza ustawa byłaby dobrym rozwiązaniem.

I tak wam przylepią gębę tęczowego PSL, które zamiast dbać o rolników i przedsiębiorców zastanawia się nad prawami par jednopłciowych.

Robimy swoje. Nasi ministrowie to dzisiaj jedni z najlepszych specjalistów w rządzie. Przypomnijmy tylko program CPN na stacjach paliw czy szereg dobrych pomysłów Ministerstwa Rolnictwa. PSL realnie zmienia rzeczywistość ludzi na co dzień. Oczywiście jest też minister Władysław Kosiniak-Kamysz, ale jego zaangażowanie w obronność tłumaczy się samo.

Sondaże tego nie pokazują. Z ręką na sercu: wierzy pan w sondaże? One bardziej kreują rzeczywistość, niż ją odzwierciedlają. Duże partie robią z sondaży narzędzie do uprawiania polityki i nacisku na mniejsze ugrupowania. A rzeczywistość? Proszę spojrzeć, co się zdarzyło w referendum w Krakowie. Jesteśmy w PSL po okresie wewnętrznych przegrupowań, aktywizacji i, jak każda partia, przygotowujemy się do wyborów.

Samodzielnie? Samodzielnie.

W 2015 r. tańczyliście na krawędzi progu wyborczego. ➤

Zgoda, ale jak pan spojrzysz szerzej, to były to jedyne takie wybory. Po ośmiu latach trudnej koalicji. A rzeczywistość jest taka, że jeżeli PSL przegrywa, to Koalicja Obywatelska jest w ciężkiej opozycji. Znamy się z ludźmi z Platformy jak tyse konie. Każdy wie, jak wygląda ta układanka i że druga strona musi mieć przestrzeń na swoje działania. Bez przekonania przynajmniej części centrowych i konserwatywnych wyborców nie będzie większości w przyszłym Sejmie. To nasza rola jako PSL – idziemy po swoje 10 proc.

Trwa dyskusja o wyborze prezesa Instytutu Pamięci Narodowej. Wybieracie go wbrew Koalicji Obywatelskiej, razem z PiS i Konfederacją? Kiedyś tak było z Karolem Nawrockim...

Trochę się dziwię, że naszym współkoalicjantom tak bardzo zależy na IPN. Nigdy nie mieli sznytu historycznego, nigdy nie było to dla nich interesujące. Dla nas ruch ludowy, rodzina Ulmów, Wincenty Witos to po prostu korzenie. Za Mateusza Szpytmę dajemy rękojmię. Poza tym, wie pan... Jeśli ktoś ma pretensje o kandydaturę Szpytmę, to jak przyjąć kandydatury do innych naczelnych instytucji państwa, gdzie trafiają ludzie z e-maili Michała Dworczyka?

Mówi pani o Mariuszu Haładyju, prezesie Najwyższej Izby Kontroli? Pomidor.

A dlaczego tak alergicznie reagujecie w PSL na pomysł koalicji z PiS?

Gdybym była złośliwa, to powiedziałabym, że koalicjanci PiS trafiają albo na cmentarz, albo do szpitala psychiatrycznego, albo na wygnanie za granicę. Ale istota sprawy jest inna: chodzi o różne poglądy w kontekście szacunku do prawa, konstytucji, naszej pozycji międzynarodowej i codziennej pracy. Nie jesteśmy i nie będziemy populistami. Poza tym PiS to w wielu wymiarach partia lewicowa. Wystarczy przypomnieć sobie kwestie ochrony przyrody, piątki dla zwierząt, łowiectwa. Dzisiaj mają usta pełne frazesów, ale realizowali agendę lewicową, nie tylko zresztą w tej materii.

Skoro nie PiS, to może frakcja Morawieckiego? Miasto huczy od plotek o współpracy. Miasto może huczeć, ale Morawiecki chce przejąć PiS i o to walczy. Nie zrobi

tego, wychodząc z partii. A to zamyka jakąkolwiek dyskusję. Szkoda czasu.

Może zostać wyrzucony. Jak Jarosław Gowin? W polityce albo masz charakter, podmiotowość i kreujesz rzeczywistość, albo jesteś kreowany i reaktywny. Nie widzę tej odwagi i determinacji po stronie Morawieckiego. Nie ma tematu. Robimy swoje. ©



Urszula Pasławska

wiceprezes Polskiego Stronnictwa Ludowego, posłanka, samorządowiec



Rok prezydenta: coraz mniej PiS, coraz więcej własnych gier

Daria Al Shehabi

Karol Nawrocki wygrał wybory jako „obywatelski kandydat popierany przez PiS”. Ta formuła od początku była politycznym paradoksem – miała zdjąć z niego część partyjnego ciężaru, choć nikt po prawej stronie nie miał wątpliwości, że bez decyzji Jarosława Kaczyńskiego, struktur Prawa i Sprawiedliwości i zaplecza na Nowogrodzkiej tej kandydatury by nie było. Nawrocki wszedł do pałacu dzięki PiS. Po roku coraz wyraźniej próbuje jednak udowodnić, że nie jest prezydentem z partyjnego nadania.

Nie zerwał z PiS, nie wypowiedział Kaczyńskiemu wojny i nie buduje jeszcze własnej partii. Robi jednak coś, co dla Nowogrodzkiej może być groźniejsze niż otwarty konflikt: tworzy wokół siebie osobny ośrodek władzy. Serią decyzji pokazuje, że pałac przestaje być wyłącznie zabezpieczeniem obozu, a staje się miejscem, w którym prawica zaczyna się układać na nowo.

Najświeższy przykład to wybór Zbigniewa Kapińskiego na I prezesa Sądu Najwyższego. Dla przeciętnego wyborcy prawicy nie była to sprawa tak emocjonująca jak aneks do raportu o WSI czy relacje z Konfederacją. Właśnie dlatego dobrze pokazała dzisiejszą dynamikę. Odpowiada na pytanie, czy sprzeciw Jarosława Kaczyńskiego nadal działa jak polityczne weto wobec decyzji prezydenta. Odpowiedź: wpływ nadal istnieje, ale przestał być rozstrzygający.

Kapiński był dla prezesa PiS kandydatem trudnym do zaakceptowania z powodów symbolicznych. W 2000 r. skład Sądu Lustracyjnego, w którym

zasiadał Kapiński, uznał oświadczenie Lecha Wałęsy o braku współpracy ze służbami PRL za prawdziwe. Dla środowiska budującego część tożsamości na sprawie III RP, „Bolka” i niedokończony dekomunizacji ten spór to fragment „historycznego kodu prawicy”. Sławomir Cenckiewicz napisał do prezydenta: „Karolu, popełniłeś straszny błąd”. Kaczyński również dawał do zrozumienia, że tej kandydatury nie akceptuje. Nawrocki mimo to nie ustąpił.

Ten sam mechanizm widać przy aneksie do raportu z likwidacji WSI. Nawrocki zdecydował się uruchomić procedurę jego odtajnienia mimo sceptycyzmu Kaczyńskiego. Dla prezesa PiS to ryzyko: dokument może się okazać słabszy niż legenda, a jeśli pozostanie w nim więcej treści, to wróć pytania o koszt państwowy, źródła informacji i metody pracy służb. Nawrocki mimo to idzie dalej i pokazuje, że to on zdecyduje, kiedy użyje jednego z najważniejszych symboli prawicy.

Podobnie jest z Radą Nowej Konstytucji. Jej powołanie nie było jedynie kolejną inicjatywą ekspercką, lecz próbą zbudowania własnej ramy ideowej dla prawicy. Prezydent nie czekał, aż PiS przyniesie projekt, nie podporządkował się kalendarzowi Nowogrodzkiej i nie oddał inicjatywy ludziom Kaczyńskiego. Pokazał, że także w sprawach ustrojowych nie zamierza być wykonawcą partyjnej strategii.

Dla Nowogrodzkiej to podwójny kłopot. PiS traci monopol na opowieść o naprawie państwa i musi się mierzyć z konfliktem interesów między partyjną centralą a prezydentem.

Kaczyński przez lata myślał o państwie przez pryzmat sprawczej większości parlamentarnej i silnego centrum rządowego. Nawrocki buduje opowieść o własnym mandacie, urzędzie i prawie do definiowania przyszłego porządku.

Najdalej idące konsekwencje może mieć gra z Konfederacją. Nawrocki wie, że wygrał nie tylko głosami wyborców PiS. Bez elektoratu Sławomira Mentzena tego zwycięstwa by nie było. W kampanii poszedł do Mentzena, krytykował Zielony Ład, piątkę dla zwierząt i część decyzji covidowych z czasów rządów PiS. Wtedy można było to uznać za taktykę na II turę. Po roku widać, że był to początek trwalszej strategii.

Karol Nawrocki nie chce być wyłącznie prezydentem PiS.

Chce rozmawiać z całą prawicą, także tą nieufną wobec Kaczyńskiego. Dlatego tak ważne są jego kontakty z Konfederacją. Z Bosakiem łączy go narodowo-konserwatywny sposób myślenia o polityce: nacisk na suwerenność, tradycję, silne państwo i nieufność wobec liberalnego centrum. Mentzen jest dla Nawrockiego kimś innym – bramą do elektoratu wolnorynkowego, antyestablishmentowego i młodsze, często zmęczzonego PiS, ale jeszcze bardziej niechętnego obecnemu rządowi. To wyborcy, bez których prawica nie wróci do władzy.

W tym kontekście trzeba czytać rozmowy o prawnym pakcie senackim. Formalnie to techniczne porozumienie wyborcze. Politycznie – znacznie więcej. Jeśli jego gospodarzem miałby być prezydent, to pałac stałby się miejscem układania relacji między PiS a Konfede-

racją. Nie Nowogrodzka, nie klub parlamentarny, nie partyjna centrala, tylko prezydent. Dla Kaczyńskiego to ryzyko oddania Nawrockiemu roli patrona szerszej prawicy.

Na tym polega najważniejsza zmiana po roku prezydentury. Nawrocki nie kwestionuje jeszcze przywództwa Kaczyńskiego w PiS. Nie musi. Jego ambicja jest inna: przesunięcie punktu ciężkości całego obozu. Prezes PiS nadal kontroluje partię, ale z miesiąca na miesiąc staje się to trudniejsze. W środku narastają walki frakcyjne, ambicje i pytania o świat po Kaczyńskim.

Dlatego pierwszy rok prezydentury Karola Nawrockiego nie jest historią prostego buntu. Prezydent nadal potrzebuje PiS: jego głosów, mediów, struktur i antyrządowej mobilizacji. PiS też nadal potrzebuje prezydenta: jego weta, urzędu i nadawania prawicy państwowej powagi. Obie strony są na siebie skazane. Ale zależność przestała być jednostronna.

Po roku widać więc, że „obywatelski” kandydat popierany przez PiS zaczął traktować tę formułę dosłownie. Nie jako kampanijny zabieg, ale jako fundament własnej autonomii. Nawrocki nie buduje dziś partii przeciwko PiS. Buduje nad PiS-em i obok PiS-u pozycję gwaranta antytuskowej większości, patrona środowisk konserwatywnych i arbitra na czas, gdy prawica zacznie układać się po Kaczyńskim. To jeszcze nie jest nowa prawica, tylko jej załączek, ale dla Nowogrodzkiej już wystarczająco wyraźny sygnał, że pałac stał się konkurencyjnym centrum przyciągania. ©

Świat

Przez Kijów do wolnego Mińska

Ukraina przestała się łudzić, że Łukaszenkę można wykorzystać we własnych celach akurat w momencie, gdy Zachód wznowił kontakty z reżimem. Zademonstrowaniu tej zmiany nastawienia służyło zaproszenie Cichanouskiej do Kijowa

Liderka białoruskiej opozycji Swiatłana Cichanouska i szef MSZ Ukrainy Andrij Sybiha. Kijów, 25 maja 2026 r.

Michał

Potocki

korespondencja z Wilna, Kijowa i Lwowa

W ciągu kilku miesięcy stosunek ukraińskich władz do liderki białoruskiej opozycji Swiatłany Cichanouskiej przeszedł drogę od z pełnego nieufności dystansu do serdecznego zaproszenia do Kijowa. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie zmiana podejścia Ukrainy do Alaksandra Łukaszenki i chęć okazania asertywności wobec administracji Donalda Trumpa.

Jak wszyscy zapraszani do tego kraju światowi liderzy, Cichanouska przyjechała do ukraińskiej stolicy pociągami klasy dyplomatycznej. Na papierowym bilecie, w rubryczce przeznaczonej na opis trasy, wpisano „Peremyszl – wilnyj Kyjiw – swobodny Minsk” (Przemyśl–wolny Kijów–wolny Mińsk). I to nie był jedyny taki gest. – Niedawno Łukaszenka powiedział, że nadszedł czas na spotkanie prezydentów Ukrainy i Białorusi. Ciekawie wyszło: powiedział Łukaszenka, a przyjechała Swiatłana Cichanouska – stwierdził Wołodimir Zełenski, a ta odpowiedziała mu szerokim uśmiechem. Białoruski przywódca też deklarował, notabene, że jest gotów przyjechać do Kijowa.

Białorusini a łukaszyści

Grafik delegacji, w której skład weszli najważniejsi doradcy Cichanouskiej, był nasycony. Liderka spotkała się z prezydentem, szefem MSZ Andrijem Sybihą i sztabem odpowiadającym za uwalnianie jeńców z rosyjskiej niewoli, zainaugurowała działanie swojego przedstawicielstwa w Kijowie, spotkała się z zachodnimi ambasadorami, wygłosiła mowę w renomowanej Kijowskiej Szkole Ekonomii, złożyła kwiaty na grobach i pod pomnikami wybitnych Białorusinów (od literata Uładzimira Karatkiewicz do ochotników poległych na wojnie z Rosją), odwiedziła Czarnobyl i Ławrę Peczerską, gdzie spoczywa książę Konstanty Ostrogski, błyskotliwy pogromca Rosjan w bitwie pod Orszą w 1514 r., którą białoruska opozycja uznaje za symbol chwały litewsko-białoruskiego oręża.

Ale diaspora i tak mówi o niedosyć. Cichanouska nie spotkała się z jej przedstawicielami, w tym z Alaksiejem Franckiewiczem, szefem Białoruskiej Wspólnoty Ukrainy. Franckiewicz przyjął mnie we lwowskim Domu Wolnej Białorusi. Jak przekonuje, pośrednictwo Cichanouskiej w relacjach z ukraińskimi władzami nie jest mu potrzebne, ponieważ sam ma z nimi dobry, roboczy kontakt. – Naszym najlepszym adwokatem są chłopcy, którzy oddali życie za Ukrainę, i ci, któ- ➤



rzy walczą dalej – mówi. I dodaje, że gdyby nie oni, żadnego zaproszenia by nie dostała. – Spotkanie z białoruską diasporą, by spytać, jak można pomóc, powinno być jej priorytetem. Za wszystkimi mniejszościami stoją ich państwa. Nasze państwo za nami nie stoi – przekonuje.

Po wybuchu wielkiej wojny Białorusini byli przez Ukraińców oceniani przez pryzmat wsparcia, którego Łukaszenka udzielił Władimirowi Putinowi. – Chodzi nam o to, by aż do poziomu prezydenta Ukraińcy zaczęli odróżniać Białorusinów od Łukaszystów – tłumaczy Franckiewicz. Cichanouska przekonywała do tego gospodarzy. – To reżim uczynił z Białorusi współagresora. Łukaszenka to uzurpator, który nie reprezentuje Białorusinów i służy wyłącznie interesom Kremla. Białoruś to nie Rosja, a Białorusini to nie reżim. Białorusini stali z wami na Majdanie, ginęli od 2014 r. – mówiła w Kijowie, nawiązując m.in. do Michaiła Żyżnieuskiego, ofiary śmiertelnej rewolucji godności.

– Ukraina nigdy nie stanowiła zagrożenia dla Białorusi. Jesteśmy wdzięczni tym Białorusinom, którzy są teraz razem z Ukrainą, kiedy decyduje się los naszej niepodległości i niepodległości każdego narodu, który graniczy z Rosją – odwdzięczał się Zełenski po spotkaniu z Cichanouską. Teza, że Ukraina nie stanowi zagrożenia dla Białorusi, nie oznacza jednak, że Kijów nie rozważa scenariusza, w którym Moskwa jednak zmusza Łukaszenkę do napadu na Ukrainę od północy. Zełenski publicznie mówił niedawno o tym, że jeden z rozpatrywanych na Kremlu wariantów zakłada ponowne uderzenie na Kijów bądź próbę przejścia przez Wołyń, by przeciąć szlaki dostaw broni. Do tego potrzebny byłby udział armii białoruskiej albo przynajmniej ponowne przepuszczenie wojsk rosyjskich.

– Widzimy coraz bardziej agresywną retorykę Łukaszenki. Ostrzegamy: nasza reakcja będzie zdecydowana. Nasza retoryka bywa ostra ze względów prewencyjnych. Chcemy, by Łukaszenka i jego otoczenie to zrozumieli. Dlatego zaktywizowaliśmy współpracę z białoruską opozycją, bo eskalacja nie leży w interesach Białorusinów – przekonuje mnie Mychajło Podolak, doradca w biurze Zełenskiego. – Jesteśmy gotowi na wariant wojenny. Nie wiadomo, jak zareagują na taki wariant obywatele Białorusi, którzy może nie mówią tego na głos, ale oceniają wojnę inaczej niż Rosjanie. Putin wpływa na Łukaszenkę, by tworzyć dodatkowe napięcia, dodatkową oś eskalacji. Wydaje mi się, że robi to w celu nacisku na Europę, zwłaszcza państwa bałtyckie i Polskę – dodaje.

Gdy Cichanouska przebywała w Kijowie, dowódca wojsk bezzałogowych mjr Robert Browdi oświadczył nawet, że Ukraińcy mają gotową listę 500 białoruskich celów, w które uderzą, jeśli zostaną zaatakowani z północy. – Tę granicę mamy przygotowaną – zapewnia mnie ukraiński poseł Ołeh Dunda. To samo mówi mi jeden z wojskowych, któremu zdarzają się tam misje. – Zagrożenie ze strony Białorusi polega na czymś innym. Mińsk jest wykorzystywany do tego, by infiltrować państwa europejskie nielegalnymi z bia-

łoruskimi paszportami. Oni na razie są uspieni. Do czasu – dodaje Dunda.

Zalecanie nieufności

Ocieplenie relacji Zełenskiego z Cichanouską nie byłoby możliwe, gdyby nie ewolucja poglądów, którą oboje przeszli. W 2020 r. Cichanouska, jeszcze jako kandydatka rzucająca Łukaszenkę wyzwanie w zastępstwie uwięzionego męża Siarhieja, starała się za wszelką cenę nie zrażać Rosji. Ona i ludzie z jej otoczenia bardzo ostrożnie wypowiadali się o przynależności okupowanego Krymu, a w rozmowie z rosyjskimi dziennikarzami kobieta apelowała nawet do mądrości i rozsądku Putina.

W tym czasie ukraińskie władze znajdowały się na przeciwległym biegunie. Powszechne było w Kijowie poczucie, że antyreżimowe protesty w Mińsku są inspirowane z Moskwy. – Część białoruskiej opozycji, o czym informuje nasz wywiad, to przedstawiciele służb Federacji Rosyjskiej. Nie mam tu na myśli Cichanouskiej ani jej otoczenia – mówił mi w sierpniu 2021 r. wiceminister spraw zagranicznych Wasyl Bodnar, obecnie ambasador Ukrainy w Polsce. I dodawał, że protesty z 2020 r. były zgodne z „rosyjskim scenariuszem”. Nie przeszkadzało to Kijowowi kupować od reżimu paliwa i z dystansem podchodzić do sankcyjnej polityki Zachodu.

Na Łukaszenkę obóz Zełenskiego patrzył ambiwalentnie. Ukraińskie sondaże latami pokazywały, że należy on do najpopularniejszych zagranicznych przywódców. Kijów pamiętał o konstruktywnej roli Białorusi w doprowadzeniu w 2015 r. do rozejmu w wojnie z Rosją o Donbas – i liczył na kontynuację. Zełenski niedługo po zwycięstwie wyborczym w 2019 r. z pompą przyjmował Łukaszenkę na regionalnym forum w Żytomierzu, a ten odwzajemniał się zapewnieniami, że jeśli jego ludzie przekroczą granicę, to nie czołgami, lecz traktorami, by pomóc przy żniwach (cytat z rozmowy z Dmytrem Hordorem z lipca 2020 r.).

Szok nadszedł 24 lutego 2022 r. Mińsk nie przeszkodził Moskwie w przeprowadzeniu uderzenia z własnego terytorium, udostępnił bazy do ostrzeliwania sąsiada rakietami, przekazał Rosji sporo sprzętu wojskowego, posłużył jako zaplecze logistyczne i medyczne dla kijowskiego odcinka frontu. Choć Ukraińcy byli przez Amerykanów uprzedzani, że Rosjanie szykują się do marszu na Kijów od strony Białorusi, nie skorzystali z tej wiedzy. Zełenski powiedział po latach, że zadzwonił wówczas do Łukaszenki, a ten się zarzekał, że nie mógł wpłynąć na działania Moskwy, i proponował, by w reakcji

Ukraińcy... zbombardowali którąś z jego rafinerii.

Kijów szukał tymczasem alternatywnego dla Cichanouskiej centrum władzy. Z rozmów, które przeprowadziłem tam w marcu 2023 r., wynikała następująca ocena: biuro Cichanouskiej mieści się w Wilnie i jest pośrednio finansowane przez litewskie władze. Jej zastępca Paweł Łatuszka mieszka w Warszawie, czyli dba o interesy Polski. Ukraina powinna więc inwestować w budowę własnego ośrodka. Myślano więc o obudowaniu Pułku Kastusia Kalinouskiego – białoruskich ochotników działających pod patronatem ukraińskiego wywiadu wojskowego – strukturami politycznymi z udziałem rywali Cichanouskiej, np. dawnego lidera prawicy Zianona Pazniaka. 78-letni wtedy Pazniak został nawet ściągnięty do broniącego się wówczas uparczywie Bachmutu, gdzie odwiedził „kalinouców”.

Najlepszy scenariusz zakładał, że po wygranej wojnie pułk przekroczy granicę z Białorusią, z łatwością obali reżim Łukaszenki, a ludzie z Rady Bezpieczeństwa, projektowanego politycznego pionu pułku, utworzą proukraińskie władze nowej Białorusi. Cichanouskiej nikt o zdanie nie pytał, skoro sama nie dysponowała żadnymi dywizjami. Dziś wiadomo, że ten scenariusz się nie ziści. O frontowym optymizmie z początków 2023 r. nie ma mowy, w pułku służy w porywach kilkaset osób, a i z Rady Bezpieczeństwa niewiele wyszło. Także dlatego, że Pazniak dysponuje wprawdzie autorytetem, ale ma równie wielką umiejętność skłócania się z otoczeniem i wynajdywania w nim agentów Kremla.

Tymczasem Cichanouska ostatecznie przeszła na pozycje antyrosyjskie. Choć „kalinoucy” wciąż traktują ją z – łagodnie to ujmijmy – dystansem, to pod względem narracyjnym mówią z grubsza to samo. Spora w tym zasługa głównego doradcy Cichanouskiej Franaka Wiaczorki. Działacz reprezentuje w nim najbardziej antykremlowską i prozachodnią orientację, a Cichanouska zaczęła mówić Wiaczorką. Dzisiaj z jej obozu słychać głosy, że Ukraina stała się mocarstwem regionalnym i siłą, która w zależności od wyniku wojny z Rosją zadecyduje o przyszłości Białorusi.

Najważniejsi przedstawiciele jej biura, pytani przez DGP w trakcie przygotowań do wizyty w Kijowie o jej cele, mówili, że chcą ustalić, jak mogą najlepiej przysłużyć się Ukrainie. Dopiero w kolejnym zdaniu wspominali o kwestiach związanych z pobytem Białorusinów nad Dnieprem, którzy jako obywatele państwa współagresora mają problemy z legalizacją i utrzymaniem kont bankowych. To ostatnie powoli się zmienia; status weteranów został już uregulowany, a przepisy ułatwiające legalizację pobytu innym obywatelom

lom Białorusi są procedowane w parlamencie.

Kiedy Cichanouska mówi o pomocy Ukrainie, nie ma na myśli ochotników do pułku Kalinouskiego. Chodzi jej głównie o wpływ, jaki jej biuro ma na układanie list ludzi do uwolnienia, z którymi do Mińska jeździ John Coale, przedstawiciel Donalda Trumpa. Udało mu się już doprowadzić do wypuszczenia ponad 600 więźniów, w tym Andrzeja Poczobuta. Wśród nich byli obywatele Ukrainy. – Cichanouska znalazła swój HIMARS – komentuje w rozmowie ze mną ukraiński polittechnolog Dmytro Hromakow, nawiązując do zestawów artyleryjskich, o które Ukraińcy starali się w 2022 r. W ten sposób białoruska opozycja stała się dla Zełenskiego użyteczna.

Plotki i nawozy

Nie zostałyby to może dostrzeżone, gdyby nie dymisja Andrija Jermaka, wszechwładnego szefa biura prezydenta, który nie dopuszczał do nawiązania bliskich relacji z Cichanouską, co potwierdza mi ważny przedstawiciel polskiej dyplomacji. Szpilkę Jermakowi wbiła sama polityczka w rozmowie z „Jewropejską prawdą”. – Nie chcę doszukiwać się spisków. Słyszeliśmy i wiedzieliśmy, że pan Jermak miał jakieś relacje z reżimem, z Białorusią, ale nie mogę tego stwierdzić na 100 proc. – oświadczyła. Plotki, które miała na myśli, dotyczyły domniemanej roli Jermaka w udaremnieniu w 2020 r. ambitnej operacji ukraińskich służb, by przez Białoruś ściągnąć do Kijowa i postawić przed sądem rosyjskich wagnerowców, z przeszłością walk na Donbasie. Ostatnio wyszło zaś na jaw, że Borys Jermak, ojciec polityka, po 2019 r. jeździł na Białoruś nawet raz w miesiącu.

Niezależnie od prawdziwości podejrzeń dymisja Jermaka w listopadzie 2025 r. oznaczała odejście największego hamulcowego. Pojawiła się też dodatkowa motywacja. Amerykanie, pielgrzymujący do Łukaszenki w ramach starań o uwolnienie więźniów w zamian za znoszenie sankcji i wspólne projekty inwestycyjne w branży wydobywczej, dają otoczeniu Cichanouskiej do zrozumienia, że ich misja na więźniach się skończy. Gdy wszyscy wyjdą na wolność – Coale liczy, że stanie się to do końca roku – zamierzają zająć się biznesem. Wtedy odpowiedzialność za dalsze kształtowanie polityki wobec reżimu spadnie na Europę, a konkretnie na Litwę, Polskę i Ukrainę.

Hromakow, który na pewnym etapie pośredniczył w kontaktach władz z białoruską opozycją, uważa ten scenariusz za prawdopodobny. – Polityka Białego Domu zakłada wzrost znaczenia interesów gospodarczych kosztem politycznego wpływu na systemy polityczne państw partnerów amerykańskich korporacji. Jeśli się popatrzy na Wenezuelę, Iran czy nawet Kubę, widać, że USA starają się na nowo dzielić rynki surowców na korzyść własnych spółek, a niekoniecznie zmieniać reżimy w tych państwach – przekonuje. – W naszym wariacie uwolnienie więźniów w zamian za dostęp do soli potasowych wygląda jak dobry deal dla USA – dodaje.

Putin wpływa na Łukaszenkę, by tworzyć dodatkowe napięcia, dodatkową oś eskalacji. Wydaje mi się, że robi to w celu nacisku na Europę, zwłaszcza państwa bałtyckie i Polskę – mówi Mychajło Podolak

Skoro tak, to u Cichanouskiej i Zełenskiego pojawił się wspólny interes. Od stycznia można już z pewnością stwierdzić, że obie strony sobie go w pełni uświadomiły. Podczas obchodów rocznicy powstania styczniowego w Wilnie Zełenski po raz pierwszy w historii odbył z Cichanouską spotkanie, które było czymś więcej niż przelotną wymianą opinii na korytarzu jakiejś międzynarodowej imprezy. Człowiek z otoczenia liderki opozycji mówił mi w Wilnie, że inicjatywa wyszła ze strony Kijowa. – W krótkim czasie dostaliśmy taką propozycję od trzech osób: ministra Sybihi, ważnego doradcy Zełenskiego Dmytra Łytwyna i Serhija Nykyforowa, jego rzecznika prasowego – słyszę.

Nie być nagrodą pocieszenia

Pierwotnie planowano, że Cichanouska przyjedzie do Kijowa 25 marca na Dzień Wolności, upamiętniający proklamowanie w 1918 r. Białoruskiej Republiki Ludowej. Przygotowania do wyjazdu były już zaawansowane. Liderka opozycji udzieliła nawet okolicznościowego wywiadu opiniotwórczej „Jewropejskiej prawdzie”. – Mam wielką nadzieję, że uda nam się świętować na Ukrainie Dzień Wolności, narodowe święto Białorusinów, którego reżim nie obchodzi – mówiła. Tamten wyjazd nie doszedł do skutku. Niektórzy przedstawiciele opozycji przekonywali potem, że datę 25 marca zmyśliły media. Ja sam jednak słyszałem o niej jeszcze w pierwszych dniach tego miesiąca.

– W tej fazie wojny prezydent jest maksymalnie skoncentrowany na komunikacji z partnerami, stara się wzmacniać podmiotowość Ukrainy na Bliskim Wschodzie. Dzieje się wiele rzeczy, które pomagają nam wzmacniać presję na Rosję – przekonywał mnie Podolak na początku maja. – Wizyta się odbędzie, to kwestia logistyki. Rozumiemy interesy białoruskiej opozycji i będziemy ją wspierać – zapewniał. Od innego rozmówcy usłyszałem, że odwołanie marcowej wizyty wynikało z wewnętrznych sporów kadrowych. Kijów najpierw chciał powołać pełnomocnika ds. relacji z białoruską diasporą, ale różne frakcje z otoczenia Zełenskiego nie mogły uzgodnić kandydatury. 15 maja wakat został zapelniony. Pełnomocnikiem został Jarosław Czornohor, czołowy ekspert ds. białoruskich.

Dmytro Hromakow wymienia dwa aspekty wciągania Cichanouskiej w relacje z Kijowem. Pierwszy, obronny, jest związany z zacieśnianiem współpracy Łukaszenki z Moskwą. Komunikaty o rozmieszczeniu na terenie Białorusi rosyjskiej broni jądrowej, zestawów rakietowych Orzesznik i przekazników sygnału dla dronów, współudział w wyszukiwaniu rodzin dla dzieci porwanych z terenów okupowanych, aktywna współpraca z okupacyjnymi administracjami, wspólne z Rosją ćwiczenia wojskowe i wojenna retoryka reżimu, które nie przeszkadza jego zbliżeniu z Trumpem – to wszystko sprawia, że motywacja Ukrainy do utrzymywania z reżimem poprawnych relacji choćby na niższym szczeblu maleje.

Drugi aspekt jest polityczny i dotyczy „budowy narzędzi wpływu na Mińsk nie tylko o charakterze militarnym” poprzez „rozszerzoną komunikację z instytucjami białoruskich sił demokratycznych”. To ten sam pomysł, który omawiano w 2023 r., tyle że uwzględniający realia. Niezależnie od krytyki największy autorytet wśród antyreżimowo nastawionych Białorusinów mają struktury utożsamiane z Cichanouską, a nie jej oponentami. I to Cichanouska, a nie Pazniak utrzymuje stałe, niemal oficjalne kontakty z szeregiem państw zachodnich, w tym z USA.

– My zaś chcemy pomocy Kijowa, aby Białoruś po wojnie nie stała się dla Putina nagrodą pocieszenia – słyszę od czołowej postaci sił demokratycznych. Jeden z czarnych scenariuszy, które spędzają jej sen z powiek, zakłada, że po niesatysfakcjonującym z punktu widzenia Kremla zakończeniu wojny będzie on potrzebował łatwego sukcesu, by usmierzyć niezadowolenie elit. Wchłonięcie Białorusi może zostać wtedy uznane za nisko wiszący owoc, po który można bez wysiłku sięgnąć. – Chcielibyśmy, by Ukraina dołączyła do wszystkich sankcji nałożonych na Łukaszenkę. Taki krok utrudniłby jego powojenną legitymizację – dodaje mój rozmówca. Hromakow zaś uzupełnia, że od przyszłości „balkonu białoruskiego” zależy stabilność i bezpieczeństwo całego regionu.

Rozmowy Łukaszenki z ludźmi Trumpa motywują Zełenskiego z jeszcze jednego powodu. Amerykańska propozycja dla Białorusi przewiduje, że koncerny mające błogosławieństwo Trumpa nawiążą z nią współpracę przy handlu nawozami potasowymi. Administracja Trumpa zaczęła naciskać na Litwę, Polskę i Ukrainę, by zgodziły się na ich tranzyt przez porty w Gdańsku, Kłajpedzie i Odessie. Kijów, zapraszając Cichanouską i nakładając dodatkowe sankcje na Łukaszenkę, daje do zrozumienia, że nie chce słyszeć o wpuszczaniu ich do Odessy. Okazuje tym samym asertywność wobec USA i Europy, która od Litwy, przez Polskę, do Francji też zaczyna wznawiać kontakty z Mińskiem.

– Dobrze, że Amerykanie dbają o uwalnianie więźniów, widzieliśmy pozytywne rezultaty, choćby zwolnienie Poczubuta w ramach ostatniej wymiany – mówi Mychajło Podolak. – Ale jednocześnie znoszą sankcje. Rozumiem, że leży to w ich interesie, bo Białoruś odgrywa istotną rolę na rynku nawozów, a Amerykanie chcą na tę branżę wpłynąć. Znamy mentalność przedstawicieli administracji USA. Opierają się na merkantylnym, pragmatycznym rozumieniu sytuacji. Ale Łukaszenka nie jest samodzielną figurą nawet na skalę regionalną. W jego strukturach siłowych dominują przedstawiciele Rosji – przekonuje mój rozmówca. Cichanouska stała się dla Kijowa partnerem, który głosi na Zachodzie te same tezy. A na wojnie żaden sojusznik nie jest zbędny.



Więcej tekstów
tego autora
Skanuj
kod!
DGP.pl



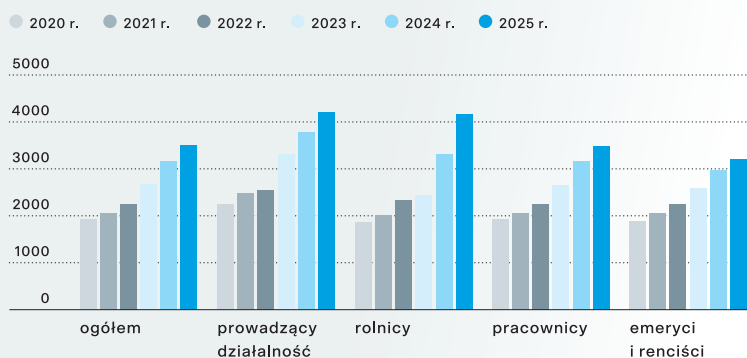
Łukasz

Wilkowicz

Pięciolatka dobra dla rolników

Rolnicy są grupą, której dochód rozporządzalny rósł najszybciej – wynika z danych GUS. W końcówce poprzedniej dekady średni miesięczny dochód na osobę w rolniczym gospodarstwie domowym wynosił 1,85 tys. zł i był niższy nawet niż u emerytów i rencistów. W 2025 r. ta kwota była już ponaddwukrotnie wyższa, a pod względem poziomu dochodów rolnicy niemal zrównali się z gospodarstwami osób prowadzącymi działalność gospodarczą. W 2020 r. „dochód z gospodarstwa indywidualnego” stanowił 68,4 proc. ogólnej kwoty do dyspozycji. W 2025 r. było to już 73,1 proc. Z niemal 20 proc. do poniżej 15 proc. spadł udział „świadczeń z ubezpieczenia społecznego”. ©

Miesięczny dochód rozporządzalny na osobę w gospodarstwie domowym (zł)



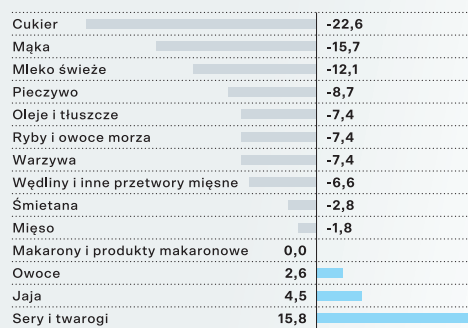
Źródło: GUS

LR ©

Dieta Polaków się zmieniła

Ta sama informacja, która pozwala na porównanie dochodów, zawiera też dane o spożyciu podstawowych produktów żywnościowych (dane nie uwzględniają spożycia poza domem). Przegrany okazują się cukier, mąka i świeże mleko.

Zmiana spożycia produktów żywnościowych w latach 2020–2025 (proc.)



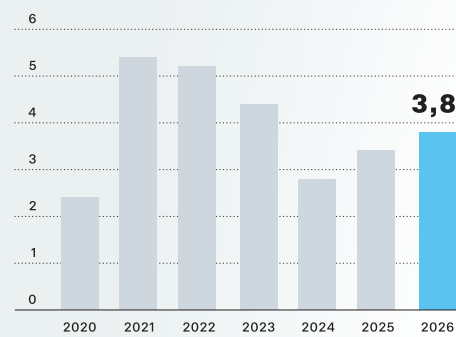
Źródło: DGP na podstawie danych GUS

LR ©

Początek roku dobry dla firm

Sektor przedsiębiorstw niefinansowych (mowa o przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 osób) w I kw. 2026 r. osiągnął wynik netto na poziomie 50,8 mld zł. To o jedną piątą więcej niż rok wcześniej. Sam Or-

Rentowność obrotu netto w sektorze przedsiębiorstw (dane dla I kw. każdego roku; proc.)



Źródło: GUS

LR ©

len na poziomie skonsolidowanym wykazał prawie 8,2 mld zł zysku, prawie dwa razy więcej niż rok wcześniej. Rentowności daleko do poziomów notowanych w okresie pandemii (gdy firmy były zasilane dotacjami) i wysokiej inflacji, która pozwalała na szybkie zwiększanie przychodów i zysków, ale ten rok (przynajmniej na początku) wygląda lepiej niż dwa poprzednie lata. ©

Cios wyprzedzający

Jeżeli tworzenie analogii między Ankarą a Budapesztem ma sens, to Recep Tayyip Erdoğan szybko wyciągnął wnioski z wyborczej porażki Victora Orbána

Mariusz

Janik

O taką paralelę pokusił się – na łamach „The Economist” – lider tureckiej opozycji, a właściwie jej najsilniejszej formacji, Republikańskiej Partii Ludowej (CHP), Özgür Özel. „Nasza walka o demokrację przypomina tę na Węgrzech, lecz jest trudniejsza. Jeśli się jednak powiedzie, odbije się znacznie szerszym echem” – napisał w zeszłym tygodniu.

Nie minęło kilkadziesiąt godzin od publikacji felietonu, kiedy sąd apelacyjny unieważnił wybór Özela na szefa CHP w 2023 r., a policja przypuściła szturm na siedzibę partii w Ankarze. Mundurowi musieli stoczyć z obrońcami przeszklonego biurowca bitwę: na nagraniach widać, jak szturmują hol i pokonują barykady z mebli, używając granatów z gazem łzawiącym. Pokonani republikanie protestują teraz m.in. na ulicach Ankary. W ostatni wtorek w Izmirze rozpadziono ich wiec armatkami wodnymi. – Przegrana to nie my! – nieustannie powtarza obalony przez sąd lider partii. – Staję przeciwko tym, którzy chcą przejąć partię Atatürka, i tym, którzy chcieliby ją oddać rządzącym – zapewnia Özel. To bardzo czytelna aluzja: do zarządzania ugrupowaniem, po decyzji sądu, powróciła frakcja poprzedniego szefa CHP Kemała Kılıçdaroğlu. Według gazety „Hürriyet” jego ludzie zaczęli już odtwarzać partyjne instytucje, które po wygranej w 2023 r. konwencji polikwidował Özel.

Może się zatem okazać, że bunt lidera tureckiej opozycji skończy się potężną kłótnią w rodzinie, która zaprzępać szanse przeciwników Erdoğana w zaplanowanych niemal dokładnie za dwa lata wyborach prezydenckich i parlamentarnych. I nie byłoby w tym nic nadzwyczaj dziwnego, bo dziedzice schedy Atatürka działali przez ostatnie niemal ćwierć wieku wyjątkowo nieporadnie.

Cokół Republiki

Gdy niespełna 103 lata temu Mustafa Kemal zakładał CHP, można ją było uznać za ugrupowanie socjaldemokratyczne czy narodowo-socjaldemokratyczne (pamiętając o tym, że naród trzeba było dopiero stworzyć). Ale nikt nie miał wątpliwości, że jest ona jedynie narzędziem w rękach przywódcy: skonstruowanym po to, by nadawać jego pomysłem konkretniejszą postać, mobilizować zwolenników, ka-

nalizować ich aktywność – i utrzymać się przy władzy.

Gdy Atatürk umierał w 1938 r., CHP stała się cokołem jego pomnika: nietuzinkowa postać założyciela rzucała komfortowy cień, pozwalający stawiać w ideologicznym rozkroku – republikanie bywali lewicowi, ale nie unikali romanisu z prawicowym nacjonalizmem, zdarzały się im zapędy reformatorskie, które zarazem przeplatały się z populizmem, komunikowany wszem i wobec laicyzm Turcji nie przeszkadzał w kilku falach religijnego odrodzenia. Rzeczywistą potęgę CHP stanowiły etatyzm oraz, oparcie w armii (które nie ochroniło jej co prawda przed delegalizacją po przewrocie w 1980 r.) i wymiarze sprawiedliwości – ideologia była tu drugorzędna.

I ta elastyczność niejednokrotnie się przydawała, gdy trzeba było wytrącić władzę z rąk ugrupowań opozycyjnych. Ale też się zemściła, gdy do władzy doszli Erdoğan i jego Partia Sprawiedliwości i Rozwoju (AKP). „Przywództwo CHP i elity partii nieustannie opowiadały swoją historię od nowa, formułując nowe projekty emancypacji politycznej w kontrze do islamskiej opozycji, która rządziła krajem od 2002 r.” – wskazują – a może raczej wytykają – politolodzy M. Hakan Yavuz i Ahmet Erdi Öztürk, autorzy książki „Kemal Kılıçdaroğlu and the New Republican People's Party in Turkey”. „Każde wyzwanie otwierało przestrzeń do ponownego przemyślenia i przeformułowania założycielskiej filozofii Republiki na bieżące potrzeby” – kwitują.

Gdy w wyborach 2002 r. Erdoğan wydzierał władzę z rąk republikanów, CHP była już cieniem dawnej potęgi. Nieporadne rządy w latach 90., przeważnie w ramach koalicji z ugrupowaniami wyrastającymi z establishmentu, całkowita nieświadomość tego, że do przywództwa potrzebne są charyzma i dialog z wyborcami, obrastanie w piórka i stanowiska, wreszcie kryzys gospodarczy – to były zasadnicze przyczyny przegranej. Idealną ilustracją zapadł był lider partii Deniz Baykal: kostyczny, burkliwy, zwykle przylapywany z marsową miną, prawnik który przed

laty sprawował funkcje ministra finansów i energii. Co gorsza, dla kontrastu Baykal okazał się mężczyzną jurnym – w 2010 r. w sieci pojawiło się nagranie igraszek 70-letniego polityka z dawną asystentką, a w momencie zapisu już deputowaną CHP do parlamentu.

Ten skandal przeciął karierę lidera opozycji: Baykal przekazał partię następcy, a sam przez ponad dekadę (zmarł w 2023 r.) pozostawał już na uboczu tureckiej polityki. Do tego stopnia, że po latach – jako najstarszy parlamentarzysta – kierował pracami Zgromadzenia Narodowego czy dostawał kurtuazyjne propozycje obejmowania rozmaitych, przeważnie symbolicznych stanowisk w aparacie władzy.

Epoka księgowego

Kemal Kılıçdaroğlu, który przejął partię po Baykale, miał charyzmę księgowego (i jest to profesja, w której rzeczywiście za młodu przez pewien czas pracował), a o partię najwyraźniej nie miał zamiaru zabiegać. „Nigdy nie było moją intencją wejście do polityki czy walka o przywództwo CHP. Nawet kiedy Deniz Baykal zaoferował mi przewodniczenie parlamentarnej grupie partii, odmówiłem, bo moją specjalizacją jest komisja planowania budżetowego” – cytują go Yavuz i Öztürk. „Ale nalegał, więc zgodziłem się zostać szefem koła parlamen-



TURCJA

tarnego. Przywództwo partii nie było nigdy na moim radarze” – dodawał.

Być może ta powściągliwość wynika z osobistego charakteru Kılıçdaroğlu, może jest konsekwencją jego biografii – polityk wywodzi się z rodziny i społeczności alawitów, grupy religijnej, która przed wiekami oderwała się od szyizmu i na swój sposób interpretuje Koran (m.in. wierząc w reinkarnację). Alewici żyją głównie w Turcji i Syrii, w drugim z tych krajów do niedawna stanowili filar reżimu Baszszara al-Asada, ale w pierwszym byli prześladowaną mniejszością, częstym celem pogromów. Już choćby z powodu pochodzenia Kılıçdaroğlu wydaje się, delikatnie mówiąc, nieoczywistym pretendentem do władzy.

Ale z tej słabości stary-nowy przywódca CHP zdołał uczynić atut. Pokornie znosił obraźliwe zaczepki co bardziej krewkich deputowanych AKP, ale potrafił wyłuskać w polityce rządzących wiele prawnych kruczków pozwalających kontrować i zaskarżać ich działania. Ukół polityczne przesłanie łączenia Turków ponad wszelkimi podziałami – religij-

nymi, klasowymi, politycznymi. W luźnym sojuszu z CHP znaleźli się jakiś czas temu nawet niedysyjni prominentni współpracownicy Erdoğan.

O ile za czasów Baykala CHP z trudem przeskakiwała próg wyborczy – w Turcji wynosi 10 proc. głosów – o tyle jego następca wywindował wyniki partii do poziomu ponad 20 proc. Co najmniej dwie ostatnie rundy wyborów lokalnych, w 2019 r. i 2024 r., przyniosły CHP zwycięstwa w największych metropoliach kraju. – To ugrupowanie, które ma dziś 18 mln wyborców – przypominał na X po ostatnich wydarzeniach jeden z tureckich ekspertów. To o dobre kilka milionów więcej niż twardy elektorat kemalistów sprzed dekady czy dwóch.

Sam Kılıçdaroğlu trzy lata temu zmierzył się z Erdoğanem w walce o prezydenturę. Na potrzeby kampanii próbował zmienić wizerunek na bardziej drapieżny: jego wystąpienia stały się wojownicze, księgowy marszczył brwi i potrzasał pięścią. Podchwycił też kilka sztuczek od spin doktorów – jak choćby nagranie z własnej kuchni, kiedy przygotowywanie składników przed gotowaniem jest punktem wyjścia do ty-rady na temat rosnących cen żywności i inflacji w ogóle. I w sumie wypadł nie najgorzej, w drugiej turze zebrał ponad 47 proc. głosów. W krótkiej historii wyborów prezydenckich w Turcji jeszcze żaden polityk opozycji nie był tak blisko odebrania AKP władzy.

Bunt 50-letniej młodzieżówki

Ale stopniowe odbijanie Erdoğanowi elektoratu to jeszcze nie wygrana. Przeciwnicy „księgowego” wytykają mu wręcz 13 wyborczych porażek z lat 2010–2023. Co więcej, wynik Kılıçdaroğlu może bardziej świadczyć o tym, że – w pewnej mierze podobnie jak na Węgrzech – nie miały tu znaczenia charyzma czy program opozycji, a raczej to, że rządzący od blisko ćwierćwiecza przywódca znudził się już rodakom i zaczyna ich bardziej irytować, niż porywać. Zwłaszcza że jego retoryka i symbolika już się opatrzyły, otoczenie obrosło w przywileje i pieniądze, a AKP pozbyła się wszelkich potencjalnych rywali do partyjnej schedy.

Za to w CHP do głosu doszła nowa generacja działaczy. Forpocztą byli 40- i 50-latkowie (generalnie: dobre dwie dekady młodszy od liderów CHP i AKP), którzy w wyborach lokalnych w 2019 r. odbili rządzącym duże miasta – ze Stambułem i z Ankarą na czele. Twarzą tej generacji stał się Ekrem İmamoğlu, nowy burmistrz Stambułu, budzący sympatię okularnik, którego notowania rosły tym bardziej, im więcej kłód pod nogi rzucała mu AKP. Gdy rządzący zakwestionowali jego zwycięstwo, odniesione z przewagą 25 tys. głosów, w powtórzonych trzy miesiące później wyborach İmamoğlu miał już nad rywalem przewagę 800 tys. głosów. I zaczęto coraz częściej nazywać go kolejnym prezydentem Turcji.

Cóż, w 2023 r. przeważała starsza generacja: to Kılıçdaroğlu stanął do prezydenckiego pojedynku, a İmamoğlu zadowolili się ewentualnym stanowi-

skiem jednego z kilku wiceprezydentów, co zapewne odzwierciedlało układ sił w przywództwie partii. Ale z rozliczeniem odpowiedzialnych za wyborczą porażkę partyjnych starców nikt już nie zwlekał. Jeszcze w 2023 r. odbyła się partyjna konwencja, podczas której Kılıçdaroğlu przekazał władzę w partii młodszemu pokoleniu.

I to właśnie wydarzenia z tego partyjnego kongresu są dziś rozgrywane zarówno w kuluarach władzy, jak i przed kamerami. Zgodnie z oficjalnym zapisem w pierwszym podejściu Özel wygrał z Kılıçdaroğlu niewielką przewagą – 682 do 664 głosów. Do wymaganej większości zabrakło dwóch głosów, więc wybory powtórzono. Tym razem jego przewaga była oczywista: 812 do 536. Dwa tygodnie później do prokuratury trafiło zawiadomienie o fałszerstwie wyborczym polegającym na kupowaniu głosów, co powszechnie odebrano jako sygnał, że stara gwardia nie ma zamiaru ustępować. Zgodnie z zawiadomieniem zwolennicy Özela mieli obiecywać delegatom miejsca w miejskich radach i zarządach spółek dla nich i członków ich rodzin, rozdawać karty zakupowe oraz rozprowadzać fałszywe pogłoski o wycofaniu się Kılıçdaroğlu z wyścigu o kierowanie partią.

Co charakterystyczne, skarga krążyła po prokuratorskich i sędziowskich biurkach przez ponad dwa lata. Ubiegłotygodniowa decyzja sądu apelacyjnego koncentruje się wyłącznie na stwierdzeniu nieważności głosowania z 2023 r., ale i tak demoluje kierownictwo największej partii opozycyjnej niemal idealnie w środku wyborczego cyklu. Można się domyślać, że potencjalne skazanie 12 osób wyliczonych w akcie oskarżenia jeszcze nastąpi: fałszowanie partyjnych wyborów jest zagrożone karą od roku do trzech lat więzienia, więc idealny termin na wyroki dla dzisiejszych podejrzanych dopiero nadejdzie. A domagający się zwołania nadzwyczajnej konwencji partii Özel będzie mieć nie tylko słabszą pozycję przed powtórzonymi wyborami, lecz także po nich.

Perspektywą rocznej – a może i trzy-letniej – odsiadki najmniej przejęty jest zapewne İmamoğlu. „Następny prezydent Turcji” został w zeszłym roku aresztowany (razem z nim ponad 400 osób) i oskarżony o współtworzenie struktury korupcyjno-mafijnej, która miała się dopuścić licznych przestępstw – z malwersacjami na wielką skalę na czele. Łączny wyrok, który grozi byłemu de iure burmistrzowi Stambułu, przekracza 2,4 tys. lat więzienia. Inna sprawa, że İmamoğlu traktował pierwsze rozprawy w swoim procesie jak przedłużenie politycznego wiecu: sprzeczki między sędzią a podsądnym były zresztą nagradzane głośnym aplauzem publiczności na sali.

Bilans zysków i strat

– Prezydencie Özgürre, oswobodź Turcję! – krzyczał tłum w Izmirze, zanim spadły na niego strumienie wody. – Przyprowadź, kogo chcesz, jako delegata i rywalizujmy – wzywał Özel swojego partyjnego konkurenta, domagając się powtórki wyborów w ciągu tygodnia, najdalej dwóch. – To nie jest wewnętrz-

na sprawa partii. Każdy, kto widzi to w ten sposób, zwodzi ludzi. Tu chodzi o zatrzymanie partii, która maszeruje po władzę. Erdoğan stracił wszelkie hamulce. Po tym, jak uwięził kandydata, który mógł go pokonać, teraz skutecznie chce zamknąć partię, która może mu zagrozić. Turcja przestała być nowoczesną demokratyczną republiką i zamienia się w jednoosobową dyktaturę – pomstował.

Sam Erdoğan milczy. Jego wpływ na sądownictwo nie ulega wątpliwości, ale prezydent nie ma zamiaru dostarczać adwersarzom argumentów. A korzyści z zamieszania wśród republikanów są oczywiste – CHP zajęta sama sobą jest przeciwnikiem znacznie słabszym niż skoncentrowana na politycznych bataliach z AKP; Kılıçdaroğlu wydaje się przeciwnikiem dobrze już znanym i łatwiejszym do kontrowania; napierające w kluczowych partiach młodsze generacje polityków dostają jasny komunikat, gdzie jest ich miejsce.

Do tego wszystkiego dochodzi zapewne swoiste poczucie dokonywania sprawiedliwej zemsty: w latach 90. republikański establishment – reprezentowany przez sądy – zdelegalizował dwie formacje, do których należał dzisiejszy prezydent: Partię Dobrobytu i Partię Cnoty. On sam ma za sobą – prawda, że stosunkowo krótką – odsiadkę za rzekome podżeganie do nienawiści na tle religijnym, co było oczywistym nadużyciem – polityk cytował na wiecu wiersz, który znajdował się w tureckich podręcznikach. Tym bardziej jednak nie ma się co rozczulać nad lamentami tych, którzy mogliby uczyć nadużywania sądownictwa.

Ale poza satysfakcją z zemsty serwowanej na zimno rząd w Ankarze musi się zmierzyć z innym realnym problemem. W ubiegły czwartek, tuż po ogłoszeniu wyroku sądu apelacyjnego, tureckie giełdy zamknęły się ponad 6-proc. spadkami, a rząd musiał wpompować w rynki równowartość 8 mld dol., żeby ratować gwałtownie słabnącą lirę. Jak odnotował „The Financial Times”, przebywający w Londynie minister finansów Turcji zamiast reklamować swój kraj inwestorom, zapewniał ich, że Turcja jest bezpiecznym rynkiem. – Turecka gospodarka będzie nadal rosła – zapewniał z kolei biznesmenów w Istambule wiceprezydent Cevdet Yılmaz. – Efekty wydarzeń dnia bieżącego są tymczasowe – podkreślał uspokajająco.

Znamienne, że – jak w większości krajów świata – o wynikach wyborów w Turcji najczęściej przesądza stan gospodarki i stopień odpowiedzialności rządu za ów stan. AKP przejęła władzę głównie za sprawą kryzysu gospodarczego, w jaki wpędziły kraj poprzednie elity (z politykami CHP na czele), i najbliżej jej utraty była, gdy gospodarka nad Bosforem dołowała. Paradoksalnie zatem wywołując kryzys opozycji, reżim w Ankarze może zaszkodzić również sobie.

©©

Turecka policja rozpędza wiec zwolenników opozycyjnej partii CHP w Izmirze.
26 maja 2026 r.



FOT. STRINGER/EPA/PAP



Więcej tekstów
tego autora
Skanuj
kod!
DGP.pl

Fregaty, armaty i owoce morza

Politycy i eksperci z wielu państw, nie tylko azjatyckich, spędzą intensywny weekend w Singapurze. Podczas trwającego do niedzieli Dialogu Shangri-La będą debatować, jak zapewnić Indo-Pacyfikowi choć minimum stabilności w coraz bardziej rozchwytanym środowisku bezpieczeństwa

Witold

Sokała

Dialog Shangri-La przez wielu specjalistów jest uznawany za kluczowe forum polityki bezpieczeństwa w Azji. Organizatorem jest Międzynarodowy Instytut Studiów Strategicznych (IISS), prestiżowy think tank zarejestrowany w Wielkiej Brytanii, mający biura w Londynie, Waszyngtonie, Berlinie, Manamie (Bahrajn) i Singapurze. Zajmuje się analizami i „doradztwem geopolitycznym”; gromadzi grono uznanych badaczy, nierzadko łączących doświadczenia akademickie z praktycznymi, ale śmiało korzysta z potencjału i entuzjazmu młodych, obiecujących specjalistów (których chętnie wyławia z tłumu i wspiera w ramach dobrze skrojonych programów liderek, a potem wypuszcza w świat – by nadal nieformalnie podtrzymać cenny kontakt, gdy zostaną w swoich krajach profesorami, politykami, dyplomatami czy wyższymi funkcjonariuszami służb). Wedle własnych deklaracji (bądź co bądź nieogłoszonych) IISS kładzie nacisk na wysoki poziom merytoryczny prac, a także na ich pełną niezależność intelektualną i polityczną. Może niełatwo w to uwierzyć, patrząc z perspektywy wschodnioeuropejskiej, ale w anglosaskiej kulturze eksperckiej nadal jest to możliwe, choć trzeba przyznać, że coraz trudniejsze. I tym bardziej cenne.

To wszystko powoduje, że wobec inicjatyw i publikacji IISS nie warto przechodzić obojętnie, jeśli chce się wiedzieć, co w globalnej trawie piszczy. Dotyczy to także azjatyckich szczytów bezpieczeństwa znanych jako Dialog Shangri-La.

Barometr nastrojów i obaw

Cykl ten został zapoczątkowany w 2002 r., a nazwę wziął od luksusowego hotelu w Singapurze, będącego głównym miejscem spotkań. Początkowo został pomyślany jako forum, na którym ministrowie obrony państw regionu (i niektórych partnerów zewnętrznych) oraz wyselekcjonowa-

ni eksperci mogliby wymienić poglądy i ucierać stanowiska w niezbyt formalnej atmosferze, bez presji i konieczności wydawania oświadczeń dla prasy. Stopniowo, nie rezygnując z kulisowych, dyskretnych rozmów, dodawano oficjalne przemówienia czołowych polityków, a nawet konferencje z udziałem mediów i publiczności. Rozszerzono też zakres omawianych zagadnień, oprócz kwestii czysto militarnych pojawiły się zagrożenia i działania asymetryczne, a także relacje między gospodarką, technologią i bezpieczeństwem.

Wśród uczestników i kluczowych mówców nadal byli ludzie z resortów obrony i sztabów, ale obok nich pojawili się wyżsi oficerowie różnych wywiadów oraz przedstawiciele biznesu. A także – prezydenci i premierzy z krajów regionu. Regularnie (na szczepku sekretarza obrony) zjawiają się Amerykanie, bywali dostojnicy z Chińskiej Republiki Ludowej (minister obrony i szef sztabu generalnego), ale też z Rosji (zanim stała się międzynarodowym banitą). Do tego różnorodne grono polityczno-ekspersko-menedżerskie z obu Ameryk i Europy. Weszłym roku – zdalnie – do uczestników przemówił prezydent Ukrainy Wołodymyr Zełenski.

Znaczące są tematy narzucane przez organizatorów w postaci tytułów publicznych paneli – stanowią sygnał, że zdaniem specjalistów (i to naprawdę wysokiej klasy) warto poświęcić danej sprawie szczególną uwagę. Ważne bywają nawet pozornie niewinne sformułowania. Na przykład tym razem, już w pierwszym panelu głównej sesji plenarnej, w sobotę rano, omawiana ma być „Strategia USA na rzecz pokoju w regionie Indo-Pacyfiku”, co można odczytać albo jako zaklęcie rzeczywistości, albo (to bardziej prawdopodobne) jako zawołaną sugestię pod adresem Waszyngtonu, jakie są oczekiwania wpływowych środowisk, nie tylko eksperckich.

Potem na tapet trafia „Priorytety w zmieniającym się strategicznym krajobrazie Azji”, a następnie „Azjatycki nieporządek bezpieczeństwa morskiego”. Przed snem jeszcze parę węższych paneli specjalistycznych, m.in. na temat budowy odporności przemysłów obronnych, kilka okazji do raczenia się wykwinną kuchnią i rozmów z udziałem



łem biznesowych sponsorów imprezy, zaś na finał dnia – uroczysta kolacja wydawana przez prezydenta Singapuru. A w niedzielę od rana znów do pracy (choć ośmiorniczki i orientalne ciasteczka wciąż będą dostępne). Zaplanowano sesję plenarną m.in. na temat „zarządzania napięciami regionalnymi w świetle globalnej konkurencji” (wcześniej w tym miejscu miała być debata o kooperacji państw regionu z ChRL, zmiana w programie pojawiła się w ostatniej chwili) oraz o „ewolucji partnerstw” w coraz bardziej niestabilnym i „rozpadającym się świecie” (dosłownie „fragmenting world”).

Zrozumieć chaos

Wyziera z tego wszystkiego zarówno niepokój co do azjatyckiej polityki Stanów Zjednoczonych, jak i wiarygodności Chin w roli stabilizatora. I oczywiście narastające obawy o wpływ wydarzeń na Bliskim Wschodzie na długofalowe interesy regionu.

Co do intencji Chińskiej Republiki Ludowej sygnałem może się okazać nieobecność ministra obrony. Pekin chyba celowo do końca trzymał karty przy piersi, odmawiając informacji, czy ktośkolwiek z kierownictwa ChRL wybierze się na imprezę – aż wreszcie w czwartek 28 maja powiadomił, że wysłał jedynie delegację pracowników Uniwersytetu Obrony Narodowej, placówki funkcjonującej przy chińskiej armii.

Za to na czele delegacji amerykańskiej staje – zgodnie z tradycją i z urzędu sekretarz wojny Pete Hegseth. Za-

pewne mało kto spodziewa się z jego strony pogłębionych analiz rzeczywistości, bo to inny format intelektualny niż u paru jego poprzedników na stanowisku, ani ujawnienia realnych zamiarów i przyszłych decyzji supermocarstwa. Te zależą od Donalda Trumpa, a minister jest tu tylko mniej czy bardziej udanym wykonawcą (a być może niebawem po prostu zderzakiem). Nieoficjalnie padły nawet sugestie, że mało istotne jest to, co Hegseth powie w sobotę publicznie w Singapurze. Natomiast nieformalne rozmowy z amerykańskim ministrem i jego współpracownikami będą okazją do sondowania, ile jest metody w tym, co wielu specjalistów postrzega jako chaos i szaleństwo. Przede wszystkim, acz nie tylko, w odniesieniu do amerykańskiej interwencji przeciwko Iranowi i jej możliwych dalszych etapów.

To tym bardziej istotne, że problemów tworzonych przez ich tradycyjnych dostawców nie brakuje. W minionym tygodniu Korea Północna, po miesięcznej przerwie, znów przeprowadziła testy rakietowe nad morzem, wystrzeliwując w ich ramach co najmniej jeden pocisk balistyczny krótkiego zasięgu. Sprawdzano też nowe pociski manewrujące, sterowane przy użyciu zaawansowanych systemów sztucznej inteligencji. Nieco wcześniej KRLD poinformowała o testach nowych głowic kasetowych do rakiet balistycznych oraz broni elektromagnetycznej, co następnie potwierdził wywiad południowokoreański.

Junta wojskowa w Myanmarze wznowiła tymczasem ofensywę prze-

Z wymiany doświadczeń, nawet drobnych gestów i półsłówek oraz wzajemnego sondowania może się wykuć jakościowo nowa i całkiem zaskakująca polityka w regionie nie bez racji uznawanym już za centrum świata



FOT. EDGAR SU/REUTERS/FORUM

Pete Hegseth i liderzy obronności ASEAN na zeszłorocznym Dialogu Shangri-La

ciwko lokalnym „armiom etnicznym” w kilku regionach przygranicznych (z Chinami, Indiami i Tajlandią), w których znajdują się kluczowe złoża pierwiastków ziem rzadkich oraz krzyżują się ważne szlaki handlowe. To nie tylko groźba eskalacji militarnej w ważnych dla gospodarki regionach, lecz także potencjał rozlania się konfliktu poza granice Mjanmy, a także sygnał, że reżim Min Aung Hlaing (a przynajmniej jego armia) wcale nie odczuwa braków paliwa, mimo że główne źródło dostaw, czyli szmugiel z Iranu, teoretycznie powinno ostatnio wyschnąć.

Temperatura rośnie

Na dokładkę ludowe Chiny w ciągu paru dni dwukrotnie przeprowadziły w pobliżu Tajwanu patrole gotowości bojowej połączonymi siłami okrętów wojennych (w tym lotniskowca „Liaoning”) i lotnictwa, podchodząc momentami na mniej niż 24 mile morskie od wybrzeża wyspy (co skraca czas ewentualnej reakcji systemów obronnych do niebezpiecznego minimum). Rozmieściły ponadto niemal 100 jednostek pływających wzdłuż sięgającego od Japonii przez Tajwan, aż po Filipiny pierwszego łańcucha wysp. W dodatku w śróde Pekin informował, że jego okręty i samoloty zmusiły do rejterady holenderską fregatę, która jakoby za daleko wpłynęła na wody w rejonie Wysp Paracelskich, do których roszczenia mają zarówno ChRL, jak i Tajwan oraz Wietnam.

Trudno nie uznać tego za pokaz siły i próbę psychologicznej presji na państwa regionu w związku z niejednoznacznym przebiegiem i niejasnymi

rezultatami pekińskiego szczytu z udziałem Donalda Trumpa i Xi Jinpinga. Tajwan ze swej strony odpowiedział prężeniem mięśni, czyli gniewnymi protestami, podważaniem własnych samolotów, a także wysłaniem w morze dodatkowych okrętów. Jeden z nich parę dni temu starł się z jednostką chińskiej straży przybrzeżnej w pobliżu kontrolowanych przez Tajwan spornych Wysp Pratas strategicznie położonych na krańcu Morza Południowochińskiego.

IISS opublikował w czwartek swoją ocenę strategiczną, opartą na badaniu ewolucji doktryn wojskowych mocarstw i państw Azji i Pacyfiku, a także ich bieżących działań. Wskazano w niej, że region ten już znalazł się w centrum nowego wyścigu nuklearnego z udziałem co najmniej kilku państw (w tym tych aspirujących do uzyskania takiego arsenału). Odnosnie do ewentualnego bezpośredniego konfliktu zbrojnego między USA a Chinami o Tajwan raport podkreśla, że siły obu mocarstw miałyby różne cele (w przypadku ChRL byłoby to trzymanie Amerykanów na dystans, zaś USA – wzmacnianie odporności Republiki Chińskiej), ale jest wysoce prawdopodobne, że obie zastosowałyby mocne uderzenia w kluczowe węzły dowodzenia, łączności, wywiadu i rozpoznania przeciwnika, także z użyciem broni nuklearnej.

W tle następuje dynamiczny rozwój programów zbrojeniowych w regionie: co prawda na Tajwanie opozycja zablokowała niedawno zwiększenie budżetu obronnego, ku radości Pekinu, ale za to Korea Płd. ujawniła, że zamierza zwodować swój pierwszy okręt podwodny z napędem atomowym i daje sobie na to czas do połowy lat 30. XXI w. Rozbudowuje też nowoczesną flotę nawodną w ramach nowego programu obejmującego m.in. fregaty rakietowe (notabene liczba okrętów znajdujących się w tej chwili w budowie we wszystkich państwach Indo-Pacyfiku jest największa w historii, podobnie jak łączne kwoty wydatków na samoloty, sprzęt pancerny i artylerijski).

Niepewne sojusze

Te duże pieniądze Azja wydaje coraz chętniej u siebie, i to z dwóch powodów. Pierwszy i oczywisty to szybki wzrost własnych zdolności technologicznych. Prawdopodobnie niebawem przyspieszy on jeszcze bardziej, bo do kooperacji ochoczo włącza się ze swoim niebagatelnym potencjałem Japonia, do niedawna programowo odżegnująca się od eksportu uzbrojenia i partnerstw w tym zakresie.

Powód drugi to niepokój co do strategii USA. Dla nas, karmionych od dawna opowieściami o amerykańskiej „reorientacji na Pacyfik” i wynikającej z tego coraz mniejszej obecności wojskowej Stanów Zjednoczonych w Europie, w tym na wschodniej flance NATO, może to brzmieć co najmniej dziwnie. Prawda jest jednak taka, że państwa Azji Południowo-Wschodniej i Oceanii wcale nie otwierają szampanów. Oceniają bowiem, całkiem słusznie, że po stronie amerykańskiego partnera rysują się tendencje izolacjonistyczne (niezależnie od tego, że

na dłuższą metę obiektywnie byłyby one samobójcze dla interesów ekonomicznych i politycznych Waszyngtonu). A co bodaj jeszcze ważniejsze, że USA pod rządami Trumpa (i być może jego następców) znacząco zmieniają paradygmat swojej obecności w regionie, komercjalizując ją i ściśle wiążąc swoje zaangażowanie w projekty obronne z bieżącym interesem finansowym.

To nie napawa optymizmem Seul czy Canberra, a tym bardziej Tajpej i Manili. Nawet państwa takie jak Indonezja, która podpisała niedawno umowę z USA o strategicznym partnerstwie, zapewne zdają sobie sprawę, że dla Amerykanów ważna jest tylko kontrola nad cieśniną Malakka – jej utrzymanie nie w każdym scenariuszu musi zaś być równoznaczne z obroną całego, rozległego terytorium. Tu trzeba liczyć na siły własne, ewentualnie innych sojuszników. Alternatywą jest zaś dogadanie się z potencjalnymi agresorami i uniknięcie wojny w ogóle, ale takie negocjacje lepiej się przecież prowadzi, gdy dysponuje się realną siłą wojskową i wiarygodnym odstraszeniem. W Singapurze spotykają się właśnie ci, których takie dylematy bardzo mocno dotyczą. Z ich wymiany doświadczeń, nawet drobnych gestów i półsłówek oraz wzajemnego sondowania może się zaś wykuć jakościowo nowa i całkiem zaskakująca polityka w regionie nie bez racji uznawanym już za centrum świata.

Chiny tymczasem nie poprzestają na coraz bardziej asertywnych gestach w swoim bezpośrednim sąsiedztwie strategicznym. Dodają do tego np. dyskretnie, ale konsekwentne wsparcie dla Iranu, uznając najwyraźniej, że jego opór wobec Izraela i USA sprawia więcej kłopotów tradycyjnym sojusznikom Ameryki niż im samym.

Smok na łowach

Zapewne także po to, by wzmocnić pozycję i „głębię strategiczną” swojego perskiego partnera, Pekin przyspieszył rozbudowę przyczółków w Pakistanie. Premiera tego kraju Shebhaza Sharifa gościli niedawno Xi Jinping i premier Li Qiang, a na koniec wizyty dostaliśmy wspólny komunikat o „nowym szerokim konsensusie” w sprawie chińskich inwestycji, wspólnego korytarza gospodarczego, stanowiącego element Inicjatywy Pasa i Szlaku oraz ustanowienia portu Gwadar (gdzie już od dawna funkcjonuje chińska baza wywiadowcza i morska) „regionalnym węzłem łączności”. Do tego zasygnalizowano pogłębienie współpracy dyplomatycznej i w dziedzinie bezpieczeństwa. To może oznaczać, że Pakistan jeszcze bardziej uwzględni chińskie interesy, występując jako pośrednik w negocjacjach amerykańsko-irańskich, a jednocześnie będzie chronił Chiny przed kłopotami ze strony przeróżnych rozproszonych grup islamskich, w których swoje wtyczki ma tradycyjnie pakistański wywiad wojskowy ISI.

Dla tych obserwatorów, którzy jeszcze pamiętają rządy gen. Perveza Musharrafa i jego rolę naprawdę skutecznego, regionalnego sojusznika Stanów Zjednoczonych – jest to smutny obraz tego, jak Chiny małymi, ale konsekwentnymi krokami

poprawiają swoją pozycję nad Oceanem Indyjskim. Sojusznicy z Azji Południowo-Wschodniej patrzą na to bez entuzjazmu i wyciągają wnioski.

Temat chińskiej ofensywy w państwach islamskich i jej konsekwencji będzie z pewnością jednym z bardziej gorących podczas singapurskich paneli i rautów, ale najważniejszy może się okazać inny wątek. Oto bowiem – dość niespodziewanie – organizatorzy z IISS do roli głównego mówcy na piątkowym otwarciu zaprosili prezydenta Wietnamu Tô Lâma. To zapewne gest zachęty dla tego kraju, o całkiem prężnej gospodarce i znaczącym potencjale wojskowo-ekonomicznym, żeby płynnie włączał się w regionalną kooperację. Wpisuje się to w trend, który wyznaczają ostatnio zarówno informacje biznesowe (np. o planowanych dużych inwestycjach Samsunga w Wietnamie), jak i polityczne (właśnie ujawniono, że wietnamski przywódca za parę dni ma udać się z oficjalną wizytą do Manili, aby z prozachodnim prezydentem Filipin Ferdinandem Marcossem jr. rozmawiać o pogłębieniu współpracy handlowej i w dziedzinie bezpieczeństwa).

Takie uhonorowanie komunistycznego (formalnie) generała, byłego funkcjonariusza i szefa wietnamskiej bezpieki, który niedawno połączył w swych rękach funkcje szefa partii i państwa, dysponując bodaj największą władzą w historii swojej ojczyzny, może jednak oznaczać coś więcej. Możliwe, że Tô Lâm jest kuszony, by jego kraj nieco wyraźniej oddalił się od Chin, z którymi łączy go model ustrojowy oraz zawniona wrogość w relacjach z USA, ale mocno dzielące bieżące spory terytorialne i liczne interesy ekonomiczne. Do tej pory Wietnamczycy sprawnie lawirują między sprzecznymi oczekiwaniami obu głównych mocarstw, starając się z tej sytuacji wyciągnąć dla siebie maksymalne korzyści.

Niezależnie od intencji gospodarzy może się jednak okazać, że sprawy właśnie się rozstrzygnęły i wietnamski lider przyjeżdża do Singapuru w imieniu swoich ostentacyjnie nieobecnych przyjaciół z Pekinu, by pilnować ich interesów i dać wyraz ich lekko pogardliwemu stosunkowi do tego forum. Zaiste, byłby to celnie wymierzony cios i kolejny sposób na zademonstrowanie światu, że to Chiny są niekwestionowanym zwycięzcą aktualnej rozgrywki i beneficjentem chaosu wprowadzanego przez Stany Zjednoczone pod rządami Trumpa.

Oby nie. Ale piątkowego, wieczornego wystąpienia Tô Lâma w Singapurze wiele osób pewnie wyczekuje dosyć nerwowo. Znacznie bardziej niż przemówienia Pete’a Hegsetha. I to też jest znak czasów. ©©



FOT. WOJTEK GORSKI

Witold

Sokała

wykładowca
Instytutu Stosunków
Międzynarodowych
Uniwersytetu Jana
Kochanowskiego
w Kielcach,
przewodniczący Rady
i analityk Fundacji
Po.Int, publicysta DGP



KONKURS

ORGANIZATOR

DGP | Dziennik
Gazeta Prawna

PATRONAT HONOROWY



PARTNER PROJEKTU



PARTNER GALI



PATRONAT



Konkurs „Eureka! DGP – odkrywamy polskie wynalazki”: najlepsi z najlepszych

Dobiega końca 13. edycja konkursu „Eureka! DGP – odkrywamy polskie wynalazki”. Do udziału w nim zaprosiliśmy polskie uczelnie, instytuty badawcze oraz jednostki naukowe PAN. Rozstrzygnięcie konkursu nastąpi na gali 29 czerwca, a podsumowanie cyklu ukaże się w DGP. Główna nagroda to kampania promocyjna dla uczelni lub instytutu o wartości 50 tys. zł w mediach INFOR PL SA (wydawcy Dziennika Gazety Prawnej), ufundowana przez organizatora. Po raz pierwszy Kapituła Konkursu przyzna Nagrodę Specjalną „Nowe Pokolenie Innowatorów”, skierowaną do liderów projektów, którzy nie ukończyli 35. roku życia.

Strona internetowa konkursu: eureka.dziennik.pl/

Sposób na stare wiatraki

Łopat nie trzeba już zakopywać, można je zmielić

Zespół dr. inż. Krzysztofa Bajera z Instytutu Materiałów Polimerowych, należącego do Sieci Badawczej Łukasiewicz, opracował sposób recyklingu zużytych łopat turbin wiatrowych. Inspiracją były w tym przypadku internetowe filmiki ukazujące, co robią z nimi Amerykanie. – Zakopują je na pustyni. A przecież tyle się mówi, że energia wiatrowa jest czysta i zielona – mówi Bajer.

Jak większość używanych przez człowieka sprzętów, tak turbiny wiatrowe z czasem niszczeją. Muszą więc trafić do utylizacji, a są wytworzone z materiałów trudnych do recyklingu. – Te, które teraz przerabiamy, pochodzą sprzed 30 lat. Dziś turbin wiatrowych jest kilkadziesiąt razy więcej niż wtedy. Oznacza to, że za dwie czy trzy dekady będziemy mieli ich do utylizacji kilkadziesiąt tysięcy ton – zaznacza Bajer.

Zespół toruńskiego naukowca postanowił zmielić łopaty, następnie dodać uzyskany proszek do tworzywa polimerowego jako napelniacz. – Jednocześnie wykorzystaliśmy tworzywa polimerowe także pochodzące z recyklingu, czyli upiekliśmy dwie pieczenie na jednym ogniu: zagospo-

darowaliśmy odpady z łopat i odpady z tworzyw sztucznych – dodaje.

Co ciekawe, zmielone łopaty tak naprawdę nie nadają się do recyklingu. Jeśli jednak połączymy je z tworzywem sztucznym, ABS czy PS, uzyskamy kompozyt polimerowy, który nadaje się już do dalszego recyklingu. I można go przerabiać ponownie nawet trzy, cztery razy.

Z nowego kompozytu można będzie budować wszelkiego rodzaju lekkie konstrukcje: szklarnie, stoiska targowe czy regały i półki sklepowe. Jak przyznaje wynalazca z Torunia, nowy materiał to w pewien sposób ucieleśnienie gospodarki obiegu zamkniętego, gdzie raz wykorzystane materiały można przerabiać wielokrotnie, oszczędzając surowce użyte do ich produkcji.

©P

Wynalazek zespołu dr. inż. Krzysztofa Bajera z Instytutu Materiałów Polimerowych, należącego do Sieci Badawczej Łukasiewicz

Nowa postać leku i nowy sposób otrzymywania grafitu

Dwa wynalazki, które korzystają z inżynierii materiałowej, fizyki i chemii

Choć jedno z rozwiązań dotyczy farmacji, a drugie produkcji grafitu, łączy je wspólny obszar nauki z pogranicza

inżynierii materiałowej, fizyki i chemii. Wynalazki prof. Karoliny Jurkiewicz z Wydziału Nauk Ścisłych i Technicznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach mogą wspomóc dwa obszary przemysłu: farmaceutyczny i baterijny.

Pierwszy z wynalazków to „Sposób otrzymywania itrakonazolu w stabilnej fazie nematycznej”. Itrakonazol to lek przeciwgrzybiczy. Jak tłumaczy Jurkiewicz, w temperaturze pokojowej tworzy kryształy, natomiast, kiedy go podgrzejemy do temperatury kilkudziesięciu stopni Celsjusza, zmienia się wewnętrzne ułożenie jego cząsteczek. – Najpierw w strukturę warstwową, w fazę smektyczną, a następnie, po podgrzaniu do ok. 90 st. C, pojawia się faza nematyczna, gdzie cząsteczki są zorientowane wzdłuż jednej osi, ale nie tworzą wyraźnych warstw. Ich środki są rozmieszczone chaotycznie, jak w zwykłej cieczy. W wyższej temperaturze itrakonazol przechodzi w fazę ciekłą i zaczyna się topić – mówi badaczka.

Otrzymanie struktury nematycznej itrakonazolu, ale w temperaturze pokojowej, do tej pory wykraczało do tychczas poza możliwości laboratoryjne. – Odkryliśmy jednak, że w wyniku mechanicznego mielenia itrakonazolu w niskiej temperaturze można uzyskać materiał, który ma cechy struktury nematycznej. Co więcej, nasze badania sugerują, że może ona pozostać stabilna fizycznie przez ponad rok, co jest bardzo ważne dla substancji farmaceutycznych – dodaje prof. Karolina Jurkiewicz.

Struktura nematyczna umożliwia osiągnięcie znacznie wyższej rozpuszczalności itrakonazolu. Z kolei rozpuszczalność substancji ma fundamentalne znaczenie w farmacji, bo bezpośrednio wpływa na to, jak organizm wchłania oraz wykorzystuje lek. – W naszym przypadku osiągnęliśmy około 20-krotny wzrost kinetyki rozpuszczania itrakonazolu – zaznacza Jurkiewicz.

Nazwa drugiego zgłoszonego przez śląską naukowczynię wynalazku to: „Sposób otrzymywania materiałów grafitowych z organicznych prekursorów węgla niegrafityzują-

cych”. Warto przypomnieć, że grafit to jedna z postaci węgla, jak zatem można go uzyskać z cukru? – Tradycyjnie syntetyczny grafit jest produkowany z koksu węglowego, ubocznego produktu rafinacji ropy naftowej, który jest podgrzewany do temperatury prawie 3 tys. stopni Celsjusza. W celu transformacji cukru do grafitu w takim wysokotemperaturowym procesie należy dodać katalizatory grafityzacji, które pomagają z nieuporządkowanej struktury węglowej wytworzyć porządek atomów taki jak w krystalicznym graficie – mówi Jurkiewicz.

Jej zespół opracował metodę wytwarzania syntetycznego grafitu z cukru, żywic furfurylowych, a nawet biomasy. – Cukry, takie jak: sacharoza, celuloza, glukoza czy fruktoza są jednymi z głównych komponentów resztek roślinnych, odpadów spożywczych, które można wykorzystać do wytwarzania jednego z najważniejszych materiałów przemysłowych – mówi badaczka ze Śląska. Co więcej, produkcja może się odbywać w znacznie niższej temperaturze, co pozwoli obniżyć wykorzystanie energii, a tym samym koszt procesu.

Grafit naturalny jest wydobywany w bardzo dużych ilościach. Jego zasoby mogą się niedługo wyczerpać ze względu na obecne ogromne zapotrzebowanie m.in. do produkcji ogniw w samochodach elektrycznych. Stąd pomysł śląskiego zespołu na syntetyczny grafit z biomasy czy żywic, mogące osiągać jakość grafitów naturalnych. – Proponowane przez nas grafity mogą stanowić znakomitą alternatywę – uważa Jurkiewicz. Badania jej zespołu były nakierowane na zastosowanie syntetycznego grafitu z cukru jako anody ogniw litowo-jonowych, gdzie obecnie jest wykorzystywany grafit syntetyczny i naturalny. Wszystko wskazuje na to, że to rozwiązanie może znaleźć szerokie zastosowanie w przemyśle baterijnym, który rozwija się w niezwykle szybkim tempie.

©P

Wynalazki zespołu prof. Karoliny Jurkiewicz z Wydziału Nauk Ścisłych i Technicznych Uniwersytetu Śląskiego

Bakteria, która lubi ciepło i zjada plastik

Kompostowalny plastik może zniknąć jeszcze szybciej

Doktor Daria Lisewska i mgr Alicja Mazuryk z Instytutu Materiałów Polimerowych, należącego do Sieci Badawczej Łukasiewicza, zidentyfikowały nowy szczep bakterii, który rozkłada biodegradowalny plastik: polilaktyd. – Interesujących mikroorganizmów szukałyśmy w kompostowni przemysłowej, bo wiedziałyśmy, że to miejsce, gdzie odpadki organiczne bardzo szybko i wydajnie ulegają rozkładowi. Pobraliśmy próbki kompostu i resztki folii polilaktydowej do badań – opowiada Mazuryk.

W serii doświadczeń badaczki wytypowały kilka szczepów bakterii, m.in. *Geobacillus thermoleovorans*, który wzrastał właśnie w obecności polilaktydu, co świadczyło, że wykorzystuje polimer jako źródło składników odżywczych. Na dodatek okazało się, że jest to bakteria lubiąca ciepło, bo optymalny wzrost był obserwowany w temperaturze powyżej 50 st. C.

– Jej aktywność metaboliczna jest największa w wysokich tem-

peraturach, czyli ok. 58 stopni C, a czasami nawet w 70 stopniach. Nie jest to często spotykane wśród bakterii, bo zazwyczaj ich optymalne działanie obserwuje się w okolicach 35 stopni – mówi Lisewska. Pasuje to idealnie do pryzm kompostowych, gdzie temperatura osiąga nawet 70 stopni C.

Na bazie „plastikożernej”, ciepłolubnej bakterii udało się już stworzyć specjalny preparat przyspieszający rozkład plastiku w kompostownikach przemysłowych. – Opracowałyśmy bioprodukt przyspieszający degradację tworzyw polimerowych. Stworzony jest ze specjalnie przygotowanego, porowatego granulatu skrobiowego, pokrytego wysuszonymi bakteriami w formie liofilizatu, który jest bardzo trwały i po ponownym nawodnieniu umożliwia ich namnażanie. Aby nasze mikroby rozkładały biodegradowalny plastik, wystarczy umieścić go w kompostowniku – dodaje dr Daria Lisewska.

W ten sposób okres potrzebny do rozłożenia polilaktydowych sztućców czy folii znacząco się skraca. – Z naszych badań wynika, że udało się nam skrócić proces rozkładu folii polilaktydowej z 12 do 8 tygodni, a więc o jedną trzecią – zaznacza mgr Alicja Mazuryk.

©P

Wynalazek dr Darii Lisewskiej i mgr Alicji Mazuryk z Instytutu Materiałów Polimerowych, należącego do Sieci Badawczej Łukasiewicza

Potencjalny lek przeciwstarzeniowy

Innowacyjna postać cytozyny została już przetestowana na myszach

Badana w Poznaniu 4-N-furfurylocytozyna zatrzymuje procesy starzeniowe u myszy. Czy tak samo będzie u ludzi – jest taka szansa. Obiecującą substancję zidentyfikował zespół prof. Elizy Wysoko z Pracowni Analiz Struktur Subkomórkowych w Instytucie Chemii Bioorganicznej Polskiej Akademii Nauk.

4-N-furfurylocytozyna – innowacyjna pochodna cytozyny – po raz pierwszy została zsyntezowana kilkanaście lat temu przez prof. Wojciecha Markiewicza. Jej analizą zajęła się prof. Wysoko. – W trakcie badań na liniach komórkowych 4-N-furfurylocytozyna, w skrócie FC, nie wykazywała żadnych właściwości toksycznych. Nie udało mi się znaleźć stężeń, które zabijałyby komórki – mówi poznańska badaczka.

Dlatego pojawiła się koncepcja, że FC może mieć właściwości prozdrowotne, a nawet przeciwstarzeniowe. W dalszych krokach średnie stężenie związku było testowane na drożdżach, potem na myszach. Dorosłym gryzoniom podawano FC w wodzie. Istnia-

ła obawa, że taki roztwór może im nie smakować. Zdarza się to dość często i może zrujnować niejedną eksperyment. – Okazało się jednak, że myszom smakowało FC w wodzie, piły ją jak zazwyczaj. Nie było też żadnych skutków ubocznych, toksyczności, niczego takiego nie stwierdziliśmy – opowiada Wysoko.

Co ciekawe, badania wykazały, że związek zatrzymuje procesy starzenia na poziomie komórkowym, wykazując właściwości prozdrowotne i proliferacyjne (wspiera namnażanie nowych komórek). Naukowcy sprawdzali dwa stężenia preparatu i za każdym razem otrzymane rezultaty były podobne.

– W trakcie badań skupiliśmy się na mózgach, ich starzeniu się, neurodegeneracji. Myszy też mogą chorować na parkinsona czy alzheimera. Okazało się, że podawanie FC chroni przed rozwojem neurodegeneracji mózgu mimo zaawansowanego wieku myszy – mówi badaczka z Poznania.

Na razie jej zespół ukończył badania na zwierzętach. Właściwości preparatu zostały opatentowane. – Myślimy o kolejnych eksperymentach, które mogłyby wykazać bardziej dokładnie efekt działania FC na organizm zwierzęcy, żeby w przyszłości można było bezpiecznie przetestować go na ludziach. Może też nam pomoże – podsumowuje prof. Eliza Wysoko. ©P

Wynalazek zespołu prof. Elizy Wysoko z Pracowni Analiz Struktur Subkomórkowych w Instytucie Chemii Bioorganicznej Polskiej Akademii Nauk

Odnaleźć patentowy rdzeń w naukowym rozwiązaniu

Choć prezentowane wynalazki należą do bardzo różnych obszarów nauki i techniki, z perspektywy rzecznika patentowego łączy je podstawowe wyzwanie: jak przełożyć wynik badań laboratoryjnych na precyzyjnie zdefiniowany i skutecznie chroniony przedmiot własności intelektualnej.

W tego typu rozwiązaniach wynalazkiem często nie jest wyłącznie sam produkt, lecz kontrolowany proces prowadzący do materiału, fazy fizycznej, kompozycji albo organizmu o określonych właściwościach. Dlatego kluczowa staje się mierzalność efektu końcowego. Nie wystarczy stwierdzić, że materiał jest bardziej uporządkowany, substancja stabilniejsza, szczep użyteczniejszy, a kompozyt trwalszy. Trzeba wskazać parametry możliwe do sprawdzenia, cechy strukturalne, wyniki analiz fizykochemicznych, zakres stabilności, aktywność biologiczną czy właściwości mechaniczne. Dopiero taka mierzalność pozwala zamienić wynik badań w realny przedmiot ochrony patentowej.

Przykładowo sposób otrzymywania materiałów grafitowych wymaga zdefiniowania warunków, które prowadzą do pożądanego struktury węglowej. W przypadku itrakonazolu w stabilnej fazie nematycznej istotne jest zdefiniowanie, że chodzi o stabilną postać fizyczną. Z kolei zgłoszenie 4-N-furfurylocytozyny pokazuje klasyczną siłę ochrony chemiczno-farmaceutycznej i możliwość objęcia ochroną związku, kompozycji i zastosowania medycznego. Jeszcze inne wyzwania przynosi biotechnologia: nowy szczep bakterii termofilnej trzeba opisać przez cechy pozwalające go jednoznacznie zidentyfikować, a często także zabezpieczyć depozytem biologicznym.

Te pięć wynalazków pokazuje, że patent nie jest jedynie formalnym potwierdzeniem odkrycia, lecz także narzędziem przekładania wyników badań na wartość gospodarczą. Dobrze przygotowane zgłoszenie powinno nie tylko opisywać, jak osiągnięto rezultat, ale także chronić to, co w nim najważniejsze, tj. nową właściwość, przewagę techniczną i potencjał zastosowania. ©P

FOT. MAT. PRASOWE



Oliwia Czarnocka

rzecznik patentowy,
JWP Rzecznicy
Patentowi

AUTOPROMOCJA

EUREKA

ODKRYCIE TYGODNIA

Wynalazki made in Poland

zaprasza Anna Piotrowska,
Dziennik Gazeta Prawna

Oglądaj na
dgp.pl/wideo

Gospodarka

Założyciel Amazona
i Blue Origin Jeff Bezos.
Wenecja, 27 lipca 2025 r.



FOT. ERNESTO RUSCIO/GC IMAGES

Biedny jak technooligarcha

Nowi finansowi arystokraci może zrzucili gorsety wyrafinowania i dyskrecji, ale jedno wciąż ich łączy z dawnymi elitami: nie chcą mówić o tym, jak niskie płacą podatki

Emilia

Świętochowska

Styl życia Jeffa Bezosa i jego żony Lauren Sánchez to zaprzeczenie cichego luksusu, który charakteryzował miliarderów przed nastaniem technooligarchii. Wystarczy przypomnieć medialny festiwal przepychu i ekstrawagancji, w który zamienili swoje trzydziuowe wesele w Wenecji: ponad 200 obskocznie bogatych gości epatowało diamentowymi akcesoriami oraz głębokimi dekolami, obskakując kolejne przyjęcia i brunchy jak atrakcje w Disneylandzie. Były balety w pianie na pokładzie wartego 0,5 bln dol.

megajachtu i kolacje przyrządzane przez szefów kuchni z trzema gwiazdkami Michelin.

W świecie „starych pieniędzy” takie pokazy rozbuchanej konsumpcji uchodziłyby za faux pas, lecz ludzie ery Trumpa nie przejmują się wyrokami arbitrów dobrego smaku. Łamanie kanonów estetyki ostentacyjnymi logami i pozłacanymi wnętrzami stało się dla nich aktem symbolicznej dominacji.

Nowi arystokraci może zrzucili gorsety wyrafinowania i dyskrecji, ale jedno wciąż ich łączy z dawnymi elitami: o swoim majątku wolą nie rozmawiać, by nie dawać okazji do przypomnienia, jak niskie płacą podatki.

Zdusić w zarodku

Jak tylko rozmowa schodzi na temat zasadności ich uprzywilejowania, natychmiast próbują odwrócić od siebie uwagę, uciekając w udawane oburzenie na to, że klasa średnia jest stale łupiona przez państwo. Bezos, czwarty na liście najbogatszych, dał modelowy popis tej strategii w ubiegłotygodniowym wywiadzie dla CNBC. Zapytany o narastające w Stanach Zjednoczonych nierówności majątkowe założyciel Amazona odparował, że podniesienie podatków dla najbogatszych niczego nie rozwiąże. Jego zdaniem zamiast demonizować i karać ludzi, którzy odnieśli sukces, poli-

tacy powinni uwolnić od nadmiernych obciążeń tych, którym wiedzie się gorzej – zwłaszcza że ich wkład do budżetu i tak jest stosunkowo niewielki.

Aby zilustrować swój punkt widzenia, posłużył się hipotetycznym przykładem pielęgniarki, która zarabiając rocznie 75 tys. dol., musi oddać fiskusowi 12 tys. dol. – Dolna połowa zarabiających płaci tylko 3 proc. wszystkich podatków. Uważam, że powinno to być zero – powiedział miliarder. – Nie mamy w tym kraju problemu z dochodami budżetowymi. Nasz system podatkowy już teraz jest najbardziej progresywny na świecie. 1 proc. najbogatszych odpowiada za 40 proc. wpływów z podatków – przekonywał.

Kalkulacje Bezosa nie tylko mają na celu rozmyć drażliwy dla niego temat, lecz są też mylące. Z danych federalnego urzędu skarbowego (IRS) wynika, że w 2023 r. zwykły Amerykanin z dolnej połowy drabiny majątkowej zarobił 54 tys. dol., od których zapłacił 3,7 proc. podatku dochodowego. Think tank Tax Policy Center szacuje, że 40 proc. osób – 76 mln – danina ta w ogóle nie dotyczy, bo ich pensje lub emerytury są na tyle niskie, że po odliczeniu ulg wychodzą na zero. To oczywiście nie znaczy, że nie dorzucają do obrony, sieci zabezpieczeń społecznych i innych wydatków. Klasa pracująca wciąż ponosi inne obciążenia: podatki od wynagrodzeń, stanowe podatki dochodowe, podatki od sprzedaży, akcyza... Te dwa ostatnie mają najbardziej regresywny charakter – czynsz, paliwo i zakupy spożywcze pochłaniają znacznie większą część budżetów niezamożnych gospodarstw niż rodziny z komfortową sytuacją finansową.

W czasach, gdy pogłębia się przepaść między elitami kapitału a resztą Amerykanów, a deficyt budżetowy dobiega do 2 bln dol., trudno się dziwić, że zuchwałe twierdzenia miliarderów tylko zaostrzają dyskusję o niesprawiedliwości systemu podatkowego. Dane Rezerwy Federalnej pokazują, że koncentracja bogactwa w rękach wąskiej kasty osiągnęła w tym roku rekordowy poziom. Od 1990 r. udział 1 proc. najzamożniejszych w całkowitym majątku USA urósł z niespełna 23 aż do 32 proc., podczas gdy kawałek tortu przypadający na dolną połowę skurczył się z 3,5 do 2,5 proc.

Nawet na samym szczycie widać coraz większe rozwarstwienie. Fortuny miliarderów z górnego 0,1 proc. pęcznią szybciej niż „skromnych” milionerów, co powoduje, że w uprzywilejowanych sferach krystalizują się nowe hierarchie uznania i prestiżu. Weźmy przykład rynku nieruchomości: w Dolinie Krzemowej domy warte 5–10 mln dol. często potrzebują ponad miesiąca i obniżki ceny, aby znaleźć nowych właścicieli, z kolei posiadłości od 20 mln dol. wżwyz sprzedają się już w ciągu kilku dni. Ta sama zależność dotyczy dóbr luksusowych. Miłośnicy Hermesa, Louisa Vuittona i Cartiera są odporni na spowolnienie gospodarcze czy inflację, więc marki te cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem; z kolei firmy celujące w wyższą klasę średnią, jak Michael Kors czy Furla, mocniej odczuwają wahania koniunktury i chudsze portfele klientów.

W ostatnim czasie pojawiało się wiele pomysłów opodatkowania majątku

najbogatszych lub przynajmniej ukrócenia zawiłych – i legalnych – praktyk, dzięki którym ogromna część ich pieniędzy staje się dla fiskusa niewidoczna. Pod koniec marca Bob Ferguson, gubernator stanu Waszyngton, w którym mieszczą się siedziby Microsoftu i Amazona, podpisał ustawę wprowadzającą 9,9-proc. podatek od dochodów powyżej miliona dolarów. Podobne inicjatywy rozważają władze m.in. Connecticut, Illinois i Kolorado. Jednak największe emocje polityczne budzi projekt z Kalifornii, którego losy rozstrzygnie listopadowe referendum. Jego twórcy proponują wprowadzenie jednorazowego 5-procentowego podatku od majątku miliarderów, który miałby zrekompenzować cięcia w programie opieki zdrowotnej dla niezamożnych (Medicaid) przeforsowane w zeszłym roku przez administrację Trumpa.

Podobny projekt, tyle że bez limitu czasowego, zgłosił w Kongresie Bernie Sanders. Senator ironizował, że jeśli Bezos będzie musiał oddać skarbówce dodatkowe 11 mld dol., to pozostałe 260 mld powinno mu wystarczyć do zapewnienia sobie dachu nad głową. Ofensywa lobbingowa technologicznych gigantów sugeruje, że chcą ten pomysł zdusić w zarodku.

Prywatne raje podatkowe

Stany Zjednoczone są domem ponad 989 miliarderów, których fortuny warte są razem 8,4 bln dol. – wynika z zestawienia „Forbesa”. Majątek człowiek trójki – szefa m.in. Tesli, SpaceX i X Elona Muska oraz założycieli Google’a Larry’ego Page’a i Siergieja Brina – wynosi 1,44 bln dol., grubo przebijając PKB Polski (ok. 1 bln dol.). 250 ultrabogaczy mieszka w Kalifornii, co czyni z niej największe na świecie zagłębie bogactwa. Technologiczni magnaci królują w pierwszej dziesiątce, ale większość osób z listy dorobiła się w innych branżach, najczęściej w bankowości i finansach lub nieruchomościach. Rodzinny kapitał nadal odgrywa ogromną rolę – jedna trzecia miliarderów odziedziczyła całość lub gros swojej fortuny – na czele z członkami dynastii Waltonów (większościowego właściciela Wal-Martu) i Pritzkerów (głównego udziałowca sieci Hyatt Hotels).

Choć eksperci długo zdawali sobie sprawę, że osoby zamożne wykorzystują misterne sposoby unikania opodatkowania, surowo strzeżona tajemnica skarbową praktycznie uniemożliwiała udokumentowanie konkretnych przypadków. Wiele sekretów wyszło na jaw w 2021 r., gdy pracownik fiskusa Charles Littlejohn udostępnił portalowi ProPublica informacje, które dały bezprecedensowy wgląd w finansowe manewry tytanów amerykańskiej gospodarki. Dziennikarskie dochodzenie wykazało, że w latach 2014–2018 rzeczywista stawka podatkowa 25 najzamożniejszych mieszkańców Stanów Zjednoczonych wyniosła zaledwie 3,4 proc. Największą kreatywnością w omijaniu skarbówki wyróżnili się: Warren Buffett (zapłacił 0,1 proc.), Jeff Bezos (niecały 1 proc.), Michael Bloom-

berg (1,3 proc.) i Elon Musk (3,3 proc.). Za zdradzenie szczegółów ich rozliczeń Littlejohn został skazany w styczniu 2024 r. na pięć lat więzienia.

Kolejny fragment obrazu podatkowej zręczności elity kapitału odsłoniły badania ekonomistów, w szczególności dwójki Francuzów: Emmanuela Saeza z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley, współautora projektu kalifornijskiego podatku majątkowego, i Gabriela Zucmana z École d'économie de Paris. W 2025 r. razem z zespołem prześwietlili miliarderów z listy „Forbes 400”, czyli górne 0,0002 proc., opierając się na zanonimizowanych statystykach skarbówki, sprawozdaniach spółek, deklaracjach podatkowych prywatnych firm oraz informacjach o podatkach od darowizn i spadków. Okazało się, że w latach 2018–2020 najbogatsi z bogatych dorzucali do budżetu niecałe 24 proc. dochodów albo inaczej: 1,3 proc. swojej fortuny. Poziom obciążen dla całej populacji wahał się między 25 a 30 proc.

Jak to możliwe, że właściciele finansowych imperiów płacą tak mało? Ray Madoff, profesor prawa na Boston College, tłumaczy, że kodeks podatkowy oferuje zamożnym Amerykanom rozległe możliwości tworzenia prywatnych rajów majątkowych poza kontrolą fiskusa. „Stany Zjednoczone pozwoliły najbogatszym po cichu odłączyć się od kraju, który przyniósł im ogromne korzyści finansowe” – pisze Madoff w książce „The Second Estate: How the Tax Code Made an American Aristocracy”. W konsekwencji funkcjonują równoległe systemy podatkowe: jeden dla osób utrzymujących się z pracy, drugi – dla posiadaczy bogactwa.

Pierwsza zasada podręcznika optymalizacji: unikanie wynagrodzeń. Miliarderzy nie pobierają pensji – a przynajmniej takiej, która odpowiadałaby ich roli jako liderów biznesowych imperiów. Zuckerberg, Page i Brin raz na rok otrzymują symbolicznego dolara, a Buffett chwali się, że od 40 lat jego roczne uposażenie nie przekracza 100 tys. dol. Bezos od 1998 r. dostaje tę samą wypłatę: 81,4 tys. dol., na tyle mało, że korzysta z ulgi na dziecko (w USA przysługuje ona osobom, których dochód nie przekracza 200 tys. dol.). Musk w 2018 r. zawarł z Teslą umowę, która uzależnia jego wynagrodzenie od osiągnięcia niezwykle wyśrubowanych progów związanych z kapitalizacją i wynikami spółki. Jest wątpliwe, czy kiedykolwiek zobaczy te pieniądze.

Majątki magnatów kapitału skoncentrowane są w pakietach akcji spółek, które zbudowali lub pomogli rozkręcić. Dzięki szybkim wycenom giełdowym od 2023 r. fortuna Muska powiększyła się o 0,5 bln dol., Zuckerberga o 150 mld dol., a Bezosa o 100 mld dol. Ale rezygnacja z pensji na rzecz udziałów daje ultrabogaczom jeszcze jeden lukratywny bonus: dostęp do uprzywilejowanej formy opodatkowania. Zyski kapitałowe – czyli dochody ze sprzedaży aktywów – podlegają bowiem znacznie niższym stawkom niż wynagrodzenia za pracę.

Madoff podaje w swojej książce przykład kierowcy i inwestora Ubera: jeśli ten pierwszy zarobi w ciągu roku 100 tys. dol., to będzie winien fiskusowi ok. 30 proc. tej kwoty; jeśli ten dru-

gi wzbogaci się o 100 tys. dol. na wzroście wartości akcji, to po ich sprzedaży będzie musiał odprowadzić podatek od zysków kapitałowych w wysokości 15 proc. Dzięki finansowej gimnastyce miliarderzy płacą znacznie niższe stawki niż wielu topowych menedżerów czy partnerów w kancelariach, którzy żyją głównie z pensji i bonusów, a nie zwrotów z kapitału (średnia stawka w tej grupie to 45 proc.), co potwierdza, że nawet wierzchołek drabiny się rozwarstwa.

Jak w Związku Radzieckim

Kolejnym filarem ochrony majątku jest strategia „kup, pożycz, umrzyj” (buy, borrow, die), która pozwala najbogatszym wydawać bez ograniczeń, a resztę podarować spadkobiercom bez dzielenia się ze skarbówką. Miliarderzy inwestują nie tylko w papiery wartościowe, ale też w nieruchomości, kryptowaluty, dzieła sztuki... Gdy potrzebują gotówki na nowy odrzutowiec, wystawne wesele lub dobroczynny gest, to zamiast wyprzedawać swoje portfolio często zaciągają pożyczki zabezpieczone aktywami. W ten sposób unikają podatku od zysków kapitałowych. Znany z zamiłowania do życia na kredyt prezes Oracle’u Larry Ellison (nr 5 rankingu „Forbesa”) zastawił już akcje o łącznej wartości ok. 82 mld dol., by sfinansować ekstrawaganckie upodobania, w tym budowę megajachtu, zakup wyspy w archipelagu Hawajów i nabycie kolekcji zabytkowych myśliwców. Ktoś mógłby powiedzieć: dług trzeba będzie w końcu z czegoś spłacić. Niekoniecznie. W tym przypadku ratunkiem przed skarbówką jest śmierć. Podatek od zysków kapitałowych liczy się od różnicy między ceną kupna a ceną sprzedaży. Gdy właściciel fortuny umiera, to wzrost wartości aktywów wypracowany za jego życia zostaje wyłączony z podstawy opodatkowania, czyli po prostu „wymazany” (nazywa się to „luką anioła śmierci”). Przejmowany przez spadkobierców majątek jest traktowany tak, jakby został nabyty po aktualnej wycenie rynkowej. Dzięki temu można go sprzedać bez odprowadzania podatku od zysków kapitałowych.

Teoretycznie dziedzice fortun przekraczających 15 mln dol. mają obowiązek zapłacić 40-proc. podatek od masy spadkowej (estate tax), lecz przepisy są tak naszpikowane dziurami, że w praktyce istnieje on głównie na papierze. Z pomocą wyspecjalizowanych prawników bogacze najczęściej umieszczają swoje akcje i inne aktywa w skomplikowanej sieci trustów, które zapewniają ich dzieciom, wnukom i prawnikom beztrudne wejście w dorosłość, a rodzinnym majątkom – azyl przed skarbówką. Praktyka ta jest tak powszechna wśród elit, że wszystkie projekty domknięcia fur-

tek od lat błyskawicznie upadają w Kongresie.

„Nasze tradycyjne narzędzia podatkowe – progresywny podatek dochodowy oraz podatki od spadków i darowizn – nie sięgają już tam, gdzie dziś jest ulokowane bogactwo” – podkreśla Madoff. Choć uważa, że najzamożniejsi Amerykanie powinni więcej dokładać do wspólnej kasy, to sceptycznie ocenia pomysł nałożenia na miliarderów podatku majątkowego. Po pierwsze, zdominowany przez konserwatystów Sąd Najwyższy prawdopodobnie by go obalił (projekt z Kalifornii jako inicjatywa stanowa nie napotka takiej przeszkody). Po drugie, wyegzekwowanie takiej daniny nastęrczyłoby masy praktycznych problemów. Musk, Bezos i reszta stawki musieliby co roku przedstawiać skarbówce stan posiadania wraz z wycenami poszczególnych składników fortuny, co byłoby daleko idącą ingerencją w prywatność i otworzyłoby drogę do wieloletniej batalii sądowej. Pojawiają się też wątpliwości, jak wycenić dzieła sztuki, udziały w spółkach i inne aktywa, które nie są notowane na giełdzie. Na pewno ultrabogacze i ich doradcy mieliby zachętę, aby wykombinować sposoby na ukrycie ich rzeczywistej wartości. Madoff sugeruje, że lepszym rozwiązaniem byłoby objęcie wszystkich zysków – wielkich spadków, darowizn, zwrotów z inwestycji itd. – podatkiem dochodowym.

Z konserwatywnej strony danina od miliarderów spotyka się ze znajomą litanią zarzutów: spowoduje odpływ kapitału i talentów, wyhamuje inwestycje, stłumi innowacyjność, napompuje biurokrację... Na znak protestu przeciwko referendum w Kalifornii kilku zamożnych mieszkańców opuściło stan, co krytycy odczytują jako preludium do exodusu. Pierwszym finansowym uchodźcą został Peter Thiel, który zamienił posiadłość w Hollywood Hills na rezydencję w Miami. Zaraz po nim Larry Page i Siergiej Brin ogłosili, że rozluźniają więzy z Doliną Krzemową i przenoszą część imperium Alphabetu do Nevady. Brin wydał już na kampanię przeciwko nowej daninie 57 mln dol., tłumacząc, że nie chce, aby Kalifornia skończyła jak Związek Radziecki, z którego uciekł z rodziną w 1979 r. Podobne spekulacje o lawinie wyjazdów ruszyły, gdy burmistrz Nowego Jorku Zohran Mamdani zapowiedział nałożenie specjalnego podatku od apartamentów i posiadłości, których właściciele na co dzień mieszkają w innym mieście. Mimo to za rządów demokratycznego socjalisty rynek luksusowych nieruchomości na Manhattanie nadal kwitnie.

©©



Więcej tekstów
tego autora
Skanuj
kod!
DGP.pl

Pomagać, ale oceniać. A nawet karać

Polityka local contentu może pomóc się stać większym i skuteczniejszym, jeśli używa się jej jako formy ochrony raczkującego przemysłu, a nie dużych podmiotów. Ale te chronione firmy trzeba oceniać i dyscyplinować

Z Danem

Breznitzem

rozmawia Sebastian Stodolak

Dlaczego właściwie potrzebujemy innowacji? Czy nie powinniśmy w końcu zacząć się cieszyć tym, co mamy?

Innowacyjność służy poprawie jakości życia, nie jest pogonią za nowością. Ale ważne jest odróżnienie wynalazczości od innowacyjności. Wynalazek to jakaś nowa idea, zaś innowacyjność aktem wprowadzenia jej w życie. Prowadzimy teraz wideorozmowę – czy da pan wiarę, że idea komunikacji wideo pojawiła się ponad 100 lat temu? Przez dekady się nie udawało. Jeszcze 15 lat temu jakość internetowego przekazu była fatalna. Pracowałem z Cisco w Chinach, próbowali sprzedawać tam specjalne sale do wideokonferencji. Jedna taka sala mogła kosztować nawet 2 mln dol., a koszty transmisji danych mogły wynosić ok. 1 mln dol. rocznie.

Sporo.

Tymczasem przyszła pandemia i nagle wszyscy zaczęli używać Zooma albo Teamsów, nawet się nad tym nie zastanawiając. Właśnie wtedy wynalazek sprzed ponad 100 lat zaczął realnie wpływać na rzeczywistość. Lubimy się skupiać na momencie, w którym ktoś wynajduje coś nowego, nawet jeśli wydaje się to bezużyteczne albo próżne. Ale bez ciągłej innowacyjności jakość naszego życia nie tylko przestałaby się poprawiać – ostatecznie zaczęłaby wręcz spadać.

W UE innowacyjność była kiedyś jednym z najczęściej używanych słów wytrychów. Dziś debatę zdominował inny termin: „bezpieczeństwo”. Czy w takim świecie wciąż może rozkwiatać innowacyjność?

Ja zadałbym eurokratom takie pytanie: jeśli chcecie bezpieczeństwa, czy możecie je osiągnąć bez innowacyjności? Jak można mówić o bezpieczeństwie, kiedy cała wasza struktura zależy od systemów IT, których nie produkujecie oraz które nie są waszą własnością intelektualną? Jeśli zależy ci na bezpieczeństwie, dobrobycie lub choćby poprawie produktywności, potrzebujesz innowacyjności. A czy innowacyj-



FOT. WESTEND61/GETTY IMAGES

ność może rozkwiatać w świecie mniej otwartym? Może.

Wielu europejskich polityków odpowiedziałoby: musimy ograniczyć dostęp do naszych rynków dla podmiotów spoza UE. Musimy się skupić na sobie. Musimy zbudować mur, tak jak Chiny zbudowały Wielką Zaporę Sieciową (Great Firewall), co pomogło im rozwinąć własne usługi internetowe. Czy powinniśmy pójść tą drogą?

Pytanie jest inne: czy UE potrzebuje polityki innowacyjnej i przemysłowej?

A potrzebuje?

Zdecydowanie. Ale czy strategia cios za cios zaprowadzi UE w lepsze miejsce? Pewnie nie. Jednak ta opcja winna być dostępna, skoro inni jej używają. Pamiętajmy też, że Chińczycy nie tylko ograniczyli dostęp do swojego rynku, oni również zainwestowali w budowę swoich zdolności. I to nie tylko w budowę zdolności produkcyjnych na potrzeby rynku wewnętrznego, ale w budowę zdolności eksportowych. Jeśli

jedyną rzeczą, jaką robisz, jest ograniczanie dostępu, bez rozwijania własnych zdolności, przegrasz.

Najbardziej udany chiński duży model językowy DeepSeek był wynikiem działań sektora prywatnego, a nie państwowych projektów.

To jest ten obszar, w którym ludzie często nie rozumieją, jak działają Chiny. Cofnijmy się o jedno pokolenie. Pamiętaj pan firmy Huawei i ZTE? Jeśli spojrzeć na dokumenty centralnego planowania dotyczące telekomunikacji i IT, wczesne wersje tych firm nie były częścią planu rozwoju. Uważano je za małe projekty poboczne. Dopiero kiedy odniosły sukces, stały się częścią planu. Pekin zrozumiał, że potrzebne jest centralne planowanie i stworzenie firm czempionów, ale potrzebna jest także elastyczność. A to oznacza, że jeśli inne firmy stają się skuteczniejsze, to one przejmują pałeczkę od dotychczasowych czempionów.

Co naprawdę leży w mocy rządu w tej dziedzinie? Czy decyzji

mogą przeorać strukturę rozwoju gospodarczego? Rząd nie może ci powiedzieć, jak i co masz sprzedawać. Rząd musi pilnować, by rynki działały i były konkurencyjne. Ponadto są pewne dziedziny, w których przypadku, nawet jeśli masz konkurencyjne rynki, rozwój będzie nieoptymalny. Chodzi o przestrzenie wysokiej niepewności. Czy ten produkt chwyci? Czy klienci rzeczywiście będą chcieli tej nowej usługi? Im wyższa niepewność, tym niższa szansa, że podmiot prywatny zainwestuje. Ekonomiczny noblista Kenneth Arrow wykazał, że w warunkach wolnego i konkurencyjnego rynku firmy prywatne będą mniej inwestowały w innowacje niż wymagałoby tego optimum.

Rząd jako inwestor wysokiego ryzyka?

Sposób myślenia o roli rządu powinien być taki: najpierw musi pomóc stworzyć zdolności do działania w danym obszarze, zaś potem stymulować graczy – firmy oraz jednostki – aby rzeczywiście coś z tymi zdolnościami zrobili. Następnie musi tworzyć strukturę rynku, która pozwoli im wygrywać. To różni się od powiedzenia: „Polska będzie teraz miała przemysł komputerów kwantowych, który będzie rządził światem, bo rząd tak powiedział”. Powodzenia. Spotkamy się za rok, kiedy zbankrutujemy.

Politycy wierzą, że wiedzą lepiej i lubią – z różnym skutkiem – obstawiać jednego konia. Weźmy Tajwan. Kraj odniósł sukces dzięki przemysłowi półprzewodników, rozwijanemu przy ogromnej pomocy państwa. Ale teraz ta specjalizacja jest także źródłem geopolitycznej podatności na zagrożenia, bo Chiny postrzegają kontrolę nad tym sektorem jako strategicznie ważną.

Moim zdaniem jest odwrotnie. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że gdyby Tajwan nie miał wynikającej z półprzewodników strategicznej wartości dla reszty świata, zwłaszcza dla USA, to Zachód byłby znacznie bardziej skłonny „sprzedać” go Pekinowi.

Myślę, że ten argument wymaga historycznej weryfikacji.

Owszem. Zaś doświadczenia Ukrainy wskazują, że trzeba inwestować również w obronność. Tajwan musi jasno pokazać, jak wysoka byłaby cena ataku.

Istnieje koncepcja, która zdobywa w Polsce ogromną popularność – politycy nazywają ją local content. Chodzi o priorytetowe traktowanie produkcji krajowej, faworyzowanie lokalnych firm. Ale jak pogodzić to z polityką, która ma na celu większą innowacyjność?

Historia daje dwie lekcje i zdecydowanie rekomendowałbym polskim decydom, by przestudiowali oba przypadki. Najbardziej współczesnym przykładem jest cud wschodnioazjatycki: Chiny, Japonia, Korea Południowa, Tajwan i Singapur. Local content może

WYWIAD

pomóc stać się większym i skuteczniejszym, jeśli używa się go jako formy ochrony raczkującego przemysłu, a nie dużych podmiotów. Ale te chronione firmy trzeba oceniać i dyscyplinować. A to znaczy, że musi być także kara.

Jakie kryteria takie firmy powinny spełniać, by być wartymi wsparcia? Ich ocena nie powinna się opierać na tym, czy sprzedają swoje produkty na rynku wewnętrznym. Powinna być oparta na eksporcie. Mówisz takim firmom jako rząd: wiemy, że jesteście mali; wiemy, że nie możecie od razu konkurować z największymi chińskimi, niemieckimi, amerykańskimi czy japońskimi firmami; wiemy, że nikt nie zgodzi się kupować od małego polskiego start-upu, zanim nie będzie miał pierwszego poważnego klienta. Możemy więc dać wam pierwszych klientów, gwarantując zamówienia. Ale żeby zaferować wam więcej – np. ulgi podatkowe – musimy wiedzieć, że wasze produkty są eksportowane, bo to znaczy, że są wartościowe. Kiedy eksportujesz, musisz konkurować z najlepszymi.

Z tego wynika, że eksportu nie powinno się subsydiować. Niekoniecznie. Można chcieć stymulować eksport, ale celem powinien być realny wzrost eksportu ponad wartość wsparcia. Jeśli twoje produkty są złe, subsydia nie sprawią, że konsument za granicą będzie chciał je nabyć. O wspieraniu biznesu przez państwo trzeba myśleć trochę jak o sporcie. Jestem gotów wspierać moją narodową reprezentację piłkarską, ale jej wyniki będę oceniał, trenerów będę zwalniał i decyzje będę podejmował nie na podstawie tego, czy drużyna pokonuje lokalne zespoły, ale tego, czy potrafi walczyć z Hiszpanią czy Brazylią.

Rozmawialiśmy 12 lat temu. Zastanawialiśmy się nad tym, jak uczynić Polskę innowacyjną, a pan podawał Izrael jako przykład kraju z dobrym do niej podejściem. W 2014 r. różnica między oboma państwami w PKB per capita według parytetu siły nabywczej wynosiła ok. 9 tys. dol. na korzyść Izraela. Tegoroczne prognozy MFW sugerują, że Polska wyprzedzi go o ok. 700 dol. Czy to nie sugeruje, odkładając na bok całą tę rozmowę o innowacyjności, że nasz model rozwoju jest dość skuteczny w dostarczaniu wzrostu gospodarczego i poprawie życia ludzi?

Polska winna być dumna ze swoich dokonań. Lecz nie jestem pewien, czy rywalizacja z Izraelem jest najlepszym pomysłem. Zamiast tego porównałbym Polskę z krajami, które mogłyby chcieć naśladować, np. skandynawskimi. W mojej ostatniej książce z 2021 r., która, jak sądzę, została przetłumaczona na polski przez Europejski Kongres Finansowy, omawiam fakt, że wiele krajów osiąga dobrobyt przez innowacyjność na różnych etapach łańcucha

wartości. Tajwan nie wynalazł nowych przemysłów. Tym, co rozwinął, była metoda produkcji półprzewodników. Inny przykład z tej wyspy: rowery. Był taki moment, że rowery nagle stały się lżejsze, niezawodne i na tyle przystępne cenowo, że zwykli ludzie mogli kupować ich zaawansowane wersje. Stało się tak dlatego, że Tajwan przyjrzał się produkcji bicykli i wykorzystał do niej technologię, która w tamtym czasie była związana z zastosowaniami obronnymi: włókno węglowe. Dokonał tego poprzez własne instytucje badawcze i we współpracy z firmami, a następnie rozproszył zdolność budowy ram z włókna węglowego w swoim przemyśle. Podobnie Polska musi zdecydować, co jest dla niej i jej gospodarki ważne, gdzie chce się znaleźć i jakie są najlepsze sposoby na to, aby cały kraj i społeczeństwo mogły ten punkt osiągnąć.

Przeznaczamy 4-5 proc. PKB na wojsko. Wśród ekonomistów toczy się dyskusja o tym, jak traktować te wydatki. Wielu znanych badaczy sprzeciwia się włączaniu publicznych inwestycji wojskowych do PKB; traktują je jako stratę czy też koszt. Czy jednak – patrząc na sytuację geopolityczną – istnieje szansa, by Polska zaprojektowała swoją politykę bezpieczeństwa w taki sposób, by pobudzała innowacyjność?

Jeśli ktokolwiek w Polsce wciąż czyta Keynesa, który po 2008 r. znów stał się modny, ten wie, że mówi on, iż wydatki publiczne są dobre i dopóki jakaś ich część zostaje w kraju, będą miały efekt mnożnikowy. Nie każdy wydatek wojskowy jest po prostu stratą, jeśli krąży w polskim systemie. Czy więc można uczynić wydatki obronne częścią polityki innowacyjnej i przemysłowej? Można i należy. Nie istnieje coś takiego jak realne bezpieczeństwo bez bezpieczeństwa ekonomicznego i dobrobytu. Te sfery są splecione i nie można ich rozdzielić. Doskonale widać to dzisiaj w Ukrainie.

Okazuje się, że nie zawsze jest jasne, która technologia i w jakiej formie da ci przewagę. Nie zawsze jest też jasne, czy technologia, którą rozwijasz na potrzeby obronności, później nie będzie miała największego wpływu w życiu cywilnym. Mówię, rzecz jasna, o dronach. Jeśli więc społeczeństwo decyduje się przeznaczać 5 proc. PKB na obronność, to trzeba zaprojektować to tak, aby miało jak największy długofalowy wpływ, także na gospodarkę i dobrobyt.

©



Dan

Breznitz

kanadyjski politolog i teoretyk innowacji

FOT. MAT. PRASOWE

Historia

Lustro dorosłego świata

Drewnianym mieczem się walczy, glinianą lalkę się usypia. Dziś zastąpiły je plastikowe odpowiedniki, ale zasada pozostaje niemal niezmienna – zabawka służy nie tylko rozrywce, lecz także nauce życiowych ról

Zofia

Brzezińska

Chłopiec bawi się drewnianym zwierzakiem na sznurku. Pociąga lekko, a niewielka figurka sunie po ubitej ziemi. Obok bawi się jego brat, turlając pierwotny wzór dzisiejszej piłki. W domu ich siostra układa właśnie do snu wykonaną z gliny lalkę. Dorośli są zajęci pracą, ale dzieci mają swój własny świat – zminiatyzowany, uproszczony, a jednak zadziwiająco spójny z otaczającą je rzeczywistością. Ta scena mogła się rozegrać w którejś z kolebek cywilizacji. Trzy tysiące lat później zmienia się materiały i technologie, ale nie to, co najważniejsze – dziecięca potrzeba poznawania świata poprzez zabawę.

Jeszcze chłopcem jesteś

W taki sposób mogły wyglądać zabawy dzieci, którym przyszło żyć w epoce głębokiej starożytności. Niewykluczone, że zabawki istniały jeszcze wcześniej. Naukowcy odkryli figurki zwierząt i ludzi liczące nawet 30 tys. lat, jednak nie wiadomo, czy miały one służyć zabawie, czy też stanowiły obiekty kultu. Najstarszym przedmiotem, którego przeznaczenie raczej nie budzi wątpliwości, jest licząca 4 tys. lat główka lalki znaleziona na włoskiej wyspie Pantelleria. Dowodem na to, że służyła do zabawy okazały się towarzyszące znalezisku miniatury garnuszek oraz wyposażenie małego pokoiku.

Najstarsze zabawki wykonywano z gliny, kamieni, drewna, tkanin, a czasem również ze zwierzęcych kości oraz skór. Najwięcej tego typu znalezisk pochodzi ze starożytnych Mezopotamii

oraz Egiptu. Były malowane, miały włosy i ubrania. Egipskie lalki z włókien palmowych miały czasem zaznaczone fryzury i biżuterię, co sugeruje, że służyły nie tylko jako przytulanki, lecz dzieci wykorzystywały je także do odgrywania ról dorosłych osób. Nie należy ich mylić z innym wytworem kultury egipskiej – figurkami uszebti przedstawiającymi ludzi wyposażonych w różne narzędzia do pracy. Uszebti miały do odegrania bardzo ważną religijną rolę w życiu po śmierci. Umieszczano je w grobowcach i wierzono, że po wypowiedzeniu odpowiedniego zaklęcia ożyją one w zaświatach, aby wykonywać za zmarłego jego pracę.

W Egipcie konstruowano także zabawki mechaniczne, jak krokodyl z ruchomą żuchwą. Zwierzęta stanowiły zresztą bardzo często inspirację dla wykonawców zabawek, o czym świadczą zachowane eksponaty w postaci psów czy koni.

Wbrew intuicji uważa się, że pierwsza forma grzechotki pojawiła się dopiero w starożytnej Grecji. Według popularnej legendy skonstruował ją matematyk, astronom i filozof Archytas z Tarentu, który chciał za jej pomocą zająć dzieci przeszkadzające mu w prowadzeniu dysput z innym myślicielem. Znalezione grzechotki z tej epoki są najczęściej wykonane z gliny. Wewnątrz umieszczano ziarną lub drobne kamyczki.

Historyk Ksenofont w swoim dziele „Uczta” wspominał, że lalki z tego okresu miały ruchome ręce i nogi. Z kolei Platon w „Prawach” zawarł myśl o tym, jak zabawki pomagają dzieciom przygotowywać się do pełnienia dorosłych ról: „Ten, kto stać się ma dobrym rolnikiem czy budowniczym, już w zabawie budować powinien domki dziecinne czy małe poletka uprawiać, a wychowawca ➤

dostarczyć winien jednemu i drugiemu małych narzędzi wzorowanych na prawdziwych i przywozić ich do tego, żeby pewne niezbędne elementarne umiejętności przyswoili sobie zawczasu". Z kolei król perski Dariusz miał do swojego słynnego przeciwnika, Aleksandra Wielkiego, przesłać kpiący list o treści: „Posyłam ci piłkę, abyś się nią bawił, bo jeszcze chłopcem jesteś”.

Mali dorośli zbijają bąki

W początkach średniowiecza pod wieloma względami nastąpił regres kultury materialnej. Zabawki pochodzące z okresu między V a XI w. cechują się prostotą, niewielkimi rozmiarami i skromnym zdobieniem. Tak jak datowana na okres wikingów, wykonana z patyka lalka znaleziona na wyspie Wolin. Produkcja bardziej skomplikowanych zabawek rozpoczęła się na nowo dopiero ok. XI–XII w. Mistrz Wincenty Kadłubek pisał: „Dzieci zwyczajem jest bawić się z dziećmi w para nie para [parzyste – nieparzyste] i na długiej trzcinie harować”. Ten sam kronikarz nadmieniał, że legendarnemu protoplaście Piastów, Siemowitowi, „wysoką godność królewską [...] przepowiadano [...] od czasów jego dziecięcych grzechotek”. Podobnie jak starożytni myśliciele, również ludzie średniowiecza doszli do wniosku, że zabawki powinny przygotowywać dzieci do pełnienia dorosłych ról. Dlatego chłopcy z królewskich dynastii oraz szlacheckich rodów, których przeznaczeniem był stan rycerski, otrzymywali do zabawy miniaturowe miecze i drewniane konie na biegunach. Dziewczynkom sprawiano lalki mające je przygotować do opieki nad małymi dziećmi. Wśród znalezisk dominują grzechotki, bąki, zwierzęce figurki (bardzo często koni), elementy uzbrojenia (małe mieczyki, nożyki, groty strzał), lalki czy miniaturowe przedmioty gospodarstwa domowego. Mowa o potomstwie ludzi mających. Dzieci chłopów, od małości wdrażane do pracy, miały bardzo mało czasu na beztroskę, a o ewentualne zabawki musiały przeważnie starać się same, polegając na własnej wyobraźni oraz darach natury.

Zaskakująco zawrotną karierę zrobił w średniowieczu bąk. Chociaż przedmiot znany był już w czasach starożytnych, najwięcej jego odnalezionych egzemplarzy pochodzi właśnie z epoki średniowiecza. W języku polskim pojawił się nawet zwyczaj frazeologiczny „zbijać bąki” oznaczający marnowanie czasu. Informację o popularności tej zabawy wśród dzieci przekazuje nam również dzieło „Zabawy dziecięce” Pietera Bruegla z 1560 r., na którym kilkoro maluchów jest pochłoniętych tą właśnie rozrywką. Obraz ten stanowi wyjątkowo cenne źródło wiedzy o tematyce dziecięcych zabaw. Bruegel przedstawił na nim ponad 200 dziecięcych postaci oddających się ok. 90 różnym rodzajom gier i zabaw. Wykorzystują one do tego różne przedmioty: kawałki drewna, kości, obręcze, beczki, czyli wszystko, co znajduje się w ich zasięgu. Dzieciństwo rzadko było przedstawiane w sztuce, traktowano je po prostu jako etap, który trzeba przejść, ale sam w sobie nie jest wartością, a dzieci często postrze-



FOT. PAUL POPPER/POPPERFOTO VIA GETTY IMAGES

Zabawa rycerzami, ok. 1910 r.

gano jako miniaturowych dorosłych. Na obrazie Bruegla możemy odnaleźć potwierdzenie tego zjawiska w sposobie ubrania dzieci. Dziewczynki noszą fartuchy i czepki jak ich matki, a chłopcy – spodnie, kapoty i kubraki jak ojcowie.

Proces zmiany mentalności definiującej dzieci jako miniaturowych dorosłych był bardzo długi. Jednym z pierwszych, który podjął próbę innego spojrzenia na dzieciństwo, był Jean-Jacques Rousseau, który w traktacie pedagogicznym „Emil, czyli o wychowaniu” (1762) opisał dziecko jako istotę wymagającą ochrony i specjalnego wychowania oraz skrytykował traktowanie dzieci jak minidorosłych. Niestety, w życiu osobistym filozof nie poparł głoszonych idei przykładem. Pięcioro własnych dzieci oddał do przytułku Hôpital des Enfants-Trouvés w Paryżu.

Pogrzeb w domku dla lalek

Wiek XIX był dla dzieci czasem paradoksów – z jednej strony zaprzęganym je do pracy w fabrykach, a z drugiej – zaczęły narastać nurty myślenia wywołujące do ich ochrony, rozwijane m.in. przez teorie psychoanalizy Zygmunta Freuda. Nadal jednak bardzo silne było przekonanie, że dzieci należy od początku oswajać ze wszystkimi aspektami życia. Nie zabierano ich już raczej na publiczne egzekucje, jak bywało w wiekach poprzednich, lecz także nie chroniono przed takimi tematami jak śmierć czy wojna. Chłopcy bawili się żołnierzyka-

mi, a dziewczynki lalkami. Ciekawymi obiektami z tamtego okresu są zestawy lalek do odprawiania pogrzebu. Ubranie żałobnie lalki, miniaturowe katafalki i trumny to przedmioty, które miały oswajać dzieci z bolesną stroną rzeczywistości.

Jednocześnie zaczęła się (zwłaszcza w Niemczech) seryjna produkcja domków dla lalek (wcześniej wykonywaniem takich dzieł parali się sporadycznie poszczególni rzemieślnicy). Wiele z nich zachwyca dbałością o detale i kunsztownością wykonania. Za ojczyznę miniaturowego świata uważana jest Norimberga, później produkcję rozpoczęły też Wielka Brytania oraz Francja. Masowa produkcja sprawiła, że domki – wcześniej luksus jedynie dla arystokracji – zaczęły być dostępne również dla klasy średniej. Do produkcji lalek wykorzystywano głównie bisque (porcelanę), gumę i celuloid. Domki dla lalek uważano zaś za świetne narzędzie nauki dla przyszłych pań domu.

Służąc propagandzie i kreując ideał

W 1902 r. miało miejsce wydarzenie, które zapoczątkowało karierę innej, kulturowej dziecięcej zabawki – pluszowego misia. Prezydent USA Theodore Roosevelt podczas polowania darował życie młodemu niedźwiadkowi, a będący tego świadkiem rysownik Clifford Berryman przekazał tę informację prasie, która szybko podchwyciła temat, dostrzegając w nim potencjał ukazania wrażliwej strony głowy państwa. Artykuł przeczytał Morris Michtom, właściciel sklepu. Wpadł na pomysł, aby wykonać kilka zabawek na wzór niedźwiadka z obrazka zdobiącego artykuł... i tak miś pojawił się w przemyśle zabawek.

Wiek XX to również epoka ideologii totalitarnych, które nie oszczędziły w żaden sposób dziecięcej niewinności. Najbardziej jaskrawym przykładem państwa, które zaprzęgało dosłownie każdą sferę ludzkiego życia w tryby propa-

gandy, jest III Rzesza. Zabawki produkowane w III Rzeszy to przede wszystkim żołnierze dla chłopców, mający im uświadomić przyszłe obowiązki wobec Niemiec, oraz lalki dla dziewczynek, programujące je do ról żon i matek. Lalki obdarzono standardowo blond włosami i niebieskimi oczami, aby uosabiały aryjski ideał urody. W czasie wojny zabawki propagandowe produkowały również USA oraz ZSRR.

Największą transformację przemysł zabawkarski przeżył po zakończeniu światowego konfliktu. Zjawisko bogacenia się społeczeństw krajów zachodnich Europy i USA sprawiło, że popyt znacząco wzrósł, a popularność i dostępność plastiku – który w czasie wojny był zarezerwowany wyłącznie na cele militarne – sprawiły, iż produkcja zabawek stała się jeszcze bardziej masowa. W 1957 r. amerykańska bizneswoman Ruth Handler podarowała światu lalkę Barbie, która zaważadnęła wyobraźnię pokoleń dziewcząt – z jednej strony ucząc je, iż warto w życiu dokonywać własnych wyborów, ale czasem też wpędzając je w kompleksy swojej nierealnej urody. W latach 60. i 70. główne centra produkcji zaczęto stopniowo przenosić do Azji – ze względu na dostępność taniej siły roboczej. Wykorzystywanie pracowników z krajów rozwijających się, również tych niepełnoletnich, stanowi ważny problem etyczny, z którego rozwiązaniem branża nadal się mierzy.

Współczesny przemysł zabawkarski zwraca także uwagę na kwestię reprezentacji i inkluzywności – na rynku pojawiają się lalki o różnych kolorach skóry, z aparatami słuchowymi, protezami czy z cechami upodabniającymi je do osób z zespołem Downa, mające lepiej odzwierciedlać różnorodność społeczną. Coraz większe zróżnicowanie oferty produktów przeznaczonych do zadowalania dziecięcego klienta każe z jednej strony docenić mnogość oferowanych współczesnym dzieciom możliwości, ale z drugiej strony prowokuje do pytania, czy pozostawia ona przestrzeń dla dziecięcej wyobraźni. ©

Każdy był kiedyś dzieckiem

Długo w historii dziecko było małym dorosłym, wersją mini tego, kim powinno się stać w przyszłości. Dzieciństwo, które znamy dzisiaj, jest w efekcie niedawnym wynalazkiem

Sebastian

Pawlina

Trudno o życiorys równie barwny jak ten Patricka Leigh Fermora. W ciągu przeżytych 96 lat był podróżnikiem, pisarzem, żołnierzem, partyzantem i bohaterem w Grecji. Nie sposób nie odnieść wrażenia, że wszystko to przychodziło mu z dzieciną wręcz łatwością. Bo i fantazję miał godną dziecka.

Urodził się w Londynie w drugim roku I wojny światowej. Krótko po porodzie jego matka postanowiła wrócić do męża, który pracował w Kalkucie. Zdecydowała, że zabierze ze sobą tylko jedno dziecko – starszą córkę. Po morzach i oceanach grasowały niemieckie okręty podwodne, które zatapiały statki państw należących do Ententy. Posłały na dno „Lusitanię” wraz z 198 osobami. Chcąc uniknąć śmierci obojga dzieci, kobieta zostawiła Paddy’ego z rodziną zastępczą. Zobaczyli się dopiero po wojnie.

Opiekunowie nie nakładali na chłopca żadnych zakazów ani nakazów. „Nowa rodzina na tle stodoły, stogów i ostów w cieniu zarośli oraz falujące miedze i redliny – oto moje pierwsze zapamiętane obrazy; zatem najwcześniejsze lata, uważane za tak ważne i kształtujące, a które spędziłem mniej więcej jako dziecię do brego farmera puszczone samopas, pozostawiały we mnie wspomnienie stanu całkowitej, niczym niezmaconej błogości” – pisał w „Czasie drogi”, opowieści o jego podróży z Holandii do Stambułu.

Gdy matka i siostra wróciły do Wielkiej Brytanii, początki ich relacji z kilkuletnim Patrickiem nie były łatwe. Ten zachowywał się niczym mały dzikus, jak sam siebie określał, niezdolny do wpasowania się na dłużej w jakiejkolwiek ramy zachowań, których od niego oczekiwano. Był regularnie usuwany ze szkół, choć osiągał dobre wyniki w nauce, nie licząc matematyki, która była jego zmorą. Miał talent do historii, literatury, języków obcych. W późniejszych latach opanował m.in. niemiecki, rumuński, francuski, włoski, hiszpański, grecki.

Żywoty ku nauczaniu

Lekkość bytu zaznana przez Leigh Fermora nigdy nie była normą dla dzieci i młodzieży. Każda struktura państwowa, żeby przetrwać, musiała tworzyć schematy postępowania w każdej dziedzinie –

także wychowywania i przygotowywania najmłodszych do pełnienia późniejszych ról w społeczeństwie. Sprawę z tego zdawano sobie już w starożytności.

Bodaj pierwszymi powszechnie znanymi systemami edukacyjnymi były te stworzone przez greckie póleis – Spartę i Ateny. W tej pierwszej w wychowaniu nowego obywatela widziano przede wszystkim cel militarno-polityczny. W Atenach, ojczyźnie Sokratesa i Platona, wartości miało być szerokie wykształcenie – czytano więc Homera, Hezjoda i Solona, dbano o kondycję fizyczną oraz poczucie rytmu w muzyce. Ale były też cechy wspólne, jak to, że edukacja chłopców była ważniejsza od nauczania dziewcząt, a dzieci rozpoczynały naukę około siódmego roku życia.

Najistotniejsze było jednak to, że niezależnie od miejsca i czasu rozumiano, że ukształtowanie młodego człowieka odgrywa kapitalną rolę w życiu państwa i społeczności. Widać to w popularnych w starożytności żywotach, takich jak te pisane przez Plutarcha z Cheroni. W „Żywotach sławnych mężów” opowiadał on o nauczycielach swoich bohaterów, o filozofach, którzy przygotowywali ich do przyszłej działalności politycznej, wyciągając na wierzch najlepsze cechy podopiecznych. Z kolei Swetoniusz w „Żywotach Cezarów” podkreślał rolę pochodzenia i talentów objawiających się działaniami podejmowanymi już w młodości.

Te różnice nie zmieniają faktu, że obaj historycy dostrzegali dzieciństwo opisywanych przez siebie postaci. Rozumieli, że w tym krótkim w życiu człowieka czasie zachodzą zmiany decydujące o jego późniejszych losach. Na razie jednak nie szczęście dziecka – czy w ogóle człowieka – było dla nich ważne, lecz jego przydatność dla państwa.

Dorosły, tylko mniejszy

Kiedy więc dziecko historyczne stało się dzieckiem, które znamy dzisiaj? Człowiekiem, który ma swój pełnoprawny świat, a nie jest tylko małą wersją dorosłego, niczym gliniana figurka lepioną zgodnie z zapotrzebowaniem, bez prawa do własnego zdania? Badacze spierają się o to od dekad. Kij w mrowisko włożył Philippe Ariès, francuski historyk, który w wydanej w 1960 r. pracy „Historia dzieciństwa” stwierdził, że „mniej więcej aż do XII w. sztuka średniowieczna

ignorowała dzieciństwo i nie próbowała go przedstawiać”. Przekonywał, że dziecko w sztuce średniowiecznej jest małym dorosłym, względnie ma cechy wyglądu człowieka dojrzałego.

Z takim obrazem nie zgadzał się m.in. historyk sztuki Andrzej Wyrobisz. Brak wizerunków dzieci w malarstwie średniowiecznym tłumaczył nie postrzeganiem dzieci jako kogoś mniej wartościowego, lecz brakiem portretów jako takich w tamtej epoce. Nawet przedstawienia królów czy książąt były jedynie symboliczne. Faktem jednak jest, że w sztuce dzieci długo były dodatkiem. Według Jadwigi Koniecznej, badaczki literatury dziecięco-młodzieżowej, aż do XVII w. dzieci pojawiają się w książkach, ale nie są ich głównymi bohaterami. Nawet Janowi Kochanowskiemu pozostać Urszulki posłużyła do przedstawienia samego siebie – cierpiącego ojca. Można by zaryzykować twierdzenie, że była kluczem do przepracowania traumy.

Przełom nastąpił w XVII i XVIII w. wraz z pracami Johna Locke’a i Jeana-Jacques’a Rousseau. „Pierwszy swą słynną ideą tabula rasa, rozwiniętą w rozprawie «Myśli o wychowaniu», wskazał na znaczenie wychowania, a zwłaszcza intelektualnego rozwoju dziecka w przygotowaniu do dorosłego życia. Drugi zaś głosił, że dzieciństwo jest ważne samo w sobie jako okres życia człowieka najbardziej bliski «stanowi naturalnemu»” – pisze Konieczna. Dzieci powoli przestawały być małymi (i niezbyt widocznymi) dorosłymi.

Barwy dzieciństwa

W polskiej literaturze zmiana ta stała się widoczna w drugiej połowie XIX stulecia w twórczości Bolesława Prusa, Elizy Orzeszkowej czy Henryka Sienkiewicza, którzy w swoich powieściach nie tylko nadawali najmłodszym bohaterom imiona, lecz również tworzyli ich wiarygodne rysy psychologiczne. Wraz z akceptacją dziecięcej rzeczywistości zaczęto dostrzegać towarzyszące jej marzenia i obawy.

Niewiele zrobiło to również dogłębnie i barwnie jak Józef Hen. Jego opisy uczuć z czasów, gdy miał kilka, kilkanaście lat, to nie tylko literatura najwyższej próby, lecz również podręcznik dla każdego, kto chce lepiej zrozumieć dzieci – no i kapitalne źródło historyczne do poznania świadomości dziecka wychowującego się w dwudziestoleciu międzywojennym. A może i do odkrycia jakiejś prawdy o nas samych.

Opowiadając o jedynym uratowanym zdjęciu z wczesnego dzieciństwa, pisarz z mądrością człowieka, który poznał życie od podszewki, zanotował, że gdyby „teraz spotkał to dziecko z Nowolipia [część Warszawy, w której się wychowywał – red.] i mógł mu opowiedzieć o nim samym, byłaby to opowieść dla niego niewiarygodna, wręcz fantastyczna – i zarazem rozczarowująca. Bo dużo w tym życiu jest bicia głową w mur”.

Widział w swoim życiu, ale i w życiu dziecka per se, smutek i strach przed kolejnymi krokami, przed każdym zakrętem, za którym czało się nieznane. Dziecko – uważa Hen – boi się tego, co go otacza. Przeraza go tempo wydarzeń, niezrozumiałe słowa, zdania, gesty, rozmiary dorosłych, zwierząt i drzew, słabość swo-

jego ciała, które nie jest jeszcze w stanie dobrze chwycić, wspinać się i biegać, choroby, które powodują ból i rozdrażnienie. „Dlaczego gorączka? Dlaczego bolesne opuchnięcie od świnki? Duszący koklusz? Dlaczego katar z nieznosnymi gilami, kaszel, oparzenia, swędzenie?” – pyta.

Te bodźce odnajdujemy również u Bernarda Singera, dziennikarza, wychowującego się na tych samych ulicach co autor „Królewskich snów” dwie dekady wcześniej. „Jest rzeczą dziecka krzyżować i nie znosić krzyku” – stwierdzał. Tymczasem warszawska Wola, na której dorastał, była niczym bliskowschodni targ – kolorowa i wypełniona dźwiękami. Dobiegały one z mieszkań, podwórzy, ulic, placów. Krzyczano rano, w południe i do późnych godzin nocnych.

We wspomnieniu Hena obrazki te nabierają obłędnie intensywnych barw i kształtów tak wyraźnych, że kino nie oddałoby ich lepiej. Był więc „tęgi, siwy pan z małą walizczką. Kiedy ją otwierał, wionął zapach herbaty «Cejlon» i czekolady «Domańskiego». Bardzo tego grubasa lubiłem, nie pamiętam już dlaczego, mama zresztą też go lubiła, wyglądał solidnie i uczciwie (...); kiedy się na to trzecie piętro wgramolił, był tak zasapany, że mama prosiła, żeby usiadł i napił się herbaty, tej samej, którą u niego kupowała. Doprawdy nie wiem, dlaczego o nim piszę”.

W tym zastanawianiu się, jaki jest cel opowiadania o sprzedawcach herbaty, o dostawcy węgla, o dziewczynie sprzedającej bajgle i o niemowie, „który wydawał z siebie przeraźliwe jęki”, dzięki czemu zawsze w grupie żebraków dostawał najwięcej i najszybciej, byle sobie poszedł, kryje się urok opowieści z lat dziecięcych. Z lat, w których zapamiętuje się to, co nieoczywiste. Nie spory polityczne, wahania cen, lęk przed wojną, napięcia etniczne, ale kolor, dźwięk, kształt. Może to bardziej ludzkie niż to, na co zwracamy uwagę jako dorośli?

„Tołstoj pisał o szczęśliwym, bezpowrotnym okresie dzieciństwa. Dla Mickiewicza dzieciństwo było sielskie, anielskie. Sięgając wstecz do tego okresu, o ile mnie pamięć nie zawodzi, myślę, że nie miałem poczucia ani szczęścia, ani anielskości” – stwierdzał Singer, który już jako kilkulatek odczuwał smutek.

Również Hen jako mały chłopiec poznał to uczucie. Po latach nie wiąże tego jednak z wizjami tego, co miało nastąpić za kilka lat. Być może wychodzi z założenia, że te powinny być przynależne literackiej fikcji, jak w dziecięcym się w okolicach I wojny światowej „Marszu Radetzky’ego” Josepha Rotha. Tam jeden z bohaterów mówi: „Moje dzieci są jeszcze małe; jedno liczy osiem, drugie dzieś lat i kiedy śpią, mają okrągłe różowe policzki. A jednak jest w ich twarzach podczas snu wiele okrucieństwa. I niekiedy mam wrażenie, że jest to okrucieństwo ich epoki, przyszłości, która le nawiedza w czasie snu. Nie chciałbym dożyć tych czasów!”. Może była w tym jakaś wizja przyszłości? Powieść Rotha wyszła w 1932 r., 12 miesięcy przed dojściem naziistów do władzy w Niemczech.

Zdjęcie z dzieciństwa

Patrząc na zdjęcia dzieci z tamtych lat, nie sposób pozbyć się z głowy my- ➤



FOT. MAT. PRASOWE

Uczniowie I Miejskiego
Gimnazjum Męskiego
w Warszawie. 1925 r.

śli o tym, jaki był ich los po 1939 r. Czy przeżyli? Czy przeżyli ich rodzice? Czy byli świadkami śmierci, bombardowań, egzekucji? Czy widziały obozy, przesiedlenia, łapanie? Każdy badacz tamtych lat ma taki obrazek, nawet jeśli nieświadomiony. Dla mnie jest to fotografia uczniów I Miejskiego Gimnazjum Męskiego w Warszawie, obecnego III Liceum Ogólnokształcącego im. gen. Józefa Sowińskiego. W międzywojennej stolicy była to jedna z najnowocześniejszych placówek szkolnych. Uczniowie byli objęci opieką znakomitych pedagogów, wśród nich pierwszego prezesa PAN, pierwszej psycholożki szkolnej w Polsce, badaczki fauny pasożytniczej na Antarktyce, geologa – współtwórcy podręczników szkolnych, a w końcu reprezentanta Polski w piłce nożnej. Na terenie szkoły znajdował się ogród botaniczny, o który dba-

li uczniowie, było minizoo, w którym chętni opiekowali się sokołami, myszówkami, pustułkami, sówkami, dzwonkami, derkaczami, zajacami, wiewiórkami, królikami, synogarlicami, wróblami, jeżami, sarną, a nawet dwoma aligatorami. Na bujających w obłokach czekała wieża astronomiczna. Wszystko to było opakowane w stojący do dzisiaj i niezmieniony zachwycający gmach zaprojektowany przez Mikołaja i Tadeusza Tołwińskich, ojca i syna, współtwórców architektury w niepodległej Polsce.

Grupa kilkudziesięciu uczniów wraz z nauczycielami i nauczycielkami stoi więc na tle szkoły. Zdjęcie wykonano w czerwcu albo wrześniu 1925 r. II Rzeczpospolita do swojego końca ma jeszcze niemal 15 lat. Najmłodszy z tych chłopców zdąży dorosnąć, niektórzy założą rodziny, paru pewnie umrze albo zginie, zanim

spadną pierwsze bomby. Wśród nich stoi trzech kolegów z jednej klasy. Tadeusz Wiwatowski, Franciszek Zubrzycki i Stefan Kilanowicz. Mają po 10–11 lat. Pierwszy z nich zostanie historykiem literatury, żołnierzem września 1939 r., w czasie okupacji wstąpi do Armii Krajowej, zginie w Powstaniu Warszawskim. Drugi zwiąże się z Gwardią Ludową i jako „Mały Franek” stanie na czele pierwszego oddziału partyzanckiego GL. Aresztowany przez Niemców zginie podczas ucieczki. Po wojnie władze państwowe będą chciały uczynić z niego patrona ich szkoły, ale ostatecznie zostanie nim Józef Sowiński.

Ostatni przerwie edukację z powodu problemów w domu. W 1937 r. wyjedzie

do Hiszpanii, aby walczyć w wojnie domowej. Do kraju wróci po pięciu latach i zasili szeregi komunistów. Później trafi do Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego, odegra rolę w akcji „Wisła”, m.in. odpowiadając za egzekucje na Ukraińcach. W latach 50. będzie siedział w więzieniu, zostanie skazany na dożywocie za zbrodnie na Polakach i Żydach. Po dojściu do władzy Władysława Gomułki wróci do życia publicznego, będzie m.in. wiceministrem obrony narodowej, awansuje też do stopnia generała. Zanim umrze na politycznym zesłaniu – jako ambasador w Algierii – zdąży jeszcze wziąć udział w wydarzeniach marcowych w 1968 r. oraz pokierować pacyfikacją robotników na Wybrzeżu w grudniu 1970 r. Na warszawskich Powązkach Wojskowych zostanie pochowany w Alei Zasłużonych pod nazwiskiem Grzegorz Korczyński.

Ale to dopiero nastąpi. Na zdjęciu z 1925 r. jest dzieckiem. Tak jak Wiwatowski i Zubrzycki. Tak jak Paddy Fermor, ich rówieśnik, który w tym samym czasie gdzieś w Wielkiej Brytanii próbował utrzymać się w kolejnej placówce edukacyjnej. Gdy oni będą kończyć szkołę, on wyruszy w podróż po Europie. Kilka lat później życie każdego z nich zostanie wyrzucone do góry nogami. To może nastąpić zawsze, w każdym zakątku świata. Skoro więc doszliśmy już do wcale nieoczywistego momentu w historii, w którym uznajemy prawo dzieci do bycia dziećmi, pozwólmy im wyrastać na kogo chcą one, a nie my. Może uda im się dzięki temu przeżyć życie po swojemu. ©

AUTOPROMOCJA



MARZENIA ZMIENIAJĄ ŚWIAT

Już 1 czerwca wyjątkowe wydanie
Dziennika Gazety Prawnej przygotowane
z tekstów i rysunków dzieci

Świat pełen odkryć, technologia w służbie
człowiekowi i sport, który łączy.



Wydanie specjalne dostępne w kioskach i wersji cyfrowej DGP.PL

KOMUNIKATY

OBWIESZCZENIE WOJEWODY MAZOWIECKIEGO
o wydaniu decyzji

Zgodnie art. 23 oraz art. 24 ustawy z dnia 11 sierpnia 2021 r. o przygotowaniu i realizacji inwestycji w zakresie odbudowy Pałacu Saskiego, Pałacu Brühla oraz kamienic przy ulicy Królewskiej w Warszawie (Dz. U. z 2024 r., poz. 578), dalej specustawa, informuję, że na wniosek inwestora: Pałac Saski Sp. z o.o., ul. Marszałkowska 142, 00-061 Warszawa, została wydana przez Wojewodę Mazowieckiego, w dniu 19 maja 2026 r., decyzja Nr 89/SPEC/2026 o ustaleniu lokalizacji inwestycji w zakresie odbudowy Pałacu Saskiego, Pałacu Brühla oraz kamienic przy ulicy Królewskiej w Warszawie, dla przedsięwzięcia pn.: „budowa budowli prototypowej stanowiącej fragmenty ścian obiektów przeznaczonych do odbudowy w celu przetestowania rozwiązań technicznych i materiałowych”.

Adres zamierzenia inwestycyjnego:

Numery działek objętych ograniczeniami w sposobie korzystania z nieruchomości w myśl art. 42 ust. 1 specustawy, na czas nieokreślony:

m. st. Warszawa, jedn. ew. nr 146510_8

obręb 5-03-04: dz. ew. nr 30/11, 30/12, 30/16

Numery działek objętych ograniczeniami w sposobie korzystania z nieruchomości w myśl art. 42 ust. 1 i 3 specustawy, na czas określony, na okres 24 miesięcy od dnia, w którym decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji stanie się ostateczna:

obręb 5-03-04: dz. ew. nr 24/8, 24/9, 24/11, 24/18, 24/19, 24/20, 24/21, 30/5, 30/11, 30/12, 30/7, 30/16, 24/28, 24/7, 24/13, 30/4, 31/1, 31/2, 31/3, 30/15, 19/4, 29/3, 30/9, 30/3, 19/3, 29/2

obręb 5-03-05: dz. ew. nr 45/9, 45/8

obręb 5-03-07: dz. ew. nr 1/4

Na podstawie art. 46 specustawy, decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji podlega natychmiastowemu wykonaniu.

Zgodnie z przepisami art. 23 ust. 1 specustawy, Wojewoda Mazowiecki doręcza decyzję o ustaleniu lokalizacji inwestycji Spółce Celowej oraz zawiadamia pozostałe strony o wydaniu tej decyzji, w drodze obwieszczenia w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie, Urzędzie m.st. Warszawy, Urzędzie Dzielnicy Śródmieście m.st. Warszawy oraz w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie podmiotowej Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, a także w prasie o zasięgu ogólnopolskim. Właścicielom i użytkownikom wieczystym nieruchomości objętych decyzją o ustaleniu lokalizacji inwestycji zawiadomienie o wydaniu decyzji doręcza się na adres określony w katastrze nieruchomości. Doręczenie zawiadomienia na adres wskazany w katastrze nieruchomości jest skuteczne. W przypadku nieruchomości Skarbu Państwa będących w zarządzie albo trwałym zarządzie państwowej jednostki organizacyjnej zawiadomienie doręcza się organom właściwym do gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa oraz jednostce organizacyjnej sprawującej zarząd albo trwały zarząd. Zawiadomienie, o którym mowa w art. 23 ust. 1 zdanie pierwsze specustawy, uważa się za dokonane po upływie 14 dni od dnia, w którym nastąpiło obwieszczenie w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie.

Zgodnie z przepisami art. 23 ust. 5 specustawy, informuję, że z treścią ww. decyzji można się zapoznać w siedzibie tutejszego urzędu - Wydział Infrastruktury i Rolnictwa Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, pl. Bankowy 3/5, 00-950 Warszawa, pok. 7. Strona może zapoznać się z aktami postępowania **po wcześniejszym umówieniu się telefonicznie pod nr 22 695-62-19. Osoby nie umówione nie będą obsługiwane.**

Od niniejszej decyzji służy odwołanie do Ministra Finansów i Gospodarki, za pośrednictwem Wojewody Mazowieckiego. Rozpoczęciu biegu terminu do wniesienia odwołania od decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji następuje w terminie 14 dni od dnia, w którym zawiadomienie, o którym mowa w art. 23 ust. 1 zdanie pierwsze specustawy, uważa się za dokonane. W trakcie biegu terminu do wniesienia odwołania strona może zrzec się prawa do wniesienia odwołania wobec organu administracji publicznej, który wydał decyzję.

Z dniem doręczenia Wojewodzie Mazowieckiemu oświadczenia o zrzeczeniu się prawa do wniesienia odwołania przez ostatnią ze stron postępowania, decyzja staje się ostateczna i prawomocna.

Data publicznego obwieszczenia: **29 maja 2026 r.**

Znak sprawy: **WIR-I.747.8.4.2025.DM**

OBWIESZCZENIE
o wszczęciu postępowania

Zgodnie art. 14 ust. 1 oraz art. 51 ustawy z dnia 7 lipca 2023 r. o przygotowaniu i realizacji inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych (Dz. U. z 2023 r., poz. 1501) – dalej specustawa oraz zgodnie z art. 10 § 1 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r., poz. 1691) - dalej Kpa, niniejszym zawiadamiam, że na wniosek inwestora zostało wszczęte postępowanie w sprawie wniosku o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych, dla inwestycji pn.:

inwestor: Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa - Państwowy Instytut Badawczy,
ul. Kolska 12, 01-045 Warszawa,

inwestycja: budowa przyłącza elektroenergetycznego 15 kV do obiektu Krajowego Centrum Przetwarzania Danych (KPD Leszno) w ramach inwestycji pn. „Zaprojektowanie i budowa elektroenergetycznych linii zasilających w układzie bazowym (zasilanie nr 1) dla Krajowych Centrów Przetwarzania Danych w trzech lokalizacjach”

Adres zamierzenia inwestycyjnego:

województwo mazowieckie, powiat warszawski zachodni

gmina Błonie, jednostka ew. 143201_5

obręb Piorunów

dz. nr ew. 26/6, 26/5, 26/10, 26/3

obręb Pass

dz. nr ew. 6/4, 4/55, 6/3, 6/1, 4/5, 4/57, 4/58, 4/8, 4/6, 4/43, 5/1, 4/9, 24/1, 25/9, 25/16, 23, 11, 31/50, 31/49, 20, 31/48, 31/9, 31/12, 31/113, 16/1, 31/112, 30/1, 29/43, 1

obręb Wawrzyszew

dz. nr ew. 116, 101/3, 101/1, 101/2, 117/1, 117/2, 94/8, 94/7, 94/9, 119, 93/5, 94/4, 95/3, 125, 30/1, 30/3, 24/2, 120, 24/1, 23/12, 23/1, 23/15, 23/14

obręb Białuty

dz. nr ew. 61/12, 61/1, 61/18, 61/24, 62/5, 62/4, 62/1, 62/3, 63, 64/1, 64/2, 9/1, 70/1, 70/2, 72/2, 72/1, 81/1, 81/2, 82/1, 82/2, 80/1, 80/2, 83/3, 83/1, 84/2, 84/1, 85/2, 85/1, 162/1, 18/2, 21/4, 21/1, 22/6, 22/3, 23/1, 24/1, 25/1, 76/1, 76/2, 94, 95/1, 95/2, 97/4, 97/3, 99/4, 99/3, 100, 102/1, 162/2, 103, 104/2, 104/1, 161, 32/1, 32/2, 88/2, 30/4, 30/3, 29/3, 29/4, 28/5, 26/2, 26/1, 25/2, 24/4, 24/3, 23/4, 23/3, 22/2, 22/5

gmina Leszno, jednostka ew. 143204_2

obręb Leszno PGR

dz. nr ew. 5/1, 4/13, 4/14, 6, 4/11

obręb Leszno

dz. nr ew. 424/6, 424/66, 424/4

W związku z planowaną inwestycją przewidywane są ograniczenia w korzystaniu z nieruchomości objętych decyzją o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych, oznaczonych zgodnie z art. 16 ust. 1 pkt 9 specustawy, w celu zapewnienia prawa do wejścia na teren nieruchomości dla prowadzenia budowy inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych, a także prac związanych z rozbiórką, przebudową, zmianą sposobu użytkowania, utrzymaniem, eksploatacją, użytkowaniem, remontami oraz usuwaniem awarii wojewoda w decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych ograniczy, za odszkodowaniem, sposób korzystania z nieruchomości przez udzielenie zezwolenia w szczególności na zakładanie i przeprowadzenie na nieruchomości ciągów drenażowych, przewodów i urządzeń służących do przesyłania płynów, pary, gazów i energii elektrycznej oraz urządzeń łączności publicznej i sygnalizacji, a także innych podziemnych, naziemnych lub nadziemnych obiektów i urządzeń niezbędnych do założenia, przeprowadzenia oraz korzystania z tych przewodów i urządzeń oraz zakazu wznoszenia i utrzymywania obiektów budowlanych przeznaczonych na pobyt ludzi i zakazu wykonywania nasadzeń lub utrzymania drzew, krzewów lub innej roślinności przekraczających określoną wysokość, dotyczące ww. nieruchomości.

Stosownie do treści art. 14 ust. 2 pkt 2 specustawy, informuję, że akta przedmiotowej sprawy znajdują się do wglądu w Wydziale Infrastruktury i Rolnictwa Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, pl. Bankowy 3/5, 00-950 Warszawa, gdzie do czasu wydania orzeczenia, strony mogą się zapoznać z materiałem dowodowym w niej zgromadzonym.

Zgodnie z art. 14 ust. 7 specustawy, w przypadku gdy po doręczeniu niniejszego zawiadomienia, nastąpi:

- 1) zbycie własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych,
- 2) przeniesienie wskutek innego zdarzenia prawnego własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych,

- nabywca, a w przypadku, o którym mowa w pkt 1, nabywca i zbywca są obowiązani do zgłoszenia właściwemu wojewodzie danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego.

Niedokonanie powyższego zgłoszenia oraz prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie stanowi podstawy do wznowienia postępowania.

Zgodnie z art. 14 ust. 1 pkt 2 specustawy, doręczenie zawiadomienia na adres wskazany w katastrze nieruchomości jest skuteczne.

Zgodnie z art. 41 § 1 Kpa w toku postępowania strony oraz ich przedstawiciele i pełnomocnicy mają obowiązek zawiadomić organ administracji publicznej o każdej zmianie swego adresu. W myśl art. 41 § 2 Kpa zaniedbanie tego obowiązku powoduje, że doręczenie pisma pod dotychczasowym adresem ma skutek prawny.

Zawiadomienie, zgodnie z art. 49 Kpa uważa się za dokonane po upływie 14 dni, od dnia publicznego ogłoszenia w niniejszej sprawie.

Jednocześnie informuje się o skutkach doręczenia niniejszego zawiadomienia, które wiążą właścicieli nieruchomości objętych inwestycją (art. 14 ust. 5 specustawy):

- 1) nieruchomość stanowiąca własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego objęta wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych nie może być przedmiotem obrotu w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami do dnia, w którym decyzja ta stała się ostateczna;
- 2) w odniesieniu do nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych do dnia, w którym decyzja ta stała się ostateczna, nie wydaje się decyzji o pozwoleniu na budowę, a toczące się postępowanie ulega zawieszeniu z mocy prawa do dnia, w którym decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych stała się ostateczna;
- 3) w odniesieniu do nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycji w zakresie Krajowego Centrum Przetwarzania Danych do dnia, w którym ta decyzja stała się ostateczna, zawieszają się postępowanie o wydanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu oraz decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego w rozumieniu ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, które dotyczą innych inwestycji.

Publiczne obwieszczenie dokona się w dniu: **29 maja 2026 r.**

WIR-I.747.6.1.2026.DM

AUTOPROMOCJA



PRAWO • PODATKI • BIZNES

12 miesięcy wsparcia
dla Twojej firmy

2690 zł
1490 zł

oszczędzasz
45%



dgp.pl/subskrypcja





FOT. WOJTEK GORSKI

Nowe wieści z frontu chińsko-amerykańskiej wojny o handel

Rafał Woś

Od początku drugiej kadencji Donalda Trumpa trwa druga wojna handlowa USA z Chinami. Jej konsekwencje widać: w 2025 r. amerykański deficyt handlowy wyniósł od 205 mld do 280 mld dol. Dlaczego podaję tę sumę w przedziale? Ponieważ mamy rozbieżne dane. Ta niższa wartość pochodzi ze statystyk amerykańskich, wyższa – z chińskich. Na razie trzeba przyznać, że amerykański deficyt spada. W styczniu 2025 r. USA były jeszcze na minusie od 300 mld do 366 mld dol. (znów rozbieżne dane). Czyli spadek jest znaczny, bo od 25 proc. do 31 proc. Mamy więc w zasadzie powtórkę z 2019 r., gdy Trump wypowiedział Chinom wojnę handlową. Po jej pierwszych 12 miesiącach deficyt USA spadł z 320–420 mld do 290–340 mld dol. Czyli od 10 proc. do 20 proc. Żeby było ciekawiej, wtedy rozbieżności w raportowaniu układały się odwrotnie: wówczas deficyt według USA był wyższy od nadwyżki pokazywanej przez Chiny. Tajemnica rozbieżności wyjaśnia się, gdy przypomnimy sobie, że orężem w pierwszej i drugiej wojnie handlowej były amerykańskie cła nałożone na chiński eksport. Część amerykańskich firm zareagowała wieloma strategiami optymalizacyjnymi – to tłumaczy schowanie się części importu z Chin w statystykach czasów wojen handlowych.

Czym handlują ze sobą Waszyngton i Pekin? Najzyskowniejszym elementem chińskiego eksportu są towary z kategorii maszyny i elektronika, a wśród nich tablety i laptopy. Od początku rządów Trumpa deficyt USA w handlu tego typu elektroniką spadł z 33 mld do 8 mld dol. Co ciekawe, jest to trend, który rozpoczął się jeszcze za prezydentury Bidena, choć nie był tak wyrazisty. Trend ten widać też w posunięciach amerykańskich gigantów komputerowych, takich

jak: Apple, Dell czy HP, którzy od 2023 r. przesuwają moce wytwórcze z Chin do innych krajów regionu.

To przesunięcie geograficzne jest widoczne także w innych statystykach. Szczególnie mocno w kategorii komponentów potrzebnych do rozwoju technologii AI. Czyli całego hardware'u: od cipów po serwery. Aby zrozumieć, co tu się dzieje, znów musimy spojrzeć na liczby. Na początku prezydentury Trumpa amerykański deficyt w handlu z krajami ASEAN (sąsiadami Chin, takimi jak: Singapur, Indonezja, Filipiny czy Wietnam) wzrósł z 215 mld do 300 mld dol. Z czego 25 mld (aż jedna trzecia tego wzrostu) to same tylko towary potrzebne do rozwoju AI.

Mamy więc wielkie przegrupowanie sił. Ameryka świadomie przesuwa moce produkcyjne z Chin do krajów takich jak np. Wietnam – nieprzypadkowo umowa handlowa z rządem w Hanoi była jedną z pierwszych podpisanych przez Trumpa. Chińczycy wcale nie zamierzają zasypiać gruszek w popiele – i też zwiększają relacje handlowe z państwami ASEAN. W rezultacie mamy zwiększenie chińskiej nadwyżki w relacjach z tym regionem z 200 mld do 270 mld dol. Czym Pekin nadrabia sobie zyski utracone z powodu wojny handlowej z Ameryką. Także chińscy twórcy elektroniki przenoszą część produkcji. Właśnie do krajów ASEAN, bo gdzieżby indziej. Licząc, że tym sposobem będzie się nadal dało sprzedawać elektronikę do USA. Nawet mimo ceł.

Ta wojna handlowa – jak widać – dopiero się rozkręca. I jeszcze niejednym nas zaskoczy. To pewne. ©

Autor jest redaktorem naczelnym „Tygodnika Solidarność”

Gospodarka i paradoks Czerwonej Królowej

Postęp nie jest stały, a jego utrzymanie staje się coraz trudniejsze wraz z rozwojem

Wyobraź sobie, czytelniku, że jesteś na ruchomej bieżni. Taśma powoli przyspiesza, a ty, żeby nie spaść, biegiesz coraz szybciej. To paradoks Czerwonej Królowej, nazwany tak w nawiązaniu do książki Lewisa Carrolla „Po drugiej stronie lustra”. A co jeśli paradoks dotyczy wzrostu gospodarczego?

Dla większości z nas względnie stały wzrost gospodarczy jest czymś zwykłym. Oczekujemy go z podobną pewnością, jak codziennego wschodu słońca. Ekonomisci wiążą długookresowy wzrost gospodarczy głównie z postępem technologicznym, który jest efektem nakładów na badania.

Nicholas Bloom (Uniwersytet Stanforda), Charles I. Jones (Uniwersytet Stanforda), John Van Reenen (MIT) i Michael Webb (Uniwersytet Stanforda) w pracy „Are Ideas Getting Harder to Find?” sugerują, że postęp nie jest stały, a jego utrzymanie staje się coraz trudniejsze wraz z rozwojem. Ujmując inaczej: wraz z postępem spada efektywność prowadzonych badań. No dobrze, ale jak to się ma do paradoksu Czerwonej Królowej?

W 1965 r. Gordon Moore, jeden z założycieli firmy Intel, sformułował zasadę (znaną jako prawo Moore'a), że co dwa lata w procesorach podwaja się optymalna liczba tranzystorów. To ważny parametr, gdyż odpowiada za ich moc obliczeniową. Badacze, korzystając z danych, potwierdzili prawdziwość trendu. Jednak kiedy zaczęli się przyglądać bliżej, okazało się, że dla osiągnięcia tego samego tempa wzrostu mocy obliczeniowej nakład środków badawczych wzrósł od 1970 r. 18-krotnie. Upraszczając: jeśli w 1970 r. do podwojenia mocy procesora potrzeba było jednego inżyniera, to obecnie już osiemnastu.

Ekonomisci interpretują to jako średni roczny spadek wydajności badań w sektorze półprzewodników o 7 proc. (innymi słowy: każdego

roku wynalezienie przełomowego wynalazku jest trudniejsze o 7 proc.). Stałe tempo rozwoju procesorów wynika więc z ciągłego zwiększania nakładów na badania. To właśnie nasz paradoks w praktyce – żeby utrzymać stałe tempo rozwoju, czyli naszego biegu, musimy ciągle zwiększać nakłady na badania.

I nie jest to dolegliwość dotycząca jedynie przemysłu komputerowego. Drugim z analizowanych przez badaczy sektorów było rolnictwo. Ekonomisci porównali tempo wzrostu plonów kukurydzy, soi, bawełny i pszenicy z nakładami na badania. Wnioski są podobne – wydajność badań spada w średnim tempie 3,7 proc. rocznie. Następnie autorzy pochyliłi się nad sektorem medycznym. Sprawdzili związek nakładów na badania z postępem opracowywania nowych metod radzenia sobie z nowotworami złośliwymi (przede wszystkim rakiem piersi) oraz chorobami serca. Postęp mierzają liczbą dodatkowych lat życia, które udało się uzyskać dla pacjentów dzięki opracowaniu nowych terapii. Nakłady natomiast liczbą publikowanych prac naukowych oraz przeprowadzanych prób klinicznych. Autorzy zauważają, że mimo rosnącej liczby publikacji i prowadzonych badań postępy osiągnięte w leczeniu chorób są coraz słabsze. Na koniec badacze pochyliłi się nad gospodarką USA jako całością. Analizując łączną produktywność badań dla amerykańskiej gospodarki, stwierdzają, że kurczy się ona średnio o 5,3 proc. rocznie. Od lat 30. XX w. daje to 41-krotny spadek. Co 13 lat USA musi podwajać nakłady na badania, aby tempo rozwoju technologii nie spadało.

Ale co to oznacza dla nas? Postęp technologiczny nie zatrzymuje się zupełnie, ale nie jest też dla nas raz na zawsze. ©

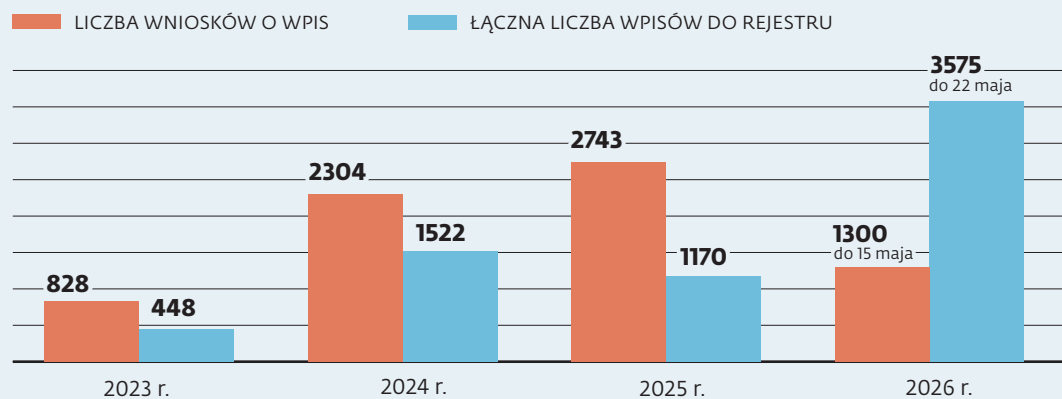
Słuchaj także podcastu GRAPE | Tłoczone z danych „Czy da się przewidzieć rewolucję”

Karol

Bednarski

Autor jest ekonomistą GRAPE

POPULARNOŚĆ FUNDACJI RODZINNYCH



Źródło: Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim

RM ©

Fundacje rodzinne przyjęły się w Polsce

Trzy lata wystarczyły, by instytucja fundacji rodzinnej została doceniona. Jej popularność w kolejnych latach prawdopodobnie nadal będzie rosła, choć nie bez znaczenia będzie stabilne otoczenie prawne i podatkowe.

Sukcesje firm rodzinnych to jedno z ważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją polski biznes i gospodarka. Wejście w życie w maju 2023 r. przepisów o fundacji rodzinnej ułatwiło ich przeprowadzanie. Jak informuje Agnieszka Leżańska z Sądu Okręgowego w Piotrkowie Trybunalskim, w Polsce mamy już 3575 fundacji rodzinnych (stan na 22 maja). Trwa procedowanie złożonych wniosków, których łącznie napłynęło ponad 7 tys.

– Widać, że fundacje rodzinne były oczekiwanym rozwiązaniem. Przed wejściem w życie ustawy wielu zamożnych klientów odkładało decyzje sukcesyjne, bo brakowało w Polsce narzędzia, które łączyłoby ochronę majątku, uporządkowanie struktury własności i elastyczność w przekazywaniu środków rodzinie. Fundacja rodzinna wypełniła tę lukę i stała się alternatywą dla zagranicznych struktur, które wcześniej były jedyną opcją – komentuje Agnieszka Dziewicka, Head of Family Office Centrum Bankowości Prywatnej Banku Pekao S.A.

Dodaje, że liczba wniosków potwierdza, iż rynek szybko zrozumiał mechanizm działania fundacji, doradcy (banki, kancelarie, family offices) zaczęli aktywnie ją rekomendować, a klienci przeszli od fazy analizy do wdrożeń.

Zdaniem Natalii Domańskiej, biegłego rewidenta, associate partner w UHY Poland, instytucja fundacji rodzinnej to bez wątpienia sukces.

– To rozwiązanie, które idealnie wpisało się w realne potrzeby rynku. Trudno jednak mówić o jego sukcesie z punktu widzenia operacyjnego. Ogromnym problemem jest sama rejestracja. Czas oczekiwania na wpis wydłużył się już do ponad 14 miesięcy – zauważa i podkreśla, że w rezultacie mamy do czynienia z całą masą fundacji w organizacji.

Kolejnym problemem jest brak rejestru online.

– Zainteresowanie biznesu jest gigantyczne, ale cała machina urzędnicza rusza się dramatycznie wolno – ocenia.

Franciszek Dewille, adwokat, senior associate w kancelarii GWW Legal & Tax, również wskazuje na sukces nowej instytucji prawnej oraz długi czas oczekiwania na rejestrację.

– Duża liczba wniosków przyczyniła się do opóźnień w ich rozpatrywaniu. Nie postrzegam tego jednak jako zagrożenia dla samego tworzenia fundacji rodzinnych. Mogą one funkcjonować już od momentu sporządzenia aktu założycielskiego i statutu u notariusza – zauważa.

Co jest magnesem

Zdaniem ekspertów fundacja rodzinna chwyciła, bo pozwala oddzielić własność od zarządzania, dzięki czemu firma może funkcjonować stabilnie nawet po odejściu założyciela, a decyzje biznesowe nie są uzależnione od podziałów majątkowych czy zmian pokoleniowych.

– Istotną korzyścią jest również ochrona tego majątku. Aktywa wniesione do fundacji są uporządkowane i trudniejsze do rozproszenia, np. w wyniku sporów rodzinnych lub podziałów spadkowych. W praktyce oznacza to większą kontrolę nad tym, jak majątek jest utrzymywany i przekazywany kolejnym pokoleniom – tłumaczy Agnieszka Dziewicka i dodaje, że fundacja daje też elastyczność w zakresie dystrybucji środków. Fundator może określić jasne zasady wypłat dla beneficjentów. Dzięki temu możliwe jest dopasowanie wsparcia do realnych potrzeb członków rodziny i ograniczenie ryzyka niekontrolowanego wydatkowania majątku.

Wśród zalet Natalia Domańska wymienia możliwość wnoszenia darowizn czy bezpieczne gromadzenie majątku.

– Fundacja rodzinna stała się realną odpowiedzią na problem braku porozumienia w rodzinach i gwarantem trwania biznesu. Nawet jeśli beneficjenci, np. rodzeństwo, są skonfliktowani, zasady funkcjonowania fundacji, podziału świadczeń i rozliczeń są jasno spisane w statucie i muszą być bezwzględnie przestrzegane. Bez tego instrumentu konflikty rodzinne potrafią błyskawicznie zniszczyć wypracowany dorobek. Te przepisy dają polskim firmom rodzinnym unikalną szansę na przetrwanie w strukturze wielopokoleniowej – zapobiegają ich przymusowej wyprzedzaży czy pochoptemu przekształcaniu – wyjaśnia Natalia Domańska.

Statuty fundacji dają możliwości kształtowania postaw młodego pokolenia – pojawiają się zapisy o charakterze stricte wychowawczym. Fundator może za-

strzec, że beneficjent otrzyma określoną partię udziałów lub akcji, gdy spełni warunek, np. zawrze związek małżeński lub ukończy studia.

– Klasyczne dziedziczenie ustawowe czy testamentowe nie daje takich narzędzi. Tam spadek przejmuje się bezwarunkowo. Tutaj możemy mądrze dawkować odpowiedzialność, co jest kluczowe, gdy dzieci mają zupełnie inny pomysł na życie niż kontynuacja biznesu rodziców – mówi Natalia Domańska.

Z raportu „Fundacje rodzinne. Trzy lata nowego modelu sukcesji” Banku Pekao S.A. wynika, że motywacje do tworzenia fundacji rodzinnych są zazwyczaj złożone. Najczęściej punktem wyjścia jest potrzeba uporządkowania sukcesji. Równie istotne jest zabezpieczenie rodziny na przyszłość oraz zapewnienie jasnych, długoterminowych zasad korzystania z majątku.

– Coraz częściej widzimy także motywację związaną z profesjonalizacją zarządzania majątkiem – wprowadzeniem ładu, zasad decyzyjnych i rozdzieleniem ról między rodziną a zarządem. W wielu przypadkach fundacja jest również elementem przygotowania do sprzedaży biznesu lub jego dalszego rozwoju w bardziej uporządkowanej strukturze właścicielskiej – mówi Agnieszka Dziewicka.

Przyszłość w zielonych barwach

Eksperci nie mają wątpliwości, że fundacje rodzinne w Polsce mają przed sobą dobre perspektywy.

– Będą one wykorzystywane nie tylko jako narzędzie sukcesyjne, lecz także jako element szerszej rozumianej strategii zarządzania majątkiem – obejmującej również kwestie ładu rodzinnego, przygotowania kolejnego pokolenia czy budowy bardziej sformalizowanych struktur decyzyjnych. Naturalną konsekwencją tego trendu będzie rosnące znaczenie wsparcia doradczego, w tym usług family office, które pomagają w bieżącej obsłudze i zarządzaniu fundacją, nie funkcjonującą już jako odrębny byt, lecz część większego systemu zarządzania majątkiem – opisuje Agnieszka Dziewicka i podkreśla znaczenie stabilności regulacji oraz praktyki stosowania przepisów przez organy podatkowe oraz sądy. Istotną pozostaje też edukacja przedsiębiorców i kolejnych pokoleń.

Natalia Domańska zauważa, że niektóre przepisy ustawy wymagają zmiany. I wymienia rozdział ustawy dotyczący audytu.

– Wprowadzono powszechny, dodatkowy obowiązek, który powinien być bezwzględnie warunkowany wielkością fundacji. W mniejszych podmiotach ten audyt staje się po prostu zbędnym obciążeniem finansowym i organizacyjnym. Dostrzegam też ogromną lukę w obszarze samej rachunkowości. Fundacje rodzinne nie otrzymały skrojonych pod siebie standardów księgowych. Ani w ustawie, ani w Krajowych Standardach Rachunkowości nie znajdziemy jasnych wytycznych, jak ujmować specyficzne transakcje – wylicza.

Franciszek Dewille wskazuje, że fundacja jest co do zasady rozwiązaniem przeznaczonym dla dojrzałych przedsiębiorstw.

– Obecna popularność fundacji rodzinnych wynika z tego, że po transformacji ustrojowej na rynku funkcjonuje wiele ugruntowanych biznesów, które znajdują się dziś na etapie sprzedaży lub planowania sukcesji. Osoby, które budowały je przez lata, coraz częściej chcą uporządkować kwestie majątkowe oraz zacząć korzystać z efektów swojej pracy. Nowe fundacje rodzinne będą nadal powstawać, jednak z czasem tempo tego rozwoju powinno się ustabilizować. W kolejnych latach należy więc oczekiwać raczej stopniowej stabilizacji rynku niż dalszego dynamicznego wzrostu – tłumaczy Franciszek Dewille.

Eksperci zwracają uwagę na jeszcze jedną kwestię – rozliczenia podatkowe. W 2025 r. zmiany w tym zakresie zawetował przyzdynt, teraz temat wraca.

– Mija trzyletni okres od wejścia w życie przepisów. Ustawa zobowiązuje Radę Ministrów do przeprowadzenia po tym czasie przeglądu funkcjonowania regulacji i rozpoczęcia oficjalnych konsultacji. Ten proces właśnie się dzieje. Najbliższe miesiące będą więc kluczowe dla przyszłości polskiego biznesu prywatnego – podsumowuje Natalia Domańska.

PAO

Sukcesja z korzyściami podatkowymi w tle

Fundacja rodzinna miała być dla przedsiębiorców bezpiecznym wehikułem sukcesyjnym, który zapobiegnie rozdrobnieniu kapitału i ochroni majątek przed przejęciami lub roszczeniami. Trzy lata funkcjonowania rozwiązania pokazuje, że zyskało ono aprobatę biznesu. W sondzie DGP przedsiębiorcy dzielą się swoimi doświadczeniami i radami – również na temat tego, kiedy po instytucję fundacji rodzinnej nie warto sięgać.

Rozwiązanie pozwalające przygotować biznes na przyszłość

Jan Kolański,
prezes zarządu Colian

Decyzja o powołaniu fundacji rodzinnej była wymagająca, ale naturalna w kontekście dalszego rozwoju naszego biznesu. Po latach budowania firmy widzimy odpowiedzialność nie tylko za jej wyniki, lecz także za trwałość, wartości oraz bezpieczeństwo kolejnych pokoleń. Fundacja pozwoliła nam uporządkować kwestie sukcesyjne i spojrzeć na przedsiębiorstwo długoterminowo. Dała nam możliwość planowania w perspektywie kolejnych dekad oraz stworzenia solidnych podstaw dalszego rozwoju. To rozwiązanie wzmacniające stabilność i pozwalające konsekwentnie budować biznes z myślą o przyszłości. W praktyce oznacza to uporządkowanie struktury właścicielskiej i zapewnienie ciągłości decyzji strategicznych w długim horyzoncie, niezależnie od zmian pokoleniowych w rodzinie.

Jednocześnie należy podkreślić, że częste zmiany legislacyjne i brak stabilności regulacyjnej nie sprzyjają rozwojowi działalności w Polsce ani inwestowaniu polskiego kapitału w kraju. Dla firm myślących długofalowo kluczowe jest przewidywalne otoczenie prawne.

Fundację powołaliśmy nie dla bieżących korzyści, lecz jako narzędzie porządkujące i zabezpieczające przyszłość organizacji oraz rodziny. Proces jej powstawania wymagał czasu i dopracowania modelu funkcjonowania na przyszłość, tak aby struktura była odporna na zmiany i stabilna w długim okresie.

Fundacja rodzinna nie ogranicza się wyłącznie do kwestii majątkowych, ale stanowi element szerszego myślenia o budowaniu trwałego, wielopokoleniowego biznesu, który rozwija się również poza granicami kraju. Jej znaczenie wykracza poza ochronę majątku, może ona wzmacniać rolę polskiego kapitału, także w ujęciu międzynarodowym, jeśli jest wykorzystywana w długim horyzoncie inwestycyjnym.

Ustawa przyciągnęła ludzi, którzy nie myślą o sukcesji

Henryk Orfinger,
przewodniczący rady nadzorczej
Dr Irena Eris

To naprawdę był ostatni moment na uchwalenie ustawy o fundacji rodzinnej. Sukces gospodarczy, rozwój prywatnej przedsiębiorczości, siła wielu firm, które rozpoczęły na przełomie lat 80. i 90. budowanie swojej pozycji, zmusiły nas do myślenia o sukcesji. Przez wiele lat jako inicjator tej regulacji patrzyłem jak kolejni przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces, uruchamiają fundacje za granicą, nie wierząc, że powstaną polskie regulacje. Ale mamy ustawę, która jest wspaniałym narzędziem do budowania sukcesji, której celem jest wielopokoleniowe istnienie tego, co zbudowaliśmy, ale też zarządzanie w imieniu rodziny kapitałem z korzyścią dla kolejnych pokoleń. I takie były intencje ustawodawcy.

Niestety ustawa jest tak dobra, że przyciągnęła ludzi, którzy nie myślą o sukcesji, ale o korzyściach podatkowych, co często tworzy sytuacje trudne dla fundatorów. Nie wystarczy mieć kilka nieruchomości albo dobry zawód informatyka, aby założyć fundację rodzinną, to niestety często występujący błąd, z którego później trudno się wyplątać. Na różnych konferencjach, w czasie licznych dyskusji poświęconych fundacjom rodzinnym bardzo dużo czasu poświęca się podatkowi – ich wysokości czy jakości prawa w tym zakresie. Są to istotne ele-

menty, ale nie one powinny decydować o tym, czy zakładać fundację, czy nie. Przesłanka ku temu powinna być jedna – sukcesja. Cała reszta to elementy mało istotne, nakręcane głównie przez doradców, podatkowców, tych którzy sięgają do optymalizacji podatkowej lub ucieczki (pozornej) przed prawem.

W ustawie o fundacji rodzinnej na pewno pojawiają się zmiany. Trzyletnie doświadczenie pokazuje, co działa dobrze, a co nie. To młoda regulacja i musi być skorygowana. Ale ci, którzy myślą o sukcesji, nie powinni się obawiać tych zmian, dla sukcesorów na pewno będą one dobre.

Nie patrzcie na kwestie podatkowe

Jan Załubski,
prezes ZET Transport

Instytucję fundacji rodzinnej w polskim prawie powinniśmy traktować jako dobro narodowe i element, który pozwala budować kapitał w biznesie. Przez 35 lat polskiej przedsiębiorczości wszystko pchaliśmy w to, by być sprawniejszymi, większymi i zdobywać nowe rynki. Parliśmy do przodu, nie zastanawiając się nad bezpieczeństwem. Nagle pojawiło się rozwiązanie, które to bezpieczeństwo daje, a przy okazji reguluje kwestie spadkowe czy testamentowe.

Dla mnie fundacja od początku miała być mechanizmem do zbudowania systemu kontroli nad majątkiem. To rodzaj prywatnego funduszu inwestycyjnego, z którego można korzystać w różnych okresach i przy różnych potrzebach. Chodziło o zgromadzenie pieniędzy w jednym miejscu, by reagować za ich pomocą głównie na potrzeby biznesowe i inwestycyjne, a nie na socjalne. Drugim powodem była kwestia spadkowa – zabezpieczenie, by w razie czego spadkobiercy nie musieli szukać poszczególnych składników majątku.

Tym, którzy myślą o założeniu fundacji, doradzałbym jedno: nie patrzcie na kwestie podatkowe. Nie wpisujcie się w nurt mówiący o optymalizacji. Jako przedsiębiorcy zapłaciliśmy w życiu tyle podatków, że nie jest to dla nas funkcja pierwszoplanowa. Najważniejsza jest kontrola nad majątkiem, wehikuł do dywersyfikacji inwestycyjnej i uniknięcie chaosu spadkowego.

Wyzwaniem, z którym sam się mierzyłem, jest statut. Chciałem założyć fundację jak najszybciej i teraz muszę cofnąć się o krok, by poprawiać dokument, bo prawnicy dostrzegli niedoprecyzowane kwestie. Warto poświęcić dużo czasu, by wszystko przedyskutować. Z jednej strony trzeba zabezpieczyć swoje cele, z drugiej – nie stworzyć statutu „zabetonowanego”, który przez nadmiar ograniczeń wiąże ręce.

Co wymaga zmiany? Podejście do stabilności prawa. Często podnosi się argument dywersyfikacji geograficznej – że za granicą jest bezpieczniej. Politycy muszą zrozumieć, że przedsiębiorcy nie oczekują gwarancji niezmienności przepisów przez trzy lata, ale minimum 10, a najchętniej 30 lat. Kolejne ekipy rządowe nie mogą przy tym majstrować. Apeluję też, by w debacie publicznej nie psuć narracji wokół fundacji, lecz traktować ją jako perspektywiczny element budowy polskiego kapitału, który dzięki temu nie wypłynie z kraju.

Sukcesja to porozumienie, fundacja nie jest niezbędna

Jacek Ptaszek,
członek zarządu Family Business Network International, współwłaściciel JMP Flowers

Wokół sukcesji w polskich firmach rodzinnych wytworzyło się błędne przekonanie, że jej synonimem stała się dziś fundacja rodzinna. To nieprawda. Na Zachodzie ta forma prawna obejmuje zaledwie ok. 6 proc. biznesów wielopokoleniowych. Oznacza to, że aż 94 proc. firm z powodzeniem przeprowadza proces sukcesyjny i funkcjonuje w oparciu o tradycyjne, kodeksowe spółki z o.o. czy akcyjne. Fundacja to zaledwie nisza, tymczasem w Polsce zaczyna być traktowana jak panaceum.

W JMP Flowers jesteśmy już na finiszu sukcesji. Kolejne pokolenie posiada udziały, mamy wypracowaną konstytucję rodzinną oraz precyzyjne umowy regulujące zasady współpracy w biznesie i w rodzinie. Przeszliśmy ten proces według najlepszych światowych modeli i właśnie dlatego nie widzimy żadnej potrzeby, by dodatkowo zawiązywać fundację rodzinną i transferować do niej majątek.

W sukcesji nie chodzi bowiem o formę prawną, ale o to, by wspólnie, jako rodzina, uzgodnić wizję przyszłości – zarówno tę rodzinną, jak i firmową. Trzeba usiąść przy stole i wypracować konsensus w kilkunastu kluczowych obszarach: od polityki dywidendowej i intercyz, po zasady zatrudniania członków rodziny.

Niestety, w Polsce powszechna jest patologiczna praktyka, w której senior z doradcą podatkowym lub adwokatem zamykają się w gabinecie, piszą dokument, a następnie senior podpisuje akt notarialny i oznajmia dzieciom: „stworzyłem strukturę, kiedyś sobie przeczytacie”. Wszystko zostaje narzucone, bez realnej dyskusji. Fundacja rodzinna bywa w takich sytuacjach cynicznie wykorzystywana przez seniorów jako narzędzie do prawnego przypieczętowania własnej, jednostronnej woli, bez liczenia się ze zdaniem następców.

W dojrzałym biznesie rodzinnym idzie się drogą warsztatów, długich konsultacji i budowania porozumienia między pokoleniami. Jeśli osiągniemy spójność w sferze wartości, celów i zasad, forma prawna przestaje mieć kluczowe znaczenie. Wiąże nas wtedy najsilniejsze – moralne zobowiązanie. Ponieważ w naszej rodzinie postaviliśmy na dialog, fundacja jest nam po prostu niepotrzebna.

PAO



Proste „kiedyś to będzie twoje” prowadzi na manowce

Napisałem powieść, która ma zachęcić i przekonać przedsiębiorców do głębokich rozmów w rodzinie – mówi prof. dr hab. Adam Mariański, twórca Mariański Group. Jego książka, „Sukcesja po polsku”, ukazała się w maju.

O czym opowiada pana powieść i jaka była jej geneza?

Jest to powieść oparta na 30 latach moich doświadczeń i przemyśleń z pracy z osobami zamożnymi oraz z firmami rodzinnymi. Efekt obserwacji procesów sukcesyjnych – a właściwie ich braku – niepowodzeń, odkładania ważnych decyzji w czasie, braku myślenia długoterminowego.

Jest to opowieść o człowieku, który przez całe życie zdobywał, kupował, przejmował, ale nie miał czasu, żeby z tego korzystać, nie miał go również dla swojej rodziny. Przesłanie powieści jest bardzo praktyczne. Mówi ona o sztuce życia przedsiębiorców, którzy zatraca się w pędzie zdobywania, nie przeszli do fazy dawania, a bardzo rzadko do fazy dziedzictwa, tego, co po sobie zostawia.

Utknąłem kiedyś na cztery dni na wysokości 5600 m w Andach Argentyńskich. I siedząc samotnie w zasypanym namiocie, wpadłem na pomysł, aby napisać powieść. Moje wcześniejsze działania edukacyjne oczywiście przynosiły w jakiejś części efekty, ale nie każdy czyta poradnik, nie każdy ogląda YouTube’a, chodzi na konferencje, więc wymyśliłem, że może powieść z przesłaniem spełni swoje zadanie.

Czy problemy, które pan zaobserwował, są polską specyfiką? Jak wyglądamy na tle świata?

Częściowo jest to rzeczywiście polska specyfika, w tym sensie, że wchodzimy w czas pierwszej współczesnej sukcesji. Nie budowaliśmy majątków wielopokoleniowych, opartych na różnorodności i wielodzietności. Tego rodzaju myślenie, że na pewno moje dzieci przejmą zarządzanie firmą rodzinną, jest charakterystyczne dla pierwszych transferów pokoleniowych, znanych w Europie Zachodniej w latach 50., 60. i dalszych XX w. Dzisiaj w rozwiniętych kra-



Fot. Marcin Aniszewski

Adam Mariański jest mentorem firm rodzinnych, profesorem prawa, adwokatem i doradcą podatkowym

jach istnieje już świadomość, że dzieci najczęściej nie przejmą zarządzania firmą, więc trzeba je przygotować do bycia właścicielami, sukcesorami. W Polsce zysaliśmy ku temu szansę dzięki ustawie o fundacjach rodzinnych. Da się budować wielopokoleniowy majątek, ale trzeba wyjść z pewnych mitów, założeń, fałszerstw, a przede wszystkim trzeba zacząć rozmawiać w rodzinie. Moja powieść ma do tego zachęcić i przekonać, że rozmowa jest najważniejsza.

To jest kluczowa rekomendacja dla przedsiębiorców: rozmawiać?

Tak, przez cały czas, kiedy dzieci dorastają. Już z nastolatkami warto rozmawiać, przede wszystkim o tym, kim one chcą być. Polską specyfiką jest

założenie, że dzieci przejmą firmę, będą tacy jak jej twórca, a przecież w większości przypadków jest dokładnie odwrotnie. W rezultacie potem pojawia się duże rozczarowanie.

Kiedy dzieci są po studiach, należy już w łonie rodziny przeprowadzić głębokie rozmowy, kto chce, kto się nadaje do przejęcia przedsiębiorstwa, bo może nikt. Łatwiej sprzedać firmę rodzinną niż przekazać następcom, zawsze to podkreślam. Rozmowy powinny się toczyć przez dekady, a nie w momencie kiedy nestor czy nestorzy mają 80 lat i dramatycznie poszukują rozwiązania, jak przekazać firmę następcom.

Nie możemy zatem mówić: „kiedyś to będzie twoje”, tylko określić plan działania, ustalić, co dalej z majątkiem. Oczywiście możemy wykorzystać instrument, jakim jest fundacja. Ujmuję to w ten sposób: gdy kochasz ogrody, niekoniecznie musisz kochać kosiarkę, ale ją masz. Jeżeli kochasz bliskich, to wykorzystaj fundację, tylko pamiętaj, że niezbędne jest zrozumienie potrzeb członków rodziny. Przydają się także programy mentoringowe dla rodzin, moja książka również ma taki charakter.

Napisał pan powieść mentoringową?

Można tak powiedzieć. Akurat mentoring jest mi bardzo bliski w pracy z firmami rodzinnymi. Nie doradztwo, ale właśnie mentoring, który jest czymś innym.

Czy jest szansa – i kiedy – żeby powstała druga część, lekka i łatwa opowieść o sukcesji w Polsce?

Myślę, że tak. Mamy już takich sytuacji bardzo wiele. Ale tak naprawdę tego rodzaju powieść stanie się realna dopiero wtedy, kiedy firmy zostaną przykazane przynajmniej kolejnemu, trzeciemu już pokoleniu. Bo wtedy będą już trwałe. W drugim pokoleniu udaje się przetrwać mniej więcej jednej trzeciej firm rodzinnych, w trzecim nie więcej niż 10 proc. Jest to więc kwestia nawet 20 albo 30 lat.

Rozmawiał Jacek Pochłopiński

REKLAMA

REKLAMA

Napisz ciąg dalszy pokoleniowej historii,
zbuduj solidne fundamenty przyszłości

Fundacja Rodzinna – sukcesja międzypokoleniowa



DOM MAKLERSKI
BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.

Centrala: ul. Marszałkowska 78/80, 00-517 Warszawa, T: (+48) 22 50 43 104 / www.bossa.pl
E: makler@bossa.pl; sales@bossa.pl; **T: 22 50 43 104; 801 104 104**

STANDARD DLA WYMAGAJĄCYCH

BOSSA BOSSAFX BOSSAFUND

Nasze Oddziały: Gdańsk / Katowice / Kraków / Łódź / Poznań / Rzeszów / Warszawa / Wrocław / **Agent DM:** Koszalin / Szczecin



Inwestycje w instrumenty finansowe obarczone są ryzykiem inwestycyjnym.

Pamiętaj, że możesz ponieść stratę. Stopień ryzyka zależy od rodzaju i klasy instrumentów finansowych będących przedmiotem inwestycji Klienta.

Statut uszyty na miarę

Statut to najważniejszy dokument fundacji rodzinnej, bez którego jej założenie jest niemożliwe. Choć przepisy określają minimalną liczbę elementów, które musi zawierać, eksperci ostrzegają przed korzystaniem z uniwersalnych szablonów dostępnych w internecie. Droga na skróty jest ryzykowna.

Przepisy precyzyjnie określają strukturę, na której musi się opierać konstrukcja prawna każdej fundacji rodzinnej. Ustawa o fundacji rodzinnej wskazuje w sumie 13 elementów, które bezwzględnie powinny się znaleźć w statucie. Należą do nich kwestie fundamentalne, takie jak: nazwa i siedziba podmiotu, szczegółowo określony cel, wskazanie beneficjentów, czas trwania fundacji czy wysokość funduszu założycielskiego.

Jasne ramy mogą rodzić pokusę, aby skorzystać z gotowych rozwiązań. Lepiej – we własnym interesie – się temu oprzeć.

Pod lupą fiskusa

Statut fundacji rodzinnej nie jest jedynie formalnym załącznikiem do wniosku rejestracyjnego, ale kluczowym dokumentem o doniosłych konsekwencjach prawnych i podatkowych. Ustawa pozwala na wprowadzenie do niego wielu postanowień fakultatywnych. Można w nim uregulować m.in. zasady współpracy lub współdziałania organów fundacji, szczegółowe okoliczności jej rozwiązania, a także wprowadzić limit kosztów prowadzenia przez nią działalności.

Ignorowanie stworzonych możliwości sprawi, że statut nie uwzględni unikalnej specyfiki określonego biznesu oraz rzeczywistego układu relacji rodzinnych. Konsekwencje takiego błędu mogą uderzyć w fundację jeszcze przed rozpoczęciem kluczowych operacji gospodarczych.

Planując działania reorganizacyjne z wykorzystaniem fundacji rodzinnej, takie jak wniesienie aktywów, a następnie ich zbycie, fundatorzy oraz fundacje rodzinne – mając na celu zabezpieczenie swojej sytuacji podatkowej – mogą wystąpić do szefa KAS o wydanie opinii zabezpieczającej. Jak pokazuje praktyka, szef KAS weryfikuje wówczas statut, by sprawdzić faktyczny cel powołania fundacji oraz planowanych działań, a zatem, czy jest to sukcesja, czy jednak celem jest korzyść podatkowa. Brak odpowiednich zapisów w statucie przedstawiających cele i wartości danej rodziny, a także zasady przyznawania świadczeń oraz zarządzania aktywami fundacji obowiązujące teraz oraz przede wszystkim po śmierci fundatora, może więc być kosztowny dla fundacji i fundatora, bo szef KAS może odmówić wydania opinii, a to oznacza ryzyko zakwestionowania transakcji w przyszłości – wyjaśnia Michał Boryczka, managing associate, radca prawny w kancelarii Tomczykowski Tomczykowska.

Jak dodaje, aby pokazać, że rzeczywistym celem powołania fundacji jest sukcesja i nie powstała ona jedynie dla osiągnięcia korzyści podatkowej, należy dokładnie określić intencje rodziny, sposób dystrybuowania świadczeń oraz podejmowania decyzji biznesowych, zarówno za życia, jak i po śmierci fundatora.

Ochrona przed paraliżem i sporami

Eksperti rekomendują unikanie zbyt ogólnych postanowień o charakterze deklaracyjnym. Statut musi określać rodzaj przyznawanych świadczeń oraz

zasady ich wypłacania. Konieczne jest wskazanie, kto podejmuje decyzje w tym zakresie, czy beneficjentom przysługuje ścieżka odwoławcza oraz do jakiego organu mogą się zwrócić w przypadku sporu. Ponadto dokument powinien jednoznacznie definiować, kto i na jakich zasadach zostaje beneficjentem fundacji.

Równie istotne jest ukształtowanie mechanizmów ustrojowych wewnątrz samej fundacji. Obejmuje to m.in. wdrożenie procedur rozwiązywania sporów między poszczególnymi organami lub beneficjentami, a także precyzyjne ukształtowanie zasad podejmowania uchwał przez określenie wymaganego kworum oraz większości głosów. Statut powinien zawierać procedury umożliwiające szybkie i sprawne podejmowanie decyzji, w tym gotowy mechanizm rozstrzygania impasu decyzyjnego, oraz szczegółowe zapisy regulujące przebieg posiedzeń zarządu. Niezbędne jest też wyraźne wskazanie osób uprawnionych do zasiadania w organach fundacji, sposobu ich wyboru, kompetencji oraz procedury ich odwołania.

Odpowiednie zasady ograniczają ryzyko powstania konfliktów oraz sporów kompetencyjnych, które mogłyby doprowadzić do paraliżu operacyjnego albo nieprzewidzianej marginalizacji pozycji któregoś z beneficjentów.

Jak zauważają eksperci, zmiana statutu wiąże się z restrykcyjną procedurą – wymaga formy aktu notarialnego, przy czym nowe postanowienia nie wchodzi w życie w chwili podpisania aktu u notariusza. Zmiana wywołuje skutki prawne dopiero po dokonaniu wpisu do rejestru fundacji rodzinnych, wymaga zatem czasu. PAO

Po odejściu fundatora

Szczególną uwagę w statucie należy poświęcić okresowi, w którym zabraknie założyciela fundacji. Praktyka pokazuje, że to właśnie ten moment może wywołać paraliż decyzyjny w obszarze bieżącego zarządzania zgromadzonym majątkiem, zawierania kluczowych umów handlowych czy dokonywania bieżących wypłat świadczeń.

PREZENTACJA

W fundację musi być wpisana realna sukcesja

Aldona Leszczyńska-Mikulska, współniczka, radca prawny, doradca podatkowy Kancelarii GWW, opowiada o tym, na co trzeba uważać przy tworzeniu fundacji rodzinnej. Kluczową sprawą są cele fundatorów i ich zgodność z intencjami ustawodawcy.



Przepisy o fundacji rodzinnej funkcjonują od trzech lat. Dlaczego teraz szczególnie głośno mówi się o wymogu realnej sukcesji?

Początkowo nasi klienci, fundatorzy, byli skupieni głównie na zakładaniu fundacji rodzinnych – w tej chwili liczba zarejestrowanych fundacji zbliża się już do 4 tys. Percepcja rynku zaczęła się jednak zmieniać na przełomie lat 2024–2025, kiedy szef Krajowej Administracji Skarbowej rozpatrywał pierwsze sprawy dotyczące planowania podatkowego z wykorzystaniem fundacji rodzinnych. Pojawiły się też pierwsze odmowy. Wynikała z nich bardzo istotna kwestia dotycząca celu fundacji – chodziło o realny, autentyczny plan sukcesyjny, który z punktu widzenia szefa KAS dawał gwarancję, że fundacja nie będzie wykorzystywana jako narzędzie do unikania opodatkowania.

Później pojawiły się dyskusje wokół projektu zmian do ustawy o fundacji rodzinnej oraz dość negatywna ocena ministra finansów. Dziś, w 2026 r., ponownie wracamy do kwestii zmian przepisów, w tym podatkowych. Widać więc wyraźnie, jak ważny jest cel sukcesyjny.

Co oznacza realna sukcesja w rozumieniu przepisów? Jak można się zabezpieczyć przed różną interpretacją tego wymogu?

Ustawa o fundacji rodzinnej nie definiuje pojęcia realnej sukcesji. W kilku miejscach wskazuje jednak, że fundacja ma być powołana w celu gromadzenia

mienia i zarządzania nim w interesie beneficjentów. Zaznaczono też, że w statucie musi zostać zawarty szczegółowy cel fundacji.

W praktyce właśnie ta kwestia stała się fundamentalna. Organy podatkowe bardzo duży nacisk kładą dziś na sposób wykorzystania fundacji rodzinnej i odpowiedź na pytanie, czy rzeczywiście realizuje ona cel, jaki przyświecał ustawodawcy. Dlatego ogromne znaczenie mają statut oraz ład rodzinny, czyli family governance.

Jeśli chodzi o zabezpieczenie się przed rozbieżnymi interpretacjami, istnieją dwie możliwości. Pierwszą jest uzyskanie indywidualnej interpretacji podatkowej, która odpowiada na pytanie podatnika w konkretnym stanie faktycznym. Funkcjonują także opinie szefa KAS wydawane w sprawach większej wagi, dotyczących dużych reorganizacji.

Jakie błędy w strukturze lub dokumentacji fundacji zwracają uwagę fiskusa i mogą skutkować zakwestionowaniem jej charakteru?

Mogą to być sytuacje, w których planowana jest określona transakcja, zwłaszcza sprzedaż udziałów lub akcji, a tuż przed jej dokonaniem aktywo zostaje przeniesione do fundacji, po czym dochodzi do dystrybucji środków.

Takie przypadki zdarzają się rzadko, jednak dużo się o nich mówiło. To właśnie doprowadziło do projektowanych przez Ministerstwo Finansów zmian w ustawie o CIT i pewnego negatywnego odbioru fundacji rodzinnej. Z doświadczenia mojego oraz naszej kancelarii wynika jednak, że organy podatkowe zaczynają interesować się daną strukturą przede wszystkim wtedy, gdy zastosowany schemat nie odzwierciedla wielopokoleniowego czy rodzinnego charakteru fundacji.

Podobnie jest wtedy, gdy nie zostaje odzwierciedlona intencja dotycząca kierunków zarządzania i inwe-

stowania albo gdy brakuje polityki czy strategii inwestycyjnej.

Co poradziłaby pani przedsiębiorcy, który rozważa założenie fundacji rodzinnej? Od czego zacząć? Na co uważać, żeby nie powstała kosztowna struktura bez przyszłości?

Przede wszystkim przedsiębiorca powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, czy wyobraża sobie funkcjonowanie z fundacją rodzinną za 15–20 lat. Jeśli tak, to jest to dobry punkt wyjścia do rozpoczęcia prac prawnych i podatkowych oraz do odzwierciedlenia celów fundatora.

Jeżeli tych celów nie widać, warto się zastanowić, czy rzeczywiście istnieje potrzeba tworzenia fundacji. Relatywnie łatwo jest ją założyć i przenieść do niej majątek, natomiast wyjście z takiej struktury jest już procesem czasochłonnym i może okazać się kosztowne.

Jaki cel najczęściej przyświeca fundatorom?

Z moich obserwacji, opartych na ponad 100 zrealizowanych projektach, wynika, że w większości przypadków nie ma jednego celu czy motywu. Pierwszą kwestią jest zabezpieczenie przed rozdrobnieniem majątku oraz ochrona jego kluczowego składnika, np. firmy rodzinnej. Drugim elementem jest zapewnienie płynności finansowej członkom rodziny przy jednoczesnym pozostawieniu swobody osobom zarządzającym firmą.

Kolejną kwestią jest możliwość reinwestowania środków z odroczeniem podatkowym. Pojawia się też jeszcze jeden motyw – możliwość wykorzystania fundacji przez nestorów i założycieli firm rodzinnych jako gwaranta spokoju.

Chodzi o sytuację, w której właściciel chce przekazać firmę, ale jednocześnie zależy mu na tym, aby była prowadzona przez wskazaną przez niego osobę, dzieci albo profesjonalny zarząd. Sam nie chce już angażować się operacyjnie, ale pozostawia sobie wpływ na najważniejsze decyzje. Wszystkie te cele można w fundacji rodzinnej skutecznie połączyć.

Rozmawiał: Jacek Pochtopień

Artykuł powstał we współpracy z GWW

Głos Klientów ma znaczenie!



MENNICA SKARBOWA UHONOROWANA ZŁOTYM LAUREM KONSUMENTA

Laur Konsumenta jest nagrodą, której zdobycie powinno być celem każdego przedsiębiorcy. To niezwykle wyróżnienie, przyznawane wyłącznie na podstawie głosów klientów, potwierdza najwyższą jakość usług oraz — co najważniejsze — zaufanie kontrahentów.

Dlatego z niezwykłą przyjemnością informujemy, że Mennica Skarbowa została odznaczona tym właśnie wyróżnieniem! Zdobycie tak prestiżowej nagrody jest dla nas szczególnym osiągnięciem. Pokazuje, że nasi klienci doceniają wysiłek, który wkładamy w to, by utrzymać nasze usługi na najwyższym poziomie oraz, co najważniejsze, darzą nas zaufaniem — najważniejszą walutą w branży inwestycyjnej.

Zaufanie Polaków to nasz największy kapitał

Ze swojej strony pragniemy serdecznie podziękować naszym klientom za ich sym-

patię i zaufanie. Fakt, że korzystają Państwo z naszych usług, jest dla nas ogromnym wyróżnieniem, które motywuje nas do pracy na jeszcze wyższym poziomie oraz do ciągłego podnoszenia standardów obsługi.

Dlatego też obecnie naszym priorytetem jest zapewnienie pełnego bezpieczeństwa Państwa inwestycji, przy jednoczesnym dbaniu o każdy szczegół całego procesu — od pierwszych kroków aż po jego finalizację. Chcemy nie tylko chronić powierzane nam środki, lecz także dostarczać rzetelne wskazówki, oparte na wiedzy i doświadczeniu ekspertów, które pozwolą podejmować trafne i intratne decyzje.

Laur Konsumenta to dla nas zobowiązanie na przyszłość

Laur Konsumenta to coś więcej niż wyróżnienie. Z naszej strony to obietnica, którą składamy naszym klientom. Obietnica, że nie osiędziemy na laurach, tylko będziemy dalej rozwijać wszystkie aspekty naszego biznesu i dokładać starań, by działał jeszcze efektywniej.

W ramach najbliższych działań zamierzamy poszerzyć nasze portfolio o nowe produkty inwestycyjne, równocześnie nieprzerwanie dbając o to, by każda transakcja pozostała szybka, bezpieczna i transparentna.

Marka z 265-letnim doświadczeniem – Gerlach

Gerlach należy do najbardziej rozpoznawalnych polskich producentów produktów do wyposażenia kuchni i jadalni. Pozycja marki kształtowała się przez dekady odpowiadając na zmieniające się potrzeby konsumentów oraz rozwój rynku. Jest symbolem jakości, trwałości i funkcjonalności obecnym w milionach polskich domów.

Tradycja spotyka innowację

Rozwój Gerlach opiera się na umiejętnym łączeniu tradycji z nowoczesnością. Wieloletnie doświadczenie produkcyjne i znajomość potrzeb użytkowników stanowią fundamenty działalności przedsiębiorstwa, które jednocześnie stale inwestuje w rozwój nowych technologii oraz poszerzanie portfolio produktowego. Współczesny konsument oczekuje bowiem nie tylko estetyki, ale również praktycznych rozwiązań ułatwiających codzienność. Oferta obejmuje dziś szeroką gamę jakościowych produktów przeznaczonych zarówno do przygotowywania, jak i serwowania posiłków. Obok klasycznych garnków, patelni, noży czy sztućców, Gerlach rozwija również asortyment zastawy stołowej — porcelanowej oraz szklanej.

W ostatnich latach producent rozszerzył portfolio także o akcesoria outdoorowe oraz produkty ogrodowe, odpowiadając tym samym na rosnące zainteresowanie aktywnością fizyczną oraz zdrowym stylem życia.

Produkty, które ułatwiają codzienność

Istotnym kierunkiem rozwoju pozostają innowacje technologiczne. Przykładem są patelnie wyposażone w system Thermo-Coat, informujący o osiągnięciu optymalnej temperatury smażenia. Rozwiązanie to pozwala wydłużyć trwałość i funkcjonalność powłoki. Gerlach rozwija również produkty projektowane z myślą o konkretnych użytkownikach, dedykowane m.in. młodym osobom poszukującym designu i funkcjonalności w niewielkich przestrzeniach mieszkalnych. Kolekcja SMART z odpinanymi rączkami umożliwia wygodne przechowywanie naczyń oraz ich wielofunkcyjne zastosowanie — od gotowania po przechowywanie potraw. Gerlach konsekwentnie rozwija swoje kolekcje odpowiadające współczesnym trendom aranżacyjnym, łącząc estetykę z codzienną funkcjonalnością. Dzięki temu produkty te znajdują zastosowanie zarówno w klasycznych, jak i nowoczesnych przestrzeniach kuchennych.

Marka godna zaufania

Pozycję Gerlach potwierdzają wyniki badań konsumenckich oraz liczne wyróżnienia branżowe. W 2025 roku 93% użytkowników deklarowało zadowolenie z produktów tej marki, a ponad połowa Polaków posiadała w swoim domu przynajmniej jeden produkt Gerlach. Spółka regularnie zdobywa nagrody potwierdzające jakość i rozpoznawalność, w tym m.in. Superbrands 2026, Laur Konsumenta 2026, Gazele Biznesu 2025 oraz Polish Customer's Choice Awards 2025. Gerlach podkreśla, że dobrze zaprojektowane produkty mają wspierać codzienne rytuały i budować komfort życia.

To właśnie połączenie wieloletniego doświadczenia, nowoczesnych technologii oraz znajomości trendów w wyposażaniu wnętrz sprawia, że przedsiębiorstwo od lat pozostaje jednym z liderów rynku AGD w Polsce.

Gerlach ułatwia życie także w biznesie, konsekwentnie rozwijając swoją działalność w segmencie B2B i HoReCa, współpracując z hotelami, restauracjami oraz partnerami biznesowymi. Rozbudowa obecności w sektorze profesjonalnym pozostaje jednym z ważniejszych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w najbliższych latach.

www.gerlach.pl



Wymieniaj waluty jak arcymistrz

Twój ruch po lepszy kurs
- skorzystaj z oferty Walutomat.pl

- Szybkie i korzystne przelewy zagraniczne do blisko 70 krajów
- Przelew natychmiastowy w EUR - SEPA Instant
- Portfel walutowy
- Intuicyjna aplikacja mobilna

Dowiedz się więcej
na www.walutomat.pl



Zeskanuj kod i odbierz rabat



Gerlach. Ułatwiamy życie.

www.gerlach.pl

ODKRYWAMY DLA WAS

Konsumencie wskaż najlepszy według Ciebie produkt lub usługę!

Zgłoś swoje „Odkrycie Roku” na:
info@laurklienta.pl



Fermy Drobiu Woźniak – tradycja, jakość i siła polskiego jaja

Od 40 lat Fermy Drobiu Woźniak wyznaczają standardy na europejskim i światowym rynku jaj konsumpcyjnych. Firma założona w 1986 roku konsekwentnie buduje swoją pozycję jako jeden z filarów polskiego przemysłu spożywczego – dziś plasuje się na 2. miejscu w Europie i 20. miejscu na świecie wśród producentów jaj, konkurując skutecznie z największymi graczami na globalnym rynku.



To nie przypadek – to efekt czterech dekad pracy, odważnych inwestycji i nieustannego dążenia do doskonałości. Zintegrowany model produkcji FDW obejmuje każdy etap łańcucha wartości: od wylęgarni piskląt i hodowli niosek, przez produkcję własnej paszy, aż po pakowanie, logistykę i transport. Własna flota ciężarówek oraz rozbudowana sieć punktów skupu zbóż zapewniają pełną kontrolę nad jakością produktu i niezawodnością dostaw – na każdym etapie, bez wyjątku. Jakość to fundament, na którym marka buduje swoją renomę od dekad. Autorski system kontroli EGGIDA przewiduje badania daleko wykraczające poza obowiązkowe wymogi prawne i obejmuje zarówno własne farmy, jak i współpracujących partnerów. Firma posiada certyfikaty BRC, GMP+,

EFTCO, SQAS oraz Antibiotic Free, a jej produkty spełniają najwyższe standardy bezpieczeństwa żywności obowiązujące na rynkach europejskich i globalnych.

FDW to znaczący pracodawca i ważny filar lokalnej i regionalnej gospodarki. Firma aktywnie wspiera polskich rolników, skupując zboże i przetwarzając je we własnych wytwórniach pasz. Jaja firmy Woźniak trafiają na stoły w Polsce i za granicą – eksport obejmuje kilkanaście krajów na różnych kontynentach, a skala produkcji rośnie z roku na rok.

Na rynku krajowym FDW współpracuje z wiodącymi sieciami handlowymi, zakładami przetwórstwa spożywczego i sektorem HoReCa zarówno pod markami własnymi partnerów, jak i pod własną marką Zdrowo. Na arenie międzynaro-

dowej spółka należy do prestiżowego World Egg Organisation, co potwierdza jej status pełnoprawnego uczestnika globalnego rynku jajecznego.

Konsekwentne inwestycje w nowoczesne technologie sprawiają, że FDW nie tylko nadąża za trendami, ale je współtworzy. Tegoroczny Laur Konsumenta dla jaj konsumpcyjnych jest potwierdzeniem tego, co wiedzą miliony Polaków: w Polsce najlepsze jaja mają jedno imię.

Więcej na: www.fdw.pl / www.grupa-wozniak.pl

Nowa era transparentności

Amway wprowadza innowacyjne narzędzie Amway Tracing Tool, pozwalające śledzić cały proces powstawania produktu.



ces tworzenia naszych produktów na każdym etapie.

To zobowiązanie do jakości jest dziś kontynuowane na tysiącach hektarów certyfikowanych ekologicznych gruntów rolnych Amway w USA, Meksyku i Brazylii, a także na farmach partnerskich na całym świecie. Wszystkie one muszą przestrzegać rygorystycznych praktyk dotyczących transparentności i jakości podczas uprawy roślin wykorzystywanych w produktach Amway. Prowadzone są drobiazgowo rejestry opisujące cały cykl życia tych roślin – od informacji na temat tego, kto wysiał nasiona, po informacje o tym, kto i kiedy je zebrał. W rezultacie każda substancja pochodzenia roślinnego uzyskiwana z upraw Nutrilite posiada swoisty „akt urodzenia”, który pozwala prześledzić jej historię od farmy do produktu końcowego, zapewniając pełną przejrzystość na każdym etapie.

Interaktywne doświadczenie

Po raz pierwszy konsumenci mogą znaleźć przejrzyste informacje o produktach wielu marek Amway na jednej spójnej platformie cyfrowej. Wystarczy wybrać wyróżniony produkt z menu rozwijanego. Następnie w serii kroków można sprawdzić szczegółowe informacje o tworzeniu produktu, w tym o: kwestiach naukowych, składnikach, lokalizacjach produkcji i opakowaniu. Aby skorzystać z Amway Tracing Tool, przejdź na stronę Amway Tracing Tool.

Amway, największa na świecie firma zajmująca się sprzedażą bezpośrednią, której celem jest pomoc ludziom w prowadzeniu lepszego życia w ponad 100 krajach i terytoriach na całym świecie. Właściciel takich marek jak Nutrilite™, Artistry™, eSpring™ i XS™ ogłosił uruchomienie Amway Tracing Tool w Polsce. Ta interaktywna platforma, przyjazna dla urządzeń mobilnych, stanowi kamień milowy w globalnym zobowiązaniu Amway do przejrzystości. Umożliwia ona konsumentom poznanie pełnej drogi wybranych produktów Amway – od nasiona po gotowe suplementy diety i produkty do pielęgnacji skóry.

• Od pochodzenia składników po recepturę, testy i opakowanie – ta nowa platforma cyfrowa zapewnia wgląd krok po kroku w to, jak powstają produkty Amway, zwiększając tym samym zaufanie klientów i oferując im dostęp do informacji.

• W Amway przejrzystość oznacza pełny wgląd – mapowanie całej drogi składnika od samego początku łańcucha dostaw aż po produkt końcowy.

Konsumenci coraz częściej oczekują od marek transparentności i odpowiedzialności, a zapotrzebowanie na wiary-

godne i dostępne informacje o produktach stale rośnie.

Przejrzystość od lat stanowi zobowiązanie firmy Amway. Od momentu założenia w 1959 roku firma monitoruje składniki roślinne – od farm należących do Amway i certyfikowanych farm partnerskich po gotowe produkty – utrzymując rygorystyczne standardy naukowe i jakościowe na każdym etapie produkcji. Naukowcy Amway przeprowadzają kompleksowe oceny bezpieczeństwa składników pochodzenia roślinnego, wykorzystując zasoby wiodących instytucji ds. zdrowia i międzynarodowych rad naukowych. – *Uruchomienie Amway Tracing Tool w regionie ESAN to kluczowy krok we wspieraniu konsumentów przy podejmowaniu świadomych decyzji* – wyjaśnia Ahmed Shehata, Dyrektor ds. Marketingu, Amway ESAN (Europa, Afryka Południowa, Australia i Nowa Zelandia). – *Transparentność jest dziś fundamentem zaufania. Pokazując bezpośrednio przedsiębiorcom Amway i ich klientom drogę naszych produktów, wykraczamy poza samo opowiadanie naszej historii – dostarczamy szczegóły, które pozwalają wyobrazić sobie pro-*

Zabiegi medycyny estetycznej w domu? Czemu nie!

Z pomocą przychodzi innowacyjne zaawansowane urządzenie do pielęgnacji skóry Artistry Derma-Architect inspirowane profesjonalnymi zabiegami wykonywanymi w salonach kosmetycznych. Stymuluje ono produkcję kolagenu i wspomaga wchłanianie fitomikroskładników Artistry, nadając skórze zdrowy wygląd, jędrność i zapewniając efekt liftingu.

ARTISTRY
DERMA-ARCHITECT



Przedstawiamy Artistry Derma-Architect

Ten innowacyjny produkt to urządzenie wielofunkcyjne, posiadające dwa tryby – Skin Nutrition i Skin Fitness – łączące w sobie aż sześć technologii znanych z medycyny estetycznej. Pierwszy: elektroporację, sonoforezę i jonoforezę. Z kolei drugi: częstotliwość radiową, ultradźwięki i czerwoną diodę LED. To sprzęt premium, ale z minimalną liczbą części i prostym w obsłudze interfejsem z ekranem LCD. Składają się na nie 2 pierścienie i 1 głowica główna. FUNKCJA SKIN FITNESS wykorzystuje 3 profesjonalne technologie dla wsparcia produkcji kolagenu:

Częstotliwość radiową: bipolarna energia cieplna o częstotliwości 1 MHz i 3 MHz dociera do różnych głębokości skóry właściwej i tym samym powoduje przerwanie wiązań

kolagenu, zwiększając jego produkcję.

Ultradźwięki: wibracje ultradźwiękowe o częstotliwości 1 MHz błyskawicznie dostarczają energię do skóry właściwej, widocznie zwiększając jędrność i elastyczność skóry poprzez wspieranie naturalnych procesów kolagenowych.

Czerwone światło LED: zawiera czerwone diody LED, które pomagają ukoić skórę. W wyniku stosowania funkcji Skin Fitness:

• Wzrasta produkcja kolagenu o 411 proc. w zaledwie 90 sekund.

• Poprawia się elastyczność i sprężystość skóry o około 162 proc. w ciągu 4 tygodni. FUNKCJA SKIN NUTRITION została zaprojektowana w celu zwiększenia wchłaniania fitomikroskładników, wykorzystuje 3 technologie:

Elektroporację: tworzy tymczasowe mikropory w war-

stwie naskórka, aby zoptymalizować wchłanianie fitomikroskładników i produktów Artistry w powierzchnię skóry.

Jonoforezę: wykorzystuje prąd elektryczny, aby poprawić wchłanianie ujemnie naładowanych składników aktywnych, poprawiając ich właściwości kosmetyczne i skutecznie dostarczając fitomikroskładniki oraz produkty Artistry do skóry.

Sonoforezę: tymczasowo zwiększa przepuszczalność skóry, aby poprawić dystrybucję fitomikroskładników i produktów Artistry na powierzchni skóry.

Urządzenie Artistry Derma-Architect zostało zaprojektowane i wyprodukowane w Korei przez wiodący zespół naukowców i ekspertów z Amway East Innovation Center jako najnowocześniejsze rozwiązanie techniczne, skutecznie zapewniające widoczne rezultaty.

LAUR KONSUMENTA 2026

K2 dba, aby samochody milionów Polaków były piękne i sprawne. Dziękujemy za uhonorowanie tytułem Laur Konsumenta 2026.

K2.com.pl

florovit®

NAWOZY OGRODNICZE
Nr 1*
W POLSCE
50 lat

*Florovit nr 1 – nawozy najczęściej wybierane. Badania Kantar Polska S.A. 2024.

Top Marka po raz ósmy – KiK Polska stawia na świadomy rozwój

Jak rozwijać sieć handlową w czasach zmiennej koniunktury, rosnących oczekiwań konsumentów i presji kosztowej? KiK Polska wchodzi w kolejny rok działalności, stawiając na konsekwencję, elastyczność oraz decyzje oparte na długofalowej strategii. To właśnie takie podejście pozwoliło zdobyć firmie nagrodę Top Marka po raz ósmy z rzędu w kategorii dyskonty tekstylne.

Jan Skowron, dyrektor zarządzający sieci salonów KiK ▶

Sieć KiK działa w Polsce od 14 lat i posiada ponad 400 sklepów w całym kraju. Marka zdobyła sympatię klientów i przyczyniła się do rozwoju segmentu dyskontów niespożywczych. Obecnie kluczowym elementem strategii jest optymalizacja sieci, obejmująca zarówno otwieranie nowych punktów w perspektywicznych lokalizacjach, jak i zamykanie sklepów, które nie spełniają aktualnych standardów operacyjnych i sprzedażowych.

– Współczesny rozwój sieci handlowej nie polega już tylko na zwiększaniu liczby sklepów. Najważniejsze jest to, gdzie jesteście obecnie i w jakim formacie, aby jak najlepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Dlatego analizujemy każdy punkt sprzedaży, identyfikujemy lokalizacje o największym potencjale i podejmujemy świadome decyzje o dalszym rozwoju tam, gdzie możemy zapewnić optymalne doświadczenie zakupowe. Szczególnie koncentrujemy się

na obecności w parkach handlowych, które stały się naturalnym miejscem codziennych zakupów dla wielu klientów. To przestrzeń, w której możemy być blisko ich potrzeb i rozwijać ofertę w formacie wygodnym i dostępnym dla każdego. W nadchodzącym roku planujemy kontynuować ten kierunek, otwierając kolejne sklepy w takich lokalizacjach – mówi Jan Skowron, dyrektor zarządzający KiK Polska.

Elastyczność i odpowiedzialne decyzje

Obecne warunki rynkowe wymagają od sieci dużej dyscypliny decyzyjnej. Inflacja, koszty prowadzenia biznesu i niepewność na rynku detalicznym mają bezpośredni wpływ na wybory zakupowe klientów.

– Naszym zadaniem jest uważne obserwowanie rynku i elastyczne reagowanie na zmiany w zachowaniach konsumenckich.



Koncentrujemy się na utrzymaniu atrakcyjnego stosunku jakości do ceny i dostosowywaniu oferty do realnych możliwości klientów – podsumowuje Jan Skowron.

Dzięki konsekwentnej strategii, opartej na optymalizacji sieci i dopasowaniu oferty do potrzeb klientów, KiK Polska utrzymuje stabilną pozycję w segmencie dyskontów niespożywczych i zdobywa uznanie – potwierdzeniem jest tytuł Top Marka 2026, który sieć otrzymała po raz ósmy z rzędu. Regularne wyróżnienia pokazują, że świadome decyzje i bliskość z klientami przynoszą wymierny efekt zarówno w wynikach sprzedaży oraz budowaniu reputacji marki.



Kancelaria to przede wszystkim ludzie i odpowiedzialność

Dubois i Wspólnicy od ponad 30 lat rozwija się w oparciu o model pracy, w którym najważniejsi są ludzie – ich doświadczenie, relacje i sposób współpracy. Kancelaria świadomie unika modelu bezosobowej organizacji, stawiając na bezpośredni kontakt z partnerami oraz osobiste zaangażowanie najbardziej doświadczonych prawników w prowadzenie spraw.



Adwokat Elżbieta Buczek – Wspólnik Dubois i Wspólnicy
Kancelaria Adwokacko-Radcowska Spółka Jawna ▶

Choć kancelaria bywa kojarzona z prawem karnym i sprawami o dużym wymiarze medialnym, jej praktyka ma charakter znacznie szerszy. Obejmuje zarówno sprawy karne, jak i kompleksowe doradztwo – od bieżącego wsparcia prawnego przedsiębiorców, przez spory sądowe, postępowania administracyjne, podatkowe, po ochronę wizerunku i nawet sprawy rodzinne. W efekcie kancelaria działa dziś w niemal wszystkich kluczowych obszarach prawa.

Rozwój kancelarii ma charakter ciągły i wynika

zarówno z doświadczenia zespołu, jak i zmieniających się potrzeb klientów. Bezpośrednia współpraca oraz realna odpowiedzialność pozwalają łączyć specjalizację z szerokim spojrzeniem na prowadzone sprawy.

Jednym z najważniejszych wyróżników kancelarii jest stabilność zespołu. Wieloletnia współpraca z prawnikami oraz pracownikami administracyjnymi przekłada się na ciągłość relacji z klientami oraz jakość obsługi.

Jasne zasady współpracy, dostęp do informacji oraz przejrzystość w podejmowaniu

decyzji sprawiają, że kancelaria pozostaje stabilnym i przewidywalnym miejscem pracy.

– W kancelarii przyjmujemy proste założenie: prawnik, który lubi swoje miejsce pracy i czuje się jego częścią, pracuje skutecznie. W dłuższej perspektywie przekłada się to bezpośrednio na bezpieczeństwo i interesy klientów – adwokat Elżbieta Buczek, wspólnik zarządzający.

W 2026 roku kancelaria została wyróżniona tytułem Solidny Pracodawca Roku, co stanowi potwierdzenie przyjętego modelu – opartego na ludziach, odpowiedzialności i długofalowym rozwoju.

Skoczylas
Wiedza i natura

LAUR KONSUMENTA 2024
LAUR KONSUMENTA 2025
LAUR KONSUMENTA 2026

500 200 500
www.marekskoczylas.pl

CZUJESZ SIĘ SOLIDNYM PRACODAWCĄ?
UWAŻASZ, ŻE FIRMA, W KTÓREJ PRACUJESZ
ZASŁUGUJE NA TEN PRESTIŻOWY TYTUŁ?
ZGŁOŚ SIĘ DO NAS!

Kontakt:
Tina Dej
Dyrektor Programu
Solidny Pracodawca Roku
tel. (32) 413-07-31
kom. 736-343-470
e-mail: t.dej@solidnypracodawca.pl

WWW.SOLIDNYPRACODAWCA.PL

**SOLIDNY
PRACODAWCA
2026**