



„Nie trzeba mieć wujka ministra ani znajomości, by pracować w służbie cywilnej

Anita Noskowska-Piątkowska, szefowa służby cywilnej B7

fol. Wojtek Górski

REKLAMA

Perły
samorządu
KONGRES 2026

Filmowe oblicze
Kujaw i Pomorza

Czytaj w dodatku do DGP

WSPÓŁORGANIZATOR



Marszałek Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
Piotr Calbecki

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

ŚRODA
29 KWIETNIA 2026
DGP.pl

NR 82 (6751) ROK 32 ISSN 2080-6744, NR INDEKSU 348 066

PATRZYMY OBIEKTYWNIE ■ PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

9,90 zł

CENA GAZETY (W TYM 8% VAT)

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

Poczobut wolny po wymianie więźniów z Białorusią i Rosją

DYPLOMACJA Andrzej Poczobut opuścił kolonię karną po pięciu latach spędzonych za kratami. Dziennikarz i działacz polskiej mniejszości na Białorusi trafił do Polski w ramach wymiany więźniów. Razem z nim wolność odzyskał Grzegorz Gaweł, zakonnik zatrzymany na Białorusi pod zarzutem szpiegostwa, a także inny obywatel naszego kraju oraz dwóch Mołdawian, których za domniemane szpiegostwo przetrzymywali Rosjanie. Wśród pięciu osób, które wróciły na Wschód, znalazł się rosyjski archeolog Aleksandr Butiagin, który czekał na decyzję o ekstradycji na Ukrainę. Butiagin był ścigany przez Kijów za nielegalne wykopaliska na okupowanym Krymie. Premier Donald Tusk, który pojechał po Poczobuta na granicę, dziękował za współpracę Amerykanom, Mołdawianom i Rumunom, a szef MSZ Radosław Sikorski deklarował, że wymiana nie byłaby możliwa bez wysiłków Donalda Trumpa. Karol Nawrocki zaprosił Poczobuta do Pałacu Prezydenckiego po odbiór Orderu Orła Białego. ©P A19



fol. @Donald_Tusk/X

Auta spoza UE pod lupą skarbowki

PODATKI

Mariusz Szulc

mariusz.szulc@infor.pl

W 2025 r. zostało sprowadzonych do Polski ponad 120 tys. samochodów osobowych z krajów niebędących w Unii Europejskiej, w tym z USA, ze Szwajcarii i z Norwegii. Część kupujących zaniżyła wartość celną, a ta ma wpływ na wysokość należnego cła, akcyzy i VAT.

W latach 2022-2025 urzędy celno-skarbowe wydały 841 decyzji nakazujących importerom osobówek dopłatę zaległych danin – poinformował niedawno Zbigniew Stawicki, zastępca szefa Krajowej Administracji Skarbowej. Niewielu podatników weszło w polemikę z fiskusem. Złożono tylko 61 odwołań. – Można więc pokusić się o wniosek, że kontrolowani dobrze wiedzą, iż wartość celna sprowadzanego auta została przez nich zaniżona – komentuje dr Izabella Tymnińska, ekspert celny.

Zdaniem Piotra Sienkiewicz, prezesa agencji celnej Customs Clearance Services Poland, liczba 841 decyzji nie do końca jest miarodajna. Ten, to odprawia się w Polsce, zazwyczaj wie już, ile powinien kosztować importowany samochód, aby jego wartość celna nie została zakwestionowana. – Zatem 841 decyzji może dotyczyć podatników nieświadomych, jak postępować, bądź wyjątkowo nieustępliwych – uważa ekspert. ©P B2



Więcej
niż gazeta!
Skanuj
kod!
DGP.pl

Nauczyciele grożą strajkiem

WYNAGRODZENIA

Związkowcy domagają się podwyżek na poziomie co najmniej 15 proc., płatnych nadgodzin, a także corocznego podnoszenia pensji. A to nie koniec postulatów

Artur Radwan

artur.radwan@infor.pl

Oświatowe związki zawodowe, a także sami nauczyciele rozpoczęli półtoraroczny przedwyborczy bój o kolejne znaczące podwyżki. Ostatnie, sięgające nawet 33 proc., miały miejsce w 2024 r. Sławomir Broniarz, pre-

zes Związku Nauczycielstwa Polskiego, daje Barbarze Nowackiej, minister edukacji, dwa miesiące na wznowienie prac nad obywatelskim projektem w tej sprawie, który od 2021 r. leży w Sejmie. Przepisy miałyby doprowadzić do tego, że wzrost średniej płacy w gospodarce narodowej będzie decydujący dla wzrostu pensji nauczycieli.

– Jeśli ktoś proponuje nauczycielom podwyżki na poziomie 2 proc. lub 3 proc., bo tylko takie są bezpieczne dla budżetu, to nie mamy o czym mówić. Z wczorajszego posiedzenia rządu wynika, że zadłużenie budżetu będzie przekraczać 60 proc., a to oznacza, że wchodzimy w procedurę nadmiernego deficytu. Wtedy trudno będzie cokolwiek wywalczyć od rządzących – mówi Sławomir Wittkowicz, przewodniczący Wolne-

go Związku Zawodowego „Forum-Oświata”.

– Na jesień wspólnie z oświatową Solidarnością będziemy chcieli rozpocząć akcję protestacyjną, która docelowo może doprowadzić do strajku generalnego, jaki był ostatnio w 2019 r. – dodaje.

Nastroje wśród nauczycieli są coraz gorsze. – Mam już dość słuchania tego, że otrzymałam 30 proc. podwyżki w 2024 r., a w kolejnym roku wzrost płac był śladowy i nie zapowiada się nic lepszego. Nie mam nawet ochoty zapoznawać się z założeniami rządowej reformy „Kompasu” – Jutra ani też z podstawami

**Nauczyciele chcą
powiązania swoich
pensji ze wzrostem
średniej płacy**



programowymi, które się również zmieniają – mówi rozgoryczona nauczycielka dyplomowana ze Szkoły Podstawowej Zachodzącego Słońca w Warszawie.

– Zawsze na nich głośniałam, a tym razem chyba się nie wybiorę na wybory. To jest skandal, że muszę pracować w dwóch szkołach, aby się utrzymać w stolicy – podkreśla.

Rząd na uspokojenie nauczycieli potrzebuje pieniędzy, których w budżecie nie ma. Wprowadzenie ustawy, która miałaby uniezależnić podwyżki od decyzji polityków, a wiązać je ze wzrostem średniej płacy w gospodarce narodowej, według wyliczeń resortu finansów kosztowałoby ponad 30 mld zł. Barbara Nowacka i Donald Tusk obiecują, że prace nad ustawą ruszą. Kiedy? Nie wiadomo.

To niejedyny problem. Sąd Najwyższy przesądził,

że nauczycielom przysługują nadgodziny, jak każdemu innemu pracownikowi. MEN chce wypłacić im specjalne dodatki za wyjazdy na wycieczki. Na to nie chce się zgodzić żadna z trzech centrali związkowych. Z kolei samorządy nie chcą, aby te koszty zostały przerzucone na dyrektorów szkół i przedszkoli. Dodatkowo pojawiają się postulaty, aby nauczyciele języka polskiego mieli niższe pensum niż obecnie (15 zamiast 18 godzin tygodniowo) oraz żeby wskutek niżu demograficznego zmniejszyć liczebność klas w szkołach. Wszystkie te postulaty i żądania ze strony nauczycieli i związkowców są liczone w miliardach złotych. Osoby związane z oświatą mają jednak nadzieję, że okres przedwyborczy jest dobrą okazją do walki o choć część z nich. ©P B1



9 772080 674037 1 8

CPN czas zakończyć



Tomasz Józwiak
dziennikarz DGP

W odpowiedzi na kryzys wywołany wojną na Bliskim Wschodzie przynajmniej 50 państw na świecie wprowadziło rozwiązania, które mają łagodzić wpływ gwałtownego wzrostu cen ropy naftowej na gospodarkę. Duża część tej grupy, wśród nich Polska, zdecydowała się na obniżenie podatków związanych z paliwami. Jednak już tylko nieliczne państwa podjęły decyzję o ustanowieniu maksymalnych cen płaconych przy dystrybutorach. W Europie, oprócz Polski, takie rozwiązanie zastosowały Węgry i Chorwacja. Niektóre państwa – Austria, Grecja czy Rumunia – kontrolują ceny pośrednio, ograniczając marże firm paliwowych.

W Polsce pakiet rozwiązań pod nazwą CPN (Ceny paliw niżej) obowiązuje od 31 marca. Rząd Donalda Tuska właśnie podjął decyzję o jego przedłużeniu do połowy maja. Jakie są skutki obowiązywania pakietu? Według danych Komisji Europejskiej, w kwietniu (dokładnie do 20 kwietnia) cena detaliczna benzyny Pb95 spadła w Polsce o 16 proc., a olej napędowy potaniał w tym okresie o 19 proc.

Przed wprowadzeniem pakietu Polska znajdowała się w ścisłej czołówce państw UE pod względem skali wzrostu cen paliw po ataku USA i Izraela na Iran. Ta statystyka odwróciła się o 180 stopni. 20 kwietnia cena benzyny była w Polsce o 2,7 proc. wyższa niż pod koniec lutego. Olej napędowy podrożał w tym okresie o 14,9 proc. W żadnym innym unijnym państwie benzyna nie podrożała tak mało. W kategorii oleju napędowego lepiej z ograniczaniem wzrostu cen poradziła sobie tylko Rumunia. Na początku ostatniej dekady kwietnia Polska miała najniższe w UE ceny w obydwu kategoriach paliw.

Ta statystyka powinna cieszyć polityków rządzącej koalicji. Zgodnie z lansowanym sloganem „Robimy, nie gadamy”, zadziałali i otrzymali oczekiwany wynik. Jednak w tej konkretnej sytuacji prawdopodobnie lepiej było nic nie robić, a z pewnością należało powstrzymać się od hamowania wzrostu cen paliw. To narzędzie krytykowane przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) z dwóch najważniejszych powodów.

W kryzysowej sytuacji, gdy rynek zмага się z szokiem w postaci gwałtownie ograniczonej podaży, rosnące ceny są podstawowym narzędziem wymuszającym spadek popytu. W sytuacji gdy mamy do czynienia z ograniczonym zasobem kluczowego dobra, priorytetem powinna być oszczędność. Tę oszczędność wymusza drożyzna. Przy cenie maksymalnej ten mechanizm nie działa. Na razie bezpośredniego zagrożenia wyczerpaniem się zasobów paliw w Europie nie ma, ale dziś nikt nie jest w stanie stwierdzić, jak długo potrwa blokada cieśniny Ormuz, ograniczająca podaż ropy.

Ważnym powodem, dla którego obniżanie cen paliw jest wątpliwym narzędziem walki z kryzysem, są jego koszty fiskalne. Polski dotyczy to w szczególności, gdyż wszystko wskazuje na to, że będziemy mieli w 2026 r. najwyższy deficyt finansów publicznych w całej UE na poziomie ok. 6,5 proc. PKB.

Prędzej czy później rząd będzie musiał się wycofać z mechanizmów ograniczających ceny paliw. Wiele wskazuje na to, że będzie to dość szokujące ze względu na wciąż wysokie notowania ropy i paliw. Gdy pod koniec marca CPN wchodził w życie, tona oleju napędowego na rynku hurtowym kosztowała w Europie 1240 dol. Obecnie jest o ok. 10 dol. wyższa. Jeśli kontrola cen zniknie wraz z obniżkami podatków, to cena oleju napędowego w Polsce powinna pójść w górę ok. 20 proc., wracając do poziomu sprzed wprowadzenia CPN.

Cancer Fighters. Stawka większa, niż się wydaje



Paweł Musiałek
politolog,
prezes Klubu
Jagiellońskiego

Cala Polska w weekend żyła zbiórką środków na dzieci chore na raka, którą zorganizował jeszcze tydzień temu mało znany streamer Łatwogang. Gdy kończą ten tekst, zbiórka zbliża się do oszałamiającej kwoty 283 mln zł. Tym samym akcja pobiła rekord Guinnessa jako największy charytatywny stream na świecie. Po zakończonym maratonie wszyscy zaczęli gratulować i podsumowywać, jakby wszystko, co najważniejsze, już się wydarzyło. Tymczasem nie mniej ciekawy proces dopiero przed nami.

Fundacja Cancer Fighters dostała potężny zastrzyk finansowy. Z jednej strony to wielki sukces, a z drugiej – wielkie zobowiązanie. Bezprecedensowa skala zainteresowania akcją z pewnością przełoży się też na zainteresowanie sposobem wydatkowania, a to, wbrew powszechnej intuicji, wcale nie jest łatwa sprawa. Przy tej skali wydatków ich efektywność wymaga zbudowania bardzo sprawnego mechanizmu, który weryfikowałby potrzeby zgłaszających, decydował o wydatkach, przelewał, rozliczał je itd.

Choć fundacja ma kilkuletnie doświadczenie, to jednak skala jej dotychczasowego działania sytuowała ją w gronie co najwyżej średnich NGO. Efektywne wydanie środków będzie oznaczało konieczność szybkiego i radykalnego „wyskalowania” jej aktywności, a to wszystko pod ogromną presją, bo przecież cała Polska patrzy jej na ręce.

Fundacja zaczęła najlepiej, jak mogła. Wydała oświadczenie, w którym zapewnia pełną transparentność. Już powstała strona, na której będzie można sprawdzić, jak zostały spożytkowane środki oraz ile pieniędzy zostało wydanych. W celu zwiększenia efektywności, fundacja zapowiada powołanie rady opiniującej wydatki, do której zaprosiła osoby zajmujące się onkologią. To świetne ruchy, ale i ryzykowne.

Wystawienie na widok publiczny wszystkich wydatków z pewnością będzie wywoływać dyskusję wśród wielu osób, które będą podważać zasadność wielu wydatków. Za kilka miesięcy nagle okaże się, że ktoś znalazł jakieś wydatki na sprzęt, który przecież w Chinach można kupić za połowę wydanej kwoty. Albo zdecydowano się na terapię, która przecież w wielu krajach jest zastępowana bardziej skutecznymi metodami. Być może poznamy historię rodziców z chorymi dziećmi, którzy ze względu na dużą liczbę „korporacyjnych” wymagań będą musieli czekać dłużej, niż by chcieli.

I przede wszystkim należy się spodziewać dyskusji o administracyjnych kosztach. Nie dla wszystkich jest zrozumiałe, że im większe środki zostały zebrane, tym więcej trzeba wydać na koszty samej fundacji, które zapewne lawinowo wzrosną. Skoro ludzie dawali wsparcie w odruchu serca, to często oczekują, że w takich fundacjach pracownicy też będą kierować się podobną motywacją.

Dłatego ewentualne powodzenie lub porażka całego procesu mogą w istotny sposób wpłynąć na postrzeganie tego rodzaju zbiorów w całej Polsce. Jeśli to się uda bez dużych wtop, nie tylko Polacy chętniej wezmą udział w kolejnych zbiórkach tej fundacji, lecz także nabiorą większego zaufania, które będzie owocować wsparciem także dla innych.

Po cichu liczę także na to, że wiele podmiotów, zresztą nie tylko charytatywnych, przekona się, że droga przez pełną transparentność i pokazywanie wszystkich wydatków finansowych nie tylko się opłaca, lecz także zdefiniuje nowy standard komunikacji z darczyńcami, do którego inni, z Wielką Orkiestrą Świątecznej Pomocy na czele, musieliby doszłusować. To byłaby najbardziej pożyteczna uboczna korzyść całej akcji. Sprawdzajmy więc Cancer Fighters, ale i dopingujmy z całego serca, aby się nie potknęli, bo stawka tego procesu jest większa, niż wielu mogłoby się wydawać.

Śmierć posła Litewki obudziła demony



Małgorzata Kryszkiewicz
kierownik działów
firma i prawo
oraz prawnik

Wśród ma się odbyć pogrzeb zmarłego tragicznie w wypadku drogowym posła Łukasza Litewki. To smutne wydarzenie przez ostatnich kilka dni nie przestaje być przedmiotem publicznej debaty. I choć większość jej uczestników wypowiada się ze stosowną do okoliczności powagą, to zdarzają się również niechlubne wyjątki.

Mam tutaj na myśli apele pewnej znanej celebrytki Dody (która notabene ma już na swoim koncie wyrok sądu karnego) oraz posła PiS Dariusza Mateckiego. Ta pierwsza wyznaczyła nagrodę w wysokości 25 tys. zł dla każdego, kto przekaże jej informacje o sprawcy wypadku, sugerując, że „zabił” on posła. Ten drugi zaś zażądał na swoich profilach społecznościowych ujawnienia danych „osoby, która zabiła posła Litewkę”.

Nie znam prawdziwych intencji, jakimi piosenkarka i poseł się kierowali, zamieszczając w sieci tego typu apele. Jednego jestem jednak pewna – zarówno Doda, jak i Matecki, będący świadomi tego, jaki mają wpływ na debatę publiczną, powinni rozsądniej dobierać słowa. Sugerowanie, że poseł wcale nie zginął w tragicznym wypadku, tylko padł ofiarą morderstwa, może bowiem mieć niezwykle poważne konsekwencje, w postaci choćby utrudniania służbom pracy. A żądanie ujawnienia danych sprawcy wydarzenia może prowadzić wręcz do linczu.

Tego typu wypowiedzi mogą mieć też inne, dalekosiężne skutki. Polacy z roku na rok coraz mniej ufają policji. O ile bowiem zaufanie do tej służby w 2024 r. deklarowało 72,5 proc. badanych, to już rok później spadło ono do nieco ponad 63 proc. Powodów takiego stanu rzeczy jest zapewne wiele. A jednym z nich z całą pewnością jest publiczne podważanie profesjonalizmu policji. Zwłaszcza gdy sugestie, że ta albo czegoś nie dopatrzy, albo celowo coś pominie, płyną ze strony osób niezwykle popularnych, mających imponujące osiągnięcia w sieci.

Dyskusje na temat spiskowych teorii snutych wokół śmierci posła Litewki z czasem wygasną. Takie są brutalne reguły mediów społecznościowych, w których debata kształtowana jest w dużej mierze przez algorytmy. Jednak problem zostanie z nami na dłużej. Raz zasiane ziarno nieufności będzie powoli kiełkowało. I zapewne z czasem znajdzie swoje odbicie w kolejnych badaniach zaufania publicznego do służb.

Dlaczego to niebezpieczne? Bo nie wierząc, że policja może swoimi działaniami doprowadzić do wykrycia sprawcy, a następnie prokurator do jego skazania, ludzie zaczynają myśleć, że jedynym wyjściem jest „branie spraw we własne ręce”. A wówczas jesteśmy już o krok od powrotu do kultury samosądu. I jeśli będziemy coraz bardziej się z tym zjawiskiem oswojać, normalizować je, prędzej czy później każdy z nas sam może paść jego ofiarą. I właśnie dlatego, jako społeczeństwo, oddaliśmy państwu monopol na ściganie i osądzanie sprawców przestępstw. I dobrze, żebyśmy się tego trzymali. Wszyscy. Posłowie i celebryci też.



Koalicyjny rozłam w sprawie rezerwatów

PRZYRODA Część posłów Polski 2050 i Polskiego Stronnictwa Ludowego chce utrudnić tworzenie rezerwatów przyrody. Ale w sprawie **wotum nieufności dla koalicyjnej minister środowiska** też są podzieleni

Aleksandra Hołownia
aleksandra.holownia@infor.pl

Wniosek o wyrażenie wotum nieufności wobec Pauliny Hennig-Kloski, minister klimatu i środowiska, złożyli posłowie opozycji. Przedstawili 17 argumentów. Obok oskarżeń dotyczących chaosu wokół programu „Czyste powietrze” czy działania na rzecz lobby wiatrakowego i OZE znalazł się także punkt o „chaotycznych decyzjach oraz braku spójnej strategii w zakresie gospodarki leśnej”.

Podobne zastrzeżenia przekazuje były partyjny kolega minister środowiska, poseł Bartosz Romowicz (Polska 2050). Niezależnie od decyzji klubu on zgłasza za wotum nieufności. – Pani minister do czwartku ma czas, żeby spotkać się z Polską 2050. Decyzja partii ws. wotum nieufności zapadnie w czwartek rano – mówi. Szefowa MKiŚ nie pojawiła się na poniedziałkowym spotka-

niu z klubem, tłumacząc to „zaplanowanymi już wcześniej zobowiązaniami międzynarodowymi”.

– Powody mojego stanowiska to m.in. moratorium na wycinkę drzew z 2024 r., wyznaczanie na terenach, gdzie prowadzi się gospodarkę leśną, blokowanie przebudowy wielkiej pętli bieszczadzkiej, opóźnienia w zatwierdzeniu planów urzędzenia lasów czy brak rozmów i uwzględniania głosu lokalnej społeczności przy tworzeniu nowych form ochrony przyrody – mówi Romowicz.

Ten ostatni aspekt znalazł odzwierciedlenie w projekcie nowelizacji ustawy o ochronie przyrody, który zakłada obowiązek uzgodnienia utworzenia rezerwatu przyrody z radą gminy. Przedstawicielami wnioskodawców są Bartosz Romowicz oraz Urszula Paślawska (PSL). Obecnie rezerwaty są tworzone na mocy zarządzenia regional-

nego dyrektora ochrony środowiska (RDOŚ). Według projektu rada gminy mogłaby odmówić utworzenia rezerwatu. Jej decyzję mógłby później uchylić wojewoda.

– Zmiany dotyczące tworzenia rezerwatów są potrzebne, ponieważ wymuszają dojdzie do porozumienia ze społecznością lokalną. Demokracja nie może być wygodna. Nie polega na tym, że jej wynik akceptujemy tylko wtedy, gdy jest dla nas korzystny. Potrzebujemy więcej mechanizmów dialogu, bo obserwujemy coraz więcej sporów na styku człowiek–przyroda – przekonuje Paślawska w rozmowie z DGP.

W poniedziałek szefowa MKiŚ spotkała się z PSL. – Rozmawialiśmy o tym, że ochrona przyrody musi się zmienić. Musi być racjonalna i wynikać z uzgodnień z lokalną społecznością, z którą należy rozmawiać językiem korzyści, a nie

narzucać rozwiązania z perspektywy Warszawy – mówi Paślawska. – Po spotkaniu z panią minister naszą rekomendacją była jednoznaczna – jako PSL będziemy głosować przeciwko wotum nieufności – dodaje.

Zgody co do poselskiego projektu nie ma. MKiŚ przekazuje DGP, że ocenia go negatywnie. „Mając na uwadze, jak niewielki procent powierzchni lądowej kraju stanowią rezerwaty – ok. 0,61 proc. – i wzrost udziału tej formy ochrony o ok. 0,07 pkt proc. w porównaniu z 2023 r., gminom powinno zależeć na tworzeniu tego rodzaju form przyrody” – przekonuje resort.

GDOŚ przekazuje DGP, że wszystkie rezerwaty

przyrody tworzone obecnie są w konsultacji ze społeczeństwem i z samorządami. „RDOŚ publikują informacje o planowanych rezerwach, zbierają uwagi. Przeprowadzają wizje terenowe z udziałem przedstawicieli samorządów i lasów państwowych oraz innych podmiotów zainteresowanych. Mimo że nie ma takiego obowiązku, w ustawie zostało to wprowadzone jako standard działania dla RDOŚ” – czytamy w stanowisku dyrektora. Według Romowicza informacja o konsultacjach nie dociera jednak do mieszkańców.

Przeciwko projektowi utrudniającemu tworzenie rezerwatów przyrody opowiedziały się organizacje przyrodnicze, w tym Greenpeace czy Pracownia na rzecz Wszystkich Istot. Także ponad 400 naukowców apelowało do marszałka Sejmu Włodzimierza Czarzastego, by nie nadawał dalszego biegu projektowi ustawy. „W naszej ocenie proponowane rozwiązania stanowią poważne zagrożenie dla skuteczności systemu ochrony przyrody w Polsce oraz dla realizacji zobowiązań międzynarodowych naszego kraju” – wskazywali. Obecnie w Polsce istnieje 1691 rezerwatów przyrody, z czego ok. 170 powstało od 2024 r.

©©



Oceną minister Pauliny Hennig-Kloski Sejm zajmie się w czwartek



Anita Dmitruczuk
dziennikarka DGP

OPINIA

Akrobacje z rezerwatami

Zdecydowaną deklarację posła Romowicza o głosowaniu za wotum nieufności wobec minister Hennig-Kloski (jakkolwiek by było jego niedawnej partyjnej i koalicyjnej koleżance) można by uznać za bratobójczy ogień, gdyby nie dość duża jasność co do tego, że o braterstwie nie ma mowy. Głośny rozwód Pauliny Hennig-Kloski z Polską 2050 trwał tygodniami i gdyby chodziło tylko o partyjną układankę, można by machnąć ręką. Grillowana dziś minister środowiska stała się jednak testem dla koalicji, nawet jeśli trudno powiedzieć, by miała w niej samych fanów.

Sojusz Bartosza Romowicza z Urszulą Paślawską, zawiązany wokół ukrócenia nowych rezerwatów, jest ciekawy jeszcze z innego powodu. Romowicz przed przygodą z Polską 2050 był członkiem PSL i przez wiele lat pełnił funkcję burmistrza Ustrzyk Dolnych, a to teren, gdzie miały powstać projektowany Turnicki Park Narodowy. Zgody co do niego nie ma, jest za to niemal pewne weto samorządowe, które jest wynalazkiem

właśnie PSL. Możliwość blokowania przez samorządy powoływania nowych parków narodowych trafiła do ustawy o ochronie przyrody jako wrzutka zgłoszona przez Bogdana Pęka na początku XXI wieku.

Alternatywą dla powołania turnickiego parku na tym cennym przyrodniczo obszarze jest więc ustanowienie szerszej ochrony rezerwatowej, co zgody samorządów już nie wymaga, a który to pomysł podchwycili jakiś czas temu aktywiści. Ma więc Romowicz w zgłaszanym projekcie interes polityczny i – jakby to powiedzieć, patrząc na parlamentarny potencjał Polski 2050 – życiowy.

Urszula Paślawska ma dodatkowo polityczną zadkę. To ona była bowiem przymierzana na miejsce Hennig-Kloski po wygranych przez Koalicję 15 października wyborach, jednak pomysł upadł, jako że społeczne zaplecze wybranych wówczas polityków nie mogło przełknąć pomysłu, by ministrem środowiska została aktywna myśliwa. Bycie twarzą samorządowego weta w sprawie rezerwatów opłaca się Paślawskiej, zwłaszcza gdyby po-

mysłu nikt nie podłapał. PSL, czyli Paślawska, zostanie blisko ludzi, zwłaszcza tych ludzi, którzy nie myślą jak ekologiczni aktywiści, i zwłaszcza tych, którzy rezerwatów nie chcą na Warmii i Mazurach – bo to one są matczynym politycznym posłanki.

Jak na ironię to właśnie za rządów Hennig-Kloski doszło do pierwszej niemal skutecznej próby odblokowania weta samorządowego w przypadku Parku Narodowego Doliny Dolnej Odry. Projekt, na który zgodzili się samorządy, zablokował jednak prezydent. Inaczej niż poseł Pęk 25 lat wcześniej, Karol Nawrocki doszedł widać do przekonania, że samorząd jednak nie jest zdolny do racjonalnego myślenia. I przekonanie to może być powszechne także poza Pałacem Prezydenckim, skoro bezpiecznikiem dla weta w sprawie rezerwatów ma być – zgodnie z pomysłem Romowicza i Paślawskiej – decyzja wojewody. Wojewody, który jest przecież przedstawicielem rządu w terenie. I tak po czterech piruetach, dwóch saltach i jednym przewrocie koło się zamyka.

©©

EDUKACJA

Skuteczne wdrożenie reformy przedmiotów przyrodniczych w podstawówkach nie uda się bez dodatkowego finansowania – alarmują eksperci

Karina Strzelińska
karina.strzelinska@infor.pl

„Szkoła polska to szkoła nierówności, kastowości, podziałów i różnic. Różnic, które w tak jaskrawy sposób widać w realizacji podstawy programowej z przedmiotów przyrodniczych” – czytamy w liście adresowanym do ministra Barbary Nowackiej i wiceminister Katarzyny Lubnauer.

Przedstawiciele Polskiego Stowarzyszenia Nauczycieli Przedmiotów Przyrodniczych (PSNPP) domagają się pilnego podjęcia działań na rzecz przygotowania szkół do wdrożenia zmian w ramach reformy „Kompas jutra”.

Przyroda w szkołach pod znakiem

Reforma bez przygotowania infrastruktury

Od września w szkołach podstawowych pojawi się interdyscyplinarny przedmiot: przyroda. Będzie on realizowany w klasach IV-VI w wymiarze trzech godzin tygodniowo. W klasach VII-VIII przedmioty przyrodnicze pozostaną, ale w zmienionym wymiarze godzin. Geografia i biologia będą więc nauczane w VII klasie po dwie godziny tygodniowo, a w VIII klasie po jednej godzinie. Z kolei fizyka i chemia w VII klasie będą realizowane w wymiarze jednej godziny tygodniowo, natomiast w VIII klasie – po dwie godziny.

List PSNPP to pokłosie ankiety przeprowadzonej wśród nauczycieli przedmiotów przyrodniczych. Praktycy wypowiedzieli się w niej m.in. o realiach i warunkach prowadzenia zajęć w szkołach. Z badania wynika m.in., że większość nauczycieli korzysta z filmów, by pokazywać uczniom do-

świadczenia. Często też wykonują eksperymenty w formie pokazu, bez aktywnego udziału dzieci. Tymczasem reforma „Kompas jutra” z założenia ma stawiać na praktykę. Poza tym setki pedagogów zadeklarowało, że w ciągu ostatniego roku ich uczniowie nie mieli możliwości zapoznania się ze wszystkimi doświadczeniami przewidzianymi w podstawie programowej.

Wśród przyczyn obecnego stanu rzeczy PSNPP wylicza: brak lub nieadekwatne wyposażenie pracowni przyrodniczych w placówkach czy problem z finansowaniem zakupu pomocy dydaktycznych (gros nauczycieli deklaruje, że wszystkie materiały czy odczynniki finansuje z własnej kieszeni).

– Minister Barbara Nowacka jeszcze kilka miesięcy temu obiecała przygotowanie przez resort edukacji programu, w ramach którego szkoły miałyby otrzymać środki, m.in. na doposażenie



Resort edukacji obiecywał szkołom pomoc finansową

pracowni przyrodniczych – mówi DGP Karol Dudek-Różycki, przewodniczący PSNPP.

Jak podkreśla ekspert, zarówno Instytut Badań Edukacyjnych (IBE), jak i MEN zwróciły się wcześniej do stowarzyszenia z prośbą o przygotowanie listy sprzętu i materiałów niezbędnych do realizacji nowej podstawy programowej. Mimo

to w tej sprawie wciąż nic się nie wydarzyło.

MEN zapowiada programy wsparcia

Co ciekawe, w listopadzie 2025 r. ankietę „Infrastruktura oświatowa – stan obecny, zapotrzebowanie, plany inwestycyjne” przeprowadziło również MEN. Ewelina Gorczyca, rzeczniczka resortu, podkreśla, że

w badaniu wzięło udział 21 345 placówek oświatowych. Wnioski pokrywają się z diagnozą PSNPP. – Liczba posiadanych pracowni specjalistycznych jest niewystarczająca, tak jak i sam poziom ich wyposażenia – mówi Gorczyca.

Rzeczniczka dodaje, że w MEN toczą się prace nad dwoma progra-

PANORAMA GOSPODARCZA

Od stomatologii do inżynierii tkanek. Jak Alfa Dental & Beauty redefiniuje medycynę regeneracyjną

W polskiej stomatologii i medycynie estetycznej coraz wyraźniej widoczne jest odejście od leczenia objawowego na rzecz podejścia systemowego, opartego na biologii tkanek i regeneracji. Alfa Dental & Beauty pod kierunkiem dr n. med. Marty Maciak rozwija model kliniki, w którym pacjent traktowany jest jako spójny system funkcjonalny wymagający interdyscyplinarnego prowadzenia.

Stomatologia, fizjoterapia i laseroterapia tworzą jeden ekosystem terapeutyczny ukierunkowany na odbudowę funkcji organizmu. – Nie ma u nas podziału na odrębne specjalizacje w sensie funkcjonalnym. Wszystkie elementy muszą być częścią jednego procesu regeneracji – podkreśla dr Maciak.

W praktyce oznacza to odejście od pojedynczych procedur na rzecz wieloetapowych protokołów, w których kluczowe są biomechanika, napięcia mięśniowo-powięziowe i funkcja zwraciowa.

Laseroterapia jako technologia regulacji procesów biologicznych

W modelu kliniki laseroterapia nie jest procedurą, lecz narzędziem modulacji procesów biologicznych. Jej skuteczność wynika z oceny tkanek, a nie presetów urządzeń. – Laser działa tylko wtedy, gdy lekarz rozumie fizykę interakcji energii z tkanką – zaznacza ekspertka.

Technologia kontroluje stan zapalny, stymuluje regenerację i wzmacnia efekty innych terapii, stając się elementem infrastruktury leczenia. Szczególnie widoczne jest to w terapii bruksizmu, który nie jest problemem stomatologicznym, lecz systemowym zaburzeniem mię-



śniowo-powięziowym i biomechanicznym całego organizmu.

Leczenie obejmuje fizjoterapię, laseroterapię i odbudowę zwracia, co pozwala przywracać nie tylko strukturę, ale i funkcję.

Slow medicine i edukacja jako standard przyszłości

Alfa Dental & Beauty rozwija model slow edukacji oparty na biologicznym czasie regeneracji. Zamiast szybkich efektów estetycznych stosuje się stymulację neokolagenezy i redukcję stanu zapalnego, co daje stabilniejsze efekty kliniczne.

Istotnym filarem działalności dr Maciak jest edukacja i standaryzacja pracy laseroterapii. Opracowała ona pierwszy w Polsce podręcznik łączący fizykę światła z praktyką kliniczną. – Problemem nie jest dostęp do technologii, lecz brak zrozumienia reakcji tkanek na energię – podkreśla.

Publikacja porządkuje pracę z laserem, przechodząc z logiki presetów na logikę parametrów biologicznych. W szerszym ujęciu to próba uporządkowania rynku medycyny estetycznej, który rozwija się szybciej niż standardy i system odpowiedzialności zawodowej.

Bartosz Parchoniuk

<https://panorama-gospodarcza.gazetaprawna.pl/>

Pytania o polsko-ukraińską ar

OBRONNOŚĆ Branża dronowa nad Wisłą chce zacieśnienia współpracy z firmami z Ukrainy, ale zgłasza wątpliwości co do transferu technologii i miejsca produkcji

Maria Wiśniewska
maria.wisniewska@infor.pl

Polska wyłoży pieniądze z unijnego programu SAFE, a Ukraina da sprawdzone na wojnie technologie – tak w skrócie ma wyglądać projekt „armady dronowej”, który Donald Tusk bez wchodzenia w szczegóły zapowiedział w poniedziałek w Rzeszowie. Polska ma dzięki temu pomysłowi zyskać wypróbowane na polu walki know-how i kompetencje, a Ukraina – zastrzyk gotówki, możliwość zwiększenia produkcji na własne wojenne potrzeby i szanse na ekspansję na nowe rynki.

Kijów zdaje sobie też sprawę z tego, że jego przemysł obronny oparty na doświadczeniu bojowym jest cennym atutem, który może wykorzystać do wzmocnienia swojej pozycji między narodowej i pozyskiwania wsparcia militarnego od partnerów. Dlatego decyduje o tym, z kim się dzielić technologiami, nie mają charakteru jedynie zwykłych umów

gospodarczych między spółkami, ale są też dyktowane strategią polityczną.

Dotąd Polska była w tyle, jeśli chodzi o rozwijanie wspólnych projektów dronowych z Ukrainą. Tu prym wiodą Niemcy, Dania i Wielka Brytania, które są kluczowymi partnerami Kijowa w ramach inicjatywy Build with Ukraine, polegającej na integracji ukraińskiego i europejskiego przemysłu obronnego przez wspólną produkcję. Polska na razie nie była też wymieniana w kontekście 10 zagranicznych centrów eksportu obronnego, które Kijów planuje utworzyć w Europie.

Jedną z niewielu firm, która oficjalnie produkuje we współpracy z Ukrainą, jest WB Electronics. Firma produkuje drony rozpoznawcze FlyEye w zakładach u naszego wschodniego sąsiada. Nieoficjalnie mówi się jednak, że takich projektów jest dużo więcej.

Kilka polskich firm jest też obecnych na

polu walki w Ukrainie. Przykładem jest FlyFocus, który do Ukrainy eksportuje m.in. platformy rozpoznawcze i uderzeniowe. Wiceprezes Julian Żyromski uważa, że współpraca z Ukrainą jest korzystna, bo pozwala na ciągłe aktualizowanie rozwiązań dronowych. – My już śledzimy, co się dzieje na Ukrainie, jeździmy tam. Jeśli widzimy, że tam jest rozwijana jakaś technologia, to przystępujemy do jej rozwoju także w Polsce – mówi nasz rozmówca. – Dzięki temu mamy naprawdę sprawdzony sprzęt – dodaje.

Justyna Siekierczak, wiceprezeska zarządu Polskiej Izby Systemów Bezzałogowych, tłumaczy, że polskie firmy, które już testują w Ukrainie, są w stanie produkować bardzo dobre drony, oparte na aktualnych technologiach. – To pole walki jest zmienne, bo się ciągle zmienia. My takich warunków nie mamy, bo nie jesteśmy w stanie na żadnym poli-

m zapytania

mami wspierającymi doposażenie szkolnych pracowni, które pozwolą w odpowiedni sposób prowadzić zajęcia m.in. z przedmiotów przyrodniczych. – Pierwszy program dotyczy pracowni STEM finansowanych w ramach środków z KPO – w tym przypadku planowany jest program dla 4 tys. szkół ponadpodstawowych przewidujący wsparcie o łącznej wartości ok. 534 mln zł. Postępowanie w ramach tego programu trwa, a planowany termin dostarczenia wsparcia do szkół to III kw. 2026 r. – precyzuje.

– Drugi program będzie z kolei dotyczył doposażenia lub zakupu całego wyposażenia pracowni przyrodniczych lub pracowni praktyczno-technicznych. Założenia programu są aktualnie, w trakcie opracowywania i wkrótce zostaną ogłoszone na stronie internetowej MEN – dodaje.

Centralne programy czy elastyczne finansowanie?

Marek Pleśniar, dyrektor Biura Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty (OSKKO), zwraca uwagę, że szkoły funkcjonują w bardzo zróżnicowanych warunkach, ale część z nich wymaga dodatkowego wsparcia finansowego w tym zakresie.

– Niektóre placówki nie mają w pracowniach przyrodniczych nawet zlewów, inne borykają się z zupełnie innymi brakami. Różnią się także nauczyciele – ich kompetencje, doświadczenie oraz potrzeby dydaktyczne są odmienne – podkreśla.

Zgadza się z tym, że resort edukacji powinien przygotować program, w ramach którego szkoły mogłyby się ubiegać o środki na doposażenie pracowni i zakup pomocy dydaktycznych. Ale podkreśla, że centralne rozwiąza-

nia narzucające jednolite standardy mogą się nie sprawdzić. Dlatego postuluje, by to nauczyciele wskazywali, na co konkretnie powinny być przeznaczane pieniądze.

– Kluczowe jest, by fundusze były wydatkowane elastycznie i zgodnie z rzeczywistymi potrzebami szkół. Tylko wtedy można uniknąć sytuacji, w której zamiast poprawy warunków pojawia się poczucie nieefektywnego wydatkowania środków – mówi.

– Wcześniej zdarzało się już przecież, że w ramach programów ministerialnych kupowano sprzęt, który nie znajdował zastosowania, jak w przypadku „Laboratoriów przyszłości”, gdzie część drogiego wyposażenia nie była wykorzystywana. Podobnie bywało również z innymi rozwiązaniami technologicznymi, które ostatecznie okazywały się nietrafione – kwituje. ©P

madę dronową

gonie odtworzyć rosyjskiego zagrożenia – podkreśla. To sprawia, że rozwiązania ukraińskie często są bardziej zaawansowane, zwłaszcza w obszarze dronów FPV, dronów sterowanych światłowodem czy bezzałogowców klasy Szahed, czyli tych najczęściej używanych w walkach.

Projekt polsko-ukraińskiej floty dronowej Justyna Siekierczak ocenia jako „krok w dobrą stronę”, ale podkreśla, że kluczowe jest to, by na mocy tej umowy transfer technologii faktycznie udrożyć, a z tym w tej chwili jest niełatwo. – Ukraińcy nie wydają po-

zwoleń na jej eksport i oficjalny zakup technologii dronowej, która jest obecnie na polu walki, jest bardzo trudny, czy to przez Polskę, czy jakkolwiek inny kraj – mówi Siekierczak. Regulacje wojenne de facto zamroziły oficjalną sprzedaż rozwiązań bezzałogowych, które sprawdziły się na froncie. Na razie dużo jest też niewiadomych wokół tego, na czym ten transfer technologii będzie polegał: czy skorzystają na niej tylko spółki państwowe, czy też prywatne firmy, czy chodzi o utworzenie polsko-ukraińskich spółek typu joint venture, czy tylko relo-

kację ukraińskich firm do Polski.

Kluczowym pytaniem dla polskiej branży dronowej jest też to, czy produkcja będzie się odbywała w Polsce. – Współpraca z Ukrainą to dobry ruch premiera, ale dobrze, gdyby polscy producenci otrzymali od rządu zapewnienie, że o nas nie zapomniano – mówi Żyromski. – Nie chodzi nam o zakup produktów z Ukrainy, tylko licencji na produkcję według ich technologii przez polskie firmy. Musimy mieć pewność, że unijne pieniądze, które są przeznaczone na polski przemysł zbrojeniowy, będą trafiać do niego, a nie do Ukrainy – precyzuje Siekierczak.

Zwłaszcza że – jak zarzuca producentom z Bugu część polskich firm – ukraińskie drony nie podlegają tak rygorystycznej kontroli jakości jak unijne. Korzystają też głównie z chińskich komponentów, od których kraje NATO chcą się uniezależnić – z obawy, że Pekin może wykorzystać to uzależnienie i w dogodnym dla niego momencie odciąć zachodnich odbiorców od łańcucha dostaw. ©P



Źródło: Nima Lashonok/Ukrinform/Abaca/East News

Polska może zyskać wypróbowane na polu walki w Ukrainie know-how i kompetencje

DGP | Dziennik
Gazeta Prawna

JUŻ JUTRO



Wywiady, analizy i eseje, które pozwalają lepiej zrozumieć, jak nowe zjawiska polityczne, cywilizacyjne czy technologiczne wpływają na nasze codzienne wybory

W magazynie m.in.:

- Jaka powinna być nasza narodowa strategia?
- Jak naprawdę wygląda twarz MAGA?
- Obnażamy pułapki sztucznej inteligencji
- O tym, że wypalenie nie musi być złe



Kup w czwartek w kiosku

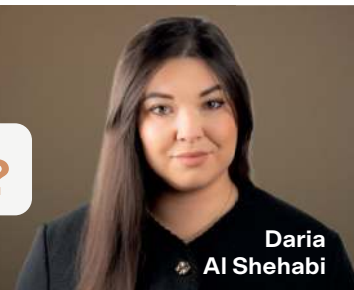
Czytaj od czwartku w wersji cyfrowej: **dgp.pl**



Między
namami
Polityka.

Jacek
Żakowski

ABW WIEDZIAŁO
I NIC NIE ZROBIŁO?



DGP



dgp.pl/wideo

Marceli Sommer
marceli.sommer@infor.pl

Delegacje ponad 50 krajów zebrały się w Santa Marta na kolumbijskim wybrzeżu Morza Karaibskiego, by podjąć temat globalnego odwrótu od paliw kopalnych. Gospodarze mówią o frekwencyjnym sukcesie. Podczas listopadowego szczytu COP30 w Brazylii pod deklaracją z Belém – politycznym aktem poparcia dla idei mapy drogowej odejścia od węgla, ropy i gazu – podpisało się tylko 25 stolic. Wspólnie stworzyć mają koalicję chętnych, która – jak liczą inicjatorzy przedsięwzięcia – dokona przełomu w procesie, który zmagą się z oporem na forum rządzącego się konsensusem formatu ONZ.

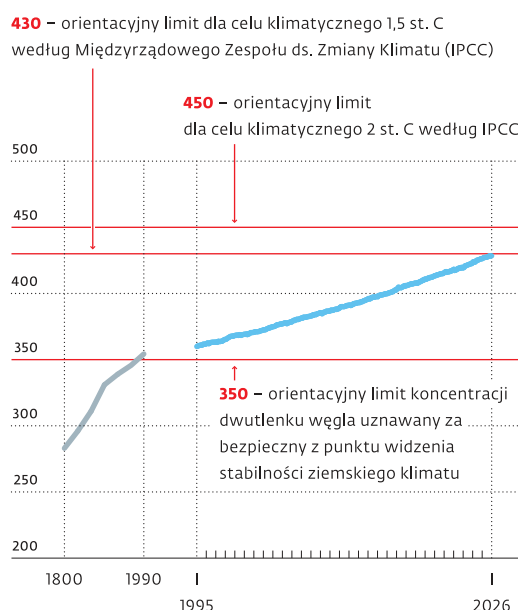
– To naprawdę ekscytujące, że zaczynamy odejście od paliw kopalnych na wielką skalę. Z ponad 50-proc. udziałem w światowym PKB zebrani na tej konferencji mają zbiorową zdolność, by zamienić te słowa w konkretne działania – mówiła Stientje van Veldhoven, minister klimatu i zielonego rozwoju Holandii, która wraz z Kolumbią organizuje nowy format. Jak zaznaczyła, nie ma lepszego momentu, by uruchomić proces transformacji niż obecny okres niepewności na rynku paliw kopalnych. W centrum nakreślonego przez gospodarzy podejścia są kwestie ograniczenia zależności gospodarczych związanych z energią oraz wzmocnienia międzynarodowej współpracy w tej dziedzinie.

Pierwsze dni konferencji miały posłużyć do pracowania, na poziomie roboczym, konkretnych propozycji wspólnych działań. W sobotę powołano specjalny zespół ekspercki, który ma doradzać rządowi, skupiając się właśnie na kwestii odejścia od węgla, ropy i gazu. W przeciwieństwie do Międzyrządowego Zespołu ds. Zmiany Klimatu (IPCC), którego główne rekomendacje muszą akceptować stolicę, nowe ciało ma działać sprawniej i bez ograniczeń politycznych nakładanych przez państwa

Czas weryfikacji klimatycznej koalicji

POLITYKA W Kolumbii zebrali się chętni – przynajmniej deklaratorywnie – do przyspieszenia globalnej transformacji. Tylko czy ich cele da się zrealizować bez udziału największych i najbardziej problematycznych z tego punktu widzenia gospodarek?

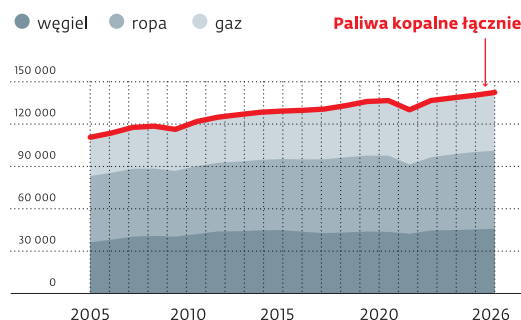
Średnie stężenie CO₂ w atmosferze
(dane odsezonowane, cząstki na milion)



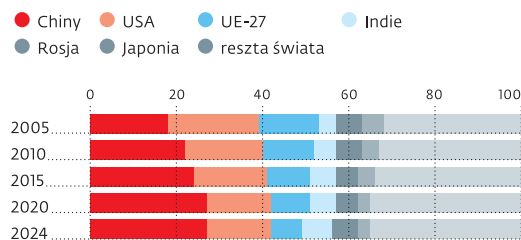
Źródła: NOAA, IPCC, Our World In Data/Energy Institute, IPSOS

LR ©

Globalne zużycie paliw kopalnych
(TWh)



Zużycie paliw kopalnych w regionach
(proc.)



eksporterów paliw kopalnych.

Współprzewodniczącymi zespołu, którego skład ma liczyć kilkudziesięciu badaczy, zostali ekonomiści: była zastępczyni sekretarza generalnego ONZ, Kamerunka Vera Songwe, Niemiec Ottmar Edenhofer, prze-

duktorywizacji Sten-
dów Energetycznych.

Wśród 12 wstępnych rekomendacji zespołu znalazły się: zakaz budowy nowej infrastruktury paliwowej, cła węglowe (jego przykładem jest wdrażany w Unii Europejskiej mechanizm opłaty granicznej za emi-

80-krotność dwutlenku węgla). Równolegle zalecono interwencje publiczne sprzyjające ograniczaniu ryzyka dla inwestycji w czystą energię. Istotną rolę do odegrania w tym zakresie mają w ocenie zespołu m.in. banki centralne. Van Veldhoven podkreśliła w poniedziałek, że ma nadzieję, iż ustalenia wypracowane w Santa Marta będą mogły wrócić na forum kolejnego COP i zostać zaakceptowane przez to gremium.

Podstawowym pytaniem jest jednak to, czy znajdują się chętni, by rekomendacje wypracowane w nowy sposób wprowadzać w życie. Jak pisaliśmy w DGP, udział państw reprezentowanych w Santa Marta w globalnych emisjach gazów cieplarnianych to zaledwie ok. 10 proc. Państwa uznane za ha-

mulcowych, w tym USA, nie zostały nawet zaproszone do udziału. Dopiero w zeszłym tygodniu drogą oficjalną zaproszenie trafiło do Polski. – To klub wzajemnej adoracji. Nie da się na serio gadać o redukcjach bez tych co powinni redukować – mówi DGP doświadczony dyplomata klimatyczny. Wątpliwości budzi także, czy kwestię odejścia od ropy, węgla i gazu da się omawiać odrębnie względem innych aspektów klimatycznych negocjacji, na czele z finansowaniem transformacji.

Na kolejne dwa dni pałeczkę przejęli już politycy, którzy mają dopiąć porozumienie. W konkluzjach szczytu może znaleźć się zobowiązanie do wstrzymania dalszej ekspansji paliw kopalnych oraz odrzucenie gazu ziemnego jako paliwa przejściowego, o któ-

re to – jak ujawnił brytyjski serwis „Carbon Brief” – wnosili do nich eksperci.

W tle spotkania w Kolumbii jest kryzys formatu, który nieco ponad 10 lat temu przyniósł największy z dotychczasowych sukcesów międzynarodowej polityki klimatycznej: porozumienia z Paryża, w którym niemal wszystkie światowe rządy zobowiązały się do współdziałania na rzecz ograniczenia obserwowanego na Ziemi wzrostu temperatur. Wyznaczono dwa cele: optymalny 1,5 st. oraz maksymalny 2 st. C w porównaniu ze średnią dla okresu sprzed ery nowoczesnego przemysłu (lata 1850–1900).

W styczniu USA – drugi co do wielkości światowy emitent gazów cieplarnianych – po raz drugi opuściły globalne porozumienie klimatyczne. Na początku przyszłego roku mają też formalnie odejść z konwencji klimatycznej ONZ, stanowiącej podstawę prawną międzynarodowych negocjacji, w tym corocznych szczytów COP. W zeszłym roku administracja opublikowała raport poświęcony „krytycznej ocenie wpływu emisji gazów cieplarnianych na amerykański klimat”. Oceniono w nim, że scenariusze szeroko stosowane w literaturze poświęconej zmianie klimatu „znaczco przeszacowywały” rzeczywiste i prawdopodobne przyszłe trendy, a wpływ polityki USA na globalny klimat będzie minimalny i odczuwalny z dużym opóźnieniem.

Drugim czynnikiem, który składa się na problemy międzynarodowej polityki klimatycznej, jest ewolucja nastrojów społecznych w wielu krajach na skutek kaskady kryzysów społeczno-ekonomicznych zapoczątkowanych przez pandemię COVID-19. Szczególną rolę odegrał wzrost cen energii i wywołana przez niego fala inflacji. ©

Państwa uznane za hamulcowych, w tym USA, nie zostały nawet zaproszone do udziału w organizowanej przez Holandię i Kolumbię koalicji

wodniczący Europejskiej Naukowej Rady Doradczej ds. Zmiany Klimatu i Poczdamskiego Instytutu Badań nad Klimatem (PIK), oraz Brazylijczyk Gilberto Jannuzzi, profesor z Uniwersytetu w Campinas, gdzie kieruje programem Mię-

sje, czyli CBAM) oraz głębokie cięcia emisji metanu – gazu, który utrzymuje się w atmosferze krócej niż CO₂, ale w tym okresie zdecydowanie silniej zdecydowania się do efektu cieplarnianego (w ciągu 20 lat szacuje się ten wpływ na ponad

DGP
Więcej niż gazeta!
Tylko na DGP.pl

Cyfryzacja Poczty Polskiej – droga, z której już nie można zboczyć

Kiedy niemal dwa lata temu zaczynaliśmy transformację cyfrową Poczty Polskiej, pierwszym zadaniem nie było budowanie, lecz diagnoza. Musieliśmy uczciwie odpowiedzieć na pytanie, gdzie jesteśmy naprawdę. Wynik był jednoznaczny: instytucja miała za sobą lata niedoinwestowania w IT, rozproszonych inicjatyw bez spójnej architektury i rosnący dług technologiczny, który realnie hamował każdy nowy projekt.



PAWEŁ RACZYŃSKI
Dyrektor departamentu transformacji cyfrowej w Poczcie Polskiej

Taki był punkt wyjścia. Na podstawie diagnozy powstała lista ponad 100 projektów wymagających łącznie ok. 2,5 mld zł inwestycji. Wybraliśmy 50 najważniejszych – o wartości ponad 1,7 mld zł – i ułożyliśmy je w trzy strumienie: nowe systemy centralne, likwidacja długu technologicznego i cyberbezpieczeństwo.

Ale o tym, że jesteśmy na właściwej drodze, nie świadczy plan, lecz fakty i liczby. System e-Doręczeń obsługuje dziś 310-330 tys. przesyłek dziennie, od startu dostarczyliśmy 72,6 mln cyfrowych listów poleconych. Jeszcze rok temu nie byliśmy na to gotowi – dziś system działa pod wielokrotnie większym obciążeniem i nawet się tego nie czuje.

Dla mnie to najlepsza miara zmiany: IT przestało być wąskim gardłem, a stało się fundamentem, na którym Poczta Polska może budować nowe usługi. Jako operator wyznaczony jest instytucją, która odpowiada za ciągłość korespondencji w państwie i to zobowiązanie traktujemy absolutnie serio.

Cyfrowy list polecony – technologia w służbie wygody

Proszę sobie wyobrazić klasyczną sytuację: ważne pismo z urzędu, awizo w skrzynce, konieczność wizyty na poczcie w godzinach pracy, potem kolejka i pytanie – czy w ogóle jest. Ta sekwencja jest znana każdemu. I właśnie tę sekwencję e-Polecony całkowicie eliminuje.

Ale to nie jest tylko kwestia wygody. Fundamentem tej usługi jest zaufanie – cyfrowy list polecony ma identyczną moc prawną jak tradycyjny. Istnieje dowód nadania, dowód doręczenia, są znaczniki czasu, szyfrowanie, pełna historia korespondencji dostępna online. Nie ma wątpliwości, czy list doszedł, nie ma sytuacji spornych przy sprawach urzędowych czy sądowych.

Do tego dochodzi czynnik czasu, i tu różnica jest najbardziej odczuwalna. Sprawy, których rozwiązanie wymagało długich godzin czy dni, dziś załatwiamy w wymiarze minut czy nawet sekund, używając telefonu, komputera, o każdej porze.

Co ciekawe – obserwujemy zjawisko, które lubię nazywać „efektem pierwszego kontaktu”. Wielu użytkowników sięga po e-Doręczenia dlatego, że muszą: bo urząd tak wysyła, bo firma ma taki obowiązek. Ale po pierwszym razie wracają już z własnej woli. Doświadczenie po prostu mówi samo za siebie.

Dynamika cyfrowego wzrostu

Gdzie cyfrowy wzrost jest dziś największy – wśród klientów indywidualnych, firm czy administracji? To pytanie o trzy różne prędkości i trzy różne role w tej samej historii.

Administracja publiczna to obecnie główny silnik wzrostu. Ma impuls regulacyjny, ogromne wolumeny korespondencji i potrzebę transparentności, której papier nie zapewnia. Liczby są jednoznaczne: od początku 2026 r. liczba skrzynek wzrosła o 135 proc. rok do roku, a wolumen przesyłek PURDE (Publicznej Usługi Rejestrowanego Doręczenia Elektronicznego) – o 356 proc. w porównaniu z tym samym okresem 2025 r. To dynamika, jakiej w tradycyjnej poczcie nigdy nie widzieliśmy.

Firmy to rozdział, który dopiero się otwiera, dla mnie najciekawszy z perspektywy rynkowej. Coraz więcej organizacji dostrzega, że cyfrowy polecony to nie tylko spełnienie regulacyjnego obowiązku, lecz narzędzie do porządkowania procesów i ograniczania ryzyka prawnego. Od października 2026 r. system stanie się standardem dla wszystkich przedsiębiorców – i właśnie wtedy spodziewamy się kolejnego przyspieszenia. Zainteresowanie klientów indywidualnych jako użytkowników tych rozwiązań rośnie wolniej, ale to zupełnie normalny cykl adopcji każdej przełomowej usługi: zaczyna się od instytucji, przechodzi przez firmy, dociera do obywatela. I tu mamy jeszcze jedno zabezpieczenie: model hybrydowy, w którym pismo nadane cyfrowo przez urząd jest drukowane i dostarczane fizycznie przez listonosza do osób, które nie korzystają z kanałów cyfrowych. Bo transformacja cyfrowa nie może nikogo wykluczać.

Inwestycje i partnerstwa w IT – co, kiedy i jak

Mógłbym wymienić listę produktów i dostawców – ale to nie oddałoby sedna. Istota jest inna: przez lata Poczta Polska inwestowała punktowo, reagując na bieżące potrzeby. Dziś inwestujemy systemowo, w zdolności, które pozwalają budować i skalować usługi w sposób ciągły.

Chodzi o trzy obszary. Pierwszy to infrastruktura obliczeniowa – rozbudowa mocy serwerowych, pamięci masowej, modernizacja środowisk wirtualizacyjnych. To fundament, bez którego nie uruchomisz żadnej nowej usługi

w odpowiedniej skali. Drugi to cyberbezpieczeństwo – inwestujemy w klasy rozwiązań takich jak SIEM, SOAR i XDR. Nie dlatego, że musimy spełnić wymogi NIS2 – choć i to jest prawdą – ale dlatego, że bezpieczeństwo jest warunkiem koniecznym zaufania, na którym opierają się nasze usługi. Trzeci obszar to automatyzacja i narzędzia low-code, które radykalnie skracają czas od pomysłu do wdrożenia. Razem te inwestycje zmieniają jedno: szybkość, z jaką Poczta Polska może odpowiadać na potrzeby rynku.

Transformacja tej skali nie jest możliwa wyłącznie siłami wewnętrznymi – i nie ma sensu udawać, że jest. Ale sposób, w jaki korzystasz z partnerstw, decyduje o tym, czy budujesz własną siłę, czy uzależnienie.

Nasz model jest oparty na trzech zasadach. Pierwsza: jasne role i odpowiedzialność – każdy partner wie, czego od niego oczekujemy, i rozliczamy go z konkretnych KPI. Druga: otwarte standardy i architektura chroniąca przed vendor lock-inem – zachowujemy elastyczność i nie uzależniamy się od jednego dostawcy w krytycznych obszarach. Trzecia, dla mnie najważniejsza: transfer wiedzy. Celem nie jest tylko to, żeby partner dostarczył rozwiązanie ale to, abyśmy po zakończeniu projektu rozumieli je lepiej niż przed jego rozpoczęciem.

Doświadczenie ostatnich lat pokazało zresztą coś, co doceniam bardzo: dobrzy partnerzy są realnym wsparciem nie tylko wówczas, gdy wszystko idzie gładko, lecz szczególnie wtedy, gdy pojawiają się trudności. I właśnie takich partnerów szukamy.

Transfer kompetencji

Transformacja cyfrowa Poczty Polskiej nie jest projektem technologicznym. To zmiana sposobu działania organizacji zatrudniającej dziesiątki tysięcy ludzi, obsługującej miliony klientów, odpowiedzialnej za usługi o znaczeniu państwowym. I taką zmianę da się przeprowadzić tylko wtedy, gdy IT potrafi być czymś więcej niż „działem technicznym”.

Kluczowa była zmiana pojmowania roli – z operacyjnej do strategicznego partnera biznesu. To wymaga nie tylko wiedzy architektonicznej czy znajomości technologii, lecz także zdolności do pracy cross-funkcyjnej, rozumienia procesów biznesowych i prowadzenia rozmów z każdą częścią organizacji w jej własnym języku.

Równie ważna była dyscyplina: trzymanie się standardów i przyjętej architektury nawet pod presją czasu. Bez tego każda transformacja prędzej czy później zamienia się w kolejną warstwę chaosu.

Nie mogę pominąć jeszcze jednego pojęcia – determinacji. Ono najlepiej opisuje to, co widzę w naszym zespole w Poczcie Polskiej. Transformacja tej skali jest trudna, napotyka rozliczne przeszkody i opór, wymaga dziesiątek trudnych decyzji dziennie, zarówno z powodu wspomnianych wieloletnich zapóźnień, jak i samej wielkości i rozproszenia tej organizacji. Mamy ludzi, którzy przez to przechodzą i nie odpuszczają. I właśnie dlatego dziś możemy mówić o faktach, a nie o planach.



**CYFROWA
GOSPODARKA**

Partner

Poczta Polska

Krzysztof Śmietana

krzysztof.smietana@infor.pl

Trakcja w końcu wychodzi na prostą. W 2025 r. firma osiągnęła przyzwoite wyniki finansowe: zysk netto wyniósł 80 mln zł (wzrost o 71 mln rok do roku), a przychody przekroczyły poziom 1,4 mld zł (wzrost o 36 proc.). Notowana na giełdzie spółka odnotowuje też wzrosty kursu akcji. We wtorek rano kurs osiągnął 4 zł 26 gr i był dwa razy wyższy niż przed rokiem.

Spółka wciąż ma spory dług, ale w 2025 r. udało się go obniżyć do 214 mln zł. – Ubiegły rok był dla Trakcji przełomowy. Wróciliśmy na ścieżkę rentownego wzrostu. To efekt uporządkowania portfela kontraktów, większej dyscypliny kosztowej, zwiększenia wydajności i skupienia się na jakości realizowanych projektów – twierdzi prezes Stefan Bekir Assanowicz. Wyniki poprawiła też cała Grupa Trakcja, w której skład, oprócz dominującej spółki, wchodzi m.in. litewska firma budowlana Kauno tiltai. Przychody osiągnęły 2,24 mld zł (wzrost

Kto zbuduje szybką kolej

INFRASTRUKTURA Jeszcze kilka lat temu była w ogromnych tarapatach. Teraz kontrolowana przez państwo firma Trakcja chwali się rosnącymi zyskami i chce realizować linie dużych prędkości

o 139 mln zł rok do roku), a zysk netto 81 mln zł (wzrost o 45 mln zł).

Tymczasem jeszcze sześć lat temu Trakcja była w poważnych tarapatach. Straty sięgały kilkudziesięciu milionów. Firma, która przez lata była liderem w inwestycjach kolejowych, miała problemy z realizacją najważniejszych kontraktów. Jednym z głośniejszych było zatrzymanie budowy torów koło Szczecina, gdzie planowano stworzyć kolej metropolitalną do pobliskich miast. Trakcja zdobyła tam kontrakt o wartości 530 mln zł, a prace miały finiszować w 2022 r. Po różnych zawirowaniach mają się skończyć dopiero w tym roku.

Firmie prawie cztery lata temu pomocną dłoń podał główny zleceniodawca w branży, spółka PKP Polskie Linie Kolejowe. Trakcja wyemitowała wówczas 250 mln nowych akcji, które PLK przejęły za 200 mln zł. Pozwoliło to zarządcy infrastruktury uzyskać status większościowego akcjonariusza. Po dokapitalizowaniu w 2024 r. kwotą 100 mln zł PKP PLK ma 87,4 proc. akcji spółki, a 5,6 proc. należy do Agencji Rozwoju Przemysłu. W międzyczasie PLK zawarła z Trakcją umowy, dzięki którym wykonawcy dopłacono 300 mln zł w ramach waloryzacji i robót dodatkowych.

Organizacje zrzeszające prywatnych wyko-



Modernizacja linii kolejowej w Otwocku

Źródło: Jacek Marczewski/Agencja Wyborcza.pl

nawców twierdzą, że zbyt wiele firm realizujących inwestycje na torach jest kontrolowanych przez państwo polskie. Spółki PKP PLK i CPK mają udziały w sześciu firmach. – Nadmierna obecność państwa zakłóca konkurencję – mówił DGP Damian Kaźmierczak, wiceprezes Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa. Władze PKP PLK powtarzają, że należące do spółki firmy działają na zasadach rynkowych i nie są faworyzowane przy przetargach. Szef PKP PLK Piotr Wyborski mówił, że posiadanie własnych spółek wykonawczych jest korzystne, bo oprócz prac zlecanych w przetargach można im na szybko po-

wierzać roboty utrzymaniowe. Dodatkowo własny wykonawca może sprawniej zająć się inwestycją, jeśli zostanie zerwana umowa z dotychczasowym wykonawcą. Tak jest teraz w Łodzi, gdzie po wyrzuceniu z budowy tunelu średnicowego firmy PBDiM prace zabezpieczające zlecono Zakładom Robót Komunikacyjnych DOM.

Firmy kontrolowane przez państwo w przetargach PKP PLK zdobyły gros dużych zleceń inwestycyjnych. Pod względem ich wartości na pierwszym miejscu jest Torpol, którego największym udziałowcem (38 proc.) jest CPK. Na drugim miejscu jest prywatny Budimex, a na

trzecim Trakcja. Wartość portfela zamówień Grupy Trakcja wynosi 4,4 mld zł. Większość to kontrakty kolejowe, wartość 3,1 mld zł. Oprócz tego realizuje ona inwestycje drogowe, energetyczne i tramwajowe. Wśród najważniejszych inwestycji kolejowych, oprócz torów koło Szczecina, jest gruntowna przebudowa linii z Katowic do Czech czy z Warszawy do Otwocka.

W kolejnych latach spółka chce się skupić na kolejnych inwestycjach infrastrukturalnych, m.in. na budowie linii dużych prędkości z Warszawy do Wrocławia i Poznania. Trakcja wraz z Porrem zgłosiła się w pierwszym przetargu na realizację trasy ze stolicy do Łodzi. Firma przyznaje, że wymogi co do realizacji tej linii, na której pociągi mają osiągać prędkość nawet 350 km/h, są wyższe niż przy innych realizowanych inwestycjach. – Sprostamy im. Jesteśmy też zainteresowani realizacją sieci trakcyjnej na tej trasie, co będzie zlecane w osobnym przetargu – zapewnia Bartłomiej Cygan, wiceprezes spółki. ©

AUTOPROMOCJA



Czytaj przez 3 miesiące

W PROMOCYJNEJ CENIE

~~750 ZŁ~~ **190 ZŁ**



Skorzystaj: dgp.pl/subskrypcja



KLIMAT

Emisje metanu towarzyszące wydobywaniu węgla to **zmarowane paliwo, które można wykorzystać** w gospodarce. Nie ma nawet pewności co do tego, jakie one są

Anita Dmitruczuk
anita.dmitruczuk@infor.pl

Global Methane Pledge, czyli światowe zobowiązanie do redukcji emisji metanu, którego współarchitektem była UE, zostało ogłoszone w 2021 r. na szczycie klimatycznym w Glasgow. Podpisała je większość krajów, choć uwaga skupiała się na wielkich nieobecnych.

Porozumienie, które zakłada redukcję emisji do 2030 r. o 30 proc. w stosunku do 2020 r., okazało się zbyt ambitne przede wszystkim dla Chin, które są największym emitentem metanu z wydobycia węgla. Podpisu pod porozumieniem nie złożyła także Polska, jednak jako kraj członkowski UE jest objęta uchwaleniem później rozporządzeniem metanowym. To ono ma wdrażać międzynarodowe zobowiązanie w Unii.

Oficjalny sukces

Global Methane Pledge zostało zaanonsowane jako sukces. Okazuje się jednak, że choć od 2021 r. produkcja węgla rosła, to oficjalne emisje metanu z kopalń pozostawały na względnie stabilnym poziomie. Jak to

Najpierw wielki sukces, potem wielkie liczenie

możliwe? Zdaniem think tanku Ember, który na środę zapowiedział publikację swojego raportu na ten temat, odpowiedź kryje się m.in. w sposobie, w jaki kraje szacują i raportują swoje emisje.

Po pierwsze, w reżimie konwencji klimatycznej nie muszą tego robić co roku; w 2023 r. sześciu z dziewięciu największych emitentów metanu z kopalń węgla nie przedstawiło swoich emisji. Po drugie, stosunkowo niewielka liczba państw faktycznie mierzy emisje u źródła, posługując się za to współczynnikami skorelowanymi z wydobyciem. Niektóre przyjmują własne współczynniki, czego przykładem są Indie, które w ostatnich trzech dekadach mogą się pochwalić znaczącymi spadkami intensywności emisji metanu. Na początku XXI w. kraj odszedł od domyślnych współczynników emisji stosowanych w ramach konwencji klimatycznej, przedstawiając w zamian własne. Dekadę później zreformował je raz jeszcze, opierając je na pomiarach emisji w wybranych kopalniach odkrywkowych.

Innym przykładem jest Rosja, która w 2022 r. także przedstawiła nowe krajowe współczynniki emisji, opierając je na danych pochodzących od przedsiębiorstw wydobywających węgiel. Skutek? Znaczne obniżenie intensywności emisji w kopalniach w całym kraju.

Niepokojące szacunki

Oczywiście na poziom emisji metanu z kopalń węgla wpływają też inne okoliczności. Autorzy raportu wskazują m.in., że Chiny przesunęły ciężar produkcji węgla do innych regionów, zaś w Australii zwiększył się udział w wydobyciu z kopalń odkrywkowych.

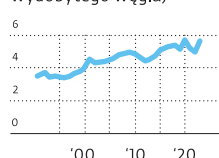
Ember zestawiał ze sobą dane raportowane przez poszczególne kraje w ramach konwencji klimatycznej z danymi m.in. Międzynarodowej Agencji Energii i wynikami obserwacji satelitarnych. Okazało się, że w dziewięciu analizowanych gospodarkach największych emitentów metanu z kopalń węgla szacunki MAE wahają się od 32 proc. niższych emisji (w stosunku do danych z konwencji klimatycznej) w przypadku Chin do ponad 2 tys. proc. wyższych w przypadku RPA. Z kolei szacunki oparte na danych satelitarnych pokazują emisje od 250 proc. niższe w przypadku RPA do 50 proc. wyższe w przypadku Chin.

Takie różnice mają ogromne znaczenie, bo metan jest gazem cieplarnianym 80-krotnie silniejszym – w ciągu dwóch dekad po pojawieniu się w atmosferze – od najbardziej znanego dwutlenku węgla. A przy okazji również cennym gospodarczo. Zdaniem Ember „metan, który można wychwycić i wykorzystać bezpośrednio z kopalń węgla, to ok. 15 mld m sześć., co odpowiada

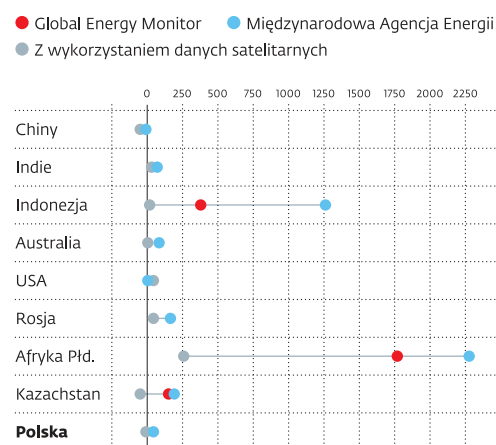
Najwięksi emitenci metanu z wydobycia węgla w 2023 r.
(mln t)

Chiny	26,46
USA	1,74
Rosja	1,53
Indie	1,07
Australia	0,89
Polska	0,51
Ukraina	0,40

Emisje metanu z kopalń węgla w Polsce
(w tonach na kilotonę wydobytego węgla)



Różnica między emisjami metanu raportowanymi w ramach konwencji klimatycznej i niezależnymi źródłami
(proc.)



Źródło: Ember

LR ©

mniej więcej jednej ósmej z 112 mld m sześć. LNG, które przepłynęły przez cieśninę Ormuz w 2025 r.”

W gronie trucieli

Polska jako emitent metanu z przemysłu wydobywczego została uznana za wiarygodną. Intensywność emisji tego gazu nieco u nas wzrosła, co wynika, zdaniem Ember, z wydobycia węgla na większych głębokościach w starszych kopalniach węgla, w których z upływem czasu gromadzi się coraz więcej gazu. A także z ciągłego uwalniania metanu z zamkniętych kopalń, nawet mimo spadku produkcji węgla.

Choć w zestawieniu z Chinami Polska nie ma wielkich grzechów na sumieniu, wciąż jest jednak

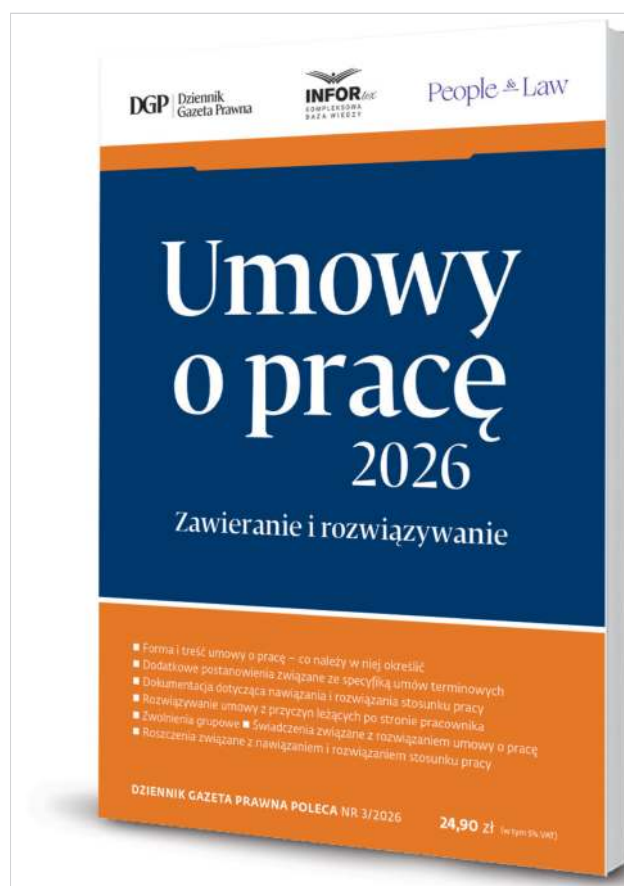
zaliczana do grona największych trucieli. Jesienią ubiegłego roku Najwyższa Izba Kontroli przedstawiła raport dotyczący gospodarczego wykorzystania kopalnianego metanu. Zdaniem NIK polskie spółki węglowe będą mogły się mierzyć z miliardowymi karami za sprawą rozporządzenia metanowego, które od 2027 r. ma wprowadzić limity emisji metanu z szybów wentylacyjnych kopalń węgla (a kolejne zaostrzenie limitów od 2031 r.). „Dotychczasowe sposoby zagospodarowania metanu, polegające jedynie na jego ujęciu systemami odmetanowania podczas wydobycia węgla, okazują się zatem niewystarczające w świetle wymogów rozporządzenia

metanowego. Brak inwestycji w technologie umożliwiające wychwyt metanu z powietrza wentylacyjnego kopalń może prowadzić do naruszenia przepisów rozporządzenia i wiązać się z ryzykiem nałożenia kar na spółki węglowe” – doszła do wniosku NIK. „Obecnie jedynie ok. 25 proc. emisji metanu jest wykorzystywane gospodarczo, co wskazuje na duży potencjał jego szerszego zastosowania. Wykorzystanie metanu z kopalń węgla kamiennego do zaspokajania krajowego zapotrzebowania na energię nie tylko przyczyniłoby się do ochrony środowiska i realizacji celów klimatycznych, ale także zwiększyłoby niezależność Polski od importu gazu ziemnego” – wskazywała NIK.

©

AUTOPROMOCJA

DGP | Dziennik
Gazeta Prawna



Jak prawidłowo zawierać i rozwiązywać umowy o pracę w 2026 r.

W poradniku omawiamy m.in.:

- formę i treść umowy o pracę
- dodatkowe postanowienia związane ze specyfiką umów terminowych
- rozwiązywanie umowy z przyczyn leżących po stronie pracownika
- roszczenia związane z nawiązaniem i rozwiązaniem stosunku pracy



Kup sklep.infor.pl

Dialog zamawiających z biznesem wesprze innowacje dual use



for. Marek Grabowski

Państwo ma już narzędzia do wspierania technologii podwójnego zastosowania, ale wciąż korzysta z nich zbyt rzadko i zbyt zachowawczo – pokazała dyskusja zorganizowana w studiu DGP podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach.

Jak wynikało z debaty „Zamówienia publiczne a dual use: jak państwo może wspierać innowacje?”, bez dialogu z wykonawcami i zmiany podejścia, trudno będzie mówić o przełomie.

Przedsiębiorcy chcą rozmawiać

O barierach i potrzebnych zmianach z perspektywy świata biznesu opowiedział Cezary Łysenko, członek zarządu firmy Budimex. W odpowiedzi na pytanie prowadzącego panel Tomasza Pietrygi, redaktora naczelnego DGP, o miejsce technologii dual use w inwestycjach publicznych, zauważył on, że problemem nie są przepisy, lecz sposób ich stosowania. W jego ocenie system zamówień publicznych stwarza dziś szerokie możliwości wspierania innowacji, w tym dual use, ale zamawiający nie korzysta z nich zbyt często, wybierając rozwiązania najbezpieczniejsze proceduralnie, choć nie zawsze najlepiej odpowiadające celowi inwestycji. Cezary Łysenko akcentował, że kluczowe jest odejście od nadmiernego formalizmu na rzecz myślenia funkcjonalnego. Jak zauważał, w praktyce zamawiający koncentrują się często na szczegółowych zapisach i procedurach, zamiast definiować efekt końcowy i oczekiwaną funkcjonalność. Takie podejście prowadzi do sytuacji, w której administracja koncentruje się na zgodności proceduralnej, zamiast na rezultacie. Tymczasem dopiero skupienie się na funkcji użytkowej otwiera przestrzeń do wdrażania nowych technologii. Tym bardziej, że realnych barier proceduralnych nie ma.

– Mam wrażenie, że jedyną istniejącą barierą jest świadomość możliwości stosowania różnych rozwiązań – komentował Cezary Łysenko. Prawo zamówień publicznych daje wachlarz możliwości, które pozwalają elastycznie kształtować zamówienia.

Przedstawiciel Budimeksu szczególną wagę przywiązywał do dialogu. Wstępne konsultacje rynkowe czy dialog konkurencyjny pozwalają nie tylko lepiej przygotować zamówienie, ale także zidentyfikować ryzyka i zweryfikować, czy zamawiający rzeczywiście wie, czego potrzebuje.

– Zazwyczaj możemy zaproponować innowacyjne rozwiązania, o których często zamawiający w ogóle nie miał pojęcia, że istnieją – powiedział Cezary Łysenko.

Jak opisywał, dialog konkurencyjny daje możliwość wspólnego „uszczenia” zamówienia – poznania możliwości obu stron, ograniczenia ry-

zyk realizacyjnych i zaproponowania innowacyjnych rozwiązań, które nie były wcześniej brane pod uwagę. Nie wydłuża to postępowania, co najwyżej etap przygotowania, ale za to znacząco usprawnia dalsze działania, ponieważ ogranicza liczbę pytań, odwołań i problemów podczas realizacji inwestycji. W efekcie cały proces jest bardziej efektywny, choć wymaga większego zaangażowania na początku.

Cezary Łysenko zwracał też uwagę na niedobór kompetencji technicznych po stronie zamawiających. Nie brakuje specjalistów od procedur, prawa czy finansów, natomiast znacznie mniej jest osób rozumiejących technologie oraz kwestię późniejszego użytkowania inwestycji. To utrudnia podejmowanie decyzji o wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i ogranicza zdolność do wykorzystania potencjału rynku.

Członek zarządu Budimeksu odnosił się również do szerszego kontekstu. Jego zdaniem Polska wciąż nie wykorzystuje na przykład w pełni potencjału infrastruktury publicznej w zakresie funkcji obronnych. Przywoływał przykład Szwajcarii, gdzie dostępność miejsc schronienia przekracza liczebność populacji, podczas gdy w naszym kraju jest to zaledwie kilka procent. Pokazuje to skalę zapóźnienia, ale też potencjał do wykorzystania infrastruktury publicznej dla celów cywilnych i bezpieczeństwa. Sektor prywatny jest gotowy do współpracy i współtworzenia takich rozwiązań, jednak potrzebuje partnera po stronie publicznej. Prezes UZP potwierdza potrzebę zmian.

Agnieszka Olszewska, prezes Urzędu Zamówień Publicznych, podkreśliła, że system znajduje się w trakcie istotnej transformacji. Staje się mianowicie narzędziem realizacji polityk publicznych, w tym wspierania innowacji, badań i rozwoju oraz budowania odporności państwa. Zwracała uwagę, że obowiązujące przepisy oferują szeroki wachlarz instrumentów umożliwiających zamawianie innowacyjnych rozwiązań, takich jak partnerstwo innowacyjne, dialog konkurencyjny czy wstępne konsultacje rynkowe. Jednocześnie przyznawała, że są one wciąż stosowane zbyt rzadko, a wielu zamawiających obawia się bardziej złożonych procedur.

Prezes UZP również podkreślała, jak duże znaczenie ma etap przygotowania postępowania.

– Sukces zamówienia publicznego tkwi właśnie w etapie przygotowania procesu zakupo-

wego, zbudowaniu jego strategii i odpowiednim zaplanowaniu – powiedziała Agnieszka Olszewska.

Odwoływała się także do polityki zakupowej państwa, która koncentruje się na wzmocnieniu konkurencyjności gospodarki, budowaniu odporności oraz profesjonalizacji rynku. Zwracała przy tym uwagę na potrzebę lepszego gromadzenia danych o zamówieniach publicznych oraz dalszej edukacji uczestników rynku.

Państwo musi być aktywne

Dr Anna Tryfon-Bojarska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie zwracała uwagę na szczególną rolę państwa jako aktywnego uczestnika rynku technologii dual use. Jej zdaniem nie powinno ono ograniczać się do roli biernego nabywcy, lecz działać jako pierwszy klient i współtwórca innowacji. Podkreślała, że technologie podwójnego zastosowania wymagają wysokich nakładów na badania i rozwój, wiążą się z dużą niepewnością i często nie znajdują finansowania na wczesnym etapie ze strony rynku prywatnego. W tej sytuacji brak zaangażowania państwa staje się kluczowy.

Jednocześnie wskazywała na ryzyka, m.in. uzależnienie od jednego dostawcy, wybór niedojrzałych technologii czy wpływ czynników politycznych. Można je ograniczać poprzez etapowe podejście do projektów, współpracę z wieloma wykonawcami i stosowanie jasnych mechanizmów walidacji.

Anna Tryfon-Bojarska zwracała także uwagę na potrzebę budowania wspólnego języka administracji i biznesu.

Magdalena Kołodziejska, zastępczyni dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, podkreślała, że technologie dual use zostały po raz pierwszy szeroko uwzględnione w finansowaniu ze środków unijnych. W ramach programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki dostępne są konkursy, w których wsparcie może sięgać 70 mln zł dla pojedynczych przedsiębiorstw oraz 140 mln zł dla konsorcjów. Warunkiem jest prowadzenie prac badawczo-rozwojowych oraz łączenie zastosowań cywilnych i wojskowych.

NCBR realizuje również program „Innowacyjne Zamówienia Publiczne” o budżecie 505 mln zł, którego celem jest wsparcie instytucji publicznych w całym procesie – od identyfikacji potrzeb, przez dialog z rynkiem, po wdrożenie i komercjalizację. Magdalena Kołodziejska potwierdzała, że problemem nie jest brak instrumentów, lecz ich ograniczone wykorzystanie w praktyce oraz niewystarczająca liczba projektów kończących się wdrożeniem.

W tle kompetencje i bezpieczeństwo

W trakcie debaty powracał wątek kompetencji administracji. Agnieszka Olszewska wskazywała na potrzebę rozwijania tych wykraczających poza procedury, obejmujących m.in. analizę rynku, zarządzanie ryzykiem i współpracę międzyinstytucjonalną. Dr Tryfon-Bojarska mówiła o konieczności lepszego przygotowania urzędników do pracy z zaawansowanymi technologiami oraz budowania zdolności do ich oceny i wdrażania.

W tym kontekście wskazywano także na potrzebę rozwoju programów edukacyjnych i szkoleń.

Poruszano także wątek bezpieczeństwa. Jak wskazywał Cezary Łysenko, wykonawcy mają odpowiednie kompetencje i certyfikaty pozwalające pracować z informacjami niejawnymi. Już na etapie przed wszczęciem postępowania możliwe jest precyzyjne określenie, które elementy inwestycji wymagają klauzul poufności, a jakie mogą pozostać jawne, co pozwala lepiej zaprojektować cały proces.

To kolejny przykład, co można osiągnąć poprzez odpowiednie przygotowanie zamówienia publicznego.

Krzysztof Ratniczyn

Organizator



Partnerzy relacji

budimex



SANDOZ



**TOTALIZATOR
SPORTOWY**



Energetyka przechodzi transformację, do zrobienia nadal jest wiele

Dyskusja „Transformacja – energia dla gospodarki” na Europejskim Kongresie Gospodarczym, była okazją do rozmowy o zmianie miksu energetycznego w Polsce oraz strategii największych graczy sektora. Skala działań jest bezprecedensowa.

Tło regulacyjne dla debaty nakreślił Wojciech Wrochna, sekretarz stanu w Ministerstwie Energii, pełnomocnik rządu ds. strategicznej infrastruktury energetycznej. Podkreślił on, że transformacja sektora energetycznego to proces długi i kapitałochłonny, wymagający jasnego wskazania kierunków przez państwo, oraz poinformował o stanie prac nad kluczowymi dokumentami. Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu (KPEiK) czeka na zatwierdzenie przez komitety stałe i ekonomiczny, a następnie przez Radę Ministrów. Pełnomocnik rządu ocenił, że jest to kwestia kilku tygodni. Trwają prace nad Polityką energetyczną Polski do 2045 r. (PEP2045) oraz nad Programem polskiej energetyki jądrowej (PPEJ), który ma zostać zaprezentowany po długim weekendzie majowym.

– Maj będzie zatem miesiącem wysypu rządowych dokumentów, które wskażą nam kierunek rozwoju polskiej energetyki – zapowiedział Wojciech Wrochna.

PGE zmienia oblicze

Katarzyna Rozenfeld, wiceprezes PGE Polskiej Grupy Energetycznej ds. operacyjnych, przedstawiła skalę działania największego koncernu na rynku.

– Transformacja to proces szalenie skomplikowany, oznaczający fundamentalną zmianę kształtu całego sektora. PGE wychodzi z punktu, w którym krajowa energetyka była zdominowana przez źródła węglowe. Zgodnie z naszą strategią, do 2035 r. udział węgla w wytwarzaniu energii ma znacząco spaść. W tym samym czasie wzrośnie udział gazu ziemnego i OZE, istotne będą dla nas również magazyny energii – opisywała wiceprezes PGE.



Zwróciła jednocześnie uwagę na paradoks: choć w polskich warunkach tempo transformacji jest wysokie, to w skali globalnej plasuje się na poziomie średnim, jeśli spojrzeć na cały obraz.

– Zmiana nie dotyczy wyłącznie wytwarzania energii, równie pilna jest modernizacja sieci dystrybucyjnych, które przez lata były niedoinwestowane i nigdy nie były projektowane z myślą o potrzebach energetyki rozproszonej – zaznaczyła.

Wiceprezes PGE stwierdziła, że przez lata główną barierą transformacji sieci dystrybucyjnych był brak środków. Przełomem okazało się uruchomienie Krajowego Planu Odbudowy, PGE pozyskała z tego źródła ponad 21 mld zł na transformację sieci. Katarzyna Rozenfeld przestrzegła jednak przed nadmiernym optymizmem w skali kraju.

– Nie popadajmy w euforię, ponieważ mamy bardzo dużo do zrobienia, aby poprawić jakość sieci w Polsce, która jest stara i niedoinwestowana – zaznaczyła.

Jako osobny obszar wymagający pracy wiceprezes PGE wskazała liberalizację rynku sprzedaży energii elektrycznej. Choć formalnie został on otwarty w 2007 r., to dane Urzędu Regulacji Energetyki i GUS pokazują, że sprzedawcę energii zmieniło zaledwie od 930 tys. do 1 mln odbiorców, czyli ok. 5 proc. W innych krajach europejskich wskaźnik ten jest znacznie wyższy.

– Przeprowadzamy transformację dla naszych klientów, aby zwiększyć wiarygodność naszego sektora. Dlatego chcemy zwiększać zaufanie naszych klientów, tworzyć zrozumiałe taryfy i stawiać na jasną komunikację – opisywała Katarzyna Rozenfeld.

Trzeba reagować na bieżąco

Wiceprezes PGE odniosła się również do kwestii finansowania inwestycji w warunkach głębokiej zmienności rynkowej i geopolitycznej. W przypadku aktywów gazowych firma dobiera struktury prawne projektów tak, aby zapewnić bezpieczeństwo procesu.

– Finansowanie inwestycji w aktywa węglowe jest dziś niemalże niemożliwe do pozyskania na rynku, dlatego zajmują się tym wyodrębnione podmioty – dodała.

Katarzyna Rozenfeld mówiła też o konieczności śledzenia debaty wokół Europejskiego Systemu Handlu Uprawnieniami do Emisji CO₂ (ETS, Emissions Trading System), który bezpośrednio wpływa na koszty wytwarzania energii i tym samym na rentowność spółki.

W obliczu tej zmienności PGE Polska Grupa Energetyczna przyjęła zasadę corocznego przeglądu i aktualizacji strategii.

– Świat jest nieprzewidywalny, nieliniowy i bardzo kruchy, co pokazują ostatnie wydarzenia w cieśninie Ormuz – mówiła Katarzyna Rozenfeld, wskazując na realne skutki globalizacji dla krajowego sektora energetycznego. Jednocześnie zaznaczyła, że procesy inwestycyjne rządzić się własnymi harmonogramami i nie można ich dowolnie modyfikować po pozyskaniu finansowania.

– Musimy w krótkich odstępach dokonywać przeglądów strategii i w sposób transparentny przedstawiać to naszym interesariuszom – podsumowała wiceprezes PGE.

Obecna strategia Grupy PGE, obowiązująca do 2035 r., została ogłoszona w 2025 r. Jej hasło to „Energia Bezpiecznej Przyszłości. Elastyczność”. Zakłada inwestycje w inteligentne sieci energetyczne, nowe wielkoskalowe i elastyczne elektrownie gazowe, odnawialne źródła energii, magazyny oraz zintegrowane systemy ciepłownicze. Nakłady na rozwój, utrzymanie i akwizycje mają wynieść 235 mld zł.

Michał Perzyński

System kaucyjny: co zmieniłaby organizacja parasolowa



foto: Monika Wal

Czy w polskim systemie kaucyjnym pojawi się organizacja parasolowa? Ministerstwo Klimatu i Środowiska nie wyklucza takiego rozwiązania.

Wyróżnikiem polskiego systemu kaucyjnego, który formalnie ruszył 1 października 2025 r., jest liczba operatorów odpowiedzialnych za jego funkcjonowanie. Podczas gdy w wielu krajach system oparty jest na jednym podmiocie, w Polsce działa obecnie aż siedmiu operatorów. Podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach wiceministra klimatu i środowiska Anita Sowińska przyznała, że w przyszłości możliwe jest utworzenie tzw. organizacji parasolowej, skupiającej interesariuszy systemu, w tym operatorów.

Są argumenty „za”

Do zapowiedzi ministerstwa odniósł się dzień później Tomasz Suligowski, prezes zarządu OK Operator Kaucyjny SA, podczas panelu „Gospodarka odpadami opakowaniowymi”.

– Multioperatorski system, bez doprecyzowania niektórych rzeczy, okazał się bardzo skomplikowany – powiedział Tomasz Suligowski.

Dla zobrazowania skali wyzwania porównał wdrażanie systemu kaucyjnego do jednoczesnego uruchamiania sieci telefonii komórkowej przez kilku operatorów bez jasno ustalonych reguł współpracy, przy konieczności wymiany i rozliczania miliardów danych oraz zagwarantowania jakości obsługi klienta.

– My mieliśmy podobną sytuację. W samej ustawie brakuje pewnych definicji – mówił Tomasz Suligowski, odwołując się do przepisów przyjętych w 2023 r. przez rząd Prawa i Sprawiedliwości, a następnie nowelizowanych w 2024 r. przez nową koalicję.

Chodzi m.in. o definicję instytucji parasolowej. Choć proces legislacyjny trwał długo, wiele zgłaszanych przez branżę uwag nie zostało, jak zauważył Tomasz Suligowski, uwzględnionych. Prezes OK Operator Kaucyjny pozytywnie ocenia jedną nową deklarację ministerstwa o gotowości do powołania organizacji koordynującej system.

– Od samego początku brakowało instytucji, która skupiałaby szerokie grono interesariuszy – podkreślał, zaznaczając, że taka organizacja powinna być możliwie bezstronna i nie ograniczać się wyłącznie do operatorów systemu. Powinni w niej zasiadać również przedstawiciele handlu i organizacji branżowych jak np. gospodarki odpadami i recyklingu.

Z czego jednak wynika potrzeba utworzenia organizacji parasolowej?

– Obecnie mamy zbyt wąskie myślenie. Chcemy, żeby system był tani, szczelny, nowoczesny i najlepiej automatyczny. Aby jednak podejmować takie decyzje, musimy wiedzieć, czy pewne rozwiązania są możliwe np. po stronie producentów – mówił Tomasz Suligowski.

Jako przykład podawał koncepcję indywidualnego kodu 2D na każdym opakowaniu. Do tego konieczne byłoby jednak sprawdzenie kosztu po stronie producentów, możliwości logistycznych po stronie sklepów i koordynacji zarządzania danymi.

– To wszystko wymaga kompromisów i obiektywnego zaprojektowania w czasie tych zmian. I do tego potrzebna jest ta organizacja – tłumaczył.

Andrzej Gantner, dyrektor generalny Polskiej Federacji Producentów Żywności Związku Pracodawców przypomniał, że postulat utworzenia organizacji parasolowej był jedną z pierwszych uwag zgłoszonych w trakcie prac nad przepisami dotyczącymi systemu kaucyjnego. Według niego, powinno to być nastąpić przed uruchomieniem systemu.

– Jeżeli organizacja parasolowa jest po to, żeby wyznaczyć standardy funkcjonowania systemu – rozliczeniowe, zabezpieczeniowe, kooperacji pomiędzy operatorami – robi się to zanim wszystko wystartuje – komentował Andrzej Gantner.

Co z modelem ROP

Paniści rozmawiali także o modelu Rozszerzonej Odpowiedzialności Producenta (ROP), która ma zostać wdrożona ustawą o opakowaniach i odpadach opakowaniowych (projekt UC100).

Według Tomasza Suligowskiego, podczas wdrażania ROP należy uważać, aby nie popełnić tych samych błędów, które pojawiły się przy tworzeniu systemu kaucyjnego.

Znaczna część interesariuszy wyraża istotne zastrzeżenia wobec projektu UC100. Być może w tej sytuacji warto rozważyć ponowną ewaluację założeń a następnie powrócić do prac koncepcyjnych. Takie podejście mogłoby umożliwić wypracowanie szerszej akceptowalnego modelu.

Podkreślił, że proces legislacyjny powinien być przemyślany.

Marta Ślubowska, dyrektorka obszaru prawnego w Grupie LipCo Foods podkreślała, że fakt, iż system kaucyjny zaczął działać w tak szybkim tempie po przyjęciu przepisów, to sukces. Jednak rynek już wcześniej wskazywał, co może pójść nie tak.

– Nie było jednak chęci do wysłuchania tych spostrzeżeń – zauważyła.

Według niej przy wdrażaniu ROP legislatorzy powinni najpierw sprawdzić, jak działają firmy.

HA



Na gospodarkę obiegu zamkniętego trzeba spojrzeć w szerszej perspektywie

Gospodarka obiegu zamkniętego w Polsce znajduje się w fazie przejściowej. Z jednej strony przedsiębiorstwa deklarują gotowość operacyjną i wdrażają konkretne rozwiązania, z drugiej wciąż brakuje stabilnych regulacji i społecznej akceptacji dla części inwestycji. Kondycji GOZ przyjrzyli się uczestnicy panelu podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach.

Organizator



Partnerzy relacji

budimex



SANDOZ



W trakcie dyskusji „Gospodarka obiegu zamkniętego” wyraźnie wybrzmiewały obawy dotyczące rosnących kosztów, niepewności regulacyjnej oraz trudności wdrożeniowych, które – przy braku odpowiednich narzędzi i stabilnych ram – mogą utrudniać rozwój gospodarki obiegu zamkniętego. Podkreślano znaczenie dialogu z biznesem oraz potrzebę podejścia systemowego. Mówiono także o szansach, jakie otwierają nowe technologie. Dotyczy to między innymi tworzyw sztucznych.

Rafał Bonter, prezes Grupy Ergis, mówił o gotowości do wdrażania rozwiązań cyrkularnych przez przemysł przetwórstwa tworzyw sztucznych. Firmy dysponują technologiami, instalacjami i know-how pozwalającym na zamykanie obiegu materiałów, jednak ich działania napotyka na bariery systemowe. Przede wszystkim chodzi o brak stabilnych regulacji oraz przewidywalnego otoczenia prawnego.

Podobne wnioski przedstawiła Kinga Flis, dyrektor ds. ochrony środowiska w Grupie LipCo Foods, zaznaczając, że wiele działań wpisujących się w GOZ wynika bezpośrednio z rachunku ekonomicznego. Optymalizacja zużycia zasobów oznacza oszczędności, dlatego przedsiębiorstw nie trzeba przekonywać do tego kierunku. Problem pojawia się w momencie wdrażania bardziej zaawansowanych rozwiązań, to wtedy daje o sobie znać brak odpowiednich regulacji albo okazuje się, że są one niedostosowane do realiów operacyjnych. Dodatkową barierą pozostaje często negatywny odbiór społeczny inwestycji takich jak biogazownie.

Natomiast Kamil Majerczak, CEO PreZero Polska, zwrócił uwagę na brak systemowego podejścia do gospodarki obiegu zamkniętego w Polsce. Jak stwierdził, trudno mówić o sukcesie, skoro wdrażane są jedynie punktowe rozwiązania. Myślenie w skali makro jest niezbędne, zwłaszcza wobec powstawania ok. 14 mln ton odpadów komunalnych rocznie.

Cyrkularność to nie cel sam w sobie

Perspektywę świata nauki przedstawiła Daria Frączak, dyrektor w Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytucie Chemii Surowców Odnawialnych. Zwróciła uwagę, że choć możliwe jest opracowanie technologii zagospodarowania praktycznie każdego strumienia odpadów, to kluczowym wyzwaniem pozostaje ich opłacalność oraz sens systemowy. Podkreśliła też, że należy zadać fundamentalne pytanie o cel GOZ. Jej zdaniem

nie powinno nim być mechaniczne odtwarzanie tego samego produktu z odpadu, lecz osiągnięcie szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego trzy filary: środowiskowy, ekonomiczny i społeczny. W tym kontekście Daria Frączak wskazywała, że zbyt wąskie rozumienie cyrkularności może prowadzić do powstawania nieefektywnych rozwiązań.

Przedstawicielka Sieci Badawczej Łukasiewicz zwróciła również uwagę, że natura, często przywoływana jako wzór, nie działa w sposób „zamknięty” w sensie dosłownym. Materia organiczna nie wraca do tej samej formy, lecz przekształca się w inne zasoby. Analogicznie gospodarka powinna dopuszczać różne ścieżki wykorzystania odpadów, w tym takie, które nie prowadzą do odtworzenia pierwotnego produktu.

Daria Frączak podnosiła również kwestię społecznych kosztów transformacji. Wskazywała, że ostatecznie to konsumenci ponoszą ciężar wdrażania rozwiązań prośrodowiskowych, co rodzi pytanie o gotowość społeczeństwa do ich finansowania. W odniesieniu do technologii wskazywała natomiast na rozwój recyklingu chemicznego, który pozwala uzyskać surowce o jakości porównywalnej lub wyższej niż pierwotne. Zaznaczała jednak, że – jak w całej chemii – możliwości technologiczne są szerokie, ale ich wdrożenie zależy od ekonomii.

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Chemii Surowców Odnawialnych do marca tego roku funkcjonował pod nazwą Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Ciężkiej Syntezy Organicznej „Blachownia”. Oprócz nazwy, zaktualizowane zostały kierunki działalności. Jak uzasadniano, nowoczesna chemia coraz częściej zaczyna się nie od ropy, ale właśnie od surowców odnawialnych. Podczas prezentacji nowej strategii przedstawiono również badania, jakie obecnie prowadzi instytut, między innymi nad recyklingiem chemicznym odpadów tworzyw sztucznych.

Koszty, regulacje i różne interesy

Marta Krawczyk, Business Assurance, Sustainability Manager w SGS Polska, oceniała podczas dyskusji, że gospodarka obiegu zamkniętego pozostała istotnym wyzwaniem operacyjnym. Wskazywała na niski poziom cyrkularności w Polsce oraz na rosnącą presję regulacyjną, szczególnie w kontekście unijnego rozporządzenia PPWR (Packaging and Packaging Waste

Regulation – rozporządzenie w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych). Podkreślała, że największym problemem są koszty, zarówno badań, jak i dostosowania produktów oraz procesów. Zwracała uwagę, że firmy często nie wiedzą, jak spełnić nowe wymagania, a brak okresów przejściowych dodatkowo pogłębia niepewność.

Do kwestii systemowych odniósł się również Krzysztof Galos, Główny Geolog Kraju, podsekretarz stanu w Ministerstwie Klimatu i Środowiska. Wskazywał na złożoność problemu oraz konieczność równoważenia różnych interesów. Zaznaczał, że gospodarka obiegu zamkniętego powinna przede wszystkim prowadzić do ograniczenia powstawania odpadów, tymczasem ich ilość wciąż rośnie.

Anna Kornecka, prezes firmy Hydro Sanok, wskazywała z kolei, że przedsiębiorstwa tworzą wieloletnie strategie rozwoju, podczas gdy polityka publiczna pozostaje fragmentaryczna i często reaktywna.

GOZ jako element bezpieczeństwa

W końcowej części dyskusji wyraźnie pojawił się wątek powiązania gospodarki obiegu zamkniętego z szerszym rozumianym bezpieczeństwem – surowcowym i energetycznym. Kamil Majerczak zwracał uwagę, że przy skali wytwarzanych w Polsce odpadów oraz ograniczeniach w dostępie do surowców pierwotnych szczególne znaczenia nabiera efektywne wykorzystanie zasobów już obecnych w gospodarce, między innymi do produkcji energii, co wpisuje się w szersze myślenie o ich roli w gospodarce.

Do tego wątku nawiązywała Daria Frączak, podkreślając, że odpady należy postrzegać jako surowiec dostępny lokalnie, możliwy do wykorzystania w różnych procesach. W jej ocenie takie podejście może ograniczać zależność od zewnętrznych dostaw, choć jego wdrożenie wymaga elastycznego podejścia do samej idei cyrkularności.

Z kolei Anna Kornecka zwracała uwagę na skalę marnowanych zasobów energetycznych, w tym ciepła odpadowego czy nadwyżek energii z odnawialnych źródeł, które mogą być ponownie wykorzystane. Kinga Flis podała zaś przykład biogazowni jako rozwiązania, które bezpośrednio przekłada się na stabilność działania przedsiębiorstwa.

Paniści wskazywali, że zmiana sposobu postrzegania odpadów – z problemu na zasób – może odgrywać istotną rolę w rozwoju gospodarki obiegu zamkniętego. Jednocześnie podkreślano, że wymaga to inwestycji, edukacji społecznej oraz bardziej przewidywalnych ram regulacyjnych, które umożliwią długofalowe planowanie i rozwój tego obszaru gospodarki.

Krzysztof Ratnicyn

Lądowa energetyka wiatrowa: regulacje a rzeczywistość

Sieć dystrybucyjna i przesyłowa funkcjonuje w swoistym świecie równoległym – operatorzy widzą w kolejkach wielokrotnie więcej mocy z odnawialnych źródeł energii, niż kiedykolwiek powstanie. Nowe regulacje mają to zmienić.

O wyzwaniach rozmawiano podczas panelu „Wiatr na lądzie – efektywność i bariery” na Europejskim Kongresie Gospodarczym.

Fundamentalny problem opisywał Michał Orłowski, wiceprezes Taurona ds. zarządzania majątkiem i rozwoju. W Polsce wydano już prawie 110 GW warunków przyłączenia dla odnawialnych źródeł energii oraz ponad 100 GW dla magazynów energii, podczas gdy prognozy wskazują, że do 2030 r. w magazynach energii zostanie zainstalowanych maksymalnie kilka gigawatów, nie więcej niż 9 GW.

– Żyjemy w urojonym świecie, jeśli mówimy o stanie sieci dystrybucyjnej i przesyłowej. Same liczby obalają argument, że jest za mało zgód na przyłączenie do sieci – podkreślił.

Dysponent sieci, posiadając warunki przyłączenia dla danego punktu, może co prawda zakładać, że część zawnioskowanych inwestycji się nie zmaterializuje, ale nie może wykluczyć, że w konkretnym miejscu powstaną wszystkie zgłoszone projekty jednocześnie. Dystrybutorzy na poziomie niższych napięć i operator systemu przesyłowego muszą dawać warunki przyłączeniowe, biorąc pod uwagę mało prawdopodobne scenariusze.

– Zmiana tego stanu jest absolutnie kluczowa dla powodzenia transformacji energetycznej i odblokowania kolejki – podkreślił Michał Orłowski.

Ustawa jako game changer

W tym kontekście Michał Orłowski odniósł się do nowej regulacji (ustawa z 13 marca 2026 r. o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw, UC84), mającej na celu racjonalizację systemu warunków przyłączeniowych i odblokowanie kolejki inwestycyjnej. Oceniał ją jako istotny krok naprzód, choć z zastrzeżeniami.

– Mamy pewne wątpliwości interpretacyjne, które musimy przepracować – zaznaczył, wskazując na trwające rozmowy w ramach Polskiego Towarzystwa



foto: Mateusz Grabowski

Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej dotyczące wykładni niektórych zapisów.

Efekty w postaci uwolnionych mocy przyłączeniowych powinny być widoczne pod koniec roku. Michał Orłowski wyliczył konkretne usprawnienia, jakie ustawa wprowadza: możliwość stosowania cable pooling dla magazynów energii, czyli współdzielenia infrastruktury przyłączeniowej przez różne instalacje, uproszczenie procedur ekspertyzowych oraz wyższe bariery finansowe dla nowych wnioskodawców w postaci opłat za procedowanie wniosku, zwiększonych zaliczek i gwarancji wymaganych na etapie podpisania umowy przyłączeniowej. Zaznaczył jednak, że proces zostanie zoptymalizowany, ale nie przyspieszony z dnia na dzień.

Niuanse local content i redyspozycji

Wiceprezes Tauronu poruszył również temat lokalnego łańcucha dostaw, local content. Michał Orłowski spojrzał na tę kwestię przez pryzmat ryzyka łańcucha dostaw i konkurencyjności w przetargach. Wskazał, że duże programy inwestycyjne realizowane przez spółki takie jak Tauron wyma-

gają szerokiego zaplecza wykonawczego, a pozyskanie odpowiedniej liczby firm oraz dostawców jest równie ważne co samo finansowanie inwestycji.

– Nie sztuką jest pieniądze wydać, tylko zrobić to, nie powodując jednocześnie niepotrzebnego impulsu inflacyjnego – zaznaczył.

W przypadku lądowych farm wiatrowych lokalny udział w łańcuchu dostaw wynosi według jego szacunków ok. 70 proc. i możliwe jest jego dalsze zwiększenie, choć nie we wszystkich obszarach w równym stopniu. Przykładem produkcji o globalnym charakterze są turbiny wiatrowe, efekt pracy zespołów inżynierskich działających w skali międzynarodowej, zamawiających komponenty od poddostawców z całego świata.

Michał Orłowski podczas dyskusji zwrócił również uwagę na narastający problem redyspozycji, wymuszonego ograniczania produkcji energii z odnawialnych źródeł przez operatora systemu, gdy sieć nie jest w stanie przyjąć całości wytwarzanej mocy. Redyspozycje są zjawiskiem kosztownym i oznaczają realną utratę czystej energii, która mogłaby zostać zagospodarowana.

Wiceprezes Tauronu zauważył, że w 2025 r. współczynnik wyłączeń dla lądowych farm wiatrowych wyniósł ok. 2 proc. produkcji, podczas gdy dla fotowoltaiki przekroczył 5 proc., a po doliczeniu wyłączeń komercyjnych, związanych z występowaniem ujemnych cen energii na rynku hurtowym, łączny wskaźnik strat dla PV sięga 11–12 proc.

– Polska dysponuje dziś 25 GW mocy zainstalowanej w fotowoltaice, z czego 13 GW przypada na instalacje prosumenckie rozliczane w systemie net meteringu. Nie przewiduje on bodźców finansowych zachęcających prosumentów do optymalizacji produkcji względem aktualnych potrzeb sieci ani do inwestowania w przydomowe magazyny energii. Trudno, by w takich warunkach redysponowania nie było – skłonił do myślenia, wskazując brak znaczącego udziału elektrowni szczytowo-pompowych i baterijnych magazynów energii jako główną przyczynę systemową problemu.

Michał Perzyński

AUTOPROMOCJA

U nas odpowiedzi czekają na Ciebie!

W INFORLEX aktualności i wszystko o zmianach w prawie i podatkach



Testuj bezpłatnie
inforlex.pl



INFOR^{lex}
KOMPLEKSOWA
BAZA WIEDZY

DGP | Gazeta Prawna

Więcej firm chce śledzić prace

Antybiotyki muszą powstawać w Europie

Nawet 80–90 proc. kluczowych substancji czynnych do produkcji antybiotyków na bazie penicyliny jest wytwarzanych w Azji. W razie zakłóceń w łańcuchu dostaw dostępność leków będzie zagrożona – mówi Karolina Demus, prezes zarządu firmy Sandoz w Polsce.

Antybiotyki coraz częściej są postrzegane nie tylko jako leki pierwszego wyboru, ale jako element bezpieczeństwa lekowego. Dlatego UE i NATO wskazują je jako zasób o strategicznym znaczeniu i co to oznacza w praktyce dla decyzji dotyczących ich produkcji, finansowania i dostępności w Europie?

Antybiotyki są stosowane od dziesięcioleci, dlatego często postrzegane są jako „zwykły produkt”. Tymczasem są to leki ratujące życie, będące podstawą współczesnej medycyny. Zazwyczaj kojarzymy je wyłącznie z leczeniem infekcji bakteryjnych, ale ich rola jest znacznie większa – są niezbędne m.in. przy zabiegach chirurgicznych, onkologii czy immunologii, gdzie odgrywają kluczową rolę w bezpieczeństwie zabiegów i terapii.

Około 90 proc. antybiotyków stosowanych w krajach NATO to leki wytwarzane w procesach fermentacyjnych, w dużej mierze penicyliny. To właśnie dlatego UE i NATO coraz częściej wskazują antybiotyki jako zasób o strategicznym znaczeniu. W sytuacjach kryzysowych takich jak pandemia, konflikty czy zerwanie globalnych łańcuchów dostaw zapewnienie ich dostępności staje się nie tylko kwestią zdrowia publicznego, lecz także elementem bezpieczeństwa strategicznego.

Przez lata producenci leków generycznych, w tym Sandoz, działali w otoczeniu silnej presji cenowej, skoncentrowanej przede wszystkim na obniżaniu kosztów. Wraz z rosnącymi kosztami energii i surowców produkcja antybiotyków w Europie przestała być w pewnym momencie opłacalna ekonomicznie, co w efekcie doprowadziło do tego, iż większość producentów przeniosła ich wytwarzanie do Azji. Szacuje się, że dotyczy to dziś ok. 80–90 proc. produkcji kluczowych substancji czynnych (API) do antybiotyków penicylinowych.

Sandoz jest właścicielem ostatniego w Europie w pełni pionowo zintegrowanego zakładu wytwarzającego antybiotyki, zlokalizowanego w Kundl w Austrii, w którym realizowane są wszystkie etapy produkcji – od substancji czynnej (API) przez kluczowe półprodukty, takie jak 6-APA (kwas 6-aminopenicylanowy), aż po gotową postać leku. Jesteśmy w stanie pokryć 100 proc. europejskiego zapotrzebowania na penicyliny, a w przypadku pozostałych kluczowych antybiotyków ok. 50 proc.

Rozumiem, że to oznacza, iż rentowność spada i produkcja może przestać być opłacalna. Wówczas firma będzie musiała podjąć decyzję, czy utrzyma produkcję w Europie, czy nie?

Tak, może pojawić się konieczność rewizji, czy przy obecnych warunkach jesteśmy w stanie dalej prowadzić produkcję w Europie. Oczywiście zależy nam na tym ze względu na ponad 80-letnią tradycję wytwarzania antybiotyków w naszym zakładzie w Kundl, który odgrywa istotną rolę we wzmacnianiu bezpieczeństwa lekowego oraz zapewnianiu pacjentom dostępu do niezbędnych terapii. Dlatego prowadzimy dialog z instytucjami publicznymi, w tym z Ministerstwem Zdrowia, podkreślając, że w decyzjach systemowych, zarówno regulacyjnych, jak i zakupowych, powinny być uwzględniane nie tylko kryteria cenowe, ale także miejsce wytwarzania leków, bezpieczeństwo dostaw oraz zdolności produkcyjne w Europie.

Jeśli kwestie regulacyjne są takie ważne, to warto wspomnieć o unijnej dyrektywie ściekowej. Wprowadza ona istotne obciążenia dla sektora farmaceutycznego. Które jej założenia są najbardziej problematyczne dla branży?

Chcę wyraźnie podkreślić, iż jako Sandoz w pełni popieramy działania mające na celu ochro-



foto: Wojciech Graczyński / mat. prasowe

nę środowiska i sami stosujemy wysokie standardy ESG. Unijna dyrektywa ściekowa dotyczy w głównej mierze ścieków komunalnych, a nie przemysłowych, a mimo to właśnie sektory farmaceutyczny i kosmetyczny mają zostać obciążone większością kosztów jej wdrożenia w ramach mechanizmu rozszerzonej odpowiedzialności producenta. To z kolei może prowadzić do wycofywania się kolejnych firm z rynku, zwłaszcza w segmencie tanich, podstawowych leków generycznych, w tym antybiotyków, a tym samym zwiększać ryzyko ograniczonej dostępności leków.

Co równie istotne, takie regulacje dodatkowo pogłębiają różnice konkurencyjne między Europą a Azją, gdzie wymogi środowiskowe i regulacyjne są znacznie mniej restrykcyjne, co skutkuje istotnie niższymi kosztami wytwarzania i tym samym cenami API i leków. Dlatego z punktu widzenia branży jest kluczowe, aby cele środowiskowe były realizowane w sposób proporcjonalny, oparty na rzetelnych danych i uwzględniający konsekwencje dla bezpieczeństwa lekowego, tak aby nie prowadziły do dalszej utraty produkcji leków w Europie.

Te wątpliwości zostały dostrzeżone również na poziomie państw członkowskich – część z nich zawnioskowała o zawieszenie prac nad dyrektywą lub zgłosiła wobec niej sprzeciw. Polskie władze wykazały zrozumienie dla ryzyk związanych z jej obecnym kształtem i zdecydowały się na skierowanie sprawy do TSUE.

Wobec rosnących potrzeb zdrowotnych coraz większe znaczenie ma zwiększanie dostępu pacjentów do leczenia biologicznego. Jaką rolę odgrywają tu leki biologiczne biorównoważne i jakie korzyści niosą dla pacjentów oraz systemu ochrony zdrowia? Lada moment wygasną patenty na 150 leków biologicznych.

Sandoz jest światowym liderem w dziedzinie leków biologicznych biorównoważnych z wiodącym w branży portfolio. To obszar, w którym mamy ponad 20 letnie doświadczenie i widzimy

Jako Sandoz w pełni popieramy działania mające na celu ochronę środowiska i sami stosujemy wysokie standardy ESG

ogromny potencjał poprawy dostępu pacjentów do leczenia.

W Polsce dostęp do leczenia biologicznego jest dziś bardzo ograniczony, co wynika z tego, że w zdecydowanej większości tego rodzaju terapie są dostępne wyłącznie w ramach programów lekowych z restrykcyjnymi kryteriami włączenia. W efekcie leczeniem biologicznym objętych jest kilka procent pacjentów, podczas gdy średnia europejska wynosi 15–20 proc.

Według analiz Medicines for Europe wprowadzenie leków biologicznych biorównoważnych pozwala zwiększyć wolumen terapii o 20–50 proc., przy zachowaniu tej samej jakości, skuteczności i bezpieczeństwa leczenia. Przekłada się to również na korzyści dla systemów ochrony zdrowia – od momentu ich wprowadzenia leki biologiczne biorównoważne wygenerowały w Europie ok. 56 mld euro oszczędności.

Dobrze widać to również na przykładzie Polski, a konkretnie programu lekowego – B.33. Według analiz krajowych producentów leków szersze wykorzystanie leków biologicznych biorównoważnych mogłoby przynieść oszczędności rzędu 74 mln zł albo pozwolić objąć leczeniem ok. 8 tys. dodatkowych pacjentów, bez zwiększania budżetu.

Warto podkreślić, że do programów lekowych często trafiają dziś pacjenci z zaawansowaną już postacią chorób. Dlatego doceniamy otwartość Ministerstwa Zdrowia na dialog dotyczący wprowadzenia rozwiązań, które umożliwiłyby szersze wykorzystanie tzw. dojrzałych leków, pozwalając na rozpoczęcie leczenia, zanim choroba doprowadzi do nieodwracalnych powikłań i znaczącego pogorszenia jakości życia pacjentów.

Ponadto wygaśnięcie wielu patentów na leki biologiczne w najbliższych latach otwiera drogę do wprowadzania na rynek leków biologicznych biorównoważnych, które są bardziej przystępne cenowo. To istotna szansa na poszerzenie dostępu pacjentów do terapii biologicznych, co w kontekście rosnących potrzeb zdrowotnych ma szczególne znaczenie.

Jakie są dziś kluczowe kierunki dalszego rozwoju firmy Sandoz zarówno w obszarze antybiotyków, jak i biosymilarów? Co będzie game changerem na następne lata w kontekście waszej działalności?

Nasze dalsze kierunki rozwoju opierają się niezmienne na zwiększaniu dostępu pacjentów do przystępnych cenowo, wysokiej jakości leków oraz na wzmacnianiu bezpieczeństwa lekowego. W 2025 r. Sandoz dostarczył ponad miliard terapii pacjentom na całym świecie, w tym ok. 21 mln terapii w Polsce. To właśnie skala potrzeb zdrowotnych i rosnące zapotrzebowanie na kluczowe terapie sprawiają, że konsekwentnie inwestujemy w zwiększanie naszych możliwości wytwórczych i rozwój portfolio.

Dlatego przeznaczaliśmy ponad 1,5 mld euro na rozwój europejskiej sieci produkcji leków biologicznych biorównoważnych.

W kwestii antybiotyków w ostatnim czasie zaінwestowaliśmy ponad 200 mln w zakłady w Austrii i Hiszpanii, zwiększając nasze możliwości wytwórcze do ponad 240 mln opakowań antybiotyków rocznie.

Przechodząc do rynku polskiego – Sandoz jest drugą największą firmą generyczną w naszym kraju i tu również mamy zakłady produkcyjne, które odgrywają kluczową rolę w naszym globalnym łańcuchu dostaw. W 2025 r. w Strykowie i Warszawie wyprodukowaliśmy i zapakowaliśmy niemal 27 mld tabletek, które trafiły do pacjentów w ponad 100 krajach. Dotychczas zaінwestowaliśmy w nasze zakłady ponad 1 mld zł, zwiększając możliwości wytwórcze o 3 mld na początku działalności 20 lat temu do wspomnianych 27 mld.

Stawiamy na konsekwentną realizację kierunku, który obraliśmy. Game changerem na kolejne lata nie będzie jedna przełomowa decyzja, lecz zdolność do kontynuacji systematycznego łączenia skali produkcji, jakości i dostępności terapii. To oznacza dalsze wzmacnianie europejskich możliwości wytwórczych oraz stabilnych łańcuchów dostaw, przy utrzymaniu najwyższych standardów jakości, by zapewnić dostępność leków dla pacjentów oraz wzmacniać bezpieczeństwo lekowe zarówno w Polsce, jak i w Europie. Kluczowym w tej podróży będzie dialog...

Rozmawiała: Anna Kaczmarek

Organizator



Partnerzy relacji

budimex



SANDOZ



W AI nie wygramy całego wyścigu, ale możemy się wyspecjalizować

Komercjalizacja badań w dziedzinie sztucznej inteligencji powinna się zaczynać już na wczesnym etapie działań zespołu naukowego. Z tą tezą zgodzili się wszyscy paneliści biorący udział w dyskusji „Polska w wyścigu AI”, która odbyła się podczas XVIII Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach.

W Europie mamy 325 tys. specjalistów od sztucznej inteligencji, mniej więcej tyle samo, co w Stanach Zjednoczonych. Trzech z dziesięciu najczęściej cytowanych naukowców z tej dziedziny także pochodzi z naszego kontynentu. Tymczasem sześciu z dziesięciu największych pracodawców w Europie w zakresie AI to amerykańskie big techy.

Statystyki dla kontynentu nie wyglądają najlepiej. Podejmowane są działania, aby wzmocnić pozycję naszego kraju.

– Mamy program Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej „Polskie powroty”, który w ciągu ostatnich kilku lat ściągnął do naszego kraju około stu naukowców z polskim obywatelstwem – mówił w trakcie panelu prof. Andrzej Szeptycki, podsekretarz stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Kilka miesięcy temu NAWA uruchomiła analogiczny „Program TOP200 im. Weigla” (Rudolf Weigl był wybitnym polskim biologiem i bakteriologiem), w kontekście finansowania, skierowany do naukowców z 200 najlepszych uniwersytetów na świecie

Nauka bliżej biznesu

Andrzej Szeptycki akcentował też potrzebę skuteczniejszego połączenia nauki z biznesem.

– Tak aby ludzie w obu tych sektorach mieli przekonanie, że to, co robią, przynosi korzyści dla kraju i dla nich osobiście. Znajduje to odzwierciedlenie w nowym modelu ewaluacji, który kładzie większy nacisk na komercjalizację badań, m.in. większe docenienie patentów międzynarodowych – podkreślał Andrzej Szeptycki.

Z opinią tą zgodziła się prof. Jolanta Itrich-Drabarek, wiceprezes ds. badawczych Centrum Łukasiewicz.

– Potrzebne jest myślenie w takiej 5-krotnej helisie: nauka, administracja publiczna, biznes, środowisko i otoczenie. Jeśli chcemy zmian, to muszą one zachodzić w tzw. ekosystemie, bez tego nie ruszymy do przodu – zaznaczyła.

Podkreśliła również, że należy odejść od myślenia, iż komercjalizacja zaczyna się tam, gdzie kończą się badania.

– W przypadku sztucznej inteligencji widzimy, że komercjalizacja, czyli ten ostatni etap wdrożenia, zaczyna się w dniu, kiedy powstaje zespół badawczy. Ten zespół powinien mieć zdefiniowanego partnera biznesowego, znać regulacje prawne i wiedzieć, czy jego pomysł się w nich mieści – opisywała.

Podkreśliła przy tym, że w Polsce powinniśmy nie tylko finansować okres badań, ale również drugi etap działania projektu, „proof of concept” i walidować pomysł w naturalnych warunkach. Wtedy okaże się, jak funkcjonuje on w rzeczywistości i co można w nim poprawić, żeby się znalazł na rynku.

– Ważna jest też kwestia właściwej oceny projektów. Dzisiaj sprawdzamy je pod kątem gotowości technologicznej, tzw. TRL, ale w przypadku sztucznej inteligencji powinniśmy ustalić, czy ten projekt spełnia interoperacyjność danych, czy są one na tyle gotowe, że można je do tego projektu wdrożyć. Ponadto trzeba oszacować koszt całego projektu oraz czas dojścia do pierwszego klienta – mówiła Jolanta Itrich-Drabarek.

Zdrowie, energetyka i dual-use

Wiceprezes Centrum Łukasiewicz podkreśliła, że w jednej kwestii panuje powszechna zgoda.

– Nie wygramy światowego wyścigu na największy model ogólnego zastosowania AI. Ale na modele sektorowe już tak, bo mamy świetną kadrę inżynierów wdrożeniowych. Po drugie, mamy stosunkowo dobrą relację kosztu do jakości prac. Po trzecie, mamy dostęp do danych lub bardzo dobrą infrastrukturę. I wreszcie powinniśmy poszukać realnych proble-



foto: Mateusz Grabowski

mów, takich, za których rozwiązanie klient zechce zapłacić – stwierdziła.

Według Jolanty Itrich-Drabarek, sektorem, który ma pod tym względem duży potencjał jest health tech, czyli ochrona zdrowia.

– Dlatego, że nie da się całkowicie zautomatyzować procesów w tym obszarze. Są one bardzo indywidualne, ale można korzystać z lepszej diagnostyki, lepszego dostępu do danych, wyniki badań można w różny sposób skalować. Jest to sektor konkurencyjnie trudny, ale są tu możliwości indywidualnego rozwoju – oceniła.

Drugim takim obszarem jest energetyka.

– Przede wszystkim dlatego, że przechodzi ona w Polsce ogromną transformację, więc wykorzystanie sztucznej inteligencji wydaje się jak najbardziej zasadne, by te procesy optymalizować – stwierdziła Jolanta Itrich-Drabarek.

Trzeci obszar, o którym wspomniała wiceprezes Centrum Łukasiewicz, stanowią technologie dual-use.

– Wszyscy wiemy, jakie jest położenie geopolityczne Polski. Stawiamy na zastosowania militarne, ale np. drony mogą być przydatne w poszukiwaniu osób zaginionych, w pożarnictwie czy rolnictwie. Inwestowanie w drony to nie tylko wsparcie śmiercionośnych broni, ale różnych innych miejsc, gdzie da się je wykorzystać – podsumowywała.

AP

PROMOCJA



Index Kancelarii i Prawników Przyszłości

Law, Technology & Innovation



Inicjatywą nowego projektu Dziennika Gazety Prawnej jest wyróżnienie kancelarii, zespołów oraz prawników, którzy aktywnie działają w najbardziej przyszłościowych obszarach współczesnego prawa. Tam, gdzie spotykają się regulacje, technologia i innowacje.

Już dziś zapraszamy do współtworzenia pierwszej edycji Indexu Kancelarii i Prawników Przyszłości. Projektu, który pokaże, kto realnie kształtuje przyszłość rynku usług prawnych w Polsce.

Partner strategiczny



PSPP

Nigdy z nurtem
Liderzy przemian

Dowiedz się więcej





FOT. MATEUSZ GRABOWSKI

Hazard online w rękach państwa jest bezpieczniejszy

Totalizator Sportowy nie jest monopolistą, lecz wykonawcą monopolu państwa, a uwolnienie rynku hazardowego oznacza liczne zagrożenia – padło w panelu „Szara strefa” na Europejskim Kongresie Gospodarczym. Kluczowym narzędziem walki z nielegalnymi kasynami jest odcinanie płatności.

Radosław Kietliński, doradca zarządu Totalizatora Sportowego, otworzył swoje wystąpienie od przypomnienia, że w debacie o regulacji hazardu zbyt rzadko głos oddaje się najważniejszym uczestnikom rynku – konsumentom. Przytoczył w tym miejscu wyniki badania przeprowadzonego w marcu 2025 r. przez Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna na zlecenie Centrum im. Adama Smitha. Dotyczyło ono postaw Polaków wobec gier hazardowych.

– Polacy dostrzegają ryzyka związane z większą dostępnością kasyn online. Częściej popieramy monopol na rynku gier hazardowych, niż się temu sprzeciwiamy. Oczekujemy ograniczenia dostępności hazardu online, a nie jego zwiększenia – podsumowywał Radosław Kietliński, dodając, że prawo unijne monopol dopuszcza, a społeczeństwo go akceptuje. Dlatego, jego zdaniem, warto się skupić na tym, jak skutecznie ograniczać nielegalny hazard, zamiast otwierać dyskusję o zwiększaniu dostępności gier hazardowych online.

Doradca Totalizatora Sportowego zwrócił uwagę na wysoki odsetek badanych, który wyraził obawy o wzrost ryzyka uzależnień u młodych ludzi w rezultacie ewentualnego zwiększenia dostępności kasy online.

Nie liberalizacja, lecz odcinanie płatności

Radosław Kietliński odniósł się do argumentu, że liberalizacja rynku kasyn internetowych jest najskuteczniejszym sposobem na ograniczenie szarej strefy. I zakwestionował go. Wskazał, że nielegalnych podmiotów bukmacherskich są setki, a w cyfrowym świecie granice państwowe przestały mieć znaczenie – operatorzy działający z Afryki, Azji czy dowolnego zakątka globu będą funkcjonować tak długo, jak długo będą otrzymywać pieniądze od graczy. Bez względu na to, czy Polska utrzyma monopol państwowy, czy zdecyduje się na liberalizację rynku, nielegalne podmioty nie znikną.

– To, czy w Polsce będziemy mieć monopol, czy liberalne podejście do tych kwestii, nie ma

większego znaczenia – stwierdził doradca zarządu Totalizatora Sportowego.

Jego zdaniem najskuteczniejszym i najbardziej pragmatycznym narzędziem walki z nielegalnym hazardem jest ograniczenie dostępu do płatności, czyli fizyczne odcięcie nielegalnych platform od możliwości pobierania pieniędzy od polskich graczy. Radosław Kietliński zwrócił przy tym uwagę na specyficzny problem związany z najbardziej popularnymi w Polsce systemami płatności. Tam, gdzie nielegalne platformy hazardowe oferują te znane metody, ich wiarygodność w oczach graczy rośnie, a obecność rozpoznawalnych logotypów instytucji płatniczych działa jak świadectwo legalizacji nielegalnej działalności. Dlatego Totalizator Sportowy współpracuje ze Związkiem Banków Polskich w sprawie uszczelniania systemu płatności za nielegalne gry.

Wykonawca monopolu, nie monopolista

Radosław Kietliński odniósł się do – jak podkreślił – krzywdzących skojarzeń z Totalizatorem Sportowym jako instytucją nastawioną wyłącznie na maksymalizację zysku kosztem graczy. Przypomniał historię spółki, założonej w 1955 r., której pierwotnym celem, oprócz organizacji gier loteryjnych, była odbudowa zniszczonej podczas II wojny światowej infrastruktury sportowej, tak aby polscy sportowcy mieli gdzie trenować. System odprowadzania części wpływów z gier na cele społeczne funkcjonuje do dziś: w 2025 r. Totalizator Sportowy przekazał łącznie 1,5 mld zł na Fundusz Wsparcia Kultury Fizycznej i Sportu oraz Fundusz Wsparcia Kultury. Do tego dochodzą podatki odprowadzane bezpośrednio do budżetu państwa, zasilające cele publiczne.

Doradca zarządu Totalizatora Sportowego zaznaczył też istotne rozróżnienie pojęciowe, które jego zdaniem jest w debacie publicznej nagminnie pomijane: Totalizator Sportowy nie jest monopolistą w rozumieniu prawa handlowego, lecz spółką Skarbu Państwa wykonującą monopol państwowy, i to, jak podkreślił, jest kolosalna różnica.

Finlandia to zły wzorzec, Holandia – przestroga

W końcowej części swojego wystąpienia Radosław Kietliński odniósł się krytycznie do argumentów zwolenników liberalizacji, którzy niekiedy przywołują decyzję Finlandii jako przykład jedynej możliwej odpowiedzi na problem szarej strefy. Jego zdaniem porównanie do polskiego rynku to poważny błąd metodologiczny. Finlandia, w odróżnieniu od Polski, nie penalizuje samego faktu gry w nielegalnych kasynach, co oznacza, że tamtejsi gracze mogą korzystać z nielegalnych platform i zachowywać ewentualne wygrane. W Polsce gra w nielegalnych kasynach jest przestępstwem, a wygrane podlegają przepadkowi. Co więcej, fiński regulator narzuca relatywnie niskie limity finansowe w legalnym kasynie, co sprawia, że bardziej aktywni lub zamożniejsi gracze są de facto wypychani w stronę nielegalnej oferty, gdzie mogą postawić więcej.

Jako przestrogę przed pochopną liberalizacją przywołał też doświadczenia Holandii, gdzie po dopuszczeniu komercyjnych operatorów kasyn internetowych liczba aktywnych kont graczy skoczyła z 400 tys. do 3,4 mln. Po liberalizacji 63,8 proc. graczy zdecydowało się grać w jednym kasynie, 11,5 proc. w dwóch, 5,8 proc. w trzech, a 19,6 proc. w co najmniej czterech. Dla ponad połowy graczy zmiana operatora nie miała zatem większego znaczenia, natomiast skala rynku gwałtownie wzrosła, co w kontekście ryzyka uzależnień i kosztów społecznych Radosław Kietliński uznał za jednoznacznie skutek liberalizacji. Przywołał też przykład Danii, gdzie liberalizacja przebiegła sprawniej, oraz Norwegii, która jako priorytet przyjęła bezpieczeństwo graczy i konsekwentnie utrzymuje monopol. Polska, jak podkreślił, nie musi eksperymentować, skoro dysponuje sprawnie działającym systemem.

– Droga do demonopolizacji jest drogą w jedną stronę, nie da się z niej zawrócić – ostrzegł, deklarując jednocześnie gotowość Totalizatora Sportowego do udziału w rozmowach o reformie rynku, przy zastrzeżeniu, że spółka będzie konsekwentnie bronić utrzymania monopolu państwowego jako sprawdzonego i bezpiecznego rozwiązania.

Michał Perzyński

Organizator



Partnerzy relacji

budimex



SANDOZ



TOTALIZATOR SPORTOWY



Polacy o hazardzie

1. Na ile ważne jest, by środki z gier hazardowych trafiały do budżetu państwa i wspierały inicjatywy społeczne, takie jak: sport, zdrowie, kultura czy społeczeństwo obywatelskie?
 - bardzo ważne..... 23 proc.
 - raczej ważne..... 37 proc.
 - obojętne..... 28 proc.
 - raczej nieważne..... 5 proc.
 - w ogóle nieważne..... 7 proc.

2. Czy państwo powinno zachować monopol na kasyna internetowe, tzn. czy tylko ono powinno mieć możliwość ich prowadzenia w Polsce?
 - zdecydowanie tak..... 23 proc.
 - raczej tak..... 27 proc.
 - trudno powiedzieć..... 34 proc.
 - raczej nie..... 9 proc.
 - zdecydowanie nie..... 7 proc.

3. Jaki będzie wpływ zwiększonej dostępności kasyn internetowych na ryzyko uzależnień wśród młodych dorosłych w wieku 18–25 lat?
 - bardzo wzrośnie..... 31 proc.
 - wzrośnie..... 31 proc.
 - nie zmieni się..... 13 proc.
 - zmaleje lub bardzo zmaleje..... 4 proc.
 - brak zdania..... 21 proc.

4. Jaka powinna być dostępność kasyn internetowych w Polsce, by zapewnić bezpieczeństwo graczy i kontrolę ryzyka uzależnień?
 - bardzo niewielka..... 31 proc.
 - niewielka..... 40 proc.
 - duża..... 17 proc.
 - bardzo duża..... 5 proc.
 - nieograniczona..... 7 proc.

Źródło: Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna, 2025 r.



Wojciech Śliż
partner w kancelarii Kochański & Partners



Sławomir Wnuczek
prawnik w kancelarii Kochański & Partners

OPINIA

System kaucyjny odporny tylko na uczciwych

System kaucyjny miał być prosty, szczelny i neutralny finansowo. Po kilku miesiącach funkcjonowania widać, że nie spełnia żadnego z tych warunków. Co gorsza, działa poprawnie wyłącznie przy założeniu uczciwości wszystkich uczestników. Tam, gdzie to nie jest spełnione, nie tyle zawodzi, ile w ogóle nie istnieje.

Projektując regulację, można postawić na prostotę albo na szczegółowość. Wybrano tę drugą drogę – rozbudowaną, wielowarstwową i pełną odesłań. Problem polega na tym, że łączy ona najgorsze cechy obu podejść: system kaucyjny jest jednocześnie nadregulowany i pełen luk.

Konstrukcja inspirowana rozwiązaniami zachodnioeuropejskimi, napisana w charakterystycznym „unijnym” stylu, powinna gwarantować szczelność. Skoro regulujemy tak wiele, system powinien być dopięty na ostatni guzik. Jest dokładnie odwrotnie. Poziom skomplikowania bywa trudny do przejścia bez zaplecza prawnego, zwłaszcza dla mniejszych podmiotów, a jednocześnie w kluczowych miejscach system pozostaje niedookreślony. Powstała konstrukcja wymaga od uczciwych uczestników wysiłku, którego nieuczciwi po prostu nie podejmują.

Problemy, które widać od razu

Najbardziej widoczne słabości systemu pojawiają się na styku z konsumentem. Kaucja miała być neutralna, zgodna z zasadą, że płaci ją kupujący i odzyskuje przy zwrocie. W praktyce ten związek nie istnieje, bo zwrot nie jest powiązany z wcześniejszą zapłatą, więc środki może otrzymać każdy, kto dostarczy opakowanie.

Automaty nie rozpoznają bowiem jego historii. Nie wiedzą, kto je kupił ani czy kaucja faktycznie została zapłacona. Pojawiają się więc zjawiska, które trudno było uznać za zaskoczenie: wielokrotne zwroty, manipulacje oznaczeniami czy próby wprowadzania do systemu opakowań, które nie były nim objęte. To problemy, które widzi każdy – intuicyjne i łatwe do uchwycenia. I dlatego to na nich koncentruje się większość publicznej uwagi.

Gdy system nie panuje nad własną logistyką

Kolejna warstwa ujawnia się na poziomie organizacyjnym. Pierwsze miesiące funkcjonowania systemu pokazały rozbieżności między ewidencją a stanem faktycznym, błędne przypisanie zwrotów, opóźnienia w odbiorze opakowań i przestoje urządzeń. W wielu miejscach system nie działa – automaty są przepełnione, wyłączone albo niedostępne. Dla mieszkańców mniejszych miejscowości kaucja, która miała być neutralna finansowo, staje się dodatkowym kosztem. Ponoszą tę samą opłatę co wszyscy, ale realna możliwość jej odzyskania jest ograniczona.

Rozbieżności danych, niedziałająca infrastruktura i ograniczony dostęp podważają wiarygodność rozliczeń. Rekordy rzędu 20 tys. opakowań dziennie w jednym punkcie, wymagające przyjmowania butelek co kilka sekund, wyglądają bardziej jak scenariusz modelowy niż codzienność. Skoro statystyki pokazują jedno, a realne działanie systemu drugie, trudno mówić o rozwiązaniu, które panuje nad własną logistyką.

Na tym etapie kończą się problemy oczywiste. To, co jest dalej, pozostaje niewidoczne i to właśnie tam kumuluje się największe ryzyko. Mechanizm wyłączenia eksportowego zakłada, że opakowanie opuszczające kraj nie powinno obciążać systemu. Problem polega na tym, że eksport może się pojawić dopiero na końcu łańcucha. W praktyce towar przechodzi przez kolejne podmioty, a kaucja jest pobierana i przekazywana dalej, aż trafia do eksportera, który zgłasza, że opakowania powinny zostać wyłączone z systemu.

Pojawia się więc żądanie cofnięcia kaucji. Tyle że środki znajdują się już u operatora,



foto: FotoDax/Shutterstock

Słabości systemu ujawniają się już na styku z konsumentem

a przepisy nie przewidują takiego mechanizmu. Rozliczenia przenoszą się więc poza system i opierają na dokumentach oraz uzgodnieniach między poszczególnymi podmiotami. Przy czym żaden z nich nie jest w stanie ani zweryfikować takich informacji, ani powiązać ich z konkretną dostawą.

Kaucja w obrocie

W tym miejscu zmienia się także charakter kaucji, która przestaje być przypisana do konkretnego opakowania, ale zaczyna funkcjonować jako element rozliczeń w łańcuchu dostaw. Brak mechanizmu jej cofania powoduje, że uczestnicy rozliczają ją między sobą, w dodatku poza systemem, więc pojawia się przestrzeń dla nadużyć. Mechanika zaczyna przypominać znane z VAT konstrukcje karuzelowe, czyli wieloetapowy obrót, dokument końcowy i brak możliwości weryfikacji.

To nie są teoretyczne konstrukcje. To trzy najprostsze sposoby wykorzystania obecnych przepisów.

W pierwszym podmiot deklaruje eksport i nabywa towar bez kaucji. W rzeczywistości jednak napoje trafiają do krajowej dystrybucji, a kaucja, mimo że nie wpłynęła do systemu, jest pobierana jest od nabywców. Ograniczeniem tego modelu jest brak oznaczeń kaucyjnych, co utrudnia jego skalowanie.

W drugim towar trafia do obrotu krajowego, a kaucja jest prawidłowo pobierana i przekazywana do systemu, jednak na końcu łańcucha pojawia się podmiot, który deklaruje eksport i przedstawia dokumenty potwierdzające wywóz. Na tej podstawie jest uruchamiany wsteczny zwrot kaucji przez kolejne ogniwa. Problem polega na tym, że towar w rzeczywistości nie opuszcza kraju i nadal funkcjonuje w obrocie, generując kolejne wpływy. W efekcie ta sama kaucja zostaje jednocześnie zwrócona i dalej krąży w systemie.

W trzecim modelu cały mechanizm jest od początku budowany pod wyłudzenie. Towar przechodzi przez kolejne, pełniące określone funkcje, podmioty, które tworzą pozór legalnego obrotu i przepływu kaucji. Ostatni w łańcuchu deklaruje eksport i przedstawia dokumentację, co uruchamia zwrot, mimo że towar nie opuszcza kraju. Po odzyskaniu środków podmiot końcowy znika, a wcześniejsze ogniwa pozostają z rozliczeniami opartymi na nieweryfikowalnych dokumentach.

Każdy z tych scenariuszy różni się szczegółami, ale wszystkie opierają się na tym samym założeniu: system nie weryfikuje rzeczywistości, tylko dokumenty. W dodatku, podobnie jak w VAT, w taki schemat można zostać wciągniętym bez własnej wiedzy.

System podatkowy obok systemu kaucyjnego

System kaucyjny i VAT zaczynają działać obok siebie, ale według innych zasad. Kaucja nie jest elementem rozliczenia podatkowego, ale to właśnie ona wpływa na to, ile podatku VAT ostatecznie zostanie zapłacone.

Przy wyłączeniu eksportowym rozliczenia kaucji odbywają się poza systemem, na podstawie dokumentów i ustaleń umownych, które nie znajdują odzwierciedlenia w systemach raportowych, w tym w KSeF.

Podmiot wprowadzający opiera się na informacjach, których nie jest w stanie zweryfikować, a od których zależy sposób ustalenia podstawy opodatkowania. Ryzyko błędu – a realnie zaniżenia VAT – obciąża więc tego, kto nie ma dostępu do pełnego obrazu transakcji.

Co ważne, już na etapie konsultacji wskazywaliśmy, że konstrukcja oparta na „wprowadzeniu do obrotu” obejmuje także te sytuacje, które nie wiążą się ani ze sprzedażą, ani z pobraniem kaucji. W rezultacie podstawa opodatkowania może być ustalana w oderwaniu od faktycznie pobranych kwot, mimo że sens tego mechanizmu powinien sprowadzać się do opodatkowania wyłącznie kaucji zatrzymanej. Jeżeli opisane przez nas modele wyłudzeń zaczną być wykorzystywane na większą skalę, skutki mogą być porównywalne z tymi, które znamy z pierwszych lat funkcjonowania VAT.

Problem dla uczciwych

Publiczna dyskusja koncentruje się dziś głównie na najbardziej widocznych niedoskonałościach, czyli niedziałających automatach, kolejkach i problemach ze zwrotem opakowań. To rzeczy uciążliwe, ale stosunkowo proste do uchwycenia i naprawienia. Znacznie poważniejsze ryzyka kryją się tam, gdzie całość opiera się na dokumentach, których nie da się zweryfikować, a kaucja staje się elementem złożonych rozliczeń. System nie wymaga specjalnych kompetencji, żeby go obejść. Wymaga ich, gdy ktoś próbuje działać zgodnie z przepisami. Jest więc odporny, tyle że głównie na uczciwych. ©



Dane potrzebują dużo ropy

DGP Magazyn na Weekend



Czytaj

Otoczenie Orbána ucieka z kraju

WĘGRY Viktor Orbán zapowiedział, że **nie obejmie mandatu poselskiego**.

Dał przy tym do zrozumienia, że chciałby pozostać przewodniczącym ugrupowania i liderem międzynarodowej sceny prawicowej

Karolina Wójcicka
karolina.wojcicka@infor.pl

Węgry mogą wkrótce stracić wpływową grupę mieszkańców – ludzi, którzy przez lata współtworzyli system Viktora Orbána, pokonanego w walce o reelekcję na początku kwietnia. Nie wykluczone, że w grupie tej znajdzie się sam wieloletni premier.

Według dziennikarza śledczego Szabolcsa Panyiego lider Fideszu planuje tego lata dłuższą podróż do Stanów Zjednoczonych. „Mieszkają tam już szefowie jego imperium biznesowego – jego córka i zięć – i mógłby tam szukać schronienia przed wymiarem sprawiedliwości” – pisze dziennikarz. Zięć Orbána István Tiborcz pojawił się w centrum uwagi w 2018 r., gdy uniijny urząd ds. zwalczania nadużyć finansowych OLAF ogłosił, że dwuletnie dochodzenie w sprawie kontraktów na dostawy finansowanych z funduszy uniijnych latarni ulicznych dla węgierskich miast wykazało „nie tylko poważne nieprawidłowości w większości projektów, lecz także konflikt interesów”. Choć OLAF nie publikuje swoich raportów ani nie ujawnia nazwisk osób w nich wymienionych, „The Guardian” ustalił, że nieprawidłowości dotyczyły kontraktów podpisanych, gdy Tiborcz był właścicielem zaangażowanej firmy.

Na razie Orbán zapowiedział jedynie, że nie obejmie mandatu poselskiego. Klubem Fideszu pokieruje zaś Gergely



Ustępujący premier Węgier Viktor Orbán na wiecu wyborczym Fideszu w miasteczku Pécel

Gulyás, pełniący dotychczas funkcję szefa kancelarii premiera. Orbán dał do zrozumienia, że chciałby pozostać przewodniczącym ugrupowania, które zdobyło zaledwie 52 mandaty wobec 141 przypadających Tiszcy. – Teraz jestem potrzebny nie w parlamencie, lecz przy reorganizacji ruchu patriotycznego – powiedział w oświadczeniu wideo opublikowanym w sobotni wieczór w serwisach społecznościowych. – Trwają intensywne dyskusje na temat odnowy obozu patriotycznego, wzmocnienia naszej grupy parlamentarnej i ochrony naszych wspólnot – dodał.

Jednocześnie odchodzący premier chciałby zachować pozycję ważnej postaci na międzynarodowej scenie prawicowej. – Orbán poświęcił dużo czasu i pieniędzy – w tym publicznych – aby wypromować siebie i Węgry na lidera międzynarodowego ruchu nieliberalnego. Tworzył think tanki i organizacje pozarządowe, budował sieci powiązań, wypchnął z kraju Uniwersytet Środkowoeuropejski – tłumaczył DGP Carsten Q. Schneider, rektor tej

ostatniej instytucji. Jednak obecna sytuacja Orbána pozostaje skomplikowana i może przeszkodzić mu w realizacji planów. Klęska wyborcza Fideszu wywołała wewnętrzpartyjne spory o kierunek odbudowy. Część zwolenników domaga się skupienia na problemach gospodarczych i porzucenia kwestii ideologicznych, podsyłania strachu i niechęci wobec wrogów z kraju i zagranicą.

Zwycięzca wyborów ostrzega, że będzie rozliczał nieprawidłowości

Choć premier wciąż się cieszy silnym poparciem wewnątrz partii – odchodzący minister spraw zagranicznych Péter Szijjártó mówił, że „przyszłość Fideszu jest nie do pomyślenia bez Viktora Orbána” – węgierska elita biznesowa dystansuje się do jego sieci wpływów. Wysokiej rangi osoby powiązane z Fideszem ubiegają się o amerykańskie wizy pracownicze, licząc na angaż w instytucjach

powiązanych z Partią Republikańską. Równie popularnym kierunkiem wydaje się region Zatoki Perskiej. Według ustaleń węgierskich dziennikarzy ważne postacie upadającego systemu transferują już swoje aktywa m.in. do Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Portal śledczy Vsquare podał, że spieszą się z zabezpieczeniem majątku, zanim rząd Pétera Magyar, który ma zostać powołany na premiera 9 maja, będzie mógł go zamrozić, zająć lub znacjonalizować.

Lider Tiszy bije na alarm, oskarżając otoczenie Fideszu o wyścig z czasem. „Oligarchowie powiązani z Orbánem transferują dziesiątki miliardów forintów do Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Stanów Zjednoczonych, Urugwaju i innych odległych krajów” – napisał w serwisach społecznościowych. Wezwał przy tym prokuratora generalnego, szefa policji i naczelnika urzędu skarbowego do zatrzymania „przebiegów” i niedopuszczenia do ich ucieczki do krajów, z których ekstradycja byłaby mało prawdopodobna. Ma-

gyar wskazał, że wśród osób, które najpewniej opuszczają kraj, jest rodzi na Lőrinc Mészáros, jednego z najbliższych przyjaciół Orbána, którego droga od montera gazowego do tytułu najbogatszego Węgry była napędzana kontraktami z zamówieniami publicznymi. – Poinformowano mnie również, że kilka rodzin oligarchów opuściło już kraj. Według doniesień niektóre wpływowe rodziny wycofały dzieci ze szkół i organizują zaufaną ochronę na czas wyjazdu – dodał przyszły premier.

Przyszłe władze zapowiedziały powołanie i wzmocnienie agencji antykorupcyjnych oraz przegląd zamówień publicznych, co jest warunkiem odblokowania dziesiątek miliardów euro z funduszy uniijnych, zawieszonych przez Brukselę ze względu na obawy dotyczące korupcji i erozji praworządności za rządów Fideszu. Nowy rząd planuje też zwrócić się do władz Zjednoczonych Emiratów Arabskich o ekstradycję niektórych uciekinierów. Magyar wskazał, że taki los może spotkać

przebywającego w Dubaju Ádáma Matolcsya, syna Györgya Matolcsya, wieloletniego doradcy ekonomicznego odchodzącego premiera, byłego ministra i prezesa banku centralnego. Firmom i współpracownikom Ádáma zarzuca się wyprowadzenie ponad 1 mld euro z banku centralnego w ciągu dekady, co potencjalnie obciąża zarówno ojca, jak i syna. Obaj zaprzeczają jakimkolwiek zarzutom.

Czy ten plan się powiedzie, pozostaje jednak otwartą kwestią, ponieważ Zjednoczone Emiraty Arabskie nie mają z Węgrami umowy ekstradycyjnej. – Jeśli ktoś ukradł z majątku narodowego – zięć Viktora Orbána, Lőrinc Mészáros czy Ádám Matolcsy – powinien rozliczyć się z tych pieniędzy i ponieść konsekwencje – deklarował Magyar na konferencji prasowej. ©P

DGP

Więcej niż gazeta!
Tylko na DGP.pl

Poczobut wolny po pięciu latach w obozie

BIAŁORUŚ Polskim służbom specjalnym i dyplomatom udało się **we współpracy z administracją Trumpa i innymi sojusznikami** nakłonić Łukaszenkę do oswobodzenia dziennikarza

Michał Potocki
michal.potocki@infor.pl

Białoruski reżim wypuścił na wolność Andrzeja Poczobuta. Dziennikarz i działacz mniejszości polskiej spędził w aresztach, więzieniach i obozach 1860 dni. Alaksandr Łukaszenka uwolnił go dzięki wysiłkom polskich władz oraz negocjacom prowadzonym przez Johna Coale'a, przedstawiciela Donalda Trumpa ds. Białorusi.

„Andrzej Poczobut wolny! Witaj w polskim domu, Przyjacielu” – napisał na X premier Donald Tusk, który przyjechał po niego na zamknięte przejście graniczne w Białowieży. Na zdjęciu opublikowanym przez szefa rządu 53-letni Poczobut wygląda na bardzo wychudzonego. W dłoni trzyma białoruski paszport; dotychczas reżim wielu uwalnianych więźniów politycznych deportował bez dokumentów. Poza Po-

czobutem Białoruś opuściło czterech innych byłych więźniów, w tym dwóch Mołdawian. W zamian Warszawa oddała pięć osób. Wśród nich rosyjskiego archeologa Aleksandra Butiagina, który czekał na decyzję w sprawie ekstradycji na Ukrainę, która ścigała go za wykopaliska prowadzone na okupowanym Krymie.

„Wydarzenie jest kulminacją trudnego i długotrwałego procesu między KGB Białorusi i Agencją Wywiadu Polski, który odbywał się na podstawie bezpośredniego polecenia prezydenta Białorusi” – napisała BiełTA. Wdług niej rozmowy trwały od września 2025 r. Polskie władze spodziewały się, że Poczobut zostanie uwolniony jeszcze w listopadzie. Wówczas Polska ponownie uruchomiła działania dwóch przejść granicznych, z których jedno zamknięto właśnie w reakcji na wyrok na Poczobu-



Premier Donald Tusk wita Andrzeja Poczobuta w Polsce

ta. Mińsk wstrzymywał się jednak z wykonaniem zobowiązania, uznając, że solidarność okazana jesienią przez Warszawę Litwie, atakowanej przez białoruskie balony meteorologiczne, narusza uzgodnienia.

Poczobut odsiadywał wyrok ośmiu lat więzienia za rzekome wznie-

canie nienawiści. W ten sposób reżim zinteretował jego artykuł, w którym określił rażące najazd na Polskę z 17 września 1939 r. mianem agresji. Dużą część wyroku spędził w kolonii karnej w Nowopołocku. Był pozbawiany dostępu do lekarzy, adwokatów i bliskich (dwukrotnie

dopuszczono do niego szefową nieuznawanego przez reżim Związku Polaków na Białorusi Andżelikę Borys). W międzyczasie otrzymał m.in. europarlamentarną Nagrodę im. Andrieja Sacharowa oraz Order Orła Białego. – Andrzej to polsko-białoruski bohater, utalentowany i niezłomny dziennikarz, który nigdy nie zdradził swoich zasad. Reżim nie zdołał go złamać ani uciszyć – oświadczyła liderka opozycji Swiatłana Cichanouska.

Uwolnienie Poczobuta poprzedziła wizyta Johna Coale'a w Polsce i jego rozmowa z ministrem spraw zagranicznych Radosławem Sikorskim. Ten amerykański prawnik, wieloletni znajomy prezydenta Donalda Trumpa, odpowiada za rozmowy z Łukaszenką w sprawie wypuszczenia więźniów politycznych w zamian za znoszenie sankcji nałożonych uprzednio przez Stany Zjednoczone. Dotychczas białoruskie obozy opuściło dzięki temu kilkaset osób, w tym noblista Aleś Białacki i prominentni działacze opozycji, jak Wiktar Babaryka, Maryja Kalesnikawa,

Pawieł Siewiaryniec i Miłkał Statkiewicz. Według obrońców praw człowieka za krótkimi wciąż przebywa ponad 800 osób. Coale pisał wcześniej, że wszyscy powinni wyjść do końca roku.

Sikorski powiedział, że oswobodzenie Poczobuta „nie byłoby możliwe bez prezydenta Donalda Trumpa, jego decyzji, a także bez specjalnego wysłannika USA ds. Białorusi Johna Coale'a i całego Departamentu Stanu”. Reżim twierdzi, że w proces byli zaangażowani przedstawiciele siedmiu krajów. Jak informował wcześniej DGP, polskie władze – na szczeblu prezydenckim i rządowym – na różnych etapach procesu poruszały ten temat w relacjach z Chinami, Kazachstanem i Watykanem – wszystkie te kraje utrzymują poprawne relacje z Łukaszenką. Tusk wspominał zaś o pomocy „amerykańskich, rumuńskich i mołdawskich przyjaciół”. „Doceniamy niesamowitą pracę polskich służb specjalnych i Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Tak robią prawdziwi partnerzy” – napisał w serwisie X ambasador USA w Polsce Tom Rose. ©©

Czarny dym nad rosyjskim wybrzeżem

WOJNA Znowu płonie rosyjska rafineria w Tuapse. **Ukraińskie drony zaatakowały zakład we wtorek wczesnym rankiem**

Michał Potocki
michal.potocki@infor.pl

Zaledwie cztery dni wcześniej ugaszono ogromny pożar, który wybuchł w Tuapse po poprzednim ataku. Naloty na rafinerię to najbardziej efektywny przykład metodycznego niszczenia rosyjskiego potencjału przetwórstwa ropy, na które obrona przeciwlot-

nicza nie znajduje odpowiedzi.

„W ramach obniżania potencjału wojskowo-gospodarczego rosyjskiego agresora w nocy z 27 na 28 kwietnia pododdziały Sił Obrony Ukrainy ponownie uderzyły na zakład przetwórstwa ropy Tuapskiej w Kraju Krasnodarskim. To przedsiębiorstwo jest zaangażowane w dostawy dla armii okupacyjnej Federacji Rosyjskiej na terytorium Ukrainy” – podał we wtorek rano ukraiński Sztab Generalny. Rosjanie twierdzą, że udało im się zestrzelić drony, ale – jak podał sztab operacyjny w Krasnodarze – „w wyniku upadku odłamków

bezzałogowców doszło do pożaru w rafinerii”. Tupse jest położone nad Morzem Czarnym w odległości niemal 500 km od najbliższego terytorium kontrolowanego przez wojska ukraińskie.

Wieniamin Kondratjew, gubernator regionu, zarządził ewakuację okolicznych ulic. Zamknięto szkoły i przedszkola, a na miejsce zdarzenia skierowano 122 strażaków.

Tuapskiej NPZ to jedyna rosyjska rafineria położona bezpośrednio na brzegu Morza Czarnego i jedna z najstarszych w kraju. Założono ją w 1929 r., a obecnie zarządza nią państwowy Rosneft. Produkuje pa-

liwo z ropy wydobywanej na Kaukazie Północnym, a gros produkcji tradycyjnie kierowano na eksport. Wtorkowy atak był już 10. atakiem na rafinerię od początku wojny. Najpoważniejsze były naloty z 16 i 20 kwietnia (stąd po wtorkowym ataku Ukraińcy piszą o hat tricku). Zniszczono co najmniej trzy zbiorniki z produktami ropopochodnymi.

Nad miastem przez wiele dni unosił się czarny dym, który było widać z odległości setek kilometrów. Skażone zostały wybrzeże; władze wezwały na pomoc ochotników do oczyszczania brzegu. Do 27 kwietnia zebrali oni ponad 4 tys. m

szęść, mazutu i skażonej ziemi. Na okolice spadł naftowy deszcz. – Niedopalone produkty naftowe spadną teraz na część naszego okręgu aż po grzbiet Kaukazu. Skutki dla miasta, okręgu i kraju będą odczuwalne latami – powiedział redakcji Wot Tak ekolog Jewgienij Witiszko. Władze próbują ograniczać rozprzestrzenianie informacji na ten temat. Policja zatrzymała dziennikarkę Anastasiję Trojanową z gazety „Kiedr”, która pracowała nad reportażem dotyczącym skutków pożaru. Jak podali policjanci, celem zatrzymania było „przeprowadzenie rozmowy profilaktycznej”.

Kijów w ostatnich miesiącach aktywnie rozwija swoje zdolności dronowe. Nad przyspieszeniem

tempa rozwoju sektora, który już potrafi rażać cele znajdujące się w odległości kilku tysięcy kilometrów od granic Ukrainy, czuwa nowy minister obrony Mychajło Fedorow, który wcześniej odpowiadał za cyfryzację usług publicznych. W efekcie bezzałogowce dolatują do miast, które bezpośrednich skutków wojen nie doświadczały nawet w latach 1941–1945. Ukraińcy szczególnie chętnie atakują energetykę. Cytowany przez Deutsche Welle Siergiej Wakulenko z Carnegie Endowment for International Peace szacuje, że w wyniku ataków możliwości eksportowe Rosji drogą morską skurczyły się w pierwszej połowie kwietnia o jedną trzecią. ©©

DGP Dziennik Gazeta Prawna

Redakcja:

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

Redaktor naczelny:

Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:

Lukasz Guza, Lukasz Wilkiewicz

Kierownicy działów:

Kraj, Świat i Gospodarka: Michał Potocki

Opinie: Marcin Kube

Podatki i Księgowość:

Katarzyna Jędrzejewska, Marcin Mroziuk (tygodnik PIK), Magdalena Sobczak (tygodnik RIA)

Firma i Prawo oraz Prawnik:

Małgorzata Kryszkiewicz

Izabela Rakowska-Boroń (tygodnik FIP)

Samorząd i Administracja oraz Kadry i Place:

Urszula Mirowska-Łoskot

Joanna Pierzykowska-Rybaczek (tygodnik SIA),

Leszek Jaworski (tygodnik KIP i UJS)

Dział Dodatków Poradniczych:

Monika Bugaj-Wojciechowska

Magazyn:

Anna Masłóh, Piotr Czarnowski,

Emilia Świętochowska, Maciej Weryński

Szef studia DTP:

Jacek Obrusiewicz

Główny grafik:

Cezary Cichocki

Fotoedycja:

Lukasz Milej

Centrum Reklamy

tel. 22 530 44 44

e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor Centrum Reklamy:

Maciej Ośmiałowski

Dyrektor Marketingu:

Krzyszyna Wierczkiewicz

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. 510 061 309

Produkcja:

Maciej Kownacki,

tel. 510 024 707

Druk:

Seregni Printing Group S.A.

INFOR

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 Pierkowski

Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania

tekstów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych

zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej

bez zgody wydawcy jest zabronione.

WYDAWCA

Zamówienia na prenumeratę przyjmują:

Kolporter,

Garmond Press,

GLM, AS Press

oraz urzędy pocztowe

Informacje o prenumeracie:

tel. 22 761 30 30,

dgp.pl/prenumera

Materiały oznaczane jako: artykuły sponsorowane, prezentacje, cykle, teksty promocyjne, reklama, materiały partnera, materiały na zlecenie, materiały powstałe przy współpracy z (...), subiektywnie, debata, partner, organizator, nazwą 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 odpowiedzialności; ©© – 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

Odmienne wizje nowego eurobudżetu

BRUKSELA **Parlament Europejski przystąpi do negocjacji budżetowych z państwami członkowskimi, kierując się stanowiskiem opracowanym przez chadeków i socjaldemokratów**

Michał Litorowicz
michal.litorowicz@infor.pl

W przeprowadzonym we wtorek głosowaniu przyjęcie raportu Komisji Budżetowej Parlamentu Europejskiego w sprawie Wieloletnich Ram Finansowych Unii Europejskiej na lata 2028–2034 poparło 370 europosłów, 201 było przeciw, a 84 wstrzymało się od głosu. Dokument, który będzie teraz oficjalnym stanowiskiem PE w negocjacjach z Radą UE, przygotowali Siegfried Mureșan z Europejskiej Partii Ludowej (EPP) oraz Carla Tavares, reprezentująca Postępowy So-

jusz Socjalistów i Demokratów (S&D).

Eurodeputowani domagają się m.in. zwiększenia ogólnej wysokości nowego budżetu o ok. 10 proc. do 1,78 bln euro (w cenach stałych z 2025 r., a 2,01 bln euro w cenach bieżących), co stanowi nominalny wzrost o 175 mld euro (197 mld euro w cenach bieżących) w porównaniu z propozycją Komisji Europejskiej z lipca 2025 r. Powiększona kwota nie uwzględniała by środków zarezerwowanych na spłatę pożyczek zaciągniętych w ramach instrumentu NextGenerationEU; Mureșan i Tavares uważają, że priorytetem kolejnych WRF powinny być wydatki na inwestycje wzmacniające konkurencyjność i rozwój ekonomiczno-społeczny, a nie obsługa długu, którą należy całkowicie wydzielić z pułapów projektowanego budżetu.

Europarlament postuluje, by dodatkowe fundusze przeznaczyć na Europejski Fundusz Konkurencyjności, progra-

my Horyzont Europa, Erasmus+, AgoraEU, instrument Łącząc Europę, a także na działania zewnętrzne (w tym rozszerzenie UE i wsparcie dla Ukrainy) oraz ochronę środowiska. PE wezwał też do wyasygnowania konkretnych kwot na politykę spójności (274 mld euro w cenach stałych z 2025 r. i 306 mld euro w cenach bieżących) i wspólną politykę rolną (385 mld euro w cenach stałych z 2025 r., 433 mld euro w cenach bieżących), które od 2028 r. nie będą już osobnymi częściami WRF, tylko wejdą w skład 27 planów partnerstwa krajowego i regionalnego. PE ostrzegł, że model opracowany przez KE, który mówi o kopertach narodowych przypisanych do każdego państwa członkowskiego, „może osłabić unijną politykę, zmniejszyć przejrzystość i doprowadzić do tego, że beneficjenci będą ze sobą konkurować”.

Mimo tych zastrzeżeń europosłowie z aprobatą przyjęli zamiar podwoje-



Piotr Serafin, unijny komisarz ds. budżetu

nia nakładów na konkurencyjność, obronność, innowacje, transformację cyfrową i ekologiczną, infrastrukturę, zdrowie, edukację i kulturę. Z entuzjazmem spotkała się też koncepcja wprowadzenia pięciu nowych źródeł zasobów własnych UE. Na wypadek gdyby któreś z rozwiązań zaproponowanych przez KE natrafiło na opór państw członkowskich, europosłowie zasugerowali kilka alternatyw w postaci opłat od usług cyfrowych,

hazardu online i zysków kapitałowych z kryptoaktywów oraz rozszerzenia mechanizmu dostosowywania cen na granicach (CBAM).

W sesji plenarnej PE wziął udział Piotr Serafin, komisarz ds. budżetu i jeden z architektów WRF na lata 2028–2034. – Propozycja Komisji odzwierciedla skalę wspólnych wyzwań. Chcemy inwestować w konkurencyjność, bezpieczeństwo i globalną rolę Europy, utrzymując wsparcie dla

kluczowych polityk europejskich. Ale trzeba sobie powiedzieć szczerze, że na wszystko nas nie stać. Państwa członkowskie są pod ogromną presją fiskalną, co oznacza, że trzeba dokonywać odpowiedzialnych wyborów i dopasowywać ambicje do zasobów. Jedynym kierunkiem prowadzącym do dobrego budżetu jest przyjęcie nowych zasobów własnych – podkreśli unijny urzędnik.

Członkowie frakcji Europejskich Konserwatystów i Reformatorów, którzy w większości nie poparli sprawozdania Mureșana i Tavares, ocenili, że nowe WRF osłabią konkurencyjność Europy, ponieważ ukształtowano je zgodnie z założeniami Zielonego Ładu. Z kolei dla skrajnie prawicowej grupy Patrioci dla Europy projekt Komisji to prosta ścieżka do „centralizacji władzy w rękach Brukseli i odsunięcia na bok demokratycznej kontroli” przy jednoczesnym osłabieniu sprawdzonych polityk spójności i rolniej. ©

PROMOCJA



**Samorządy, które
wyznaczają kierunek**



Organizator: **DGP** | Dziennik Gazeta Prawna



**15–16 czerwca 2026 r.
Toruń/Kujawy Pomorze**

Współorganizator:



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego



Urząd Marszałkowski
Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
w Toruniu

2026 ROKIEM
NSZZ SOLIDARNOŚĆ RI
I BYDGOSKIEGO MARCA 1981

Partner
merytoryczny:



Wydarzenie jest współfinansowane z Funduszy Europejskich:



Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

Partner merytoryczny
rankingu Perty Samorządu:





SKANUJ
KOD
I CZYTAJ

Samorządowa środa 29 kwietnia 2026 nr 82 (6751)

DGP.pl

Ostatni dzwonek na PIT za 2025 r. Obowiązki, ulgi i zagrożenia. Sprawdź

DGP

Podatki i księgowość

PIT Utalentowane dziecko może pozbawić rodziców ulgi dla rodzin 4+. Tylko stypendia zwolnione z podatku nie są wliczane do limitu dochodów dorosłego dziecka dla celów ulgi dla dużych rodzin **B2**

Firma i prawo

KREDYTY Czy nieważność aneksu przewalutowującego kredyt złotówkowy na frankowy oznacza unieważnienie całej umowy kredytu? Na to pytanie już jutro odpowie TSUE **B4**

Prawnik

PRAWO KARNE Nawoływanie do ujawnienia danych domniemanego sprawcy wypadku, w którym zginął poseł Litewka, może utrudniać służbom pracę i naruszać prawo – twierdzą eksperci **B6**

Samorząd i administracja

WYWIAD Anita Noskowska-Piątkowska: – Cieszę się z tego, że wreszcie projekt nowelizacji ustawy o służbie cywilnej, który przywraca m.in. otwarty nabór na wyższe stanowiska, trafił do konsultacji **B7**

Kadry i płace

ZATRUDNIANIE Od przyszłego roku pracownicy będą mogli skorzystać ze zwolnienia tylko w jednym miejscu pracy. Czy to coś zmienia, jeśli chodzi o możliwość wypowiedzenia umowy? **B10**

Związkowcy i nauczyciele mają już dość obietnic bez pokrycia

EDUKACJA Do następnych wyborów parlamentarnych pozostało tylko półtora roku, a resort edukacji wciąż ma na koncie **wiele niezadowolonych spraw** dotyczących zatrudnienia i wynagradzania nauczycieli. Barbara Nowacka, szefowa Ministerstwa Edukacji, zapewnia, że wszystkie obietnice zostaną zrealizowane

Artur Radwan
artur.radwan@infor.pl

Przyspieszenia jednak wciąż nie ma, a przyjęcie wczoraj przez rząd założeń makroekonomicznych do budżetu na 2027 r. nie wskazuje na to, że kosztujące kilkadziesiąt miliardów złotych zmiany zostaną wdrożone.

Nauczyciele domagają się od rządu modyfikacji przepisów zamiast zmian w przepisach dotyczących ich wynagrodzeń. Narzekają na to, że podwyżki nie pokrywają nawet inflacji, a projekt przepisów w sprawie automatycznych podwyżek uzależnionych od wzrostu płacy w gospodarce narodowej utknął w Sejmie. Dodatkowo nauczyciele języka polskiego chcą, aby obniżyć ich tygodniowe pensum zajęć z 18 do 15 godzin.

Dwa miesiące na zmiany

Sławomir Broniarz, prezes Związku Nauczycielstwa Polskiego, domaga się podjęcia prac nad inicjatywą ZNP w sprawie wynagrodzeń nauczycieli i zmiany wysokości progów podatkowych. Związek daje rządowi na podjęcie działań tylko dwa miesiące, inaczej nauczyciele rozpoczną strajk.

Projekt ZNP, który przewiduje wzrost pensji nauczycieli wraz ze wzrostem płacy w gospodarce narodowej, został wniesiony do Sejmu w 2021 r. i trafił do sej-

mowej zamrażarki. Dopiero w nowej kadencji Sejmu, w którym większość mandatów zdobyła Koalicja 15 Października, ruszyli nad nim prace, ale nie na długo. I czytanie odbyło się w styczniu 2024 r., po czym projekt trafił do podkomisji, której przewodniczył Adam Krajewski, poseł Koalicji Obywatelskiej. Zwrócił się on o dodatkowe analizy i wyliczenia do resortu finansów, a także o stanowisko resortu edukacji.

Z informacji DGP wynika, że resort finansów jest sceptyczny co do wprowadzenia takich rozwiązań, ponieważ zmiana systemu wynagradzania nauczycieli kosztowałaby budżet ponad 30 mld zł. Jednak Barbara Nowacka, minister edukacji, w rozmowach z nauczycielami po raz kolejny obiecała (podobnie jak wcześniej Donald Tusk), że prace nad uzależnieniem wzrostu wynagrodzeń nauczycieli od wzrostu średniej krajowej w gospodarce narodowej będą kontynuowane.

Co więcej, z Ministerstwa Finansów płyną też głosy, że wraz z taką kosztowną zmianą należy pomyśleć o podwyższeniu pensum dla nauczycieli. Takie postulaty pojawiły się w analizie finansowej tego ministerstwa.

Pensum polonistów

Tymczasem poloniści napisali do resortu edukacji narodowej pety-

cję w sprawie obniżenia pensum dla nauczycieli języka polskiego z 18 do 15 godzin. Podpetycją podpisało się prawie 7 tys. nauczycieli. W tej sprawie resort milczy.

– Nie ulega wątpliwości, że polonista to nauczyciel, którego zadaniem jest kształtowanie właściwych postaw, wprowadzanie uczniów w świat wartości i dawanie młodemu człowiekowi odpowiedzi na pytanie, jak żyć. Ponadto na lekcjach języka polskiego nabywana jest jedna z podstawowych umiejętności kluczywych, jaką jest porozumiewanie się w języku ojczystym – przekonuje Dorota Kujawa-Weinke, jedna z autorek petycji.

– Dodatkowo język polski to przedmiot, z którego zdaje się obowiązkowe egzaminy zewnętrzne po każdym etapie nauczania. Nauczanie języka ojczystego wymaga wielkiego zaangażowania ze strony nauczycieli i długiego czasu kształcenia u uczniów umiejętności takich, jak: czytanie ze zrozumieniem, redagowanie tekstów pisanych, uważne słuchanie, krytyczne myślenie i przetwarzanie informacji – dodaje.

Wielu ekspertów mówi, że praca nauczycieli wychowania fizycznego, których pensum również wynosi 18 godzin na pełnym etacie tygodniowo, nie jest tak samo obciążająca jak praca nauczycieli języka polskiego.

To niejedyny problem nierozwiązany przez obecną ekipę rządową. Od ponad roku, czyli od czasu, gdy Sąd Najwyższy w składzie siedmiu sędziów podjął uchwałę w tej sprawie (sygn. akt III PZP3/24b), powraca temat pracy nauczycieli po godzinach.

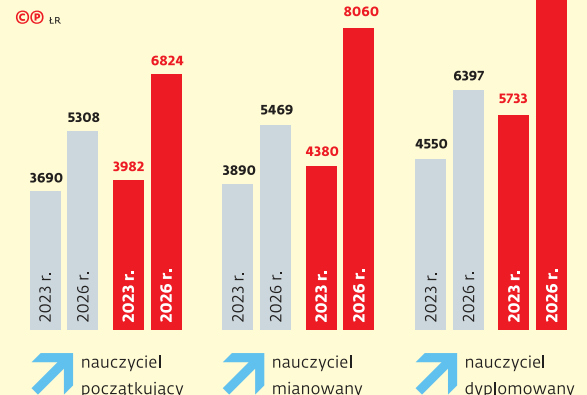
Nadgodziny bez zmian

Zgodnie z treścią orzeczenia praca wykonywana przez nauczyciela ponad normy czasu pracy z art. 42 ust. 1 ustawy – Karta nauczyciela (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 986 ze zm.) jest pracą w godzinach nadliczbowych w rozumieniu przepisów kodeksu pracy. Ministerstwo Edukacji deklarowało wtedy, że przeanalizuje uchwałę oraz uzasadnienie do niej i zdecyduje o ewentualnych zmianach przepisów ustawowych.

– Nie bardzo wiem, co resort edukacji miałby zmieniać. Jeśli zdecyduje się na wprowadzenie zakazu wykonywania pracy w nadgodzinach dla nauczycieli, jak to jest w przypadku dyrektorów, to razi do siebie całe środowisko. Raczej takiego ruchu nie będzie. Uchwała jest wiążąca i praca powyżej 40 godzin tygodniowo jest pracą w godzinach nadliczbowych. W kwestiach nieuregulowanych w Kartie nauczyciela ma zastosowanie kodeks pracy – mówi Robert Kamionowski, ekspert ds. prawa oświatowego, radca prawny,

Zarobki nauczycieli przed wyborami i po nich (zł brutto)

● Minimalne zasadnicze
● Średnie (zasadnicze z dodatkami)



partner w kancelarii Peter Nielsen & Partners Law Office.

Zadaniowy czas pracy

Piotr Prusinowski, sędzia sprawozdawca, w uchwale zaznaczył, że może ona stać się przyczynkiem do zmian prawnych. W kłopotach mówi się, że ustawodawca pewnie zauważył potrzebę usrednienia tygodniowej normy czasu pracy nauczycieli i ewentualnie wprowadzi dla nich jakieś okresy rozliczeniowe.

– Nie wyrażamy zgody na wprowadzanie zadaniowego lub częściowo zadaniowego czasu pracy nauczycieli. Nie zgadzamy się również na wprowadzenie dla nauczycieli 4- lub 6-miesięcznego okresu rozliczeniowego – mówi Sławomir Wittkiewicz, przewodniczący Związku Zawodowego Forum-Oświata.

– Resort edukacji dopiero po roku, na początku marca, przedstawił

propozycję ustanowienia nieokreślonego specjalnego dodatku za udział nauczycieli w wycieczkach, które trwają powyżej jednego dnia. Taka propozycja jest skrajnie niepożądana. Od wielu lat wskazujemy, że za pracę należy się wynagrodzenie. Każda godzina ponad 40-godzinną normę w tygodniu jest godziną nadliczbową. Po stronie pracodawcy leży obowiązek prowadzenia ewidencji czasu pracy nauczyciela – nie tylko godzin pracy bezpośrednio z uczniami, ale też realizacji innych zadań statutowych szkoły oraz godzin czynności i zajęć związanych z przygotowaniem się do zajęć, samokształceniem i doskonaleniem zawodowym – dodaje.

Resort edukacji nie ma już zbyt dużo czasu na zrealizowanie tych zmian. Zwłaszcza że w okresie wyborczym co do zasady nie są już przeprowadzane rewolucyjne reformy.

©©

Utalentowane dziecko może pozbawić rodziców ulgi dla rodzin 4+

PIT Tylko stypendia zwolnione z podatku nie są wliczane do limitu dochodów dorosłego dziecka dla celów ulgi dla dużych rodzin. Opodatkowane trzeba uwzględnić, przez co rodzice **mogą utracić prawo do preferencji podatkowej**

Agnieszka Pokojka
agnieszka.pokojka@infor.pl

Przykładem jest stypendium ministra kultury i dziedzictwa narodowego za osiągnięcia artystyczne. Nie jest ono zwolnione z PIT, co może sprawić, że rodzice uzdolnionego dziecka stracą ulgę dla rodzin 4+. Potwierdza to interpretacja dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z 14 kwietnia 2026 r. (sygn. o.112-KDSL1-1.4011.160.2026.1.MW).

Ulgę dla rodzin 4+

Przypomnijmy, że ulga dla dużych rodzin umożliwia rodzicom (opiekunom prawnym) co najmniej czworga dzieci skorzystanie ze zwolnienia z PIT od przychodów do kwoty 85 528 zł rocznie. Osobom rozliczającym się według skali podatkowej przysługuje dodatkowo kwota wolna od podatku 30 tys. zł. W sumie taki podatnik nie zapłaci podatku nawet od kwoty 115 528 zł. Z ulgi mogą skorzystać obje rodzice.

Do grona co najmniej czworga dzieci wlicza się dzieci:

- małoletnie,
- pełnoletnie i otrzymujące zasiłek pielęgnacyjny lub rentę socjalną (niezależnie od wieku),

- pełnoletnie, które się uczą lub studiują do ukończenia 25. roku życia.

Limit dochodów dziecka

Dochody (przychody) pełnoletnich dzieci, które się uczą lub studiują do ukończenia 25. roku życia, nie mogą przekroczyć łącznie 12-krotności kwoty renty socjalnej w wysokości obowiązującej w grudniu roku podatkowego (w 2025 r. była to kwota 22 546,92 zł). Jeśli przekroczą ten limit, to takiego dziecka nie uwzględnia się w liczbie pociech uwzględnianej przy uldze dla rodzin 4+.

Limit dotyczy dochodów opodatkowanych według skali podatkowej, 19-proc. PIT oraz zysków kapitałowych określonych w art. 30b ustawy o PIT (np. z odpłatnego zbycia papierów wartościowych), a także przychodów zwolnionych z PIT w ramach ulgi dla młodych i ulgi na powrót. Wynika to z art. 6 ust. 4e ustawy o PIT.

Dzieci, nie tylko pełnoletnie, lecz także małoletnie, nie mogą w ogóle uzyskiwać przychodów z działalności gospodarczej opodatkowanych inaczej niż według skali podatkowej. Jakkolwiek dochód z tego tytułu in-

czej opodatkowany (np. 19-proc. podatkiem liniowym), pozbawia rodzin ulgi dla dużych rodzin (art. 6 ust. 8 ustawy o PIT).

Stypendia zwolnione z PIT

Preferencji podatkowej mogą też pozbawić opiekunów niektóre stypendia otrzymane przez pełnoletnie uczące się dzieci. – O limicie zarobków pełnoletniego dziecka mówi art. 6 ust. 4e ustawy o PIT. Nakazuje on brać pod uwagę dochody zwolnione z PIT na podstawie ulgi dla młodych i ulgi na powrót oraz dochody podlegające opodatkowaniu według skali podatkowej. Dlatego należy sięgnąć w tym zakresie do art. 21 ust. 1 pkt 39–40b ustawy o PIT – tłumaczy Małgorzata Samborska, doradca podatkowy i partner w Grant Thornton.

Ekspertka wyjaśnia, że zgodnie z tymi przepisami stypendia rektora dla studentów, stypendia doktoranckie, stypendia przyznawane przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego, ministra edukacji są całkowicie zwolnione z PIT.

Tak samo jest ze stypendiami przyznawanymi studentom na podstawie uchwały sejmiku wo-

jewództwa. One również są w całości zwolnione z podatku na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 39 ustawy o PIT. Potwierdził to Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z 23 lipca 2025 r. (sygn. akt II FSK 1378/22). W praktyce oznacza to, że takie stypendium, niezależnie od jego wysokości, nie jest wliczane do dochodów pełnoletniego dziecka dla celów ulgi dla rodzin 4+.

Częściowo zwolnione

Z kolei stypendia naukowe i sportowe przyznawane przez samorządy (np. gminy), a także niektóre stypendia z fundacji (o ile nie są stypendiami naukowymi w rozumieniu ustawy o szkolnictwie wyższym) nie są opodatkowane tylko do kwoty 3800 zł rocznie.

– To oznacza, że nadwyżka stypendium powyżej 3800 zł rocznie jest opodatkowana, a tym samym jest wliczana do limitu dochodów dziecka dla celów podatkowej ulgi dla dużych rodzin – tłumaczy ekspertka.

Bez zwolnienia z podatku

Największy problem mogą mieć rodzice, których pociechy otrzymały stypendia, które w ogóle

nie są zwolnione z podatku dochodowego. Przykładem jest stypendium ministra kultury i dziedzictwa narodowego za osiągnięcia artystyczne, co potwierdza wspomniana interpretacja z 14 kwietnia 2026 r.

Wystąpili o nią rodzice, których jedno z czworga dzieci – pełnoletnia ucząca się córka – otrzymała w 2025 r. stypendium ministra kultury w wysokości przekraczającej 22 546,92 zł (czyli 12-krotność kwoty renty socjalnej). Rodzice chcieli się upewnić, że nie stracą z tego powodu prawa do ulgi dla rodzin 4+. W przeciwnym razie – jak podkreślali – bardziej opłacałoby im się, gdyby córka nie otrzymała stypendium. – Taki mechanizm de facto penalizuje aktywność i sukces, zamiast je wspierać i jest skrajnie niekorzystny dla rodzin wielodzietnych, które i tak ponoszą olbrzymie koszty – argumentowali.

Dyrektor KIS wyjaśnił jednak, że skoro otrzymane przez pełnoletnią uczącą się córkę stypendium przekroczyło 12-krotność kwoty renty socjalnej, to córki nie można uwzględnić w liczbie dzieci dla celów ulgi dla dużych rodzin. Rodzice nie mogą więc skorzystać z tej preferencji za 2025 r.

Organ wyjaśnił, że stypendium zostało zatwier-

dzone przez ministra kultury i dziedzictwa narodowego na podstawie rozporządzenia z 24 maja 2012 r. w sprawie szczególnych warunków i trybu przyznawania stypendiów osobom zajmującym się twórczością artystyczną, upowszechnianiem kultury i opieką nad zabytkami oraz wysockości tych stypendiów (Dz.U. poz. 612). Nie wpisuje się więc ono w zwolnienia wymienione w art. 21 ust. 1 pkt 39–40b ustawy o PIT. To oznacza, że uzyskany przez córkę przychód ze stypendium pozbawi rodziców ulgi dla dużych rodzin.

Przepisy trzeba zmienić

Co innego, gdyby dziecko dostało stypendium ministra edukacji albo ministra nauki i szkolnictwa wyższego. – Niestety podatków polega na tym, że dziecko dostało stypendium niewymienione w katalogu stypendiów wolnych od podatku, chociaż logicznie rzecz biorąc, trudno zrozumieć, dlaczego nie jest ono traktowane tak samo jak stypendia przyznawane przez ministra edukacji czy ministra nauki i szkolnictwa wyższego – mówi Małgorzata Samborska. Jej zdaniem nie powinno tak być. – Należałoby zaapelować do Ministerstwa Finansów o zmiany w tym zakresie – uważa ekspertka. ©

Można już zgłaszać fiskusowi oszustwa fakturowe

KSEF

Mariusz Szulc
mariusz.szulc@infor.pl

Przedsiębiorcy mogą już zgłaszać fiskusowi, że otrzymali fakturę scamową, czyli podejrzaną. Od 24 kwietnia 2026 r. pozwala na to Aplikacja Podatnika KSeF 2.0. Poinformowało o tym Ministerstwo Finansów.

Wcześniej, tj. od 1 lutego br., takie zgłoszenie było możliwe tylko poprzez formularz kontaktowy Krajowego Systemu e-Faktur. Zgłaszanie scamowych faktur bezpośrednio w Aplikacji Podatnika KSeF miało być dostępne już od 1 kwietnia, a więc dnia, gdy obowiązek wystawiania faktur ustrukturyzowanych przy użyciu KSeF objął większość polskich firm.

Ostatecznie nowa funkcjonalność została uruchomiona 24 kwietnia br.

Od dawna przedsiębiorcy zgłaszali obawy, że ktoś inny zacznie im masowo wystawiać faktury, w których wykazują ich dane i sparalizuje tym samym pracę działu księgowego. Obawiano się również zwykłych oszustów, którzy wykorzystają faktury ustrukturyzowane do wyłudzenia płatności i firmowych danych.

Obawy odżyły w lutym br. za sprawą mężczyzny, który kupując w aptece prezerwatywy, zażądał wystawienia faktury w KSeF na dane kancelarii premiera. Chciał odowodnić systemowe luki, ale usłyszał już zarzuty podżegania do wystawiania nierzetelnej faktury.

MF konsekwentnie tłumaczyło też, że KSeF nie ułatwi wystawiania faktur scamowych, ile ułatwi ściganie ich wystawców. Wystawca zostawia bowiem za sobą cyfrowy ślad (pod warunkiem oczywiście, że sam wystawia fakturę, a nie żąda jej wystawienia, np. w aptece).

Jak jednak powinni postąpić odbiorcy takiej podejranej faktury? Ich problem ma rozwiązać uruchomiona właśnie funkcjonalność. Chcąc zgłosić podejrzaną fakturę, należy – jak tłumaczy MF:

- zalogować się najpierw do Aplikacji Podatnika KSeF 2.0,
- przejść do zakładki „Faktury i Lista faktur”,
- wybrać fakturę i wejść w jej szczegóły,

- skorzystać z opcji „Zgłoszenie nadużycia”,
- wskazać powód zgłoszenia, uzupełnić uzasadnienie i potwierdzić oświadczenie,
- nacisnąć przycisk „Zgłoś”.

W trzecim Podręczniku KSeF 2.0, gdzie nowa funkcjonalność została szerzej opisana, resort finansów wyjaśnia, że nie należy zgłaszać faktur tylko z uwagi na konflikty biznesowe z kontrahentem. Zaleca informowanie o przypadkach, w których zachodzi podejrzenie oszustwa. Tak może być np. wtedy, gdy fakturę wysłał podmiot, z którym odbiorca nigdy nie współpracował albo nie realizował transakcji dokumentowanej fakturą, albo z którym próbował

się skontaktować, lecz ten nie odpowiadał.

„Należy jednocześnie podkreślić, że wystąpienie pojedynczej przesłanki z takiego katalogu nie oznacza już zasadności dokonania zgłoszenia podejrzenia nadużycia” – podkreśliło MF.

Wyjaśniło, że jedna faktura może zostać zgłoszona jako nadużycie w różnych kontekstach (np. zarówno w kontekście nabywcy, jak i podmiotu trzeciego). Przy czym zgłoszenie nadużycia dotyczącego faktury w danym kontekście (np. u nabywcy) nie wpływa na oznaczenie faktury jako zgłoszonej w innych kontekstach (np. u podmiotu trzeciego).

Jeśli odbiorca uzna, że jego zgłoszenie było niezasadne, będzie mógł je wycofać. Taką decyzję będzie

musiał jednak uzasadnić. W systemie będzie można sprawdzić status zgłoszenia, czyli czy faktura jest zgłoszona, czy wycofano zgłoszenie, kiedy nastąpiła jego ostatnia zmiana, uzasadnienie ostatniej zmiany (zgłoszenia lub wycofania). MF zastrzegło w Podręczniku KSeF 2.0, że samo zgłoszenie podejrzenia co do faktury nie przesądza o tym, że jest ona wynikiem oszustwa. Administracja podatkowa będzie to dopiero weryfikować. Zgłaszający nie będzie informowany o przebiegu takiej weryfikacji i jej wyniku. ©



Skanuj kod i czytaj więcej na DGP.pl

Samochody spoza Unii Europejskiej wciąż pod lupą fiskusa

CŁO Polacy zaniżają wartość celną importowanych aut – wynika z danych skarbowki. W latach 2022–2025 urzędy celno-skarbowe wydały **841 decyzji, w których domagały się dopłaty cła, akcyzy i VAT**. Większość podatników zgodziła się z tymi ustaleniami

Mariusz Szulc
mariusz.szulc@infor.pl

Złożono tylko 61 odwołań od decyzji organu I instancji – poinformował Zbigniew Stawicki, zastępca szefa Krajowej Administracji Skarbowej, odpowiadając w kwietniu 2026 r. na poselską interpelację nr 16124.

– Odwołania stanowią niewiele ponad 7 proc. wszystkich kontroli, więc można pokusić się o wniosek, że kontrolowani dobrze wiedzą, iż wartość celna sprowadzanego auta została zaniżona, i dlatego nie wchodzi w spór z administracją celną – komentuje dr Izabella Tymińska, ekspertka celna.

Ile z UE, ile z importu

Mogłoby się wydawać, że 841 decyzji wydanych przez trzy lata to niedużo. Dość przypomnieć, że w jednym tylko roku – 2025 – sprowadzono z zagranicy do Polski ponad 855 tys. samochodów osobowych. Należy jednak podkreślić, że większość z nich trafiła na polski rynek z innych krajów unijnych.

Spoza UE zostało sprowadzonych w tym czasie do Polski ponad 100 tys. aut, z czego głównie ze

Stanów Zjednoczonych (ok. 77 tys. aut, co oznacza ponad 12-proc. wzrost w porównaniu do 2024 r.) i ze Szwajcarii (skąd trafiło do Polski ponad 20,2 tys. aut osobowych, czyli mniej o ponad 6 proc. w porównaniu z 2024 r.). Popularnym kierunkiem importu samochodów osobowych były też: Kanada (ponad 8 tys.), Wielka Brytania i Norwegia (niespełna 9 tys. z obu tych krajów łącznie) oraz Japonia (1,9 tys.).

Od czego cło, akcyza i VAT

Zasadniczo wartość celna wynosi tyle, ile nabywca zapłacił (wartość transakcyjna). Wynika to z art. 70 unijnego rozporządzenia 952/2013 (unijnego kodeksu celnego).

Wartość celna pojazdu jest co do zasady podstawą opodatkowania akcyzą importowanego auta (art. 104 ust. 1 pkt 3 ustawy o podatku akcyzowym). Powiększona o należne cło i akcyzę stanowi z kolei podstawę opodatkowania VAT (art. 30b ustawy).

Jak działają celnicy

Z odpowiedzi wiceministra Stawickiego na interpelację (nr 16124) wynika, że Ministerstwo Fi-

nansów nie przekazało urzędowi celno-skarbowym wytycznych w tym zakresie. Od 2006 r. organy celne otrzymują natomiast informacje pomocne w ustaleniu wartości celnej używanych pojazdów samochodowych.

Jeśli celnicy nabiorą uzasadnionych wątpliwości co do wartości transakcyjnej, to – jak wyjaśnił zastępca szefa KAS – mogą zażądać od importera dodatkowych informacji, czyli np. przedstawienia faktury, korespondencji między stronami, dokumentów księgowych. Pozwala im na to art. 140 unijnego rozporządzenia nr 2015/2447. Usankcjonował to również Trybunał Sprawiedliwości UE w wyrokach z 9 czerwca 2022 r. (sygn. C-187/21) i z 16 czerwca 2016 r. (sygn. C-291/15).

Jeśli urzędnicy nadal mają wątpliwości, to porównują zgłoszoną wartość celną z wartością identycznych lub podobnych pojazdów w kraju eksportu (np. USA, Szwajcarii). Jedynie w jednostkowych przypadkach organ celny może brać pod uwagę ceny rynkowe w Polsce – wyjaśnił zastępca szefa KAS.

Poinformował, że przy ustalaniu prawidłowej

wartości celnej importowanych samochodów używanych wykorzystywana jest tzw. metoda ostatniej szansy, o której mowa w art. 74 ust. 3 unijnego kodeksu celnego. Pozwala ona brać pod uwagę dane dostępne na całym obszarze celnym UE w zastosowaniem odpowiednich środków zgodnych z zasadami i ogólnymi przepisami Porozumienia w sprawie stosowania art. VII Układu Ogólnego w Sprawie Taryf Celnych i Handlu i przepisów rozdziału „Wartość celna towarów” UKC.

Kiedy wartość auta budzi wątpliwości

Z odpowiedzi wiceszefa KAS wynika, że podejrzenia budzą najczęściej dwie sytuacje. Pierwsza – gdy uszkodzenia auta są niewielkie (lekkie zarysowania lakieru, delikatne wgniecenie karoserii itp.), a deklarowana wartość pojazdu rażąco odbiega od cen takich samych nieuszkodzonych samochodów na rynku kraju eksportu. Drugi przypadek – gdy zgłoszone uszkodzenia pojazdu są duże.

Wówczas celnicy bazują na opiniach rzeczoznawcy, w których określana jest procentowa utrata wartości z tytułu uszkodzeń w stosunku do wartości samochodu nieuszkodzonego na rynku kraju eksportu. ©

TRZY PYTANIA

Odprawianie używanych aut w Polsce jest dla wytrwałych



PIOTR SIENKIEWICZ
prezes agencji celnej Customs Clearance Services Poland

Zastępca szefa KAS poinformował, że w latach 2022–2025 celnicy wydali 841 decyzji kwestionujących wartość celną auta importowanego spoza UE. To dużo czy mało?

Trudno odpowiedzieć, bo w moim przekonaniu przedstawione statystyki nie są miarodajne. Po pierwsze, przez lata schemat działania urzędów celno-skarbowych był następujący: urząd oczekiwał zgłoszenia wartości auta zbliżonej do wartości z katalogów Eurotax, więc agencje celne zamawiały je, aby pokazać klientom, ile powinien kosztować sprowadzany przez nich samochód, aby jego wartość nie została zakwestionowana. Klienci zawierali więc umowy kupna-sprzedaży auta na bardzo zbliżone kwoty. Zatem 841 decyzji kwestionujących zgłoszoną wartość celną pojazdu może dotyczyć podatników nieświadomych tego sposobu postępowania bądź wyjątkowo nieustępliwych. Warto zwrócić uwagę, że nawet oni w przeważającej większości zgodzili się potem z ustaleniami celników.

A jaki jest drugi aspekt tej sprawy?

Odprawy aut sprowadzanych spoza UE odbywają się najczęściej poza Polską, np. w Niem-

czech, w Holandii. Samochody mogą być tam odprawiane w ramach procedury celnej 42, która wymaga zapłaty VAT w kraju ich przeznaczenia (w naszym przypadku – w Polsce). Przez dłuższy czas był to dla wielu importerów optymalny sposób działania, ale ostatnio niemieccy celnicy wykryli wiele przypadków, w których po odprawie celnej nie było dostawy auta albo nie została ona odpowiednio udokumentowana. Na wybór odpraw za granicą wpłynęła pośrednio również współpraca celników z inspektorami ochrony środowiska.

Co mają do tego inspektorzy ochrony środowiska? Czy chodzi o stan techniczny importowanego auta?

Tak. Wpływa on nie tylko na ustalenie prawidłowej wartości celnej. Bardzo uszkodzone auto może być zwyczajnie uznane za niebezpieczny odpad. W Polsce nagminnie są przypadki, w których urząd celno-skarbowy kieruje pytanie do właściwego inspektoratu ochrony środowiska, czy importowany samochód nie jest odpadem. Wystarczy drobne uszkodzenie albo nawet większy przebieg auta, aby definicja odpadu została spełniona. Nawet jeśli do tego nie dojdzie, to zanim inspektorzy wydadzą swoją opinię, auto czeka i czeka, a przestój kontenera w porcie nie jest tani. Decyzja o odprawie auta w innym kraju UE oszczędza więc podatnikowi czas i pieniądze.

Rozmawiał **Mariusz Szulc**

AUTOPROMOCJA



Ogłoszenia sądowe

WWW.IKOMUNIKATY.PL

Lucyna Purzycka,
tel. +48 691-197-155, lucyna.purzycka@infor.pl

Patrycja Stangryciuk-Jaromin
tel. +48 510-024-770, patrycja.stangryciuk-jaromin@infor.pl

OGŁOSZENIA PRZETARGOWE URZĘDÓW MIAST I GMIN

GAZETA + INTERNET

Ewa Gromek-Tyburska
ewa.gromek@infor.pl
tel. 510 024 764

Kinga Cikacz
kinga.cikacz@infor.pl
tel. kom. + 48 668 450 116

Dyrektor Zakładu Gospodarowania Nieruchomościami
w Dzielnicy Włochy m.st. Warszawy
działając na podstawie art. 35 ust. 1 Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (z późn. zm.) **informuje**, że na Elektronicznej Tablicy Ogłoszeń Urzędu m.st. Warszawy (ETO) podane zostały do publicznej wiadomości wykazy/konkursy nieruchomości przeznaczone do dzierżawy.

INFORMACJA

O ZAMIARZE DOKONANIA Z URZĘDU PODZIAŁU NIERUCHOMOŚCI O NIEUREGULOWANYM STANIE PRAWNYM

Burmistrz Miasta Chrzanowa działając na podstawie art. 97a ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 399), informuje o zamiarze wszczęcia z urzędu postępowania w sprawie podziału nieruchomości o nieuregulowanym stanie prawnym:

- nieruchomości położonej w miejscie Chrzanów, obejmującej działki oznaczone w ewidencji gruntów i budynków nr: 159/3 o pow. 0,4522 ha i 159/11 o pow. 0,1108 ha jednostka ewidencyjna Chrzanów – miasto obręb Chrzanów, wpisanej w księgę wieczystej nr KR1C/00001438/8,
- nieruchomości położonej w miejscie Chrzanów, obejmującej działki oznaczone w ewidencji gruntów i budynków nr: 376/1 o pow. 0,0857 ha jednostka ewidencyjna Chrzanów – miasto obręb Chrzanów, wpisanej w księgę dawnej LWH nr 1400, gmina katastralna Chrzanów.

Podział ww. nieruchomości jest niezbędny dla realizacji celu publicznego wymienionego w art. 6 pkt 1 i 9c cyt. cyt. wyżej ustawy o gospodarce nieruchomościami tj. wydzielenie gruntów pod drogi rowerowe i pod publicznie dostępne samorządowe ciągi piesze. Podział nastąpi zgodnie z liniami rozgraniczającymi teren oznaczony symbolem 4KX – tereny publicznych ciągów pieszo-rowerowych, przedstawionymi na rysunku miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dla obszaru Doliny Chechło Śródmieście w Chrzanowie uchwalonym przez Radę Miejską w Chrzanowie uchwałą Nr LIX/615/2023 z dnia 24 października 2023 r.

Osoby, którym przysługują prawa rzeczowe do przedmiotowych nieruchomości, mogą zgłaszać się do Urzędu Miejskiego w Chrzanowie ul. Aleja Henryka 20, 32-500 Chrzanów, Wydział Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami (p. 32) z dokumentami niezbędnymi do udowodnienia swoich praw w terminie 2 miesięcy od dnia ogłoszenia informacji.

Po bezskutecznym upływie wskazanego terminu, zostanie z urzędu wszczęte postępowanie w sprawie podziału ww. nieruchomości i wydana decyzja zatwierdzająca podział nieruchomości.

Niniejsza informacja podlega publikacji na tablicy ogłoszeń w tut. Urzędzie, stronie internetowej www.bip.chrzanow.pl, a także poprzez ogłoszenie w prasie o zasięgu ogólnopolskim.

Gdańsk, 24 kwietnia 2026 r.

WI-III.7840.13.1.2026.MH-c

OBWIESZCZENIE

Wojewoda Pomorski, działając na podstawie art. 8 ust. 1 oraz art. 15 ustawy z dnia 24 kwietnia 2009 r. o inwestycjach w zakresie terminalu regazyfikacyjnego skroplonego gazu ziemnego w Świnoujściu (Dz.U. z 2025 r. poz. 1222 ze zm.), oraz art. 49 i art. 61 ustawy z dnia 14 czerwca 1960r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r. poz. 1691 ze zm.),

PODAJE DO PUBLICZNEJ WIADOMOŚCI

informację, że na wniosek z dnia 25.03.2026 r. złożony przez Inwestora: Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o., ul. Wojciecha Bandrowskiego 16, 33-100 Tarnów, reprezentowanego przez pełnomocnika, pana Michała Potyrałę, zostało wszczęte postępowanie administracyjne w sprawie wydania decyzji o pozwoleniu na budowę inwestycji w zakresie terminalu pn.: „Budowa przyłącza gazu średniego ciśnienia PE dn180 wraz ze stacją gazową pomiarową średniego ciśnienia o przepustowości do Q=2000 m3/h dla potrzeb elektrociepłowni w m. Malbork, ul. Piaskowa”, zlokalizowanej na działkach ewidencyjnych nr 118/6 (KW GD1M/00009907/0), 161/2 (KW GD1M/00066262/3), 161/4 (KW GD1M/00064942/5) obręb 0008 jednostka ewidencyjna 220901_1 m. Malbork.”

Ponadto informuję, iż zgodnie z art. 49 Kodeksu postępowania administracyjnego, zawiadomienie stron postępowania uważa się za dokonane po upływie 14 dni od dnia publicznego ogłoszenia.

W związku z powyższym informuję strony postępowania, o możliwości składania wniosków, uwag lub zastrzeżeń dotyczących przedmiotowej sprawy, a także o możliwości wypowiedzenia się, co do zebranych dowodów i materiałów oraz zgłoszonych żądań przed wydaniem decyzji kończącej postępowanie.

Z aktami sprawy można zapoznać się w Wydziale Infrastruktury w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku przy ul. Okopowej 21/27, po telefonicznym uzgodnieniu terminu pod nr tel. 58 30 77 489.

W przypadku, gdy po doręczeniu ww. zawiadomienia, nastąpi zbycie własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętych wnioskiem o wydanie decyzji o pozwoleniu na budowę w zakresie terminalu, nabywca i zbywca, są obowiązani do zgłoszenia Wojewodzie Pomorskiemu danych nowego właściciela lub użytkownika wieczystego. Niedokonanie powyższego zgłoszenia i prowadzenie postępowania bez udziału nowego właściciela lub użytkownika wieczystego nie stanowi podstawy do wznowienia postępowania administracyjnego.



Tomasz Pietryga,
redaktor naczelny
Dziennik Gazeta Prawna

Włodzimierz Chrościk,
Prezes Krajowej Rady
Radców Prawnych

Kolejne ważne dla frankowiczów rozstrzygnięcie TSUE

KREDYT Czy nieważność aneksu przewalutowującego kredyt złotówkowy na frankowy oznacza unieważnienie całej umowy kredytu? Na to pytanie już jutro odpowie Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej

Renata Krupa-Dąbrowska
renata.krupa-dabrowska@infor.pl

W czwartek 30 kwietnia 2026 r. TSUE wyda wyrok w sprawie zainicjowanej pytaniami polskiego sądu, a dotyczącej skutków unieważnienia aneksu przewalutowującego kredyt złotówkowy na frankowy (sprawa C-246/25).

Istota pytania sprowadza się do tego, czy jeśli aneks zawiera niedozwolone postanowienia odnoszące do kursów franka z tabeli banku, za nieważny należy uznać sam aneks, a strony wiąże pierwotna umowa kredytu w złotych, czy też taką umowę również należy uznać za nieważną?

Rozstrzygnięcie TSUE będzie miało istotny wpływ na linię orzecznictwa polskich sądów w tego typu sprawach. Obecnie są one podzielone na dwa obozy – część z nich unieważnia zarówno umowę kredytu, jak i aneks, podczas gdy inne ograniczają się wyłącznie do unieważnienia tego drugiego. Problem dotyczy kilkuset tysięcy kredytobiorców.

Dwie linie orzecznicze

Przewalutowywanie kredytów złotych na frankowe było bardzo popularne w latach 2007–2008, kiedy kurs franka szwajcarskiego utrzymywał się na niskim poziomie. Wielu doradców finansowych rekomendowało wówczas takie rozwiązanie swoim klientom.

– Zazwyczaj konsument nie otrzymywał od banku pełnego zakresu informacji. Saldo kredytu we frankach było wyznaczane jednostronnie i arbitralnie przez bank. Instytucja wybierała dzień konwersji, przypadający w okresie od kilku do kilkunastu dni od zawarcia aneksu. Często prowadziło to do zawyżenia salda kredytu – tłumaczy Anna Sekura-Konopka, reprezentująca

interesy kredytobiorców radca prawny w kancelarii Konieczny, Polak i Partnerzy.

Obecnie w orzecznictwie polskich sądów funkcjonują dwa podejścia do skutków uznawania tego typu aneksu za wadliwy. Część sędziów opowiada się za tzw. fikcją powrotu, uznając aneks za nieważny, eliminuje go w całości i przyjmuje, że kredyt powinien być wykonywany na pierwotnych warunkach zobowiązania złotowego (tak m.in. Sąd Najwyższy w postanowieniach wydanych w sprawach o sygn. akt I CSK 2045/23 oraz I CSK 114/21).

– Rozwiązanie to jest korzystne dla banków, a zarazem niekorzystne dla konsumenta, prowadzi bowiem do dalszego trwania zobowiązania i wyłącza możliwość dochodzenia zwrotu świadczenia nienależnego – wyjaśnia mec. Sekura-Konopka.

Zdaniem prawniczków linia orzecznicza jest wadliwa. Ochrona konsumenta w świetle art. 7 unijnej dyrektywy 93/13/EWG nie może mieć bowiem charakteru iluzorycznego. Sankcja za stosowanie nieuczciwych warunków umownych powinna być realna, dotkliwa i odstraszająca dla przedsiębiorcy. Jeżeli bank, proponując wadliwy aneks, nie ponosi faktycznego ryzyka (poza powrotem do korzystnej dla siebie umowy pierwotnej), efekt prewencyjny przestaje istnieć.

– Dodatkowo powrót do kredytu złotowego rodzi kolejne problemy, w tym związane z występowaniem w pierwotnej umowie wadliwego wskaźnika oprocentowania WIBOR. Obecnie konsumenci w wielu postępowaniach kwestionują dopuszczalność jego stosowania, wskazując m.in. na obciążenie kredytobiorcy nieograniczonym ryzykiem

zmiennej stopy procentowej, brak oparcia wskaźnika w rzeczywistości zawieranych transakcjach czy niedostateczne określenie mechanizmu zmiany oprocentowania – komentuje mec. Anna Sekura-Konopka.

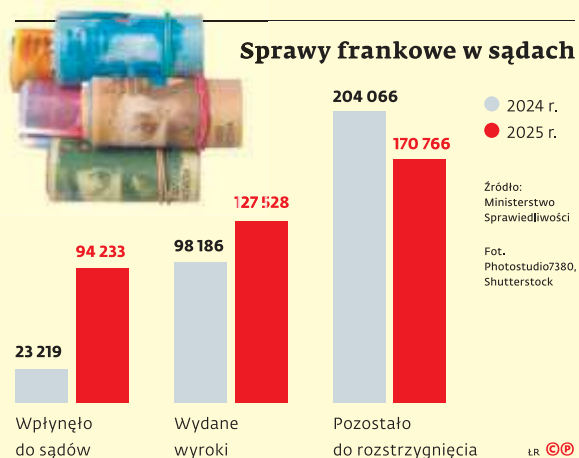
W orzecznictwie funkcjonuje również drugi nurt, zgodnie z którym aneks „ufrankawiający” należy traktować jako odnowienie wcześniejszego zobowiązania złotowego. W tym ujęciu postanowienia indeksacyjne mają charakter przedmiotowo istotnych elementów umowy kredytu. Ich eliminacja prowadzi więc do niewykonania umowy, a w konsekwencji do jej nieważności w całości.

Zwolennicy tego stanowiska wskazują, że aneks modyfikuje główne parametry stosunku prawnego, takie jak kwota i waluta zadłużenia, wysokość rat czy stawka referencyjna oprocentowania. W rezultacie dochodzi do nowacji zobowiązania w rozumieniu art. 506 i 507 kodeksu cywilnego, co oznacza umorzenie dotychczasowego zobowiązania w złotych oraz wygaśnięcie wszelkich praw i zarzutów z nim związanych.

Oczekiwania prawników

Prawnicy konsumenci są przekonani, że TSUE wyda wyrok, w którym jasno wskaże, że nieważność aneksu skutkuje nieważnością całej umowy od momentu jej zawarcia.

– W mojej ocenie zawarcie aneksu frankowego wprowadzało tak daleko idące zmiany, że nie może być mowy o powrocie do umowy w jej poprzednim brzmieniu, lecz sąd rozpoznający sprawę powinien orzec, że umowa jest nieważna od samego początku, a bank zobowiązany jest zwrócić kredytobiorcy wszystkie kwoty uiszczone na jej podstawie



– uważa Marcin Szolajski, radca prawny z kancelarii Szolajski Legal Group.

Podobnego zdania jest Anna Sekura-Konopka. Według niej to jedyne prawidłowe rozwiązanie.

– Jeżeli tak orzeknie TSUE, to kredytobiorcy ruszą do sądów. Dziś wielu z nich wstrzymuje się z dochodzeniem swoich roszczeń, bo obawia się, że unieważnienie aneksu zmusi ich do powrotu do kredytu złotowego – podkreśla prawniczka.

Wojciech Bochenek, radca prawny z Bochenek, Ciesielski i Wspólnicy Kancelaria Adwokatów i Radców Prawnych, dodaje natomiast, że jednoznaczne przesądzenie kierunku ochrony konsumenta usprawni proces orzekania przez sądy.

– Nie jest to jednak sprawa dotycząca samej zasady nieuczciwości kredytów powiązanych z kursem waluty obcej. Kwestia ta została już rozstrzygnięta przez TSUE, lecz odnosi się do konkretnego segmentu spraw o odmiennym stanie prawnym i faktycznym – komentuje radca prawny.

Nadzieje banków

Z kolei Związek Banków Polskich oczekuje, że TSUE skoncentruje się przede wszystkim na ocenie okoliczności zawarcia aneksu, a nie na pierwotnej umowie kredytu. Kluczowe znaczenie będzie miało to, czy wprowadzenie ryzyka walutowego nastąpiło w sposób świadomy, dobrowolny oraz przy zapewnieniu

klientowi rzetelnej informacji o konsekwencjach takiej zmiany.

– Spodziewamy się, że TSUE podkreśli konieczność wyraźnego rozróżnienia dwóch etapów stosunku prawnego: pierwotnej umowy złotowej opartej na WIBOR oraz późniejszego aneksu wprowadzającego mechanizm powiązania z kursem franka szwajcarskiego. W tym kontekście kluczowe będzie rozstrzygnięcie skutków ewentualnej wadliwości aneksu – uważa Tadeusz Białek, prezes ZBP.

Według niego w przypadku banków zasadne i sprawiedliwe byłoby podejście, zgodnie z którym ewentualna abuzywność aneksu skutkuje jego eliminacją, przy jednoczesnym utrzymaniu w mocy pierwotnej umowy kredytu złotowego. Innymi słowy, oznaczałoby to powrót do formuły kredytu opartej na WIBOR jako rozwiązania odzwierciedlającego pierwotną wolę stron i równowagę kontraktową.

– Takie podejście byłoby spójne z dotychczasową linią orzeczniczą TSUE, w świetle której nieuczciwe warunki nie wiążą konsumenta, natomiast sama umowa – co do zasady – powinna dalej obowiązywać, o ile jest to możliwe. W analizowanym przypadku ewentualne nieuczciwe postanowienia zostałyby zawarte nie w samej umowie, lecz w aneksie. Powinno to więc rzutować na ocenę prawną wyłącznie tego

aneksu, a nie całej umowy – podkreśla prezes ZBP.

W opinii prezesa ZBP nielogiczne byłoby przyjęcie, że nieważność aneksu pociąga za sobą nieważność umowy, skoro ta ostatnia została zawarta wcześniej i przed podpisaniem aneksu mogła być skutecznie wykonywana. Co więcej, uznanie za nieważny wyłącznie aneksu pozostaje w zgodzie z zasadą proporcjonalności. Skoro bowiem to ten dokument zawierał potencjalnie nieuczciwe warunki, to dla zapewnienia ochrony konsumenta wystarczające jest jego wyeliminowanie, przy jednoczesnym pozostawieniu w mocy umowy pierwotnej. Przyjęcie dalej idącego skutku, tj. nieważności całej umowy ze skutkiem wstecznym, oznaczałoby nadmierną ingerencję, wykraczającą poza to, co jest konieczne dla realizacji celów prawa unijnego.

Tak samo myśli Wojciech Wandzel, adwokat KKG Legal reprezentujący banki.

– TSUE powinien orzec, że przyjęta w Polsce praktyka uznawania za nieważny jedynie aneksu, a nie całej umowy, nie narusza prawa unijnego. Niezależnie od tego utrzymanie ważności umowy pierwotnej jest rozwiązaniem słusznym i sprawiedliwym, skoro umowa nie zawierała postanowień uznanych za abuzywne na gruncie aneksu – uważa adwokat.

Jak tłumaczy sąd polski zadający pytanie, zarówno inne sądy powszechne, jak i SN trafnie przyjmują, że nie ma podstaw do uznawania całej umowy za nieważną, a nieważny jest jedynie aneks. Przemawia za tym wiele argumentów.

– W szczególności, jak zauważa sam sąd odsyłający, skoro nieuczciwe warunki umowne zostały zawarte nie w samej umowie, lecz w aneksie do tej umowy, to powinno to rzutować na ocenę prawną tylko aneksu, a nie samej umowy – wyjaśnia mec. Wojciech Wandzel.

Suplementy diety pod większą kontrolą

PRZEDSIĘBIORCY

Martyna Mroczek-Kowalik
martyna.mroczek-kowalik@infor.pl

Ministerstwo Zdrowia i Główny Inspektorat Sanitarny skierowały do konsultacji projekt nowelizacji ustawy o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Planowane zmiany są rozległe: od cyfryzacji rejestracji zakładów spożywczych przez uszczelnienie rynku suplementów diety po ponadtrzykrotne podwyższenie kar finansowych nakładanych na przedsiębiorców łamiących przepisy.

Punktem wyjścia dla rozpoczęcia opisywanych prac legislacyjnych jest konieczność dostosowania polskiego prawa do unijnego rozporządzenia 2017/625 w sprawie kontroli urzędowych, które przed laty uchyliło stare rozporządzenie nr 882/2004. Polskie przepisy bowiem wciąż odsyłają do nieobowiązującego już unijnego aktu.

Przy okazji projektodawcy starają się zaleczyć bolączkę, jaką jest puchnący rynek suplementów diety. Od 2007 r. do rejestru GIS trafiło prawie 29 tys. tego typu preparatów. Z roku na rok zgłoszeń jest coraz więcej. Gdy GIS wszczynają po-

stępowanie wyjaśniające i zobowiązuje producenta do przedłożenia opinii naukowej lub oceny prezesa Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych – firma często po prostu milczy. Według danych przywołanych w ocenie skutków regulacji aż na ok. 90 proc. zobowiązań do złożenia stosownej opinii nie wpłynęła żadna odpowiedź od producentów. Postępowania ciągnęły się latami bez finału, a firmy tymczasem spokojnie sprzedawały produkty. Na ten właśnie proceder zwróciła uwagę Najwyższa Izba Kontroli w raporcie z 2021 r. o wprowadzaniu suplementów do obrotu.

Projektowana nowelizacja ma rozwiązać ten problem. Proponowany art. 31a ustawy o bezpieczeństwie żywności ma wprowadzić konkretne ramy czasowe: podmiot zobowiązany przez GIS do uzyskania opinii będzie mieć tylko 14 dni na złożenie wniosku o jej wydanie do jednostki naukowej lub prezesa urzędu i jednocześnie powiadomienie o tym GIS. Termin ten będzie liczony od momentu otrzymania przez firmę pisma ze zobowiązaniem do przedłożenia opinii. Sama opi-

nia powinna być gotowa w ciągu sześciu miesięcy od doręczenia wniosku, a w wyjątkowych przypadkach – nie później niż po 12 miesiącach łącznie.

Konsekwencje niedotrzymania terminów będą surowe. Jeśli firma nie złoży wniosku w ciągu 14 dni – nastąpi domniemanie, że zaproponowana przez nią kwalifikacja produktu jest nieprawidłowa, a suplement nie spełnia wymagań dla danej kategorii żywności. W takim przypadku GIS zamknie postępowanie. Co więcej, przez cały czas oczekiwania na opinię producent nie będzie mógł zgłaszać do GIS kolejnych powiadomień dla produktów o identycznym składzie jakościowo-ilościowym.

Wprowadzanie suplementu bez powiadomienia GIS będzie skutkować karą pieniężną zamiast dotychczasowej kary grzywny, a limit sankcji wzrośnie z trzydziestokrotności do stukrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Kompetencja do nakładania tej kary zostanie przyznana organom Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Nowe przepisy mają uderzyć przede wszystkim w duże firmy produkujące suplementy, które reklamują swoje produk-

ty, sugerując, że posiadają one właściwości lecznicze, lub przypisują im cechy, których produkty te nie posiadają. Po zmianach będzie to wprost zakazane.

Kolejny filar planowanej reformy to cyfryzacja. Wszelkie wnioski od zakładów spożywczych nadzorowanych będą składane wyłącznie przez platformę e-Sanepid działającą w ramach Systemu Ewidencji Państwowej Inspekcji Sanitarnej (SEPI). Ani wniosek papierowy, ani wizyta w siedzibie organu nie będą już konieczne ani możliwe. Cały rejestr trafi do SEPI i będzie publicznie dostępny w formie elektronicznej.

Przy okazji projekt likwiduje Radę do spraw Monitoringu Żywności i Żywienia. Organ ten formalnie istnieje od lat, ale – jak przyznaje projektodawca – od dłuższego czasu nie zwołuje posiedzeń. Planowanie kontroli i monitoringu jest realizowane bez jego udziału, we współpracy z instytutami naukowo-badawczymi i na podstawie unijnych wytycznych. Utrzymywanie martwej instytucji uznano za bezcelowe.



Etap legislacyjny

Projekt w uzgodnieniach, konsultacjach publicznych i opiniowaniu

Ważny tydzień dla przepisów dotyczących AI

NOWE TECHNOLOGIE

Olga Łozińska
olga.lozinska@infor.pl

Już dziś w Sejmie odbędzie się I czytanie projektu ustawy o systemach sztucznej inteligencji. Z kolei wczoraj w Strasburgu odbyło się ostatnie spotkanie w ramach trialogu dotyczącego Digital Omnibus on AI, czyli zmian w rozporządzeniu AI Act.

Na tę koincydencję czasową zwracał uwagę na poniedziałkowym posiedzeniu sejmowej podkomisji ds. sztucznej inteligencji i przejrzystości algorytmów Dariusz Standerski, wiceminister cyfryzacji. I zapowiadał, że w związku z powyższym podczas debaty w sali sejmowej zraportuje, jak przepisy europejskie, które są upraszczane, spotykają się z naszym rozumieniem przepisów. Jak dodawał, polski ustawodawca i unijny mają wspólny, jasny cel: znaleźć równowagę między rozwojem a bezpieczeństwem.

Projekt polskiej ustawy dotyczy organizacji i sposobu sprawowania nadzoru nad rynkiem systemów sztucznej inteligencji. Za kontrolę takich technologii oraz wspieranie ich rozwoju będzie odpowiadać Komisja Rozwoju i Bezpieczeństwa Sztucznej Inteligencji. Polska ustawa ma dać narzędzia do nadzoru nad przestrzeganiem rozporządzenia AI Act.

W projekcie zawarto też regulacje ustanawiające krajowe podstawy prawne funkcjonowania pionierskich regulacyjnych AI Act przewiduje możliwość ich tworzenia w celu wspierania innowacji oraz testowania systemów AI w warunkach kontrolowanych, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu ochrony użytkowników.

W tym kontekście wiceminister Standerski podkreślał, że powinniśmy znaleźć równowagę, aby kolejne narzędzia sztucznej inteligencji rozwijały się w sposób swobodny, a jednocześnie korzystanie z nich było bezpieczne

i nie powodowało szkody dla kogokolwiek.

– W Unii Europejskiej rozwój powinien uzyskać większe wsparcie niż obecnie, dlatego proponowana przez rząd ustawa o systemach sztucznej inteligencji stawia na piaskownice regulacyjne, czyli testowanie i sprawdzanie wprowadzanych zmian – mówił wiceminister.

We wtorek w Strasburgu strony trialogu miały zdecydować co do zakazu systemów AI służących do „nudyfikacji”. Ostatecznie zaakceptowane miały zostać też zmiany terminów wejścia w życie tych przepisów AI Act, które jeszcze nie obowiązują. Wytyczne dotyczące systemów wysokiego ryzyka będą obowiązywać 2 grudnia 2027 r. W przypadku systemów sztucznej inteligencji objętych unijnymi przepisami sektorowymi dotyczącymi bezpieczeństwa i nadzoru rynku PE proponuje termin 2 sierpnia 2028 r.

Ustalenia Parlamentu i Rady miały dotyczyć właśnie zgodności AI Actu z przepisami sektorowy-

mi. Wykaz aktów unijnych, z którymi zharmonizowany ma być AI Act, jest zamieszczony w załączniku I do rozporządzenia. Chodzi o klasyfikację systemów wysokiego ryzyka. PE chce zastąpienia części zapisów załącznika wprowadzeniem 12 artykułów do rozporządzenia.

Radca prawny dr Zbigniew Okoń, autor bloga Cyberprawo.org, w newsletterze tłumaczy, że celem tej zmiany ma być ograniczenie obciążeń regulacyjnych dla producentów.

– Zamiast podwójnej oceny zgodności (osobno pod AI Act i osobno pod regulację sektorową) system AI będący elementem np. wyrobu medycznego przechodziłby jedną ocenę w ramach Medical Device Regulation, przed jednostką notyfikowaną już znającą branżę. Nie zgadza się na to Rada ze względu na napięty harmonogram prac – zauważa ekspert.



Etap legislacyjny

Projekt przed I czytaniem w Sejmie



WOJEWODA
ŚWIĘTOKRZYSKI

Kielce, dnia 27 kwietnia 2026 roku

Znak sprawy:SPN.III.747.5.2026

OBWIESZCZENIE

Na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 3, ust. 1a i ust. 1b ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w zakresie sieci przesyłowych (t.j. Dz. U. z 2024 r., poz. 1199), zwanej dalej specustawą przesyłową oraz art. 49 i art. 61 § 4 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (t.j. Dz. U. z 2025 r., poz. 1691), zwanej dalej Kpa,

WOJEWODA ŚWIĘTOKRZYSKI

zawiadamia, że na wniosek Polskich Sieci Elektroenergetycznych S.A. z siedzibą w Konstancinie – Jeziorna z dnia 16.04.2026 r., znak: CJL-PP-ZK-WD.7113.30.2026.1, działających przez pełnomocnika, zostało wszczęte postępowanie w sprawie wydania decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w zakresie sieci przesyłowej polegającej na rozbudowie i przebudowie stacji 220/110 kV Radkowiec, na terenie gminy Chęciny w powiecie kieleckim.

Postępowanie obejmuje nieruchomości zlokalizowane w granicach terenu objętego inwestycją, zlokalizowane w **powiecie kieleckim, jednostka ewidencyjna 260403_5 Chęciny**, oznaczone w ewidencji gruntów i budynków numerami działek:

obręb 0011 Radkowiec, numery ewidencyjne działek: 113/3 (K11L/00013690/4), 114/3 (K11L/00029578/8), 425/5 (K11L/00055577/2).

Przedmiotem niniejszego postępowania w sprawie wydania decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w zakresie sieci przesyłowej jest m.in.: określenie terenu objętego inwestycją, w tym określenie granic obszaru, w stosunku do którego decyzja o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w zakresie sieci przesyłowej ma wywołać skutek, o którym mowa w art. 22 ust. 1 specustawy przesyłowej, w tym obszaru objętego zakazem lub nakazem, o którym mowa w art. 22 ust. 2 specustawy przesyłowej.

Po doręczeniu zawiadomienia o wszczęciu postępowania w sprawie wydania decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w zakresie sieci przesyłowej, zgodnie z art. 7 ust. 4 specustawy przesyłowej, **w przypadku: zbycia własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości bądź przeniesienia wskutek innego zdarzenia prawnego własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości objętej wnioskiem o wydanie ww. decyzji nabywca i zbywca są obowiązani zgłosić do tut. organu dane nowego właściciela lub użytkownika wieczystego.**

Ponadto stosownie do art. 7 ust. 2 pkt 1, pkt 2 i pkt 3 specustawy przesyłowej z dniem doręczenia zawiadomienia w odniesieniu do nieruchomości objętych wnioskiem o wydanie decyzji o ustaleniu lokalizacji strategicznej inwestycji w zakresie sieci przesyłowej, do dnia w którym decyzja uzyska walor ostateczności:

- nieruchomości stanowiące własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego nie mogą być przedmiotem obrotu, w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz. U. z 2026 r., poz. 399). Czynność prawna dokonana z naruszeniem zakazu, o którym mowa wyżej, jest nieważna (art. 7 ust. 5 specustawy przesyłowej),
- nie wydaje się decyzji o pozwoleniu na budowę, a toczące się postępowania ulegają zawieszeniu z mocy prawa,
- zawieszają się postępowania o wydanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu w rozumieniu ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (t.j. Dz. U. z 2026 r., poz. 538).

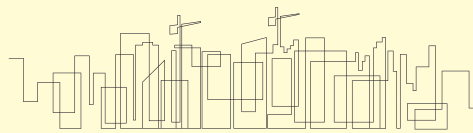
W myśl art. 49 Kpa po upływie czternastu dni od dnia publicznego ogłoszenia niniejszego obwieszczenia uznaje się, iż nastąpiło doręczenie zawiadomienia w powyższej sprawie. Publiczne ogłoszenie obwieszczenia następuje poprzez: wywieszenie na tablicy ogłoszeń Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach, Urzędu Gminy i Miasta Chęciny, a także poprzez zamieszczenie w Biuletynie Informacji Publicznej i na stronie internetowej Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego oraz w prasie o zasięgu ogólnopolskim ogólnopolskim tj. w „Dzienniku Gazecie Prawnej”.

Zgodnie z art. 10 Kpa Strony mogą zapoznać się z aktami sprawy w Wydziale Skarbu Państwa i Nieruchomości Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach, al. IX Wieków Kielc 3, budynek A, VIII piętro, pok. 810, w poniedziałki w godzinach 11:30 ÷ 17:00, od wtorku do piątku w godzinach: 8:30 ÷ 14:30, ponadto z mapą przedstawiającą określenie granic terenu objętego wnioskiem można zapoznać się na stronie internetowej - Biuletynie Informacji Publicznej Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach, w zakładce obwieszczenia oraz w terminie od dnia doręczenia zawiadomienia w sposób określony wyżej, nie później **niż do 18.05.2026 r.**, składać wypowiedzi i zastrzeżenia co do zebranych dowodów i materiałów. **Odpowiedzi na uwagi i zastrzeżenia złożone przez strony w trakcie postępowania administracyjnego, znajdują się w uzasadnieniu decyzji Wojewody Świętokrzyskiego.** Po wyżej wyznaczonym terminie decyzja zostanie wydana w oparciu o zgromadzone w trakcie postępowania materiały.

Wgląd w akta sprawy nie jest obowiązkowy.

Stronami są osoby legitymujące się tytułem prawnym do nieruchomości objętych niniejszym postępowaniem.

Ogłoszenia przetargowe urzędów miast i gmin



prasa + internet

Ewa Gromek-Tyburska

ewa.gromek@infor.pl, tel. 510 024 764

Kinga Cikacz

kinga.cikacz@infor.pl, tel. 668 450 116

www.ikomunikaty.pl

Spekulacje wokół śmierci posła. Czy ich twórcy mogą odpowiedzieć karnie?

PRAWO KARNE Nawoływanie do ujawnienia personaliów domniemanego sprawcy wypadku, w którym zginął poseł Łukasz Litewka, **może utrudniać służbom pracę i stanowić naruszenie prawa** – twierdzą eksperci

Nadia Senkowska
nadia.senkowska@infor.pl

36-letni Łukasz Litewka zginął w ostatni czwartek w tragicznym wypadku, do którego doszło na ul. Kazimierzowskiej w Dąbrowie Górniczej. Jadącego rowerem posła – według dotychczasowych ustaleń – potrafił samochód prowadzony przez 57-letniego mężczyznę. Decyzją sądu podejrzanego na trzy miesiące trafił do aresztu, który może opuścić po wpłacie 40 tys. zł poręczenia majątkowego. Prokuratura sprzeciwia się pozostawieniu takiej furtki i na decyzję w tej sprawie złożyła zażalenie.

Śmierć parlamentarzysty – znanego w szerokiej kręgach z działalności charytatywnej, głównie na rzecz chorych dzieci i zwierząt – wywołała lawinę reakcji ogromnej liczby środowisk. Litewkę żegnają i wspominają podopieczni wielu fundacji oraz beneficjenci organizowanych przez niego akcji, a także przedstawiciele wszystkich stron sceny politycznej, osoby publiczne i celebryci.

W idących w tysiące komentarzach internautów nie brakuje jednak tych, których autorzy nie wierzą w „wersję” (a raczej w dotychczasowe ustalenia śledczych) o nieszczęśliwym wypadku, a przyczyn śmierci Litewki upatrują w jego „niewygodnej” dla wielu działalności. Pojawiają się również apele o ujawnienie danych sprawy wypadku. Wyznaczono również nagrodę za udzielenie informacji na jego temat.

Jestem radykalnym przeciwnikiem stosowania wszelkiego rodzaju rozwiązań, które zachęcają przypominać publiczne wymierzanie sprawiedliwości przez osoby do tego nieupoważnione. Od tego jest sąd, a od zebrania materiałów dowodowych – policja i prokuratura – komentuje dr Mariusz Sokołowski, inspektor policji w stanie spoczynku i były rzecznik prasowy komendanta głównego policji. – Nie wolno nam odwracać tego porządku, bo to grozi chaosem i może zaburzyć rów-

no przebieg działań dochodzeniowo-śledczych, jak i proces wymierzania sprawiedliwości – ostrzega nasz rozmówca.

Prosta droga do linczu

W weekend piosenkarka Dorota Rabczewska „Doda” w mediach społecznościowych poinformowała, że za informację o człowieku, który „zabił Łukasza”, planuje wyznać nagrodę w wysokości 25 tys. zł. Chce w ten sposób dowiedzieć się, czy mężczyzna ten „może po piwku gdzieś się wygadał, jakie ma plany; z kim gadał; czy może dostał jakiś przelew”. I przekonuje, że już teraz dociera do niej wiele informacji od znajomych z pracy mężczyzny, a – jak przekonuje celebrytka – „nie jest to stabilna osoba”.

Z kolei poseł PiS Dariusz Matecki dołączył do „licznych apeli o ujawnienie danych osoby, która zabiła posła Łukasza Litewkę”.

– Poseł zajmował się tematami drażliwymi społecznie, grożono mu. Uważam, że przeświadczenie osoby, która wjechała w niego samochodem, jest kwestią kluczową. I nie chcę tutaj siać żadnych teorii spiskowych. Uważam, że po prostu społeczeństwo powinno znać dane tego człowieka – mówi polityk na filmiku zamieszczonym w sieci.

Komentując piętrzące się wokół sprawy spekulacje, dr Mariusz Sokołowski przypomina, że choć ludziom często wydaje się, iż mogą zastąpić państwo i na własną rękę ustalać okoliczności tego typu spraw, robić tego absolutnie nie wolno. I że istotą wymiaru sprawiedliwości jest domniemanie niewinności, a to na śledczych ciąży obowiązek udowodnienia winy w sposób, który obroni się w sądzie.

– Nawoływanie do publikacji danych odbieram zaś jako prostą drogę do linczu, bo przecież dokonanie tego – w konkretnym kontekście społecznym, z jednoznaczną już sugestią, że ta konkretna osoba jest sprawcą przestępstwa – to przesądzenie o winie. Czyli sytuacja, w której wyrok wydaliśmy, a teraz poszu-

kujemy dowodów – uważa nasz rozmówca.

I przypomniał, że jeśli ktokolwiek ma wiedzę na temat okoliczności wypadku lub jego sprawcy, to musi się zgłosić na policję.

– Politycy czy celebryci nie są od tego, żeby ją wyręczać, a przynajmniej ja nie chciałbym żyć w państwie, w którym tak się dzieje. Obywatele mogą pomóc, ale nie są od zastępowania policji czy prokuratury, a z tym mamy do czynienia w tym momencie – podkreśla ekspert. – I dodaje, że choć śmierć posła Litewki jest bulwersująca i wymaga szczegółowego wyjaśnienia, to jednak w tego typu wypadkach codziennie giną też inni ludzie, a w konsekwencji cierpią ich rodziny i bliscy.

Zdaniem eksperta, o ile w tej sprawie pojawiają się różne wątki, a nawet teorie spiskowe, o tyle policja i prokuratura bezwzględnie muszą bazować na materiałach istniejących i pewnych ustaleniach.

– Z mojej oceny wynika, że sprawa ta może nie należeć do kategorii szczególnie skomplikowanych, ale kwestią kluczową do jej rozwiązania pozostają wyjaśnienia człowieka, który kierował autem i który – jak wszystko na to wskazuje – spowodował wypadek – komentuje nasz rozmówca.

Utrudnianie służbom pracy

Sytuację komentuje też prok. Bartosz Kilian, rzecznik Prokuratury Okręgowej w Sosnowcu, która informuje opinię publiczną o postępach w sprawie wypadku, w którym zginął poseł Litewka. Jej przedstawiciel przyznaje, że na organach procesowych – obok powinności zachowania tajemnicy śledztwa – ciąży również obowiązek informacyjny wobec społeczeństwa. A ono ma prawo się domagać jego wypełnienia.

– Jednak chyba wszyscy zgodzimy się z twierdzeniem, że niektóre ruchy, jakie obserwujemy ostatnio w mediach społecznościowych, inspirowane rozmaite teorie oraz spekulacje, a czasem wręcz

Ujawnianie wizerunku.

Czego zakazuje prawo prasowe



Art. 13 ust. 2, 3 i 4 prawa prasowego (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1914)

„Nie wolno publikować w prasie wizerunku i innych danych osobowych osób, przeciwko którym toczy się postępowanie przygotowawcze lub sądowe, jak również wizerunku i innych danych osobowych świadków, pokrzywdzonych i poszkodowanych, chyba że osoby te wyrażą na to zgodę”.

„(...) Właściwy prokurator lub sąd może zezwolić, ze względu na ważny interes społeczny, na ujawnienie wizerunku i innych danych osobowych osób, przeciwko którym toczy się postępowanie przygotowawcze lub sądowe”.

„Na postanowienie w przedmiocie ujawnienia wizerunku i innych danych osobowych osób, przeciwko którym toczy się postępowanie przygotowawcze lub sądowe, przysługuje zażalenie. Zażalenie na postanowienie prokuratora rozpoznaje sąd rejonowy, w którego okręgu toczy się postępowanie. Postanowienie wydane w toku postępowania przygotowawczego staje się wykonalne z chwilą uprawomocnienia”.

© © LR

noszą znamiona namowy do dokonania samosądu na podejrzanym, znacznie wykraczają poza dozwoloną aktywność społeczną, zorientowaną wyłącznie na mobilizowanie organów ścigania do wypełniania swoich zobowiązań – uważa nasz rozmówca. I dodaje, że w efekcie jesteśmy w sytuacji, w której policja oraz prokuratura, zamiast koncentrować się na naświetlaniu istotnych dowodowo faktów, muszą poważnie rozważać relokację sił i środków, celem wdrożenia nadzwyczajnych środków bezpieczeństwa wobec podejrzanego i jego najbliższych.

Prokurator przyznaje, że świadom jest, jakie oczekiwania w tej sprawie ma społeczeństwo, i wie, że temperatura medialnej dyskusji jest bardzo wysoka.

– Staram się również zrozumieć krytycyzm wyrażany pod adresem organów prowadzących postępowanie i jego autorom nie przypisuję negatywnych intencji – podkreśla prok. Kilian. I dodaje, że ufa, iż osobom tym zależy po prostu na wyjaśnieniu wszystkich okoliczności śmierci posła Litewki. Kluczowy dla osiągnięcia rzeczonego stanu jest natomiast właściwy dobór środków.

Czy autorzy apeli odpowiedzą karnie?

Komentując narastające wokół sprawy kontro-

wersje, sosnowiecki prokurator ocenia, że w hipotetycznie rozważanej sytuacji zachowanie polegające na publicznym nawoływaniu lub zachęcaniu do samowolnych działań – gdy ich celem jest ustalenie tożsamości osób prywatnych, stron postępowania karnego – każe nie tylko zadać sobie pytanie o cel takiej inicjatywy. Zmusza również do rozważenia, czy zasadna nie byłaby reakcja ze strony organów ścigania. Prokurator Kilian zauważa bowiem, że tego rodzaju aktywność może prowadzić w konsekwencji do utrudniania śledztwa. A wyciąganie ewentualnej odpowiedzialności wobec kogokolwiek musi się odbywać według ustalonych reguł. O naruszeniu prawa – a w konsekwencji ewentualnej odpowiedzialności karnej – w bardziej oczywisty sposób można mówić wtedy, gdy publiczne apele zawierają groźby wobec określonych osób lub wprost wzywają do popełnienia przestępstwa na ich szkodę.

Podobnie kwestie te postrzega prok. Michał Gabriel-Węglowski z Prokuratury Regionalnej w Gdańsku.

– Część komentarzy i zachowań osób publicznych po śmierci posła Łukasza Litewki uważam za niedopuszczalne i odczytuję jako próbę doprowadzenia do linczu osoby, która uczestniczyła w tym strasznym wypadku – ocenia. I przypomina o konstytucyjnej zasadzie

domniemania niewinności, które – jak zastrzeżenie – choć w trakcie procesu karnego może być wzmacniane czy osłabiane, obowiązuje do czasu wydania prawomocnego wyroku (lub innego rozstrzygnięcia).

– Rozumiem emocje wokół tej sprawy, bo w tragicznym wypadku zginął wartościowy człowiek, wiele pozytywnego wnoszący do naszego życia publicznego, ale niektóre zachowania są nieakceptowalne. Dążenie do upublicznienia danych personalnych domniemanego sprawcy uważam za skandaliczne – komentuje prokurator. Jego zdaniem, jeśli doszłoby do tego – bez zgody prokuratury, sądu, bez wyroku skazującego – i tej osobie lub jej bliskim ktoś wyrządziłby krzywdę, to byłaby to podstawa do pociągnięcia do odpowiedzialności karnej tego, kto nawoływał do ustalenia i ujawnienia tych danych.

Zakaz publikacji wizerunku

O tym, że publikacji wizerunku i danych osobowych tych, przeciwko którym toczy się postępowanie prokuratorskie lub sądowe, zakazuje prawo prasowe, przypomina zaś mec. Radosław Baszuk, doświadczony karlista i współprowadzący kancelarię Baszuk Czernicka Baszuk. Zakaz ten, jeśli przemawia za tym ważny interes społeczny, może zostać zniesiony tylko przez prokuratora lub sąd.

Mecenas zwraca też uwagę na możliwe konsekwencje, jakie mogą ponieść publicznie nawołujący do ujawnienia danych osobowych kierowcy.

– Tego rodzaju odezwy i apele można interpretować na płaszczyźnie prawa karnego jako publiczne nawoływanie do przestępstwa niedopuszczalnego, w tym wypadku przetwarzania danych osobowych, a nawet – w wypadku wejścia w bezpośrednią relację z osobą zainteresowaną przekazaniem informacji – jako podżeganie do popełnienia takiego przestępstwa – wyjaśnia. © ©



Skanuj kod i czytaj więcej na DGP.pl

Mówienie, że konkursy są fikcją, jest kłamstwem

WYWIAD Anita Noskowska-Piątkowska:

Ja nie siedzę cicho. Może zajęło to więcej czasu, niż powinno, ale ja cieszę się z tego, że wreszcie projekt nowelizacji ustawy o służbie cywilnej, który przywraca m.in. otwarty i konkurencyjny nabór na wyższe stanowiska, trafił do konsultacji

Artur Radwan
artur.radwan@infor.pl

Wszyscy dobrze widzą i wiedzą, że polityków trudno jest przekonać do jakichkolwiek zmian, które wiążą się z zmianami w administracji rządowej, w celu budowania profesjonalnej służby cywilnej. Pracuje pani już dwa lata na tym stanowisku. Czy rozważała pani w tym czasie rezygnację z tej posady?

O tym, żeby zrezygnować całkowicie, to chyba jeszcze nie. Raczej pojawiają się takie myśli: czy uda mi się zrealizować systemowe założenia, z którymi tutaj przyszedłam i które w założeniu mają przede wszystkim poprawić pracę ludzi. Chyba pan zauważył, że mocny akcent kładę na ludzi. W swojej karierze miałam wiele momentów, kiedy dochodziłam do ściany, ale tak łatwo się nie poddaję. Pomyślałabym o rezygnacji ze stanowiska, np. gdyby zaczęły się pojawiać pomysły wyłączenia określonych urzędów z korpusu służby cywilnej.

Nie ma pani jednak ochoty, aby zmanifestować przeciwko tej politycznej bierności wobec służby cywilnej?

Pracuję ponad dwadzieścia pięć lat i jeśli miałabym obrażać się na rzeczywistość, to musiałabym zmieniać pracę na zupełnie inną, poza administracją. Podczas spotkań ze studentami i studentkami często mówię, że nie ma lepszej pracy niż służba państwu. Wierzę, że kropla dźży skałę i powoli można wprowadzać zmiany. Oczywiście ktoś może nie doceniać tego, że po 17 latach mamy Strategię Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej. Zadbaliśmy też o sferę edukacyjną poprzez wprowadzenie wielu szkoleń, w tym zupełnie nowej formy mikrolearningu, czyli krótkich form online. Z tego rozwiązania skorzystało już ponad 120 tys. członków i członkiń korpusu.

Do konsultacji trafił projekt nowelizacji ustawy o służ-

bie cywilnej pani autorstwa. Jeśli w 2027 r. zmieni się władza, to znów będą uchylane konkursy na wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Proponuję rozwiązania, które powinny przetrwać próbę czasu. Proponuję, aby dla osób spoza służby cywilnej był przewidziany konkurs na wyższe stanowiska.

Pozostali członkowie korpusu służby cywilnej będą, tak jak obecnie, awansować.

Tak. Z zastrzeżeniem, że będą obowiązkowo podlegać sprawdzeniu kompetencji kierowniczych.

A dotychczasowi, bez weryfikacji kompetencji kierowniczych i bez konkursów z ulicy, pozostaną?

Tak, pozostaną. Zakładam, że jeśli pracowaliby źle, to żaden szef urzędu nie kontynuowałby z nimi zatrudnienia, tylko by ich odwołał z tego stanowiska. Nie rezygnujemy więc z procedury powołania i odwołania, tylko wprowadzamy zastrzeżenie, że będzie to z zachowaniem procedury konkursowej, w ramach której będzie ogłoszony nabór, a następnie pojawi się informacja, kto został wybrany.

W planie legislacyjnym rządu projekt nowelizacji jest planowany do przyjęcia przez Radę Ministrów w trzecim kwartale tego roku. Muszę przyznać, że tu mi pani zaimponowała: po dwóch latach udało się wysłać do konsultacji projekt, który przywraca konkursy na stanowiskach dyrektorskich. Staram się wywiązywać z terminów, ale nie zawsze wszystko zależy tylko ode mnie. Przypuszczam, że w przypadku tego projektu będziemy mieć rekordową liczbę uwag, które musimy przeanalizować i wy tłumaczyć, dlaczego wprowadzamy takie, a nie inne zmiany. Dlatego zanim jeszcze projekt trafił do oficjalnych uzgodnień, konsultowałam go z różnymi podmiotami. Chcę doprowadzić do tego, że projekt tej nowelizacji zo-

stanie uchwalony do końca tego roku, a gdy projekt trafi już pod obrady Sejmu, zamierzam porozmawiać o tych zmianach z poszczególnymi klubami poselskimi.

Obecni politycy rządzący w 2016 r., czyli wtedy gdy likwidowano konkursy na stanowiska dyrektorskie, byli w opozycji, krytykowali to rozwiązanie i krzyczeli, że jest to zamach na służbę cywilną. Obecnie siedzą cicho i korzystają od dwóch lat z tych rozwiązań. Ja nie siedzę cicho. Może zajęło to więcej czasu niż powinno, ale ja cieszę się z tego, że wreszcie projekt nowelizacji ustawy o służbie cywilnej trafił do konsultacji.

Szefowie urzędów narzekają, że potrzebują fachowca na już, a konkurs ślimaczy się trzy miesiące. Czas trwania konkursów zależy nie ode mnie, lecz właśnie od szefów urzędów. Są takie urzędy, w których cały nabór wraz z rozstrzygnięciem trwa trzy miesiące, ale są też takie instytucje, które potrafią doprowadzić do rozstrzygnięcia po trzech tygodniach. Czyli to nie przepisy narzucają te długie terminy. Przy okazji najbliższego zbierania danych do sprawozdania o stanie służby cywilnej będę chciała dodatkowo sprawdzać, jak długo trwa rekrutacja w poszczególnych urzędach.

W projekcie pojawiło się też rozwiązanie dotyczące oddelegowywania członków korpusu służby cywilnej, które budzi jednak pewne obawy. Niepotrzebnie. Oddelegowania będą maksymalnie na trzy miesiące, a za zgodą członka czy członkini korpusu mogą trwać dłużej. Mogą być związane na przykład z kłeską żywiołową. Wtedy będą na przykład potrzebni urzędnicy i urzędniczki z określonymi kwalifikacjami. Drugim elementem oddelegowania będzie cel szkoleniowy. Urzędnicy i urzędniczki będą mogli zainspirować się rozwiązaniami, które funkcjonują w innym urzędzie. Od pracowników i pracownic służby cywilnej za każdym razem będzie potrzebna zgoda na takie oddelegowanie. Wierzę, że w przyszłości będziemy rozwijać tzw. mobilność poznawczą i rozwojową i to na szerszą skalę. Gdyby uda-



Anita Noskowska-Piątkowska, szefowa służby cywilnej

ło się wprowadzić ustawę o służbie publicznej, taka wymiana – z korzyścią dla każdej ze stron – mogłaby zaistnieć np. między administracją rządową i samorządem.

Związkowcy obawiają się, że te oddelegowania będą służyć do pozbywania się członków korpusu służby cywilnej z pracy. Oddelegowania co do zasady będą maksymalnie trzymiesięczne. W przypadku pracowników służby cywilnej musi tu być ich zgoda, a w przypadku urzędników mianowanych taka zgoda nie jest wymagana. Nie będzie więc na siłę i bez zgody wysyłania pracowników służby cywilnej do pracy w innym urzędzie.

Z zaproponowanymi w projekcie ocenami okresowymi każdego roku to chyba lekka przesada. Każdy członek i członkini korpusu służby cywilnej powinien mieć możliwość co najmniej raz w roku porozmawiania o swojej pracy i dalszej drodze rozwoju.

A skargi do pani wpływają? Dociera do mnie wiele sygnałów o potencjalnych nieprawidłowościach. Najczęściej dotyczą procesu naboru, ale też wewnętrznych zastrzeżeń członków i członkiń korpusu.

I prowadzi pani kontrole? Nie, bo nie mam takich uprawnień. Staram się jednak na bieżąco wyjaśniać zaistniałą sytuację. Nawet jeśli sygnały, które do mnie trafiają, są anonimowe, to zwracam się do dyrektorów i dyrektorów generalnych, wojewodów czy ministrów z prośbą o wyjaśnienie.

Czy skargi są zasadne? Różnie. Część wynika z rozczarowania procesem rekrutacyjnym lub z takiego lub innego zatrudnienia.

Czyli chodzi o fikcję konkursów? Nie. Proszę nie powtarzać takich kłamstw. Uważam, że różne rzeczy lepiej lub gorzej w służbie cywilnej funkcjonują, ale nabór jest wystandaryzowany.

Widocznie do mnie trafiają inne donosy i o innych przypadkach mam wiedzę. Na spotkaniach ze studentami i studentkami mówię im, że jeśli myślicie, że musicie mieć w służbie cywilnej wujka ministra albo koleżankę, to nie jest prawda.

Na niższych stanowiskach nie ma zbyt wielu chętnych. Oczywiście wolałabym, aby do służby cywilnej zgłaszało się więcej chętnych niż obecnie. W ostatnich dwóch latach ta liczba kandydatów i kandydatek ubiegających się o jedno miejsce systematycznie rośnie. Mam świadomość, że do przyciągnięcia młodych trzeba odzyskać administrację.

Tak czy inaczej, z pani sprawozdania wynika, że liczba młodych osób w służbie cywilnej spada i wynosi obecnie zaledwie 5,5 proc., a na rynku ich liczba jest trzykrotnie wyższa. Jest to trochę więcej niż 5,5 proc., natomiast zgadzam się, że jest ich zdecydowanie za mało. Z jakiegoś powodu ci młodzi do nas nie przychodzą. Chcę to zmienić.

Mówi pani, że mało młodych osób trafia do

służby cywilnej, a dlaczego wciąż nie ma elektronicznej platformy dotyczącej naboru?

Aplikacja jest gotowa, natomiast wciąż trwają testy bezpieczeństwa i wydajności. W tym konkretnym przypadku nie mogę nic zostawić przypadkowi i muszę być pewna nie na 100, a na 150 proc., np. że dane osobowe kandydatów i kandydatek do pracy są bezpieczne. Wraz z jej uruchomieniem zostaną też uruchomione przepisy dotyczące rekrutacji z 2023 r.

Jak idzie pani walka z ekspertami, którzy są w urzędach obok służby cywilnej, a tak naprawdę również są urzędnikami, tylko spoza konkursu? Wspólnie z dyrektorkami i dyrektorami generalnymi urzędów udało nam się zmniejszyć tę liczbę o ponad 100 osób.

Czyli w dalszym ciągu pozostało ich znacznie ponad tysiąc? W dalszym ciągu będę podkreślać to, że zadania urzędnicze powinni realizować członkowie i członkinie korpusu.

Dlaczego takiego zakazu nie wprowadzi pani do tej nowelizacji? Ponieważ ustawa już teraz wprost określa, że zadania na stanowiskach urzędniczych powinni realizować członkowie i członkinie korpusu służby cywilnej. Nie potrzebujemy dodatkowych zakazów i nakazów, tylko stosowania obecnie obowiązujących przepisów.

W służbie cywilnej zarabia się i bardzo dobrze, i bardzo słabo, jak np. u pracowników cywilnych w policji. Czy będzie pani zabiegać o dodatkowe środki na podwyżki w przyszłym roku u ministra finansów? Tak. Już jestem wstępnie umówiona na rozmowy. Chcę, aby poza zwiększeniem kwoty bazowej zadbać również o dodatkowe środki dla tych urzędników, w których zarobki są na najniższym z możliwych poziomów. Musimy niwelować te nierówności w zarobkach.

Czy dużo pani takich pism pisze do ministrów w obronie urzędników? Sporo. Wydała mi się, że niektórzy ministrowie mogą mnie mieć już dość.

©

Rozmawiał: Artur Radwan

Rozpoczął się przegląd programu „Za życiem”

NIEPEŁNOSPRAWNI Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej **pracuje nad propozycją kontynuowania** programu „Za życiem” w latach 2027–2031. Ostateczną decyzję w sprawie jego dalszych losów podejmie rząd

Michalina Topolewska
michalina.topolewska@infor.pl

W tym miesiącu Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej ruszyło z przeglądem funkcjonowania programu „Za życiem”, który służy wsparciu osób niepełnosprawnych i ich rodzin. Po jego zakończeniu dowiemy się, czy i w jakim zakresie będzie on kontynuowany w kolejnych latach, a także jaki będzie jego budżet, bo obecnie obowiązujące przepisy zapewniają jego finansowanie do końca tego roku.

Czas na przegląd

Przypomnijmy, że program „Za życiem” powstał w 2016 r. jako odpowiedź rządu PiS kierowanego przez Beatę Szydło na protesty społeczne wywołane wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego zaostreżającym przesłanki umożliwiające przeprowadzenie aborcji. Przy czym najpierw uchwalona została ustawa z 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1329), której najważniejszym elementem było wprowadzenie specjalnego, jednorazowego świadczenia w wyso-

kości 4000 zł w przypadku urodzenia dziecka z nieuleczalną chorobą, a niedługo po niej Rada Ministrów podjęła uchwałę z 20 grudnia 2016 r. (M.P. poz. 1250) ustanawiającą kompleksowy program wsparcia „Za życiem”.

Przewiduje on ponad 20 różnych form pomocy, które zostały pogrupowane w sześciu priorytetach związanych m.in. z wczesnym wspomaganiem rozwoju dziecka, usługami rehabilitacyjnymi i mieszkaniem. Znalazły się wśród nich zarówno nowe instrumenty pomocy, jak i formy wsparcia już działające, które miały być rozwijane dzięki dodatkowemu finansowaniu zapisanemu w programie. I choć koncentrują się one głównie na kobietach w powiklanej ciąży i rodzicach, którym urodziło się niepełnosprawne dziecko, to część z rozwiązań jest skierowana również do rodzin z dorosłą osobą niepełnosprawną.

Co istotne, początkowo finansowanie działań w poszczególnych priorytetach programu „Za życiem” było rozpisane na lata 2017–2021. Jednak w wyniku nowelizacji wspomnianej uchwały zostało przedłużone na

lata 2022–2026, co oznacza, że kończy się w br. W związku z tym DGP zapytał MRPiPS, jakie są plany wobec tego programu i czy będzie on kontynuowany.

Resort w swojej odpowiedzi informuje, że zgodnie z przepisami uchwały rząd nie rzadziej niż raz na pięć lat dokonuje przeglądu programu, a ponieważ jego dotychczasowa realizacja zbliża się do końca, został on rozpoczęty w tym miesiącu. W tym celu MRPiPS wysłał do realizatorów programu (są wśród nich inne resorty oraz instytucje takie jak np. NFZ i PFRON) pisma z prośbą o dokonanie przeglądu i analizę działań, za które odpowiadają. Ma to pozwolić na kompleksową ocenę możliwości kontynuowania poszczególnych rozwiązań ujętych w programie oraz wypracowanie propozycji ich modyfikacji. Po zakończeniu przeglądu resort rodziny zamierza przedstawić Radzie Ministrów propozycję zmian w realizacji programu oraz wysokość jego finansowania w latach 2027–2031 i na tej podstawie rząd podejmie decyzję o przyszłości programu „Za życiem”.

Potrzebna aktualizacja Ciekawy tego, co przyniesie przegląd, jest dr Krzysztof Kurowski, przewodniczący Polskiego Forum Osób z Niepełnosprawnościami.

– Mam wątpliwości, czy program stworzył napraw-

Wsparcie dla rodzin

W programie „Za życiem” zostało uwzględnionych ponad 20 różnych form wsparcia skierowanych do osób niepełnosprawnych i ich rodzin, które są realizowane w ramach sześciu priorytetów.



Priorytety programu „Za życiem”

- ➔ **Wsparcie dla kobiet w ciąży i ich rodzin** – m.in. diagnostyka i terapia prenatalna, opieka paliatywna i hospicyjna
- ➔ **Wczesne wspomaganie rozwoju dziecka** – m.in. koordynacja opieki neonatologiczno-pediatrycznej, wczesna rehabilitacja dzieci
- ➔ **Usługi wspierające i rehabilitacyjne** – m.in. opieka wychnieniowa, aktywizacja zawodowa opiekunów osób niepełnosprawnych
- ➔ **Wsparcie mieszkaniowe** – m.in. zwiększenie dostępności mieszkań dla rodzin wychowujących niepełnosprawne dziecko, rozwój mieszkań treningowych i wspomaganych
- ➔ **Koordynacja wsparcia, poradnictwa i informacji** – m.in. wsparcie asystenta rodziny, utworzenie portalu informacyjnego Za życiem
- ➔ **Inne instrumenty wsparcia** – m.in. wsparcie osób niepełnosprawnych ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, zwiększenie dostępności pomocy prawnej

dę kompleksowe wsparcie dla rodzin, a ta kompleksowo została przecież zawarta w samej jego nazwie. Bez wątplenia był jednak dobrym krokiem, w związku z tym trudno mi sobie wyobrazić brak jakiegokolwiek jego przedłużenia – wskazuje.

Doktor Kurowski dodaje, że najlepszym rozwiązaniem byłaby kontynuacja dobrych rozwiązań

w formie mechanizmów systemowych opartych na ustawach, a w przypadku tych, które się nie sprawdziły, zaproponowanie innych, opartych na doświadczeniach osób niepełnosprawnych, ich rodzin oraz wspierających je organizacji.

– Program „Za życiem”, powstał bez konsultacji, w ekspresowym tempie, na zamówienie polityczne.

To spowodowało, że stanowi taki zlepek różnych instrumentów wsparcia, bo rząd wymieszał w nim zupełnie nowe z tymi znanymi od lat, działającymi na podstawie różnych ustaw – podkreśla prof. Piotr Kubicki z SGH.

Dlatego również jego zdaniem obecny przegląd programu jest okazją do przemyślenia dalszej jego formuły i pozostawienia w nim tych rozwiązań, które okazały się faktycznym wsparciem dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin.

– Program „Za życiem” ma już prawie 10 lat, a przez ten czas nastąpiły duże zmiany w systemie wsparcia; rozwinęła się opieka wychnieniowa, usługi asystencji, pojawiło się świadczenie wspierające. Potrzebna jest gruntowna aktualizacja programu i dostosowanie go do bieżących realiów – uważa Joanna Cwojdzńska, wiceprezes Polskiego Stowarzyszenia na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intellektualną.

Dodaje, że nowa odsłona programu powinna kłaść większy nacisk na rozwój mieszkalnictwa i usług środowiskowych. Powinny też znaleźć się w nim pakiet dotyczący aktywizacji rodziców i opiekunów osób niepełnosprawnych, które się usamodzielniają, bo teraz brakuje w nim rozwiązań, które dawałyby im zabezpieczenie nie tylko finansowe w takich okolicznościach. ©

Szpitala psychiatryczne bez zapłaty za nadwykonania. Dyrektorzy chcą iść do sądu

OCHRONA ZDROWIA

Beata Lisowska
beata.lisowska@infor.pl

Marszałkowie protestują przeciwko nowym zasadom rozliczania świadczeń psychiatrii sądowej, które w ramach szukania oszczędności zaproponował NFZ. Za leczenie ponad limit szpitale psychiatryczne mają dostać tylko połowę zapłaty. Brak pełnego finansowania uderza w ich stabilność finansową.

Zarząd Związku Województw RP przyjął 22 kwietnia 2026 r. stanowisko, w którym sprzeciwia się zaproponowanemu przez wojewódzkie oddziały NFZ ugodom w sprawie rozliczenia świadczeń psychiatrii sądowej wykonanych ponad zakontraktowany limit. Szpitale psychiatryczne podlegające marszałkom udzieliły w 2025 r. takich

ponadlimitowych świadczeń na kwotę przekraczającą 50,7 mln zł. Tymczasem propozycje ugód przedstawione przez oddziały NFZ opiewają na mniej niż połowę tej kwoty – 24,9 mln zł. Część placówek nie otrzymała żadnej propozycji zapłaty.

Samorządowcy ze Związku Województw RP wskazują na systemowy problem – szpitale muszą przyjmować pacjentów z decyzji sądów, niezależnie od limitów NFZ.

W stanowisku samorządowcy przypomnieli, że już w 2021 r. Ministerstwo Zdrowia zaleciło placówkom przyjmowanie pacjentów ponad limity. – Była to odpowiedź na konieczność wykonywania orzeczeń sądowych i zapewnienia bezpieczeństwa publicznego – podkreślają marszałkowie.

I dodają, że szpitale dostosowały się do tych wy-

tycznych m.in. dzięki środkom z Funduszu Medycznego. Jednak za tym nie poszły odpowiednie zmiany w finansowaniu.

Zarząd Związku Województw RP zwraca uwagę, że psychiatria sądowa nie powinna być limitowana, bo o przyjęciu decyduje sąd, więc system musi ją finansować.

Dyrektorzy szpitali psychiatrycznych podlegających marszałkom zapowiadają pozwy o zapłatę nadwykonoń.

– Jesteśmy dużym szpitalem i mamy za 2025 r. 1,8 mln zł nadwykonoń z tego tytułu. NFZ proponuje nam zapłatę ok. 50 proc. tej stawki. Dla mnie kwota nadwykonoń to jest ogromny problem, bo cały nasz kontrakt to 140 mln zł. Liczę na to, że państwo polskie, czyli NFZ na polecenie ministra zdrowia w porozumieniu z ministrem

finansów wyasygnuje kwotę na zapłatę zobowiązań, które zaciągnęło wobec szpitali. Jeżeli tak się nie stanie, pójdziemy do sądu. Zresztą w sądach utrwalone jest stanowisko, że w przypadku gdy podmiot leczniczy nie może odmówić zrealizowania danego świadczenia, należy się zapłata – podkreśla Anna Śremska, dyrektor Szpitala Psychiatrycznego im. J. Babińskiego w Łodzi i prezes Związku Pracodawców Opieki Psychiatrycznej i Leczenia Uzależnień.

Dyrektorzy szpitali psychiatrycznych podkreślają, że szpital nie ma możliwości odmowy leczenia pacjentów skierowanych przez sąd, a tymczasem terapia ta jest dużo bardziej kosztowna od standardowej. Chodzi o osoby, które dopuściły się poważnych przestępstw, często z użyciem przemocy, a jedno-

ześnie cierpią na ciężkie zaburzenia psychiczne. Ich pobyt trwa zwykle dłużej niż innych podopiecznych placówek. O zakończeniu leczenia decyduje sąd na podstawie opinii specjalistów. Dla szpitali leczenie takich osób wiąże się z ogromnymi kosztami.

– Taki pacjent w szpitalu przebywa najkrócej sześć miesięcy i wymaga podwyższonych rygorów, zatrudnienia większej liczby personelu udzielającego świadczeń i pomocy. Leczenie jest drogie, ponieważ wiąże się z szeregiem świadczeń dodatkowych i konsultacji. Przykładowo takiemu pacjentowi, oprócz leków czy rehabilitacji, musimy zapewnić kompleksowe leczenie stomatologiczne – podkreśla Anna Śremska.

Samorządy ostrzegają, że brak zapłaty za nadwykonania oznacza w praktyce przerzucenie koszt-

tów na szpitale i budżety województw. Może to mieć poważne konsekwencje także dla innych pacjentów, ponieważ wydłużą się kolejki oczekujących na leczenie w szpitalu psychiatrycznym. W dokumencie skierowanym m.in. do ministerstwa zdrowia Jolanty Sobeirańskiej-Grendy, ministra sprawiedliwości Waldemara Żurka oraz preza NFZ Filipa Nowaka, samorządy województw domagają się pełnej zapłaty za świadczenia wykonane ponad limit, zmiany modelu finansowania psychiatrii sądowej oraz współfinansowania systemu przez Ministerstwo Sprawiedliwości. ©



Skanuj kod i czytaj więcej na DGP.pl

Wystarczy raz złamać przepisy, żeby stracić koncesję

ORZECZNICTWO

Michał Culepa
dgp@infor.pl

Jednorazowa sprzedaż alkoholu nieletniemu przez agenta jednego sklepu może pozbawić zezwolenia na handel alkoholem całe przedsiębiorstwo.

Sprawa dotyczyła cofnięcia zezwoleń na sprzedaż alkoholu spółdzielni we wszystkich jej sklepach. Przystyczyną decyzji burmistrza było stwierdzenie sprzedaży alkoholu nieletniemu (określonej w art. 43 ust. 1 ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi) przez sprzedawczynię w jednym ze sklepów należących do spółdzielni. Sprzedawczyni wymierzono prawo-

mocnym wyrokiem sądu karę grzywny.

Spółdzielnia odwołała się od tej decyzji do Samorządowego Kolegium Odwoławczego (SKO), wskazując m.in., że sprzedaż nie została odnotowana w dokumentacji, a zeznania świadków były sprzeczne i niejednoznaczne. SKO oddaliło odwołanie, wskazując, że prawomocny wyrok skazujący wiąże organy administracji i stanowi podstawę cofnięcia zezwolenia. Nie jest to kara karna, lecz konsekwencja administracyjna bezprawnego działania. W takiej sytuacji burmistrz miał obowiązek cofnąć zezwolenie wobec całej spółdzielni.

Od tego orzeczenia spółdzielnia odwołała się

do sądu administracyjnego, wskazując, że organy administracji dokonały nadinterpretacji przepisów ustawy o wychowaniu w trzeźwości, przyjmując, że spółdzielnia jako przedsiębiorca w całości odpowiada za rzekomą sprzedaż alkoholu nieletniemu, mimo że tego czynu miała dokonać osoba prowadząca konkretny sklep jako agent (na podstawie umowy agencyjnej), a więc działająca na własny rachunek jako przedsiębiorca. Skoro zaś skazany sprzedawca był agentem, to za skutki jego działań spółdzielnia nie powinna ponosić odpowiedzialności, zwłaszcza w sprawach administracyjnych, tj. zezwoleń dotyczących handlu alkoholem.

WSA w Łodzi, rozpoznający sprawę w I instancji, oddalił skargę. W uzasadnieniu wskazał, że nieprzestrzeganie przez przedsiębiorcę ustawowych zasad sprzedaży napojów alkoholowych, zwłaszcza zakazów i ograniczeń sprzedaży, jest bezpośrednią przesłanką cofnięcia zezwolenia na sprzedaż alkoholu. Sankcjonowane w ten sposób jest jakiegokolwiek naruszenie ustawy, a więc każda, nawet jednorazowa sprzedaż napoju alkoholowego osobie nieletniej w miejscu prowadzenia działalności gospodarczej jest podstawą do cofnięcia zezwolenia na obrót napojami alkoholowymi przez uprawniony organ.

Nie ma też znaczenia, że faktycznie sprzedaż alkoholu osobie nieletniej dokonała osoba, z którą skazującą spółdzielnię łączyła umowa agencyjna. Odpowiedzialność na zasadzie winy, określona w przepisach kodeksu cywilnego, odnosi się tylko do stosunków cywilnoprawnych, a nie do stosunków z zakresu prawa administracyjnego. Ustawa o wychowaniu w trzeźwości nie przewiduje uwolnienia się przez przedsiębiorcę od odpowiedzialności za nieprzestrzeganie ustawowych zasad sprzedaży napojów alkoholowych przez przyjmującego zlecenie lub agenta, których ten przedsiębiorca zatrudniał, wykonując uprawnienia z zezwoleń na sprze-

daż alkoholu. Tym samym spółdzielnia ponosi odpowiedzialność za naruszenie ustawy i organ wydał prawidłowo decyzję cofając zezwolenia na sprzedaż alkoholu w stosunku do niej jako przedsiębiorcy w całości.

Orzeczenie to potwierdził również Naczelny Sąd Administracyjny, oddalając skargę kasacyjną spółdzielni. Zdaniem NSA zarówno decyzje, jak i orzeczenia w rozpoznawanej sprawie odpowiadają prawu, a skarga kasacyjna nie była uzasadniona. ©

ORZECZNICTWO

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 14 kwietnia 2026 r., sygn. akt II GSK 143/23
www.serwis.gazetaprawna.pl/orzeczenia

OBWIESZCZENIE z dnia 29 kwietnia 2026 r.

Stosownie do art. 49 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. *Kodeks postępowania administracyjnego* (Dz. U. z 2025 r. poz. 1692), art. 12 ust. 1-2b w związku art. 15 ust. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2009 r. o *inwestycjach w zakresie terminalu regazyfikacyjnego skroplonego gazu ziemnego w Świnoujściu* (Dz. U. z 2025 r. poz. 1222)

WOJEWODA PODKARPACKI ZAWIADAMIA

o wydaniu na rzecz Operatora Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A.
ul. Mszczonowska 4, 02-337 Warszawa,

decyzji nr 3/2026, z dnia 29 kwietnia 2026 r., znak: I-XII.7840.1.2.2026, o pozwoleniu na budowę inwestycji pn.: **„Budowa nowego odcinka gazociągu DN700 MOP 5,5 MPa relacji Granica Państwa – Węzeł Maćkowice w m. Przemyśl”**, w ramach zadania pn.: „Opracowanie dokumentacji projektowej przebudowa gazociągu wysokiego ciśnienia DN700 relacji Granica Państwa – Węzeł Maćkowice w m. Przemyśl”

zlokalizowanej na działkach o numerach ewidencyjnych:

- województwo podkarpackie, powiat: miasto Przemyśl, jednostka ewidencyjna 186201_1 m. Przemyśl, obręb ewidencyjny 0205 Przemyśl **51, 52, 53, 47, 46, 45, 1817, 1333, 1332/2, 1332/1, 1331, 1749, 1750**

Z treścią ww. decyzji można zapoznać się w urzędowym publikatorze teleinformatycznym – Biuletynie Informacji Publicznej Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego, pod adresem: www.gov.pl/web/uw-podkarpacki, w zakładce „Co robimy/ Nieruchomości i budownictwo/ Decyzje o pozwoleniu na budowę” (przez okres 14 dni od dnia 29.04.2026 r.) lub osobiście w siedzibie Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie Delegatura w Przemyślu, ul. Mickiewicza 10, pokój 19, w dniach pracy urzędu, po uprzednim telefonicznym uzgodnieniu terminu i godziny przyjęcia pod numerem telefonu 16 678 23 38.

Zgodnie z art. 12 ust. 1, w związku z art. 15 ust. 4 ustawy – o *inwestycjach w zakresie terminalu regazyfikacyjnego skroplonego gazu ziemnego w Świnoujściu* (Dz. U. z 2025 r. poz. 1222), wojewoda doręcza decyzję o pozwoleniu na budowę inwestycji w zakresie terminalu wnioskodawcy oraz zawiadamia pozostałe strony o jej wydaniu, w drodze obwieszczenia, w urzędzie wojewódzkim i urzędach gmin właściwych ze względu na lokalizację inwestycji w zakresie terminalu, w Biuletynie Informacji Publicznej, na stronach podmiotowych urzędów tych gmin oraz urzędu wojewódzkiego, a także w prasie o zasięgu ogólnopolskim. Właścicielom i użytkownikom wieczystym nieruchomości objętych decyzją o pozwoleniu na budowę w zakresie terminalu zawiadomienie o wydaniu decyzji wysłał się na adres określony w katastrze nieruchomości ze skutkiem doręczenia.

Od ww. decyzji o pozwoleniu na budowę służy odwołanie do Głównego Inspektora Nadzoru Budowlanego, ul. Krucza 38/42, 00-929 Warszawa, za pośrednictwem Wojewody Podkarpackiego w terminie 7 dni od dnia doręczenia decyzji stronie albo w terminie 14 dni od dnia, w którym zawiadomienie o jej wydaniu w drodze obwieszczenia uważa się za dokonane.

Zawiadomienie powyższe uważa się za dokonane po upływie 14 dni od dnia 29.04.2026 r., w którym nastąpiło obwieszczenie w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim.

Bieg terminu do wniesienia odwołania od decyzji rozpoczyna się 14.05.2026 r. Odwołanie od decyzji powinno zawierać zarzuty odnoszące się do decyzji, określać istotę i zakres żądania będącego przedmiotem odwołania oraz wskazywać dowody uzasadniające to żądanie.

Przed upływem terminu do wniesienia odwołania strona może zrzec się prawa do wniesienia odwołania wobec organu administracji publicznej, który wydał decyzję.

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

WYCIĄG Z OGŁOSZENIA BURMISTRZA MIASTA CHRZANOWA O PRZETARGU NA SPRZEDAŻ



- Nieruchomości wpisanej w księdze wieczystej nr KR1C/00101971/7, obejmującej działki oznaczone w ewidencji gruntów i budynków jednostką ewidencyjną Chrzanów - miasto, obręb Chrzanów numerami: 4998/6 o pow. 0,0264 ha, 156/1 o pow. 0,0675 ha, 156/2 o pow. 0,0134 ha, 157/3 o pow. 0,0263 ha, 157/1 o pow. 0,0784 ha, 4998/3 o pow. 0,0004 ha, 157/4 o pow. 0,0020 ha, 4998/2 o pow. 0,0194 ha, 6323 o pow. 0,3914 ha, 6327 o pow. 0,1490 ha (łącznie pow. 0,7742 ha).
- Cena nieruchomości ustalona do przetargu wynosi 3 900 000 zł, z czego:
 - cena zabudowanej działki nr 6327 o pow. 0,1490 ha wynosi 1 080 000 zł (27,69% ceny) dostawa zwolniona z podatku VAT na podst. art. 43 ust.1 pkt 10 ustawy o podatku od towarów i usług;
 - cena pozostałego gruntu o pow. 0,6252 ha wynosi 2 820 000 zł (72,31% ceny) w tym podatek VAT wg stawki 23%.
- Przetarg przeprowadzony zostanie w dniu 30 czerwca 2026 r. o godz. 9.00 w siedzibie Urzędu Miejskiego w Chrzanowie, 32-500 Chrzanów, ul. Aleja Henryka 20, sala 54.
- Warunkiem przystąpienia do przetargu jest wniesienie wadium, w pieniądzu, w wysokości 780 000 zł, w takim terminie, aby środki widoczne były na koncie Urzędu Miejskiego w Chrzanowie nr 32 8444 0008 0000 0070 6654 0009 w dniu 24 czerwca 2026 r.
- Ogłoszenie podaje się do publicznej wiadomości: na tablicy ogłoszeń w siedzibie Urzędu Miejskiego w Chrzanowie I piętro obok pok. 38, na stronie internetowej www.chrzanow.pl, w zakładce obrót nieruchomościami - zbycie nieruchomości - ogłoszenia o przetargach - nieruchomości niezabudowane, w Biuletynie Informacji Publicznej - zamówienia publiczne i ogłoszenia – ogłoszenia różne.
- Szczegółowe informacje udzielane są w siedzibie Urzędu Miejskiego w Chrzanowie, 32-500 Chrzanów, ul. Aleja Henryka 20, pok. 41, I piętro lub pod nr tel. 32 758-51-41.

Wyciąg z ogłoszenia o II ustnym przetargu nieograniczonym na sprzedaż prawa własności części nieruchomości Miasta Gliwice, położonej w Gliwicach przy ul. Pszczyńskiej 204, oznaczonej jako działka nr 72/2, obręb Nowe Gliwice.



PREZYDENT MIASTA GLIWICE INFORMUJE,

że na tablicy ogłoszeń Urzędu Miejskiego w Gliwicach, przy ul. Zwycięstwa 21 (parter) i ul. Jasnej 31A (parter), na stronie internetowej miasta (gliwice.eu) oraz w Biuletynie Informacji Publicznej (bip.gliwice.eu) zostało podane do publicznej wiadomości ogłoszenie o II ustnym przetargu nieograniczonym na sprzedaż zabudowanej działki nr 72/2, obręb Nowe Gliwice (identyfikator działki: 246601_1.0037.72/2), stanowiącej własność Miasta Gliwice, położonej w Gliwicach przy ul. Pszczyńskiej 204. Ponadto wyciąg z ogłoszenia został zamieszczony w prasie lokalnej („Miejskim Serwisie Informacyjnym – Gliwice”) oraz w prasie ogólnopolskiej („Dzienniku Gazecie Prawnej”).

I ustny przetarg nieograniczony odbył się 17 marca 2026 r. i został zakończony wynikiem negatywnym.

- Dane ewidencyjne:** działka nr 72/2, obręb Nowe Gliwice, użytek: B – tereny mieszkaniowe, o pow. gruntu 0,0350 ha, identyfikator działki: 246601_1.0037.72/2
 - Położenie i opis:** działka nr 72/2, obręb Nowe Gliwice, ma kształt regularny, zbliżony do prostokąta. Działka zabudowana jest budynkiem mieszkalnym, murowanym, dwukondygnacyjnym o powierzchni użytkowej 156,98 m². Stan techniczny budynku: pogorszony. Teren działki jest płaski, porośnięty drzewami i krzewami. W sąsiedztwie nieruchomości znajdują się tereny usługowe i przemysłowo-usługowe. Zgodnie z mapą zasadniczą w sąsiedztwie nieruchomości, przebiegają sieci: elektroenergetyczna, teletechniczna, wodociągowa, kanalizacji sanitarnej ks200, kanalizacji deszczowej kd160. Nieruchomość jest podłączona do sieci elektroenergetycznej, wodociągowej, kanalizacyjnej. Działka nr 72/2, obręb Nowe Gliwice, nie leży w obszarze rewitalizacji. Działy III i IV księgi wieczystej wolne są od wpisów.
 - Przeznaczenie nieruchomości i sposób jej zagospodarowania:** zgodnie z zapisami *miejsowego planu zagospodarowania przestrzennego miasta dla dzielnicy Ligota Zabrska oraz dzielnicy przemysłowo-składowej położonej pomiędzy ul. Pszczyńską i ul. Bojkowską* (uchwała nr XLVII/1217/2006 Rady Miejskiej Gliwice z dnia 26 października 2006 r.) działki znajduje się na terenie o symbolu: 7U – co oznacza: tereny usług różnych – utrzymanie, przebudowa, rozbudowa i uzupełnienie.
 - Cena wywoławcza brutto: 601 000,00 zł.** Cena nieruchomości zwolniona z podatku VAT na podstawie art. 43 ust. 1 pkt 10 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 775 z późn. zm.). Minimalne postąpienie: 6010,00 zł.
 - Wadium: 60 100,00 zł** należy wnieść do 7 lipca 2026 r. Datą wniesienia wadium jest data uznania rachunku bankowego Miasta Gliwice.
 - Termin i miejsce przetargu: 14 lipca 2026 r. o godz. 10.00**, siedziba Wydziału Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miejskiego w Gliwicach, ul. Jasna 31A, sala 105, I piętro.
 - Podpisanie notarialnej umowy kupna-sprzedaży nastąpi do 13 sierpnia 2026 r.
- Dodatkowe informacje na temat warunków przetargu można uzyskać pod numerem tel. 32/338 64-11 lub 32/338-64-09, 32/338-64-12.

L4 nie zawsze ochroni pracownika

ZATRUDNIENIE Od 1 stycznia 2027 r. chory pracownik będzie mógł skorzystać ze zwolnienia lekarskiego **tylko w jednym miejscu pracy**, a w drugim normalnie pracować. Czy wprowadzenie tego przepisu zmienia coś, jeśli chodzi o możliwość wypowiedzenia umowy o pracę?

Aldona Kapica
aldona.kapica@infor.pl

Zmiana wynika z nowelizacji ustawy zasiłkowej (ustawy z 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 501 ze zm.), która wejdzie w życie 1 stycznia 2027 r. Dodany do art. 17 ust. 1c-1d przewiduje, że jeśli ktoś pracuje u kilku pracodawców, będzie mógł przebywać na zwolnieniu lekarskim tylko u jednego z nich i jednocześnie pracować w drugim miejscu.

W uzasadnieniu projektu jako przykłady wskazano m.in. lekarza chirurga, który wskutek urazu nie może operować, ale da radę prowadzić wykłady, czy dziennikarza, który z powodu choroby gardła nie może prowadzić audycji, ale jest w stanie wykonywać pracę redakcyjną – wyjaśnia dr Iwona Więckiewicz-Szablowska, radca prawny.

Są wątpliwości

Wszyscy pracownicy wiedzą, że w okresie, kiedy przebywają na zwolnieniu lekarskim, nie można im wręczyć wypowiedzenia umowy o pracę. Pytanie, jak to będzie wyglądało, gdy ktoś pracuje w jednym miejscu, a w drugim jest na zwolnieniu.

Pamiętajmy, że ochrona przed rozwiązaniem umowy o pracę nie

jest powiązana z faktem choroby, tylko z faktem usprawiedliwionej nieobecności w pracy. Jeżeli pracownik jest obecny w pracy, to kodeks pracy go przed niczym nie ochroni, nawet jeżeli zostało wystawione L4. Nowelizacja ustawy zasiłkowej niczego nie zmienia w tych zasadach – tłumaczy Kajetan Bartosiak, radca prawny, szef zespołu prawa pracy w Kancelarii Adwokackiej Sawicki i Wspólnicy.

Jeżeli więc dana osoba otrzyma zwolnienie lekarskie od pracy w firmie A i będzie w tej pracy nieobecna, ale jednocześnie nie otrzyma zwolnienia od pracy w firmie B i tam będzie normalnie pracować, to pracodawca A w okresie takiego zwolnienia lekarskiego nie będzie mógł wypowiedzieć łączącej go z pracownikiem umowy o pracę.

W żaden sposób nie wpłynie to na możliwości pracodawcy B. Oczywiście i A, i B będą mogli zwolnić takiego pracownika dyscyplinarnie, niezależnie od posiadania czy nieposiadania zwolnienia lekarskiego – zastrzega Kajetan Bartosiak.

Doktor Iwona Więckiewicz-Szablowska, radca prawny z kancelarii Chudzik i Wspólnicy Prawo i Podatki, zwraca uwagę, że nowelizacja ustawy zasiłkowej może jednak mieć konsekwencje w zakresie li-

czenia okresu ochronnego w przypadku długotrwałej nieobecności osób zatrudnionych u danego pracodawcy dłużej niż sześć miesięcy.

Według art. 53 par. 1 lit. b k.p. pracodawca może rozwiązać bez wypowiedzenia umowę o pracę, jeżeli niezdolność pracownika do pracy wskutek choroby trwa dłużej niż łączny okres pobierania wynagrodzenia i zasiłku oraz pierwsze trzy miesiące świadczenia rehabilitacyjnego. Po nowelizacji konstrukcja ta może prowadzić do wątpliwości interpretacyjnych – uważa dr Iwona Więckiewicz-Szablowska.

Długo nieobecni

Zgodnie z nowym art. 9 ust. 4 ustawy zasiłkowej okres zasiłkowy ma bowiem mieć charakter jednolity i ma być niezależny od liczby stosunków pracy i korzystania w ramach tych stosunków z niezdolności do pracy. Jednocześnie, zgodnie z art. 9 ust. 2 ustawy zasiłkowej, okresy niezdolności do pracy sumują się, jeżeli przerwa między nimi nie przekracza 60 dni.

Żałujemy, że pracownik był niezdolny do pracy z powodu skomplikowanego złamania nogi i korzystał z długotrwałego zwolnienia lekarskiego u jednego pracodawcy, wykonując jednocześnie pracę u drugiego. Następnie – po kilkudnio-

wej przerwie – z powodu zapalenia płuc stał się niezdolny do pracy u obu pracodawców. Może to doprowadzić do sytuacji, że okres zasiłkowy wyczerpie się w czasie korzystania ze zwolnienia z powodu zapalenia płuc, choć pracownik przez większość okresu zasiłkowego wykonywał pracę na rzecz jednego z pracodawców – tłumaczy dr Iwona Więckiewicz-Szablowska.

Powstaje zatem pytanie, czy przy ustalaniu upływu okresu ochronnego z art. 53 par. 1 pkt 1 lit. b k.p. pracodawca ma uwzględniać pełny, wspólny okres zasiłkowy (który będzie pracodawcy znany z uwagi na nałożony na pracownika obowiązek poinformowania go o zwolnieniu w innym miejscu pracy), czy wyłącznie okres niezdolności do pracy przypadający na dany stosunek pracy.

Przesłanką zastosowania art. 53 par. 1 pkt 1 k.p. jest długa nieobecność pracownika w pracy spowodowana niezdolnością do pracy. Sam upływ okresu zasiłkowego (i ewentualnie trzech miesięcy korzystania ze świadczenia rehabilitacyjnego) wskutek niezdolności do pracy u innego pracodawcy nie będzie wystarczający do wypowiedzenia umowy, jeśli pracownik jest zdolny do pracy i ją wykonuje. Jeśli jednak jest nieobecny z powodu niezdolności do pracy, powiązanie okresu ochronnego z okresem zasiłkowym może skutkować tym, że okres ochronny upłynie szybciej, niż wynika-

OPINIA

Na jakich zasadach zwolnienie lekarskie chroni przed utratą pracy?



KAJETAN BARTOSIAK

radca prawny, szef zespołu prawa pracy w Kancelarii Adwokackiej Sawicki i Wspólnicy

Ochrona przed rozwiązaniem umowy o pracę za wypowiedzeniem nie jest powiązana z chorobą, tylko z usprawiedliwioną nieobecnością w pracy. Stanowi o tym art. 41 k.p. Ta nieobecność może wynikać z choroby i wtedy jest dokumentowana zwolnieniem lekarskim, ale może również wynikać z innych przyczyn – np. z wezwania do organu państwowego. To oznacza, że jeżeli pracownik otrzyma dokument ZUS ZLA (czyli dawne L4), a mimo to stawi się w pracy i zacznie pracować (czy to stacjonarnie, czy też zdalnie), to pracodawca ma prawo wypowiedzieć mu umowę. Z tego powodu pracownicy, którzy tego samego dnia, kiedy otrzymali wypowiedzenie, uzyskali zwolnienie lekarskie (często nawet obejmujące dni wstecz), licząc, że uda im się podważyć wypowiedzenie, przegrywają w sądach pracy. Nieobecność w pracy (niezależnie od przyczyny) nie stanowi natomiast przeszkody w rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia (np. w trybie dyscyplinarnym). ©

łoby to z samego okresu niezdolności do pracy u danego pracodawcy – uważa dr Iwona Więckiewicz-Szablowska.

Grażyna Spytek-Bandurska, ekspertka ds. stosunków pracy, dialogu społecznego i rynku pracy w Federacji Przedsiębiorców Polskich, zwraca uwagę na jeszcze jeden aspekt nowych przepisów.

Po zmianie przepisów praca u drugiego pracodawcy nie będzie stanowiła nadużycia, jak to jest obecnie, dając podstawę do zwolnienia z pracy ze względu na wykorzystywanie zwolnienia niezgodnie z celem. W nowym stanie prawnym wykony-

wanie pracy zarobkowej u drugiego pracodawcy nie będzie uznawane za aktywność niezgodną z celem zwolnienia, o ile rodzaj pracy na to pozwala. Jednak działanie pracownika rażąco sprzeczne z zaleceniami lekarza, które utrudnia powrót do sprawności, daje możliwość udowodnienia ciężkiego naruszenia przez niego obowiązków, choć w praktyce będzie to znacznie trudniejsze – ostrzega ekspertka.

Jak dodaje, skuteczność tego rozwiązania będzie zależała od odpowiedzialności samego pracownika i decyzji lekarza. ©

Będą zmiany w rozporządzeniu w sprawie wiz dla cudzoziemców

PROJEKTY

Ewa Martyna
ewa.martyna@infor.pl

Z przepisów rozporządzenia zniknie wiza wydawana w celu korzystania z ochrony czasowej – takie rozwiązanie przewiduje projekt przygotowany przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Nowelizacja jest konsekwencją wcześniejszych zmian ustawowych związanych z wygaszaniem szczególnych regulacji wprowadzonych po wybuchu wojny w Ukrainie.

Nowelizacja wpisuje się w szerszy proces odchodzenia od specyfiki z 12 marca 2022 r.

o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, która w pierwszych miesiącach wojny w Ukrainie wprowadziła wiele wyjątkowych rozwiązań umożliwiających szybkie przyjeżdżanie uchodźców. Obecnie część z tych mechanizmów została przeniesiona do ustaw regulujących status cudzoziemców w Polsce – ustawy z 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach oraz ustawy z 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium RP. Inne, takie jak specjalne wize, są stopniowo wygaszane.

Skutkiem zmian wprowadzonych w art. 60 ust. 1 pkt 22 ustawy o cudzoziemcach jest odejście od wydawania wiz w celu korzystania z ochrony czasowej. W praktyce oznacza to, że z przepisów musi zniknąć także symbol tej wize, dotychczas określony w rozporządzeniu. Dlatego projekt przewiduje nowelizację rozporządzenia MSWiA z 25 czerwca 2025 r. polegającą na usunięciu z par. 2 ust. 1 pkt 24 oznaczenia „20” przypisanego tej kategorii wiz.

Jak podkreślono w uzasadnieniu projektu, zmiana ma wyłącznie charakter porządkujący i nie wpływa na

sytuację osób korzystających z ochrony czasowej. Ich prawa zostały zabezpieczone na poziomie ustawowym. Przede wszystkim beneficjenci tej ochrony nie będą musieli mieć wizy przy wjeździe do Polski. Zgodnie z obowiązującymi przepisami ich pobyt – o ile wjazd nastąpił legalnie i w okresie objętym decyzją Rady Unii Europejskiej o masowym napływie wysiedleńców – będzie uznawany za legalny przez cały czas obowiązywania tej decyzji. Ponadto na podstawie art. 25a ustawy o cudzoziemcach Straż Graniczna może zezwolić na wjazd na terytorium RP cudzoziem-

cowi objętemu zakresem ochrony czasowej bez spełnienia wszystkich wymogów wjazdu, w szczególności wymogu uzyskania wize. Takie odstępstwo zostało wprowadzone z myślą o dynamicznych i trudnych do przewidzenia sytuacjach związanych z masowym napływem wysiedleńców.

Projekt zakłada, że rozporządzenie wejdzie w życie już po trzech dniach od ogłoszenia. Tak krótki termin ma zapobiec niespójności przepisów. Ustawa z 23 stycznia 2026 r. o wygaszeniu rozwiązań wynikających z ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem

zbrojnym na terytorium tego państwa obowiązują już od 5 marca 2026 r., a brak nowelizacji oznaczałby, że w obiegu prawnym nadal funkcjonowałyby przepisy dotyczące wize, która nie jest już wydawana. Autorzy projektu podkreślają, że projektowane zmiany nie wprowadzają nowych obowiązków ani dla cudzoziemców, ani dla administracji. Mają jedynie uporządkować system i dostosować przepisy wykonawcze do aktualnego stanu prawnego. ©

Etap legislacyjny

Projekt rozporządzenia skierowany do uzgodnień, opiniowania i konsultacji publicznych

Zdrowy e-commerce zaczyna się od zdrowych liderów

WYWIAD **Patrycja Sass-Staniszevska:** Polski e-commerce to jeden z najszybciej rosnących sektorów gospodarki, ale też branża, której liderzy funkcjonują na granicy przeciążenia psychicznego i fizycznego. Bez zmiany podejścia do zdrowia ludzi dalszy jego rozwój może zostać ograniczony

Z najnowszego raportu e-Izby wynika, że menedżerowie są wypaleni i zagrożeni depresją. Czy to zagraża dalszemu wzrostowi branży?

Skala wyzwań jest konkretna: rośnie świadomość branży i gotowość do działania. Średni dobrostan menedżerów e-commerce wynosi dziś ok. 47 pkt w skali WHO-5, a co piąty lider znajduje się w strefie podwyższonego ryzyka. Dodatkowo 31 proc. spełnia kryteria wypalenia zawodowego i to właśnie te dane stają się impulsem do realnych zmian.

Czyli?

Coraz więcej firm traktuje dobrostan jako element strategii, co poprawia decyzje i innowacyjność. Wspierani liderzy działają szybciej i skuteczniej.

Dlatego zamiast mówić o hamowaniu rozwoju, mówimy o jego nowej jakości. Branża nie stoi w miejscu – wręcz przeciwnie, dojrzenia i buduje bardziej zrównoważone fundamenty wzrostu. Utrzymanie dynamiki 10-12 proc. jest realne, jeśli inwestujemy także w ludzi.

Jeśli tak, to jakie to może rodzić niebezpieczeństwa

na przyszłość dla sektora i rynku pracy?

Raport pokazuje, gdzie dziś leży realne wyzwanie – i jednocześnie ogromna szansa dla branży. Tak zwane ukryte koszty związane z chorobami przewlekłymi, a tylko część czuje się w pełni zregenerowana. Jednocześnie to wyraźny impuls do zmiany standardów zarządzania. Firmy inwestujące w dobrostan zyskują przewagę konkurencyjną.

Dane zdrowotne są wymagające – 62 proc. menedżerów zgłasza problemy ze snem, 38 proc. mierzy się z chorobami przewlekłymi, a tylko część czuje się w pełni zregenerowana. Jednocześnie to wyraźny impuls do zmiany standardów zarządzania. Firmy inwestujące w dobrostan zyskują przewagę konkurencyjną.

W praktyce oznacza to przyspieszenie, a nie spowolnienie rynku. Organizacje będą coraz skuteczniej optymalizować procesy, ograniczać koszty wynikające z przeciążenia i budować bardziej odporne zespoły. Konkurencja o liderów rośnie i podnosi standardy pracy w całym ekosystemie.

Dlaczego występuje taki rozdział między menedżerami a resztą pracowników?

Źródłem wyzwań jest ogromna odpowiedzialność i tempo pracy. To liderzy funkcjonujący w środowisku ciągłej dynamiki – dostępni, decyzyjni i odpowiedzialni za wyniki oraz zespoły. Jednocześnie coraz wyraźniej widać, jak istotnym elementem dalszego wzrostu staje się świadome zarządzanie energią i regeneracją.

Dane pokazują skalę intensywności tej roli: 34 proc. menedżerów ma dla siebie mniej niż godzinę dziennie, ponad 60 proc. doświadcza trudności ze snem, a 64 proc. regularnie odczuwa zmęczenie pracą. Wskaźnik praco-holizmu jest ponad dwukrotnie wyższy niż w populacji ogólnej. Co ważne – mimo tych wyzwań poziom satysfakcji zawodowej pozostaje wysoki, co potwierdza ogromne zaangażowanie i potencjał tej grupy.

Organizacje coraz częściej inwestują w well-being, efektywność pracy i zrównoważone modele zarządzania, co bezpośrednio przekłada się na lepszą jakość decyzji, większą innowacyjność i trwały wzrost.

Jaką lekcję mają do odrobienia pracodawcy?

Najważniejsza lekcja jest jasna i bardzo budująca: zdrowie to nie dodatek – to realny fundament dalszego, dynamicznego rozwoju. Silni, zadbanii liderzy to lepsze decyzje, większa odwaga w działaniu i przestrzeń na innowacje, które napędzają e-commerce.

Coraz więcej pracodawców świadomie przechodzi na podejście systemowe – aktywnie zarządza obciążeniem pracą, wzmacnia kulturę regeneracji i inwestuje w profilaktykę zdrowotną. To nie jest reakcja na problem, ale strategiczna inwestycja w stabilny, długofalowy wzrost.

Firmy, które dziś podejmują te działania, nie tylko minimalizują ryzyka – one budują przewagę. Dzięki temu sektor e-commerce ma solidne podstawy, by utrzymać tempo rozwoju i konsekwentnie je przyspieszać – bez zastojów, za to z jeszcze większą jakością i odpornością biznesową.

Co należy zrobić, by odwrócić ten negatywny trend?

Potrzebne są działania na kilku poziomach – i to świetna wiadomość dla całego sektora. Organizacje coraz większy na-



Patrycja Sass-Staniszevska, prezes Izby Gospodarki Elektronicznej

cisk kładzie się na mądre planowanie pracy i redukcję przeciążenia. Kulturowo rośnie akceptacja dla regeneracji, a otwarta rozmowa o zdrowiu przestaje być tematem tabu. To wyraźny sygnał dojrzenia branży.

Dane tylko potwierdzają skalę możliwości: dziś jedynie 27 proc. menedżerów wykonuje regularne badania profilaktyczne, a 80 proc. wskazuje na niedoskonałości w swojej diecie. To oznacza jedno – ogromną przestrzeń do szybkich, realnych usprawnień. Nawet niewielkie zmiany mogą przełożyć się na wyższą efektywność, lepsze decyzje i większą gotowość do innowacji.

Co najważniejsze, coraz więcej organizacji aktywnie odpowiada na te wyzwania. To moment transformacji – etap,

w którym e-commerce buduje jeszcze silniejsze fundamenty pod dalszy, dynamiczny wzrost.

Co doradza e-Izba i jakie podejmuje działania?

Raport to dopiero początek szeroko zakrojonego programu, który realnie wzmacnia fundamenty dalszego rozwoju branży. Stawiamy na edukację i praktyczne wsparcie – poprzez webinary, podcasty oraz współpracę z ekspertami zdrowia i psychologii biznesu doarczamy konkretne narzędzia, które pomagają liderom działać skutecznie i bardziej świadomie. Kampania e-Izby „Zdrowy e-commerce” oraz aktywny dialog z decydentami to kolejne kroki w budowaniu nowej jakości w sektorze.

Naszym celem jest trwała, pozytywna zmiana – włączenie zdrowia na stałe do strategii firm i uznanie go za jeden z kluczowych zasobów biznesowych, który bezpośrednio napędza efektywność, innowacyjność i odporność organizacji.

©

Rozmawiała **Patrycja Otto**



Więcej niż gazeta!
Tylko na **DGP.pl**

KOMUNIKATY

Wyciąg z ogłoszenia nr 47/2026

Prezydenta Miasta Jeleniej Góry

o III przetargu ustnym nieograniczonym na sprzedaż lokalu położonego w Jeleniej Górze wraz ze sprzedażą udziału w gruncie związanego z tym lokalem, stanowiący własność Gminy Jelenia Góra



Oznaczenie nieruchomości	ul. 1 Maja 28 Lokal mieszkalny nr 4A składający się z pokoju, kuchni, łazienki, spiżarki o ogólnej powierzchni wynoszącej 43,18 m ² . WC na klatce schodowej w częściach wspólnych. Lokal położony jest na II-piętrze budynku. Z lokalem związany jest udział 2,41% w elementach wspólnych budynku i prawie własności działki gruntu nr 11/1 o powierzchni 0,0800 ha, obręb 28NE, AM-59, księga wieczysta nr JG1J/00024440/8.		
Cena wywoławcza	450.000,00 zł <i>Z uwagi na wpis budynku wraz z gruntem do rejestru zabytków uzyskana w przetargu cena nieruchomości podlegać może na wniosek nabywcy obniżeniu o 50% zgodnie z art. 68 ust. 3 ustawy o gospodarce nieruchomościami.</i>	W y s o k o ś ć wadium	45.000,00 zł
Termin wniesienia wadium	Wadium należy wnieść na konto Miasto Jelenia Góra – Bank Millennium S.A. nr 97 1160 2202 0000 0000 6011 5681 najpóźniej do dnia 26 czerwca 2026 roku . <u>Data dokonania wpłaty jest data uznania rachunku bankowego Miasta.</u>		
Termin i miejsce przetargu	02 lipca 2026 r., godz. 10⁰⁰, Urząd Miasta Jelenia Góra, ul. Sudecka 29, I piętro, sala nr 13		
Miejsce wywieszenia i publikacji ogłoszenia	tablica ogłoszeń Urzędu Miasta Jelenia Góra ul. Ptasia nr 2-3, I piętro, strona internetowa: bip.jeleniagora.pl – oferty nieruchomości		
Szczegółowe informacje dotyczące przetargu można uzyskać w Wydziale Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta Jelenia Góra ul. Ptasia nr 2-3, I piętro, pokój nr 110; tel.: 75-75-49-879 lub 75-75-49-893 oraz na stronie internetowej www.nieruchomosci.jeleniagora.pl			

Urząd Miasta Jelenia Góra

www.jeleniagora.pl

Wyciąg z ogłoszenia nr 48/2026

Prezydenta Miasta Jeleniej Góry

o przetargu ustnym nieograniczonym na sprzedaż nieruchomości niezabudowanej stanowiącej własność Miasta Jelenia Góra, położonej w Jeleniej Górze.



1.	Oznaczenie nieruchomości	Działka numer 116/4 o powierzchni 0,2095 ha, obręb 0013, Sobieszów II, AM 9, księga wieczysta nr JG1J/00077712/2, położona przy ul. Gabrieli Zapolskiej.
2.	Cena wywoławcza netto	490.000,00 zł <i>do ceny ustalonej w przetargu doliczony zostanie 23% podatek VAT</i>
3.	Przeznaczenie w planie miejscowym	Tereny zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej.
4.	Termin i miejsce przetargu	2 lipca 2026 roku o godz. 10⁰⁰ Urząd Miasta Jelenia Góra, ul. Sudecka nr 29, I piętro, sala nr 13
5.	Wysokość wadium	49.000,00 zł należy wnieść na konto Miasto Jelenia Góra – Bank MILLENNIUM S.A. nr: 97 1160 2202 0000 0000 6011 5681 najpóźniej do dnia 26 czerwca 2026 r. <u>Data dokonania wpłaty jest data uznania rachunku bankowego Miasta.</u>
6.	Miejsce wywieszenia i publikacji ogłoszenia	tablica ogłoszeń Urzędu Miasta Jelenia Góra ul. Ptasia nr 2-3, I piętro, strona internetowa bip.jeleniagora.pl – oferty nieruchomości
Szczegółowe informacje dotyczące przetargu można uzyskać w Wydziale Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta Jelenia Góra ul. Ptasia nr 2-3, I piętro, pokój nr 111; tel.: 75/75-46-304, 75/75-46-277 oraz na stronie internetowej www.nieruchomosci.jeleniagora.pl		

Urząd Miasta Jelenia Góra

www.jeleniagora.pl

US

20 MAJA

Wpłata miesięcznej zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą

20 MAJA

Wpłata miesięcznej zaliczki na podatek dochodowy od osób prawnych

25 MAJA

Termin przesłania jednolitego pliku kontrolnego dla potrzeb VAT (JPK_VAT)

25 MAJA

Termin rozliczenia VAT i złożenia deklaracji VAT-8, VAT-9M, VAT-12

25 MAJA

Termin złożenia w formie elektronicznej VAT-UE, czyli informacji podsumowującej o dokonanych wewnątrzwspólnotowych transakcjach

Wchodzą w życie 29 kwietnia 2026 r.

Udostępnianie urządzeń telekomunikacyjnych – rozporządzenie Rady Ministrów z 3 kwietnia 2026 r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu nieodpłatnego udostępniania w sytuacji szczególnego zagrożenia urządzeń telekomunikacyjnych oraz radiowych urządzeń nadawczych lub nadawczo-odbiorczych oraz szczegółowego trybu i sposobu ich zwrotu (Dz.U. z 14 kwietnia 2026 r. poz. 510)

Omówienie: Udostępnienie urządzenia następuje na podstawie żądania, o którym mowa w odpowiednich przepisach ustawy – Prawo komunikacji elektronicznej. Podmiot udostępniający niezwłocznie po otrzymaniu żądania przekazuje podmiotowi przyjmującemu informację o terminie i miejscu udostępnienia urządzenia. Udostępnienie urządzenia odbywa się przez:

- dokonanie jego oględzin urządzenia przez podmiot udostępniający albo jego przedstawiciela i podmiot przyjmujący albo jego przedstawiciela, w tym, o ile jest to możliwe, sprawdzenie działania oraz kompletności urządzenia, oraz
- wydanie urządzenia podmiotowi przyjmującemu albo jego przedstawicielowi.

Z czynności udostępnienia urządzenia podmiot przyjmujący sporządza protokół, który zawiera m.in. następujące informacje:

- nazwę lub firmę podmiotu przyjmującego, jego siedzibę i adres tej siedziby, adres do korespondencji, jeżeli jest inny niż adres siedziby, numer telefonu, adres poczty elektronicznej oraz adres do doręczeń elektronicznych, jeżeli posiada taki adres;
- nazwę lub firmę podmiotu udostępniającego, jego siedzibę i adres tej siedziby, adres do korespondencji, jeżeli jest inny niż adres siedziby, numer telefonu, adres poczty elektronicznej oraz adres do doręczeń elektronicznych, jeżeli posiada taki adres;
- datę i miejsce udostępnienia.

Postępowanie o udzielenie zamówienia – rozporządzenia ministra sprawiedliwości z 10 kwietnia 2026 r. zmieniające: rozporządzenie w sprawie trybu i sposobu udzielenia zamówienia na wydrukowanie i doręczenie zestawów pytań testowych na egzamin wstępny na aplikację komorniczą; rozporządzenie w sprawie trybu i sposobu udzielenia zamówienia na wydrukowanie i doręczenie zestawów pytań testowych na egzamin wstępny na aplikację adwokacką i radcowską; rozporządzenie w sprawie trybu i sposobu udzielenia zamówienia na wydrukowanie i doręczenie zestawów pytań testowych na egzamin wstępny na aplikację notarialną (Dz.U. z 14 kwietnia 2026 r. poz. 512, 513, 514)

Omówienie: Z postępowania o udzielenie zamówienia wyklucza się m.in. wykonawców, wobec których wydano prawomocny wyrok sądu lub ostateczną decyzję administracyjną o zaleganiu z uiszczeniem podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne, chyba że wykonawca przed upływem terminu do składania zgłoszeń o przystąpieniu do negocjacji dokonał płatności należnych podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne wraz z odsetkami lub grzywnami lub zawarł wiążące porozumienie w sprawie spłaty tych należności.

Informacja o sytuacji osób starszych – rozporządzenie prezesa Rady Ministrów z 10 kwietnia 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie trybu przygotowania informacji o sytuacji osób starszych (Dz.U. z 14 kwietnia 2026 r. poz. 509)

Omówienie: Rozporządzenie określa tryb przygotowania, przez ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego, nazywanego dalej „ministrem”, albo pełnomocnika rządu do spraw polityki senioralnej, nazywanego dalej „pełnomocnikiem”, o ile został ustanowiony, informacji o sytuacji osób starszych. Minister albo pełnomocnik, o ile został ustanowiony, najpóźniej do 15 sierpnia danego roku kalendarzowego występuje do podmiotów, o których mowa w odpowiednich przepisach ustawy o osobach starszych, o przekazanie informacji i danych niezbędnych do przygotowania informacji o sytuacji osób starszych, w szczególności określając:

- ich zakres i rodzaj wskazany w unormowaniach ustawy o osobach starszych;
- okres, którego mają dotyczyć;
- termin ich przekazania, niekrótszy niż 21 dni;
- formę ich przekazania.

Wchodzą w życie 30 kwietnia 2026 r.

System ubezpieczeń społecznych – rozporządzenie ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z 9 kwietnia 2026 r. w sprawie określenia wzorów zgłoszeń do ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego, imiennych raportów miesięcznych i imiennych raportów miesięcznych korygujących, zgłoszeń płatnika składek, deklaracji rozliczeniowych i deklaracji rozliczeniowych korygujących, zgłoszeń danych o pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze, raportów informacyjnych, oświadczeń o zamiarze przekazania raportów informacyjnych, informacji o zawartych umowach o dzieło oraz innych dokumentów (Dz.U. z 15 kwietnia 2026 r. poz. 518)

Omówienie: W załącznikach do rozporządzenia określono wzory m.in. następujących dokumentów:

- zgłoszenie do ubezpieczeń/zgłoszenie zmiany danych osoby ubezpieczonej – ZUS ZUA;
- zgłoszenie danych o członkach rodziny dla celów ubezpieczenia zdrowotnego – ZUS ZCNA;
- zgłoszenie zmiany danych identyfikacyjnych osoby ubezpieczonej – ZUS ZIUA;
- wyrejestrowanie z ubezpieczeń – ZUS ZWUA;
- zgłoszenie/zmiana danych płatnika składek – osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej – ZUS ZPA;
- zgłoszenie/zmiana danych płatnika składek – osoby fizycznej – ZUS ZFA;
- zgłoszenie zmiany danych identyfikacyjnych płatnika składek – ZUS ZIPA;
- wyrejestrowanie płatnika składek – ZUS ZWPA.

(Rozporządzenie zaczyna obowiązywać po upływie 14 dni od ogłoszenia, tj. od 30 kwietnia 2026 r., z wyjątkiem przepisów wchodzących w życie 1 maja 2026 r.).

Prawo energetyczne – ustawa z 13 marca 2026 r. o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 15 kwietnia 2026 r. poz. 516)

Omówienie: Nowelizacja przewiduje m.in., że odbiorca energii elektrycznej może posiadać więcej niż jeden punkt poboru energii w ramach istniejącego przyłącza w rozumieniu odpowiednich przepisów, pod warunkiem że łączna moc pobierana w tych punktach poboru energii nie przekroczy mocy przyłączeniowej określonej w umowie o przyłączenie. W celu utworzenia dodatkowego punktu poboru energii odbiorca energii elektrycznej składa wniosek do przedsiębiorstwa energetycznego zajmującego się przesyłaniem lub dystrybucją energii, do którego sieci jest przyłączony. Wzór wniosku opracowuje przedsiębiorstwo energetyczne. Po otrzymaniu wniosku przedsiębiorstwo energetyczne zajmujące się przesyłaniem lub dystrybucją energii weryfikuje, czy łączna moc pobierana w dotychczasowym punkcie poboru energii i dodatkowym punkcie poboru energii nie przekracza mocy przyłączeniowej określonej w umowie o przyłączenie oraz określa wymagania techniczne dla utworzenia dodatkowego punktu poboru energii oraz instalacji dodatkowego układu pomiarowo-rozliczeniowego dla tego punktu. (Nowelizacja zaczyna obowiązywać po upływie 14 dni od ogłoszenia, tj. od 30 kwietnia 2026 r., z wyjątkiem przepisów wchodzących w życie w innych terminach).

Jakość handlowa ziemniaków – rozporządzenie ministra rolnictwa i rozwoju wsi z 23 marca 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych wymagań w zakresie jakości handlowej ziemniaków (Dz.U. z 30 marca 2026 r. poz. 423)

Omówienie: W załączniku do rozporządzenia określone zostały szczegółowe wymagania w zakresie jakości handlowej:

- ziemniaków o bulwach drobnych zebranych na początku sezonu zbioru ziemniaków w kraju pochodzenia przed osiągnięciem pełnej dojrzałości, o skórze łuszczącej się, przeznaczonych do sprzedaży bezpośrednio po ich zebraniu;
- ziemniaków o bulwach drobnych zebranych po osiągnięciu pełnej dojrzałości, o skórze skorkowaciałej.

Wchodzą w życie 1 maja 2026 r.

Budowle przeciwpowodziowe – ustawa z 13 marca 2026 r. o zmianie ustawy o szczególnych zasadach przygotowa-

nia do realizacji inwestycji w zakresie budowli przeciwpowodziowych (Dz.U. z 31 marca 2026 r. poz. 436)

Omówienie: Przepisy ustawy stosuje się odpowiednio do przygotowywania przedsięwzięć polegających na remoncie lub przebudowie istniejących budowli przeciwpowodziowych. Nowe unormowania przewidują m.in., że przepisy ustawy stosuje się odpowiednio do rowów, kanałów i pompowni o głównej funkcji przeciwpowodziowej. Przez główną funkcję przeciwpowodziową rozumie się zapewnienie zarządzania wodami w warunkach powodzi, podczas gdy inne ich funkcje są podporządkowane zachowaniu skuteczności ochrony przed powodzią. W przypadku przedsięwzięć polegających na remoncie lub przebudowie istniejących budowli przeciwpowodziowych inwestor dołączając do wniosku o wydanie decyzji o pozwoleniu na realizację inwestycji m.in.:

- opis techniczny zakresu prac;
- aktualną dokumentację techniczną lub inwentaryzację powykonawczą obiektu;
- projekt budowlany, o ile jest on wymagany, sporządzony zgodnie z odpowiednimi regulacjami ustawy – Prawo budowlane;
- ekspertyzę hydrograficzną;
- dokument potwierdzający tytuł prawny do nieruchomości lub zgodę właściciela na dysponowanie nieruchomością na cele budowlane.

Pozwolenia radiowe – rozporządzenie ministra cyfryzacji z 19 marca 2026 r. w sprawie pozwoleń radiowych dla służby radiokomunikacyjnej amatorskiej (Dz.U. z 26 marca 2026 r. poz. 406)

Omówienie: Pozwolenie kategorii 1 uprawnia do używania stacji amatorskiej pracującej we wszystkich zakresach częstotliwości przeznaczonych dla służby radiokomunikacyjnej amatorskiej na terytorium Polski dla częstotliwości z maksymalną mocą wyjściową nadajnika nie większą niż 500 W. Natomiast pozwolenie kategorii 3 uprawnia do używania stacji amatorskiej pracującej z maksymalną mocą wyjściową nadajnika 100 W w zakresach częstotliwości: 1810–2000 kHz, 3500–3800 kHz, 7000–7200 kHz, 10100–10150 kHz, 14000–14350 kHz, 18068–18168 kHz, 21000–21450 kHz, 24890–24990 kHz, 28000–29700 kHz, 144–146 MHz, 430–440 MHz i 10,0–10,5 GHz przeznaczonych dla służby radiokomunikacyjnej amatorskiej na terytorium Polski.

Zasiłek pogrzebowy – rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z 14 kwietnia 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie trybu postępowania i właściwości organu w zakresie zaopatrzenia emerytalnego funkcjonariuszy Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Służby Ochrony Państwa, Państwowej Straży Pożarnej i Służby Celno-Skarbowej oraz ich rodzin (Dz.U. z 16 kwietnia 2026 r. poz. 528)

Omówienie: Zgodnie z nowymi regulacjami wniosek, o którym mowa w rozporządzeniu, dotyczący przyznania i wypłaty zasiłku pogrzebowego dodatkowo zawiera m.in.:

- imię i nazwisko osoby zmarłej;
- oświadczenie o pokryciu kosztów pogrzebu w całości lub w części;
- nazwę zakładu pogrzebowego, numery NIP i REGON, adres siedziby i adres do korespondencji – w przypadku gdy wniosek o zasiłek pogrzebowy jest zgłaszany za pośrednictwem zakładu pogrzebowego;
- informację o numerze rachunku płatniczego zainteresowanego ubiegającego się o zasiłek pogrzebowy, jeżeli wypłata zasiłku pogrzebowego ma być dokonana na jego rachunek płatniczy, lub informację o numerze rachunku płatniczego zakładu pogrzebowego.

Warunki udzielania pomocy – rozporządzenie Rady Ministrów z 8 kwietnia 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc inną niż pomoc de minimis lub pomoc de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie (Dz.U. z 16 kwietnia 2026 r. poz. 523)

Omówienie: Zmienił się m.in. załącznik do rozporządzenia zawierający wzór formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc inną niż pomoc w rolnictwie lub rybołówstwie, pomoc de minimis lub pomoc de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie.



krzysztof.tomaszewski@infor.pl



Paweł Dobrzański
Korzystanie z usług typu „security as a service” to efektywne rozwiązanie

str. 011



Weronika Dejneka
Scentralizowane zarządzanie bezpieczeństwem pozwala optymalizować koszty

str. 016



Prof. Piotr Suwalski
Priorytetem jest stworzenie spójnego i przeciwieznego systemu reakcji

str. 03



Wiesław Leśniakiewicz
Fundusz bezpieczeństwa i obronności będzie wspierał inwestycje w szpitalach

str. 03

Zdrowa Przyszłość Inspiracje



Raport „Zdrowa Przyszłość – Inspiracje” dystrybuowany z „Dziennikiem Gazetą Prawną”, środa 29 kwietnia 2026 r.

Debate „Bezpieczny Szpital (wobec zagrożeń) Przyszłości” - relacja z konferencji w PIM MSWiA w Warszawie

9 kwietnia 2026 r. Aula Państwowego Instytutu Medycznego MSWiA w Warszawie stała się miejscem strategicznej debaty poświęconej bezpieczeństwu systemu ochrony zdrowia. Spotkanie „Bezpieczny Szpital (wobec zagrożeń) Przyszłości” od początku miało jasno określony charakter: zamknięte forum eksperckie, w którym liczy się nie deklaratorywność, lecz doświadczenie i projekty możliwe do wdrożenia. Konsekwentne budowanie przestrzeni do rozmowy między praktykami, dyrektorami szpitali, służbami, administracją i partnerami technologicznymi, stanowi o sile tych spotkań.

Marcin Malinowski
Dariusz Szafranski

Patronami Honorowymi debaty byli Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Minister Zdrowia Jolanta Sobierańska – Grenda.

Organizatorami wydarzenia byli PIM MSWiA oraz Platforma Transferu Wiedzy – Bezpieczny Szpital Przyszłości.

Wystąpienie inauguracyjne prof. Piotra Suwalskiego, Dyrektora PIM MSWiA w Warszawie, osadziło debatę w aktualnym kontekście geopolitycznym.

- Skala zachodzących zmian, zarówno geopolitycznych, jak i legislacyjnych, skłoniła nas do zorganizowania tej dyskusji – powiedział prof. P. Suwalski. - Zagrożenia nie mają dziś wyłącznie charakteru militarnego, coraz częściej są rozproszone, hybrydowe i trudne do przewidzenia. To wymusza zmianę myślenia o szpitalu: z jednostki reagującej na kryzysy w kierunku organizacji stale utrzymującej wysoką gotowość operacyjną. Dodatkowo należy mieć na względzie, że w przypadku konfliktów zbrojnych czy zdarzeń masowych szpitale nadal muszą nieść pomoc pacjentom i wykonywać swoje rutynowe czynności.

Jak podkreśliła Dr Agnieszka Tuderek-Kuleta, Dyrektor w Departamencie Bezpieczeństwa Ministerstwa Zdrowia, zmieniła się całkowicie

optyka patrzenia na zadania szpitali.

- Jeszcze kilkanaście lat temu myśleliśmy o bezpieczeństwie w szpitalach przede wszystkim w kontekście leczenia. Teraz traktujemy ochronę zdrowia jako krytyczny element obrony państwa – powiedziała Dyr. A. Tuderek-Kuleta.

Istotnym wyzwaniem pozostaje zapewnienie odpowiednich zasobów, zarówno kadrowych, jak i infrastrukturalnych.

- Personel medyczny stanowi fundament systemu, dlatego konieczne jest jasne określenie jego roli w czasie wojny, w tym przydziałów organizacyjnych w ramach obrony cywilnej – zaznaczył Wiesław Leśniakiewicz, podsekretarz stanu w MSWiA. - Jednocześnie należy zachować zdolność do realizacji świadczeń w warunkach „codziennych”, ponieważ nawet w sytuacjach kryzysowych system musi



Gośćmi wydarzenia było ponad 100 osób: m.in. prezesów i dyrektorów szpitali z całego kraju, przedstawicieli MSWiA, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Cyfryzacji, RARS, władze wojewódzkie, samorządowcy, kierownictwo Komendy Głównej Policji, Państwowej Straży Pożarnej i Lotniczego Pogotowia Ratunkowego.

odpowiadać na bieżące potrzeby zdrowotne społeczeństwa.

Wyraznym punktem odniesienia dla uczestników była prezentacja doświadczeń ukraińskich, którą poprowadził Maksim Paulouski, specjalista anestezjologii i intensywnej terapii, Dyrektor Medycyny w Kyiv City Hospital 1.

- Bazując na naszych doświadczeniach w ramach przygotowań na sytuacje nadzwyczajne kluczowe są: decentralizacja infrastruktury, alternatywne źródła zasilania i komunikacji, podziemne miejsca do funkcjonowania oddziałów szpitalnych, sal operacyjnych i zabiegowych, a także magazynowania zasobów – wskazywał Dyr. M. Paulouski.

Te wnioski wracały później wielokrotnie w trakcie paneli dyskusyjnych.

Panel dyskusyjny „Zagrożenia geopolityczne i ich wpływ na szpitale”

Pierwsza część dyskusji eksperckiej koncentrowała się na wpływie zagrożeń geopolitycznych na funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia. Uczestnicy wskazywali, że zmienia się nie tylko skala ryzyka, ale i zakres odpowiedzialności szpitali.

Coraz częściej są one traktowane jako aktywny element systemu bezpieczeństwa państwa, współpracujący z administracją, służbami i operatorami infrastruktury



Debate w PIM MSWiA zgromadziła ponad 100 uczestników z całej Polski.

krytycznej. W tym kontekście szczególnie wybrzmiał temat finansowania: potrzeby stabilnych, długofalowych inwestycji w infrastrukturę, a nie wyłącznie działań doraźnych.

Dyskusja pokazała również, że doświadczenia pandemii COVID-19 pozostają ważnym punktem odniesienia. Wskazywano na konieczność lepszego planowania elastycznych przestrzeni (np. szpitali tymczasowych), ale także na potrzebę utrzymania kompetencji i procedur wypracowanych w czasie kryzysu, zamiast ich wygaszania po ustąpieniu zagrożenia.

Panel dyskusyjny „Gotowość operacyjna szpitali oraz służb publicznych w sytuacjach masowych i nadzwyczajnych”

Cieężar dyskusji w tej części został przesunięty na praktykę zarządzania zdarzeniami masowymi. Uczestnicy reprezentujący m.in. ratownictwo medyczne, lotnicze pogotowie ratunkowe czy administrację rządową, zwracali uwagę na konkretne bariery: ograniczoną przepustowość oddziałów ratunkowych, niedobory kadrowe, a także trudności w koordynacji działań między różnymi służbami.

Jednocześnie podkreślano, że regularne ćwiczenia i symulacje realnie podnoszą gotowość systemu pod warunkiem, że wnioski z nich są wdrażane, a nie jedynie raportowane.

Istotnym wątkiem była współpraca międzysektorowa, szczególnie na styku szpitali, Państwowej Straży Pożarnej, Policji i Lotniczego Pogotowia Ratunkowego. Wskazywano, że skuteczność działań w sytuacjach masowych zależy nie tyle od pojedynczych procedur, co od zdolności do szybkiej integracji działań wielu podmiotów i pracujących tam ludzi.

Panel dyskusyjny „Infrastruktura, technologia, cyberbezpieczeństwo – odporność szpitali na zagrożenia”

W ostatnim czasie obserwujemy wyraźne nasilenie cyberataków na sektor ochrony zdrowia. To zjawisko budzi poważny niepokój i pokazuje skalę wyzwań, z jakimi mierzy się dziś system.

- Przy obecnej dynamice i kreatywności cyberprzestępców nie ma możliwości zapewnienia stuprocentowej ochrony. Możemy natomiast konsekwentnie ograniczać ryzyko i wzmacniać odporność orga-

nizacji – podkreślała Weronika Dejneka, Członek Zarządu PZU Zdrowie. - Szczególną uwagę należy zwrócić na bezpieczeństwo danych. W przypadku ataku kluczowe znaczenie ma nie tylko ochrona danych, ale również szybkość przywrócenia systemów do działania. Dlatego niezbędne jest właściwe zarządzanie kopiami zapasowymi. Zgodnie z najlepszymi praktykami powinny być one przechowywane w odseparowanych lokalizacjach, także geograficznie. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że atak obejmie również backupy, co znacząco wydłuży proces odbudowy.

W tej części wyraźnie wybrzmiała rola partnerstwa publiczno-prywatnego – zarówno w zakresie inwestycji infrastrukturalnych, jak i wdrażania nowoczesnych rozwiązań. Przedstawiciele firm technologicznych wskazywali konkretne modele współpracy, które mogą zwiększyć odporność systemu bez nadmiernego obciążania budżetów publicznych. Ekspert podkreślał też, że własne zasoby sprzętowe i ludzkie często nie stanowią zapory przed dobrze wyposażonymi i bezwzględnie przystępcami.

ciąg dalszy na stronie 02

Patronaty honorowe:



Organizatorzy:



Partnerzy:



Partnerzy:



Relacja z debaty

Zdrowa Przyszłość  Inspiracje

- Racjonalnym kierunkiem wydaje się wykorzystanie zasobów zewnętrznych, w tym rozwiązań chmurowych – powiedział Paweł Dobrzański, CSO/ Security Tribe Lead T-Mobile Polska, Członek Zarządu T-Mobile Polska Business Solutions.

- W sytuacji kryzysowej, zamiast odtwarzać lokalne serwery, możliwe jest szybkie przeniesienie systemów do środowiska chmurowego i przywrócenie ich działania w krótkim czasie. Utrzymywanie fizycznej infrastruktury „na zapas” – szczególnie w modelu rezerw strategicznych, wiąże się z ryzykiem jej dezaktualizacji i wysokimi kosztami utrzymania.

Dyskusja o cyberbezpieczeństwie zawierała wiele przykładów z życia codziennego i wniosków z przeprowadzonych ataków hakerskich na szpitale. Niektóre trudności po ataku wymagają pilnego opracowania procedur centralnych lub zmiany przepisów.

- W sytuacji braku dostępu do systemów informatycznych proces raportowania do NFZ zostaje zakłócony, co bezpośrednio wpływa na płynność finansową placówki. Wymaga to przemyslenia alternatywnych rozwiązań na poziomie legislacyjnym – apelował dr n. med. Michał Zabojasz, MBA, Dyrektor SP ZOZ MSWiA w Krakowie.

Zwracano uwagę, że rosnąca liczba incydentów wymaga traktowania bezpieczeństwa IT jako elementu bezpieczeństwa operacyjnego, a nie wyłącznie technicznego.

Podkreślono też wagę stałej edukacji, tym bardziej, że wciąż najsłabszym ogniwem w zabezpieczeniach systemów komputerowych są ludzie.



Na zdjęciu od lewej: Dr n. ekon. Rafał Rosiński, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Cyfryzacji, Dr inż. Jacek Czech, Dyrektor Biura Techniki Cyfrowej i Łączności Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych, Insp. Bartosz Furgala, Zastępca Komendanta Centralnego Biura Zwalczania Cyberprzestępczości, Marzena Mrozek, Prezes Zarządu Szpitala Specjalistycznego w Kościerzynie



Od lewej: Dr n. med. Michał Zabojasz, Dyrektor SPZOZ MSWiA w Krakowie, Jacek Owczarczyk, Z-ca dyr. ds. medycznych WMCCP w Olsztynie, Weronika Dejneka, Członek Zarządu PZU Zdrowie, Paweł Dobrzański, CSO/ Security Tribe Lead T-Mobile Polska, Członek Zarządu T-Mobile Polska Business Solutions.

Bezpieczeństwo wymaga stałych działań, a nie jednorazowych programów.

- Cyberbezpieczeństwo to wyścig między poziomem naszych zabezpieczeń, a możliwościami atakujących – podkreślał Jacek Owczar-

czyk, Zastępca Dyrektora ds. Medycznych, Warmińsko-Mazurskie Centrum Chorób Płuc w Olsztynie – Wymaga to regularnych aktualizacji systemów, wymiany sprzętu oraz ciągłego podnoszenia kompetencji zespołu.

- Rozmawialiśmy nie tylko o sukcesach, ale również o trudnościach i doświadczeniach, które, choć wymagające, stanowią bezcenne źródło wiedzy – podsumował Marcin Malinowski z Platformy Transferu Wiedzy „Bezpiecz-

ny Szpital Przyszłości”. – Za to wszystkim uczestnikom spotkania bardzo dziękuję.

Szczegółowe relacje wraz z opiniami uczestników znajdują się na kolejnych stronach Raportu.

Uzupełnieniem debat były prezentacje eksperckie. Dr hab. n. med. Janusz Kocik, prof. CMKP Dyrektor Szpitala Klinicznego MSWiA z W-MCO w Olsztynie wystąpił z prezentacją pt. „Bezpieczeństwo podmiotu leczniczego dedykowanego ochronie ludności oraz zdrowia funkcjonariuszy i żołnierzy”.

Grzegorz Wójcik, Ekspert T-Mobile ds. sieci Campus Network, przedstawił przykłady wdrożeń prywatnej, bezpiecznej sieci komórkowej 5G w europejskich szpitalach.

Marcin Mikos, Członek Zarządu PZU Zdrowie omówił doświadczenia firmy w zakresie wspierania leczenia żołnierzy i funkcjonariuszy.

Wojciech Dzikowski, Pełnomocnik rektora UM w Lublinie, zaprezentował filmową relację z działań i ćwiczeń w ramach Centrum Symulacji Medycznych Uniwersytetu Medycznego w Lublinie.

Platforma Transferu Wiedzy

Zapewniając przestrzeń do dyskusji, nie ingerujemy jako redakcja w treści. Przedstawiając opinie zarówno przedstawicieli ministerstw, wojewody, szefów służb i szpitali o różnych poziomach referencyjności i zarządzanych przez różne typy organa założycielskie, zostawiamy naszym czytelnikom ocenę. Wierzmy przy tym, że wnioski i opinie będą także przyczynkiem do dyskusji i prac

nad podnoszeniem bezpieczeństwa na różnych płaszczynach w szpitalach, samorządach i ministerstwach.

Zachęcamy także do zgłaszania Państwa przemyśleń do nas na adres baza@ideatrade.pl

Wnioski z debaty będą także rozwijane podczas kolejnych wizyt studyjnych z cyklu „Bezpieczny Szpital Przyszłości”.

Spotkanie w Warszawie potwierdziło, że w obliczu rosnącej liczby zagrożeń – od kryzysów infrastrukturalnych po działania hybrydowe – nie ma alternatywy dla systematycznej, opartej na doświadczeniu wymiany wiedzy. Dużą wartością dla gości były rozmowy kulturalne i odświeżenie oraz nawiązanie relacji z managerami szpitali z całego kraju.

W wystąpieniach końcowych dr Konstanty Szuldrzyński, Z-ca Dyrektora ds. Medycznych PIM MSWiA oraz Marcin Malinowski z Platformy Transferu Wiedzy „Bezpieczny Szpital Przyszłości” podkreślili, że zainteresowanie tematyką i chęć wymiany doświadczeń w takiej formule, zachęcają do organizacji kolejnego wydarzenia z obszaru bezpieczeństwa i podnoszenia gotowości szpitali do sytuacji nadzwyczajnych. Szczegółowy już niebawem. Zapraszamy do lektury.

Dariusz Szafrański i Marcin Malinowski są Wydawcami Raportu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje”, od 2015 roku prowadzą Platformę Transferu Wiedzy „Bezpieczny Szpital Przyszłości”, tworząc możliwości wymiany wiedzy dla managerów szpitali, zarówno online (Baza Wiedzy www.szpitalprzyszlosci.pl) jak i poprzez działania tradycyjne (Konkurs „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje”, Raporty w DGP, wizyty studyjne u laureatów Konkursu oraz debaty eksperckie).

Szpitale w czasie wojny – wyzwania i rozwiązania. Doświadczenia z Kijowa

Wybuch pełnoskalowej wojny w Ukrainie 24 lutego 2022 roku postawił tamtejszy system ochrony zdrowia w sytuacji bez precedensu. Już w pierwszych godzinach konfliktu uruchomiono procedury kryzysowe. Kluczową rolę odegrała szybka koordynacja działań.



- Dwie godziny po rozpoczęciu inwazji przez Rosję otrzymaliśmy jasne wytyczne i cele, które pozwoliły zapew-

nić ciągłość pracy szpitali – podkreśla dyrektor medyczny Kijowskiego Miejskiego Szpitala nr 1, dr Maksim Paulouski.

Pierwsze dni wojny ujawniły skalę braków systemowych.

- Najbardziej krytyczne problemy, z jakimi się zetknęliśmy to: brak zapasów leków i materiałów medycznych, brak rezerw świeżej wody oraz autonomicznego źródła jej dostaw, brak alternatywnych źródeł energii i odpowiednich zapasów paliwa – wylicza dr M. Paulouski.

Do tego wystąpił brak żywności, niedobór personelu medycznego, brak schronów przeciwbombowych oraz stabilnych źródeł komunikacji mobilnej i Internetu.

Doświadczenia kijowskich szpitali pokazują, że skuteczne reagowanie na sytuację kryzysową wymaga nie tylko identyfikacji problemów, ale przede wszystkim szybkiego wdrażania konkretnych rozwiązań. Są też twarde wnioski pod kątem projektowania nowych inwestycji.

- W przyszłości kluczowe oddziały, takie jak izby przyjęć, oddziały intensywnej terapii, sale operacyjne czy laboratoria, powinny być budowane pod ziemią. – podsumowuje dr M. Paulouski – Zapewni to ich stabilne funkcjonowa-

Główne problemy i rozwiązania

Problem: ogrzewanie w okresie zimowym

Rozwiązanie: autonomiczne systemy grzewcze, np. własne kotłownie wykorzystujące biomasę (trociny).

Problem: magazynowanie leków i materiałów medycznych

Rozwiązanie: tworzenie magazynów zabezpieczających zapasy na 1-3 miesiące, zlokalizowanych w przestrzeniach podziemnych lub schronach.

Problem: zaopatrzenie w wodę

Rozwiązanie: budowa autonomicznych ujęć wody, np. studni głębinowych na terenie szpitala.

Problem: zaopatrzenie w energię elektryczną

Rozwiązanie: wykorzystanie alternatywnych źródeł energii:

- generatory diesla,
- panele słoneczne,

- inwertery,
 - powerbanki.
- Problem:** stabilność komunikacji
- Rozwiązanie:** zapewnienie co najmniej dwóch niezależnych źródeł komunikacji:
- satelitarnej (np. Starlink),
 - tradycyjnej (linia stacjonarna) oraz wykorzystanie przenośnych radiostacji.
- Problem:** zaopatrzenie w żywność
- Rozwiązanie:**
- organizacja zaplecza gastronomicznego w szpitalu,
 - współpraca z firmami cateringowymi działającymi na miejscu.
- Problem:** kontrola przemieszczania się pacjentów i odwiedzających
- Rozwiązanie:**
- ograniczenie liczby wejść i wyjść (dwa w dzień, jedno w nocy),
 - otwieranie wszystkich wyjść w sytuacji ewakuacji.
- Informacje: dr Maksim Paulouski

nie w każdych warunkach. Musimy projektować szpitale tak, aby były przygotowane na każdy scenariusz.

Wnioski te stanowią ważną lekcję nie tylko dla Ukrainy, lecz także dla całej Europy, pokazując jak powin-

na wyglądać odporna infrastruktura ochrony zdrowia w obliczu współczesnych zagrożeń.

W ustawie o ochronie ludności komponent medyczny to jeden z fundamentów bezpieczeństwa

Diskusja w debacie „Bezpieczny Szpital (wobec zagrożeń) Przyszłości” wyraźnie pokazała, jak istotne jest budowanie odporności państwa, w tym szczególnie systemu ochrony zdrowia, który musi być przygotowany na najtrudniejsze scenariusze, włącznie z sytuacją wojny. To zadanie nie spoczywa wyłącznie na jednym resorcie, lecz wymaga zaangażowania wszystkich instytucji państwa, odpowiedzialnych za ciągłość jego funkcjonowania.

System ochrony zdrowia odgrywa w tym kontekście rolę kluczową. Przygotowując ustawę o ochronie ludności, uwzględniliśmy komponent medyczny jako jeden z fundamentów bezpieczeństwa. Wymaga to jednak podejścia systemowego. Od zapewnienia dostępności pierwszej pomocy, po funkcjonowanie

wyspecjalizowanych szpitali zdolnych do działania w warunkach kryzysowych przez dłuższy czas.

W ostatnich dniach zakończono prace legislacyjne nad nowelizacją ustawy o ochronie ludności, w której doprecyzowano m.in. rolę szpitali – zarówno podległych Ministerstwu Spraw Wewnętrznych i Administracji, jak i Ministerstwu Obrony Narodowej – w budowaniu odporności państwa. Jednocześnie należy podkreślić, że system musi obejmować wszystkie placówki, także szpitale powiatowe i inne jednostki działające na co dzień w całym kraju.

Kluczowym narzędziem planowania jest program ochrony ludności. W jego ramach zdecydowano o wyodrębnieniu dodatkowego, bardzo istotnego komponentu medycznego.

Naturalnym punktem odniesienia dla budowy systemu są szpitale podległe MSWiA i MON, ze względu na ich potencjał, lokalizację i rolę w systemie bezpieczeństwa. Nie oznacza to jednak marginalizacji innych placówek. Przeciwnie, sprawność całego systemu zależy od właściwego funkcjonowania wszystkich jego elementów.

Istotnym wyzwaniem pozostaje zapewnienie odpowiednich zasobów, zarówno kadrowych, jak i infrastrukturalnych. Personel medyczny stanowi fundament systemu, dlatego konieczne jest jasne określenie jego roli w czasie wojny, w tym przydziałów organizacyjnych w ramach obrony cywilnej. Jednocześnie należy zachować zdolność do realizacji świadczeń w warunkach „codziennych”, ponieważ nawet w sytuacjach kryzysowych system musi odpo-

wiadać na bieżące potrzeby zdrowotne społeczeństwa.

Kolejnym kluczowym elementem jest zapewnienie ciągłości łańcucha dostaw, zarówno w zakresie leków, sprzętu, jak i innych niezbędnych zasobów. Oprócz wsparcia instytucjonalnego, np. ze strony Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych, niezbędne jest również budowanie własnych zapasów przez placówki medyczne.

W ramach Krajowego Planu Odbudowy przewidziano m.in. fundusz bezpieczeństwa i obronności o wartości 10 mld zł, który będzie wspierał działania jednostek samorządu terytorialnego, w tym inwestycje w infrastrukturę ochronną, także w szpitalach.

Dotychczasowe środki w dużej mierze przeznaczone na wzmocnienie systemu ratownictwa medycznego, w tym doposażenie ambulan-



Wiesław Leśniakiewicz, Podsekretarz Stanu w MSWiA

sów. W kolejnych etapach większy nacisk zostanie położony na rozwój szpitalnych oddziałów ratunkowych oraz szeroko rozumianą gotowość systemu

do reagowania na sytuacje kryzysowe. Jednocześnie działania inwestycyjne – takie jak tworzenie miejsc doraźnego schronienia – będą kontynuowane.

Mocna pobudka po „końcu historii”

Z prof. dr. hab. n. med. Piotrem Suwalskim, dyrektorem Państwowego Instytutu Medycznego MSWiA, rozmawia Marcin Malinowski

Marcin Malinowski: Jak w Pana opinii zmienia się dziś podejście do kwestii bezpieczeństwa szpitali i szerzej, systemu ochrony zdrowia w kontekście geopolitycznym?

Prof. Piotr Suwalski: Przez lata, w okresie względnej stabilizacji, który był określany mianem „końca historii”, kwestie odporności państwa, w tym ochrony ludności i obrony cywilnej, zeszły na dalszy plan. Dziś wracamy do nich, często zaczynając od podstaw. Skala zmian geopolitycznych i nowych regulacji sprawia, że bezpieczeństwo, również w wymiarze medycznym, znów staje się jednym z kluczowych tematów.

MM: Jaką rolę w tym systemie odgrywa dziś Państwowy Instytut Medyczny MSWiA?

PS: Na mocy ustawy o ochronie ludności zostaliśmy wskazani jako jedna z instytucji współtworzących i koordynujących komponent medyczny tego systemu. Traktujemy to jako bar-

dzo poważne zobowiązanie. Doświadczenia z Ukrainy jasno pokazują, że zdolność do utrzymania funkcjonowania systemu ochrony zdrowia – zarówno w czasie pokoju, jak i kryzysu czy wojny – jest jednym z fundamentów odporności państwa.

MM: Co to oznacza w praktyce?

PS: Mówimy o budowie systemu, który działa nie tylko w warunkach wojennych. To może być katastrofa masowa, pandemia czy inne zdarzenie kryzysowe. Kluczowa jest zdolność szybkiej reakcji i jednocześnie utrzymania ciągłości leczenia. Nawet w czasie wojny czy pandemii ludzie nadal chorują na zawały, udary czy choroby onkologiczne i muszą mieć zapewnioną opiekę.

MM: Jednym z elementów tej odporności jest sieć szpitali MSWiA. Jak wygląda jej rozwój?

PS: Tworzymy i wzmacniamy sieć ponad 30 placówek w całej Polsce. Ich równomierne rozmieszczenie geo-

graficzne to ogromny atut. Pozwala na skuteczną koordynację działań w skali kraju. Chodzi zarówno o równoważenie dostępu do świadczeń, jak i o współpracę organizacyjną, komunikacyjną oraz merytoryczną, szczególnie w obszarach takich jak intensywna terapia czy medycyna ratunkowa.

MM: Bezpieczeństwo to także infrastruktura krytyczna szpitala. Gdzie dziś widzi Pan największe ryzyko?

PS: Czasem w bardzo podstawowych elementach. Dobrym przykładem są instalacje tlenowe. W wielu placówkach prosty atak może je uszkodzić i sparaliżować funkcjonowanie szpitala. Tymczasem zabezpieczenia, takie jak osłony czy odpowiednie umiejscowienie zbiorników, nie wymagają wielkich nakładów, a znacząco zwiększają bezpieczeństwo. To pokazuje, że nie zawsze chodzi o ogromne inwestycje, ale o świadomość i dobre przygotowanie.

MM: A co z zagrożeniami cybernetycznymi?

PS: Cyberbezpieczeństwo to dziś klucz do tego, by móc leczyć pacjentów. Szpitale są nieustannie atakowane. Zdarzają się dni, kiedy jest kilkadziesiąt czy kilkaset prób włamań. To ciągle wyścig między atakującymi, a naszymi specjalistami. Inwestujemy w nowoczesne systemy zabezpieczeń, ale jednocześnie wracamy do rozwiązań



Prof. dr hab. n. med. Piotr Suwalski (na zdjęciu podczas debaty) to wybitny polski kardiochirurg i transplantolog, Dyrektor Państwowego Instytutu Medycznego MSWiA w Warszawie. Pionier kardiochirurgii małoinwazyjnej, endoskopowej i robotycznej, twórca największego w Europie centrum kardiochirurgii robotycznej oraz lider w leczeniu wad zastawkowych. Autor ok. 300 publikacji.

Prof. Piotr Suwalski przeprowadził w marcu 2026 r. pierwszą w historii operację telerobotyczną z Chin do Europy, wykonując by-passy (pomostowanie aortalno-wieńcowe) na odległość ok. 10 tys. km. Pacjent znajdował się w Warszawie.

analogowych, np. w komunikacji wewnętrznej. Paradoksalnie okazują się one bardziej odporne na zakłócenia.

MM: Jaką rolę odgrywa współpraca międzynarodowa i szkolenia?

PS: Ogromną. Współpracujemy m.in. z partnerami z Ukrainy, szczególnie w zakresie chirurgii i medycyny urazowej. Lekarze pracujący w warunkach wojennych mają doświadczenia, których nie da się zdobyć w inny sposób. Uczymy się od nich podejmowania decyzji w sytuacjach ekstremalnych, organizacji pracy czy zarządzania dużą liczbą pacjentów jednocześnie.

Wiele rozwiązań, które tam się sprawdzają, wcze-

śniej trudno było sobie nawet wyobrazić. Na przykład kwestia funkcjonowania wind. W standardowych procedurach przeciwpożarowych się je wyłącza, natomiast doświadczenia ukraińskie pokazują, że w warunkach zagrożenia ich sprawność jest kluczowa dla transportu pacjentów. To pokazuje, jak bardzo wojna weryfikuje nasze dotychczasowe założenia.

MM: Mocno wybrzmiała także konieczność nowego podejścia do planowania budynków i infrastruktury.

PS: Nowoczesny szpital musi być projektowany z myślą o różnych scenariuszach zagrożeń. W naszych planach są rozwiązania typu

dual-use, czyli przestrzenie, które w razie potrzeby mogą zmieniać funkcję, na przykład parkingi przekształcane w oddziały medyczne. Idziemy jednak dalej. Planujemy także przestrzenie chronione, obejmujące m.in. bloki operacyjne i oddziały intensywnej terapii zlokalizowane w bezpieczniejszych częściach budynków.

MM: Jaki jest dziś największy priorytet w budowaniu bezpieczeństwa szpitali?

PS: W mojej ocenie to stworzenie spójnego, przeciwieznego systemu reakcji. Takiego, który działa od poziomu lokalnego zdarzenia, aż po sytuację o charakterze ogólnokrajowym.



W sytuacji kryzysowej kluczowa jest zdolność szybkiej reakcji i jednocześnie utrzymania ciągłości leczenia. Nawet w czasie wojny czy pandemii ludzie nadal chorują na zawały, udary czy choroby onkologiczne i muszą mieć zapewnioną opiekę.

Zagrożenia geopolityczne

Zdrowa Przyszłość  Inspiracje

Panel ekspertów nr 1: „Zagrożenia geopolityczne i ich wpływ na szpitale”

Ponad półtora roku po wejściu w życie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej system ochrony zdrowia stoi przed wieloma wyzwaniami – od zagrożeń geopolitycznych po rosnącą agresję wobec personelu medycznego. Uczestnicy panelu zgodnie podkreślali, że odporność sektora nie opiera się wyłącznie na infrastrukturze, lecz na zintegrowanym podejściu obejmującym logistykę, kompetencje kadr, bezpieczeństwo oraz stabilność finansową.

Doświadczenia Ukrainy pokazują, jak kluczowe są sprawne systemy komunikacji, zarządzanie zasobami i zdolność utrzymania ciągłości leczenia w warunkach kryzysowych. Równolegle rozwijane są inwestycje i programy szkoleniowe, a także nowe modele zarządzania, które mają zwiększyć elastyczność placówek. Ekspertzy zwracali uwagę, że skuteczne przygotowanie wymaga nie tylko nakładów, ale i przemyślanych decyzji oraz współpracy wielu instytucji.



Kamil Barczyk, Dyrektor Szpitala św. Łukasza w Bolesławcu, moderator

Mamy już ponad półtora roku obowiązywania ustawy o Ochronie Ludności i Obronie Cywilnej. Jednocześnie mierzymy się z szerokim spektrum zagrożeń – od tych wynikających z sytuacji geopolitycznej po bardziej bezpośrednie, takie jak rosnąca liczba ataków na personel medyczny.

Ochrona zdrowia to nie tylko budowa miejsc schronienia czy współpraca infrastrukturalna z wojskiem, strażą pożarną, policją i innymi służbami odpowiedzialnymi za

bezpieczeństwo. To również odpowiednie przygotowanie infrastrukturalne i logistyczne. Jak podkreślał dyrektor dr Maksim Paulouski z Kijowa, sprawnie funkcjonująca infrastruktura i logistyka mają kluczowe znaczenie dla działania szpitali, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.



Dr Agnieszka Tuderek-Kuleta, Dyrektor, Departament Bezpieczeństwa w Ministerstwie Zdrowia

Ministerstwo Zdrowia podejmuje wiele działań,

mających na celu wzmocnienie szeroko pojętej odporności systemu ochrony zdrowia. Działania takie są realizowane również w ramach ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej. Wszystkie te inicjatywy muszą być traktowane kompleksowo i powinny być realizowane we współpracy międzyresortowej.

Ministerstwo Zdrowia realizuje szereg działań infrastrukturalnych, które wzmacniają odporność systemu. Obejmują one m.in. modernizację szpitalnych oddziałów ratunkowych, zakup ambulansów, budowę ładowisk czy doposażenie oddziałów. Każda tego typu inwestycja przekłada się bezpośrednio na zwiększenie bezpieczeństwa i zdolności reagowania podmiotów leczniczych.

Równolegle prowadzone są działania ukierunkowane na rozwój kompetencji personelu medycznego.

Jednym z kluczowych obszarów jest bezpieczeństwo personelu medycznego, również w czasach pokoju. W tym zakresie działania podejmują nie tylko Ministerstwo Zdrowia, ale również Ministerstwo Sprawie-
dliwości oraz sami dysponenti zespołów ratownictwa medycznego. (szerszy komentarz na stronie 10).



Prof. Piotr Suwalski, Dyrektor PIM MSWiA w Warszawie

Na mocy ustawy o ochronie ludności na nasz Insty-

tut został nałożony obowiązek współtworzenia systemu, który przyjmujemy z pełną odpowiedzialnością. To ważny element budowy komponentu medycznego obrony cywilnej, kluczowego dla odporności państwa. Doświadczenia Ukrainy pokazują, że sprawnie funkcjonujący system ochrony zdrowia, zapewniający ciągłość leczenia także w czasie wojny, jest jednym z fundamentów stabilności państwa.

Konsekwentnie w PIM MSWiA realizujemy inwestycje infrastrukturalne. W najbliższym czasie oddany zostanie nowy budynek, który będzie wspierał m.in. funkcjonariuszy MSWiA, jednej z kluczowych grup systemu ochrony ludności i obrony cywilnej. Trwają również prace nad dalszą rozbudową szpitala, uwzględniające zarówno przestrzenie ochronne, np. miejsca ukrycia, jak i modernizację infrastruktury.

Istotnym elementem naszych działań jest zwiększanie odporności technologicznej. Uruchomiliśmy nową serwerownię, rozwijane są także rozwiązania zwiększające samowystarczalność energetyczną i ciepłą oraz systemy łączności, w tym powrót do technologii analogowych, które są mniej podatne na zakłócenia.



Dr n. med. Artur Zaczyński, Zespół Pomocy Humanitarno-Medycznej

Jako społeczeństwo potrafimy działać bardzo sprawnie i racjonalnie w sytuacjach zagrożenia. Dziś widać wyraźnie, że na szczęście zaczynamy przygotowywać się wcześniej, a nie – jak w czasie pandemii – reagować dopiero w momencie kryzysu. Wówczas wiele rozwiązań trzeba było tworzyć od podstaw. Obecnie odpowiednie zmiany legislacyjne już się dokonują, choćby w obszarze regulacji dotyczących tlenu medycznego.

Doświadczenia Ukrainy pokazują bardzo wyraźnie, że na wojnie celem ataków nie są wyłącznie żołnierze, lecz także personel medyczny i transport medyczny. Medycy są atakowani, ponieważ ratują życie. To wymusiło zmianę podejścia do ewakuacji.

Obecnie nie stosuje się już modelu szybkiej ewakuacji („load and go”), lecz tworzy się miejsca schronienia,

Zagrożenia geopolityczne

Platforma Transferu Wiedzy  Bezpieczny Szpital Przyszłości

w których możliwe jest utrzymanie pacjentów, nawet w stanie intensywnej terapii, przez kilka dni, do momentu uzyskania bezpiecznych warunków transportu. Istotnym zagrożeniem są także drony, które monitorują ruch pojazdów medycznych.

Kluczowe znaczenie ma infrastruktura szpitalna, dostęp do zasobów oraz logistyka, w tym bezpieczna komunikacja. Tradycyjne sieci łączności mogą być zakłócone, podsłuchiwane, a nawet wykorzystywane do lokalizacji, co wymusza całkowitą zmianę podejścia do systemów komunikacji.

Wyzwaniem jest również dystrybucja leków. Na początku wojny brak koordynacji powodował chaos. Obecnie coraz większą rolę odgrywają centralne mechanizmy dystrybucji oraz odpowiednio zorganizowane huby logistyczne.

Kolejnym istotnym obszarem jest system krwiodawstwa, w tym wykorzystanie krwi pełnej. W Polsce te kwestie nie są jeszcze w pełni uregulowane, jednak trwają prace nad rozszerzeniem uprawnień w tym zakresie.

Ogromne znaczenie ma także logistyka transportu medycznego. W warunkach wojennych transport lotniczy często nie jest możliwy, dlatego wykorzystywane są alternatywne rozwiązania, takie jak transport wieloetapowy czy pociągi medyczne, które rozwijane są również w oparciu o doświadczenia z pierwszych miesięcy wojny.

Możemy i powinniśmy czerpać z doświadczeń Ukrainy. Nasze zespoły spędziły tam łącznie około dwóch lat w trakcie licznych misji, zarówno w rejonach przyfrontowych, jak i w Kijowie, zdobywając wiedzę i praktyczne doświadczenie. Jesteśmy gotowi się nim dzielić.



Piotr Grzebalski, Dyrektor Biura Relacji z Sektorem Publicznym w Banku Gospodarstwa Krajowego

Chciałbym zwrócić uwagę na istotny, a często pomijany aspekt. Przy dostępności środków można dziś zrealizować wiele inwestycji. Kluczowe pytanie brzmi jednak: jak je później utrzymać?

Większość inwestycji w systemie ochrony zdrowia finansowana jest z dotacji, a instytucje finansowe – takie jak banki – uzupełniają te środki. Zdarzają się również pro-

jekty w pełni finansowane komercyjnie, realizowane przez dobrze zarządzane placówki, które radzą sobie nawet w trudnych warunkach, np. przy problemach z płynnością wynikających z braku rozliczania nadwykonoń.

Z doświadczeń innych sektorów jasno wynika jednak, że każda inwestycja generuje koszty. Zarówno jej realizacja, jak i późniejsze utrzymanie. Nowoczesne technologie, infrastruktura czy rozwiązania typu dual-use zwiększają bezpieczeństwo i funkcjonalność, ale jednocześnie podnoszą koszty operacyjne.

Dlatego niezwykle ważne jest zadbanie o stronę przychodową. To apel szczególnie do dyrektorów szpitali: inwestycje muszą być planowane w sposób przemyślany, z uwzględnieniem ich wpływu na wynik finansowy placówki. Instrumenty zwrotne, nawet preferencyjne, będą wymagały spłaty, a amortyzacja musi zostać uwzględniona w rachunku ekonomicznym.

O ile część działań rzeczywiste może mieć charakter relatywnie niewielkich inwestycji, o tyle inne, jak np. budowa infrastruktury podziemnej czy przenoszenie funkcji szpitalnych na niższe kondygnacje, wiąże się z bardzo dużymi nakładami i wysokimi kosztami utrzymania.

Wstępne analizy pokazują, że tego typu projekty są opłacalne przede wszystkim dla stabilnych, dobrze zarządzanych jednostek. Dlatego obok

bezpieczeństwa i funkcjonalności to kwestia ekonomiczna jest jednym z kluczowych czynników decydujących o powodzeniu tych inwestycji.



Dr Mariola Dwornikowska-Dąbrowska, Z-ca Dyrektora ds. Finansów i Administracji, Wojewódzki Szpital Specjalistyczny we Wrocławiu, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy

Dziękuję Dyr. Piotrowi Grzebalskiemu za ważny apel, dotyczący odpowiedzialnego podejścia do inwestycji. Obserwując środowisko menedżerów ochrony zdrowia, w tym dyrektorów finansowych, widać wyraźnie, że jednym z kluczowych postulatów jest konieczność rzetelnej analizy wskaźników przed podjęciem każdej decyzji inwestycyjnej. Bez tego nie da się budować stabilności systemu i działania placówki, która winna mieć charakter długofalowy.

Odporność systemu możemy wzmacniać również poprzez sprawne zarządzanie, na przykład zgodne z filozofią lean. To podejście pozwala eliminować marnotrawstwo:



Inwestycje muszą być planowane w sposób przemyślany, z uwzględnieniem ich wpływu na wynik finansowy placówki. Instrumenty zwrotne, nawet preferencyjne, będą wymagały spłaty, a amortyzacja musi zostać uwzględniona w rachunku ekonomicznym – podkreślał Piotr Grzebalski (na zdjęciu).

zbędny transport, nieuporządkowane procesy logistyczne, brak lub nadmiar procedur czy nieefektywne wykorzystanie zasobów. Warto przyjrzeć się obecnym rozwiązaniom, także w obszarze jakości i ocenić, czy nasze procedury nie są zbyt rozbudowane, czasochłonne i obciążające organizacyjnie.

Eliminacja zbędnych przebiegów i uproszczenie procesów przekładają się bezpośrednio na oszczędności oraz większą sprawność działania. Metodyka lean, oparta na zarządzaniu przepływem, może być szczególnie przydatna w sytuacjach kryzysowych, na przykład przy nagłym napływie pacjentów w wyniku zdarzeń masowych, katastrof czy zdarzeń o charakterze militarnym. W takich warunkach konieczne jest szybkie i elastyczne dostosowanie ścieżki pacjenta.

Istotnym elementem jest również zarządzanie łańcuchem dostaw oraz zapasami. Przykłady z Kijowa pokazują, jak duże znaczenie ma odpowiednie zabezpieczenie zasobów dla bezpieczeństwa pacjentów. Warto więc przeanalizować funkcjonujące w placówkach procedu-

ry gospodarki magazynowej, w tym sposób zarządzania zapasami.

Na koniec chciałabym zachęcić Państwa do spojrzenia na filozofię lean także jako narzędzie wspierające podejmowanie decyzji. Angażowanie zespołu w proces zarządzania sprawia, że w sytuacjach kryzysowych decyzje mogą być podejmowane szybciej, sprawniej i bliżej miejsca ich realizacji. To realnie zwiększa zdolność organizacji do reagowania. Dlatego warto inwestować nie tylko w infrastrukturę, ale również w kulturę organizacyjną oraz nowoczesne metody i systemy zarządzania.



Dr n. hum. Łukasz Kosiński, Pełnomocnik Dyrektora ds. Strategii i Komunikacji, Szpital Uniwersytecki nr 2 im. dr. Jana Biziela w Bydgoszczy

Za nami różnorodne działania, które wpływają na podnoszenie gotowości do wydarzeń kryzysowych. Staramy się także przygotowywać na zdarzenia zagrażające personelowi szpitala. Przykładem jest projekt „Azyl”, który został doceniony przez Kapitułę Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” i wygrał w ubiegłym roku.

To inicjatywa, która powstała we współpracy z policją jako program szkoleniowy „szyty na miarę”, dostosowany do specyfiki naszej placówki. Każdy szpital różni się bowiem infrastrukturą, strukturą kadrową i poziomem doświadczenia personelu, dlatego rozwiązania muszą być indywidualizowane.

Szkolenie opierało się na trzech kluczowych elementach: jak reagować w sytuacji zagrożenia, nie narażając się na odpowiedzialność prawną, jak przygotować się na sytuację agresji lub ataku, które nie mają charakteru terrorystycznego, ale stanowią realne zagrożenie (np. wtargnięcie osoby uzbrojonej) oraz gdzie znaleźć bezpieczne miejsce w szpitalu, by przetrwać do czasu przyjazdu wyspecjalizowanych służb.

Szkolenie pilotażowo objęło pracowników najbardziej narażonych na agresję, przede wszystkim SOR. Jednocześnie zaproszono wszystkich chętnych pracowników, niezależnie od stanowiska. Dobrowolność udziału przełożyła się na większe zaangażowanie, a pierwsza grupa uczestników stała się ambasadorami projektu w organizacji.

We współpracy z policją przeanalizowano infrastrukturę szpitala – m.in. systemy alarmowe, rozmieszczenie zabezpieczeń czy możliwość fizycznego blokowania drzwi. Szkolenie odbywało się w wybranych pomieszczeniach szpitalnych, gdzie można było bezpiecznie przećwiczyć barykadowanie się przy użyciu dostępnych na co dzień przedmiotów.

Nasz model współpracy z policją i realizacji podobnych szkoleń może być z powodzeniem wdrażany w innych szpitalach, z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań i dostępnych partnerów instytucjonalnych.

Równolegle realizowane są także inne inicjatywy edukacyjne, które choć nie są bezpośrednio związane z obronnością, mogą mieć istotne znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Przykładem są szkolenia dla pacjentów i ich rodzin z zakresu opatrywania ran w warunkach domowych, które w sytuacjach zagrożenia mogą okazać się bardzo przydatne.



Od lewej: Kamil Barczyk, dr n. med. Artur Zaczyński oraz dr Agnieszka Tuderek – Kuleta

Gotowość operacyjna szpitali i służb publicznych

Zdrowa Przyszłość  Inspiracje

Panel ekspertów nr 2: „Gotowość operacyjna szpitali oraz służb publicznych w sytuacjach masowych i nadzwyczajnych”

To dyskusja wywołała duże emocje i trwała najdłużej spośród wszystkich. Zapraszamy do zapoznania się z wypowiedziami uczestników. Główne tezy z dyskusji oraz pełna treść wystąpień, znajdują się na www.szpitalprzyszlosci.pl. Wypowiedzi uczestników w kolejności wystąpień.



Wojciech Dzikowski,
Pełnomocnik Rektora ds. kontaktów z otoczeniem społecznym w zakresie edukacji dla bezpieczeństwa, Uniwersytet Medyczny w Lublinie, moderator panelu

Warunki kryzysowe wystawiają na próbę wszystkie elementy systemu, którego naturalnym stanem jest rutyna. Pojawiają się zadania niewystępujące podczas normalnego funkcjonowania, a to z kolei ujawnia deficyty.

Jednym z najbardziej dotkliwych niedoborów jest

brak personelu. W sytuacji nadzwyczajnej może się okazać, że brakuje ludzi by poszerzyć bazę łóżkową lub sprawnie ewakuować pacjentów.

W odpowiedzi na ten problem w Uniwersyteckim Szpitalu Klinicznym Nr 4 w Lublinie, we współpracy z 2 LBOT, sformowano Zespoły Wsparcia Logistyki. Są to żołnierze WOT przeszkoleni w topografii szpitala, znający infrastrukturę komunikacyjną z jej ograniczeniami, orientujący się w zasadach funkcjonowania oddziałów i w postępowaniu z pacjentami.

Sprawdzianem było ćwiczenie SZPITAL 25, podczas którego m. in. przeprowadzono poszerzenie bazy łóżkowej na kilku oddziałach oraz ewakuację. Co ważne, działania były prowadzone podczas normalnego funkcjonowania szpitala, a obserwatorzy monitorowali potencjalne zakłócenia.

Analiza ćwiczeń potwierdziła wysoką skuteczność tego modelu. Oba elementy zostały zrealizowane bez udziału personelu szpitala, pod wnikliwym nadzorem pielęgniarek oddziałowych.

Rozwiązanie to wpisuje się w koncepcję współpracy pomiędzy podmiotami, na co dzień reprezentującymi różne rzeczywistości. Skuteczność zespołu jest wynikiem wysokiego wyszkolenia wszystkich członków i efektywnej komunikacji. A to da się wypracować wyłącznie w toku sumiennych treningów.



Wiesław Leśniakiewicz,
Podsekretarz Stanu w MSWiA
Jeśli będziemy biernie oczekiwać na szczegóły

we wytyczne z ministerstw, a zabraknie zdroworozsądkowego podejścia do przygotowań, niewiele uda się wspólnie osiągnąć. Kluczową rolę odgrywają osoby zarządzające instytucjami i zakładami – to one stanowią podstawowy element organizacyjny całego systemu. Bez ich zaangażowania i inicjatywy nawet najlepsze rozwiązania systemowe pozostaną niewykorzystane.

Należy pamiętać, że ustawa o ochronie ludności funkcjonuje dopiero od półtora roku. Jej opracowanie i wdrożenie wymagało czasu, jednak obecnie najważniejsze jest przejście od etapu tworzenia przepisów do praktycznego działania.

W związku z tym chciałbym zaapelować o podjęcie wspólnej, nieskomplikowanej inicjatywy, która nie wymaga dużych nakładów.

Proponujemy, aby jeden miesiąc w roku poświęcić na powszechną edukację w zakresie podstawowych umiejętności ratunkowych. W inicjatywę tę mogą włączyć się uczelnie, szkoły, instytucje publiczne oraz

organizacje społeczne. Chodzi o nauczanie obywateli prostych, praktycznych działań – takich jak tamowanie krwotoków, opatrywanie ran czy udzielanie pierwszej pomocy.

To właśnie te podstawowe czynności, podejmowane w pierwszych minutach zdarzenia, mogą mieć kluczowe znaczenie dla ratowania zdrowia i życia. Dlatego warto postawić na powszechną, praktyczną edukację, która realnie zwiększy poziom bezpieczeństwa społecznego.



Robert Sitnik, Wicewojewoda Mazowiecki

W ramach Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej wartość ubie-

głorocznych inwestycji w placówkach medycznych w województwie mazowieckim przekroczyła 140 mln zł. Z perspektywy zarządzania kryzysowego patrzymy na różnego rodzaju zagrożenia dla bezpieczeństwa szpitali, w tym również kryzysy wynikające z przerw w dostawie prądu czy wody, które są w stanie całkowicie sparaliżować funkcjonowanie placówek.

W ubiegłym roku mieliśmy do czynienia z awarią infrastruktury wodociągowej w Otwocku, która doprowadziła do długotrwałego braku wody. Skutki awarii dotknęły również Powiatowe Centrum Zdrowia, gdzie bez wsparcia sił Państwowej Straży Pożarnej oraz wojska sytuacja byłaby niezwykle trudna. Dlatego tak istotne jest inwestowanie w zabezpieczenie podstawowych zasobów, takich jak własne ujęcia wody, awaryjne systemy zasilania.

Właśnie tego rodzaju inwestycje możliwe są do sfinansowania w ramach programów rządowych.

Gotowość operacyjna szpitali i służb publicznych

Platforma Transferu Wiedzy  Bezpieczny Szpital Przyszłości**Dr inż. Dariusz Marczyński,**
Ekspert ds. Obrony ludności i Obrony Cywilnej oraz Zarządzania Kryzysowego

Podnoszenie gotowości operacyjnej podmiotów leczniczych zostało wskazane w art. 30 ustawy o Państwowym Ratownictwie Medycznym. To ważny punkt wyjścia, jednak bez jego rozwinięcia w postaci konkretnych kryteriów, standardów i wymagań funkcjonalnych trudno będzie skutecznie zarządzać tym obszarem, zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym.

Dlatego w podejściu do budowania odporności – rozumianej jako zdolność systemu, personelu i instytucji do funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych, w tym w czasie wojny – konieczne jest zdefiniowanie jasnych standardów. Powinny one obejmować nie tylko kwestie infrastrukturalne, ale także ochronę personelu i pacjentów oraz organizację pracy w różnych stanach gotowości.

Kluczowe jest rozróżnienie poziomów funkcjonowania: od trybu normalnego, przez stan podwyższonej gotowości (np. przy zdarzeniach z dużą liczbą poszkodowanych o charakterze krótkotrwałym), aż po działania w warunkach długotrwałego kryzysu czy wojny. Takie podejście pozwoli określić, jakie zasoby i zdolności są niezbędne i dostępne na każdym etapie, a w konsekwencji ułatwi również racjonalne planowanie finansowe.

Proponowane rozwiązania wpisują się w budowę komponentu medycznego systemu

odporności państwa. Powinien on obejmować zarówno szpitale, w tym placówki MSWiA, jak i ich zdolności działania poza aktualną strukturą szpitalną, np. w formie tymczasowych miejsc udzielania pomocy. Wymaga to odpowiedniego zabezpieczenia infrastrukturalnego i organizacyjnego, oraz integracji z innymi elementami systemów ratowniczych i ochrony zdrowia.

Kluczowe pozostają także szkolenia. Nie tylko kadry zarządzające, lecz całego personelu. Budowanie świadomości, oparte na rzetelnej wiedzy i otwartej komunikacji, przekłada się zarówno na kompetencje, jak i na jakość współpracy w sytuacjach kryzysowych.

**Nadbrzyg. Grzegorz Szyszka,**
Zastępca Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej

W naszych działaniach opieramy się na doświadczeniach z organizacji Euro 2012, okresu pandemii, a także – w dużej mierze – na doświadczeniach ukraińskich oraz codziennej współpracy ze szpitalami.

Z perspektywy operacyjnej chciałbym zwrócić uwagę na trzy kluczowe obszary: ścieżki dekontaminacyjne w szpitalach, środki ochrony indywidualnej dla personelu oraz sprzęt do detekcji zagrożeń radiacyjnych.

W zakresie dekontaminacji apelujemy o tworzenie profesjonalnych, stałych ścieżek – wyposażonych w odpowiednią infrastrukturę, w tym ogrzewanie, systemy filtracji, sepa-

ratory i kanalizację. Muszą to być rozwiązania zdolne do funkcjonowania przez dłuższy czas, szczególnie w przypadku zdarzeń o dużej skali, obejmujących nie tylko pojedyncze lokalizacje, ale całe regiony czy kraj.

Równie istotne są środki ochrony indywidualnej. Powinny być dostępne natychmiast – już w pierwszych minutach od wystąpienia zagrożenia. Każda placówka powinna dysponować zapasem pozwalającym na co najmniej jeden dzień samodzielnego działania.

Należy pamiętać, że w sytuacjach masowych pacjenci często trafiają do szpitali różnymi drogami: pieszo, transportem prywatnym, przez różne wejścia. Tym bardziej konieczne jest zabezpieczenie personelu i infrastruktury już na etapie przyjęcia.

Trzecim kluczowym elementem jest sprzęt do detekcji zagrożeń, w szczególności radiacyjnych.

Doświadczenia z Ukrainy pokazują również, jak zmienia się charakter zagrożeń. Zdarza się, że po pierwszym uderzeniu, gdy na miejsce docierają służby ratownicze, następuje kolejny atak. W takich warunkach działania ratownicze są znacznie utrudnione, a liczba dostępnych zasobów ograniczona.

**Dr n. med. Marcin Podgórski,**
Dyrektor Lotniczego Pogotowia Ratunkowego

Jeśli chodzi o infrastrukturę dla lotniczych zespołów ratownictwa medycznego, należy podkreślić, że w ostatnich kil-

kunastu latach nastąpił w tym obszarze bardzo duży rozwój. Obecnie w Polsce funkcjonuje ponad 240 lądowisk przyszpitalnych, które – m.in. dzięki wsparciu Ministerstwa Zdrowia – zostały dostosowane do obowiązujących wymogów technicznych. Co istotne, wiele z nich jest modernizowanych lub budowanych nie tylko do obsługi śmigłowców Lotniczego Pogotowia Ratunkowego, ale także większych statków powietrznych, co ma kluczowe znaczenie zarówno w czasie pokoju, jak i w sytuacjach kryzysowych czy wojennych.

Doświadczenia, w tym z okresu pandemii COVID-19, pokazują, że taka uniwersalność infrastruktury przynosi realne korzyści.

Przykłady potencjalnych zdarzeń masowych, takich jak próby sabotażu infrastruktury transportowej, pokazują, że liczba poszkodowanych może sięgać setek. W takich sytuacjach kluczowe staje się systemowe przygotowanie szpitali na przyjęcie dużej liczby pacjentów.

Nie chodzi wyłącznie o zdarzenia o charakterze CBRN, lecz również o sytuacje wymagające szybkiej alokacji pacjentów pomiędzy placówkami. W tym kontekście niezwykle ważna jest mobilna infrastruktura przedszpitalna – zarówno naziemna, jak i lotnicza – umożliwiająca sprawne kierowanie pacjentów do ośrodków zdolnych do udzielenia im pomocy.

Jednym z wyzwań pozostaje dostępność personelu medycznego. W wielu przypadkach pracownicy dojeżdżają do placówek z odległości kilkudziesięciu, a nawet ponad 100 kilometrów, co w sytuacjach kryzysowych może znacząco ograniczać gotowość operacyjną szpitali. Tym bardziej istotne jest budowanie systemu opartego na elastycznym i adaptacyjnym podejściu, a nie wyłącznie na sztywnych procedurach.

**Katarzyna Kapuścińska,**
Dyrektor, Dolnośląski Szpital Specjalistyczny im. T. Marciniaka - Centrum Medycyny Ratunkowej we Wrocławiu

Kiedy mówimy o gotowości operacyjnej szpitali i służb publicznych, często myślimy o procedurach, sprzęcie czy liczbie personelu. Jednak prawdziwa gotowość zaczyna się znacznie wcześniej – od systemowego podejścia do

ryzyka, współpracy międzyinstytucjonalnej oraz zdolności do działania w warunkach niepewności.

Sytuacje masowe i nadzwyczajne mają jedną wspólną cechę: przekraczają standardowe zdolności systemu ochrony zdrowia. I właśnie wtedy ujawnia się realna odporność systemu.

Pierwszym filarem gotowości jest planowanie i scenariusze działania. Szpitale oraz służby ratunkowe muszą posiadać nie tylko plany kryzysowe, ale przede wszystkim regularnie je aktualizować i testować. Dokument, który leży w szufladzie, nie ratuje życia – robią to ludzie, którzy wiedzą, jak go zastosować w praktyce.

Drugim elementem jest interoperacyjność służb. W sytuacjach masowych nie działa pojedyncza instytucja – działa system. Ratownictwo medyczne, straż pożarna, policja, administracja publiczna oraz szpitale muszą mówić wspólnym językiem operacyjnym. Brak spójnej komunikacji jest jedną z najczęstszych przyczyn chaosu w pierwszej fazie zdarzenia.

Trzeci filar to zarządzanie zasobami. Nie chodzi tylko o dostępność łóżek czy sprzętu, ale o zdolność do ich szybkiej relokacji. Elastyczność systemu – możliwość przekształcenia oddziałów, zwiększenia przepustowości SOR czy uruchomienia procedur triage – decyduje o tym, ilu pacjentów otrzyma pomoc na czas.

Nie można pominąć roli personelu medycznego i ratowniczego. W sytuacjach nadzwyczajnych to właśnie ludzie są najważniejszym zasobem – ale też najbardziej narażonym na przeciążenie. Dlatego tak istotne są szkolenia, symulacje oraz wsparcie psychologiczne. Gotowość operacyjna to również gotowość mentalna.

Na koniec warto podkreślić jedną rzecz: gotowość operacyjna nie jest stanem, który można osiągnąć raz na zawsze. To proces ciągły – wymagający inwestycji, analizy błędów oraz uczenia się na doświadczeniach.

**Dr n. med. Mariusz Nowak,**
Dyrektor Centrum Leczenia Oparzeń w Siemianowicach Śląskich

Nie mamy już czasu na dalsze dyskusje bez real-

nych działań. Od co najmniej dwóch lat mówimy o konieczności przygotowań, analizujemy zagrożenia, prowadzimy rozmowy, ale tempo wdrażania konkretnych rozwiązań wciąż pozostaje niewystarczające.

Warto docenić rosnącą współpracę międzyresortową, która po raz pierwszy zaczyna mieć charakter rzeczywistości horyzontalnej. To ważny krok, bo skuteczne przygotowanie systemu ochrony zdrowia wymaga skoordynowanych działań wielu instytucji.

Jednocześnie na poziomie praktycznym wciąż brakuje konkretnych wytycznych.

Przykładem są inwestycje w infrastrukturę ochronną. Istniejące niejednoznaczne standardy dotyczące budowy schronów czy podziemnych bloków operacyjnych, często wzajemnie się wykluczają. Tymczasem szpitale już dziś otrzymują środki, które muszą być wykorzystane w zdecydowanie za krótkim czasie.

W połączeniu z rygorami prawa zamówień publicznych sprawia to, że realizacja dużych projektów infrastrukturalnych staje się w praktyce niemożliwa w wyznaczonych terminach. W efekcie wydatkuje się środki na zakup sprzętu, ale bez zapewnienia finansowania jego późniejszego wykorzystania, np. przez możliwość zakontraktowania z NFZ, co prowadzi do publicznego marnotrawstwa.

Dlatego tak ważne jest, aby głos praktyków był słyszany i uwzględniany. Kluczowe jest, aby inwestycje, niezależnie od ich skali, były ściśle powiązane z realnymi potrzebami operacyjnymi i możliwościami ich wykorzystania w codziennej działalności danego szpitala.

Z perspektywy ponad 20 lat zarządzania publicznym szpitalem doświadczam dynamicznych zmian osobowych na kluczowych stanowiskach decyzyjnych oraz zmieniających się uwarunkowań politycznych. Dlatego tak istotne jest budowanie trwałych mechanizmów zarządzania, niezależnych od rotacji kadrowej na poziomie administracyjnym. Centralne planowanie nie może zastąpić decyzji podejmowanych na poziomie lokalnym. To dyrektorzy szpitali najlepiej znają realne potrzeby kadrowe i organizacyjne.

Praktyka pokazuje, że kluczowym zasobem nie jest infrastruktura, lecz ludzie. Sprawnie działający szpital to taki, w którym personel jest zmobilizowany i przygotowany do działania w każdej chwili. Skuteczne zarządzanie nie polega na aktywizowaniu wąskiej grupy liderów, lecz na zaangażowaniu całego zespołu.

**Wicewojewoda Mazowiecki Robert Sitnik – „Z perspektywy zarządzania kryzysowego patrzymy na różnego rodzaju zagrożenia dla bezpieczeństwa szpitali, w tym również kryzysy wynikające z przerw w dostawie prądu czy wody”.**



Panel ekspertów nr 3: „Infrastruktura, technologia, cyberbezpieczeństwo – odporność szpitali na zagrożenia”

Odporność na zagrożenia cyfrowe to temat, który po atakach na infrastrukturę szpitali i znaczących utrudnieniach w ich funkcjonowaniu, zwrócił uwagę wszystkich gości konferencji. Pełne wypowiedzi uczestników znajdują się na www.szpitalprzyszlosci.pl



Dr n. med. Konstanty Szułdrzyński, Z-ca dyrektora ds. medycznych PIM MSWiA w Warszawie, moderator dyskusji

Jeszcze do niedawna zagrożenia związane z infrastrukturą oraz cyberbezpieczeństwem w ochronie zdrowia były bagatelizowane. Dziś wiemy już, że mogą one stanowić poważne ryzyko dla funkcjonowania szpitali, prowadząc nawet do ich paraliżu.

Źródła tych zagrożeń są co najmniej dwojakie. Z jednej strony mamy do czynienia z klasyczną przestępczością – atakami nastawionymi na zysk. Z drugiej strony coraz większe znaczenie zyskują działania o charakterze hybrydowym, w tym motywowane względami politycznymi celowe zakłócanie pracy placówek medycznych i infrastruktury

kluczowej dla ich funkcjonowania.



Dr n. ekon. Rafał Rosiński, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Cyfryzacji

Polska jest obecnie jednym z krajów Unii Europejskiej najbardziej narażonych na cyberataki, a ich liczba dynamicznie rośnie. W 2024 roku odnotowano ok. 111 tys. incydentów, natomiast w 2025 roku było ich już ponad 270 tys. Około 97 proc. z nich stanowiło różnego rodzaju oszustwa komputerowe.

Najgroźniejsze z punktu widzenia funkcjonowania państwa i infrastruktury krytycznej są jednak ataki typu DDoS, mające na celu destabilizację systemów, oraz ataki ransomware, polegające na blokowaniu dostępu do danych i żądaniu

okupu za ich odzyskanie. Tego typu incydenty bezpośrednio dotyczą także szpitali i systemów ochrony zdrowia.

Ministerstwo Cyfryzacji prowadzi szeroko zakrojone działania mające na celu przeciwdziałanie tym zagrożeniom – zarówno na poziomie legislacyjnym, jak i organizacyjnym. Współpracujemy m.in. z Ministerstwem Zdrowia oraz Centrum e-Zdrowia, gdzie funkcjonuje Zespół Reagowania na Incydenty Bezpieczeństwa (CSIRT), odpowiedzialny za szybkie reagowanie na cyberzagrożenia w ochronie zdrowia.

Należy pamiętać, że zagrożenia cybernetyczne nie ograniczają się wyłącznie do samych szpitali. Ataki na infrastrukturę energetyczną czy wodociągową również mogą bezpośrednio wpływać na funkcjonowanie placówek medycznych. Dlatego realizujemy programy takie jak „Cyberbezpieczne wodociągi” oraz inne inicjatywy wzmacniające odporność systemową.

Działania te wpisują się również w szerszy kontekst regulacyjny na poziomie Unii Europejskiej. Przykładem jest nowelizacja ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, będąca implementacją dyrektywy NIS2, która wprowadza m.in. regulacje dotyczące dostawców wysokiego ryzyka.

Kluczowym wyzwaniem pozostaje jednak tzw. higiena cyfrowa. To człowiek jest najsłabszym ogniwem systemu – zarówno pracownicy, jak i podwykonawcy dostarczający rozwiązania technologiczne. Problemem jest także niedobór odpowiednio przeszkolonych kadr.



Dr inż. Jacek Czech, Dyrektor Biura Techniki Cyfrowej i Łączności, Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych

RARS odpowiada za zapewnienie funkcjonowania kluczowych obszarów państwa w sytuacjach kryzysowych, a także w czasie wojny. Działania na poziomie centralnym uruchamiane mogą zostać dopiero po 72h od chwili zdarzenia, gdy wyczerpane zostaną możliwości reagowania na poziomie lokalnym i regionalnym. To tam musi następować pierwsza reakcja.

Nasza działalność opiera się przede wszystkim na długofalowym planowaniu,

a nie wyłącznie na działaniach interwencyjnych. Kluczowym narzędziem jest Przyjmowany przez Rząd RP – Rządowy Plan Rezerw Strategicznych – obecnie przygotowywany na lata 2027–2031.

W jego ramach analizujemy potrzeby zgłaszane przez wojewodów i organy administracji. Wśród dostarczanych nam potrzeb widnieją podmioty lecznicze.

Jednym z nowych, istotnych kierunków jest włączenie do systemu rezerw strategicznych zasobów teleinformatycznych. Dotychczas koncentrowaliśmy się głównie na żywności, paliwach, sprzęcie medycznym czy rezerwach technicznych i specjalnych.

W sytuacjach kryzysowych zapotrzebowanie na sprzęt informatyczny może być bardzo konkretne i pilne, a jego dostępność ograniczona. Dlatego tak ważne jest systemowe podejście i stopniowe budowanie zasobów.

Warto też uznać, iż rezerwa nie musi być zawsze zakup sprzętu np. serwery, ale może też nią być np. możliwość usługi dostępu do chmury.

Równolegle istotnym obszarem pozostaje kwestia łączności. Tymczasem Polska wciąż nie dysponuje spójnym systemem łączności radiowej dla służb ratowniczych. Obecnie trwają działania mające na celu jego budowę.



Insp. Bartosz Furgała, Z-ca Komendanta Centralnego Biura Zwalczania Cyberprzestępczości

Nie jest tajemnicą, że sektor ochrony zdrowia od kilku lat znajduje się w ścisłej czołówce celów cyberprzestępców i nic nie wskazuje na to, by ten trend miał się zmienić. Jeśli chodzi o główne zagrożenia, na pierwszym miejscu należy wskazać ataki ransomware, które są dziś najbardziej dotkliwie. Przestępcy potrafią przez wiele miesięcy pozostawiać niewykryci w systemach, eskalować uprawnienia, kopiować dane, a następnie je szyfrować i żądać okupu.

Drugim istotnym obszarem są fałszywe alarmy bombowe. Kolejnym elementem są ataki DDoS, obecnie w dużej mierze ograniczane, ale nadal obecne w krajobrazie zagrożeń.

Wreszcie mamy do czynienia z cyberprzestępczością ukierunkowaną na personel, opartą na socjotechnice, której celem jest uzyskanie dostępu

Infrastruktura, technologia, cyberbezpieczeństwo

Platforma Transferu Wiedzy  Bezpieczny Szpital Przyszłości

pu do systemów medycznych, np. w celu generowania recept i pozyskiwania leków.

Jeśli chodzi o kluczowe działania zaradcze, najważniejszym elementem pozostaje higiena cyfrowa i edukacja. To człowiek jest najsłabszym ogniwem systemu, dlatego budowanie świadomości i odporności na socjotechnikę ma fundamentalne znaczenie.



Marzena Mrazek, Prezes Zarządu, Szpital Specjalistyczny w Kościerzynie Sp. z o.o.

Doświadczenia pandemii, w czasie której byliśmy szpitalem jednoimiennym, nauczyły nas przede wszystkim jednego: w sytuacjach kryzysowych kluczowe są elastyczność, innowacyjność i praca zespołowa. To właśnie te doświadczenia skłoniły nas do zmiany podejścia do planowania inwestycji, zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa energetycznego.

W ostatnich latach konsekwentnie uwzględniamy dwa kluczowe kierunki: rozwój własnych źródeł energii oraz optymalizację jej zużycia. Oznacza to m.in. inwestowanie w technologie mniej energochłonne – zarówno w infrastrukturze, jak i przy zakupie nowego sprzętu medycznego.

Zdecydowaliśmy się na budowę modelu zwiększającego autonomię energetyczną szpitala. Obejmuje on rozwój instalacji fotowoltaicznych, wykorzystanie magazynów energii oraz integrację tych źródeł z istniejącymi agregatami w ramach jednego systemu zarządzania energią. Kluczowe jest tu także wydzielenie stref funkcjonalnych – od obszarów krytycznych, takich jak SOR, OIT czy blok operacyjny, po strefy pomocnicze – i odpowiednie zarządzanie ich zasilaniem.

Równolegle prowadzimy działania modernizacyjne – zarówno w zakresie infrastruktury, jak i wyposażenia. Nowoczesna diagnostyka, energooszczędny sprzęt czy poprawa dostępności budynków przekładają się nie tylko na jakość świadczeń, ale również na efektywność energetyczną i gotowość do działania w sytuacjach zwiększonego obciążenia.

Naszym celem jest, aby szpital nie koncentrował się wyłącznie na przetrwaniu w sytuacji kryzysowej, lecz stał się aktywnym elemen-

tem infrastruktury krytycznej – zdolnym do przejścia części zadań systemu, w tym przyjęcia pacjentów ewakuowanych z innych obszarów. Takie podejście wymaga nie tylko inwestycji, ale także świadomego planowania i wykorzystania potencjału, jakim dysponuje dana placówka.

Bezpieczeństwo energetyczne przestaje być dziś wyłącznie kwestią techniczną – staje się jednym z fundamentów odporności systemu ochrony zdrowia.



Dr n. med. Michał Zabajszcz MBA, Dyrektor SP ZOZ MSWIA w Krakowie

Coraz częściej zadaje sobie pytanie nie tylko „jak reagować”, ale „po co i jak się przygotować”. W kontekście cyberbezpieczeństwa warto mówić nie tylko o „cyberhigienie”, ale wręcz o „cyberkulturze”. Kluczowe jest systematyczne szkolenie personelu – podobnie jak w przypadku procedur medycznych czy zasad higieny. Te działania muszą być powtarzalne i konsekwentne, ponieważ najsłabszym ogniwem systemu pozostaje człowiek. To pierwsza i najważniejsza lekcja.

Drugą kwestią jest weryfikacja procedur bezpieczeństwa i ciągłości działania. Warto zadać sobie pytanie, czy jesteśmy gotowi funkcjonować bez systemów informatycznych, choćby przez 24 godziny. Takich ćwiczeń zazwyczaj nie przeprowadzamy, bo wiążą się z kosztami i ryzykiem, ale powinniśmy przynajmniej symulować takie scenariusze i sprawdzać, czy nasze procedury rzeczywiście działają w praktyce.

Trzeci obszar to korzystanie z zewnętrznego wsparcia. Utrzymanie własnych, zaawansowanych struktur bezpieczeństwa, takich jak Security Operations Center, jest możliwe tylko dla nielicznych, największych placówek. Większość szpitali powinna korzystać z dostępnych na rynku usług wyspecjalizowanych podmiotów. W naszym przypadku współpraca z partnerem technologicznym była kluczowa dla szybkiego przywrócenia systemów i powrotu do normalnego funkcjonowania.

Doświadczenia z cyberataku na nasz szpital w 2025 roku pokazały również inne istotne problemy systemowe. Jednym z nich jest uzależnienie finansowania od raportowania do NFZ. W sytuacji braku dostępu do systemów informatycznych proces ten zostaje zakłócony, co bezpośrednio wpływa na płynność finansową placówki. Wymaga to przemyślenia alternatywnych rozwiązań na poziomie legislacyjnym.

Istotny jest także nierównomierny dostęp do środków na rozwój infrastruktury IT i cyberbezpieczeństwa. Część szpitali otrzymała znaczące wsparcie, jednak wiele placówek nadal nie dysponuje odpowiednimi zasobami. Bez dedykowanego finansowania ten problem będzie się pogłębiał.



Jacek Owczarczyk, Zastępca Dyrektora ds. Medycznych, Warmińsko-Mazurskie Centrum Chorób Płuc w Olsztynie

Jak przygotować zespół na zagrożenia cybernetyczne? Przede wszystkim – sys-

tematycznie z nim pracować i szkolić go. W naszym szpitalu przeprowadziliśmy testy, które pokazały skalę wyzwania: 15% personelu otworzyło przygotowane przez nas wiadomości phishingowe, natomiast 10% uruchomiło załączniki, potencjalnie umożliwiając dostęp do systemu. To jasno pokazuje, jak ważna jest świadomość zagrożeń.

Trzeba jednak pamiętać, że personel medyczny funkcjonuje w specyficznych warunkach, pracuje pod presją czasu, w sytuacjach nagłych i stresowych. Dlatego rolę zarządzających jest nie tylko szkolenie, ale także wspieranie personelu poprzez odpowiednie rozwiązania organizacyjne i technologiczne.

W praktyce oznacza to m.in. stosowanie zabezpieczeń fizycznych i systemowych, takich jak kontrola dostępu do pomieszczeń czy automatyczne blokowanie stanowisk pracy, które minimalizują ryzyko w sytuacjach, gdy personel musi natychmiast reagować i opuszcza stanowisko. Wspieramy się także rozwiązaniami informatycznymi, w tym narzędziami opartymi na automatyzacji i przypomnieniach.

To jednak proces ciągły, obejmujący zarówno szkolenia, jak i modernizację infrastruktury. Cyberbezpieczeństwo to nie jednorazowa inwestycja, lecz stały wyścig między poziomem naszych zabezpieczeń, a możliwościami atakujących. Wymaga to regularnych aktualizacji systemów, wymiany sprzętu oraz ciągłego podnoszenia kompetencji zespołu.

Przykładem jest konieczność wymiany ponad 200 komputerów w naszym szpitalu. Sprzęt z 2018 roku nie spełniał już wymogów nowych systemów operacyjnych. Bez wsparcia z funduszy zewnętrznych, takich jak KPO, realizacja takiej inwestycji byłaby bardzo trudna.

Dlatego chciałbym zaapelować do decydentów: cyberbezpieczeństwo wymaga stabil-

nego i długofalowego finansowania. Nie można opierać się wyłącznie na środkach jednorazowych. Bez ciągłych inwestycji w sprzęt, systemy i ludzi nie będziemy w stanie skutecznie zabezpieczyć infrastruktury ochrony zdrowia.



Weronika Dejneka, Członek Zarządu PZU Zdrowie

Przy obecnej dynamice i kreatywności cyberprzestępców nie ma możliwości zapewnienia stuprocentowej ochrony. Możemy natomiast konsekwentnie ograniczać ryzyko i wzmacniać odporność organizacji.

W praktyce oznacza to przede wszystkim stałe inwestycje w zabezpieczenia – zarówno w oprogramowanie, jak i infrastrukturę.

Scentralizowane systemy bezpieczeństwa pozwalają nie tylko blokować ataki, ale również je obserwować i wyciągać wnioski – identyfikować słabe punkty i systematycznie je eliminować. Równie istotne jest przygotowanie personelu na sytuacje kryzysowe. Choć trudno wyobrazić sobie całkowite wyłączenie systemów w ramach ćwiczeń, doświadczenia z realnych awarii pokazują, że personel medyczny potrafi wrócić do pracy w trybie analogowym. Wyzwaniem pozostają jednak obszary administracyjne i finansowe, w których brak systemów informatycznych znacząco utrudnia funkcjonowanie.

Wyzwania dotyczą również dostawców technologii medycznych. Coraz więcej urządzeń jest podłączonych do sieci, a producenci nie zawsze spełniają wymagania w zakresie cyberbezpieczeństwa. W kontekście nadchodzących regulacji, takich jak dyrektywa NIS2, może to oznaczać istotne zmiany na rynku – nie wszyscy dostawcy będą w stanie sprostać nowym standardom.

Jednym z kierunków zwiększania odporności systemu jest centralizacja. Scentralizowane zarządzanie bezpieczeństwem, wspólne centra operacyjne (SOC) czy zunifikowane systemy monitoringu pozwalają nie tylko lepiej kontrolować sytuację, ale także optymalizować koszty. W modelu rozproszonym, szczególnie w publicznej ochronie zdrowia, jest to trudniejsze, ale potencjalne korzyści są znaczące.



Paweł Dobrzański, CSO/ Security Tribe Lead T-Mobile Polska, Członek Zarządu T-Mobile Polska Business Solutions

Czy obecny kierunek budowania cyberbezpieczeństwa w ochronie zdrowia jest właściwy? W dużej mierze tak – ale wymaga on dalszego uporządkowania i realistycznego podejścia do zagrożeń.

Cyberbezpieczeństwo należy postrzegać jako zarządzanie ryzykiem, a nie jego eliminację. Atak jest zawsze możliwy – pytanie brzmi, czy będzie opłacalny dla przestępcy. Dziś szpitale są atrakcyjnym celem, ponieważ relatywnie łatwo się do nich włamać, a dane, którymi dysponują, mają dużą wartość.

Dlatego kluczowe jest budowanie systemów odpornych na błędy – takich, które uwzględniają czynnik ludzki i minimalizują skutki potencjalnego naruszenia. W tym kontekście ogromne znaczenie ma architektura całego środowiska IT. Należy zadać sobie pytanie: czy rzeczywistość każda placówka musi samodzielnie zarządzać pełną infrastrukturą i ponosić związane z tym koszty oraz ryzyka?

Coraz bardziej racjonalnym kierunkiem wydaje się wykorzystanie zasobów zewnętrznych, w tym rozwiązań chmurowych. W sytuacji kryzysowej, zamiast otwierać lokalne serwery, możliwe jest szybkie przeniesienie systemów do środowiska chmurowego i przywrócenie ich działania w krótkim czasie. Utrzymywanie fizycznej infrastruktury „na zapas” – szczególnie w modelu rezerw strategicznych – wiąże się z ryzykiem jej dezaktualizacji i wysokimi kosztami utrzymania.

Dlatego współpraca z zewnętrznymi partnerami oraz korzystanie z usług typu „security as a service” może być bardziej efektywnym rozwiązaniem.

Filarem bezpieczeństwa powinna być także separacja systemów i ograniczanie ekspozycji na zagrożenia. Nie wszystkie elementy infrastruktury muszą być dostępne z poziomu Internetu. Rozwiązania takie jak prywatne sieci, np. dedykowane sieci 5G, pozwalają odseparować kluczowe procesy i zwiększyć poziom bezpieczeństwa, przy jednoczesnym podniesieniu funkcjonalności.



Komentarze i opinie

Zdrowa Przyszłość Inspiracje

Bezpieczeństwo personelu medycznego to dla nas priorytet

Ministerstwo Zdrowia podejmuje wiele działań, mających na celu wzmocnienie szeroko pojętej odporności systemu ochrony zdrowia. Działania takie są realizowane również w ramach ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej. Wszystkie te inicjatywy muszą być traktowane kompleksowo i powinny być realizowane we współpracy międzyresortowej.

Jednym z kluczowych obszarów jest bezpieczeństwo personelu medycznego, również w czasach pokoju. W tym zakresie działania podejmują nie tylko Ministerstwo Zdrowia, ale rów-

nież Ministerstwo Sprawiedliwości oraz sami dysponenti zespołów ratownictwa medycznego. Wdrażane są rozwiązania mające na celu ograniczenie ryzyka ataków, takie jak doposażenie zespołów ratownictwa, zmiany prawne czy zaostrzenie kar.

Należy jednak jasno podkreślić, że nie istnieje jedno rozwiązanie, które całkowicie wyeliminuje tego typu incydenty – możliwe jest jedynie ich ograniczanie i minimalizowanie skutków ryzyk. Problem dotyczy zresztą nie tylko personelu medycznego, lecz także innych służb, takich jak policja czy straż pożarna.

Wzmocnianie odporności systemu ochrony zdrowia musi uwzględniać szerokie spektrum zagrożeń. Obejmują one zarówno zagrożenia geopolityczne i militarne, jak i cyberataki, działania hybrydowe czy zagrożenia dla infrastruktury krytycznej. Coraz wyraźniej traktujemy systemy ochrony zdrowia jako element infrastruktury krytycznej państwa.

W tym kontekście istotne znaczenie ma nowelizacja ustawy o zarządzaniu kryzysowym, wdrażająca unijną dyrektywę CER (dyrektywa o odporności podmiotów krytycznych). Przewiduje ona m.in. uznanie infrastruktury



Dr Agnieszka Tuderek-Kuleta,
Dyrektor, Departament Bezpieczeństwa
w Ministerstwie Zdrowia

ry ochrony zdrowia za infrastrukturę krytyczną, niezbędną dla funkcjonowania państwa i społeczeństwa. Projekt ustawy jest obecnie procedowany.

Do istotnych zagrożeń należy również kryzys kadrowy oraz zagrożenia typu CBRN (chemiczne, biologiczne, radiacyjne i nuklearne). Wszystkie te obszary są uwzględniane w prowadzonych działaniach systemowych.

Ministerstwo Zdrowia realizuje szereg działań infrastrukturalnych, które wzmacniają odporność systemu. Obejmują one m.in. modernizację szpitalnych oddziałów ratunkowych, zakup ambulansów, budowę lądowisk czy doposażenie oddziałów. Każda tego typu inwestycja przekłada się bezpośrednio na zwiększenie bezpieczeń-

stwa i zdolności reagowania podmiotów leczniczych.

Równolegle prowadzone są działania ukierunkowane na rozwój kompetencji personelu medycznego.

Patrząc całościowo, zarówno na działania Ministerstwa Zdrowia, jak i inicjatywy realizowane przez inne resorty, widać wyraźnie, że podejmowany jest szeroki zakres działań mających na celu wzmocnienie odporności systemu ochrony zdrowia. Dotyczą one zarówno infrastruktury, jak i kadr oraz rozwiązań systemowych, wpisujących się w budowę szeroko rozumianego bezpieczeństwa państwa.

Konieczne jest jednoznaczne określenie roli szpitali powiatowych w systemie bezpieczeństwa państwa



Anna Gil,
Dyrektor, Zespół Opieki Zdrotnej
w Końskich

Wystąpienie zdarzeń o charakterze kryzysowym czy militarnym, w kontekście aktualnej sytuacji geopolitycznej, przestaje mieć charakter wyłącznie hipotetyczny. Nasza placówka od 2025 roku funkcjonuje jako szpital przyjazny wojsku, rozwijamy swoje kompetencje

w tym obszarze, dostrzegając konieczność dostosowania struktur organizacyjnych, procedur oraz zasobów do nowych wyzwań.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że obecnie funkcjonujemy w dużej mierze w warunkach oczekiwania na rozwiązania systemowe. Kluczowe znaczenie ma stworzenie spójnego modelu współpracy, obejmującego dedykowane programy szkoleniowe, jasno określone procedury oraz rzeczywiste włączenie szpitali powiatowych w działania operacyjne i ćwiczenia międzysektorowe. Obserwujemy bowiem wyraźną dysproporcję pomiędzy tempem zmian w otoczeniu bezpieczeństwa a dynamiką decyzji organizacyjnych na poziomie systemowym.

Pomimo tych ograniczeń rozwijamy procedury zarzą-

dania kryzysowego, wzmocniamy współpracę z lokalnymi służbami ratunkowymi i administracją oraz inwestujemy w rozwój kompetencji personelu. Niemniej jednak brak regularnych, praktycznych ćwiczeń z udziałem wojska i innych służb utrudnia przełożenie zapisów formalnych na realną gotowość operacyjną.

Z perspektywy zarządzania szpitalem powiatowym szczególnie istotne jest również wzmocnienie finansowania w obszarze bezpieczeństwa. Dotyczy to zarówno doposażenia, jak i przygotowania infrastruktury do przyjęcia zwiększonej liczby pacjentów w sytuacjach kryzysowych. Równolegle konieczne jest jednoznaczne określenie roli szpitali powiatowych w systemie bezpieczeństwa państwa oraz uproszczenie ścieżek decyzyjnych.

Systemy ochrony zdrowia w pułapce polikryzysu i cyberzagrożeń

Współistnienie i wzajemne wzmacnianie się kryzysów: zdrowotnych, klimatycznych, gospodarczych, geopolitycznych oraz cybernetycznych – tworzy efekt kaskadowy, który bezprecedensowo obciąża systemy opieki zdrowotnej.

Kryzysy te kumulują się w czasie, a wchodząc w interakcje, wzajemnie się wzmacniają i prowadzą do pogłębiania nierówności w zakresie opieki zdrowotnej, przeciężenia infrastruktury medycznej, destabilizacji mechanizmów zarządzania zdrowiem publicznym i ograniczenia dostępu do usług dla najbardziej narażonych grup społecznych. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera bezpieczeństwo cyfrowe. Cyberataki stanowią odrębny wymiar kryzysu wzmacniając pozostałe jego komponenty. Licz-



Prof. Iwona Maraszyńska,
Dyrektor, Instytut Centrum Zdrowia
Matki i Polki

ba naruszeń rośnie w alarmującym tempie. Badania pokazują, że ponad 26% podmiotów ma niską dojrzałość cyfrową, a tylko 3% posiada dojrzałe systemy wykrywania i podstawowe monitorowanie. Postępująca cyfryzacja ochrony zdrowia zwiększa efektywność, ale jednocześnie tworzy nowe wektory ryzyka. Ataki na infrastrukturę szpitalną, systemy informatyczne, urzą-

dzenia medyczne czy łańcuchy dostaw leków stanowią bezpośrednie zagrożenie dla pacjentów. Jednocześnie destabilizują zdolność reagowania na sytuacje kryzysowe podważając zaufanie społeczne do instytucji publicznych. Brak ustandaryzowanego protokołu cyberbezpieczeństwa dla urzędów medycznych i platform telemedycznych, czyni te systemy szczególnie podatne.

Kluczowe jest zatem systemowe wdrażanie wytycznych, które poprawiają odporność, ale też ułatwiają w kryzysie przejście na dokumentację papierową łagodząc kliniczny wpływ naruszeń. Szeroka współpraca między narodowa jest niezbędna do zapewnienia zasobów, wiedzy i wsparcia. Zdrowie nie może być produktem ubocznym sporu o władzę, nierówności strukturalnych i fragmentacji zarządzania.

W bezpieczeństwie kluczową rolę odgrywa człowiek



Dr inż. Ewa Jancazar,
Członek Zarządu ds. cyberbezpieczeństwa,
Mazowiecki Szpital Bródnowski Sp. z o.o.

Za nami intensywny okres inwestycji i działań wzmacniających cyberbezpieczeństwo, ale mamy pełną świadomość, jak wiele wyzwań wciąż przed nami. Budowanie odporności cyfrowej to proces ciągły, który wymaga konsekwencji i stałego doskonalenia.

Tylko w ostatnich czterech latach w Mazowieckim Szpi-

lu Bródnowskim przeznacziliśmy około 70 mln zł na cyberbezpieczeństwo. Środki te pozyskaliśmy zarówno z funduszy Unii Europejskiej, jak i od naszego właściciela, Samorządu Województwa Mazowieckiego.

W tym czasie wymieniliśmy praktycznie wszystkie komputery i drukarki, równolegle rozbudowaliśmy infrastrukturę serwerową oraz sieciową, wdrażając m.in. mechanizmy backupu i redundancji. W naszym szpitalu zarządzamy ponad 120 sieciami LAN. Systemy medyczne są zintegrowane, co pozwala ograniczyć wielokrotne wprowadzanie tych samych danych i minimalizować ryzyko błędów.

W bezpieczeństwie, zarówno fizycznym, jak i cybernetycznym, kluczową rolę odgrywa człowiek. Dlatego w trybie ciągłym szkolimy naszych

pracowników. Opracowaliśmy i wdrożyliśmy niezbędne procedury oraz zbudowaliśmy zespół specjalistów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo informacji.

Szczególny nacisk kładziemy na przygotowanie organizacji na sytuacje kryzysowe. Posiadamy plany ciągłości działania, które w razie potrzeby pozwalają na przejście nawet w tryb analogowy, tak aby zdrowie i życie pacjentów nie było zagrożone.

Kończymy również wdrożenie projektu geolokalizacji osób i przedmiotów na terenie szpitala. To rozwiązanie istotnie wzmacnia bezpieczeństwo fizyczne, umożliwiając m.in. analizę koncentracji osób w poszczególnych częściach placówki, wyznaczanie optymalnych dróg ewakuacji oraz wsparcie działań ewakuacyjnych.

Inwestujemy w rozwiązania zapewniające ciągłość działania



Angelika Ambroziewicz,
Dyrektor SPZOZ w Siedlcach

W obliczu rosnących zagrożeń, od zdarzeń masowych po cyberataki i działania hybrydowe, bezpieczeństwo funkcjonowania placówek ochrony zdrowia zyskuje wymiar

strategiczny. W SPZOZ w Siedlcach konsekwentnie wzmocniamy gotowość operacyjną szpitala, traktując ją jako integralny element jakości opieki nad pacjentem.

Kluczową rolę odgrywa cyfryzacja oraz rozwój systemów cyberbezpieczeństwa, wspierane środkami z Krajowego Planu Odbudowy (3,16 mln zł). Wdrożenie elektronicznej dokumentacji medycznej, systemów zarządzania informacją i narzędzi wspierających decyzje kliniczne pozwala na natychmiastowy dostęp do danych i sprawniejsze reagowanie – szczególnie w sytuacjach nagłych. W przypadku zdarzeń masowych umożliwia

to szybki triage, monitorowanie dostępności łóżek i personelu oraz koordynację działań w czasie rzeczywistym.

Jednocześnie rozwój technologii zwiększa skalę ryzyka. Ataki ransomware czy awarie systemów mogą sparaliżować funkcjonowanie szpitala w najtrudniejszym momencie. Dlatego inwestujemy w rozwiązania zapewniające ciągłość działania, takie jak kopie zapasowe, systemy wykrywania zagrożeń oraz procedury reagowania na incydenty. Równie istotne są szkolenia personelu, który staje się pierwszą linią obrony przed cyberatakami.

Szpitala wobec cyberzagrożeń: między brakiem kadr a rosnącą odpowiedzialnością

Z Pawłem Dobrzańskim, CSD/ Security Tribe Lead T-Mobile Polska, Członkiem Zarządu T-Mobile Polska Business Solutions, rozmawia Marcin Malinowski.

MM: Podczas debaty „Bezpieczny Szpital (wobec zagrożeń) Przyszłości” mówił Pan o cyberbezpieczeństwie w szpitalach. W rozmowach kuluarowych ta tematyka wywołała duże zainteresowanie. O co pytali Pana szefowie szpitali?

PD: Dla wielu uczestników była to okazja, żeby spojrzeć na ten temat z innej perspektywy. Widać, że często brakuje rzetelnej wiedzy, a opinie są budowane na ogólnych hasłach czy teoriach stworzonych przez osoby bez praktycznego doświadczenia. Szpitale często wychodzą z założenia, że warto inwestować we własną infrastrukturę serwerową – podczas debaty to przekonanie zostało podważone. W efekcie jednym z najczęściej powracających tematów w rozmowach było pytanie o zasadność takich inwestycji oraz o to, czy bardziej racjonalnym kierunkiem nie są rozwiązania zewnętrzne, w tym chmurowe.

MM: Temat cyberataku na szpital MSWiA w Krakowie i case wychodzenia z tego kryzysu, w czym aktywnie pomagaliście, wywołało duże zainteresowanie. Co w kontekście bezpieczeństwa szpitala, na podstawie tych doświadczeń, jest według Pana kluczowe?

PD: Zdecydowanie czas utworzenia systemu. Powrót do normalnego funkcjonowania szpitala. Jak pamiętamy, w marcu 2025 szpital MSWiA w Krakowie zmierzył się z atakiem typu ransomware, który całkowicie unieruchomił systemy informatyczne i doprowadził do zaszyfrowania danych. W tej sytuacji niezwykle istotne było szybkie powołanie zespołu projektowego, który odpowiadał za zabezpieczenie danych oraz wsparcie działań prowadzonych zgodnie z wytycznymi służb. Dzięki natychmiastowemu zgłoszeniu incydentu oraz sprawnej koordynacji między szpitalem a odpowiednimi instytucjami, możliwe było szybkie opanowanie sytuacji i rozpoczęcie odbudowy infrastruktury. Te doświadczenia jasno pokazują, jak ważne jest dba-



nie o podstawowe standardy bezpieczeństwa oraz regularne szkolenie pracowników. Działania prewencyjne są zawsze skuteczniejsze niż reagowanie na skutki problemów. Przede wszystkim jednak system musi być odpowiednio zaprojektowany. Musi być odporny na ludzkie błędy i podatności, takie jak choćby nieostrożne kliknięcie w niezabezpieczony link.

MM: Mając własne serwery takie szybkie odtworzenie systemu, bazując na niedawnych atakach, jest możliwe?

PD: Szybkie niestety nie. Może trwać to tygodniami.

MM: Jakie rozwiązanie byłoby optymalne?

PD: Coraz większą rolę powinien odgrywać model „security as a service”, czyli bezpieczeństwo jako usługa. To podejście, w którym za cyberbezpieczeństwo odpowiadają wyspecjalizowane firmy zewnętrzne. W mojej opinii, takie rozwiązania byłyby najkorzystniejsze dla szpitali.

MM: A jakie obawy pojawiają się w tym kontekście?

PD: Często pojawia się pytanie: „Czy ja w ogóle mogę mieć te dane u was?”. Odpowiedź brzmi – tak. Posiadamy świadectwo bezpieczeństwa przemysłowego, nasze obiekty data center, na których opierają się rozwiązania chmurowe, spełniają najwyższe standardy bezpieczeństwa oraz posiadają odpowiednią certyfikację, a systemy są zabezpieczone zgodnie z obowiązującym prawem. Dane przechowywane są

w chmurze, ale fizycznie znajdują się w Polsce.

MM: A co z kosztami?

PD: Rozwiązania chmurowe są docelowo tańsze. Przede wszystkim dlatego, że nie wymagają utrzymania przez klienta dużych zespołów. Może wydawać się, że po zakupie serwerów nie trzeba już ponosić większych wydatków, ale to nieprawda. Głównym kosztem wcale nie jest zakup sprzętu. Największe koszty to licencje, aktualizacje, utrzymanie infrastruktury oraz wynagrodzenia dla ludzi odpowiedzialnych za jej działanie. A mówimy tu o całych zespołach informatyków i specjalistów m.in. od cyberbezpieczeństwa. To koszt-

ty, które należy uwzględnić w porównywaniu cen. Koszt jest też zarządzanie rotacją pracowników, ich szkolenia, aby stale podnosili kompetencje i stałe zapewnianie im pola do rozwoju.

MM: Patrząc na polską ochronę zdrowia, czy widzi Pan potrzebę zmian systemowych w zakresie cyberbezpieczeństwa?

PD: Tak, bardzo istotna jest kwestia unifikacji. Obecnie każdy podmiot działa inaczej. Ma inne systemy, inne procedury zarządzania i utrzymania infrastruktury. Unifikacja pozwoliłaby podejść do bezpieczeństwa w sposób systemowy. W Polsce są instytucje, które mogłyby odegrać w tym procesie ważną rolę. Pojawiają się inicjatywy centralne i uwa-

żam, że to bardzo dobry kierunek, który warto wspierać.

Przekonanie, że „muszę mieć wszystko u siebie, swoich ludzi i pełną kontrolę”, jest już nieaktualne. Szpitale w UE również przechodzą w kierunku rozwiązań chmurowych, oczywiście z zachowaniem rygorów prawnych i ochrony danych wrażliwych.

MM: Czy gdyby ostatnio zaatakowane szpitale korzystały z chmury, skala problemu byłaby mniejsza?

PD: Tak jak mówiłem wcześniej, najważniejszy jest czas przywracania systemów. I byłby on radykalnie krótszy. Zakładając oczywiście, że poziom zabezpieczeń byłby podobny, ale trzeba pamiętać, że już samo przejście do chmury wymusza wyższy standard bezpieczeństwa.

Jeśli infrastruktura jest u dostawcy, dzięki redundancji, atak powoduje separację zainfekowanego środowiska produkcyjnego i praktycznie natychmiast zostaje uruchomione środowisko zapasowe. Dane są replikowane w czasie rzeczywistym, więc ewentualna strata danych to maksimum kilka minut pracy. A być może takich strat w ogóle by nie było.

Jeśli mielibyśmy do czynienia z pełnym przejściem do chmury, poziom bezpieczeństwa byłby jeszcze wyższy, ponieważ dostawcy oferują dodatkowe zabezpieczenia, często w standardzie. W efekcie próg wejścia dla atakują-

cego jest znacznie wyższy niż w przypadku infrastruktury lokalnej, co istotnie ogranicza ryzyko incydentów, a w wielu przypadkach może im wręcz zapobiec.

MM: Podczas wystąpienia mówił Pan także o rozwiązaniach telekomunikacyjnych, takich jak sieć kampusowa. Jakie korzyści może to rozwiązanie przynieść szpitalom i ich menedżerom?

PD: Sieć kampusowa, czyli prywatna sieć komórkowa 5G, daje ogromne możliwości. Przede wszystkim wyróżnia się bardzo wysoką wydajnością i szybkością działania, nieporównywalną z tradycyjnymi, ogólnodostępnymi sieciami. To nie jest tylko infrastruktura zapewniająca zasięg telefonii. Umożliwia np. bardzo precyzyjną lokalizację zasobów. W czasie rzeczywistym możemy sprawdzić, gdzie znajduje się konkretny sprzęt, łóżko szpitalne, lekarz czy pacjent. Wystarczy odpowiednio oznakowanie, np. chip i system zaczyna działać automatycznie.

MM: A co z bezpieczeństwem tego rozwiązania?

PD: Sieci tego typu są bardzo silnie szzyfrowane, a mechanizmy zabezpieczeń są dynamiczne. W praktyce oznacza to, że dziś są one niezwykle trudne do złamania. Sieć kampusowa daje więc dwie kluczowe wartości: bezpieczeństwo i ogromne możliwości rozwoju.

MM: Czy w obecnej sytuacji geopolitycznej rośnie znaczenie takich rozwiązań również w kontekście bezpieczeństwa kryzysowego?

PD: Coraz częściej spotykamy się z potrzebami związanymi z tzw. komunikacją kryzysową. To bardzo szeroki obszar, obejmujący zarówno komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną.

Mówimy tu o rozwiązaniach wielowarstwowych, od infrastruktury kablowej, przez prywatne sieci 5G, aż po systemy analogowe, takie jak krótkofalówki. Do tego dochodzi niezależne zasilanie, czyli generatory, systemy awaryjne, które zapewniają ciągłość działania nawet w sytuacjach kryzysowych.

Stosuje się także rozwiązania satelitarne. W zastosowaniach medycznych czy krytycznych w zakresie bezpieczeństwa potrzebne są profesjonalne instalacje: odpowiednie maszty, dedykowana infrastruktura i właściwe zasilanie.

Łączymy różne technologie, dobieramy je do konkretnych potrzeb i odpowiadamy za całość wdrożenia. Można powiedzieć, że specjalizujemy się w realizacji projektów „szytych na miarę”, również tych najbardziej wymagających, zarówno w sektorze medycznym, jak i w obszarach infrastruktury krytycznej.

Prywatna sieć komórkowa 5G – element polityki bezpieczeństwa i procesów cyfryzacji sektora medycznego.

Podstawowe zalety:

- **Niezawodność i ciągłość działania**
Stabilna łączność o niskich opóźnieniach, kluczowa dla środowisk krytycznych – sal operacyjnych, OIOM, diagnostyki obrazowej.
- **Wysoka przepustowość i obsługa dużej liczby urządzeń**
Jednoczesna obsługa dla systemów HIS/PACS, urządzeń IoT, monitoringu pacjentów, sprzętu mobilnego personelu oraz robotyki medycznej.
- **Pełna kontrola i bezpieczeństwo danych**
Specjalna infrastruktura, segmentacja sieci i ściśle definiowane polityki dostępu zwiększają ochronę wrażliwych danych medycznych.
- **Automatyzacja procesów klinicznych i administracyjnych**
Wsparcie dla zdalnego monitorowania pacjentów, lokalizacji sprzętu (RTLS), cyfrowego obiegu dokumentów, zarządzania zasobami i ruchem pacjentów.
- **Skalowalność i gotowość na rozwój**
Możliwość szybkiego wdrażania nowych usług – telemedycyny, rozwiązań AI w diagnostyce, rozszerzania środowisk IoT i modeli opieki opartych na danych.
- **Wzrost efektywności operacyjnej**
Krótszy czas reakcji personelu, ograniczenie przestoju sprzętu oraz lepsze wykorzystanie infrastruktury i zasobów placówki.
- **Bezpieczeństwo**, którego nie zapewnia żadna inna technologia mobilnej łączności w środowisku klinicznym.

Konkurs „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” w tym roku po raz 9.



W Konkursie biorą udział przede wszystkim szpitale. Do dotychczasowych 8 edycji swoje zgłoszenia przesłały 503 placówki.

W 2026 roku na uczestników Konkursu czeka 7 kategorii, w tym jedna nowa. Przyjmowanie zgłoszeń już ruszyło, informacje o Konkursie, formularz zgłoszeniowy i regulamin są dostępne na stronie wydarzenia www.szpitalprzyszlosci.pl.

Projekt jest unikalną inicjatywą, w której polskie szpitale, fundacje, samorządy i firmy komercyjne mają możliwość zgłaszania swoich innowacyjnych projektów i osiągnięć.

Cele Konkursu

Głównymi celami konkursu są promocja ciągłego doskonalenia jakości usług medycznych, działań profilaktycznych i działań związanych z ochroną środowiska naturalnego. Dzięki uczestnictwu w konkursie, można nie tylko zaprezentować swoje osiągnięcia, ale również zyskać cenne informacje zwrotne od ekspertów, które pomogą w dalszym rozwoju.

Kapituła złożona z praktyków

Każdy zgłoszony projekt jest skrupulatnie oceniany przez Kapitułę złożoną z 50 doświadczonych praktyków i ekspertów w dziedzinie ochrony zdrowia. Członkowie

kapituły gwarantują transparentność i rzetelność procesu oceny, co z kolei buduje zaufanie wśród uczestników. Taka otwarta forma oceny nie tylko podnosi prestiż Konkursu, ale również zachęca do udziału. Dzięki temu konkurs staje się platformą wymiany najlepszych praktyk i inno-

wacyjnych rozwiązań realizowanych przez tych, którym „chce się chcieć”. A jest ich co roku coraz więcej.

Nowa kategoria

W 2026 roku pojawia się nowa kategoria: „Działania na rzecz bezpieczeństwa w kontekście zagrożeń

geopolitycznych, zdarzeń masowych, ataków hybrydowych, ochrony infrastruktury i cyberbezpieczeństwa”. Zgłaszać w niej można m.in. programy edukacyjne, ćwiczenia, inwestycje uwzględniające nowe wymagania i zagrożenia, inwestycje w ochronę infrastruktury, zabezpieczenia przed cyberzagrożeniami, edukacja personelu, pacjentów i społeczności lokalnej.

Partnerem Konkursu oraz wizyt studyjnych jest Bank Gospodarstwa Krajowego.

Wizyty studyjne – działanie projektów w praktyce

Kontynuacją Konkursu są wizyty studyjne, organizowane u Laureatów. Pozwalają one zapoznać się z praktycznymi aspektami działania nagradzanych projektów, są także cennym źródłem wiedzy i obserwacji oraz możliwością poznania innych placówek i odświeżenia kontaktów bezpośrednich między managerami.



W styczniu 2026 roku gospodarzem wizyty studyjnej był Narodowy Instytut Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie Państwowy Instytut Badawczy Oddział w Gliwicach. Na zdjęciu Dyrektor Instytutu dr hab. n. med. Sławomir Blamek, prof. NIO-PIB.

Kategorie w 9 edycji Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje”:

1. **Innowacje w szpitalu – medycyna** (nowatorskie metody leczenia)
2. **Innowacyjny szpital – zarządzanie** (zwiększanie efektywności leczenia, nowatorskie metody zarządzania, szczególne osiągnięcia w zakresie efektywności)
3. **Redukcja zdarzeń niepożądanych** (w tym m.in. poparte wynikami i sparametryzowane projekty, wpływające pozytywnie na podniesienie stanu bezpieczeństwa pacjentów i personelu oraz zmniejszenie ilości zdarzeń niepożądanych, szczególnie zakażeń szpitalnych)
4. **Prewencja, profilaktyka i popularyzacja zdrowego stylu życia** (w tym m.in. akcje edukacyjno-promocyjne zachęcające do badań profilaktycznych, diagnostyki, zdrowego żywienia, organizowanie badań przesiewowych, programy na rzecz seniorów)
5. **Działania na rzecz bezpieczeństwa** w kontekście zagrożeń geopolitycznych, zdarzeń masowych, ataków hybrydowych, ochrony infrastruktury i cyberbezpieczeństwa (w tym m.in. programy edukacyjne, ćwiczenia, inwestycje uwzględniające nowe wymagania i zagrożenia, inwestycje w ochronę infrastruktury, zabezpieczenia przed cyberzagrożeniami, edukacja personelu, pacjentów i społeczności lokalnej)
6. **Innowacyjne produkty i usługi poprawiające jakość życia i zdrowia** (urządzenia, technologie, telemedycyna, aplikacje, rozwiązania start-upów)
7. **Działania na rzecz ochrony środowiska i zdrowia publicznego** (w tym m.in. akcje edukacyjno-promocyjne, rozwój technologii na rzecz środowiska naturalnego, ograniczanie złego wpływu organizacji na środowisko naturalne, pro-środowiskowe projekty CSR, projekty i akcje organizacji pozarządowych, samorządów, firm bez względu na formę prawną prowadzenia działalności i niesformalizowanych grup osób indywidualnych).

Na zgłoszenia czekamy do 3 lipca 2026 roku. Szczegóły w regulaminie oraz formularzu zgłoszenia na www.szpitalprzyszlosci.pl.



23 kwietnia 2026 roku przedstawiciele Kapituły Konkursu oraz szpitale ze Śląska uczestniczyli w wizycie studyjnej w Centrum Leczenia Oparzeń w Siemianowicach Śląskich. Gospodarzem spotkania był dr n. med. Mariusz Nowak, Dyrektor szpitala (na zdjęciu).

Więcej informacji na temat obecnej i poprzednich edycji Konkursu, a także codzienne aktualności ze szpitali znajdują Państwo na oficjalnej stronie Platformy Transferu Wiedzy „Bezpieczny Szpital Przyszłości” i Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” www.szpitalprzyszlosci.pl

Raport „Zdrowa Przyszłość – Inspiracje”. Cykliczny dodatek do „Dziennika Gazety Prawnej”.

Redakcja: Marcin Malinowski, Dariusz Szafranski. Wydawca: Idea Trade, ul. Chmielna 2/31, 00-020 Warszawa. Wszystkie prawa do tekstów i zdjęć zastrzeżone.

Zdrowie jako infrastruktura krytyczna. Lekcja na czas pokoju i kryzysu



Rozmowa z dr. n. med. Mariuszem Nowakiem, Dyrektorem Centrum Leczenia Oparzeń im. S. Sakiela w Siemianowicach Śląskich.

Redakcja: System ochrony zdrowia od lat mierzy się z podobnymi problemami – kolejkami, niedoborem kadr, presją finansową. Czy dziś rzeczywiście jesteśmy w jakimś przełomowym momencie?

Mariusz Nowak: Myślę, że tak, ale nie dlatego, że problemy są nowe – tylko dlatego, że zmienił się kontekst. Z jednej strony rosną

oczekiwania pacjentów dotyczące jakości i szybkości leczenia. Z drugiej mamy coraz większą presję kosztową. A jednocześnie dochodzi trzeci element, który jeszcze kilka lat temu nie był tak wyraźny – bezpieczeństwo. Dziś ochrona zdrowia staje się częścią systemu bezpieczeństwa państwa.

R: Czyli nie wystarczy już „leczyć dobrze”?

MN: Dokładnie. Musimy leczyć dobrze, szybko i w sposób racjonalny kosztowo – a jednocześnie być przygotowani na sytuacje nadzwyczajne. To powoduje, że zaczynamy patrzeć na system bardziej całościowo. I w tym miejscu pojawiają się trzy filary, które – moim zdaniem – powinny porządkować myślenie o ochronie zdrowia.

R: Jakie to filary?

MN: Jakość i dostępność świadczeń, finanse oraz bezpieczeństwo. I co najważniejsze – one się wzajemnie warunkują. Wysoka jakość leczenia nie jest kosztem – ona generuje oszczędności. A połączenie jakości i racjonalnych finansów buduje bezpieczeństwo całego systemu.

R: W jaki sposób jakość przekłada się na finanse?

MN: Bardzo bezpośrednio. Jeżeli pacjent trafia od początku do właściwego ośrodka i jest skutecznie leczony, mamy mniej powikłań, krótszy pobyt w szpitalu i mniej ponownych hospitalizacji. To są konkretne oszczędności. Z drugiej strony – utrzymywanie słabych organizacyjnie jednostek,

powielanie tych samych świadczeń w wielu miejscach czy błędy w kierowaniu pacjenta generują koszty, które nie przekładają się na efekt zdrowotny.

R: Czyli jakość porządkuje system?

MN: Tak, bo wymusza specjalizację i współpracę. Nie każdy musi robić wszystko – ważne, żeby każdy robił to, co robi najlepiej. Z punktu widzenia pacjenta oznacza to krótszą drogę do właściwego leczenia. Z punktu widzenia systemu – mniejsze marnotrawstwo zasobów.

R: A jak to się przekłada na bezpieczeństwo?

MN: W bardzo prosty sposób – system, który działa efektywnie na co dzień, jest systemem bezpiecznym. Ma uporządkowane struktury, jasno określone kompetencje i zdolność szybkiego reagowania. To dotyczy zarówno bezpieczeństwa pacjenta, jak i bezpieczeństwa państwa – szczególnie w sytuacjach kryzysowych.

R: Jakie doświadczenia najbardziej zmieniły dziś sposób myślenia o przygotowaniu systemu?

MN: Zdecydowanie doświadczenia z wojny



Jeżeli pacjent trafia od początku do właściwego ośrodka i jest skutecznie leczony, mamy mniej powikłań, krótszy pobyt w szpitalu i mniej ponownych hospitalizacji. To są konkretne oszczędności.

w Ukrainie, ale też analizy zdarzeń masowych w Europie. Widzimy wyraźnie, że zmienił się charakter obrażeń – dominują rany odłamkowe i oparzeniowe, często wynikające z eksplozji czy ataków dronów. To oznacza konieczność ściślejszej współpracy między ośrodkami urazowymi, oparzeniowymi i psychiatrycznymi.

R: Dlaczego także psychiatrycznymi?

MN: Bo mówimy o pacjentach z ciężkimi doświadczeniami traumatycznymi. Leczenie nie kończy się na chirurgii czy intensywnej terapii – ono musi obejmować również wsparcie psychiczne. To jest element, który często był niedoceniany, a dziś wiemy, że ma kluczowe znaczenie dla powrotu pacjenta do funkcjonowania.

R: Czy podobne wyzwania pojawiają się w zdarzeniach cywilnych?

MN: Tak. Przykłady dużych pożarów czy katastrof pokazują, że system musi być przygotowany na przyjęcie wielu pacjentów jednocześnie – często z oparzeniami i ciężkimi obrażeniami. W takich sytuacjach decyduje nie tylko liczba

łóżek, ale przede wszystkim organizacja i zdolność do szybkiego kierowania pacjentów tam, gdzie mogą otrzymać najlepszą pomoc.

R: Czy taki system można stworzyć tylko „na czas kryzysu”?

MN: Nie. On musi działać na co dzień. Nie buduje się oddzielnego systemu na wojnę – buduje się jeden, sprawny system, który w razie potrzeby można skalować. I tutaj wracamy do tych trzech filarów – jakości, finansów i bezpieczeństwa.

R: Jaka rolę odgrywa w tym zarządzanie?

MN: Kluczową. Wdrażamy podejścia takie jak Lean Healthcare czy teoria ograniczeń, które pozwalają identyfikować wąskie gardła i eliminować je w sposób systemowy. W ochronie zdrowia bardzo często problemem nie jest brak zasobów, tylko ich nieefektywne wykorzystanie.

R: Co pacjent realnie zyskuje dzięki takim zmianom?

MN: Szybsze, bardziej skuteczne leczenie i większe bezpieczeństwo. Krótszy pobyt w szpitalu, mniej powikłań, większą szansę na powrót do zdrowia. To jest najważniejsze.

R: Dziękujemy za rozmowę.

Dolny Śląsk sprawdził gotowość służb w ćwiczeniach OLEK 2026

W dniach 22 i 23 kwietnia na Dolnym Śląsku odbyły się największe od dekady wojewódzkie ćwiczenia kryzysowe OLEK 2026. Manewry, zainicjowane przez Wojewodę Dolnośląską Annę Żabską, przeprowadzono w ramach programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej. Ich celem było sprawdzenie gotowości służb do reagowania w sytuacjach zagrożenia oraz test nowego sprzętu.

Pierwsze epizody rozegrały wrocławscy. Scenariusz zakładał wtargnięcie uzbrojonego napastnika do firmy,

wzięcie zakładników i groźbę użycia ładunku wybuchowego. W działaniach uczestniczyły policja, straż pożar-

na, ratownicy medyczni oraz negocjatorzy.

Drugi epizod dotyczył katastrofy lotniczej. Poszkodowanych poszukiwali strażacy i żołnierze Wojsk Obrony Terytorialnej z psem, a rannych transportowano karetkami i śmigłowcem Lotniczego Pogotowia Ratunkowego.

Kolejna odsłona ćwiczeń odbyła się w siedzibie Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego, gdzie symu-

lowano atak uzbrojonych napastników w sali paszportowej. W akcji uczestniczyli kontrterroryści, policjanci, strażacy i medycy, a działania koordynowano z Centrum Powiadomiania Ratunkowego.

Finałowe epizody rozegrało m.in. w zakładach PCC Rokita. Symulowano awarie chemiczne. Poszkodowani byli ewakuowani i poddawani dekontaminacji. Równolegle ćwiczone scenariusze



Zdjęcie z ćwiczeń: Dolnośląski Urząd Wojewódzki

powodziowe, w tym ewakuację mieszkańców i zabezpieczanie terenów zagrożonych zalaniem.

W ćwiczeniach udział wzięły kluczowe służby: policja, Państwowa Straż Pożarna, zespoły ratownictwa

medycznego, Wojska Obrony Terytorialnej oraz administracja publiczna. Po ćwiczeniach powstaną raporty podsumowujące przebieg manewrów i wskazujące obszary do poprawy.

MRM

Gala 8. edycji Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje”

Zdrowa Przyszłość Inspiracje



Jakie projekty wygrały w Konkursie „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” w listopadzie 2025 roku?

Gala 8. edycji Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” zgromadziła 300 gości z całego kraju, reprezentujących szpitale od powiatowych do Instytutów. Uczestników Gali powitała podsekretarz stanu w Ministerstwie Zdrowia dr n. o zdr. Katarzyna Kęcka (na zdjęciu). Kto stanął na podium? Jak projekty zyskały najwyższe uznanie 50-cio osobowej Kapituły? Zapraszamy do lektury. Poniższe zestawienie może być również cennym źródłem inspiracji w pracach nad zgłoszeniami do kolejnej, 9. edycji.

Kategoria 1 Innowacje w szpitalu – medycyna



1. Narodowy Instytut Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie – Państwowy Instytut Badawczy, Oddział w Gliwicach (na zdjęciu)

Trzy połączone projekty:

- Podskórna amputacja piersi z jednoczasową rekonstrukcją implantem z wykorzystaniem techniki laparoskopowej
- EASIER – Radiochirurgia stereotaktyczna w leczeniu drżenia u pacjentów z drżeniem samoistnym – randomizowane badanie fazy II
- Radiochirurgiczna ablacja splotu trzewnego jako leczenie przeciwbólowe u pacjentów z zaawansowaną chorobą nowotworową

2. Szpital św. Łukasza w Bolesławcu

Medycyna i farmakoterapia spersonalizowana dostępna w Szpitalu Powiatowym.

2. Państwowy Instytut Medyczny Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji Warszawa, Klinika Otorinolaryngologii PIM MSWiA oraz Klinika Gastroenterologii i Chorób Wewnętrznych PIM MSWiA

Cztery połączone projekty:

- Innowacyjna personalizacja leczenia nowotworów skóry (BCC i SCC) z wykorzystaniem brachyterapii HDR oraz

technologii druku 3D – poprawa jakości usług medycznych i bezpieczeństwa pacjenta

- Innowacyjny radiofarmaceutyk 225Ac-PSMA I&T do celowanej terapii radionuklidowej raka prostaty
- Kompleksowa opieka nad pacjentami z wrodzoną naczyniakowatością krwotoczną, z uwzględnieniem leczenia biologicznego rekombinowanym, humanizowanym przeciwciałem monoklonalnym anti-VEGF (bewacyzumab)
- Opieka kompleksowa nad pacjentem z nieswoistą chorobą zapalną jelit
- 3. Mazowiecki Szpital Bródnowski Sp. z o.o., Warszawa
Techniki miniinwazyjne w protezoplastyce stawów, najbardziej efektywna ortopedyczna procedura operacyjna na świecie
- 3. Górnośląskie Centrum Medyczne im. prof. Leszka Gieca Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach, Katowice – Ochojec

Cztery połączone projekty:

- Pierwsze w Polsce użycie echokardiografii wewnątrzsercowej w ablacji PFA migotania przedsionków
- Pierwszy w Polsce zabieg ablacji częstoskurczu komorowego z użyciem innowacyjnej elektrody HD Grid X w I Oddziale Kardiologii
- Uratowanie życia 27-letniej kobiety z zespołem Marfana, w 34. tygodniu ciąży oraz jej dziecka
- Pierwszy w Europie Środkowo-Wschodniej zabieg krioablacji migotania przedsionków z użyciem najnowszego, kompletnego systemu krioablacji nowej generacji

3. Klinika Nowotworów Głowy i Szyi oraz Klinika Nowotworów Układu Nerwowego, Narodowy Instytut Onkologii im. M. Skłodowskiej-Curie Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie

Dwa połączone projekty:

- Cyfrowe Planowanie Złożonych Operacji Rekonstrukcyjnych u chorych z nowotworami głowy i szyi
- Cingulotomia – alternatywa w leczeniu bólu u chorych z rozсіяną chorobą nowotworową.

Kategoria 2 Innowacyjny szpital – zarządzanie



1. Uniwersytecki Szpital Kliniczny Nr 4 w Lublinie (na zdjęciu)

Transformacja lean w USK NR 4 w Lublinie

2. Centrum Leczenia Oparzeń im. dr. Stanisława Sakiela w Siemianowicach Śląskich

Trzy połączone projekty:

- System płatności za jakość i rezultaty w publicznej ochronie zdrowia – jak osiągnąć przełom systemowy dzięki skoordynowanej i kompleksowej opiece nad pacjentem
- Przełomowy model skoordynowanej opieki chirurgicznej dla pacjentów cierpiących na trądzik odwrócony (łac. Hidradenitis Suppurativa, HS) – poprawa dostępności do wyspecjalizowanej terapii w obszarze długo nierozwiązanego i marginalizowanego schorzenia
- Innowacyjne harmonogramowanie badań scyntygraficznych, czyli jak pogodzić oczekiwania rynku (publicznego sektora zdrowia) z nieubłaganiem „prawami fizyki”

3. Narodowy Instytut Geriatrii, Reumatologii i Rehabilitacji im. prof. dr hab. med. Eleonory Reicher w Warszawie
Wdrożenie Kompleksowej Opieki nad pacjentem z Wczesnym Zapaleniem Stawów (KOWZS)

3. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Krakowie

Utrzymanie ciągłości działania szpitala w trakcie ataku cybernetycznego – co zrobić gdy system informatyczny przestaje działać

Gala 8. edycji Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje”

Platforma Transferu Wiedzy  Bezpieczny Szpital PrzyszłościKategoria 3
Bezpieczeństwo i redukcja
zdarzeń niepożądanych

- 1. Uniwersyteckie Centrum Kliniczne, Gdańsk (na zdjęciu)**
Emergent – aktywne opaski lokalizacyjne dla pacjentów Klinicznego Oddziału Ratunkowego
- 2. Państwowy Instytut Medyczny Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa**
Jednolitowy tryb zabiegów kardiologii inwazyjnej
- 2. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Siedlcach**
Kompleksowa poprawa bezpieczeństwa hospitalizowanych pacjentów poddawanych leczeniu operacyjnemu dzięki wykorzystaniu nowoczesnych interwencji audiowizualnych
- 3. Wojewódzki Szpital Zespolony im. L. Rydygiera w Toruniu, Zakład Diagnostyki Mikrobiologicznej**
Podniesienie stanu bezpieczeństwa pacjentów oraz ograniczenie rozprzestrzeniania się patogenów alarmowych poprzez wdrożenie metody spektroskopii w podczerveniu jako rutynowego narzędzia oceny podobieństwa szczepów w monitorowaniu zakażeń szpitalnych (w dochodzeniach epidemiologicznych)
- 3. BioMedAqua Sp. z o.o., Dębica**
Wdrożenie innowacyjnej metody dezynfekcji przestrzeni szpitalnych przy użyciu technologii BMasept, opartej na ultraczystym kwasie podchlorynowym (HOCl)
- 3. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej MSWiA we Wrocławiu**
Elektroniczna Karta Znieczuleń

Kategoria 4
Profilaktyka i popularyzacja
zdrówego stylu życia

- 1. Centrum Leczenia Oparzeń im. dr. Stanisława Sakiela w Siemianowicach Śląskich (na zdjęciu)**
Dwa połączone projekty:
• Waga skoordynowanej edukacji, spersonalizowanej dla każdego pacjenta jako

gwarancja lepszych wyników leczenia w procesie prehabilitacji i rehabilitacji ran trudno gojących się

- Pacjenci dla pacjentów – listy od pacjentów do pacjentów jako forma empatycznego wsparcia w chwilach wątpliwości w procesie leczenia. Osobiste świadectwa dające nadzieję, uzupełnione o praktyczny poradnik „Po oparzeniach” jako kontynuacja pomocy po wypisie ze szpitala
- 2. Warmińsko-Mazurskie Centrum Chorób Płuc w Olsztynie**
Profilaktyka 360° – holistyczne zdrowie przez edukację i badania
 - 3. Dolnośląskie Centrum Onkologii, Pulmonologii i Hematologii, Wrocław**
Program Zorganizowanych Badań Przesiewowych Raka Prostaty PRAISE-U – budowa regionalnego systemu wczesnej diagnostyki na Dolnym Śląsku

Kategoria 5
Działania na rzecz
bezpieczeństwa i zdrowia
pracowników

- 1. Szpital Uniwersytecki nr 2 im. dr J. Biziela w Bydgoszczy (na zdjęciu)**
Azyl – bezpieczeństwo pracowników ochrony zdrowia w Szpitalu
- 2. Uniwersytecki Szpital Kliniczny nr 2 PUM w Szczecinie**
Nowoczesna ochrona radiologiczna: Pierwsze w Polsce wdrożenie systemu Stemrad MD z egzozkieletem
- 3. Śląskie Centrum Chorób Serca w Zabrzu**
Działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa pacjentów poprzez redukcję ekspozycji na kontrast oraz promieniowanie jonizujące podczas procedur inwazyjnych
- 3. Wojewódzki Szpital Specjalistyczny we Wrocławiu**
W zdrowym ciele zdrowy duch – aktywni pracownicy

Kategoria 6
Innowacyjne rozwiązania
i produkty poprawiające
jakość życia, zdrowia,
dostęp do usług

- 1. Biocam S.A., Wrocław (na zdjęciu)**
System endoskopii kapsułkowej wspierany autorskimi algorytmami AI



Nagrodę Specjalną 8. edycji Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” odebrał Andrzej Sapiński, Prezes Zarządu Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im. Janusza Korczaka w Słupsku Sp. z o.o. To nagroda dla człowieka, którego praca i pasja zmieniają rzeczywistość tysięcy pacjentów.



Specjalną nagrodę 8. edycji Konkursu „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” za wizjonerstwo i odwagę w tworzeniu przyszłości medycyny robotycznej odebrał prof. dr. hab. n. med. Piotr Suwalski

- 2. Grupa Mazovia**
Cyfrowy Zakład Patomorfologii Grupy Mazovia wspierany przez AI – nowy standard w diagnostyce onkologicznej
- 3. Szpitalne Centrum Medyczne w Goleńiowie Sp. z o.o.**
Zarządzanie ciągłością opieki nad pacjentami po wypisie ze szpitala

- 2. ITURRI Poland Sp. z o.o., Bielsko-Biała**
5AXIS: innowacyjna metoda poprawy bezpieczeństwa pracy i zrównoważonego rozwoju
- 3. Wojewódzki Szpital Zakaźny w Warszawie**
Działania na rzecz ochrony zdrowia i środowiska prowadzone w Wojewódzkim Szpitalu Zakaźnym w Warszawie.

MRM

Kategoria 7
Działania na rzecz ochrony
zdrowia i środowiska
naturalnego

- 1. Uniwersytecki Szpital Kliniczny w Opolu (na zdjęciu)**
Zielona Energia dla Zdrowia: Kogeneracja w Uniwersyteckim Szpitalu Klinicznym w Opolu

„ Konkurs „Zdrowa Przyszłość-Inspiracje” to program wymiany wiedzy o charakterze ciągłym. Pamiętać warto o stale realizowanych z laureatami wizytach studyjnych, w trakcie których poszczególne jednostki z kolejnych województw pokazują swoje nagrodzone projekty, ale udział biorą placówki z różnych poziomów referencyjności, przez to ośmielają się do zgłoszenia projektów w kolejnych edycjach – podkreśla Przewodniczący Kapituły dr n. med. Marek Tombarkiewicz.

Bezpieczny szpital przyszłości. Jak chronić pacjentów w świecie cyfrowych zagrożeń



9 kwietnia 2026 r. w Państwowym Instytucie Medycznym MSWiA odbyła się debata „Bezpieczny Szpital (wobec zagrożeń) Przyszłości”, poświęcona odporności systemu ochrony zdrowia na zdarzenia masowe, cyberataki i zagrożenia hybrydowe. W wydarzeniu udział wzięli przedstawiciele administracji publicznej, świata finansów, cyberbezpieczeństwa oraz operatorzy medyczni. Wśród ekspertów znalazła się także Weronika Dejnego, członek zarządu PZU Zdrowie (na zdjęciu).

Debate była przestrzenią wymiany doświadczeń i poszukiwania praktycznych rozwiązań pozwalających wzmacniać bezpieczeństwo szpitali – zarówno w wymiarze infrastrukturalnym, jak i cyfrowym. W dobie rosnącej liczby incydentów cybernetycznych to właśnie ochrona systemów IT oraz danych pacjentów coraz częściej decyduje o zdolności placówek do nieprzerwanego działania.

Cyberbezpieczeństwo jako element bezpieczeństwa pacjenta

Podczas panelu „Infrastruktura, technologia, cyberbezpieczeństwo – odporność ochrony zdrowia na zagrożenia” Weronika Dejnego zwróciła uwagę, że cyberbezpieczeństwo przestaje być wyłącznie domeną działów IT, a staje się integralną częścią bezpieczeństwa operacyjnego placówek medycznych.

– Ataki są dziś coraz bardziej złożone – od phishingu



Inwestycje w redundancję realizowane są tam, gdzie mają największy wpływ na bezpieczeństwo pacjentów i ciągłość świadczeń.

i smishingu, przez próby infekowania infrastruktury złośliwym oprogramowaniem, aż po zaawansowane kampanie ransomware wymierzone w systemy szpitalne i bazy danych. Każde z tych zagrożeń może prowadzić do paraliżu działalności operacyjnej. W PZU Zdrowie odpowiadamy na nie poprzez centralizację infrastruktury, inwestycje w nowoczesne zabezpieczenia oraz systematyczne budowanie świadomości pracowników – podkreśla Weronika Dejnego.

Eksperti obecni na debacie zgodnie wskazywali, że rosnąca liczba cyberataków wymaga traktowania bezpieczeństwa IT na równi z innymi elementami bezpieczeństwa szpitali – takimi jak ochrona fizyczna czy procedury postępowania kryzysowego.

Placówki medyczne stały się jednym z najbardziej atrakcyjnych celów cyberprzestępców. Wynika to z połączenia wysokiej wartości danych zdrowotnych, zaawansowanej cyfryzacji procesów oraz presji na nieprzerwaną dostępność systemów. Ransomware czy kampanie phishingowe mogą dziś realnie zagrozić ciągłości leczenia pacjentów.

Dodatkowym wyzwaniem jest dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji. Z jednej strony AI ułatwia automatyzację ataków i tworzenie wiarygodnych fałszywych treści, z drugiej – odpowiednio wykorzystywana może znacząco poprawić zdolność organizacji do wykrywania zagrożeń i reagowania na incydenty. Kluczowe staje się więc odpowiedzialne zarządzanie

technologią oraz budowanie dojrzałej kultury bezpieczeństwa.

Jak podkreślano podczas debaty, nawet najbardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne nie zastąpią świadomego pracownika. To czynnik ludzki najczęściej decyduje o powodzeniu ataku.

– Regularne szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa przestały być dodatkiem, a stały się elementem niezbędnym. Cyberbezpieczeństwo zaczyna się od ludzi, dlatego świadomy pracownik, który potrafi zachować czujność w codziennej pracy, właściwie reaguje na nietypowe sytuacje i zna podstawowe procedury bezpieczeństwa stanowi dla organizacji wartość nie mniejszą niż nowoczesne zabezpiecze-



Nawet najbardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne nie zastąpią świadomego pracownika. To czynnik ludzki najczęściej decyduje o powodzeniu ataku.

PZU Zdrowie jest jednym z największych ogólnopolskich operatorów medycznych. Sieć medyczna firmy liczy około 130 placówek własnych oraz ponad 4000 partnerskich w blisko 700 miastach w Polsce. Dysponuje własną infolinią medyczną, portalem pacjenta mojePZU oraz Centrum Telemedycznym. Zapewnia opiekę zdrowotną w formie ubezpieczeń i abonamentów medycznych dla firm oraz klientów indywidualnych. Centra medyczne PZU Zdrowie są dostępne także dla pacjentów nieposiadających pakietów.

nia techniczne – zaznaczała Weronika Dejnego.

Odporność infrastrukturalna i ciągłość działania

W PZU Zdrowie bezpieczeństwo realizowane jest w sposób kompleksowy – od planowania i projektowania systemów, przez wybór dostawców i testy bezpieczeństwa, aż po stały monitoring i reagowanie na incydenty. Wszystkie aplikacje są analizowane pod kątem ryzyk i objęte ciągłym nadzorem, co pozwala traktować cyberbezpieczeństwo jako proces, a nie jednorazowe działanie.

Szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa i reagowania na incydenty obejmują zarówno centralę, placówki własne i spółki zależne, jak i dedykowane sesje dla członków zarządu. Ich istotnym elementem są praktyczne przykłady i symulacje rzeczywistych ataków.

Wraz z rozwojem organizacji PZU Zdrowie zdecydowało się na budowę własnych, wyspecjalizowanych struktur cyberbezpieczeństwa, ściśle współpracujących z zespołami odpowiedzialnymi za infrastrukturę IT i bezpieczeństwo fizyczne.

– Budowanie odporności placówek PZU Zdrowie opiera się na połączeniu przygotowania organizacyjnego i technologicznego. Priorytetem pozostaje ciągłość kluczowych usług medycznych i bezpieczeństwo informacji. Gotowość placówek jest regularnie weryfikowana w ramach szerokiego systemu zarządzania ciągłością działania. Obejmuje on ćwiczenia, przeglądy procedur i doskonalenie kompetencji pracowników. Scena-

riusze zdarzeń masowych różnią się skalą i dynamiką, dlatego odporność traktujemy jako ciągły proces. – podkreślił Krzysztof Stachowicz, Kierownik Zespołu Cyberbezpieczeństwa w Biurze IT PZU Zdrowie.

Doświadczenia Grupy PZU jako fundament zarządzania ryzykiem

PZU Zdrowie korzysta z wieloletnich doświadczeń Grupy PZU w obszarze zarządzania ryzykiem, przenosząc sprawdzone standardy do realiów ochrony zdrowia. Obejmuje to m.in. odporność cyfrową, bezpieczeństwo informacji i podejście do ryzyka operacyjnego, gdzie kluczowe jest utrzymanie ciągłości działania i ochrona pacjenta.

Inwestycje w redundancję realizowane są tam, gdzie mają największy wpływ na bezpieczeństwo pacjentów i ciągłość świadczeń. Obejmują m.in. wielowarstwowy model ochrony, porządkowanie obszaru tożsamości i dostępu oraz wzmacnianie odporności operacyjnej systemów IT.

Wnioski dla szpitali

Najważniejszą rekomendacją jest traktowanie bezpieczeństwa nie jako kosztu, lecz partnera ciągłości działania. Odporność powinna być procesem – obejmującym standardy, narzędzia, kompetencje i konsekwentne zarządzanie ryzykiem.

Debate „Bezpieczny Szpital Przyszłości” odbyła się pod honorowym patronatem Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministra Zdrowia. Jednym z partnerów wydarzenia była Grupa PZU. Spotkanie potwierdziło, że tylko międzysektorowa współpraca oraz nowoczesne technologie pozwolą zbudować odporny system ochrony zdrowia, zdolny sprostać współczesnym i przyszłym zagrożeniom.



Wsparcie sprzyja rozwojowi polskiego filmu



Plan filmowy „Morderstwa w filharmonii” w Bydgoszczy

Polskie kina znów przyciągają miliony widzów. Nie brakuje kolejnych polskich premier, czemu sprzyja rozbudowany system publicznego wsparcia – od centralnych instytucji po fundusze regionalne.

Po gwałtownym załamaniu z lat 2020–2021 rynek kinowy odbił i ustabilizował się na poziomie ok. 50 mln widzów rocznie. Ten solidny wynik potwierdza, że kino nie straciło na znaczeniu. Jednocześnie jest to wyraźnie mniej niż rekordowe ponad 60 mln widzów z 2019 r.

W tej stabilizacji kryje się jednak głębsza zmiana po stronie zarówno widowni, jak i produkcji filmowej. Widzowie wrócili do sal kinowych, ale – jak wynika z najnowszych badań prowadzonych przez Polski Instytut Sztuki Filmowej (PISF) – ich zachowanie się zmieniło. Kino nie jest już dla wielu osób cotygodniowym rytuałem, lecz raczej okazjonalnym wyborem, często związanym z konkretną premierą lub wydarzeniem. W tym sensie jego rola zaczyna przypominać koncert czy spektakl – coś, na co idzie się rzadziej, ale bardziej świadomie. Co więcej, ponad 40 proc. osób, które nie chodzą do kina, deklaruje, że po prostu nie odczuwa takiej potrzeby, co pokazuje, że bariera ma dziś nie tylko charakter ekonomiczny, lecz także kulturowy i behawioralny („Segmentacja widzów kina. Raport z 7. fali badania ilościowego. PISF, czerwiec 2025”).

Cena robi różnicę

Jednym z kluczowych czynników tej zmiany jest ekonomia codzienności. Rosnące ceny biletów sprawiają, że wyjście do kina przestaje być impulsywną decyzją. Dla wielu widzów koszt takiej wizyty staje się odczuwalnym obciążeniem. Średnia cena biletu w 2025 r. sięgnęła ok. 31,5 zł, wobec 26,7 zł rok wcześniej, co oznacza wzrost o prawie 18 proc. r/r. Jednocześnie aż 55 proc. osób niechodzących do kina wskazuje, że ceny biletów są zbyt wysokie, a dla wielu uciążliwa cena powinna być wyraźnie niższa (dane PISF).

Większość Polaków odwiedza sale kinowe zaledwie kilka razy w roku. Widz wybiera projekcje znacznie bardziej selektywnie.

Jednocześnie kino pozostaje doświadczeniem społecznym. Aż 64 proc. widzów wskazuje, że odwiedza je, aby spędzić czas z innymi, a ponad 70–80 proc. traktuje kino przede wszystkim jako formę rozrywki i przyjemności. To jeszcze bardziej wzmacnia jego eventowy charakter: wyjście do kina staje się formą wspólnego spędzania czasu, a nie tylko konsumpcją treści. Szczególnie istotną rolę odgrywa segment rodzinny, kino rodzinne pozostaje jednym z kluczowych filarów frekwencji. Jednocześnie to właśnie ta grupa jest najbardziej wrażliwa na ceny, co dodatkowo komplikuje sytuację rynku.

Dane pokazują też szerszy kontekst. Aż 92 proc. aktywnych kinomanów korzysta jednocześnie z platform streamingowych, a miesięczne wydatki na VOD (ok. 94 zł) są bardzo zbliżone do wydatków na kino (ok. 101 zł). Oba kanały funkcjonują dziś równolegle, ale pełnią inne funkcje.

Platformy VOD stały się podstawowym kanałem kontaktu z filmem. To właśnie tam odbywa się dziś codzienna konsumpcja treści audiowizualnych. Kino natomiast przesuwają się w stronę doświadczenia bardziej wyjątkowego. Taka zmiana nie oznacza marginalizacji kin, lecz ich redefinicję.

System finansowania stabilizuje rynek

Zmiany są również udziałem produkcji filmowej. W 2024 r. liczba realizowanych filmów w Polsce wyraźnie spadła, o prawie jedną trzecią w porównaniu z rokiem poprzednim. To pierwszy tak wyraźny sygnał korekty po kilku latach wzrostów. Branża, która jeszcze niedawno rozwijała się dynamicznie, zaczyna odczuwać skutki rosnących kosztów produkcji, inflacji oraz napięć finansowych. Inwestycje są podejmowane z większą ostrożnością.

Zmiana ta może oznaczać przejście do nowego modelu funkcjonowania rynku. Produkcje stają się bardziej

selektywne, a decyzje inwestycyjne bardziej przemysłowe. Jednocześnie rynek wciąż w dużej mierze opiera się na rozpoznawalnych nazwiskach, co sprzyja dużym produkcjom, jednak utrudnia przebicie się nowym twórcom. Kluczowym elementem, który stabilizuje polski rynek filmowy, pozostaje system finansowania oparty na środkach publicznych. Centralną rolę odgrywa PISF, od lat pełniący funkcję głównego mecenasa produkcji filmowej w Polsce. Instytut wspiera projekty na każdym etapie ich powstawania, od developmentu przez produkcję aż po dystrybucję i promocję. W 2024 r. przeznaczył na produkcję filmów i seriali ok. 145 mln zł, a dodatkowe środki, liczone w dziesiątkach milionów, trafiają do branży przez programy operacyjne i fundusze celowe.

Mechanizm działania PISF opiera się przede wszystkim na dotacjach publicznych, które mogą pokrywać znaczną część budżetu produkcji, a w przypadku projektów artystycznych lub debiutów sięgać nawet 90 proc. kosztów.

Drugim filarem systemu jest mechanizm zachęt produkcyjnych, czyli cash rebate, który umożliwia producentom odzyskanie części wydatków poniesionych na realizację filmu w Polsce. Rozwiązanie to ma znaczenie nie tylko dla krajowych producentów, lecz także dla projektów międzynarodowych, które coraz częściej wybierają Polskę jako miejsce realizacji zdjęć. Dzięki temu rozwija się sektor usług filmowych, obejmujący m.in. studia, ekipy techniczne i zaplecze produkcyjne.

PISF otrzymuje dotacje z budżetu państwa oraz Funduszu Promocji Kultury, a także korzysta z przychodów własnych, w tym z eksploatacji praw do filmów. W praktyce oznacza to funkcjonowanie modelu redystrybucyjnego: pieniądze generowane przez rynek audiowizualny wracają do niego w formie wsparcia produkcji.

Regiony wspierają produkcję filmową

Coraz ważniejszą rolę odgrywają fundusze regionalne. Ich rozwój jest efektem polityki środowiska producentów i samorządów. Już w 2011 r. w ramach Krajowej Izby Producentów Audiowizualnych powołano sekcję skupiającą regionalne fundusze filmowe.

Przykładem funkcjonowania takiego modelu jest działanie Funduszu Filmowego Kujawy Pomorze, który zbudował wiodącą pozycję na mapie produkcji filmowej w Polsce. Wsparcie funduszu obejmuje zarówno duże produkcje kinowe, jak i projekty autorskie, dokumentalne czy krótkie metraże. Wśród najgłośniejszych projektów znalazły się m.in. „Chopin, Chopin!” w reżyserii Michała Kwiecińskiego oraz „Dom dobry” Wojciecha Smarzowskiego, produkcje o dużym potencjale artystycznym i dystrybucyjnym.

Fundusz angażuje się również w kino o ambicjach międzynarodowych. Przykładem jest anglojęzyczny projekt „Good Boy” Jana Komasy, prezentowany na festiwalu w Toronto, co pokazuje, że regionalne wsparcie może być elementem globalnego obiegu filmowego.

Istotną częścią działalności funduszy są filmy dokumentalne i krótkie formy. Wsparcie uzyskały takie projekty, jak: „Jazz outsider” Janusza Majewskiego, „Megality” Krzysztofa Paluszkińskiego czy dokumenty Ryszarda Kruka, w tym „Czarne błoto” i „Flisak”. Fundusz wspiera także produkcje popularne, które wzmacniają widoczność regionu w kulturze masowej. Przykładem jest komedia romantyczna „Piernikowe serce”, realizowana w Toruniu, a także produkcje telewizyjne i serialowe powstające częściowo w regionie.

Region staje się przestrzenią filmową nie tylko dzięki walorom krajobrazowym, lecz także dzięki aktywnej polityce przyciągania produkcji i wspierania twórców. Fundusz działa jednocześnie jako narzędzie finansowe, promocyjne i organizacyjne, pomagając producentom w realizacji zdjęć i wykorzystaniu lokalnych zasobów.

Choć fundusz należy do najmłodszych w Polsce, samorząd województwa wspiera kinematografię od ponad dekady, współfinansując wcześniej takie tytuły jak „11 minut” Jerzego Skolimowskiego czy „Excentrycy, czyli po słonecznej stronie ulicy” Janusza Majewskiego.

Nie bez znaczenia są tu tradycje filmowe Kujaw i Pomorza.

Krzysztof Ratniczyn

Film znakiem rozpoznawczym Kujaw

„Dom dobry” Wojciecha Smarzowskiego i „Chopin, Chopin!” Michała Kwiecińskiego to dwie głośne polskie produkcje zrealizowane w partnerstwie z Funduszem Filmowym Kujawy Pomorze.



Wojciech Smarzowski w Klubie Od Nowa na pokazie specjalnym filmu „Dom Dobry”



Plan filmowy „Morderstwa w filharmonii”, na zdj. Piotr Głowacki



Wystawa pamiątek związanych z Polą Negri w Urzędzie Marszałkowskim

Region kujawsko-pomorski jest coraz mocniej rozpoznawalny na filmowej mapie Polski. To zasługa aktywnej działalności Funduszu Filmowego Kujawy Pomorze, powołanego przez samorząd województwa w ramach projektu „Kujawy+Pomorze – promocja potencjału gospodarczego regionu” i współfinansowanego ze środków unijnych. Celem funduszu jest wspieranie twórców, ale i promocja unikalnych walorów regionu oraz stymulowanie lokalnego przemysłu kreatywnego. Fundusz filmowy wspomaga finansowo produkcje fabularne, dokumentalne i animowane. Najważniejszym kryterium jest związek projektu z regionem – przez tematykę lub miejsce realizacji zdjęć. Dzięki temu kujawsko-pomorskie plenery i historyczne obiekty mogą zaistnieć na wielkim ekranie.

Ostatnie dwie głośne produkcje zrealizowane z udziałem funduszu to „Chopin, Chopin!” Michała Kwiecińskiego i „Dom dobry” Wojciecha Smarzowskiego – najchętniej oglądany w 2025 r. polski film. W kinach zobaczyło go prawie 2,5 mln widzów. Pod koniec roku premierę miała świąteczna komedia romantyczna w gwiazdorskiej obsadzie „Piernikowe serce” Piotra Weresniaka. Wcześniej wsparcie otrzymała anglojęzyczna produkcja Jana Komasy „Dobry chłopiec” oraz debiut reżyserski Dominiki Montean-Pańków „Skrzyżowanie” z Janem Englertem w roli głównej.

Samorząd województwa wspomaga kinematografię już od ponad 10 lat. Jeszcze przed powołaniem funduszu filmowego środki otrzymał polski kandydat do Oscara, czyli film „11 minut” Jerzego Skolimowskiego, oraz nagrodzony Srebrnymi Lwami w Gdyni film Janusza Majewskiego „Excentrycy, czyli po słonecznej stronie ulicy”, którego akcja dzieje się w Ciechocinku.

Dzieło Zanussiego ze wsparciem funduszu filmowego

2026 r. będzie obfitować w premiery filmowe związane z Kujawami i Pomorzem. W Bydgoszczy zakończyły się zdjęcia do kryminalnej opowieści „Morderstwo w filharmonii” w reżyserii Macieja Hydry, a w Toruniu w kwietniu odbyła się jej pierwsza projekcja. „Droga rzadziej przemierzana” – reżyserski debiut Zuzanny Grabowskiej kręcony głównie w Górznie i Szubinie – będzie miała prapremierę na początku maja na Festiwalu „Kino na Granicy” w Cieszyźnie. Miłośników komedii romantycznych ucieszy druga część filmu „Narzeczony na niby” w reżyserii Bartosza Prokopowicza, do którego zdjęcia zrealizowano m.in. w Toruniu. Dzięki współpracy z Funduszem Filmowym Kujawy Pomorze swoje

Światowa gwiazda z Lipna

Pola Negri pozostaje największą polską gwiazdą w Hollywood. Urodziła się 3 stycznia 1897 r. w Lipnie na ziemi dobrzyńskiej, jako Barbara Apolonia Chałupiec, chociaż bardziej poprawne jest używanie nazwiska w oryginalnym brzmieniu, czyli Chalupiec. Jej ojcem był bowiem Słowak, który przywędrował na te ziemie pod koniec XIX w. Gdy Apolonia miała pięć lat, został wywieziony na Syberię. Matka w poszukiwaniu środków do życia wyprowadziła się w 1902 r. do Warszawy. Tam, zauważywszy uzdolnienia aktorskie córki, wspierała jej ambicje. Pola zadebiutowała w 1912 r. rolą Klary w „Ślubach panieńskich” w Teatrze Małym w Warszawie. Przełomem był pierwszy występ w polskim filmie wytwórni Sfinks „Niewolnica zmysłów” z 1914. Przybrała wtedy pseudonim na cześć ukochanej włoskiej poetki – Ady Negri. Nigdy nie zapomniła o rodzinnych stronach. Szczególnie upodobała sobie Bydgoszcz, gdzie zamieszkiwała w kamienicy przy ul. Gdańskiej. Mamie Eleonorze kupiła dom przy ul. Zamajskiego. Działała na rzecz organizacji dobroczynnych i instytucji w Lipnie i w Bydgoszczy. W 1925 r. przyjechała do miasta nad Brdą, wywołując entuzjazm tłumów. Lipnowskie Towarzystwo Kulturalne im. Poli Negri organizuje festiwal „Pola i inni”, a w kinie Nawojka istnieje poświęcona jej Izba Pamięci.

PREZENTACJA

PARTNER



Marszałek Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
Piotr Calbecki

i Pomorza

najnowsze dzieło „Całopalenie” nakręci Krzysztof Zanussi. W planach jest także realizacja i premiera filmu „Magiczny kwiat paproci” Sebastiana Kwidzińskiego i Marty Filipiak.

Filmy powstają we współpracy z Funduszem Filmowym Kujawy Pomorze oraz przy wsparciu funduszy europejskich w ramach projektu unijnego promującego lokalne mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) – ze szczególnym uwzględnieniem branży kreatywnej przez lokowanie produktów i usług w filmie. Regularne nabory organizowane przez Fundusz Filmowy pozwalają na stały dopływ nowych tytułów.

Nagroda filmowa dla gwiazd i debiutantów

Od 2022 r. jest przyznawana Nagroda Filmowa Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego im. Poli Negri. Samorząd honoruje nią aktorów i twórców – zarówno tych sławnych, jak i utalentowanych debiutantów – wnoszących do polskiej kinematografii coś trwałego i własnego. Statuetka autorstwa Zbigniewa Mikielewicza w formie stylizowanej taśmy filmowej z wizerunkiem urodzonej w Lipnie ikony światowego kina niemelego, jest wręczana podczas festiwalu filmowych odbywających się w regionie (Camerimage, Tofifest, Fonomo, Old Film, Przeźrocza, Animocje). Ostatnim – 24. jak na razie – laureatem został aktor i mistrz dubbingu Zbigniew Suszyński. Popularność przyniosły mu występy w filmach w latach 80. i 90., zwłaszcza kreacje Krzysztofa Buksy w „Ostatnim dzwonku” Magdaleny Łazarkiewicz oraz „Skorpion” w „Młodych wilkach” Jarosława Żamojdy. Użył też głosu dziesiątkom postaci w animacjach i serialach.

W gronie wcześniejszych laureatów są m.in. Jerzy Skolimowski, Jan Holoubek, Jan Jakub Kolski, Stanisław Janicki, Krzysztof Zanussi, Leonard Pietraszak, Magdalena Rózcicka, Katarzyna Figura, Jan Englert, Daniel Olbrychski, Anna Dymna i Grażyna Szapolowska.



Gala Otwarcia Festiwalu Tofifest w 2025 r.

2026 rokiem Ludzi Filmu z Kujaw i Pomorza

„Kujawsko-Pomorskie to nie tylko miejsce urodzenia wielkich postaci polskiego kina, lecz także przestrzeń, w której film od lat żyje, tworzy się i rozwija” – uznali radni sejmiku województwa, ustanawiając 2026 Rokiem Ludzi Filmu z Kujaw i Pomorza. Okazją jest wiele rocznic związanych z wybitnymi postaciami z regionu, które zapisały się na kartach rodzimej kinematografii, w tym 130-lecie urodzin Poli Negri. Ale rok ludzi filmu ma być nie tylko świętowaniem okrągłych jubileuszy. To doskonała okazja, by przypomnieć, jak silnie Kujawy i Pomorze są związane z polskim kinem: zaczynając od plenerów filmowych, przez wybitnych twórców po coraz większe wsparcie wartościowych produkcji przez fundusz.

Warto przypomnieć, że z regionu wywodzi się lub pracowało w nim wielu znanych artystów, m.in. Jerzy Hoffman, Grażyna Szapolowska, Bogusław Linda, Małgorzata Kożuchowska, Jan Nowicki, Katarzyna Żak, Jakub Gierszał, Adrianna Biedrzyńska, Piotr Głowacki czy Tomasz Wasilewski. To tu aktywnie działają twórcy kina dokumentalnego i niezależnego.

Ustanowienie Roku Ludzi Filmu Kujaw i Pomorza to nie tylko hołd dla przeszłości, lecz także inwestycja w przyszłość. Samorządowcy liczą, że ta inicjatywa wzmocni rozpoznawalność regionu, przyciągnie nowe projekty filmowe oraz turystów. „Kino na Kujawach i Pomorzu to nie tylko rozrywka, lecz także element tożsamości regionalnej” – podkreśla sejmik województwa.

REKLAMA

KUJAWY POMORZE

Fundusz Filmowy

SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO JEST WSPÓŁORGANIZATOREM KONGRESU PERŁY SAMORZĄDU 2026 TORUŃ/KUJAWY POMORZE



Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

Krzysztof Zanussi wraca do Torunia



W 2024 r., podczas Międzynarodowego Festiwalu Filmowego EnergaCAMERIMAGE, Krzysztof Zanussi otrzymał Nagrodę Filmową Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego im. Poli Negri.

Nowy film Krzysztofa Zanussiego realizowany w Toruniu to jedno z najważniejszych przedsięwzięć filmowych ostatnich lat w regionie. „Całopalenie”, powstające przy wsparciu Funduszu Filmowego Kujawy i Pomorza oraz środków europejskich, łączy ambicje artystyczne z wymiarem gospodarczym i promocyjnym.

Powrót Krzysztofa Zanussiego do Torunia nie jest wyłącznie decyzją produkcyjną, lecz elementem świadomej strategii artystycznej. W „Całopaleniu” miasto ma funkcjonować jako integralna część opowieści – przestrzeń nazwana, rozpoznawalna i niosąca znaczenia, które współtworzą dramaturgię filmu. To podejście wpisuje się w charakterystyczny dla reżysera sposób budowania narracji, w którym miejsce nie jest neutralnym tłem, lecz aktywnym uczestnikiem opowieści.

Toruń będzie naprawdę Toruniem

– Przyjechaliśmy do Torunia znaleźć... Toruń – mówi Andrzej Besztak, kierownik produkcji filmu. – Szukamy, nie chcę powiedzieć tła, bo to by było niesprawiedliwe, szukamy przestrzeni. Takiej, która naszą opowieść uwiarygodni i będzie zarazem prawdziwa. Toruń występuje w scenariuszu jako Toruń. Nie jesteśmy w anonimowym miejscu, w którym dzieje się ak-

cja. My nazywamy to miasto. Chcemy, by było piękne, atrakcyjne i jeszcze prawdziwe. To jest po prostu taką wartością samą w sobie – wyjaśnia kierownik produkcji filmu Zanussiego.

Praca nad wyborem lokacji ma charakter wieloetapowy. Twórcy muszą z jednej strony znaleźć miejsca odpowiadające konkretnym zapisom scenariusza, z drugiej – uchwycić wizualny i emocjonalny potencjał miasta, który pozwoli nadać opowieści odpowiedni rytm. Istotne są zarówno sceny rozgrywane się w określonych punktach, jak i ujęcia budujące atmosferę.

– Nasze poszukiwania w Toruniu są dwukierunkowe – mówi Andrzej Besztak. – Po pierwsze, mamy opisać konkretne sytuacje, które dzieją się w mieście. Wiemy czego się spodziewać. Na przykład przed biurem podróży, które prowadzi nasz bohater, przed kościołem, do którego prowadzi nas akcja i to są takie konkretne miejsca. W tej chwili jest tylko wybór jak w keksie, jeden woli skórkę z pomarańczy, drugi

rodzynki. Więc my szukamy tych rodzynek albo tych skórek, żeby to było fajne i atrakcyjne dla opowieści, żeby czyniło ją prawdziwą. Po drugie, planujemy pokazać miasto. Chcemy zrobić zdjęcia dronowe, by pokazać panoramę Torunia. Do tej pory nakręciliśmy tylko wnętrza. Te toruńskie plenery oprócz ilustracji będą też oddechem – wyjaśnia Andrzej Besztak.

To pokazuje, że dla twórców filmowych Toruń nie tylko jest atrakcyjną wizualnie przestrzenią, lecz także wnosi określone znaczenia – a tym samym wzmacnia przekaz filmu i jego oddziaływanie na widza.

Film jako narzędzie promocji

„Całopalenie”, realizowane przez Wytwórnię Filmów Dokumentalnych i Fabularnych, powstaje przy wsparciu Funduszu Filmowego Kujawy i Pomorza oraz funduszy europejskich. Produkcja wpisuje się w działania mające na celu rozwój sektora kreatywnego oraz promocję regionu przez obecność w kulturze popularnej.

Obecność Torunia w filmie, który ma ambicje trafić do szerokiej publiczności, może się przełożyć na wzrost rozpoznawalności miasta i regionu, zarówno w kraju, jak i za granicą. W tym sensie produkcja filmowa pełni funkcję zbliżoną do kampanii wizerunkowej, ale o znacznie większym potencjale oddziaływania. Twórcy zwracają również uwagę na zmianę geografii polskiego kina. Coraz częściej produkcje wychodzą poza Warszawę, szukając nowych przestrzeni i nowych kontekstów wizualnych.

Zdjęcia do filmu „Całopalenie” rozpoczęły się na początku marca 2026 r. i objęły już pierwszy etap realizacyjny w Warszawie, gdzie w ciągu 9 dni zdjęciowych powstały ujęcia w prawie 10 lokalizacjach. Kolejne etapy produkcji zaplanowano w województwie kujawsko-pomorskim oraz w Bułgarii. W obsadzie znaleźli się m.in. Ksawery Szlenkier, Karolina Kominek, Mateusz Rusin, Marcin Hycnar, Bartłomiej Kotschedoff, Michał Czarnik, Mateusz Więclawek oraz Maria Mamona.

Powrót do Torunia ma dla Krzysztofa Zanussiego także wymiar symboliczny. Reżyser realizował tu już zdjęcia do filmu „Rok spokojnego słońca”, który zdobył Złotego Lwa na festiwalu w Wenecji i przyniósł mu międzynarodowe uznanie. Obecna produkcja wpisuje się w tę tradycję, ale jednocześnie stanowi próbę dialogu ze współczesnością.

– Pojawienie się Torunia w scenariuszu to wybór reżysera. U pana Krzysztofa Zanussiego nic nie jest przypadkowe. On już wie, dlaczego akurat to miasto, a my się wszyscy dowiemy, gdy obejrzymy film – podsumowuje Andrzej Besztak.

Krzysztof Zanussi pozostaje jednym z najważniejszych twórców polskiego i europejskiego kina, współtwórcą nurtu kina moralnego niepokoju. Jego filmy – od „Struktury kryształu” przez „Iluminację” po „Barwy ochronne” – na trwałe wpisały się w historię kinematografii, podejmując tematy etyczne i egzystencjalne w sposób charakterystyczny dla jego stylu. Reżyser był wielokrotnie nagradzany na najważniejszych festiwalach filmowych świata, a jego dorobek obejmuje również działalność pedagogiczną i organizacyjną.

Krzysztof Ratnycyn



Polskie filmy są fajne. Inżynier Mamoń się mylił

JACEK POCHŁOPIŃSKI

redaktor INFOR PL SA

Scena 1. „Ja w ogóle nie lubię chodzić do kina; a szczególnie nie chodzę na filmy polskie w ogóle. Nudzi mnie to po prostu. Zagraniczny to owszem. Pójdę sobie. Bo fajne są filmy zagraniczne” – wyznaje inżynier Mamoń w kultowym filmie „Rejs”. Za plecami wyglądającego tę kwestię znakomitego Zdzisława Maklakiewicza leniwie przesuwają się rodzime krajobrazy, w tym droga „chyba na Ostrołękę”. Niektóre sceny z filmu nakręcono w 1969 r. na bulwarach nadwiślańskich w Toruniu, co zresztą zostało upamiętnione na obecnym Bulwarze Filadelfijskim.

Scena 2. Kwiecień 2026. Główne media obiega informacja, że Netflix, filmowy potentat, wprowadził do oferty polskie filmy wyprodukowane wiele lat temu, takie jak: „Popiół i diament”, „Człowiek z marmuru”, „Ziemię obiecana” czy serię komedii, z „Seksmisją” na czele. To duża niespodzianka. Netflix realizuje produkcje w różnych krajach, tym razem jego władze postanowili jednak postawić na klasykę. Istotne jest to, że zdecydowała się na to firma działająca komercyjnie. Zysk netto Netflixa w I kw. wyniósł 5,28 mld dol., czyli ponad 19 mld zł. „To dużo jest” – powiedziałaby pewnie na ławeczce na statku inżynier Mamoń.

Scena 3. Kwiecień 2026. Po placu oczyszczonym już z gruzu jeżdżą maszyny, w miejscu wyburzonego Młotkina na warszawskim Ursynowie, ikony początku wieku, powstaje osiedle mieszkaniowe. Coś ważnego się skończyło dla mieszkańców stolicy w 2025 roku. Natomiast na Żoliborzu ekipy montażowe instalują fotele w gruntownie zmodernizowanym kinie „Tęcza”. Rozpocznie się nowy rozdział.

Polacy lubią polskie filmy i chcą je oglądać. Przykłady tego można mnożyć. Co więcej, chodzą nadal do kin, choć oczywiście serwisy streamingowe błyskawicznie zdobyły pozycję na rynku. To jednak tylko technika-



for. Mat. prasowe / YouTube

lia, nowy sposób dystrybucji treści (myślę, że słysząc to pojęcie, inżynier Mamoń patrzyłby tylko badawczo). Polskie kino ma potencjał do dalszego rozwoju, stoją za nim kreatywni artyści. Do dziesiątej muzy garną się też młodzi ludzie, co najlepiej widać przy przeprowadzaniu rekrutacji na polskich uczelniach. I to jest najlepszy prognostyk dla polskiego filmu.

Czy reforma MEN powstrzyma likwidację małych szkół?

NOWE PRAWO Trudniejsza procedura zamykania placówek, łatwiejsza zmiana ich struktury, a przy tym obowiązek zaplanowania transportu dla uczniów, możliwość rozszerzenia funkcji budynków – to tylko część z pakietu omawianych zmian, które wprowadziła nowelizacja prawa oświatowego. Ułatwić ma dostosowanie sieci edukacyjnej do sytuacji demograficznej. Jednak samorządy będą miały mniej swobody, za to wzrośnie rola kuratora: już nie tylko zaopiniuje, lecz także bardziej merytorycznie oceni skutki likwidacji szkół.



rAnna Kopyś
ekspert prawa oświatowego

Mowa o ustawie z 13 marca 2026 r. o zmianie ustawy – prawo oświatowe oraz niektórych innych ustaw (dalej: nowelizacja), która weszła w życie 25 kwietnia, ale część jej przepisów zaczęnie obowiązywać z początkiem nowego roku szkolnego. **[ramka]** Wprowadziła zmiany, które mają w założeniu ułatwić dostosowanie placówek szkolnych do sytuacji demograficznej w danej gminie. Zmiany są istotne dla jednostek samorządu terytorialnego oraz innych organów prowadzących szkoły i placówki publiczne. Od 2019 r. zlikwidowano ponad 900 szkół podstawowych – wynika z danych Ministerstwa Edukacji Narodowej. Z końcem tego roku szkolnego zapowiadana jest likwidacja ok. 300 kolejnych. Przedstawiamy wybrane nowości.

BUDYNKI Z NOWYMI FUNKCJAMI

Nowelizacja otwiera drzwi placówek oświatowych dla seniorów, żłobków i organizacji kulturalnych. Ma to umożliwić ratowanie małych szkół przed ich całkowitym zamknięciem.

► **Tak było.** Przed zmianą przepisy nie regulowały wprost możliwości współdzielenia w szerokim zakresie budynku szkoły z innymi instytucjami o charakterze społecznym. Szkoła według ustawowej definicji była niemal wyłącznie miejscem realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych. Ze względu na brak wyraźnej podstawy prawnej w prawie oświatowym (dalej: p.o.) oraz z uwagi na restrykcyjne przepisy sanitarne i pożarowe – samorządy często obawiały się wprowadzać do budynków szkolnych inne usługi (np. żłobki czy kluby seniora). W efekcie, gdy liczba uczniów spadała, budynki były niewykorzystane w połowie, co generowało wysokie koszty utrzymania i stawało się koronnym argumentem za ich całkowitą likwidacją.

► **Po zmianach.** Nowelizacja p.o. od 25 kwietnia br. wprowadza szeroki katalog funkcji, jakie może pełnić budynek szkoły podstawowej. Przestaje być tylko miejscem, w którym odbywają się lekcje – staje się wielofunkcyjnym sercem lokalnej społeczności. Budynek szkoły zgodnie z dodanym do ustawy art. 86a p.o. może służyć do realizacji zadań własnych gminy, takich jak:

- opieka nad dziećmi do lat trzech (np. żłobki lub punkty dziennej opieki),
- polityka senioralna (np. kluby seniora, zajęcia aktywizujące),
- ochrona zdrowia i kultura,
- wspieranie uczenia się przez całe życie (organizacja rozmaitych kursów dla dorosłych, warsztatów),
- aktywność obywatelska.

Przy czym realizacja tych zadań nie może negatywnie wpływać na warunki nauki, wychowania uczniów i opieki nad nimi. Wszystkie dodatkowe funkcje muszą być wprowadzane z zachowaniem rygorystycznych zasad bezpieczeństwa (np. oddzielne wejścia, jeśli to konieczne, lub organizacja zajęć dla dorosłych po godzinach lekcyjnych). Zgodnie z art. 86a ust. 2 realizacja tych funkcji wymaga pozytywnej opinii kuratora oświaty.

Z wyjaśnień pomysłodawców nowelizacji wynika, że ta zmiana ma dwa kluczowe cele:

1) jest alternatywą dla likwidacji szkoły, gdyż pozwoli na optymalizację kosztów – zamiast zamykać małą gminną szkołę, samorząd może ją w dalszym ciągu utrzymywać, bo część kosztów utrzymania budynku przejmie inna jednostka, np. żłobek lub dom kultury w tej samej lokalizacji; w obliczu spadku liczby dzieci o 30 proc. do 2060 r.) utrzymywanie ogromnych budynków dla garstki uczniów jest ekonomicznie nieuzasadnione;

2) budowanie wspólnoty mieszkańców gminy – z rekomendacji Instytutu Badań Edukacyjnych wynika, że szkoła powinna integrować pokolenia; seniorzy w tym samym budynku co uczniowie to szansa na projekt międzypokoleniowy i lepsze wykorzystanie infrastruktury (np. kuchni szkolnej czy sali gimnastycznej); analizy pilotażu programu LOWE pokazały, że zajęcia dla dorosłych (organizowane zazwyczaj po południu) nie kolidują z nauką dzieci, a wręcz zwiększają prestiż szkoły w oczach mieszkańców; LOWE to skrót od Lokalnego Ośrodka Wiedzy i Edukacji, a w największym skrócie jest to program, który zamienia zwykłą szkołę (zazwyczaj podstawową na wsi lub w małym mieście) w centrum edukacji dla dorosłych; zamiast zamykać szkołę po godzinie 15.00, otwiera się ją dla rodziców, dziadków i innych mieszkańców okolicy.

PRZEJRZYSTE ZASADY

Po zmianach likwidacja szkoły wymaga udziału całej społeczności gminy. Gmina musi zebrać uwagi od mieszkańców, natomiast jej przedstawiciele i dyrektor jednostki będą zobowiązani

Terminy wejścia zmian w życie

- Co do zasady przepisy porządkowe, deregulacyjne i dotyczące zakładania szkół wchodzi w życie 25 kwietnia 2026.
- Dłuższe vacatio legis (a więc od roku szkolnego 2026/2027) obejmuje te zmiany, które wymagają przemodelowania pracy szkoły – czyli dotyczące świetlic, posiłków oraz nowych arkuszy organizacyjnych. Daje to samorządom i dyrektorom czas na zaplanowanie budżetów na nowe zadania, znalezienie kucharek i doposażenie świetlic.



osobiście się spotkać z rodzicami dzieci likwidowanej placówki na specjalnym zebraniu. Organ wykonawczy, czyli wójt, będzie się musiał odnieść do każdej z uwag w indywidualnym piśmie i zestawienie uwag przekazać kuratorowi.

► **Tak było.** Przed nowelizacją procedura była znacznie mniej przejrzysta. Gminy najczęściej wysyłały listy polecone do rodziców. Kurator musiał mozolnie sprawdzać tzw. zwrotki, czy każdy rodzic odebrał pismo. Przepisy nie precyzowały, co dokładnie kurator ma brać pod uwagę. Opinie kuratora bywały ogólne i często zaskarżane do sądu ze względu na brak jasnych przesłanek. Ponadto mieszkańcy gminy niebędący rodzicami aktualnych uczniów nie mieli formalnej ścieżki składania uwag, a zażalenia na opinię kuratora trafiały do ministra, co wydłużało proces o wiele miesięcy.

► **Po zmianach.** Zgodnie z nowym art. 89a p.o. w przypadku zamiaru likwidacji szkoły przez samorząd kurator musi przeprowadzić:

- dokładną analizę dokumentów (finansowych, demograficznych),
- oględziny szkół – musi osobiście sprawdzić szkołę likwidowaną oraz szkołę, do której trafią dzieci, aby ocenić, czy warunki się nie pogorszą.

Uwaga! Organ prowadzący szkołę publiczną musi – tak jak do tej pory – co najmniej na sześć miesięcy przed terminem likwidacji szkoły zawiadomić o takim zamiarze. Jednak nowe przepisy są bardziej precyzyjne co do formy i zakresu informacji. Konieczne jest zawiadomienie:

1) rodziców uczniów, a w przypadku uczniów pełnoletnich – ich bezpośrednio; przy czym zawiadamia się ich poprzez:

- wywieszenie tego zawiadomienia oraz uchwały organu stanowiącego JST w widocznym i ogólnodostępnym miejscu w budynku urzędu JST oraz w likwidowanej szkole i jej filii,
- poprzez udostępnienie zawiadomienia wraz z analizami, uchwałą i innymi dokumentami w BIP;

2) pisemnie właściwego organu sprawującego nadzór pedagogiczny;

3) pisemnie organu, który udzielił zezwolenia na jej założenie – w przypadku szkoły publicznej prowadzonej przez osobę prawną niebędącą jednostką samorządu terytorialnego lub osobą fizyczną;

4) pisemnie organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego właściwej do prowadzenia szkół danego typu lub właściwego ministra – w przypadku szkoły prowadzonej na podstawie porozumienia.

Zamiar likwidacji szkoły publicznej prowadzonej przez jednostkę samorządu terytorialnego jest podejmowany w formie uchwały organu stanowiącego tej jednostki. Po likwidacji szkoły gmina musi opublikować w BIP i na stronie internetowej szczegółowe dane, w tym:

- dokładne trasy dowozu do nowej szkoły, czas przejazdu i miejsca oczekiwania dzieci na autobus,
- jak zmieniają się granice obwodów i czy dzieci będą miały blisko do domu,
- dowody na to, że w nowej szkole nie będzie np. tłoku lub gorszej infrastruktury.

GMINA BEZ SZKOŁY? TO JUŻ MOŻLIWE

Likwidacja ostatniej placówki w gminie jest dopuszczalna.

► **Tak było.** Gmina musiała zapewnić dostęp do szkoły podstawowej na swoim terenie. Zasadniczo likwidacja szkoły (zwłaszcza jedynej) była możliwa tylko wtedy, gdy uczniowie mieli zagwarantowaną realizację obowiązku szkolnego, ale kuratorzy oświaty często blokowali takie decyzje. Podkreślali obowiązek gminy jako podstawowego organizatora edukacji lokalnej.

► **Po zmianach.** Gmina może także zlikwidować swoją ostatnią szkołę (jeśli ma mniej niż 70 uczniów), pod warunkiem zawarcia porozumienia z gminą ościenną. Dzieci trafią wtedy do sieci szkolnej sąsiada, ale ich macierzysta gmina musi za to płacić i zapewnić transport (nowy art. 89d p.o.).

Dokończenie na s. C2

Czy reforma MEN powstrzyma likwidację małych szkół?

Dokończenie ze s. C1

OBOWIĄZEK ZAPLANOWANIA TRANSPORTU

Integralną częścią procedury likwidacji szkoły staje się szczegółowy plan organizacji transportu i opieki.

Zgodnie z nowymi przepisami zawartymi w art. 89a ust. 5 pkt 4 p.o. gmina musi przedstawić:

- dokładny przebieg trasy autobusu szkolnego od miejscowości zamieszkania do szkoły kontynuującej naukę,
- wskazać, ile minut uczeń spędzi w drodze, co ma zapobiec sytuacjom, w których trasa jest tak długa, że dziecko traci zdolność do efektywnej nauki,
- wskazać bezpieczne i osłonięte miejsca (np. przystanki, wiaty), w których dzieci będą czekać na transport, oraz zapewnić im tam opiekę.

Ponadto w razie likwidacji liceów czy techników gmina musi wykazać, że istnieją realne połączenia autobusowe lub kolejowe umożliwiające dojazd.

Warto wspomnieć o doprecyzowaniu przepisów o tzw. innych lokalizacjach. Nowelizacja w art. 39 ust. 7a p.o. pozwala gminom i powiatom tworzyć dodatkowe miejsca prowadzenia zajęć (np. w budynku po innej szkole), co również musi być uwzględnione w planach transportowych, aby uczeń nie musiał krążyć między różnymi budynkami tej samej szkoły bez zapewnionego dowozu.

KOŁO RATUNKOWE DLA SZKÓŁ POWIATOWYCH

Gminie będzie łatwiej uratować szkołę, której nie chce prowadzić powiat.

► **Tak było.** Przed zmianą przepisów, jeśli powiat chciał zlikwidować szkołę (np. liceum w małym mieście), gmina miała ograniczone pole manewru, by ją przejąć i prowadzić dalej jako własną. Często dochodziło do likwidacji placówek, które mogłyby jeszcze funkcjonować w innej strukturze.

► **Po zmianach.** Nowość zawarta w art. 89c i 89d p.o. polega na wprowadzeniu jasnej ścieżki prawnej dla gminy, która chce przejąć szkołę od powiatu przeznaczoną do likwidacji. Ponadto organ prowadzący będzie mógł przenieść kształcenie w danym zawodzie do innej swojej szkoły/placówki tego samego typu, pod warunkiem że zawiadomi rodziców i kuratora co najmniej 6 miesięcy wcześniej.

PROSTSZE PRZEKSZTAŁCENIE W FILIĘ

Kolejną zmianą jest uproszczenie procedury przekształcania szkoły w szkołę filialną.

► **Tak było.** Przed nowelizacją, aby zmienić pełną szkołę podstawową w filię (np. zostawić tylko klasy I-III), gmina musiała przejść przez pełną, skomplikowaną procedurę likwidacji szkoły macierzystej i powołania nowej jednostki.

► **Po zmianach.** Za sprawą nowego art. 95 ust. 6 p.o. przekształcenie szkoły w filię jest prostą operacją prawną, wymagającą jednej uchwały (rady gminy) i jednej opinii (kuratora oświaty).

OBWODY POD OKIEM KURATORA

Nie będzie już dublowania procedur i wykluczony zostanie nie zawsze jasny podział kompetencji między organami przy ustalaniu obwodów szkół. Od 25 kwietnia br. obwód jest ustalany wyłącznie w uchwale rady gminy, ale wzmocni się rola kuratora oświaty.

► **Tak było.** Obwód był ustalany zarówno w akcie założycielskim szkoły (przy jej tworzeniu), jak i w uchwale o planie sieci szkół. Regulacje znajdowały się w dwóch różnych miejscach ustawy – prawo oświatowe: w art. 39 i art. 88. I choć kurator opiniował tzw. uchwały sieciowe, proces ten był często postrzegany jako dublowanie nadzoru legalności wojewody. Ponadto przepisy nie określały precyzyjnie, co konkretnie kurator powinien brać pod uwagę, oceniając granice obwodu.

► **Po zmianach.** Od 25 kwietnia br. zniknął obowiązek wpisywania obwodu do aktu założycielskiego szkoły. Będzie on ustalany wyłącznie w uchwale rady gminy podejmowanej na podstawie art. 39 ust. 5 p.o. Przepis dodany do art. 39 ust. 5aa p.o. wskazuje, że w uchwale tej ustala się w szczególności:

- nazwy miejscowości,
- w miastach – nazwy ulic lub ich części, należących do jej obwodu.

Jednocześnie trzeba spełnić bardziej rygorystyczne niż dotąd wymogi. Obwód publicznej szkoły podstawowej trzeba ustalić tak, aby:

- 1) obowiązkowe zajęcia edukacyjne w poszczególnych oddziałach tej szkoły w miarę możliwości rozpoczynają się na pierwszej albo na drugiej godzinie lekcyjnej w tej szkole – ma to na celu walkę ze zmianowością;
- 2) miejsce zamieszkania każdego ucznia należało do obwodu wyłącznie jednej publicznej szkoły podstawowej.

Ta druga nowa zasada ma gwarantować, że rodzic zawsze będzie wiedział, do której jednej szkoły przypisane jest jego dziecko.

Uwaga! Przepisy nie mają zastosowania do obwodów ustalonych przed wejściem w życie nowelizacji (chyba że gmina zdecyduje się je zmienić po wejściu nowych regulacji).

Przez nowelizację został utrzymany i wzmocniony wymóg uzyskania pozytywnej opinii kuratora oświaty w zakresie granic obwodów. Kurator przy wydawaniu opinii musi teraz sprawdzić, czy obwody są ustalone tak, by dziecko uczyło się możliwie blisko domu. Opinia będzie wiążąca. Ten wymóg ma gwarantować, że gmina nadmiernie nie rozciąga obwodów, zmuszając dzieci do dalekich dojazdów.

Tak jak przed zmianą – nie ustala się obwodów szkołom specjalnym, szkołom integracyjnym, szkołom dwujęzycznym, szkołom podstawowym dwujęzycznym, szkołom sportowym, szkołom mistrzostwa sportowego, szkołom artystycznym, szkołom w okręgowych ośrodkach wychowawczych, zakładach poprawczych i schroniskach dla nieletnich oraz szkołom przy zakładach karnych i aresztach śledczych (art. 39 ust. 5d p.o., wcześniej art. 88 ust. 3 p.o.).

DYREKTOR BEZ NAUCZYCIELSKIEJ LEGITYMACJI

Zmieniają się zasady powoływania dyrektorów szkół bez przygotowania pedagogicznego.

Gminy i powiaty nie muszą już pytać kuratora o opinię, co ma przyspieszyć decyzję i ograniczyć biurokrację.

► **Tak było.** Organ prowadzący szkołę – niezależnie od tego, czy była to gmina, czy podmiot prywatny – musiał zasięgać niewiążącej opinii kuratora oświaty, aby powołać na dyrektora osobę niebędącą nauczycielem.

► **Po zmianach.** Nowelizacja w art. 62 ust. 2 p.o. wprowadza od 25 kwietnia wyraźne rozróżnienie w tym zakresie w zależności od tego, kto prowadzi szkołę:

- dla szkół samorządowych nastąpiła deregulacja: jeśli gmina lub powiat chce powołać menedżera (osobę niebędącą nauczycielem) na dyrektora, nie musi już pytać kuratora o opinię. Uznano, że samorządy są na tyle dojrzałe, a procedura konkursowa na tyle transparentna, że dodatkowy głos kuratora jest zbędny. Ma to przyspieszyć proces obsadzania stanowisk;
- dla szkół publicznych prowadzonych przez podmioty prywatne: pozostał obowiązek nadzoru kuratora; zatem jeśli osoba fizyczna lub prywatna osoba prawna prowadzi szkołę publiczną (na podstawie zezwolenia), to przy powoływaniu dyrektora-menedżera nadal będzie wymagana opinia kuratora.

Zmiany są korzystne dla gmin, gdyż upraszczają procedury, zmniejszają biurokratyzację. Natomiast w przypadku szkół prywatnych ustawodawca uznał, że organ sprawujący nadzór pedagogiczny powinien zachować prawo do wypowiedzenia się, czy osoba niebędąca nauczycielem daje rękojmię należytego prowadzenia publicznej placówki. Jest tak z uwagi na to, że nie ma w nich obowiązku przeprowadzania otwartego konkursu na dyrektora tak jak w gminie.

ZAKŁADANIE PLACÓWKI

Kolejna zmiana w art. 88 p.o. porządkuje kwestię dotyczącą formalności przy zakładaniu szkół.

Ma na celu uproszczenie przepisów, przy jednoczesnym uszczelnieniu nadzoru nad placówkami prowadzonymi przez osoby prywatne.

► **Tak było.** Akt założycielski szkoły musiał zawierać bardzo szczegółowe dane, w tym m.in. granice obwodu szkoły (w przypadku szkół podstawowych). Powodowało to, że każda zmiana obwodu wymagała formalnej zmiany aktu założycielskiego, co było procedurą długotrwałą i biurokratyczną.

► **Po zmianach.** Od 25 kwietnia akt założycielski ma określać jedynie podstawy: typ, nazwę i siedzibę. W efekcie informacja o obwodzie trafi wyłącznie do uchwały o sieci szkół (art. 39 p.o.), dzięki czemu jeśli gmina chce zmienić granice obwodu, nie będzie musiała zmieniać aktu założycielskiego każdej szkoły z osobna. Akt założycielski staje się dokumentem stałym, a dane zmienne (jak obwody) trafiają do dokumentów operacyjnych.

Nowością jest również to, że w akcie założycielskim szkoły macierzystej muszą być teraz wyraźnie wskazane wszystkie jej filie (jeśli istnieją). Ma to zapewnić przejrzystość struktury szkoły.

KONIEC NIEPEWNOŚCI CO DO LOSÓW SZKOŁY

Już nie będzie wątpliwości, kto przejmie szkołę prywatną w sytuacjach losowych. Nowe przepisy nakładają obowiązek złożenia w tej kwestii oświadczeń.

► **Tak było.** Przepisy nie nakładały na osobę fizyczną prowadzącą szkołę prywatną wymogu wskazania następcy. Zatem często po śmierci osoby prowadzącej szkołę pojawiał się problem z dalszym prowadzeniem placówki. Ciągłość działania szkoły zależała więc od przepisów ogólnych, np. prawa spadkowego. Brakowało rozwiązań przewidzianych w p.o. Ponadto występował brak ciągłości nadzoru nad osobami fizycznymi, gdyż nie było mechanizmu, który wymuszałyby regularną aktualizację danych o osobach, które przejmą prowadzenie placówki w sytuacjach losowych (np. śmierć właściciela).

► **Po zmianach.** Osoba fizyczna prowadząca szkołę prywatną musi składać co pięć lat oświadczenie wskazujące osobę lub podmiot, który przejmie prowadzenie szkoły w przypadku jej śmierci. Natomiast osoby, które w dniu wejścia w życie nowelizacji prowadzą już takie szkoły, mają 6 miesięcy od tego dnia na złożenie pierwszego takiego oświadczenia (czyli do 25 października).

ŚWIETLICE W MAŁYCH SZKOŁACH

W małych szkołach (do 70 uczniów) dzieci z zerówek będą mogły legalnie korzystać ze świetlicy.

► **Tak było.** Przed zmianą formalnie szkoły nie miały obowiązku zapewniać świetlicy dla dzieci z oddziałów przedszkolnych.

► **Po zmianach.** Zgodnie ze zmienionym art. 105 p.o. szkoła podstawowa oraz szkoła prowadząca kształcenie specjalne, licząca nie więcej niż 70 uczniów, może zapewnić zajęcia świetlicowe dzieciom objętym wychowaniem przedszkolnym w oddziale przedszkolnym zorganizowanym w tej szkole, ze względu na:

- czas pracy rodziców – na ich wniosek;
- organizację dojazdu do szkoły lub inne okoliczności wymagające zapewnienia opieki w szkole.

Dyrektor szkoły ustali godziny pracy świetlicy w poszczególnych dniach tygodnia na podstawie wniosków rodziców.

MALUCHY ZJEDZĄ OBIAD, A NAWET PODWIECZOREK

Od przyszłego roku szkolnego szkoły będą musiały zapewnić ciepły posiłek również dla dzieci przedszkolnych z oddziałów zorganizowanych w szkołach podstawowych.

A to za sprawą zmiany w art. 106a p.o.

► **Tak było.** Obecnie szkoła podstawowa musi zapewnić uczniom jeden gorący posiłek w ciągu dnia i stworzyć im możliwość jego spożycia w czasie pobytu w szkole. Nie ma mowy wprost o dzieciach przedszkolnych.

► **Po zmianach.** Nowością jest obowiązek zapewnienia posiłku również dzieciom objętym wychowaniem przedszkolnym w oddziale przedszkolnym zorganizowanym w szkole podstawowej. Dodatkowo dla przedszkolaków korzystających z zajęć świetlicowych szkoła będzie mogła zapewnić także podwieczorek. Korzystanie z posiłków i podwieczorków ma być nadal dobrowolne i odpłatne. Zmiana ta wejdzie w życie wraz z nowym rokiem szkolnym.

SKREŚLENIE UCZNIA ZE SZKOŁY NIEPUBLICZNEJ

Obecnie wymagane jest wydanie decyzji administracyjnej w tej sprawie.

► **Tak było.** Szkoły niepubliczne często skreślały uczniów na podstawie zapisów w umowach cywilnoprawnych (na zasadach wypowiedzenia usługi).

► **Po zmianach.** Od 25 kwietnia br. skreślenie z listy uczniów musi odbywać się w trybie decyzji administracyjnej. To pozwala rodzicom odwołać się do kuratora, który sprawdzi, czy powód wyrzucenia dziecka ze szkoły był merytoryczny i zgodny z prawem, a nie był np. zemstą za krytykę szkoły przez rodziców. ©

Podstawa prawna

- ustawa z 13 marca 2026 r. o zmianie ustawy – Prawo oświatowe oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2026 r. poz. 504)
- ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1043; ost. zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 504)

Czy wóldarz może skontrolować samorządową instytucję kultury i spółkę komunalną

Pytanie: Burmistrz zamierza zlecić kontrolę w instytucji kultury oraz w spółce komunalnej. Czy to dopuszczalne? Jeśli tak, to kto może ją przeprowadzić: pracownicy urzędu miasta czy rada gminy poprzez komisję rewizyjną?



Marcin Nagórek
radca prawny

Odpowiedź: Z orzecznictwa regionalnych izb administracyjnych wynika, że kontrola w instytucji kultury jest możliwa za pośrednictwem komisji rewizyjnej w zakresie udzielonych dotacji. W nieco szerszym zakresie komisja rewizyjna może przeprowadzić kontrolę w spółce komunalnej.

Odrębność podmiotów

Z art. 18a ustawy o samorządzie gminnym wynika m.in., że rada gminy kontroluje działalność wójta, gminnych jednostek organizacyjnych oraz jednostek pomocniczych gminy. W tym celu powołuje komisję rewizyjną.

Obie formy jednostek organizacyjnych (instytucja kultury, spółka komunalna) są prawnie niezależne od macierzystej jednostki samorządu terytorialnego. Przy czym w przypadku instytucji kultury można mówić o pełnej autonomii i samodzielności finansowej oraz organizacyjnej, a także o braku formalnego podporządkowania organizatorowi, co wynika m.in. z przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (art. 11, art. 12, art. 13 ust. 1, art. 14 ust. 1 i art. 27 ust. 1; dalej: u.o.p.d.k.). Natomiast w przypadku spółek komunalnych w zasadzie nie ma specjalnych przepisów dotyczących ich kontroli przez jednostki samorządowe.

Stanowisko RIO

RIO w Gdańsku w piśmie z 15 kwietnia 2026 r. (znak RP.63.24.2026) odrębnie oceniła dopuszczalność przeprowadzania czynności kontrolnych, w tym audytowych:

- w samorządowej instytucji kultury posiadającej osobowość prawną,
- w spółce komunalnej.

W przypadku instytucji kultury RIO powołała się m.in. na przytoczone wyżej przepisy u.o.p.d.k. Wskazała w szczególności, że organizator nie odpowiada co do zasady za zobowiązania instytucji kultury. Samorządowa instytucja kultury otrzymuje od organizatora dotację podmiotową na realizację zadań z zakresu kultury i sportu. Wynik rocznej działalności instytucji kultury jest zyskiem lub stratą finansową. Instytucja kultury nie rozlicza się z organizatorem zyskiem, a organizator nie pokrywa straty instytucji kultury. Instytucja kultury nie jest więc formalnie jednostką podporządkowaną swojemu organizatorowi, a gmina nie jest jej jednostką nadrzędną. RIO również wskazała, że dopuszczalne jest przeprowadzenie kontroli w zakresie gospodarowania środkami pochodzącymi z dotacji udzielonych instytucji kultury z uwagi na to, że są to środki publiczne pochodzące z budżetu jednostki samorządu terytorialnego. W konsekwencji zdaniem RIO komisja rewizyjna rady gminy może kontrolować instytucję kultury, ale tylko w zakresie wydatkowania udzielonych im dotacji, których źródłem jest budżet gminy (por. Sławomir Liżewski „Nadzór organizatora nad biblioteką publiczną – czy jest możliwy”, Legalis, wyrok Wojewódzkiego Sądu Admini-

stracyjnego w Kielcach z 26 sierpnia 2021 r., sygn. akt I SA/Ke 364/21).

Uwaga! RIO za niedopuszczalne uznała zlecenie w tym podmiocie czynności kontrolnych (lub audytu) przez organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego.

Orzecznictwo sądowe

Nieco szersze uprawnienia komisja rewizyjna ma w spółce komunalnej, gdyż ta nie posiada statusu jednostki sektora finansów publicznych, co wynika m.in. z art. 9 pkt 14 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. RIO w Gdańsku w przywołanym wyżej piśmie stwierdziła, że przepisy powszechnie obowiązujące nie rozstrzygają w sposób jednoznaczny poruszanej problematyki związanej z czynnościami kontrolnymi lub audytowymi w spółkach komunalnych.

RIO wskazała, że kluczowe znaczenie ma orzecznictwo sądowe. Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z 29 sierpnia 2019 r. (sygn. akt I OSK 657/19) nie podważył możliwości zlecenia komisji rewizyjnej przez radę miasta kontroli w spółkach miasta. W rozpatrywanej przez sąd sprawie rada miasta w uchwale zleciła taką kontrolę komisji rewizyjnej, a jako podstawę prawną wskazała art. 18a ustawy o samorządzie gminnym. W ramach oceny prawnej NSA m.in. stwierdził: „Należy też przypominieć, że spółki prawa handlowego, których jedynym właścicielem jest gmina, mają szczególny charakter, ponieważ podstawowym celem ich powołania (utworzenia) jest realizacja określonych zadań gminy (art. 9 ust. 1 u.s.g.), a nie przynoszenie zysku. Dlatego też przepisy ustawy o samorządzie gminnym w odniesieniu do tych spółek są przepisami szczególnymi w stosunku do przepisów kodeksu spółek handlowych. To zaś uzasadnia kompetencje

kontrolne rady gminy nad tego rodzaju spółkami, ponieważ rada gminy musi posiadać kompetencje kontrolne w stosunku do wszelkich jednostek organizacyjnych, za pomocą których gmina realizuje spoczywające na niej zadania (zob. art. 6 i 7 u.s.g.). Przekazanie zadań do spółki nie może bowiem oznaczać wyjęcia ich spod kontroli rady. Z tego względu spółki, których jedynym właścicielem jest gmina, niewątpliwie mieszczą się w pojęciu gminnych jednostek organizacyjnych, pomimo tego, że posiadają odrębną od gminy osobowość prawną”.

Dodatkowo RIO powołała się na wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gdańsku z 27 lutego 2025 r. (sygn. akt III SA/Gd 501/24), który stwierdził m.in.: „wykładnia art. 18a ust. 1 u.s.g. prowadzi do wniosku, iż gmina posiada uprawnienia kontrolne wobec gminnych jednostek organizacyjnych, pod pojęciem których należy także rozumieć spółki prawa handlowego, w których dana gmina posiada pełnię władztwa właścicielskiego (por. także wyrok WSA w Opolu z 12 listopada 2024 r., sygn. akt I SA/Op 800/24)”.

Ostatecznie RIO uznała, że rada gminy może kontrolować spółki komunalne, jeśli gmina ma w nich pełną władzę właścicielską. Jednak może wykonywać tę kontrolę przez komisję rewizyjną i tylko w zakresie tych zadań, które spółka realizuje jako przypisane ustawowo danej jednostce (np. w gminie), w tym wydatków. ©P

Podstawa prawna

- art. 18a ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1153; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 252)
- art. 9 pkt 14 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1483; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 426)
- art. 11, art. 12, art. 13 ust. 1, art. 14 ust. 1 i art. 27 ust. 1 ustawy z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz.U. z 2026 r. poz. 457)

Gmina nie sfinansuje samodzielnie komunikacji autobusowej poza swoimi granicami

Pytanie: Mieszkańcy nadsyłają liczne wnioski, aby gmina sfinansowała z budżetu linię komunikacyjną, która dowoziłaby mieszkańców do pracy oraz do stacji kolejowej w sąsiednim mieście. Linia przechodziłaby jednak przez sąsiednie gminy, a te nie chcą uczestniczyć w kosztach. Czy nasza gmina może samodzielnie sfinansować takie zadanie transportowe?

Odpowiedź: Niestety, nie ma podstaw prawnych do samodzielnego sfinansowania takiej linii przez gminę. Rozwiązaniem byłoby zawarcie porozumienia międzygminnego między samorządami, przez które przebiega trasa, lecz wówczas każda gmina ma prawny obowiązek partycypacji finansowej w realizacji zadania.

Publiczny transport zbiorowy

Zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 1 ustawy o publicznym transporcie zbiorowym (dalej: u.t.z.) organizatorem tego typu transportu „właściwym ze względu na obszar działania lub zasięg przewozów, jest:

- 1) gmina;
- a) na linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w gminnych przewozach pasażerskich,
- b) której powierzono zadanie organizacji publicznego transportu zbiorowego na mocy porozumienia między gminami – na linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w gminnych

przewozach pasażerskich, na obszarze gmin, które zawarły porozumienie”.

Gminne przewozy pasażerskie to w myśl art. 4 ust. 1 pkt 3 u.t.z., „przewóz osób w ramach publicznego transportu zbiorowego wykonywany w granicach administracyjnych jednej gminy lub gmin sąsiadujących, które zawarły stosowne porozumienie lub które utworzyły związek międzygminny; inne niż przewozy powiatowe, powiatowo-gminne, metropolitalne, wojewódzkie i międzywojewódzkie”.

Porozumienie międzygminne

Z art. 74 ustawy o samorządzie gminnym wynika, że „gminy mogą zawierać porozumienia międzygminne w sprawie powierzenia jednej z nich określonych przez nie zadań publicznych. Gmina wykonująca zadania publiczne objęte porozumieniem przejmuje prawa i obowiązki pozostałych gmin, związane z powierzonymi jej zadaniami, a gminy te mają obowiązek udziału

w kosztach realizacji powierzonego zadania”.

Uwaga! Sąd Najwyższy w wyroku z 26 kwietnia 2019 r. (sygn. akt V CSK 651/17) podkreślił, że porozumienia te nie są umowami prawa cywilnego, ale czynnościami prawa administracyjnego. Na mocy porozumienia administracyjnego nie tworzy się nowej struktury organizacyjnej, a gmina przejmująca w tym trybie zadania publiczne realizuje je przez swoje organy i jednostki organizacyjne. Natomiast formą prawną przekazywania środków finansowych niezbędnych do realizacji zadań, będących przedmiotem zawartego porozumienia komunalnego, jest dotacja celowa. Kreuje to określone rygorystyczne procedury związane z rozliczaniem i kontrolą wykorzystania środków finansowych na takie cele.

Czy można poza teren?

RIO w Białymstoku w stanowisku z 10 lutego 2026 r. (znak RIO.II.025-1/26) stwierdziła, że w przepisach nie ma podstaw, aby gmina sfinansowała z własnego budżetu wydatki związane z organizacją transportu zbiorowego na trasie wykraczającej poza swoje granice administracyjne. Musi

zawrzeć z właściwymi gminami porozumienie administracyjne na mocy opisanego wyżej art. 74 ust. 1 u.s.g. Na jego podstawie gmina wykonująca zadanie publiczne przejmuje prawa i obowiązki pozostałych samorządów, związane z powierzonymi jej zadaniami, a te z kolei mają obowiązek udziału w kosztach.

Izba dodała, że przeciwko wydatkowaniu przez gminę środków na podane zadanie przemawiają również ogólne reguły wydatkowe z ustawy o finansach publicznych, w szczególności art. 44 ust. 2–3. Wynika z niego m.in., że wydatki powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad: uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów. ©P

Marcin Nagórek, radca prawny

Podstawa prawna

- art. 4 ust. 1 pkt 3, art. 7 ust. 1 pkt 1 ustawy z 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 285)
- art. 74 ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1153; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 252)
- art. 44 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1483; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 426)

Policja sesyjna pod lupą: czy przewodniczący ma prawo wyp

Awantury, okrzyki, blokowanie obrad – takie sytuacje zdarzają się na sesjach rad gmin, powiatów i na sejmikach wojewódzkich. Co można w takich sytuacjach zrobić? **Prawo do udziału w sesji jest szerokie, ale nie jest nieograniczone**



dr Bartosz Mendyk
specjalista w zakresie
ochrony danych osobowych
i prawa administracyjnego

Konstytucja gwarantuje jawność obrad rad kolegialnych organów władzy publicznej. Także ustawy samorządowe i o dostępie do informacji publicznej jednoznacznie wskazują, że sesje rady są jawne i dostępne. Jednak nie oznacza to pełnej swobody. Sesje rady można porównać do teatru, gdzie każdy odgrywa swoją rolę: przewodniczący organu stanowiącego – zwołuje i prowadzi sesję, radni dyskutują nad uchwałami oraz głosują nad nimi, a goście przysłuchują się obradom i ewentualnie zabierają głos. Przy czym przez gości należy rozumieć wszystkie inne podmioty uczestniczące w sesji: a więc m.in. sołtysów, wójta/burmistrza/prezydenta, a także postronnych słuchaczy.

Kto może uczestniczyć

Jawność obrad organu kolegiального wynika z art. 61 konstytucji. W myśl ust. 2 „Prawo do uzyskiwania informacji obejmuje dostęp do dokumentów oraz wstęp na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów, z możliwością rejestracji dźwięku lub obrazu”. Art. 61 ust. 3 konstytucji zastrzega, że jest możliwe ograniczenie powyższego prawa, ale może ono nastąpić „wyłącznie ze względu na określone w ustawach ochronę wolności i praw innych osób i podmiotów gospodarczych oraz ochronę porządku publicznego, bezpieczeństwa lub ważnego interesu gospodarczego państwa”.

Z kolei art. 11b u.s.g. precyzuje na poziomie gminy, że:

1. działalność organów gminy jest jawna, a ograniczenia jawności mogą wynikać wyłącznie z ustaw,
2. jawność działania organów gminy obejmuje w szczególności prawo obywateli do uzyskiwania informacji, wstępu na sesję rady gminy i posiedzenia jej komisji, a także dostępu do dokumentów wynikających z wykonywania zadań publicznych, w tym protokołów posiedzeń organów gminy i komisji rady gminy.

Z powyższych regulacji można wysnuć kilka wniosków. Przede wszystkim:

► Prawo uczestnictwa w obradach przysługuje każdemu człowiekowi. Nie ma ograniczeń podmiotowych.

► Niedopuszczalne jest zawężanie w statutach jednostek samorządu terytorialnego prawa udziału w sesji wyłącznie do mieszkańców danej gminy, obywateli RP czy osób pełnoletnich. Prawo to przysługuje na równi obywatelom polskim, cudzoziemcom, uchodźcom oraz bezpaństwowcom, dzieciom i młodzieży. Trybunał Konstytucyjny w orzeczeniu z 20 października 1992 r. (sygn. akt K 1/92) stwierdził, że zawarty w przepisach termin „obywatel” należy interpretować szeroko jako każdego człowieka (podmiot prawa), co wynika z międzynarodowych standardów praw człowieka.

Dopuszczalne ograniczenie jawności

Zgodnie z przywołanym wyżej art. 61 ust. 3 Konstytucji RP dopuszczalne jest ustawowe ograniczenie jawności obrad, co w praktyce pozwala na wprowadzenie w statucie przepisów porządkowych. Mogą one precyzować uprawnienia przewodniczącego w zakresie dyscyplinowania przebiegu sesji.

W praktyce pojawiają się w statutach następujące postanowienia:

- „Przewodniczący rady (...) sprawuje policję sesyjną (...). „
- „Nad sprawnym przebiegiem sesji czuwa przewodniczący rady wypowiadając zwięźle i jasne polecenia”,
- „Przewodniczący obrad może podejmować wszelkie przewidziane prawem środki służące przywróceniu porządku na sali obrad lub w pomieszczeniach sąsiednich”.

Do najpopularniejszych uprawnień porządkowych – jak wynika z komentarza P. Sitniewskiego do art. 11b (w: „Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz”, pod red. P. Drebnikowskiego, P. J. Suwaj) – należy m.in.:

1. przywołanie do rzeczy;
2. odebranie głosu mówcy, przerwanie wystąpienia mówcy, odebranie głosu bez uprzedzenia;
3. zwracanie uwagi w sprawach dotyczących treści wypowiedzi;
4. zarządzenie odnotowania w protokole niewłaściwego zachowania uczestnika sesji;
5. ograniczenie możliwości zabrania głosu w tej samej sprawie przez radnego, np. do trzech;
6. nakazanie opuszczenia sali obrad;
7. zarządzenie wydalenia osób zakłócających spokój.

Z wyliczenia wynika, że uprawnienia przewodniczącego mogą być obszernie. Przy czym w praktyce środki, jakie ma do dyspozycji przewodniczący, powinny być używane adekwatnie do sytuacji i stopniowane.

PRZYKŁAD

Stopniowanie środków

Mieszkaniec uczestniczący w sesji obraża radnych oraz radę, znieważa przewodniczącego, uniemożliwia prowadzenie obrad (np. poprzez okrzyki, śpiew, wydawanie innych odgłosów). W takiej sytuacji przewodniczący stosownie do posiadanych przez siebie uprawnień powinien stopniowo stosować środki od najłagodniejszych po najcięższe: począwszy od upomnienia, poprzez odebranie głosu, aż po wykluczenie z obrad czy zarządzenie wydalenia osoby zakłócającej porządek.

Skutki zakłócania porządku

Trzeba wskazać, że w rozstrzygnięciach nadzorczych niektórych wojewodów pojawiają się tezy o niedopuszczalności wykluczenia obywatela z obrad. Na przykład wojewoda wielkopolski w rozstrzygnięciu nadzorczym nr KN-I.4131.1.526.2018.3 z 26 października 2018 r. zakwestionował następujący zapis w statucie jednego z miast: „Przewodniczący Rady, po uprzednim ostrzeżeniu, może nakazać opuszczenie sali tym osobom spośród publiczności, które swoim zachowaniem lub wystąpieniami za kłócają porządek”.

Ramka 1

Z orzecznictwa NSA

► „Radny, który swoim zachowaniem narusza porządek i dyscyplinę obrad organu, do którego został wybrany, de facto sprzeniewierza się istocie sprawowania mandatu. (...) Obowiązek uczestniczenia w pracach sejmiku oznacza, wymaganą na podstawie prawa, aktywność radnego w ramach ustalonego porządku i dyscypliny obrad. Przy czym należy odróżnić zachowanie radnego wykonującego swoje uprawnienia wynikające z mandatu przedstawicielskiego, realizujące się np. w zadawaniu pytań, czy zgłaszaniu wniosków, interpelacji i zapytań, od przeszkadzania w prowadzeniu obrad lub wręcz uniemożliwianiu ich prowadzenia. W sytuacji, gdy radny swoim zachowaniem dezorganizuje (paraliżuje) obrady sejmiku i nie przestrzega przyjętego porządku obrad oraz regulaminu funkcjonowania sejmiku, wykluczenie go z obrad decyzją przewodniczącego, nie narusza art. 23 ust. 3 u.s.w., gdyż takie zachowanie nie ma nic wspólnego z ustawowym obowiązkiem uczestniczenia w pracach organu stanowiącego województwa”.

Wyrok NSA z 28 listopada 2018 r. (sygn. akt II OSK 20/17)

► „Aby móc skutecznie realizować swoje ustawowe zadanie, przewodniczący musi zostać wyposażony w uprawnienia z zakresu tzw. policji sesyjnej, jak np. możliwość odebrania głosu, czy pouczenia o konieczności zachowania spokoju i porządku, z prawem usunięcia z sali obrad osób naruszających swoim zachowaniem porządek i powagę obrad”.

Wyrok NSA z 26 listopada 2019 r. (sygn. akt II OSK 2736/19)



Ramka 2

Czy przewodniczący musi dostosować sesję do oczekiwań radnych

NSA w orzeczeniu z 23 czerwca 2023 r. (sygn. akt III OSK 990/23) postawił tamę nadinterpretacji obowiązków organizacyjnych przewodniczącego. W rozpatrywanej sprawie radni chcieli brać udział w sesji rady zdalnie podczas covidu i domagali się, by przewodniczący tak zorganizował sesję, by mogli wziąć w niej udział. Przewodniczący zwołał sesję w trybie stacjonarnym i nie zgodził się na udział online. W ocenie sądu sprawne prowadzenie obrad nie oznacza, że przewodniczący musi dostosowywać sesję do indywidualnych okoliczności życiowych czy preferencji każdego radnego.

Sąd stwierdził, że obowiązkiem przewodniczącego jest bowiem zapewnienie standardowego, obiektywnego dostępu do obrad. Radny nie może rościć sobie prawa do wymuszania zmian organizacyjnych opartych na jego subiektywnych potrzebach, jeśli nie wynikają one z powszechnie obowiązujących norm.



dek obrad, bądź naruszają powagę sesji”.

Zdaniem wojewody „w obecnie obowiązującym porządku prawnym nie do zaakceptowania jest sytuacja, iż o ograniczeniu tego prawa miałby decydować prawodawca miejscowy w regulacjach zawartych w statucie gminy. Organ nadzoru zaznacza, iż zakłócanie porządku obrad lub powagi sesji może wypełniać znamiona wykroczeń, których katalog wraz z odpowiednimi sankcjami przewiduje Kodeks wykroczeń. Postępowanie w tychże sprawach odbywać się winno w oparciu o przepisy Kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia. Rola policji i innych niesądowych organów w takich postępowaniach ma ściśle określone granice, wyznaczone przepisami ustaw oraz poleceniami sądów. Nic zatem nie stoi na przeszkodzie, aby w sytuacji zakłócania porządku podczas sesji przez osoby spośród publiczności, przewodniczący rady zwrócił się o pomoc do uprawnionych służb (policji, straży miejskiej)”.

Trudno się w pełni zgodzić z tym rozstrzygnięciem. Prawdą jest, że zakłócanie porządku publicznego jest wykroczeniem i powinno być ukarane mandatem przez policję lub straż miejską. Kontrowersyjne jest jednak stwierdzenie, że po przywołaniu do porządku przewodniczący nie może wykluczyć mieszkańca, który uporczywie

uniemożliwia radzie wykonywanie swoich obowiązków.

Wezwanie policji i straży

W niektórych statutach spotkać można zapisy:

- „Przewodniczący rady może wystąpić do burmistrza o zapewnienie asysty straży miejskiej podczas obrad sesji”.
- „Przewodniczący rady utrzymuje porządek podczas obrad, w tym celu może zwrócić się o pomoc do policji lub zebranych o wyprowadzenie niesfornego uczestnika posiedzenia, który nie reaguje na jego wezwanie i swoim postępowaniem zakłóca tok obrad”.

W postanowieniach o zwróceniu się o pomoc należy wskazać, że przewodniczący nie ma żadnych dodatkowych uprawnień: występuje jako zwykły obywatel. Poza tym przewodniczący nie jest przełożonym policji (jak i straży miejskiej) i nie może wydać im wiążących poleceń usunięcia kogoś. Straż lub policja mogą zareagować jednak w sytuacji, jeśli dojdzie do wykroczeń lub złamania przepisów.

⇒ Czym jest policja sesyjna

Sądy podkreślają, że „policja sesyjna” ma swoje granice i wymaga precyzyjnych zapisów w statucie. WSA w Lublinie w wyroku z 5 października 2023 r. (sygn. akt III SA/Lu 318/23) oraz

rosić z sali i wezwać służby?

NSA w wyroku z 7 sierpnia 2015 r. (sygn. akt II OSK 1110/15) wyraźnie ograniczyły możliwość jej regulowania. Sądy podkreśliły, że choć w doktrynie przyjmuje się pojęcie „policii sesyjnej” jako zbiór uprawnień do utrzymania porządku, to określenie to nie występuje w ustawie. Wskazały, że samo przyznanie przewodniczącemu „prawa do policii sesyjnej” bez doprecyzowania, co to oznacza, jest istotnym naruszeniem prawa. Istotny jest tu wymóg wyczerpującego wyliczenia – statut musi precyzyjnie i w sposób zamknięty wymieniać konkretne uprawnienia (np. odebranie głosu, pouczenie, usunięcie z sali).

W orzecnictwie podkreśla się również służebną rolę przewodniczącego. NSA m.in. w wyroku z 7 sierpnia 2015 r. (sygn. akt II OSK 1110/15) przypomina, że przewodniczący pełni funkcję wyłącznie usługową wobec rady. Niedopuszczalne jest rozszerzanie jego kompetencji w statucie poza ustawę, co mogłoby zachwiać ustrojową równowagę i niezasadnie wzmocnić jego pozycję względem pozostałych radnych.

Istotnym zagadnieniem w zakresie policji sesyjnej jest zakaz kreowania dodatkowych obowiązków (pozaustawowych). Jednocześnie we wskazanym wyżej orzeczeniu WSA w Lublinie z 5 października 2023 r. uznał, że nałożenie na przewodniczącego obowiązków „czuwania nad zapewnieniem warunków do wykonywania mandatu przez radnych” wykracza poza ustawowe granice. Orzeczenie to ucina próby czynienia z przewodniczącym organu o charakterze opiekuńczym lub nadzorczym ponad normę ustawy. Sąd wskazał, że „statut może sprecyzować zadania ustawowe (organizowanie pracy i prowadzenie obrad), ale nie może dodawać nowych zadań. Zapewnianie warunków pracy radnym to zbyt szeroka i nieostra kompetencja, by mogła być przypisana przewodniczącemu bez wyraźnej podstawy ustawowej”.

Wykluczenie radnego jako ostateczność

Szczególnie drażliwym tematem jest wykluczanie radnego z obrad. Zdarza się, że radni zapatrzeni w obrady parlamentu starają się naśladować posłów, czasami organizując swoisty show, w różny sposób blokując możliwość prowadzenia obrad. Z drugiej strony wykluczanie radnych jako ostateczna forma budzi też wątpliwości – w zakresie manipulowania większością głosów. W tym zakresie warto więc wskazać dwa orzeczenia NSA, które wyraźnie dopuszczają taką możliwość: wyrok NSA z 28 listopada 2018 r. (sygn. akt II OSK 20/17) oraz wyrok NSA z 26 listopada 2019 r. (sygn. akt II OSK 2736/19). Orzeczenia te są precedensowe oraz dokonały przełomowego rozróżnienia między wykonywaniem mandatu a dezorganizacją pracy. Według nich mandat nie oznacza samowoli. „Obowiązek uczestnictwa w pracach rady (art. 24 u.s.g. / art. 23 ustawy o samorządzie województwa) oznacza aktywność w ramach ustalonego porządku i kultury obrad. Jeśli radny paraliżuje obrady, nie przestrzega regulaminu i uniemożliwia organowi pracę, jego usunięcie z sali nie jest naruszeniem prawa do sprawowania mandatu. Wręcz przeciw-

nie – radny, który dezorganizuje sesję, sam sprzeniewierza się istocie swojego mandatu”.

Co może budzić wątpliwości

W statutach pojawiają się też regulacje, w myśl których w pewnych sytuacjach przewodniczący może pewną rolę porządkową powierzyć organowi wykonawczemu. Przykłady takich zapisów są następujące:

- „Przewodniczący rady, po uprzednim ostrzeżeniu, może nakazać opuszczenie sali tym osobom spośród publiczności, które swoim zachowaniem zakłócają porządek obrad, bądź naruszają powagę sesji. W przypadku nieopuszczenia sali i niezaprzestania zakłócania porządku obrad Przewodniczący zarządza przerwę w obradach i w porozumieniu z Prezydentem miasta wzywa Straż Miejską w celu przywrócenia porządku”.
- „Po bezskutecznym przywołaniu <<do porządku>> przewodniczący obrad zwraca się do Prezydenta miasta, Zastępcy Prezydenta lub Sekretarza miasta o przywrócenie porządku na sali obrad”.

Mam pewne wątpliwości co do powyższych zapisów, bowiem tak sformułowane postanowienie w statucie zakłada obecność na sesji prezydenta, zastępcy lub sekretarza. Tymczasem obecność na sesji jest wyłączną decyzją organu wykonawczego i przewodniczący (ani sam statut) nie może nikomu nakazywać uczestnictwa w sesji.

Wnioski

Orzecznictwo sądów administracyjnych jednoznacznie definiuje rolę przewodniczącego jako moderatora, którego zadaniem jest wyłącznie techniczno-organizacyjne prowadzenie obrad, a nie sprawowanie władzy nad radnymi. Choć może on korzystać z instrumentów tzw. policji sesyjnej, to wszelkie tego typu uprawnienia – w tym prawo do usunięcia radnego z sali – muszą być wyczerpująco i precyzyjnie opisane w statucie jednostki. Sądowa kontrola tych przepisów wskazuje, że ochrona mandatu radnego nie ma charakteru absolutnego. Jeżeli radny w sposób uporczywy paraliżuje pracę organu, jego usunięcie jest dopuszczalne i nie stanowi naruszenia prawa. Jednocześnie podkreśla się, że prawo do uczestnictwa w sesjach jest powszechnym prawem człowieka, którego samorząd nie może ograniczać w statucie poprzez wprowadzanie kryteriów wieku czy obywatelstwa.

Sprawność obrad musi być równoważona przez transparentność i precyzję przepisów porządkowych. Mają one chronić powagę organu, a nie służyć arbitralnemu wykluczeniu oponentów. Taka wykładnia zapewnia, że sesja organu stanowiącego pozostaje miejscem merytorycznej debaty publicznej, dostępnej dla każdego na jasnych i równych zasadach.

© ©

Podstawa prawna

- art. 61 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 nr 78, poz. 483; ost.zm. Dz.U. z 2009 r. nr 114, poz. 946)
- art. 11b ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1153; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 252)
- ustawa z 20 maja 1971 r. – Kodeks wykroczeń (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 734; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 1872)
- ustawa z 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 960; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 473)

Termin realizacji zadania publicznego nie może przekroczyć 90 dni

Umowa na realizację zadania w zakresie kultury między gminą a fundacją została zawarta na początku stycznia br. w trybie uproszczonym. Termin jego wykonania to 90 dni. Fundacja wnioskuje o przedłużenie terminu o miesiąc. Czy jest to dopuszczalne?

Marcin Nagórek
radca prawny

Odpowiedź: Nie ma podstawy prawnej, aby przedłużyć termin realizacji zadania publicznego w drodze aneksu. Nie można bowiem przekroczyć terminu 90 dni, który narzuca ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (dalej: u.d.p.p.w.).

Oferta

Istotne znaczenie w odpowiedzi na pytanie ma art. 19a ust. 1 u.d.p.p.w. Z tego przepisu wynika, że organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego może zlecić realizację zadania publicznego o charakterze lokalnym lub regionalnym bez otwartego konkursu ofert. Może to zrobić na podstawie oferty realizacji zadania publicznego, którą składa organizacja pozarządowa lub inny podmiot wskazany w ustawie. Warunkiem jest uznanie przez organ celowości realizacji tego zadania.

Przy czym to zadanie musi spełniać łącznie następujące warunki:

- 1) wysokość dofinansowania lub finansowania zadania publicznego nie może przekraczać kwoty 10 000 zł;
- 2) zadanie publiczne ma być realizowane w okresie nie dłuższym niż 90 dni.

Zasady dotyczące umowy

Z kolejnych przepisów ujętych w art. 19a u.d.p.p.w. wynika zaś, że w terminie nie dłuższym niż 7 dni roboczych od dnia wpłynięcia oferty organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego zamieszcza ofertę na okres 7 dni:

- 1) w Biuletynie Informacji Publicznej;
- 2) w siedzibie organu jednostki samorządu terytorialnego w miejscu przeznaczonym na zamieszczanie ogłoszeń;

3) na stronie internetowej organu jednostki samorządu terytorialnego.

Ponadto każdy w terminie 7 dni od dnia zamieszczenia oferty w powyższy sposób może zgłosić do niej uwagi. Po upływie powyższego terminu oraz po rozpatrzeniu uwag organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego niezwłocznie zawiera umowę o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego. Oferta stanowi załącznik do umowy. Natomiast łączna kwota środków finansowych przekazanych przez organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego tej samej organizacji po zarządowej (...) w danym roku kalendarzowym nie może przekroczyć kwoty 20 000 zł.

Zatem przywołane przepisy ściśle regulują zasady umowy o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego. Nie dają jednak podstaw, by przedłużyć termin realizacji zadania powyżej 90 dni.

Stanowisko RIO

Na temat braku możliwości przedłużenia zadania wypowiedziała się RIO w Poznaniu w wystąpieniu pokontrolnym z 4 marca 2026 r. (znak WK.4022.43.2025). Izba stwierdziła nieprawidłowość polegającą na tym, że gmina zawarła aneks do umowy, w którym termin realizacji zadania publicznego w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego „określono od dnia 27.05.2024 r. do dnia 31.10.2024 r., co oznacza, że był dłuższy niż 90 dni”. Zdaniem RIO stanowiło to naruszenie art. 19a ust. 1 u.d.p.p.w. W ramach wniosku pokontrolnego izba nakazała jednostce, aby „udzielając dotacji celowych uwzględnić warunek, że zadanie publiczne, którego realizacją zostanie zlecona z pominięciem procedury konkursu, nie może być realizowane dłuższej niż 90 dni”.

© ©

Podstawa prawna

- art. 19a ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1338)

Zapraszamy do zadawania pytań

sia@gazetaprawna.pl

Redaktor prowadzący:

Joanna Pieńczykowska – joanna.pienczykowska@infor.pl

Co sprawdzić przed przekazaniem sprawozdania finansowego JST do 30 kwietnia

Pytanie: W tym roku po raz pierwszy przygotowałam sprawozdanie finansowe JST. Co powinnam przede wszystkim sprawdzić przed przekazaniem dokumentów do RIO?

Magdalena Sobczak
magdalena.sobczak@infor.pl

Odpowiedź:

Do 30 kwietnia JST muszą przekazać sprawozdanie finansowe do regionalnej izby obrachunkowej oraz upewnić się, że wszystkie jego elementy są spójne, kompletne i zgodne z księgami rachunkowymi.

Uzasadnienie:

Przekazanie sprawozdania do RIO nie jest czynnością czysto techniczną. W praktyce oznacza potwierdzenie, że dane finansowe zostały prawidłowo ustalone i zaprezentowane, a wszystkie elementy sprawozdania są ze sobą powiązane – zarówno w części dotyczącej wykonania budżetu JST (bilans z wykonania budżetu), jak i w części obejmującej dane jednostek organizacyjnych, wykazywane w sprawozdaniach łącznych.

Uwaga! RIO zwracają szczególną uwagę na zgodność danych wykazywanych w sprawozdaniu z zapisami ksiąg rachunkowych oraz na prawidłowość danych wynikających z ewidencji prowadzonej z uwzględnieniem klasyfikacji budżetowej. Dlatego przed przekazaniem dokumentów warto przeprowadzić końcową weryfikację danych. W szczególności należy sprawdzić:

- powiązania między bilansem z wykonania budżetu JST a danymi wynikającymi z łącznych sprawozdań jednostek (bilans, rachunek zysków i strat oraz zestawienie zmian w funduszu);
- zgodność danych liczbowych wykazanych w sprawozdaniu z informacją dodatkową;

- zgodność danych wykazanych w sprawozdaniu z zapisami ksiąg rachunkowych;
- poprawność danych wynikających z ewidencji księgowej oraz ewidencji wykonania budżetu.

Szczegółnej uwagi wymaga informacja dodatkowa. Powinna ona zawierać wyjaśnienia dotyczące przyjętych zasad rachunkowości, istotnych zdarzeń oraz danych liczbowych prezentowanych w sprawozdaniu.

Warto upewnić się, że:

- informacja dodatkowa jest kompletna i odnosi się do wszystkich istotnych pozycji sprawozdania;
- dane oraz objaśnienia zawarte w informacji dodatkowej są spójne z pozostałymi elementami sprawozdania;
- zawiera wyjaśnienia niezbędne do prawidłowej interpretacji danych finansowych.

Braki lub niespójności mogą zostać zakwestionowane w trakcie kontroli.

Do 30 kwietnia sprawozdanie finansowe nie jest jeszcze zatwierdzone, co oznacza, że w uzasadnionych przypadkach można je jeszcze zmienić. Jeżeli jednostka stwierdzi błędy, niespójności lub ujawni zdarzenia, które mają wpływ na dane finansowe za 2025 r., powinna rozważyć dokonanie korekty.

W praktyce korekta oznacza ponowne przygotowanie całego sprawozdania w systemie, uzupełnienie wszystkich jego elementów, w tym informacji dodatkowej, oraz ponowne podpisanie przez zarząd JST i skarbnika – przed jego przekazaniem do regionalnej izby obrachunkowej.

Należy przy tym zadbać o pełną spójność wszystkich elementów sprawozdania,

Sposób postępowania

Według RIO w Opolu (www.rio.opole.pl) do 30 kwietnia zarząd JST przekazuje sprawozdanie finansowe do RIO w formie elektronicznej. W praktyce odbywa się to za pośrednictwem systemu BeSTi@. Sprawozdanie finansowe JST obejmuje:

- bilans z wykonania budżetu jednostki samorządu terytorialnego,
- łączny bilans obejmujący dane wynikające z bilansów samorządowych jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych,
- łączny rachunek zysków i strat obejmujący dane wynikające z rachunków zysków i strat samorządowych jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych,
- łączne zestawienie zmian w funduszu obejmujące dane wynikające z zestawień zmian w funduszu samorządowych jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych,
- informację dodatkową obejmującą dane wynikające z informacji dodatkowych samorządowych jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych.

Informację dodatkową należy sporządzić poza systemem BeSTi@ w formacie PDF i podpisać kwalifikowanym podpisem elektronicznym zarządu oraz skarbnika, a następnie wgrać plik w zakładce „Szczegóły” sprawozdania F-Inf. Ponadto w zakładce „Wyciąg z danych z informacji dodatkowej” należy uzupełnić wymagane dane.

Po uzupełnieniu danych w zakładce „Wyciąg z informacji dodatkowej” oraz wgraniu w zakładce „Szczegóły” pliku PDF z informacją dodatkową podpisaną elektronicznie całe sprawozdanie F-Inf należy opatrzyć podpisami elektronicznymi zarządu i skarbnika, a następnie przesłać do RIO za pośrednictwem systemu BeSTi@.

©

w tym informacji dodatkowej. Spójność danych powinna uwzględniać także prawidłowe wyłączenia wzajemnych rozliczeń między jednostkami organizacyjnymi JST.

To ostatni moment, aby spokojnie przeanalizować sprawozdanie przed jego przekazaniem i dalszym procedowaniem. Dobrze przygotowane sprawozdanie ogranicza ryzyko uwag ze strony regionalnej izby obrachunkowej oraz problemów na etapie zatwierdzania.

Niezależnie od przekazania sprawozdania finansowego do RIO, zarząd JST przekazuje je również organowi stanowiącemu (np. radzie gminy) – w terminie

do 31 maja roku następującego po roku budżetowym. Kolejnym etapem jest jego zatwierdzenie – sprawozdanie finansowe JST oraz sprawozdanie z wykonania budżetu zatwierdzone są do 30 czerwca tego roku.

©

Podstawa prawna:

- ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 120; ost.zm. Dz.U. z 2026 r., poz. 333)
- rozporządzenie ministra finansów z 13 września 2017 w sprawie rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego, jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych jednostek budżetowych mających siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 342)

Czy członek komisji socjalnej może się ubiegać o świadczenie z ZFŚS i uczestniczyć w rozpatrywaniu wniosku

Pytanie: W jednostce samorządu terytorialnego działa komisja socjalna. Jeden z jej członków – pracownik urzędu – złożył wniosek o świadczenie z ZFŚS. Czy może on uczestniczyć w posiedzeniu komisji i opiniowaniu własnego wniosku, skoro na co dzień ocenia wnioski innych pracowników?

Magdalena Sobczak
magdalena.sobczak@infor.pl

Odpowiedź:

Członek komisji socjalnej może się ubiegać o świadczenie z ZFŚS na takich samych zasadach jak pozostali pracownicy. Nie może jednak brać udziału w opiniowaniu własnego wniosku.

Uzasadnienie:

Przepisy ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych nie wykluczają członków komisji socjalnej z kręgu osób uprawnionych do korzystania ze świadczeń. Oznacza to, że mogą oni ubiegać się o pomoc na takich samych zasadach jak inni pracownicy.

W jednostkach samorządu terytorialnego szczególne znaczenie ma jednak zachowanie przejrzystości i bezstronności przy przyznawaniu świadczeń. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy o świadczenie ubiega się osoba uczestnicząca w ocenie wniosków innych pracowników.

Komisja socjalna bierze udział w analizie sytuacji życiowej, rodzinnej i mate-

rialnej osób uprawnionych. Udział członka komisji w rozpatrywaniu własnego wniosku mógłby prowadzić do naruszenia zasady bezstronności oraz budzić wątpliwości co do prawidłowości przyznania świadczenia.

W praktyce stosuje się więc zasadę wyłączenia z oceny własnego wniosku. Oznacza to, że członek komisji nie uczestniczy w tej części posiedzenia, w której rozpatrywany jest jego wniosek, ani nie bierze udziału w formułowaniu opinii.

Uwaga! Dla celów dowodowych fakt wyłączenia powinien zostać odnotowany w protokole z posiedzenia komisji. Takie działanie zwiększa przejrzystość procedury i ogranicza ryzyko zakwestionowania świadczenia w trakcie kontroli, np. przez ZUS lub RIO. Uwaga! Brak jednoznacznych zasad wyłączenia w regulaminie ZFŚS zwiększa ryzyko zarzutów o stronniczość i nieprawidłowe gospodarowanie środkami funduszu.

W regulaminie ZFŚS w szczególności należy przewidzieć obowiązek wyłączenia członka komisji z udziału w posiedze-

Ramka 1

Przykładowe zapisy w regulaminie funduszu socjalnego

par. X

1. W przypadku gdy członek komisji socjalnej ubiega się o świadczenie z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, podlega on wyłączeniu z udziału w rozpatrywaniu własnego wniosku.
2. Wyłączenie obejmuje udział w posiedzeniu komisji w części dotyczącej tego wniosku oraz udział w opiniowaniu i formułowaniu stanowiska komisji.
3. Fakt wyłączenia członka komisji odnotowuje się w protokole posiedzenia komisji socjalnej.
4. Wniosek podlega ocenie przez pozostałych członków komisji.
5. W przypadku gdy wyłączenie członka komisji uniemożliwia zachowanie minimalnego składu niezbędnego do opiniowania wniosków, pracodawca zapewnia zastępstwo lub powołuje inną upoważnioną osobę do udziału w pracach komisji.
6. Członek komisji nie ma dostępu do dokumentacji dotyczącej własnego wniosku w zakresie wykraczającym poza niezbędne minimum.

©

niu oraz opiniowaniu własnego wniosku, a także sposób dokumentowania tego wyłączenia. Istotne jest również zapewnienie, aby ograniczyć dostęp do dokumentacji własnej sprawy do niezbędnego zakresu.

W jednostkach, w których komisja ma niewielki skład, szczególnego znaczenia nabiera zapewnienie możliwości opiniowania wniosków także po wyłączeniu jednego z członków. W praktyce może to wymagać określenia w regula-

minie minimalnego składu niezbędnego do podejmowania stanowisk albo przewidzenia możliwości powołania zastępcy lub udziału innej upoważnionej osoby. Pozwala to uniknąć sytuacji, w której wyłączenie członka komisji uniemożliwia rozpatrzenie wniosku.

©

Podstawa prawna:

- ustawa z 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 288; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 25)

Nie każdy zakład pracy chronionej jest zwolniony z podatku od nieruchomości

Według NSA nie można pomijać roli, jaką w procesie uzyskania zwolnienia ma zgłoszenie przedmiotów opodatkowania wojewodzie i potwierdzenie tego decyzją lub zaświadczeniem. Nie wszystkie bowiem nieruchomości przedsiębiorcy mającego taki status automatycznie korzystają z tej preferencji podatkowej.

Marcin Mroziuk
marcin.mroziuk@infor.pl

Takie wnioski płyną z wyroków Naczelnego Sądu Administracyjnego z 13 lutego 2026 r., sygn. akt III FSK 666/24, III FSK 667/24, III FSK 668/24. W sprawach tych spór dotyczył odmowy zastosowania wobec spółki zwolnienia przewidzianego w art. 7 ust. 2 pkt 4 ustawy o podatkach i opłatach lokalnych (dalej: u.p.o.l.). Zgodnie z tym przepisem z podatku od nieruchomości są zwolnieni:

- prowadzący zakłady pracy chronionej spełniające warunek, o którym mowa w art. 28 ust. 1 pkt 1 lit. b ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (dalej: ustawa o rehabilitacji) lub
- zakłady aktywności zawodowej – w zakresie przedmiotów opodatkowania zgłoszonych wojewodzie, jeżeli zgłoszenie zostało potwierdzone decyzją w sprawie przyznania statusu zakładu pracy chronionej lub zakładu aktywności zawodowej albo zaświadczeniem – zajętych na prowadzenie tego zakładu, z wyjątkiem przedmiotów opodatkowania znajdujących się w posiadaniu zależnym podmiotów niebędących prowadzącymi zakłady pracy chronionej spełniające warunek, o którym mowa w art. 28 ust. 1 pkt 1 lit. b ustawy o rehabilitacji.

Sąd kasacyjny wyjaśnił, że w orzecznictwie prezentowany jest pogląd, że opisanie w art. 7 ust. 2 pkt 4 u.p.o.l. zwolnienie podatkowe ma charakter podmiotowo-przedmiotowy. Dotyczy ono podmiotu:

- charakteryzującego się określoną cechą (prowadzący zakład pracy chronionej lub zakład aktywności zawodowej),
- znajdującego się w określonej prawem sytuacji (zajmujący przedmioty opodatkowania na potrzeby tego zakładu, które muszą być zgłoszone wojewodzie).

Jakie warunki muszą być spełnione

NSA podkreślił, że art. 7 ust. 2 pkt 4 u.p.o.l. przewiduje preferencję podatkową w postaci zwolnienia podatkowego, co determinuje konieczność ścisłej, literalnej wykładni zawartych w nim przesłanek. Zwolnienie to nie przysługuje każdemu podmiotowi o statusie zakładu pracy chronionej, lecz wyłącznie temu, który legitymuje się potwierdzeniem – w przewidzianej prawem formie i w określonym czasie – spełnienia wymogów zatrudnienia wskazanych w art. 28 ust. 1 pkt 1 lit. b ustawy o rehabilitacji. Dla określenia możliwości zastosowania zwolnienia z art. 7 ust. 2 pkt 4 u.p.o.l. kluczowe znaczenie ma zatem art. 28 ust. 1 ustawy o rehabilitacji. [ramka]

Kiedy należy przedstawić dowody

W sprawie rozpoznanej przez NSA nie było wątpliwości co do tego, że spółka dysponowała decyzją wojewody potwierdzającą, że stanowi ona zakład pracy chronionej w rozumieniu art. 28 ust. 1 ustawy o rehabilitacji. Problem wzięt się z tego, że z uzasadnienia tej decyzji wynikało, iż spółka speł-

niała wymagania określone przez lit. a, nie zaś lit. b tego przepisu. Spółka argumentowała zarówno w toku całego postępowania podatkowego, jak i przed sądami administracyjnymi, że w roku, którego dotyczyła decyzja, spełniała warunek dotyczący wskaźników zatrudnienia wynikający z art. 28 ust. 1 pkt 1 lit. b ustawy o rehabilitacji. W aktach sprawy nie było jednak dowodu w postaci właściwej decyzji wojewody potwierdzającej spełnienie wskaźnika zatrudnienia określonego w tym przepisie, mimo że była ona kilkakrotnie zmieniana.

Na rozprawie przed sądem I instancji spółka przedstawiła natomiast dowód w postaci zaświadczenia wojewody z 9 lutego 2023 r., z którego treści oraz dołączonych załączników wynikało, że spełniała warunek, o którym mowa w art. 28 ust. 1 pkt 1 lit. b ustawy o rehabilitacji.

Naczelnny Sąd Administracyjny uznał, że spółka, przedstawiając ww. dokumenty, dążyła w istocie do ustalenia przez sąd administracyjny innego stanu faktycznego niż ten, który miał miejsce w dacie orzekania przez organy administracji, poprzez uwzględnienie działań, które zostały przez nią podjęte już po wydaniu kwestionowanych rozstrzygnięć. Skoro będąc przedmiotem kontroli sądu I instancji decyzja Samorządowego Kolegium Odwoławczego w Bielsku-Białej została wydana 2 grudnia 2022 r., to z oczywistych względów orzekając w tej sprawie organy nie mogły uwzględnić zaświadczenia wojewody wydanego ponad dwa miesiące później, bo 9 lutego 2023 r.

Uzasadniając oddalenie skargi kasacyjnej, NSA wskazał, że zgodnie z art. 106 par. 3 prawa o postępowaniu przed sądami administracyjnymi sąd może z urzędu lub na wniosek stron przeprowadzić dowody uzupełniające z dokumentów, jeżeli jest to niezbędne do wyjaśnienia istotnych wątpliwości i nie spowoduje nadmiernego przedłużenia postępowania w sprawie. Celem wprowadzenia tej regulacji nie było umożliwienie ponownego czy też uzupełniającego ustalenia stanu faktycznego w sprawie, lecz pozwolenie na dokonanie przez sąd oceny pod względem zgodności z prawem. Sąd, dokonując oceny legalności zaskarżonej decyzji pod względem zgodności z prawem na podstawie stanu faktycznego i prawnego istniejącego w dacie jej wydania, nie może zasadniczo wykraczać poza materiał dowodowy zgromadzony w sprawie (por. wyrok NSA z 9 lipca 2019 r., sygn. akt I GSK 1288/18).

Uwaga! Według NSA nie ulega wątpliwości, że zakres kognicji sądu administracyjnego – ograniczony do kontroli legalności zaskarżonego aktu – wyłącza możliwość czynienia przez ten sąd ustaleń faktycznych, które mogłyby służyć merytorycznemu rozstrzygnięciu sprawy.

Zdaniem sądu kasacyjnego organy podatkowe w postępowaniu podatkowym nie mają kompetencji do weryfikowania spełnienia przez pracodawcę warunków, o których mowa w art. 28 ust. 1 pkt 1 lit. b ustawy o rehabilitacji. Nie mogą w tym zakresie zastępować

Ustawowe przesłanki

Pracodawca prowadzący działalność gospodarczą przez okres co najmniej 12 miesięcy, zatrudniający nie mniej niż 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągający wskaźniki zatrudnienia osób niepełnosprawnych, o których mowa w pkt 1, przez okres co najmniej sześciu miesięcy, uzyskuje status pracodawcy prowadzącego zakład pracy chronionej, jeżeli:

- 1) wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi:
 - a) co najmniej 50 proc., a w tym co najmniej 20 proc. ogółu zatrudnionych stanowią osoby zaliczone do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności, albo
 - b) co najmniej 30 proc. niewidomych lub psychicznie chorych albo upośledzonych umysłowo zaliczonych do znacznego albo umiarkowanego stopnia niepełnosprawności;
- 2) obiekty i pomieszczenia użytkowane przez zakład pracy:
 - a) odpowiadają przepisom i zasadom bezpieczeństwa i higieny pracy,
 - b) uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie przystosowania stanowisk pracy, pomieszczeń higieniczno-sanitarnych i ciągów komunikacyjnych oraz spełniają wymagania dostępności do nich,a także
- 3) jest zapewniona specjalistyczna opieka medyczna, poradnictwo i usługi rehabilitacyjne;
- 4) wystąpi z wnioskiem o przyznanie statusu pracodawcy prowadzącego zakład pracy chronionej.

©P

organu wskazanego w art. 30 ustawy o rehabilitacji, którym jest wojewoda, a warunki te powinny wynikać z decyzji wojewody przyznającej pracodawcy status zakładu pracy chronionej.

Jakie nieruchomości obejmuje preferencja

W uzasadnieniu NSA podkreślił, że nie wszystkie nieruchomości, które ma przedsiębiorca mający status zakładu pracy chronionej, automatycznie korzystają ze zwolnienia od podatku od nieruchomości. Wymóg zgłoszenia ich wojewodzie – jako jedna z przesłanek zwolnienia – ma m.in. uzasadnienie w uprawnieniach wojewody do kontroli spełniania przez zakład pracy chronionej warunków, decydujących o takim jego statusie.

Sąd stwierdził, że zwolnieniem od podatku od nieruchomości są objęte przedmioty, które są wskazane w decyzji wojewody w sprawie przyznania statusu zakładu pracy chronionej lub zakładu aktywności zawodowej albo w zaświadczeniu. Brak wpisu do zaświadczenia lub decyzji nieruchomości lub budowli, która służy do prowadzenia działalności gospodarczej przez zakład pracy chronionej, uniemożliwia zwolnienie danego przedmiotu opodatkowania z konieczności uiszczenia za niego podatku.

Ważne: Aby można było skorzystać z preferencji, w decyzji lub zaświadczeniu musi być wymieniona nieruchomość lub budowla podlegająca zwolnieniu z opodatkowania.

W toku całego postępowania podatkowego spółka nie przedstawiła zaświadczenia dotyczącego zgłoszenia przedmiotu opodatkowania, pomimo wielokrotnego wzywania jej do przedstawienia dowodów dotyczących zgłoszenia. Sąd I instancji uznał, że spółka nie legitymowała się decyzją oraz zaświadczeniem właściwego organu wojewódzkiego uprawniającym do skorzystania ze zwolnienia określonego w art. 7 ust. 2 pkt 4 u.p.o.l. NSA stwier-

dził, że spółka nie podważyła powyższej oceny sądu I instancji, ponieważ w skardze kasacyjnej nie podjęła jakiegokolwiek polemiki z tą oceną.

Warto przypomnieć, że z kolei w wyroku z 31 stycznia 2023 r., sygn. akt III FSK 2361/21, NSA uznał, że zwolnienie od podatku od nieruchomości na podstawie art. 7 ust. 2 pkt 4 u.p.o.l. przysługuje tylko w stosunku do tych obiektów, które:

- są użytkowane przez zakład pracy chronionej i
- nie tylko odpowiadają przepisom i zasadom bezpieczeństwa i higieny pracy, lecz także uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie przystosowania stanowisk pracy, pomieszczeń higieniczno-sanitarnych i ciągów komunikacyjnych oraz spełniają wymagania dostępności do nich.

Z art. 28 ust. 1 pkt 2 i ust. 2 ustawy o rehabilitacji wynikają wymagania, które powinny spełniać obiekty i pomieszczenia użytkowane przez zakład pracy, oraz sposób stwierdzenia, iż wymogi te zostały spełnione. Oznacza to, iż w skład zakładu pracy chronionej muszą wchodzić obiekty i pomieszczenia zapewniające niepełnosprawnym odpowiednie, z uwagi na ich stan zdrowia, warunki pracy i dostępność do tych pomieszczeń i obiektów. Sąd kasacyjny podkreślił, że ustawodawca nie ograniczył tego wymogu tylko co do niektórych obiektów użytkowanych przez zakład, ponieważ w art. 28 ust. 1 pkt 2 ustawy o rehabilitacji mówi się o obiektach i pomieszczeniach użytkowanych przez zakład pracy. Potwierdzeniem spełniania tych warunków jest wskazanie ich w decyzji o uzyskaniu statusu zakładu pracy chronionej. ©P

Podstawa prawna

- ustawa z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 707)
- ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 913; ost.zm. Dz.U. z 2026 r. poz. 26)
- ustawa z 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (t.j. Dz.U. z 2026 r. poz. 143)

Jak są oceniani uczestnicy rankingu



Krzysztof Koman: „Rolą menedżera samorządowych finansów jest utrzymać dług pod kontrolą. On również pilnuje, by służył rozwojowi miasta lub gminy i zbytnio nie obciążał przyszłych lat”.

Już po raz dziewiąty w rankingu DGP Skarbnik Samorządu zostaną wyłonieni najlepsi menedżerowie samorządowych finansów. W tym roku zostaną wybrani w czterech kategoriach: gminy wiejskie, gminy miejsko-wiejskie, miasta do 100 tys. mieszkańców i miasta powyżej 100 tys. Co ma największy wpływ na dobrą ocenę w konkursie?

Tradycyjnie, oceniając nadesłane ankiety, będziemy brać pod uwagę m.in. planowanie budżetowe, poziom nadwyżki operacyjnej, zarządzanie długiem, sposób finansowania inwestycji, przejrzystość działań oraz to, jak odbywa się komunikacja z mieszkańcami.

Na co zwraca uwagę kapituła konkursu, oceniając planowanie budżetowe?

Analizujemy przede wszystkim realizm i stabilność planowania budżetowego. Często, niestety, w jednostkach samorządu terytorialnego spotykamy nieprawidłową praktykę tworzenia nazbyt

optymistycznych planów budżetowych – robią to częściowo ze względów wizerunkowych i PR. Na początku pokazują bardzo optymistyczne prognozy poziomu dochodów, nadwyżki budżetowej, wydatków budżetowych, a później, w ciągu roku, budżet ten podlega radykalnym i wielokrotnym zmianom. Dobrze oceniamy planowanie: przewidywalne, spójne, oparte na realnych założeniach.

Jakie elementy zarządzania długiem są weryfikowane?

Liczy się nie tylko poziom zadłużenia jednostki samorządu terytorialnego, ale przede wszystkim jego cel i sposób planowania spłaty. Sprawdzamy, czy jednostka przeznacza dług na inwestycje, czy finansuje nim bieżące wydatki, czy przenosi koszty na kolejne lata. Oceniamy, czy stosowane są standardowe i bezpieczne instrumenty: kredyty, obligacje. Negatywnie postrzegane jest korzystanie z ry-

zykowych lub mało przejrzystych form finansowania.

Ważne jest też to, czy środki pochodzące z długu są przeznaczane na inwestycje przynoszące długofalowe korzyści mieszkańcom. Dodatkowym atutem jest umiejętne pozyskiwanie środków zewnętrznych i łączenie ich z wkładem własnym.

O długu nie zawsze decyduje jednak skarbnik, czasem robi to wóldarz.

Oczywiście, że o kierunku wydatkowania pieniędzy decyduje w dużej mierze wóldarz – to jest jasne. Nie znam jednak wóldarza, który samodzielnie, bez współpracy ze skarbnikiem, podejmowałby bezpośrednio tak daleko idącą decyzję. Rola skarbnika jest absolutnie kluczowa. To skarbnik bowiem odpowiada za przygotowanie rozwiązań finansowych i rekomendowanie konkretnych działań. W praktyce pełni kluczową rolę w kształtowaniu polityki finansowej samorządu. I to on jest kreatorem pewnych metod zarządzania finansami lokalnymi, to on rekomenduje ostatecznie pewne rozwiązania, a bez jego propozycji żaden wóldarz nie zdecyduje się na określone działania. Rolą skarbnika jest utrzymać dług pod kontrolą i zaplanować jego bezpieczną spłatę. To on również pilnuje, by dług służył rozwojowi miasta lub gminy i zbytnio nie obciążał przyszłych lat.



for. materiały prasowe

KRZYSZTOF KOMAN

Właściciel Forum 360 (partnera merytorycznego rankingu Skarbnik Samorządu)

Co bierze pan pod uwagę, oceniając komunikację z mieszkańcami?

Oceniane jest to, czy mieszkańcy mają dostęp do zrozumiałych informacji o finansach oraz czy są włączani w proces podejmowania decyzji. Sprawdzamy, czy skarbnik sięga po rozwiązania, które w przejrzysty sposób pokazują, na co wydawane są środki publiczne – np. czy prowadzone są specjalne strony internetowe, wizualizacje danych oraz różne formy konsultacji.



Rozmawiała Joanna Pieńczykowska

PROMOCJA

Organizator: **DGP** | Dziennik Gazeta Prawna

Zapraszamy do XIV edycji

RANKING
Perły
samorządu 2026

Zgłoś udział już dziś!

15–16 czerwca 2026 r.
Toruń/Kujawy Pomorze

Współorganizator:



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego



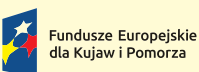
Urząd Marszałkowski
Województwa
Kujawsko-Pomorskiego
w Toruniu



Partner
merytoryczny:



Wydarzenie jest współfinansowane z Funduszy Europejskich:



Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

Partner merytoryczny
rankingu
Perły Samorządu:

SGH

Partner merytoryczny
rankingu
Skarbnik Samorządu:

FORUM 360