

PYTANIA O NIEOCZEKIWANE

Bodnar, Bożek, Grzyb, Hardt, Ingłot, Okruszko, Rychard, Szczerski, Umeda, Wójtowicz

MAGAZYN

nr 2(38), 2022

Teraz Polska

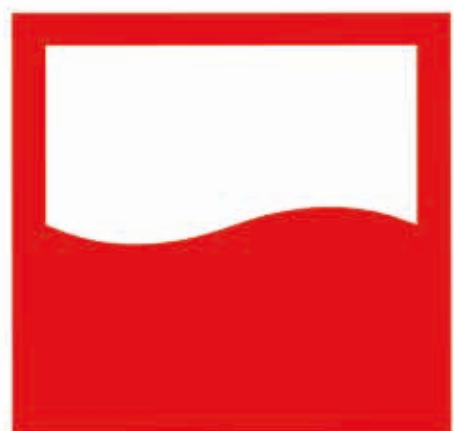


TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395





TERAZ POLSKA



33 EDYCJA
KONKURSU
TERAZ POLSKA



www.terazpolska.pl

NA NAJLEPSZE
PRODUKTY
I USŁUGI



© KAMIL BROSZKO

Postawmy na zaufanie

Oddajemy w Państwa ręce grudniowe wydanie „Magazynu Teraz Polska”. Chciałbym przy tej okazji pokusić się o prognozę na przyszły rok. Może być ona optymistyczna, zwłaszcza kiedy się słyszy, że polski astronauta znalazł się w składzie europejskiej ekspedycji kosmicznej. Zresztą doniesień o niesłuchanym rozwoju ludzkości jest bardzo dużo – technologie wirtualne, sztuczna inteligencja itp. konkurują z tradycyjnie pojmowaną rzeczywistością, wspomagają człowieka, dają mu niespotykane wcześniej możliwości, czasem zastępują. Z drugiej strony zmagamy się z kryzysem egzystencjalnym i energetycznym, a za naszą wschodnią granicą toczy się wojna. Jak pogodzić te dwie sprzeczne sfery? Przez wiele lat żyliśmy w czasach stabilnego rozwoju i względnego spokoju, a teraz jesteśmy rozdarci między wiarę w paradygmat ciągłego wzrostu a koniecznością rewizji naszych priorytetów. Jednak z każdą wątpliwością czy dylematem trzeba sobie radzić.

Recepta, którą sam dla siebie formułuję w obecnych czasach i ośmielam się nią z Państwem podzielić, zawiera kilka podstawowych punktów. Po pierwsze, zachowajmy optymizm. Mamy ku temu pewne podstawy. Weźmy choćby gospodarkę. Jak twierdzą goście naszego magazynu zajmujący się tematem, krajowi przedsiębiorcy powinni się wybronić przed skutkami globalnych i wewnętrznych zawirowań, bo ich ważną cechą jest elastyczność. Po drugie, nie rezygnujmy z pracy ustawicznej i oświeceniowego myślenia ufundowanego na pragnieniu poprawiania świata, czynienia go lepszym miejscem. Kryzysowe sytuacje nie trwają wiecznie.

Po nich następuje lepszy czas. Ale tylko wtedy, gdy wszyscy przykładają się do swoich zadań oraz powinności. I w końcu po trzecie, kluczowa jest rola zaufania. Szczególnie teraz powinniśmy je pielęgnować i rozwijać. Ernest Hemingway twierdził, że najlepszym sposobem, aby dowiedzieć się, czy można komuś zaufać, jest zaufanie mu. Może i nie jest to łatwe, ale właśnie w czasie nadchodzenia nieoczekiwanego niezbędne jest wzmacnianie fundamentów wartości.

Celnie napisał prof. Michał Kleiber w swoim felietonie o tym, jak bardzo ważna jest rola Konkursu „Teraz Polska” w obecnych czasach. Dla konsumentów Godło „Teraz Polska” to synonim jakości i zaufania. To symbol, który daje pewność, że sygnowane nim produkty i usługi nie zawiodą ich oczekiwań i dadzą zadowolenie z dokonanego wyboru. Dla przedsiębiorców „Teraz Polska” to znak, na którym polegają z racji jego skuteczności marketingowej (wynikającej z ponad 80-proc. rozpoznawalności wśród konsumentów oraz skojarzeń z promowaniem wyłącznie wysokiej jakości oferty). Ma na to przede wszystkim wpływ rzetelna ocena zgłoszonych produktów i usług przez niezależnych ekspertów. Z tego słynie Konkurs „Teraz Polska”. To nasza siła, której nie zamierzamy rozmiękać na drobne.

Zachęcam Państwa do lektury 38. numeru „Magazynu Teraz Polska”. Z okazji nadchodzących Świąt i Nowego Roku życzę spokoju, stabilności, bezpieczeństwa, realizacji powziętych planów, zdrowia i dobrego czasu z najbliższymi. Jako czasopismo jesteśmy z Państwem już 10 lat, więc z tej okazji również sobie życzymy, aby udało się wielokrotnie ten wynik. Wszystkiego najlepszego!

Krzysztof Przybył

Redaktor naczelny
Prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego
„Teraz Polska”

6
10
14
21
28

32
40
44
49
52

60
68
75
78
83
86
89

90
92
94

Temat numeru

Potęga nieoczekiwanego. Andrzej Rychard
Sytuacja międzynarodowa ostudziła zapędy do polexitu.
Z Adamem Bodnarem rozmawia Kamil Broszko.
Trzeba się zatroszczyć o jakość polskich wód.
Z prof. Tomaszem Okruszką rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.
Dekarbonizacja musi się wydarzyć oddolnie. Z Tomoho Umedą rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.
Powinniśmy zmienić podejście do przyrody. Katastrofa ekologiczna na Odrze to jedno z ostatnich ostrzeżeń.
Z Jackiem Bożkiem rozmawia Kamil Broszko.

Gospodarka

Mam poczucie, że coś ważnego zaczęło się dziać.
Żyliśmy w ułudzie nieograniczonego wzrostu.
Z prof. Łukaszem Hardtem rozmawia Kamil Broszko.
Rynek pracy a pandemia, wojna, migracja, automatyzacja i nowe potrzeby. Z Krzysztofem Inglotem rozmawia Kamil Broszko.
Poważne zmiany demograficzne wpływają na rynek pracy i sytuację lokalnych gospodarek. Z Januszem Szewczukiem rozmawia Kamil Broszko.
Chcemy bronić ojczyzny, mniej wydajemy w sklepach, cenimy jakość, choć wzrasta rola ceny. Wnioski z sondażu „Teraz Polska”.
Rok 2023 w biznesie. Czołowi przedsiębiorcy i menedżerowie mówią, co nas czeka. Kamil Broszko

Polacy

Pracować trzeba stale, niezależnie od sukcesu, bo tylko praca nas rozwija. Z Ryszardem Grzybem rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.
W czasach kryzysowych tym bardziej liczą się wartości, które odnaleźć można w dziełach sztuki. Z Andrzejem Szczerskim rozmawia Kamil Broszko.
Pacjent przed transplantacją twarzy musi wiedzieć, co go czeka.
Z prof. Marią Siemionow rozmawia Kamil Broszko.
Nowoczesne technologie są coraz bardziej zintegrowane z medycyną.
Z Joanną Szyman rozmawia Marzena Tataj.
Innowacje w medycynie szansą dla pacjentów i systemu ochrony zdrowia. Debata „Teraz Polska”.
O roli wielkich imprez sportowych. Robert Korzeniowski, Marcin Herra, Sebastian Świdorski, Wojciech Nowicki, Marcin Nowak.
Sport jest dobrą szkołą życia.
Z Tomaszem Wójtowiczem rozmawia Marzena Tataj.

Regiony

Wspaniali Promotorzy Polski w roku 2022
Debaty „Teraz Polska” na Kongresie 590
Konkurs na nasze czasy. Michał Kleiber

nr 2 (38), 2022



MAGAZYN
FUNDACJI
POLSKIEGO GODŁA
PROMOCYJNEGO

www.terazpolska.pl

Magazyn
TERAZ POLSKA

Redaktor naczelny:
Krzysztof Przybył
Redaktor prowadzący:
Marzena Tataj
Redakcja:
Kamil Broszko
Okładka:
Ryszard Grzyb

Adres redakcji:
ul. Górskiego 1,
00-033 Warszawa
tel. 22 201 26 90
e-mail:
m.tataj@terazpolska.pl
www.terazpolska.pl

Wydawca:
Fundacja Best Place
– Europejski Instytut
Marketingu Miejsc
na zlecenie
Fundacji Polskiego
Godła Promocyjnego
„Teraz Polska”
www.bestplaceinstitute.org

Projekt graficzny
i skład:
Tamburyn, www.tamburyn.eu

Korekta:
Teksty.biz

Druk:
KRM Druk Sp. z o.o. Sp. k.



Grupa Azoty Arena w Puławach, blacha trapezowa T135, warstwowe przekrycie dachowe DWW Tytanium Pruszyński, Fot. Bartosz Makowski

ODKRYJ INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA
POKRYĆ DACHOWYCH I ELEWACYJNYCH



KASETONY
ELEWACYJNE



PŁYTY
WARSTWOWE



BLACHODACHÓWKI
I BLACHY TRAPEZOWE



PROFILE
KONSTRUKCYJNE



BLACHY
PERFOROWANE

SKONTAKTUJ SIĘ Z NASZYM
DZIAŁEM TECHNICZNYM

☎ 22 738 60 00

✉ pruszynski@pruszynski.com.pl

Potęga nieoczekiwanego

„Na często zadawane pytanie, czy do stanu wojennego musiało dojść, jest tylko jedna logiczna odpowiedź: widocznie musiało, skoro doszło”.

(„Rozmowy kontrolowane”,
reż. Sylwester Chęciński)

Andrzej Rychard

Wrażona w tym klasycznym już cytacie pseudoheglowska wiara w nieuchronność dziejów i w konieczności historyczne wielokrotnie okazała się naiwna. I zwykle, tak jak we wspomniałym filmie przywołanym wyżej, ma służyć usprawiedliwianiu konieczności tego, co jest, poprzez to, że skoro jest, to znaczy, że być musiało.

Tymczasem potęgę nieoczekiwanego widać szczególnie w ostatnich latach, choć i wcześniej też. Urodziłem się w komunizmie i myślałem, że do końca będę żył w tym ustroju, niechcianym, lecz nieuniknionym. A tu komunizm – czy też realny socjalizm (nie spierajmy się o nazwy, wiemy, o co chodzi) – upadł. Notabene dzięki swej własnej nieudacznosci, ale i pod dużym wpływem Polaków. A stan wojenny, do którego wcale dojść nie miało, był tu jednym z gwoździ do trumny. Potem, gdy zaczęła się transformacja, można było być pewnym, że jedyną nie wiadomą jest prędkość, z jaką osiągniemy znane cele, czyli rynek i demokrację. Zatem kierunek zdawał się jasny. Jednak kilka lat temu okazało się, że transformacja w niektórych krajach, jeśli nie zawraca, to przynajmniej zmienia właśnie kierunek. Myślałem, że Rosja jest, jaka jest, ale przynajmniej będzie jakoś obliczalna. A tu w istocie w nieobliczalny sposób napada na swego sąsiada – którego zresztą nazywa bratnim narodem albo wręcz twierdzi, że to tacy sami Rosjanie, choć może nieco gorsi – i co więcej, wbrew, zdawało się, oczywistym przewidywaniom ponosi militarne porażki. Czyli mamy nawet parę piętér nieoczekiwane-

go. Wreszcie można też było myśleć, że przynajmniej w Europie pozbyliśmy się epidemii chorób zakaźnych, nie mówiąc już o pandemiach. A tu pojawia się wirus SARS-CoV-2 i zagrożenie nim lub jakimś innym patogenem wciąż się gdzieś czai.

W każdym z tych wydarzeń widzimy właśnie nieoczekiwane, niekiedy wewnątrz nich samych (przypadek Rosji), a czasem w ich sekwencji. I nie jest tak, że u podstaw ich ciągu leży nieuchronna logika. Nieraz zdarzało się słyszeć, że stan wojenny jednak w konsekwencji przyczynił się do rozmów Okrągłego Stołu i z tego punktu widzenia był jakoś zły, choć nieuchronnie dobry (tzw. mniejsze zło, jak wówczas twierdziła propaganda). To trochę tak, jakby powiedzieć (zachowując wszelkie proporcje!), że Hitler przyczynił się do odbudowy Warszawy. Nie jest też powiedziane, że po okresie transformacji wahadło nieuchronnie musi przechylić się w stronę kontrtransformacji. Ta ostatnia iluzja bierze się stąd, że mylimy głębokość zmian instytucjonalnych wprowadzonych ostatnimi laty przez władze w Polsce z ich nieuchronnością. Nic nie było nieuchronnego: u podłoża tych głębokich zmian leżało wszak bardzo niewielkie zwycięstwo wyborcze, a nie logika nieuchronności. Niewiele mniej prawdopodobne było przecież inne rozstrzygnięcie.

A niekiedy od nieprzewidywalnych do końca rozstrzygnięć zależy bardzo wiele. Czy USA pod wodzą Trumpa wspomagałyby Ukrainę tak, jak dziś to robią? Po wyborach do Kongresu Stanów Zjednoczonych i przed kolejnymi wyborami prezydenckimi pamiętajmy, jak wiele w światowej polityce i równowadze (bądź nierównowadze) zależy od ich wyniku, w tym od wyboru konkretnej osoby. Ludzie, a także jednostki, mają swą rolę w historii i wpływ na jej bieg.

...

Czy rola nieoczekiwanego oznacza brak jakichkolwiek prawidłowości umożliwiających przewidywanie? Czy życie społeczne i jego dynamika to tylko gra przypadków? Oczywiście, że nie. Tyle że trzeba brać pod uwagę tzw. *contingencies*, czyli sploty i interakcje różnorodnych czynników, które czasem tylko da się przewidzieć, niekiedy można określić ich prawdopodobieństwo, a bywa, że i tego nie wiemy. Ale jest coś, co nieco zmniejsza rolę nieoczekiwanego. Nieraz wskazuje się tu na wagę przeszłości w określaniu, co może się wydarzyć. Perspektywa „zależności od szlaku” (ang. *path dependence*) to ważny nurt myślenia w naukach społecznych. Mówi, że nasze dzisiejsze wybory są jakoś ograniczone przez przeszłe wydarzenia i wybory, których dokonaliśmy wcześniej. Ale czy to oznacza, że jesteśmy niewolnikami przeszłości? Na szczęście nie. Robert Putnam w klasycznej pracy „Demokracja w działaniu”, wyjaśniając właśnie historię przewagę rozwojową północy Włoch nad południem, zarazem wykazuje, że i południe nie jest statyczne, też się rozwija. A nade

Andrzej Rychard (ur. 1951 r.) – socjolog, profesor nauk humanistycznych, nauczyciel akademicki, dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, członek korespondent Polskiej Akademii Nauk. Specjalizuje się w socjologii instytucjonalnej, socjologii organizacji oraz socjologii polityki i gospodarki. Jest autorem prac naukowych publikowanych w Polsce i za granicą, a także komentatorem życia publicznego w mediach. Był członkiem zarządu Fundacji im. Stefana Batorego, a także wykładowcą na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych SWPS. Członek Collegium Invisibile, przewodniczący Komitetu Narodowego ds. Współpracy z Międzynarodową Radą Nauk Społecznych (ICSS) w ramach Polskiej Akademii Nauk.

wszystko pamiętajmy, że w koncepcji „zależności od szlaku” historia nas nie ogranicza z racji jakichś nieprzewidywalnych swych konieczności i logiki, lecz poprzez wydarzenia i wybory, jakich sami dokonaliśmy w przeszłości. Wydarzenia zaszły, choć nie m u s i a ł y. A wyborów dokonaliśmy takich, a nie innych, ale były one nasze. Nie ma więc konieczności, jest co najwyżej wpływ tego, co wydarzyło się i co sami wybraliśmy wcześniej. Na dodatek nie jest to wpływ bezwarunkowy.



Szczególnie ostatnie trzy lata wzmogły niepewność w życiu społecznym. COVID-19 i napaść Rosji na Ukrainę wstrząsnęły światem i tak już pozostającym w bardzo delikatnej równowadze. A w tle przecież zmiany klimatu, problemy środowiska, czyli wszystko to, co zwiększa wagę ryzyk niesionych przez dobie antropocenu, kiedy to uświadomiliśmy sobie, jak człowiek wpływa na naturę.

Ludzie muszą sobie radzić z niepewnością. Szukają wyjaśnień. Część z nich dostarcza nauka. Widać to było w przypadku pandemii, kiedy nie tylko rekordowo szybko rozpracowano naturę patogenu, ale i opracowano środek zaradczy w postaci szczepionki. Wydawałoby się, że ten ogromny sukces nauki przyczyni się do wzrostu roli racjonalności w społeczeństwach. Nic bardziej mylnego: równolegle z sukcesami nauki powstawały i trafiały na podatny grunt różne antynaukowe wizje związane COVID-19, rozwijały się teorie spiskowe, a nade wszystko – obłędne ruchy antyszczepionkowe. Wszystkie one miały natychmiast na podorzędu szybkie wyjaśnienia tego, czym jest nowy koronawirus (łącznie z tym, że w ogóle go nie ma), skąd się wziął i co robić. W Polsce ruchy te również były i wciąż są obecne.

To właśnie z niepewnościami i nieracjonalnymi strategiami radzenia sobie z nimi związane są liczne błędy w komunikacji władzy z ludźmi (tu Polska też jest przykładem), które zarówno są skutkiem deficytu zaufania między ludźmi i instytucjami, jak i wpływają na jego dalsze zwiększenie. Zaufanie bowiem pomaga radzić sobie z niepewnością, zaś jego deficyty właśnie w sytuacji wzmocnienia się niepewności stają się bardziej dolegliwe. A poziom zaufania w Polsce, zarówno do ludzi, jak i do instytucji, jest generalnie od lat niski. To bardzo utrudnia stosowanie racjonalnych strategii radzenia sobie z niepewnością,

gdyż tu właśnie instytucje powinny grać pierwsze skrzypce. One przecież służą budowie przewidywalnego ładu poprzez ustalanie stabilnych norm i procedur.

Szczególnie w Polsce słabość i deficyt zaufania do instytucji są widoczne. Polityka ostatnich lat oparta jest na realizowanym przeświadczeniu rządzących, że niezależne instytucje są ograniczeniem swobody realizacji woli politycznej, a ona wszak powinna być decydująca. Dlatego niezależne instytucje (np. sądy czy generalnie praworządność) podlegają psuciu, a na ich miejsce budowane są instytucje zależne, podległe władzy politycznej. Ten lokalny czynnik dodaje się do wspomnianych wyżej uniwersalnych przyczyn wzrostu niepewności, a wszystko to razem stanowi potężne wyzwania dla instytucji.

Czy jednak instytucje im sprostają i będą w stanie się zmieniać, dostosowując do świata niepewności po to, żeby zarazem ten świat trochę „ogarnąć” i niepewność zredukować w oparciu o racjonalne podstawy? Takie kreatywne dostosowanie jest niezmiernie trudne, bo

wymagałoby spełnienia jednocześnie dwóch celów, które mogą być sprzeczne. Instytucje musiałyby być zarazem elastyczne, jak i zapewniać stabilność. Te dwa cele można pogodzić tylko wtedy, gdy poza elastycznością będzie jakiś szkielet wiary i zaufania do instytucji, który zapewniłby im skuteczność. Coś w stylu: wierzymy, że władza słusznie zmienia polityki wobec COVID-19, bo i wirus się zmienia, więc dostosowujemy się do tych zmian. Nie bardzo wierzę w wykształcenie się takiego kredytu zaufania w życiu publicznym u nas, gdy często u podłoża zmian instytucjonalnych leży wprost zamiar politycznej kontroli, a nie lepszego dostosowania instytucji do radzenia sobie z niepewnością.

Jeśli świat instytucji publicznych nie zoptymalizuje jednoczesnego osiągania celów trwałości i elastyczności, wówczas grozi nam to, że ludzie będą instytucje ignorować. Będą lokować swe życie, aspiracje i interesy poza instytucjami, poza systemem. Taka strategia wyjścia byłaby stanem „anomalii instytucjonalnej”, w którym normy i procedury budowane właśnie w instytucjach już nie regulowałyby życia społecznego. Nieadekwatność świata instytucji formalnych wobec wyzwań może powodować rozmaite konsekwencje: podatność na populistyczne tendencje budowy

alternatywnych polityk i procedur oraz ignorowanie obowiązujących reguł, w tym prawa. A w konsekwencji – chaos zamiast ładu społecznego.

Nie wystarczy powiedzieć: szanujmy instytucje, aby temu zapobiec. Trzeba pielęgnować wszelkie przypadki ich skutecznej i elastycznej reakcji. A są takie. Przykładem jest dostosowanie się pracodawców i pracowników do instytucji pracy online. Poza oczywistymi niedogodnościami i kosztami przynosi ona ogromne benefity społeczne, ale i ekonomiczne. Może poszerzać sferę wolności i elastyczności. Ta radykalna zmiana w naszym życiu, w stosunkach pracy, zostanie już na zawsze, niezależnie od tego, czy jakieś zagrożenie covidopodobne powróci, czy nie. Nie musi niszczyć życia społecznego – przy rozsądnych rozwiązaniach może do niego dodawać nowe wartości.



Pandemia, wojna, zagrożenia klimatyczne i środowiskowe nie muszą więc wyrzucić naszego świata. Wymagają światłej reakcji instytucjonalnej, do czego niezbędna jest mądra polityka budowy i korzystania z instytucji. Ale czy jeśli ona zawiedzie, to na pewno grozi nam wspomniany wyżej chaos? Czy wtedy już zawsze będziemy skazani na potęgę nieoczekiwanego, które będzie nas nieustannie zaskakiwać? Nie musi tak być. Poza wymienionymi wcześniej kontyngencjami, czyli nie do końca przewidywalnymi zbiegami okoliczności, istnieje jednak proces historyczny. Ma on jakiś swój bieg, choć wcale nie jest nieuchronny. Ma pewne prawidłowości, które powinniśmy odkrywać. Na przykład komunizm upadł, bo od lat procesy strukturalne prowadziły do jego erozji, w wyniku której już w ogóle nie mógł spełniać swych obietnic ekonomicznych, nie mówiąc o braku demokracji. Do jego obalenia walenie przyczyniła się klasa, która miała być wszak jego opoką: klasa robotnicza. Ale też – i tu niezbędne jest włączenie czynnika kontyngentnego, wcale nie koniecznego – o tym, że powstał w wyniku wyborów w 1989 r. pierwszy niekomunistyczny rząd, zdecydowała bezpośrednio wolta przybudówek PZPR, czyli ZSL i SD, które dołączyły do solidarnościowej opozycji. Gdyby nie to, wybory skończyłyby się zagwarantowaniem opozycji 35-proc. reprezentacji w sejmie, tak jak przewidywało to porozumienie Okrągłego Stołu. A komunizm jakoś by trwał, choć zapewne kiedyś by się zapadł. Ale nie m u s i a ł wtedy! Podobnie teraz, mimo radykalnych przekształ-

ceń instytucjonalnych osłabiających w Polsce demokrację liberalną, w tle zachodzi od lat strukturalny proces „liberalizowania się” społeczeństwa, które jest coraz bardziej sekularne, coraz bardziej wykształcone i wciąż bliskie Europie. To idzie wolno, ale idzie, stopniowo odklejając obecną politykę od społecznej rzeczywistości.

Nawiasem mówiąc, gdybyśmy przeprowadzili dość absurdalny eksperyment logiczny polegający na założeniu, że świat miałby na przykład w 1989 r. dzisiejszą wiedzę na temat tego, jak będą meandrować kraje postkomunistyczne po upadku komunizmu, to wcale nie wiadomo, czy wówczas komunizm by upadł. Nie jestem pewien, czy Zachód wspierałby ideę rozszerzenia UE, wiedząc, jak po latach niektóre kraje będą odchodziły od demokracji. Może więc dobrze, że nie wszystko da się przewidzieć.

Z powyższego wynika jeszcze jeden wniosek, i dotyczy on głównie samych nauk społecznych. W czasach radykalnych zmian i gwałtownego wzrostu niepewności nie wyciągamy za

szybko konkluzji i nie budujemy syntezy. Pamiętam, jak na początku lat 90., po jakimś moim referacie, tego typu sugestię zgłosił Ireneusz Białecki, socjolog: skupmy się bardziej na opisie części, a nie wnioskujemy pochopnie, jaką całość stworzą czy też do czego służą. To wydaje się program skromny, bo przecież właśnie w sytuacji zmiany i niepewności jest presja na syntezy. „Powiedźcie, do czego wszystko prowadzi” – często słyszymy. Bądźmy jednak ostrożni z odpowiedziami. Badajmy fakty, budujmy częściowe wyjaśnienia w oparciu o sprawdzalne hipotezy. Bądźmy gotowi na nieoczekiwane. Miejmy wątpliwości, miejmy prawo się mylić i zastępować jedne hipotezy innymi. To przecież esencja poznania naukowego. Przed laty w czasie egzaminów do naszej doktorskiej Szkoły Nauk Społecznych jej szef, prof. Stefan Amsterdamski, lubił niekiedy zadawać pytanie: „A co pan powie, jeśli pana hipoteza okaże się nieprawdziwa?”. I zdarzały się (co prawda bardzo rzadko) odpowiedzi: „Moja hipoteza nieprawdziwa? To niemożliwe”. I to był koniec rozmowy. Musimy być przygotowani na ciągłe konfrontowanie się z prawdą i fałszem i musimy umieć rozpoznać, z czym się konfrontujemy. Nieustająco sprawdzajmy, nie dawajmy wiary tym, którzy twierdzą, że już wiedzą, do czego to wszystko doprowadzi. I to dotyczy nie tylko nauki, ale i nas wszystkich.

Polityka ostatnich lat
oparta jest na
realizowanym
przeświadczeniu
rządzących, że niezależne
instytucje są ograniczeniem
swobody realizacji
woli politycznej,
a ona wszak powinna
być decydująca.

W tle zachodzi od lat
strukturalny proces
„liberalizowania się”
społeczeństwa,
które jest coraz
bardziej sekularne,
coraz bardziej
wykształcone
i wciąż bliskie Europie.

Adam Piotr Bodnar (ur. 6 stycznia 1977 r. w Trzebiatowie) – prawnik i nauczyciel akademicki, doktor habilitowany nauk prawnych, działacz na rzecz praw człowieka. W latach 2010–2015 wiceprezes Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, w latach 2015–2021 rzecznik praw obywatelskich, profesor uczelni na Uniwersytecie SWPS i od 2021 r. dziekan Wydziału Prawa tego uniwersytetu. W 2006 r. uzyskał stopień naukowy doktora nauk prawnych w Instytucie Nauk Prawno-Administracyjnych UW na podstawie rozprawy pt. „Obywatelstwo wielopoziomowe w europejskiej przestrzeni konstytucyjnej”, napisanej pod kierunkiem Mirosława Wyrzykowskiego. Habilitował się w 2019 r. na Uniwersytecie Warszawskim w zakresie nauk prawnych, na podstawie dorobku naukowego oraz monografii pt. „Wykonywanie orzeczeń Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Polsce – aspekty instytucjonalne”. Jest autorem, współautorem i redaktorem publikacji naukowych, głównie z zakresu praw człowieka. W 2021 r. ukazała się jego książka „Nigdy nie odpuszczę” (zapis rozmowy z Bartoszem Bartosikiem). Prowadzi audycję „BOS” w Radiu TOK FM.

Sytuacja międzynarodowa ostudziła zapędy do polexitu

- Nawet jeżeli wystąpi niekompetencja czy zaniedbanie, to i tak nikt nie poniesie konsekwencji politycznych oraz prawnych. Z tego bierze się większość kłopotów, bo jest opóźniony normalny proces decyzyjny i proces rozliczania za decyzje.
- Zmiany dotyczące praworządności w Polsce nie są postrzegane jedynie w kategoriach skandalu. Jest to problem egzystencjalny dla całej Unii Europejskiej, która musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy w jej strukturach mogą być państwa, które osuwają się w kierunku autorytarnym.
- Obecnie z Unią jesteśmy w stanie „zimnej wojny”, która moim zdaniem będzie trwała do czasu naszych wyborów parlamentarnych, ponieważ unijni obrońcy praworządności nie cofną się w swoim stanowisku, kary finansowe będą naliczane, a środki z KPO będą wciąż zawieszone.
- Pracuję w dobrej uczelni prywatnej o międzynarodowej renomie, więc nie odczuwam jakiegokolwiek presji, tym bardziej politycznej. Ale nie wszędzie tak jest. Wprowadzone procesy parametryzacji powodują większą zależność świata akademii od polityki.

Z **Adamem Bodnarem** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Żyjemy w czasach pandemii i wojny u bram. W związku z tym obserwujemy coraz większą obecność państwa w różnych sferach życia. Jak taka sytuacja wygląda z punktu widzenia prawa?

Adam Bodnar: W naszym przypadku to nie jest tylko obecność państwa, ale raczej próba zawłaszczenia przez obóz polityczny dla korzyści politycznych i finansowych niektórych obszarów funkcjonowania państwa, które powinny pozostać neutralne dla obywateli. Taka sytuacja ma oczywiście także przełożenie na prawa i wolności obywatelskie, ponieważ im więcej upolitycznienia w różnych obszarach państwa, tym mniej sprawczości, koordynacji i rzetelności w podejmowaniu decyzji, bo czynnik polityczny zaczyna zwyciężać nad rozsądkiem i interesem publicznym służącym wszystkim obywatelom. Jak wygląda upolitycznienie państwa, widzieliśmy wyraźnie i dotkliwie w przypadku katastrofy ekologicznej na Odrze. W sytuacji zagrożenia wymagającej pilnej interwencji nie było komu podjąć decyzji, wysłać ostrzeżeń. Zamiast tego dominowała atmosfera propagandy i tworzenia mitycznych informacji.

Kiedy o naborze do służby cywilnej czy na stanowiska w innych służbach publicznych, które powinny być niezależne, decydują kryteria polityczne, to pojawia się pozamerytoryczny czynnik podejmowania decyzji. Nawet jeżeli wystąpi niekompetencja czy zaniedbanie, to i tak nikt nie poniesie konsekwencji politycznych oraz prawnych. Z tego bierze się większość kłopotów, bo jest opóźniony normalny proces decyzyjny i proces rozliczania za decyzje. Konsekwencje są wyciągane jedynie przy okazji głośnych medialnych afer, że wspomnę tylko przykład wiceministra rolnictwa Norberta Kaczmarczyka. Takie sytuacje, niestety, negatywnie rzutują na całość funkcjonowania państwa.

KB: Ale w przypadku sytuacji ekstraordynaryjnej zewnętrznej, jaką mamy obecnie, kiedy zwiększone jest zagrożenie, siłą rzeczy więcej musi być państwa w państwie.

AB: To racja, że państwo musi być silne, aby reagować na różne kryzysy. Widać było determinację państwa w rozwiązaniu problemu na początkowym etapie pandemii COVID-19 czy problemu napływu uchodźców z Ukrainy, bo prawdą jest, że obywatele otoczyli ich opieką, ale to struktury państwa utworzyły punkty recepcyjne, a następnie nadały numery PESEL, uprawniające do pomocy systemowej. Zatem w sytuacjach wyjątkowych, wymagających szczególnej mobilizacji, państwo staje na wysokości zadania. Gorzej, jeśli problem się przedłuża bądź jego rozwiązanie może rodzić odpowiedzialność polityczną i prawną, jak w przypadku zagrożenia ekologicznego na Odrze, gdzie do dziś nie dowiedzieliśmy się, kto zawinił.

Wracając do dwóch pierwszych przypadków – państwo nie poradziło sobie z późniejszymi etapami pandemii, z biegiem czasu obserwowaliśmy lekceważenie problemu, politykowanie zamiast stanowczych decyzji opartych na wiedzy eksperckiej. W mojej książce

„Nigdy nie odpuszczę” (Wydawnictwo Agora, 2022) postawiłem ostrą tezę, że to polski rząd jest winny nadmiarowym zgonom w czasie pandemii, a ich liczbę można szacować na 100–150 tys. Jest winny, bo nie prowadził polityki antycovidowej konsekwentnie i przejrzystie, nie korzystał z konsultacji społecznych, nie uzgadniał stanowiska z partnerami społecznym, całkowicie pomijając opinie sprzeczne ze stanowiskiem rządu. Nawiasem mówiąc, zdolność konsultacji obecnie w ogóle nie występuje albo jest realizowana w znikomym stopniu. Rząd zaprasza partie opozycyjne do stołu dopiero wtedy, gdy ma potężny kłopot, ale i tak wszyscy widzą, że odbywa się gra znaczonymi kartami, bo wcale nie chodzi o stworzenie konkretnego rozwiązania, ale o podzielenie się odpowiedzialnością za swoje błędy.

KB: Wydawałoby się, że konsultacje społeczne to panaceum poprawiające jakość życia ludzi poprzez wspólne rozwiązywanie problemów. Tymczasem z różnych sfer życia społecznego dochodzą głosy, że konsultacje społeczne de facto zanikły.

AB: Taka jest prawda, bo konsultacje społeczne mogą dobrze funkcjonować jedynie w państwach, które realnie działają w duchu demokratyczności, uwzględniania woli wszystkich interesariuszy. Dojrzałe demokracje w ten sposób wykuwają stanowisko, nawet jeżeli to może opóźnić podjęcie decyzji. Celem konsultacji jest obniżenie napięć społecznych i wypracowanie możliwie najlepszych rozwiązań, tak aby decyzje miały wysoki poziom legitymizacji społecznej. Jeżeli większość decyzji w Polsce podejmowanych jest na zasadzie: „my wiemy lepiej”, a ci, którzy mają inne poglądy, są albo odsuwani na bok, albo hejtowani, to trudno w takiej sytuacji tworzyć dobrą atmosferę do konsultacji. Partner społeczny nie jest traktowany po partnersku, bo przeszkadza w realizacji już wcześniej ustalonej wizji politycznej.

KB: Czy duch demokratyczności u nas zanikł? Czy obecny stan rzeczy jest skutkiem naturalnego procesu zmian, który rozgrywa się również w innych częściach świata?

AB: Cezurą w Polsce jest rok 2015. Przedtem duch demokratyczności rozwijał się, ale nie był jeszcze wartością trwałą. Zależy on bowiem od siły organizacji społecznych, etosu debaty publicznej oraz zrozumienia jej istoty przez polityków. Wspomnijmy protesty w sprawie ACTA sprzed 10 lat. Wtedy Donald Tusk zorganizował sześciogodzinną publiczną debatę z organizacjami społecznymi o prywatności w Internecie i jego niezależności. Chciał w ten sposób uśmierzyć protesty, ale też wypracować jakieś rozwiązanie. W obecnej Polsce nie wyobrażam sobie takiego scenariusza, aby premier Morawiecki usiadł z kimkolwiek do rzeczywistej dyskusji publicznej i wziął na siebie nie tylko ciężar debaty, ale też odpowiedzialność za jej przebieg i podejmowane decyzje. Dlaczego? Bo, po pierwsze, sam nie podejmuje decyzji, a po drugie, styl jego

rządzenia nie opiera się na dialogu, ale na przedstawianiu określonych rozwiązań, a później ich uzasadnianiu.

Podam drugi przykład. Mało kto pamięta, że kiedyś w Ministerstwie Sprawiedliwości funkcjonowały komisje kodyfikacyjne prawa cywilnego, karnego i rodzinnego, które doradzały w procesie legislacyjnym, przygotowywały akty prawne, wykuwały stanowiska. Teraz dowiadujemy się od ministra sprawiedliwości na konferencji prasowej, że powstał nowy projekt ustawy, po czym nie odbywają się żadne konsultacje społeczne, tylko rozpaczliwa walka opozycji w komisjach sejmowej i senackiej, aby absurdalne pomysły wykreślić i uchronić nas przed naruszaniem praw człowieka czy podstawowych standardów państwa prawa.

Tak więc zmierzaliśmy w dobrym kierunku, ale ten proces został przerwany. Na szczęście jest on kontynuowany przez proobywatelskie samorządy, które prowadzą realny dialog z organizacjami pozarządowymi i obywatelami, a wiele zadań realizują w ramach budżetu partycypacyjnego.

KB: Jaka jest obecnie sytuacja prawna na linii Polska – Unia Europejska? Pytam również dlatego, bo przed naszą rozmową zorientowałem się, że jest to temat mocno obecny w europejskich mediach.

AB: Nie dziwi mnie to, bo zmiany dotyczące praworządności w Polsce nie są postrzegane jedynie w kategoriach skandalu. Jest to problem egzystencjalny dla całej Unii Europejskiej, która musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy w jej strukturach mogą być państwa, które osuwają się w kierunku autorytarnym. Unia zdaje sobie sprawę, że przegapiła podobne zmiany zachodzące na Węgrzech, ale Polska jest znacznie większym i bardziej znaczącym członkiem, więc teraz UE wykazuje czujność i większą stanowczość. Unia ma dodatkową siłę do działania, bo otrzymuje wsparcie polskiego społeczeństwa obywatelskiego oraz sędziów, którzy o praworządność się upominają. Dlatego europejska debata o praworządności dotyczy nie tylko jej respektowania wewnątrz państwa członkowskiego, ale też pryncypiów stanowiących o istocie całej Unii Europejskiej. Obecnie z Unią jesteśmy w stanie „zimnej wojny”, która moim zdaniem będzie trwała do czasu naszych wyborów parlamentarnych, ponieważ unijni obrońcy praworządności nie cofną się w swoim stanowisku, kary finansowe będą naliczane, a środki z KPO będą wciąż zawieszone. Z drugiej strony partia rządząca będzie demonstrowała chęć złagodzenia polskiego stanowiska, ale nie dajmy się zwieść pozorom: czynniki wewnątrzkoalicyjne – zwłaszcza relacja z Solidarną Polską – faktycznie to uniemożliwią. Dlatego będą prezentowane sprzeczne gesty: jedne łagodzące stanowisko wobec UE, a drugie je zaostrzające. Dobrym tego przykładem jest powołanie przez prezydenta Andrzeja Dudę Izby Odpowiedzialności Zawodowej Sądu Najwyższego w taki sposób, aby mieć cały czas nad nią kontrolę. A przecież mógł rozwiązać problem, wybierając „starych” sędziów, np. prof. Włodzimierza Wróbla, tym samym

uchylając zastrzeżenia UE, przez które Komisja Europejska blokuje środki z KPO. Tymczasem ruch prezydenta spowodował, że orzeczenia nowej izby nadal będą podlegały kontroli i wyrokom Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, nadal będą się toczyć postępowania przed Trybunałem Sprawiedliwości Unii Europejskiej. I tak to się będzie kręciło jak w kołowrotku aż do wyborów parlamentarnych. Rolą opozycji w tym czasie będzie prowadzenie debaty, jak uzdrowić wymiar sprawiedliwości po wyborach, jak go przywrócić obywatelom oraz jakie zastosować procedury okresu przejściowego.

KB: Czy obecny stan „zimnej wojny” nie jest trochę na rękę również Unii, zważywszy na sytuację międzynarodową?

AB: Nie podzielam tej opinii. Pamiętajmy, że Ursula von der Leyen odwiedziła Warszawę i określiła tzw. kamienie milowe, które są warunkiem uruchomienia dla Polski środków z KPO. Chodzi o zniesienie Izby Dyscyplinarnej i zastąpienie jej niezależnym, niezawisłym sądem, reformę reżimu dyscyplinarnego oraz stworzenie systemu odwoławczego dla sędziów ukaranych przez Izbę Dyscyplinarną. Problem leży gdzie indziej: mamy wiele naruszeń w obszarze sądownictwa, przejawów wpływu politycznego na wymiar sprawiedliwości, zawieszania sędziów, a z drugiej strony wiele wyroków Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej oraz Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, więc politycy unijni w pewnym sensie nie mają już wyboru, jeżeli chcą okazać wierność ideałom wynikającym z „Traktatu o Unii Europejskiej”. Muszą konsekwentnie przemawiać jednym głosem. Tak długo, jak sędziowie Tuleya, Gąciarek, Chmielewski i Ferek nie powrócą do orzekania, temat praworządności w Polsce będzie na agendzie mainstreamowych mediów europejskich. I to nie tylko z powodu tych sędziów, ale także z powodu sprawy Pegasusa, podporządkowania prokuratury ministrowi sprawiedliwości, nieprzystąpienia Polski do Prokuratury Europejskiej. Nawet ograniczanie praw kobiet czy osób LGBT+ wpisuje się w negatywny wizerunek zmian, które się dzieją w Polsce.

KB: A zatem: czy grozi nam polexit?

AB: Skoro dokonał się brexit, to może też dokonać się polexit. Mieliśmy na swoim podwórku sporo działań symbolicznych i prawnych, które w tym kierunku zmierzają, jak choćby wyrok Trybunału Konstytucyjnego w sprawie K 3/21, dotyczącej niezgodności przepisów „Traktatu o Unii Europejskiej” z Konstytucją RP w świetle prawa Unii Europejskiej, który orzekł prymat Konstytucji RP nad prawem unijnym. Akcentowanie potrzeby suwerenności, pewnego rodzaju wrogości wobec Unii Europejskiej będzie nam towarzyszyć przez najbliższy rok, aż do wyborów parlamentarnych. Realnie możemy spodziewać się antyunijnej koalicji francusko-węgiersko-polsko-włoskiej, a wewnętrznie – podważania rangi i znaczenia Unii Europejskiej. Dla potrzeb takiej strategii polski rząd współpracuje

z Orbánem, który jest najsłabszym ogniwem w Europie, jeśli chodzi o podejmowanie represyjnych kroków wobec Putina w związku z prowadzoną przez niego wojną w Ukrainie.

Notabene właśnie sytuacja międzynarodowa spowodowana wojną nieco ostudziła zapędy do polexitu, bo dobitnie pokazała, że nasze członkostwo w Unii jest gwarancją bezpieczeństwa.

KB: Jak ocenia pan stosowanie praw człowieka w Polsce?

AB: Kiedy byłem rzecznikiem praw obywatelskich w praktyce zajmowałem się stosowaniem prawa w zakresie przestrzegania praw człowieka. Teraz jestem akademikiem, zaangażowanym w różne inicjatywy społeczne. Nadal zajmuję się tą materią prawa, ale w inny sposób: publikuję, edukuję, włączam się w akcje społeczne. Przestrzeganie praw człowieka w Polsce nie uległo poprawie, o czym świadczy choćby stosowanie wobec obywateli systemu Pegasus czy liczne naruszenia praw kobiet i osób LGBT+. Ale od czasu zakończenia mojej kadencji jako RPO największe naruszenia praw człowieka odbywają się na granicy polsko-białoruskiej. Stosowanie procedury pushbacku i odmowa pomocy humanitarnej są sprzeczne z przepisami prawa krajowego i Konstytucją RP oraz wiążącymi Polskę umowami międzynarodowymi, w tym konwencją genewską z 1951 r. dotyczącą statusu uchodźców. Jedyne, co mnie w tej sprawie pociesza, to fakt, że społeczeństwo obywatelskie szuka skutecznego sposobu działania na rzecz uchodźców z polsko-białoruskiej granicy oraz że sędziowie wydają orzeczenia w duchu ochrony praw człowieka. Mimo że już nie mamy Trybunału Konstytucyjnego, który mógłby niezależnie orzekać, to nadal walczymy o przestrzeganie praw człowieka w Polsce. Pomaga w tym jeszcze zachowany pluralizm mediów, dzięki któremu możemy nagłaśniać ważne tematy i walczyć o konkretne sprawy.

KB: Czy instytucja Rzecznika Praw Obywatelskich wymaga zmian, aby wzmocnić jego pozycję wobec innych organów państwa?

AB: Na tle prawodawstwa europejskiego polski Rzecznik Praw Obywatelskich ma dużo uprawnień. Uważam, że nawet można byłoby zmienić niektóre z nich. RPO jest na przykład podmiotem specjalnym (jednym z dwóch, oprócz Prokuratora Generalnego) uprawnionym do wniesienia kasacji w sprawach karnych zakończonych innym wyrokiem niż kara pozbawienia wolności – przykładowo w przypadku skazania na grzywnę kasację może wnieść

jedynie Prokurator Generalny albo RPO. Rzecznik oczywiście powinien mieć prawo do wniesienia kasacji w każdej sprawie, ale w zależności od swojej decyzji, czy danej sprawy się podejmie.

Potrzebujemy też dyskusji, co zrobić z funkcją RPO jako organu do spraw równości. Trudno jest bowiem interweniować, kiedy do naruszeń dochodzi między podmiotami prywatnymi, czyli na styku pracodawca – pracownik, przedsiębiorca – klient, wynajmujący – najemca. W takich przypadkach sprawy powinien prowadzić nowo powołany organ administracyjny, ale na razie nie ma przestrzeni nawet na taką dyskusję.

KB: Mam nadzieję, że świat akademicki, w którym teraz pan się porusza, jest wolny od wpływów, w szczególności politycznych.

AB: Obecnie pracuję w dobrej uczelni prywatnej o międzynarodowej renomie, więc nie odczuwam jakiegokolwiek presji, tym bardziej politycznej. Ale nie wszędzie tak jest. Wprowadzone procesy parametryzacji powodują większą zależność świata akademii od polityki. Podobnie jest z punktacją czasopism naukowych. Obserwujemy też efekt mrozący, czego skutkiem jest niepodjęcie pewnych tematów w sferze badawczej i edukacyjnej. Znamienne było również odwołanie Przemysława Wiszewskiego, rektora Uniwersytetu Wrocławskiego, przez ministra edukacji i nauki, z którego to zdarzenia świat akademicki nie

wyciągnął wystarczających wniosków.

Tak jak stale obserwujemy kurczenie się przestrzeni dla społeczeństwa obywatelskiego, choćby z uwagi na ograniczenia dostępu do publicznego finansowania, tak też kurczy się przestrzeń dla wolnej akademii. Mimo to róbmy swoje i upominajmy się o wartości.

KB: Szerokie środowisko opozycyjne dzieli się wynikami najnowszych sondaży pokazujących spadek popularności partii rządzącej, jednak w dniu wyborów może mieć zastosowanie stara zasada, że im trudniejsze czasy, tym mniejsza skłonność ludzi do decydowania o zmianie.

AB: Może tak być. Warto przyjrzeć się tegorocznym wyborom na Węgrzech i przyczynie kolejnego zwycięstwa Viktora Orbána. Swoje zrobiły potężne transfery socjalne, zamrożenie cen oraz stworzenie poczucia wśród obywateli, że jedynie on jest gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa. Przestrzegam więc przed nadmiernym optymizmem, bo aktualne sondaże nie muszą oddawać tego, co zdarzy się na ostatniej prostej przed wyborami.

Mimo że już
nie mamy Trybunału
Konstytucyjnego, który
mógłby niezależnie
orzekać, to nadal
walczymy o przestrzeganie
praw człowieka w Polsce.
Pomaga w tym jeszcze
zachowany pluralizm
mediów.

- Problemy z jakością wody są obecnie większym zagrożeniem niż społecznie rezonujące przestrogi związane z jej dostępnością.
- Dzisiaj zmianami klimatu najbardziej zagrożone jest środowisko naturalne wokół rzek, czyli łągi różnych typów oraz torfowiska, jutro zagrożone może być rolnictwo, a pojutrze – człowiek.
- Żyjemy w krajobrazie zmodyfikowanym przez człowieka w 97 proc., włączając w to oczywiście lasy. Jako ludzkość optymalizowaliśmy krajobraz do produkcji rolniczej po to, żeby nie było głodu.
- Teraz potrzebne jest ponowne przekształcanie krajobrazu, które spowoduje bardziej oszczędne gospodarowanie wodą, bo inaczej nie udźwigniemy kosztów nawadniania i degradacji środowiska.
- Koncepcja systemu dróg wodnych oznacza całkowite przekształcenie istniejących rzek. To bardzo ważna decyzja, która powinna podlegać szerokim konsultacjom społecznym.
- Z raportów dotyczących katastrofy ekologicznej na Odrze wynika, że wszyscy działają prawidłowo, podmioty zrzucają ścieki zgodnie z aktualnie obowiązującymi normami, a mimo tego rzeka zostaje całkowicie zatruta.

Z prof. **Tomaszem Okruszką** rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.

Trzeba się zatroszczyć o jakość polskich wód

© KAMIL BROSZKO

Marzena Tataj: Na początek przyda nam się trochę liczb. Polska znajduje się na przedostatnim miejscu w Unii Europejskiej pod względem zasobów wody, tuż przed Czechami – statystycznie na jednego Polaka przypada rocznie 1600 m³ wody. Z tego wynika więc, że roczne zasoby wody w Polsce wynoszą nieco ponad 60 km³, czyli tyle co... w Egipcie. Z kolei jeżeli weźmiemy pod uwagę, że Polak zużywa dziennie ok. 150 litrów, czyli rocznie 54 m³ wody, to w skali całego kraju roczne zużycie wody przez ludzi wynosi ok. 1,5–2 km³. Zatem za 20 proc. całego zużycia wody w Polsce odpowiadają nasi obywatele. Można więc wyciągnąć prosty wniosek, że rocznie Polska potrzebuje 10,5 km³ wody, podczas gdy jej zasoby wynoszą 60 km³. Czy na podstawie tych danych należy sądzić, że sytuacja z zasobami wody w Polsce jest faktycznie niepokojąca?

Tomasz Okruszko: Już w latach 80. XX w. ukuło się hasło, że Polska ma tyle wody co Egipt. To nie jest cała prawda. Polska i Egipt faktycznie mają takie same zasoby mierzone ilością wody odpływającą do morza wszystkimi rzekami z obszaru kraju. Wynoszą one, jak pani wspomniała, 50–60 km³ rocznie. Ale jest to jedyne podobieństwo. Egipt ze swoim wskaźnikiem ok. 590 m³

na osobę rocznie ma niemal trzy razy mniej wody od Polski, dla której ten wskaźnik wynosi 1600 m³ na osobę rocznie. W dodatku Egipt jest w dużej mierze zależny od tego, co przypłynie Nilem z całego dorzecza, a Polska opiera swoje zasoby przede wszystkim na opadach i ich retencji w glebie. Wielkość naszych opadów szacuje się na ponad 200 km³, podczas gdy w Egipcie wynoszą one zaledwie 6 km³ i ulegają odparowaniu. W Polsce ewapotranspiracja, czyli transpiracja wody przez rośliny i parowanie wody z powierzchni terenu, wynosi prawie 150 km³, pozostała część zasila wody podziemne i odpływa rzekami. Oznacza to, że ten popularny wskaźnik ilości wody przypadającej na jednego mieszkańca zupełnie nie uwzględnia najważniejszego źródła wody, czyli opadu deszczu. Innymi słowy Egipt nie posiada tzw. zielonej wody, czyli tej pochodzącej z opadów, wykorzystywanej przez roślinność. To jest ogromna różnica, gdy rolnik nie musi nawadniać w 100 proc. swoich upraw, a tylko uzupełniać wodę w glebie w okresach suszy.

Z Polski odpływa Odrą i Wisłą przeciętnie 60 km³ wody, zaś ponad 10 km³ wody wsiąka głęboko w ziemię, tworząc zasoby odnawialnych wód podziemnych, co daje łącznie zasób 70 km³ rocznie. A teraz porozmawiajmy o rocznych poborach wody. Zgodnie ze

statystykami GUS ok. 2 km³ wody pobieramy na potrzeby komunalne, ok. 2 km³ wody pobieramy dla rolnictwa w związku z funkcjonowaniem stawów rybnych i nawodnień, zaś 8 km³ wody pobiera przemysł, z czego ponad 70 proc. stanowią wody chłodnicze. Warto podkreślić, że jest to woda pobierana w czterech piątach z wód powierzchniowych – większość z niej w postaci ścieków wraca do rzek. Jeśli ścieki zostają oczyszczone, to ta sama woda może być wykorzystywana wielokrotnie, czyli zużywamy tylko niewielką część pobranej wody. Nasze osobiste zużycie wody to ok. 150 litrów na osobę. Dwa do trzech litrów pijamy, a pozostała woda zaspokaja nasze potrzeby higieniczno-sanitarne. Na marginesie dodam, że znakomita większość jest wykorzystywana w toalecie do spłukiwania nieczystości. Również woda, którą zabiera energetyka na potrzeby chłodzenia turbin (czyli wody chłodnicze w przemyśle), zostaje podgrzana i w ponad 90 proc. zwrócona do odbiorcy, a jej zmienione charakterystyki nazywamy zanieczyszczeniem termicznym. Jedynym użytkownikiem, który prawie w całości zużywa wodę, którą pobiera, jest rolnictwo, ponieważ rośliny transpirują tę wodę do atmosfery. Reasumując, pobieramy (dane za 2020 r.) ponad 9 km³ wody, a po jej wykorzystaniu ok. 8 km³ wraca do rzek. Ważne, aby wróciło w jak najlepszym stanie jakościowym.

Tomasz Okruszko – hydrolog, prorektor ds. nauki w SGGW w Warszawie. W 1992 r. uzyskał tytuł doktora inżyniera na Politechnice Warszawskiej, a w roku 2005 – stopień naukowy doktora habilitowanego w dziedzinie nauk rolniczych. W 2016 r. otrzymał tytuł profesora w dziedzinie nauk technicznych. Zagraniczne doświadczenie naukowe zdobywał podczas staży i wyjazdów do ośrodków naukowych w Europie, USA, Ameryce Południowej, Afryce i Australii. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień hydrologii i gospodarki wodnej. Bada między innymi możliwość wykorzystania modeli hydrologicznych w planowaniu wodno-gospodarczym. Jest autorem lub współautorem ponad 160 prac naukowych, w tym 60 indeksowanych w bazie Web of Science. Współtworzył spójną i uznaną przez praktyków metodykę postępowania ze zdegradowanymi mokradłami. Zaproponowana metoda restytucji jest wdrażana na dużych obszarach w trzech parkach narodowych: Biebrzańskim, Kampinoskim i „Ujście Warty”. Były przewodniczący Global Water Partnership w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Przewodniczy Komitetowi Gospodarki Wodnej PAN, a także Radzie Naukowej Biebrzańskiego Parku Narodowego. Jest członkiem zespołu doradczego ds. kryzysu klimatycznego przy prezie PAN.

Wodospad Kamieńczyka

Wobec tego alarmistyczne teksty nieomalże sugerujące, że umrzemy z powodu braku wody, uważam za mocno przesadzone. Oczywiście istnieją regiony, w których wody okresowo może zabraknąć nawet w ujęciach komunalnych, i musimy to koniecz- nie zmienić. To na przykład Podkarpacie, gdzie na fliszu karpac- kim zasoby wód podziemnych są bardzo ograniczone, a ujęcia z potoków często źle zaprojektowane. Kłopoty z wodą może mieć także Śląsk czy ta część Lubelszczyzny, gdzie występują znaczące pobory wód podziemnych wypompowywanych dla potrzeb odwadniania kopalń. Natomiast nie ma zupełnie uza- sadnienia medialny alarm, poparty zdjęciami wysychającej Wisły na tzw. kataraktach żoliborskich. W trakcie niżówek natężenie przepływu Wisły w tym miejscu wynosi ok. 100 m³/s, a średnio – prawie 600 m³/s. Zaś Warszawa pobiera z Wisły i Narwi raptem 7,5 m³/s. Nie jestem zwolennikiem „pedagogiki strachu” i moim zdaniem nie tędy droga, aby budować racjonalną i odpowie- dzialną gospodarkę wodną.

Kamil Broszko: O jakie obszary musimy się szczególnie zatroszczyć?

TO: Przede wszystkim musimy zwrócić szczególną uwagę na rolnictwo, które potrzebuje wody do nawadniania upraw. Jest ono użytkownikiem specyficznym, gdyż pobrana przez nie woda nie wraca do ciek, tylko wyparowuje. Jak Warszawa zabiera wodę z Wisły w natężeniu 7,5 m³/s, to prawie tyle samo zwróci z powrotem. Gdyby system nawadniania pól pobrał tę samą ilość, to do rzeki może wróci pół metra sześciennego. W skali globalnej kluczowy dla procesu hydrologicznego jest właśnie użytkownik pobierający wodę do nawodnień, odpowiadający za ponad 70 proc. jej uży- cia. W Polsce zgodnie ze stosowaną metodyką przyjmuje się, że na potrzeby rolnicze zużywamy mniej niż 1 km³ wody. Przy tym nie bierze się pod uwagę gospodarstw do 20 ha i szarej strefy, o której wiemy, że jest, ale nie ma na nią dowodów i chęci naprawy. Na czym owa szara strefa polega? Każdy w Polsce może wywiercić studnię głęboką na 30 metrów, pobierającą wodę do 5 m³/dobę i zgłosić ten fakt do urzędu. Natomiast to, jak głęboka jest faktycznie studnia i ile wody pobiera, wiedzą tylko studniarz i ten, kto zakładał pompę. Prawo daje możliwość założenia licznika wody na podejrzanych studniach, ale trudno mi sobie wyobrazić, żeby po terenie miał chodzić kontroler i zakładać wodomierze. Tak czy inaczej, rolnictwo pobiera więcej wody, szczególnie sadownictwo i warzywnictwo. Szacując bardzo pobieżnie, może to być dodatkowy 1 km³ wody. Natomiast jeżeli będą następować po sobie kolejne suche lata, to rolnicy sięgną masowo po wody podziemne. Wtedy pobory wody w rolnictwie znacząco wzrosną. Gdyby sięgnęły poziomu 4–5 km³, to katastrofy raczej nie będzie, natomiast z dużym prawdopo- bieństwem w trudnej sytuacji będą wtedy Wielkopolska i Kujawy. Jeżeli jednak wzrosną do ponad 10 km³, to wtedy przekroczony zostanie poziom odnawialnych zasobów wód podziemnych i bę- dziemy mieli kłopot. Te obawy dotyczą jednak przyszłości.

Nawadnianie wielkoskalowe nigdy nie będzie dobre dla środowiska, ale może być konieczne dla realizacji potrzeb żywnościowych społeczeństwa.

Drugim obszarem szczególnej troski jest jakość wody. W Polsce zainwestowano już ponad 70 mld złotych w gigantyczny projekt oczyszczania wód miejskich. I są tego konkretne, pozytywne wyniki, bo wyraźnie zmniejszyła się ilość azotu i fosforu zrzucana do Bałty- ku, a jeziora w wielu miejscach odzyskują życie. Pytanie jednak, jakie będą parametry wody w przypadku głębokich niżówek i długotrwa- łej suszy. Jak będą funkcjonowały oczyszczalnie w razie kłopotów z zaopatrzeniem w energię? Jaki wpływ na zasoby wodne będą mia- ły tzw. nowe zanieczyszczenia – mikroplastikiem, pozostałościami leków czy substancjami aktywnymi biologicznie? Właśnie problemy z jakością wody są obecnie większym zagrożeniem niż społecznie rezonujące przestrogi związane z jej dostępnością.

Dzisiaj zmianami klimatu najbardziej zagrożone jest środowisko naturalne wokół rzek, czyli łęgi różnych typów oraz torfowiska, jutro zagrożone może być rolnictwo, a pojutrze – człowiek, jeśli znacząca część zasobów będzie wykorzystywana w rolnictwie i do utrzymania zielonej infrastruktury w miastach, także zmniejszenia efektów okresowych upałów.

KB: Dlaczego w rolnictwie nie warto stosować rurociągów ze zbiorników retencyjnych? Czy chodzi tylko o kwestię kosztów?

TO: Chodzi o dwa aspekty. Po pierwsze, na nizinach, gdzie mamy uprawy potencjalnie nawadniane, zbiorniki retencyjne są lokowane w dolinach, czyli na terenach położonych najniżej w krajobrazie, więc woda z nich musiałaby być pompowana na pola na duże odległości. Z tym wiążą się koszty infrastruktury rurociągowej, ale też kwestie prawne – przez pola sąsiadów, drogi i miedze musiałby przechodzić rurociągi. Ci wszyscy, którzy próbowali prowadzić gaz czy rurociąg przez czyjeś działki, wiedzą, jaka to jest przeprawa. A tymczasem bez dużych pieniędzy i kłopotów można wywiercić dziurę w ziemi i mieć własną studnię z wodą podziemną. Dziś wydaje się, że starania po- winny iść w kierunku budowy stawów i małych zbiorników retencyj- nych, które oczywiście mogą wyschnąć w czasie głębokiej suszy, ale nie uszczuplą zasobów wód podziemnych. Chodzi o to, aby droga wody od punktu poboru do pola była możliwie krótka. Proszę zwró- cić uwagę, że brak wielkoobszarowych nawodnień świadczy o tym, że suche lata nie występują tak często, aby prowadzenie nawodnień



© KAMIL BROSZKO

uzupełniających mogło być dla rolnika uzasadnione ekonomicznie. Do tego trzeba całej infrastruktury, która powinna być wystarczająco tania, aby opłacało się ją budować i następnie wykorzystywać. Przy zwiększającej się liczbie lat suchych uprawy kukurydzy, buraków czy ziemniaków będzie opłacało się nawadniać. Zbóż się nie nawadnia, bo takie wydatki nie miałyby szansy się zwrócić.

Nawadnianie wielkoskalowe nigdy nie będzie dobre dla środo- wiska, ale może być konieczne dla realizacji potrzeb żywności- wych społeczeństwa. Dlatego musimy dbać o to, by w krajobrazie była dostępna woda, co moim zdaniem jest o wiele trudniejsze niż wybudowanie kilku zbiorników. Proszę spojrzeć na Jeziorsko – zbiornik zaporowy na Warcie, największy akwen na pograniczu województw łódzkiego i wielkopolskiego, który powstał w 1986 r. jako sztandarowy zbiornik retencyjny do nawodnień rolniczych w jednym z najbardziej przesuszonych obszarów w Polsce. Pod budowę wysiedlono około tysiąca osób zamieszkających w 400 gospodarstwach, na inwestycje przeznaczono miliard złotych, a okazuje się, że niewiele wody pobiera się z niego do nawadniania.

KB: Wydaje się, że na styku rolnictwa i zarządzania wodą jest potrzebna całkowita zmiana paradygmatu.

TO: Żyjemy w krajobrazie zmodyfikowanym przez człowieka w 97 proc., włączając w to oczywiście lasy. Jako ludzkość optyma- lizowaliśmy krajobraz do produkcji rolniczej po to, żeby nie było głodu. Doskwierał on w Europie w czasach, gdy było zbyt mokro, a nie zbyt sucho. Wystarczy sięgnąć do opisów literackich przedsta- wiających bohaterów zmagających się w podróży z wszechobecnym na polach i drogach błotem. Kiedy wprowadzono pierwsze maszyny, które miały zwielokrotnić plony, to najważniejszym wyzwaniem oka- zał się dojazd na pole. Wobec tego tereny osuszono, polepszając jed- nocześnie warunki uprawy. Głodu nie ma, na pewno w skali Europy, więc można powiedzieć, że osiągnięto cel dostosowania krajobrazu, aby zapewnić żywność dla naszej populacji. Osuszyliśmy go na po- trzeby produkcji rolniczej, zaniedbując przy tym utrzymanie wody w obszarach dolinowych. Ostatnie lata przynoszą jednak zmianę kli- matu, który charakteryzuje się tym, że woda szybciej ucieka, bo czę- ściej przychodzą deszcze nawałne i praktycznie nie ma retencji wody w postaci śniegu. Wysoki opad natrafia na dobre drogi odpływu, któ-

ry sami zrobiliśmy, żeby przystosować teren do intensywnej produk- cji rolnej, a także dla transportu i budownictwa, tylko procentowo w mniejszej skali. Teraz potrzebne jest działanie odwrotne: ponowne przekształcanie krajobrazu, które spowoduje bardziej oszczędne gospodarowanie wodą, bo inaczej nie udźwigniemy kosztów na- wadniania i degradacji środowiska. Stąd programy małej retencji w rozumieniu nie tylko technicznych zbiorników i odtwarzania daw- nej infrastruktury, ale przede wszystkim w rozumieniu kształtowania krajobrazu, zwłaszcza poprzez restytucję rzek i mokradeł, poprzez ustanawianie obszarów chronionych – także ze względu na potrzeby retencji wody – w których produkcja będzie mniej intensywna. Jeste- śmy dziś w stanie wytypować obszary ochronne, które powinny być silniej uwodnione, ale nie jesteśmy jeszcze przygotowani do tego, jak rozmawiać z rolnikami na temat rekompensat i dochodów nie tylko z produkcji rolnej, ale także usług środowiskowych. Zapewne rozwiązaniem będzie dofinansowanie przeznaczone na utrzymy- wanie krajobrazu bardziej chłonnego dla wody. Obszary chronio- ne nie będą służyły tylko zachowaniu bioróżnorodności, ale także dłuższemu utrzymywaniu i efektywniejszemu wchłanianiu wody do gleby, a następnie do wód podziemnych. Jeszcze nie wiadomo, jaki to przyjmie ostateczny kształt. Wszystko zależy od siły impulsu klimatycznego i od powszechnego uznania faktu, że krajobraz trzeba poprawiać, a nie tylko coraz głębiej sięgać po wodę.

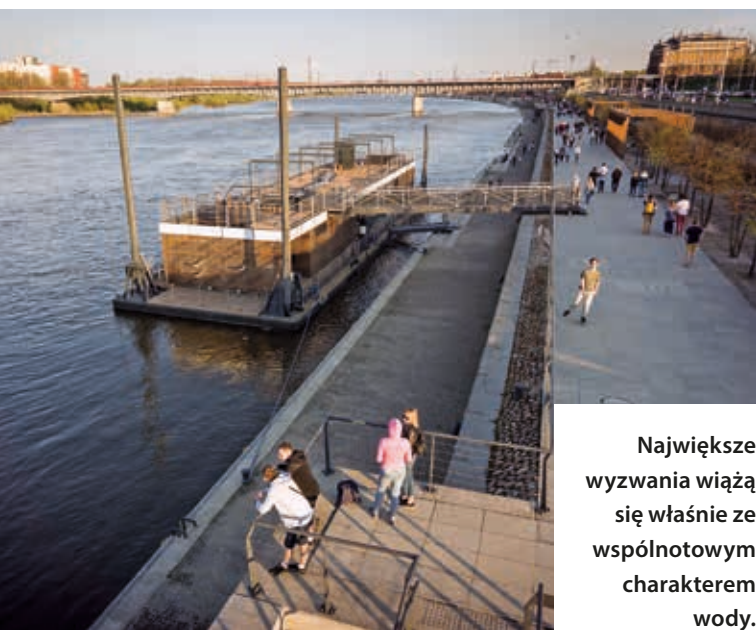
KB: A jak z punktu widzenia hydrologii powinny wyglądać założenia dotyczące restytucji rzek? W dyskursie poli- tyczno-publicystycznym pojawiają się różne sprzeczne pomysły i koncepcje.

TO: Są dwa obszary wymagające przemyśleń. Po pierwsze, małe ciek, które dawniej nie miały szczególnego znaczenia dla przemy- słu i osadnictwa, więc znajdowały się w wojewódzkich zarządach melioracji i uznawano je za rzeki rolnicze. Tymczasem w wielu miejscach w Polsce intensywnego rolnictwa praktycznie nie ma, a niektóre rzeki czy kanały utrzymywane są tak, jakby ono tam istniało. Trzeba zadecydować, czy wszystkie małe ciek na pewno rolnictwu służą. Może lepiej uznać je za obszary retencionowania wód, zwalniania odpływu w latach suchych i zmniejszania dopływu wód wielkich w trakcie powodzi. Drugi wątek, publicystycznie bar- dziej żwawy, to Odra i Wisła jako drogi wodne. Rzeki naturalne lub seminaturalne, jak Wisła, czy przekształcone, ale ciągle z cechami rzeki naturalnej, jak Odra, radzą sobie lepiej z zanieczyszczenia- mi, wezbraniami czy niżówkami, bo mają w swoim systemie wiele siedlisk, gdzie w czasie zagrożenia zwierzęta mogą przetrwać. To widać było w przypadku awarii oczyszczalni Czajka w Warszawie – do Wisły wpadało wtedy 7 m³/s nieoczyszczonych ścieków, a ona i tak dała radę. Nieregulowane rzeki radzą sobie dużo lepiej, nie tylko w sensie bioróżnorodności, ale też reakcji na zjawiska ekstremalne. Natomiast koncepcja systemu dróg wodnych oznacza całkowite przekształcenie istniejących rzek. To bardzo ważna decyzja, która powinna podlegać szerokim konsultacjom społecznym. Bo w dia-

logu polityczno-publicystycznym, który się obecnie toczy, brakuje tych, którzy chcieliby czerpać korzyści z transportu wodnego. Są kapitanowie, którzy chcą transportować towary, są politycy, którzy na wizji potęgi wodnej próbują zbić kapitał polityczny, ale nie widzę żadnego lobby przemysłowego, które do owych dróg wodnych by przekonywało, aby zmniejszyć koszty funkcjonowania przedsiębiorstw. A jest to wątek niezwykle ważny, bo mówimy o przedsięwzięciu niezwykle kosztownym.

MT: Może dlatego, że transport rzeczny jest wolny?

TO: Faktycznie prędkość transportu rzeczno- jest niewielka, bo wynosi 15 km/h, ponadto jest on zależny od warunków hydrologicznych, chyba że całkowicie „zestopniujemy” drogę wodną. Mam wątpliwości, czy rozwiązanie, którego rozkwit przypadł na XIX w., jest na pewno czymś, co da nam przewagę rozwojową w XXI w. W XIV w. silnie rozwinęły się drogi wodne w Wielkiej Brytanii, potem na długi czas całkowicie zamarły, a teraz są restytuowane, głównie do celów turystycznych. Czy ten koncept transportu pasuje do obecnych czasów? Jako hydrolog środowiskowy nie



Największe wyzwania wiążą się właśnie ze wspólnotowym charakterem wody.

jestem obiektywny, ale szkoda mi przeznaczać rzeki na potrzeby transportu towarów. Jednak nie neguję problemu, tylko podkreślam jego wagę. Chcemy mieć duże rzeki czy ich nie chcemy? Raz jeszcze powtórzę, że na to pytanie nie powinni odpowiedzieć politycy, tylko społeczeństwo, a o ewentualnych pozytywach i konsekwencjach powinni wypowiedzieć się eksperci.

KB: Skoro jakość wody ma być naszym problemem w najbliższej przyszłości, to czy katastrofa ekologiczna na Odrze jest symptomem owych kłopotów?

TO: Katastrofa ekologiczna na Odrze jest najlepszą ilustracją problemu jakości polskich wód. Z raportów dotyczących tej sytuacji wynika, że wszyscy działają prawidłowo, podmioty zrzucają ścieki zgodnie z aktualnie obowiązującymi normami, a mimo tego rzeka zostaje całkowicie zatruta. To może oznaczać, że pozwolenia wodnoprawne są źle wydawane, bo nie uwzględniają powracających głębokich niżówek. Co więcej, służby, które powinny to badać, akurat owych badań nie wykonują. Więc kiedy system jest bardziej wrażliwy ze względu na mniejsze przepływy i – co za tym idzie – większą koncentrację zanieczyszczeń, to służby muszą być bardziej czujne, lepiej wyposażone, mieć większe uprawnienia i większe pieniądze. Katastrofa na pewno pokazała, że system zarządzania zrzutami ścieków nie pasuje do klimatu, który z większym prawdopodobieństwem będzie generował podobne zdarzenia, z racji występowania kolejnych suchych lat. To jest najważniejsza nauka, ale szkoda, że została okupiona wielką stratą ekologiczną. Aby nie dopuścić do powtórzenia sytuacji, konieczna jest zmiana systemu pozwoleń wodnoprawnych – skrócenie ich terminu, większe uwarunkowanie nowymi czynnikami klimatycznymi i w końcu weryfikowanie ich wykonywania przez odpowiednie służby wodne.

MT: To skądinąd zaskakujące dla osoby niezwiązanej z dyscypliną, że istnieje legalna możliwość zrzucania nieoczyszczonych ścieków do wody. Czy za to się chociaż płaci?

TO: Tak, płaci się za odstępstwa tytułem opłaty za szczególne korzystanie ze środowiska. Przy okazji warto powiedzieć, że oczyszczalnia ścieków też zrzuca wodę nie całkiem oczyszczoną, ale, powiedzmy, w ponad 90 proc. Resztę oczyszczają rzeki – w ramach bezpłatnej usługi ekosystemowej. Im rzeka bardziej zbliżona do naturalnej, tym jest bardziej efektywna.

MT: Przy okazji interwencji poselskich dotyczących katastrofy na Odrze dowiedzieliśmy się, że niektóre firmy nielegalnie zrzucające ścieki otrzymywały mandaty od WIOŚ w wysokości 500 zł, podczas gdy koszt oczyszczenia metra sześciennego wody wynosi 5 tys. zł. Taka dysproporcja opłat wręcz zachęca do omijania drogi prawnej.

TO: Realia zrzutów ścieków najlepiej znają pracownicy GIOŚ i Wód Polskich. Pozwolenie wodnoprawne regulujące pobory wody i zrzuty ścieków przyznaje się na 15–20 lat. Jako akademik nie potrafię ocenić, ile jest zbyt dużej swobody w pozwoleniach, a ile nielegalnej działalności. To powinni ustalić odpowiednie inspektoraty. Kiedy prowadzi się badania terenowe, to nieraz człowiek słyszy: „Panie, w nocy ścieki zrzucają, bo inspektorat tylko do 15 pracuje”. Pewnie coś w tym jest i można ustalić, czy taki proceder ma faktycznie miejsce, poprzez szczegółowy monitoring dorzeczy. Woda jest niezwykle wrażliwa, a w czasie suszy ewentualne niedopatrzienia czy niechlujstwo będą dawać spotęgowane efekty.

30 września br. Niemcy i Polska opublikowały odrębne raporty na temat przyczyn katastrofy ekologicznej w Odrze, która wydarzyła się latem tego roku. Choć jeszcze w sierpniu powstała bilateralna komisja ekspertów do zbadania tej sprawy, nie sporządzono wspólnego dokumentu. Zarówno polscy, jak i niemieccy eksperci wskazują w swych raportach, że ryby w Odrze zabiła toksyna wytwarzana przez złotą algę *Prymnesium parvum*. Jednak inaczej odpowiadają na pytanie, co spowodowało zakwit owej algi w rzece.

Według Niemców najbardziej prawdopodobną przyczyną był „nagły wzrost zawartości soli w powiązaniu z innymi czynnikami”, jednak nie ustalono, w jaki sposób powstało wysokie zasolenie, i nie wyjaśniono, jak algi, występujące zwykle w słonawych wodach przybrzeżnych, dostały się w głąb łądu. Raport niemieckich ekspertów nie wyklucza udziału czynnika zewnętrznego.

Natomiast raport 49 polskich naukowców, pracujących pod kierunkiem prof. Agnieszki Kolady z Instytutu Ochrony Śro-

dowiska, wskazuje upały i suszę hydrologiczną jako przyczynę zakwitu alg. Prof. Kolada mówiła na konferencji prasowej: „Mamy do czynienia z rzeką, która daleka jest od naturalnej i której stan pozostawia wiele do życzenia niezależnie od sytuacji w tym roku. Wartości przewodności elektrolitycznej przekroczone są właściwie na wszystkich stanowiskach. Ale to nie jest sytuacja wyjątkowa”.

Z kolei niezależny raport Greenpeace stawia twardą tezę, że przyczyną katastrofy były zrzuty słonej wody z polskich kopalni.

MT: Chciałam wrócić do tematu oczyszczalni wód miejskich. Jak wiadomo, Polska korzysta w 75 proc. z wód głębinowych, a jedynie w 25 proc. z wód powierzchniowych. Czy zatem Warszawa, która pije wodę z Wisły, nie jest bardziej poszkodowana względem na przykład Łodzi, która w 90 proc. czerpie wodę głębinową tak czystą, że niewymagającą uzdatniania? Może zamiast wydawania w Warszawie pieniędzy na oczyszczanie wody powierzchniowej warto było od razu sięgnąć po lepsze wody głębinowe?

TO: Generalnie duże aglomeracje miejskie biorą wodę z rzek albo z ujęć infiltracyjnych położonych pod dnem rzeki, jak na przykład warszawska Gruba Kaśka. Korzystanie z wód powierzchniowych wymusza niejako większą dbałość o te wody – taką politykę wodną prowadzą przykładowo Stany Zjednoczone. Gdy chcemy pić wodę z rzeki, to siłą rzeczy musimy o nią dbać. W przypadku wód podziemnych wyręczają nas warstwy ziemi pełniące rolę filtra i nie odczuwamy wtedy specjalnych zachęt, a tym bardziej przymusu do szanowania wody. Wszyscy wiemy, że wody podskórne są zanieczyszczone (poprzez wylewanie ścieków czy celowo nieszczelne szamba), a czysta woda znajduje się dopiero na głębokości poniżej 30 metrów. Pompujemy więc cenniejsze wody i płacimy za prąd tylko dlatego, że niechlujnie zanieczyściliśmy cieki wodne i płytkie wody podziemne.

Nie opłaca się pobierać wody z mniejszych rzek, gdyż w małym cieku często zmieniają się parametry – w zależności od warunków pogodowych i innych czynników biologicznych. Praktycznie wszystko można doczyścić, ale to wiąże się z wysokimi kosztami, za wysokimi dla mniejszych miejscowości. Dlatego korzystają one z wód podziemnych, które są stabilne chemicznie, a nawet jeżeli wymagają uzdatniania, to jest to proces dużo łatwiejszy.

Podsumowując: zasoby podziemne są przeznaczone dla przemysłu wymagającego dobrej jakości wody i dla potrzeb komunalnych. Róbmy wszystko, by nie było konieczności korzystania z nich

w dużej skali przez rolnictwo, co – obawiam się – może nadejść w nieodległej przyszłości.

MT: Laikom trudno zrozumieć, że woda najlepszej jakości trafia do przemysłu.

TO: Nie każdy przemysł potrzebuje wody dobrej jakości, ale farmaceutyczny, elektrotechniczny, spożywczy – z pewnością tak. Zwróćmy uwagę, że produkcja wody mineralnej czy browarnictwo to też gałęzie przemysłu. Nawiasem mówiąc, Warszawa potrzebuje wody w natężeniu 7,5 m³/s. W takiej ilości nie moglibyśmy pobierać wody oligoceńskiej, gdyż jej zasób nie zdołałby się odnowić.

KB: Czy nasze indywidualne wybory mogą mieć wpływ na jakość i ilość zasobów wody? Czy proste myślenie o codziennym oszczędzaniu wody podczas mycia naczyń albo zębów ma w ogóle uzasadnienie?

TO: Na pewno istotny jest aspekt świadomościowy takiej postawy, a także ekonomiczny dla rodziny, która płaci rachunki za wodę i odprowadzenie ścieków. Natomiast jeśli chodzi o oszczędzanie wody w ujęciu globalnym, to bezpośrednio tego w naszej łazience czy kuchni zrobić nie możemy. Propaguję więc ideę, aby zaoszczędzone pieniądze na rachunkach za wodę przeznaczać na darowizny dla organizacji budującej ujęcia wody w Afryce. W ten sposób nasze indywidualne zachowania mogą pomóc tym, którzy dobrodziejstwa łatwo dostępnej wody nie mają.

Istnieją oczywiście indywidualne wybory, które oddziałują na stan wody w większym wymiarze. Posiadacze ogródków mogą je zagospodarować w taki sposób, żeby deszczówka wsiąkała i stawała się wodą podziemną. Jest to korzystniejsze dla środowiska niż spuszczenie całości opadu po wybetonowanej drodze do kanału burzowego i do oczyszczalni. Podobnie rzecz się ma z wodą spływającą z dachów, która powinna trafiać do zasobów podziemnych, a nie do kanałów burzowych. Oczywiście te działania są trudniejsze niż indywidualna decyzja, czy zakręcać wodę

podczas mycia zębów. Ale poprzez takie najprostsze, codzienne wybory, kształtowane od najmłodszych lat, buduje się szacunek do wody jako wspólnego, cennego zasobu, niezbędnego do życia.

Największe wyzwania wiążą się właśnie ze wspólnotowym charakterem wody, co można choćby prześledzić na przykładzie powodzi. Powódź to wezbranie, które rodzi straty. Jeżeli dana społeczność chroni swoją miejscowość w sposób nie retencyjny, tylko poprzez betonowanie, to z reguły propaguje falę powodziową u sąsiadów. Przy okazji warto wspomnieć, że nie każda duża woda jest nieszczęściem, a tylko ta, która zalewa dobra gospodarcze. Gdy pojedzie się nad Biebrzę, to wszyscy patrzą z zachwytem na rozlaną tam wielką wodę i korzystające z niej ptaki. Problem powodzi generujemy pośrednio sami, nie ograniczając zabudowy na terenach zalewowych.

KB: Skoro już wspomnieliśmy o Bagnach Biebrzańskich, to nie sposób nie zapytać o rolę bagien czy mokradeł w ekosystemie hydrologicznym.

TO: Pojęć bagna i mokradła używamy najczęściej wymiennie. Mokradło ma oczywiście mniej negatywnych konotacji w języku potocznym. W języku fachowym mówimy, że jest to siedlisko, na którym funkcjonują różnorodne ekosystemy bagienne. Rozmawiając o mokradłach, trzeba mieć na względzie dwa aspekty. Pierwszy – etyczny, związany z bioróżnorodnością. Postuluje się zachowanie mokradeł po to, żeby zwierzęta i rośliny, które w nich żyją, mogły żyć dalej. Dostosowane do specyficznych warunków, nie mają innego miejsca, aby istnieć. Systemowa ochrona mokradeł zaczęła się od działalności organizacji pozarządowych chroniących ptaki obszarów wodno-błotnych. Natomiast w ostatnich latach okazało się, że mokradła spełniają bardzo istotną funkcję w retencjonowaniu wody, a niektóre z nich, nazywane torfowiskami, są wielkimi zbiornikami węgla organicznego, który niestety, wraz z ich przesuszaniem, może się przedostawać do atmosfery w postaci dwutlenku węgla. Mokradła przyrzeczne, zasilane rzekami, oczyszczają wody rzek ze związków azotu czy fosforu. Tereny bagienne są także dobrym wskaźnikiem stanu środowiska.

KB: Jakie procesy modeluje się w hydrologii?

TO: W modelowaniu hydrologicznym ważna jest zmienność procesów w czasie. Każda decyzja ma odroczony skutek. Żeby podejmować rozsądne decyzje, trzeba wiedzieć, jaka będzie sekwencja zdarzeń hydrologicznych (lata suche i mokre) w perspektywie 20–30 lat, jak systemy tworzone przez człowieka i środowisko będą sobie radzić, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. Poza tym w hydrologii i gospodarce wodnej nie ma możliwości prowadzenia eksperymentów na obiektach rzeczywistych. Trudno bowiem sobie wyobrazić, aby zalewać jakąś miejscowość w celu sprawdzenia, czy infrastruktura przeciwpowodziowa jest dobra. Możemy jednak użyć modelu hydrodynamicznego, z którego dowiemy się, jak daleko woda sięga, jak szybko płynie i czy będzie to niebezpieczne dla różnych budowli. W ten sposób

powstały mapy zagrożenia i ryzyka powodziowego, bo właśnie na modelach sprawdzaliśmy, gdzie i jak woda płynie, jaka infrastruktura może być zalana i czy dla tej infrastruktury wysokość i prędkość przepływu fali powodziowej będą niszczące. Dzięki modelowaniu możemy wyznaczyć strefy wyłączone spod zabudowy. Specjaliści dają rekomendacje, ale kluczowe jest, co dalej z tą wiedzą zrobią rządzący, planiści i władze lokalne.

KB: Na zakończenie chciałbym jeszcze poruszyć problem retencji wody w miastach, które są de facto potężnymi obszarami zabetonowanej powierzchni.

TO: Dziś w urbanistyce nieodzwonne jest uwzględnianie wpływu inwestycji na obieg wody. Trudno przebudować cały blok, ale można się zastanowić, co zrobić z rynnami i gdzie woda powinna z nich wypłynąć. Coraz większym problemem w miastach jest występowanie tzw. wyspy ciepła, czyli nagrzewania się budowli i oddawania przez nie ciepła otoczeniu, co znacząco zawyża temperaturę, a w upalne lata może być wręcz niebezpieczne dla mieszkańców, nie wspominając o komforcie życia. Im więcej wody w otoczeniu budynków i większe parowanie, tym silniejszy proces schładzania. W tym kontekście mówi się o błękitno-zielonej infrastrukturze, czyli wodzie i zieleni w mieście jako elementach nie tylko przyjemnych wizualnie, ale także istotnych dla regulowania temperatury i wilgotności. Tylko na to potrzeba wody! Można oczywiście brać do tego celu wodę z sieci wodociągowej, ale jest to kosztowne i stanowi zagrożenie dla całości zaopatrzenia miasta w wodę w okresie niżówek. Lepszym rozwiązaniem jest sięgnięcie po wody opadowe, przetrzymanie ich, a potem wykorzystanie do nawodnienia zieleni czy uzupełnienia wody w stawach i sadzawkach.

MT: Tymczasem betonoza triumfuje. Siedziba naszej fundacji mieści się obok nowo powstałego placu Pięciu Rogów w Warszawie. Płakać się chce, kiedy w dobie gorących dyskusji o zmianach klimatycznych i potrzebie retencjonowania wody widzi się, jak cała przestrzeń placu została zabetonowana.

TO: W wielu miejscach w Polsce można płakać, szczególnie tam, gdzie w podobny sposób przebudowano centra miast. Ale to znów jest problem szacunku dla wody. Nie jestem zwolennikiem podatków, ale może jednak warto wprowadzić tzw. podatek deszczowy, w wielu krajach funkcjonujący, a rozumiany jako opłata dla tych, którzy w swojej własności mają obszary nieprzepuszczalne. Im więcej ma się dachu, parkingu, drogi czy chodnika, tym więcej trzeba zapłacić. Warto wprowadzić zachęty bądź przymuszenia, żeby ograniczać betonowanie, żeby w czasie deszczu woda nie spływała do kanalizacji. I tak w pewnym sensie już ten podatek płacimy, bo jeżeli podczas opadów woda spływa szybko, to system burzowy i kanalizacja wymagają przebudowy, najczęściej powiększenia. Koszt betonozy zostaje więc i tak poniesiony – pośrednio, w opłatach za oczyszczanie ścieków.

Dekarbonizacja musi się wydarzyć oddolnie

- Skoro OZE nie mogą być tak wielkie i scentralizowane jak dotychczasowe systemy węglowodorowe, to należy je rozproszyć i działać lokalnie. Na tym polega kluczowa innowacja, a zarazem trudność dekarbonizacji.
- Wodoru nie uważamy za docelowy produkt, ale za środek do osiągnięcia celu, jakim jest stworzenie układów zdekarbonizowanych, zeroemisyjnych.
- W zielonym łańdźcu gospodarczym samorządy będą samowystarczalne energetycznie, paliwowo i ciepłowniczo.
- Należy dążyć do rozproszenia procesów, wtedy rady polityków nie będą już miały znaczenia. Bo cóż oni w istocie mogą uczynić poza udzieleniem kolejnej dotacji czy dokonaniem interwencji niespełniającej oczekiwań poszkodowanych?
- Mówi się, że kobiety zamieniają się w swoje matki, a mężczyźni w swoich ojców. Przyznam, że za życia taty nie bardzo interesowałem się jego pracą. Po jego śmierci musiałem przejąć firmę i w rezultacie robię to samo co mój ojciec.

Z Tomoho Umedą rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.



Tomoho Umeda – przewodniczący Komitetu Technologii Wodorowych przy Krajowej Izbie Gospodarczej. Założyciel spółki Hynfra oraz Hynfra Energy Storage. Jest przedsiębiorcą i doradcą strategicznym, promotorem technologii wodorowych i wielkoskalowych rozwiązań w zakresie energii odnawialnej. Koncentruje się na przyspieszaniu postępu rynkowego i technologicznego w kierunku neutralności klimatycznej. Przewodniczy Komitetowi Technologii Wodorowych przy Krajowej Izbie Gospodarczej, jest członkiem zarządu stowarzyszenia Hydrogen Poland, członkiem Hydrogen Europe oraz European Clean Hydrogen Alliance oraz członkiem zarządu IGEOŚ. Wykłada na Master of Business Administration (MBA) uczelni Collegium Humanum (specjalizacja: zarządzanie technologiami wodorowymi).



Kamil Broszko: Przewodzi pan firmie, która wodór uznała za cel swojej działalności i strategiczny element transformacji energetycznej światowej gospodarki. W jaki sposób wodór może zmienić naszą rzeczywistość?

Tomoho Umeda: To prawda, mam zaszczyt być prezesem spółki akcyjnej Hynfra, której nazwa pochodzi od połączenia słów *hydrogen* (ang. wodór) i *infrastructure* (ang. infrastruktura). Naszym celem jest działanie na rzecz dekarbonizacji i transformacji energetycznej gospodarki krajowej i światowej. Dominującą rolę w tym procesie odgrywa energia odnawialna, a kluczowym paliwem jest wodór, gdyż wyróżnia się największą gęstością masową energii. Reakcja chemiczna wodoru z tlenem prowadzi do uwolnienia znaczącej ilości energii możliwej do przetworzenia na energię elektryczną. Produktem ubocznym takiej reakcji jest woda, dzięki czemu procesy te są zeroemisyjne.

Jednak mówiąc o samym wodorze, tracimy z oczu istotę sprawy. Wodoru nie uważamy za docelowy produkt, ale za środek do osiągnięcia celu, jakim jest stworzenie układów zdekarbonizowanych, zeroemisyjnych, które muszą zastąpić układy stosujące węglowodory, czyli węgiel, gaz, ropę i produkty ropopochodne.

Ponadto interesuje nas jedynie zielony wodór, pochodzący ze źródeł odnawialnych, które generują go z wody w procesie elektrolizy. Zielonego wodoru możemy użyć jako nośnika energii do ogniw paliwowych w pojazdach elektrycznych, które działać będą tak samo jak pojazdy napędzane z energii magazynowanej w bateriach, z tym że w przypadku wodoru energia elektryczna będzie wytwarzana na pokładzie tego pojazdu. Wodór odnawialny można także przetwarzać tak, jak to się dzieje dziś z wodorem szarym, który jest jednym z podstawowych składników w produkcji chemicznej, petrochemicznej i wielu innych. Można go wykorzystać w ciepłownictwie, hutnictwie, przemyśle szklarskim, ceramicznym, cementowym, przemyśle spożywczym itd.

Naszym celem jest doprowadzenie do zastąpienia obecnie funkcjonujących źródeł energii w gospodarce systemami wykorzystującymi odnawialne źródła energii, a także magazyny energii, wodór i jego pochodne. To jest główna idea działalności firmy Hynfra, ale przyświeca ona także Komisji Europejskiej, co najlepiej pokazuje historyczna decyzja Parlamentu Europejskiego po głosowaniu plenarnym dotyczącym dyrektywy w sprawie energii odnawialnej II (RED II). Unia Europejska będzie dążyć do osiągnięcia dostaw 20 mln ton zielonego wodoru do 2030 r. – 10 mln ton wyprodukowanego i 10 mln sprowadzonego – co odzwierciedlają nowe wiążące cele dla różnych sektorów. Zgodnie z nimi do 2030 r. paliwa odnawialne pochodzenia niebiologicznego (RFNBO) powinny stanowić co najmniej 5,7 proc. wszystkich paliw, w tym 1,2 proc. w trudnym do ograniczenia sektorze morskim, zaś 50 proc. przemysłu powinno przejść na ekologiczny wodór (70 proc. do 2035 r.).



Elektroliza wody polega na rozkładzie jej na jony (dysocjacji) pod wpływem napięcia wynoszącego minimum 1,229 V. Elektroliza umożliwia uzyskanie wodoru o bardzo wysokiej czystości. Będzie to zielony wodór, jeżeli do jego wytworzenia zastosuje się energię ze źródeł odnawialnych. Najstarszą i najbardziej rozwiniętą technologią jest elektroliza alkaliczna, jednak wiąże się z nią ograniczenia powodujące, że naukowcy wciąż poszukują lepszych metod, takich jak technologie PEM lub wysokotemperaturowe.

Marzena Tataj: Jest wiele czynników hamujących proces dekarbonizacji. Wymienić można choćby potrzebę wielkiego kapitału na nowe inwestycje, społeczny lęk przed zmianą czy konflikt interesów gigantów energetycznych. A na czym polega główna trudność?



TU: Najtrudniejsze jest uświadomienie sobie, że świat zdekarbonizowany różni się istotnie od świata, który znamy. Podstawą układu zdekarbonizowanego są OZE – odnawialne źródła energii. Nie są to źródła stabilne. Co więcej, posiadają określoną wielkość, niezbędną do uzyskania określonych mocy. Gdybyśmy chcieli zdekarbonizować za pomocą wodoru Hutę Katowice, to musielibyśmy postawić OZE produkujące rocznie 3 TWh, co odpowiada 3 GW mocy. Natomiast gdybyśmy chcieli zdekarbonizować Grupę Azoty, to potrzebowalibyśmy aż 24 GW, co jest już zadaniem niewyobrażalnym, jeżeli chodzi o skalę koniecznych do wybudowania źródeł OZE. Zwróćmy uwagę, że największa w Polsce farma fotowoltaiczna Brudzew o mocy 70 MW zajmuje teren około 100 ha i jest w stanie wytworzyć rocznie 68 GWh zielonej energii.

Tak więc ograniczenia przestrzenne determinują wielkość mocy OZE, jaką możemy zainstalować w danej lokalizacji. A to oznacza, że skoro OZE nie mogą być tak wielkie i scentralizowane jak dotychczasowe systemy węglowodorowe, to należy je rozproszyć i działać lokalnie. Na tym polega kluczowa innowacja, a zarazem trudność dekarbonizacji. Same procesy technologiczne pozyskiwania wodoru znane są od ponad stu lat, podobnie jak baterie i magazyny energii – widać oczywiście ich rozwój i spadek kosztów produkcji, dzięki czemu stają się bardziej dostępne. Natomiast prawdziwie rewolucyjna jest zmiana scentralizowanego układu gospodarki, w którym giganty petrochemiczne produkują i dostarczają paliwa, firmy gazowe dostarczają gaz, a kopalnie wydobywają węgiel. Ten świat ulegnie zmianie, bo miejsca wytwarzania energii w zdekarbonizowanym świecie będą musiały ulec rozproszeniu.

W zielonym łańdźcu gospodarczym samorządy będą samowystarczalne energetycznie, paliwowo i ciepłowniczo. Już nie wielkie firmy energetyczne, ale samorząd lub lokalna wspólnota energetyczna będą decydować, za ile przejedziemy 100 kilometrów naszym samochodem elektrycznym lub wodorowym. Dziś jeszcze trudno wyobrazić sobie taką sytuację, ale taka zmiana jest

konieczna, jeżeli mówimy poważnie o wymogu zeroemisyjności w 2050 r., na co składa się przede wszystkim totalne odejście od rynku węglowodorów w gospodarce.

MT: Rewolucja energetyczna będzie miała wpływ na kwestie polityczne, a nawet ustrojowe.

TU: Jako gorący zwolennik idei subsydiarności uważam, że jak najwięcej kompetencji powinno być w gestii najniższych poziomów organizacyjnych w państwie, czyli po prostu samorządów, gdyż to będzie bardziej wiązać i integrować społeczności lokalne, które będą uważniej wybierać swoje władze i odważniej je rozliczać.

To wszystko nie wydarzy się od razu, mimo że jest praktycznie przesądzone. Nadal prowadzone są projekty gigawatowych elektrolizerów – na przykład w Portugalii, Hiszpanii czy Holandii, w której Shell planuje budowę największej w Europie wytwórni zielonego wodoru.



Obecnie największy w Europie elektrolizer został uruchomiony przez koncern Shell na terenie rafinerii w Wesseling w pobliżu Kolonii. Jest zbudowany w technologii PEM (Proton Exchange Membrane) i ma moc 10 MW, która pozwala wytwarzać rocznie około 1300 ton zielonego wodoru, przeznaczonego głównie do produkcji paliw. Shell zapewnia, że moc tego elektrolizera zostanie z czasem zwiększona do poziomu 100 MW.

Są to próby zachowania starego świata, jednak nie będą one w stanie konkurować z lokalnymi, bliskimi układami, które zaspokoją potrzeby lokalnych społeczności. Zmiany w myśleniu widzimy pod każdą szerokością geograficzną: od Indonezji i Półwyspu Arabskiego po Brazylię, Boliwię i Chile, gdzie nasza spółka prowadzi projekty związane z zielonym amoniakiem. Już dziś jest on

niezbędny jako surowiec na rynku nawozów sztucznych. Rynek czystego, odnawialnego wodoru jeszcze czeka na swój czas.

KB: Wytwarzanie amoniaku to, zdaje się, dość tradycyjna technologia i dobrze nam znana.

TU: Przemysł azotowy został utworzony w Polsce już ponad wiek temu przez Ignacego Mościckiego i Eugeniusza Kwiatkowskiego. Mamy wieloletnie tradycje i kompetencje w tym zakresie, jak żaden inny kraj europejski. Ten potencjał należy wykorzystać i to stara się robić firma Hynfra, która zajmuje się zielonym amoniakiem, powstającym z zielonego wodoru. Hynfra prowadzi projekty dotyczące amoniaku w wielu krajach na świecie: w Indonezji, Omanie, Jordanii, Egipcie, we Włoszech, w Niemczech, Polsce, Portugalii, Brazylii, Chile czy Boliwii. Jesteśmy też pierwszą firmą na świecie, której udało się podpisać długoterminową umowę (*off-take*) na odbiór każdego produkowanego przez nas zielonego amoniaku z globalnym koncernem Ameropa, zajmującym się handlem amoniakiem i nawozami. Nasz partner będzie gwarantował odbiór amoniaku, a to sprawia, że banki są gotowe do udzielenia kredytów finansujących te inwestycje.



Rozwój polskiego przemysłu chemicznego u zarania II Rzeczypospolitej wiąże się z osobą profesora Politechniki Lwowskiej, Ignacego Mościckiego, który został dyrektorem przejętej po powstaniach śląskich fabryki związków azotowych w Królewskiej Hucie (późniejszym Chorzowie). Głównym promotorem rozwoju przemysłu chemicznego w Polsce był założony przez prof. Ignacego Mościckiego Chemiczny Instytut Badawczy w Warszawie, gdzie zrodziły się plany rozbudowy przemysłu chemicznego, w tym pilnej budowy drugiej dużej fabryki związków azotowych. Uroczyste otwarcie Państwowej Fabryki Związków Azotowych odbyło się 18 stycznia 1930 r. w Mościcach. W wydarzeniu wzięli udział prezydent Rzeczypospolitej Ignacy Mościcki oraz przedstawiciele rządu RP, z ministrem przemysłu i handlu Eugeniuszem Kwiatkowskim na czele.

Im więcej projektów rozwijamy, tym więcej partnerów z całego świata zgłasza się do nas, bo polskie kompetencje w dziedzinie amoniaku są unikalne na skalę globalną i doceniane przez świat. Hynfra w sposób szczególny bazuje na polskiej tradycji amoniaku. Wynika to nie tylko z faktu, że jej wiceprezesem jest Paweł Jarczewski, były prezes Grupy Azoty, a wcześniej Zakładów Azotowych Puławy. Spółkę tworzy też spora grupa inżynierów chemików z ogromnym doświadczeniem w tej właśnie branży.

Lata temu zachodnie gospodarki uznały, że umiejętność wytwarzania amoniaku jest tak prymitywna, że pozostawiły rozwój tej specjalności krajom „mniejszej rangi”. Teraz te kompetencje muszą odkrywać na nowo. A my, jak rzadko w historii, mamy absolutną

przewagę w dziedzinie, która staje się kluczowa, gdyż amoniak jest najlepszym nośnikiem wodoru.

KB: Amoniak będzie miał swoją rolę w rewolucji wodorowej?

TU: Oczywiście, już tłumaczę dlaczego. Podstawą zielonej gospodarki europejskiej ma być wodór, co zapowiedziała Ursula von der Leyen podczas debaty o stanie Unii Europejskiej w Parlamencie Europejskim. Wygłosiła ona znamienne zdanie: „Przyszłością energetyczną Unii są OZE i gaz, ale nie gaz ziemny, lecz wodór. Dlatego Unia zainwestuje 3 mld euro w nowy europejski bank wodoru, aby dzięki niemu mieć z czego budować gospodarkę przyszłości”.

Mamy zatem do rozwiązania problem transportu i magazynowania wodoru, bo 1 kg wodoru zajmuje 11,08 m³, zatem trzeba go poddawać potężnej kompresji, co jest energochłonne i rodzi wiele innych problemów. Natomiast znany od stu lat amoniak jest dobrym nośnikiem wodoru i jednocześnie jedną z szeroko dostępnych substancji chemicznych na świecie, którą umiemy transportować i magazynować. Mamy na świecie 120 terminali morskich przeznaczonych dla amoniaku. Co więcej, wszystkie kraje mają odpowiednie regulacje dotyczące bezpieczeństwa w jego obrocie, gdyż jest to środek toksyczny. Amoniak możemy używać jak dotychczas – do produkcji nawozów (ten rynek wynosi 183 mln ton rocznie) – ale także jako zeroemisyjne paliwo do transportu morskiego. W Japonii amoniakiem zaczęto zastępować węgiel w elektrowniach węglowych. Tak więc prognozuje się, że w 2050 r. rynek amoniaku wzrośnie ze 183 do 688, a może nawet 800 mln ton. Dla porównania: wszystkie obecnie rozwijane projekty firmy Hynfra dotyczące amoniaku to łącznie 1,5 mln ton rocznie, a wszystkie projekty, jakie są obecnie rozwijane na świecie, to 68 mln ton, czyli nieledwie 10 proc. docelowego zapotrzebowania, jakie jest prognozowane na 2050 r. Do tego czasu na zbudowanie takich mocy produkcyjnych będziemy musieli wydać 7,5 bln dolarów. Docelowo rynek będzie przynosił obroty między 700 mld a 1 bln dolarów rocznie, czyli będzie miał kluczową rolę dla całej gospodarki. I znowu podkreślę, że nikt na świecie nie ma takiej wiedzy i kompetencji na rynku amoniaku jak Polacy. Nie wszyscy w kraju zdają sobie sprawę z roli zakładów azotowych, co było widać pod koniec sierpnia, kiedy nagle wyłączono produkcję nawozów w Puławach i Anwilu. Zupełnie jak gdyby nie było po stronie decydentów świadomości, jakie to może przynieść konsekwencje dla całej krajowej gospodarki. Z tych związków przyczynowo-skutkowych mógł nie zdawać sobie sprawy przeciętny Kowalski, ale gorzej, że nie rozumieli ich też zarządzający tymi zakładami i odpowiedzialni w rządzie za resort gospodarki. To naprawdę zatrważające.

MT: Czy w ramach podpisanej umowy będą państwo też sprzedawać amoniak z Polski?

TU: Jak najbardziej. Będzie to amoniak zielony, którego w tej chwili jeszcze w Polsce nie ma. Powstaje on z zielonego wodoru.



© ARCHIWUM RODZINY UMEDÓW

Ryochu Umeda (ur. 1899 r., zm. 1961 r.) – japoński historyk, pierwszy lektor języka japońskiego na Uniwersytecie Warszawskim, lektor języka japońskiego w Instytucie Wschodnim w Warszawie (1926–1939), tłumacz i popularyzator kultury polskiej i japońskiej. W 1922 r. Umeda postanowił przyjechać na studia filozoficzne do Berlina. W drodze z Dalekiego Wschodu poznał polskich

oficerów wracających z Syberii, wśród nich Stanisława Michowskiego, z którym się zaprzyjaźnił. Podjął wówczas decyzję o osiedleniu się w Warszawie, gdzie zawarł wiele przyjaźni, z m.in. z Konstantym Ildefonsem Gałczyńskim. II wojnę światową Ryochu Umeda spędził w Bułgarii, pracując w poselstwie Japonii. W 1944 r. wraz z innymi

pracownikami wrócił przez Turcję do ojczyzny. Po zakończeniu wojny nie mógł przyjechać do komunistycznej Polski. Przed śmiercią w 1961 r. przyjął chrzest i imię Stanisław. Wyraził wolę, aby najstarszy syn Yoshiho osiadł na stałe w Polsce i znalazł się pod opieką prof. Konrada Jażdżewskiego. Został pochowany na Powązkach Wojskowych w Warszawie.

Obecnie na świecie dominuje amoniak szary, czyli 183 mln ton amoniaku pochodzi z reformingu parowego gazu ziemnego, bo tak jest teraz pozyskiwany szary wodór.

W związku z tym, że ceny gazu już dawno przekroczyły granice absurdu, to i ceny amoniaku są kosmiczne – jeszcze niedawno amoniak kosztował około 300 dolarów za tonę, dziś cena wynosi 1400 dolarów. Dlatego produkcja nawozów staje się nieopłacalna, mimo że jest to niezwykle istotny element gospodarki, bo bez nawożenia nie jesteśmy w stanie uzyskać wystarczającej efektywności produkcji rolnej, a bez niej nie żyjemy świata.

Nie wspomnę już o dwutlenku węgla czy wodorze, które to substancje są potrzebne nie tylko do produkcji amoniaku, ale mają też dziesiątki innych zastosowań. Zatrzymanie produkcji w wielkich zakładach azotowych w sierpniu potwierdza moją tezę, że jedynie rozproszenie produkcji pozwoli uodpornić gospodarkę na niestabilne, zewnętrzne czynniki, których teraz doświadczamy. Uważam, że destabilizacja na rynku energii nie jest stanem przejściowym, ale będzie długotrwała. To znów kolejny argument za tym, aby szybciej odchodzić od węglowodorów i gazu. Musimy przyspieszać procesy dekarbonizacji, żeby utrzymać konkurencyjność gospodarki.

MT: Niestety, w tej chwili słyszymy od rządzących radę: palcie byle czym...

TU: I na to mam tę samą odpowiedź: należy dążyć do rozproszenia procesów, wtedy rady polityków nie będą już miały znaczenia. Bo cóż oni w istocie mogą uczynić poza udzieleniem kolejnej dotacji czy dokonaniem interwencji niespełniającej oczekiwań poszkodowanych? Niestety proces dekarbonizacji dotyczy wszystkich krajowych podmiotów. Zatem musimy przyjąć, że nie ma takich środków w budżecie państwa ani UE, aby za pomocą dotacji sfinansować go wszystkim: użytkownikom indywidualnym, firmom, instytucjom, zakładom czy samorządom. Dekarbonizacja musi się wydarzyć oddolnie – to my musimy wziąć za nią odpowiedzialność i samodzielnie znaleźć środki na jej sfinansowanie.

Tym bardziej że w ostatnich latach na świecie zgromadził się ogromny prywatny kapitał, który jest zainteresowany wzięciem udziału w dekarbonizacji gospodarek. Problemem jest sformułowanie modelu funkcjonowania w świecie po dekarbonizacji tak, aby był on atrakcyjny dla inwestorów i dla konsumentów. Nie ukrywam, że to bardzo trudne zadanie, ale nikt nam w tym nie pomoże – ani rząd, ani Komisja Europejska, ani Bank Światowy. Ta misja

będzie musiała być zrealizowana przez każdą firmę, samorząd, a nawet prywatnych użytkowników energii.

Czekają nas trudne czasy, jedyna pociecha, że może one skłonią nas do szybszego rozwiązania problemu. Niektórzy już wzięli sprawy w swoje ręce, na przykład lokatorzy bloku wielorodzinnego w Szczytnie, którzy już w 2014 r. mieli dość stale rosnących rachunków za ogrzewanie i postanowili być niezależni energetycznie. Zdecydowali się odłączyć od zasilanej węglem kotłowni i zainstalowali pompy ciepła wykorzystujące geotermię oraz energię z paneli fotowoltaicznych zamontowanych na dachu i balkonach. Teraz są samowystarczalni, a nadwyżki energii odprowadzają do sieci. Ten przykład pokazuje, że Polacy z pewnością poradzą sobie z transformacją energetyczną, szczególnie jeżeli przekonają się do korzyści ekonomicznych. Tak przecież stało się z wykorzystaniem płynnego gazu LPG, a rozwiązania z jego użyciem powstawały w Polsce tak dynamicznie, jak nigdzie indziej na świecie. Podobnie będzie teraz, musimy tylko problem globalny sprowadzić do rozwiązania indywidualnego, dostosowanego do naszych indywidualnych potrzeb. Najpierw przymierzmy się do instalacji fotowoltaicznej, a potem – żeby nie tracić energii przy przesyle do sieci – pomyślimy o pompach i magazynach ciepła. Nawet nie obejrzymy się, jak takie myślenie stanie się procesem masowym. Paradoksalnie niezależnie od tego, co o tym myślą rząd i opozycja, która również nie wykazuje świadomości wagi problemu i nie prezentuje rozwiązań na poziomie szczegółowym, nie powinniśmy liczyć na polityków, tylko sprawę załatwić we własnym zakresie.

Najgorsza jest postawa klientystyczna, czyli oczekiwanie na dotacje. Przeraza mnie, że firmy, które funkcjonują w coraz cięższych warunkach energetycznych, mają coraz droższy gaz, ciepło, energię, zamiast wdrażać inny model biznesowy, nawet z udziałem inwestora, nadal czekają na dotacje, co przypomina czekanie na Godota.

Ponadto nie można zapominać, że od 2020 r. w Unii Europejskiej obowiązuje taksonomia. Tak potocznie nazywa się rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje. Nowe przepisy mają zwiększyć poziom ochrony środowiska poprzez przekierowanie kapitału z inwestycji szkodzących środowisku na bardziej ekologiczne alternatywy. Innymi słowy taksonomia utrudnia pozyskanie finansowania na działalność szkodzącą środowisku, ale przynajmniej dodatkowe preferencje dla ekologicznych rozwiązań. Wpływa ona szczególnie na postępowanie największych firm, które są na szczycie „piramidy pokarmowej”. A tak się składa,



© ARCHIWUM RODZINY UMEDÓW (2)

Rodzice Ryochu Umedy

że 80 proc. polskiej gospodarki to firmy zapewniające dostawy dla gigantów, którzy już podlegają taksonomii, a za pięć lat spełnienie warunków tego rozporządzenia będzie konieczne do uzyskania kredytów czy ubezpieczeń. Jeżeli gigant typu Volkswagen uzna, że polski dostawca się nie transformuje i tym samym stawia Volkswagena w ryzyku taksonomicznym, to po prostu zrezygnuje z jego dostaw. Nie będzie żadnej litości i instancji odwoławczej. Te procedury będą obowiązywały za pięć lat, więc należy jak najszybciej rozpocząć proces transformacji energetycznej. Postawa wyczekiwania z nadzieją, że będzie, jak było, może okazać się samobójcza.

MT: Polska już dziś jest trzecim w Unii Europejskiej i piątym na świecie producentem wodoru. Czy będzie on przydatny w tej rewolucji?

TU: Tak, Polska jest piątym producentem wodoru na świecie z milionowym wolumenem ton rocznie, co pokazuje, jak bardzo procesy gospodarcze są od niego uzależnione. Niestety, produkujemy wodór szary, pochodzący z niestabilnego, drogiego i nieprzewidywalnego gazu. W transformacji gospodarczej wodór powinien się zazielenić, czyli pochodzić z odnawialnych źródeł energii. To jest właśnie to wyzwanie, o którym cały czas tu rozmawiamy.

MT: Jakie projekty rozwija pan w Japonii?

TU: Japonię traktujemy jako źródło technologii, gdyż jest to kraj zaawansowany technologicznie i już stosujący w praktyce rozwiązania dotyczące zielonego wodoru, magazynowania energii czy zielonego amoniaku. Japonia jest najbardziej rozwinięta, jeżeli chodzi o używanie wodoru, ale nie przoduje w technologiach jego wytwarzania, dlatego w tym zakresie korzystamy z dokonań firm zachodnioeuropejskich i amerykańskich.

MT: Obecna działalność związana z wodorem jest w pewnym sensie rozwijaniem dziedzictwa, bo właśnie pana ojciec zajmował się energią odnawialną.

TU: Mówi się, że kobiety zamieniają się w swoje matki, a mężczyźni w swoich ojców. Przyznam, że za życia taty nie bardzo interesowałem się jego pracą. Zajmowałem się doradztwem strategicznym i komunikacją w biznesie. Paradoks polega na tym, że po jego śmierci musiałem przejąć jego firmę i w rezultacie robię to samo co mój ojciec i w ten sam sposób, oczywiście w oparciu o inne technologie.

MT: Losy pańskiej rodziny pochodzącej z Japonii w niezwykle sposób są splecione z losami Polski.

TU: W tym roku minęło sto lat od przybycia do Polski mojego dziadka Ryochu Umedy. Przyjechał do Warszawy w 1922 r., tuż po odzyskaniu przez Polskę niepodległości. W Japonii był mnichem buddyjskim, nieco zbuntowanym, grającym na skrzypcach, co w filozofii zen, która nakazuje odrzucić wszelkie namietności, jest nie do pomyślenia. Interesowała go myśl Barucha Spinozy, XVII-wiecznego filozofa pochodzenia żydowskiego, i dlatego chciał studiować jego poglądy w Europie jako student tokijskiego uniwersytetu buddyjskiego. W owym czasie Japonia wysyłała młodych obywateli w świat, aby zdobywali nowe doświadczenia i wiedzę, a po powrocie implementowali te nauki w ojczyźnie. Oczywiście głównie chodziło o zagadnienia wojskowe i gospodarcze, ale trafiały się także stypendia humanistyczne. Dziadek otrzymał stypendium na studia filozoficzne w Berlinie, ale ostatecznie trafił do Warszawy, bo w trakcie podróży statkiem poznał młodych Polaków, rówolatków. Byli to Wacław Piotrowski, podróżujący z Tokio, oraz Stanisław Michowski z Harbina, zasiedlonego przez potomków zesłańców syberyjskich. Na wieść o odzyskaniu przez Polskę niepodległości młodzi Polacy wyruszyli do ojczyzny – choć nawet się w niej nie urodzili – pełni uniesienia, które to uczucie tak udzieliło się dziadkowi, że postanowił rozpocząć studia w Polsce. Lata 20. to okres fascynacji secesją i kulturą Wschodu, więc młody Japończyk w Warszawie od razu stał się atrakcją towarzyską, był jak rodzynek w cieście. Wraz z wybuchem wojny we wrześniu 1939 r. dziadek opuścił Polskę i nigdy do niej nie wrócił. A chciał bardzo, dlatego na łożu śmierci w 1961 r. wyraził życzenie, aby jego syn pierworodny Yoshiho wyjechał do Polski, tam żył i się uczył. Moja babcia z ciężkim sercem w 1963 r. wysłała 13-letniego syna w podróż do nieznanego Polski, która przecież była zupełnie innym krajem niż przed wojną. Nie było to łatwe dla mojego taty



Yoshiho Umeda (ur. 1949 r. w Japonii, zm. 2012 r. w Warszawie) – japoński przedsiębiorca żyjący w Polsce, działacz opozycji demokratycznej w okresie PRL. Mając 13 lat, samotnie przyjechał do Polski (statkiem z Jokohamy do Nachodki, pociągiem do Chabarovska, samolotem przez Moskwę do Warszawy) i zamieszkał w Łodzi z rodziną Jażdżewskich. W latach 1968–1975 studiował filologię polską i historię sztuki na Uniwersytecie Warszawskim. Od 1976 r. był zaangażowany w działalność opozycyjną jako współpracownik

i pozostawiło w nim trwałe ślady. Jednak zacisnął zęby, jakoś odnalazł się w nowym kraju i w polskiej rodzinie przyjął ojca, archeologa Konrada Jażdżewskiego. Postanowił wtedy, że nie będzie zwyczajnie żył, z dnia na dzień, ale poświęci się rzeczom ważnym. Dlatego włączył się w ruch Solidarności i aktywnie działał na jego rzecz. Z pewnością historia życia mojego dziadka i taty to historia kulturowania pewnych wartości, o które w dzisiejszych czasach coraz trudniej. To był trudny proces, zważywszy, jak odległe kulturowo i geograficznie są Polska i Japonia, choć mają tego samego sąsiada, do którego mają podobny stosunek. Jest wiele płaszczyzn, które łączą oba narody, i to one pomagają przezwyciężać dzielące nas różnice. Polacy interesują się Japończykami, a Japończycy odnajdują w Polakach wiele ważnych cech, które postrzegają jako swoje braki – mam na myśli kreatywność, spontaniczność, umiejętność improvisacji i adaptacji. Z kolei Polakom imponuje japońska solidność, rzetelność i etos dobrze zorganizowanej pracy. Nigdy nie było złej opinii o Polakach w Japonii ani złej opinii o Japończykach w Polsce, dlatego mam szczęście, że wywodzę się z rodziny tych dwóch kultur.

KB: Powiedziałbym więcej, w Polsce utrwalił się obraz Japonii jako kraju dobrobytu – chcieliśmy żyć jak w Japonii i do tego dążyliśmy. Do tych nastrojów odwołał się Lech Wałęsa, obiecując na spotkaniu związkowym Solidarności w 1981 r., że zbuduje w Polsce drugą Japonię.

TU: Stało się to tuż po powrocie Lecha Wałęsy z Japonii, a tę wizję organizował mój tata. Ja również organizuję wyjazdy do Japonii dla przedsiębiorców i polityków, aby lepiej zrozumieli aspekty zielonego ładu w energetyce, który tam już jest wdrażany. Kiedy pytam, jak było, słyszę odpowiedź: tak wspaniale, że aż się tego nie da opowiedzieć. Dla Polaków Japonia to z pewnością miejsce magiczne. Dla Japończyków Polska też potrafi być wyjątkowa.

MT: Jak mały Tomoho odbierał świat wielkiej polityki i wielkiej kultury, w którym wzrastał za sprawą swoich rodziców?

TU: Mały Tomoho nie mógł docenić w pełni wartości świata, w którym dorastał, właśnie dlatego, że był mały. Teraz, z perspektywy czasu, oczywiście mam świadomość, że tamte spotkania

Komitetu Obrony Robotników i Komitetu Samoobrony Społecznej „KOR”. Od 1980 r. związany z Solidarnością, uczestniczył w I Krajowym Zjeździe Delegatów w Gdańsku, współtworzył Radio „S” działające w Regionie Mazowsze związku. Zorganizował w Tokio Centralne Archiwum Polskie, wydające przez kilka lat periodyk „Biuletyn Polski”. Po wprowadzeniu stanu wojennego został w 1982 r. wydany z Polski, zajął się organizowaniem pomocy zagranicznej (m.in. jako działacz Komitetu Koordynacyjnego Solidarności we Francji i pracownik Biura Koordynacyjnego

w Brukseli oraz przedstawiciel NSZZ „S” na Azję). Pod koniec lat 80. powrócił do Polski, gdzie prowadził spółkę prawa handlowego. Działał na rzecz wdrożenia protokołu z Kioto. Był mężem japońskiej Agnieszki Żuławskiej (córką Juliusza Żuławskiego). Miał troje dzieci: Tomoho, Julię i Hanę, nauczycielkę klasycznego tańca jiu-tai. Należał do Stowarzyszenia Wolnego Słowa. W 1995 r. powstał film dokumentalny „Góral z Tokio” o losach rodziny Umedów. W 2013 r. ukazała się biografia „Wolny agent Umeda i druga Japonia” autorstwa Anny Nasitowskiej.

i rozmowy ukształtowały moją wrażliwość i sposób postrzegania świata. Nie mogło być inaczej, skoro co tydzień niedzielny obiad u mojego dziadka, Juliusza Żuławskiego, prezesa polskiego PEN Clubu, jadło się z osobami, które już mają zagwarantowane miejsce w historii polskiej literatury, sztuki czy polityki, słuchało się rozmów ważnych, choć często bardzo intensywnych i zażartych. Wtedy oczywiście nie zdawałem sobie sprawy z wartości tych spotkań, teraz mam poczucie odpowiedzialności, żeby sprostać ambicjom moich przodków. Żeby dobrze wykorzystać swój czas i nadać wartość swojemu życiu.

KB: Posługuje się pan językami polskim i japońskim. Który z nich jest panu bliższy?

TU: Oczywiście polski, bo jest moim językiem ojczystym, wszak urodziłem się w Polsce i tutaj odbyłem całą edukację. Japoński jest moim trzecim językiem, bo lepiej mówię po angielsku. Po japońsku mogę się swobodnie wypowiadać o energetyce czy biznesie, ponieważ na co dzień pracuję z Japończykami, ale już nie o literaturze, historii, sztuce czy polityce. Moje słownictwo japońskie jest ograniczone, gdyż jest to umiejętność zdobyta, a nie wrodzona.

MT: W stanie wojennym pańska rodzina na pewien czas przeniosła się do Japonii. Jednak pan, będąc kilkunastoletnim chłopcem, postanowił sam wrócić do Polski. Dlaczego?

TU: Nie mogłem się tam odnaleźć. Byłem dzieckiem żywym, trochę psotnym, rodem z PRL. Nie mogłem usiedzieć w miejscu, lubiłem biegać z kolegami po Żoliborskiej Cytadeli, czasami wchodziłem się w bójki. Kiedy pojechalismy do Japonii w 1985 r., dzieci japońskie były skupione na sobie, tak jak u nas dzisiaj. Po szkole grały w gry komputerowe, a niektóre same programowały. Gdybym był zmuszony zostać tam dłużej, to może w końcu bym się przystosował, ale skoro nie musiałem tego robić, to chciałem jak najszybciej wrócić do domu, do Warszawy. I dlatego przyleciałem sam. Przyznam, że do dziś nie umiem być w Japonii dłużej czasu. Uwielbiam ją, ale na krótkie pobyty. Choć podróżuję po całym świecie, to jednak moje miejsce jest na Żoliborzu. Tu spędziłem całe życie i nie wyobrażam sobie, że mógłbym się stąd wyprowadzić.

Powinniśmy zmienić podejście do przyrody

Katastrofa ekologiczna na Odrze to jedno z ostatnich ostrzeżeń

- Na konferencji klimatycznej w Paryżu, która i tak była słaba, podpisano dekret o rozpoczęciu ograniczania emisji CO₂. Od tego czasu sytuacja się pogorszyła.
- Nie da się zamknąć przemysłu, bo będzie dochodziło do strzelanin. Aby dokonać skutecznej zmiany, musieliby usiąść przy jednym stole przedstawiciele największych państw świata, największych gospodarek. Gdyby oni podjęli wspólne decyzje, świat zostałby uratowany.
- Jak jest przerażenie, to trudno wstąpić społeczeństwu na nowe tory – większe jest prawdopodobieństwo kurczowego trzymania się starych schematów.
- Dziś najważniejsze są ochrona zasobów przyrody i edukacja – i tym powinna się zajmować taka organizacja jak moja.
- Nie jestem za przerwaniem produkcji i konsumpcji, ale one muszą być inaczej realizowane.

Z **Jackiem Bożkiem** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Klub Gaja istnieje już dosyć długo, ponad 30 lat.

Jacek Bożek: W przyszłym roku będzie 35 lat. Istniejemy od 1988 r.

KB: Czyli właściwie ruch powstał w chwili największego fermentu politycznego, tuż przed epokowymi zmianami.

JB: Początkowo funkcjonowaliśmy jako podziemie. Działaliśmy nieformalnie, właściwie w konspiracji. Stąd też nazwa: Klub Gaja. Słowem „klub” chciałem nawiązać do miejsca, w którym spotykaliśmy się na początku działalności, czyli do Klubu Osiedlowego Piast w Bielsku-Białej. Zajmowaliśmy się wtedy jogą, relaksacją i zaczynaliśmy z ekologią. Oczywiście dokoła wciąż była komuna. W 1989 r. weszliśmy na drzewa, ujawniliśmy się. Nasza pierwsza akcja odbyła się jeszcze przed Okrągłym Stołem, funkcjonowała wciąż SB i inne tego typu instytucje.

KB: Czyni pan z okazji rocznicy jakieś podsumowania, bilanse?

JB: Tak, i odbywa się to na różnych poziomach. Organizacja startowała w latach 80. Teraz, gdy jest dojrzała, mamy lata 20. kolejnego wieku. Zatem różnice w rzeczywistości są ogromne. W latach 80., żeby móc zadzwonić do kogoś, musiałem iść na pocztę w Wilkowicach, zamówić rozmowę międzymiastową, czekać w kolejce. Następnie udawałem się do kabiny numer 4 i rozmowa telefoniczna się odbywała albo też nie odbywała. Świat był inny niż dzisiaj i my byliśmy inni. Na początku funkcjonowania organizacji dostałem listy od Amerykanów, w których pytali, jakie mamy logo. W ogóle nie wiedziałem, co to jest, nie umiałem znaleźć tego słowa w słowniku. Przez te 35 lat wszystko się zmieniło i to ma wpływ na podsumowanie.

Gdybym miał wymienić kilka naszych najważniejszych dokonań, zacząłbym od Ustawy o ochronie zwierząt z 1997 r. Przeprowadziliśmy dużą kampanię społeczną, zebraliśmy kilkadziesiąt tysięcy podpisów. Później kilkakrotnie wpłynęliśmy na jej modyfikowanie, na przykład w obszarze dotyczącym ochrony ryb. Zrealizowaliśmy akcję karpiową, która bardzo zmieniła świadomość społeczną. Rozpoczęliśmy w całej Polsce kampanię cyrkową pt. „Cyrk jest śmieszny nie dla zwierząt”. Wła-



© KLUB GAJA

dze Bielska-Białej już w latach 90. zabroniły wjazdu grupom cyrkowym z dzikimi zwierzętami, więc Słupsk, który sformułował taki zakaz za prezydenta Biedronia, nie był tutaj na pewno w awangardzie. Byliśmy pionierami ogromnych przemian, bardzo dużo zrobiliśmy w dziedzinie praw i dobrostanu zwierząt. Załatwiliśmy poprawkę dotyczącą stłuszczonej wątróbki. Oczywiście tych wszystkich działań nie prowadziliśmy sami – pomagali politycy, pomagały media, natomiast my inicjowaliśmy i koordynowaliśmy te zmiany. Jako pierwsi w Polsce zaczęliśmy też wykupywać konie kierowane do rzeźni. Byliśmy przedstawicielem Polski w europejskiej organizacji Eurogroup for Animals, organizowaliśmy pierwsze kongresy wegetariańskie. Wydawaliśmy czasopismo „Współodczuwanie”, książki, filmy, współpracowaliśmy ze szkołami.

Zaangażowaliśmy się mocno w ochronę rzek. Kampania „Teraz Wisła”, której nazwę stworzyliśmy z inspiracji Godłem „Teraz Polska”, rozpoczęła się w 1994 r. Później wyewoluowała w akcje „Jak uratować rzekę” i „Zaadoptuj rzekę”. Zatem podsumowując: nasze działania koncentrowały się wokół zwierząt, rzek, drzew. Niedługo nasze Święto Drzewa będzie miało 20 lat.

KB: Czy te wszystkie akcje osiągnęły zamierzony skutek? Co się zmieniło?

JB: Zmieniła się mentalność w miastach. Wielu młodych ludzi zdecydowało się na dietę wegetariańską, wielu zauważyło,

Jacek Zbigniew Bożek (ur. 1958 r.) – działacz na rzecz ochrony środowiska, założyciel i przewodniczący Klubu Gaja, wegetarianin. W latach 70. brał udział w projektach Laboratorium Jerzego Grotowskiego. Był stypendystą rządu Nowej Południowej Walii oraz stowarzyszenia Ashoka Innovators for the Public (którego później został członkiem). Pracował w Rainforest Information Centre. W latach 80. prowadził prywatną szkołę hathajogi w Wilkowicach. Angażował się na rzecz praw Tybetańczyków, wydając m.in. biuletyn „Wolny Tybet”. Brał udział w akcji przeciwko budowie elektrowni atomowej w Żarnowcu i zapory w Czorsztynie. W 1988 r. stworzył organizację na rzecz ochrony środowiska Klub Gaja, której został prezesem (filie Gai powstały również w Holandii i Wielkiej Brytanii). Był koordynatorem Ogólnopolskiej Kampanii „Teraz Wisła”. Brał udział w tworzeniu partii Zieloni 2004, do listopada 2004 r. pełnił funkcję jej przewodniczącego. Był przewodniczącym Społecznego Komitetu Ekorozwoju Bielska-Białej oraz ekspertem Krajowej Rady Gospodarki Wodnej. Został też członkiem Państwowej Rady Ochrony Przyrody. Nadal angażuje się na rzecz przestrzegania praw człowieka w Tybecie.

że środowisko jest dla nich ważne. Zaczęto zwracać uwagę na przyrodę, zwierzęta, a od niedawna także na zmiany klimatu. Natomiast jeżeli chodzi o instytucje, z którymi również od początku współpracujemy, to niegdyś wydawało się, że w nich też dokona się zmiana mentalna i zmiana podejścia. Niestety, kapitalizm przerósł wszystko. Straciliśmy te 35 lat, podczas których pracowałem dla Ziemi. Czekają nas gigantyczne kryzysy światowe, które będą związane ze zmianami klimatu, z brakiem wody, zanikiem bioróżnorodności, migracjami. Nie ma w tym nic zaskakującego. Pisano o tym książki, naukowcy mówili, jakie będą możliwe scenariusze. Nie mam oczywiście pretensji do siebie, bo robiłem, co w mojej mocy. Jesteśmy tylko organizacją pozarządową, a ja jestem tylko działaczem społecznym – nic nadzwyczajnego. Decyzje były w rękach polityków, w rękach biznesu, ludzi kultury. Ci ostatni najwcześniej się obudzili, wiele jest filmów i książek mówiących o środowisku. Ale biznes i politycy, zblatowani nieprawdopodobną chęcią zysku za wszelką cenę, spowodowali, że zupełnie nie jesteśmy przygotowani na to, co nas czeka. Ludzie – choć w pewnej części stanęli za środowiskiem – są bezradni. Pojawiają się nawet takie sformułowania jak klimatyczna depresja. Niektórzy młodzi ludzie nie chcą mieć dzieci. Ja im się w sumie nie dziwię. Nie ma najmniejszych przesłanek ze świata polityki i biznesu pokazujących, że sprawy pójdą w dobrym kierunku. Zawodzi cały system, począwszy od edukacji, a skończywszy na polityce.



Fotografia wykonana w ramach kampanii społecznej Klubu Gaja „Nie kupujemy żywych karp””. Od lewej: Bartłomiej Topa, Julia Pietrucha, Magdalena Rózcza, Magdalena Popławska.

KB: W wakacje, w związku z katastrofą ekologiczną w Odrze, opinia publiczna zapoznała się z tematem rzek. Co nam ten kryzys mówi o procesach zachodzących w przyrodzie?

JB: Rzeki są dobrym przykładem naszego podejścia do przyrody. Rzeką to nie jest tylko nurt razem z dopływami, ale także dolina, tereny zalewowe itd. – cały skomplikowany system, który dobrze pokazuje, jak współzależna jest przyroda. Jeżeli ktoś spuści ścieki do małej rzeki w Wilkowicach, gdzie mieści się Klub Gaja, to one prędzej czy później znajdą się w Wiśle, a potem w Bałtyku. Wszystko jest ze sobą połączone. Jeżeli woda będzie brudna, zanieczyszczona przez kanalizowanie, to zanieczyszczenia nie będą mogły się same oczyszczać. Rzeką zabudowana nie stworzy warunków dla ryb i dla innych żywych stworzeń, które mogą migrować w dolinach rzecznych. Ludzie nie mają o tym zielonego pojęcia, chyba że się w rzekach kąpią albo łowią ryby – wtedy coś rozumieją. Rzeką rozpoczyna swój bieg przy źródłach. Aby woda była jak najczystsza, musimy myśleć o lasach, o bagnach, o miejscach takich jak parkingi, z których woda, wraz z naszymi brudami z samochodów, płynie bezpośrednio do rzeki. Do tego trzeba dodać, że prawie 90 proc. deszczu spadającego na świecie to jest woda zanieczyszczona, niezdatna do picia. Jeżeli teraz pójdziemy o krok dalej i uświadomimy sobie istnienie zmian klimatu, a przy tym występujące na zmianę brak deszczu i deszcz nawalny, to wtedy zrozumiemy, jak wielki mamy problem. W tym roku była taka susza, że został wstrzymany transport barek na Renie. Trzeba było blokować kolej osobową, żeby przepuszczać pociągi towarowe, bo załamał się transport. A my w Polsce dalej mówimy o regulacji Odry, o budowaniu kolejnych stopni wodnych i dróg wodnych. My nadal, po latach – bo regulować rzeki zaczęto około 150 lat temu – choć doświadczyliśmy już na własnej skórze, jak groźne są zmiany klimatu, brniemy w XIX-wieczne podejście do rzek. Niczego nie nauczyliśmy się od przyrody, a takie wydarzenia jak na Odrze to – bądźmy szczerzy – dopiero początek kłopotów. Zresztą mówię o tym od ponad 30 lat.

Przykład Odry jest tu kluczowy, bo w nim chodzi też o to, że w ramach przygotowania drogi wodnej zaczęto bagrować, czyli usuwać z dna osady, które od setek lat były tam obecne. Nie wiemy, co jest

na dnie rzeki. Budując kolejne stopnie wodne, wstrzymuje się rzekę, a ona płynąc wolniej, będzie się gorzej oczyszczać. Rzeki powinny być przywracane naturze, aby same się oczyszczały. Powinniśmy zmienić podejście do przyrody. Katastrofa ekologiczna w Odrze to jedno z ostatnich ostrzeżeń. Przyroda swoje procesy kształtowała od miliardów lat. Jeżeli nadal będziemy ją niszczyć, czeka nas pogłębianie się zmian klimatycznych i zanik bioróżnorodności. Ze zmianami klimatycznymi jeszcze możemy pracować, możemy zmienić nasze nastawienie do konsumpcji, do produkcji. Natomiast ta przyroda, która zniknęła, a jest nam niezbędna, już nie wróci.

KB: Czy w gronie ludzi związanych z ochroną przyrody, uczonych i działaczy, jest uzgodniony optymalny model postępowania, który mógłby być próbą naprawy zdegradowanego środowiska przyrodniczego? Chodzi mi głównie o to, jak radykalne środki należy podjąć, skoro wiadomo, że z dnia na dzień nie da się całkowicie przeformatować gospodarki, zamknąć zakładów przemysłowych, rafinerii, kopalń itd.

JB: Recepty istnieją od lat, tylko trzeba je wdrożyć. Lobby, które blokuje wszelkie rozwiązania godzące w jego interesy, powinno zrozumieć, że nie chodzi o zamykanie całego przemysłu. Na konferencji klimatycznej w Paryżu, która i tak była słaba, podpisano dekret o rozpoczęciu ograniczania emisji CO₂. Od tego czasu sytuacja się pogorszyła. Unia Europejska, ONZ, konferencje klimatyczne sformułowały i przyjęły wspaniałe dokumenty, w których jest mowa choćby o rzekach – że powinniśmy je renaturalizować. A u nas chce się budować tamy. Odpowiednie dokumenty zostały już podpisane przez polityków, mają moc obowiązującą, ale nikt się do nich nie stosuje. Trzeba dogadania się planety. Dogadania się ponad podziałami narodowymi, politycznymi, biznesowymi, w którą stronę ma iść cywilizacja. Byłem na wielu konferencjach klimatycznych, pracowałem w ośrodku ekologicznym w Australii, w Rainforest Information Centre, pracowałem i szkoliłem się w USA. I niestety wszędzie jest tak samo. Nie ma woli politycznej. Ma pan rację, nie da się zamknąć przemysłu, bo będzie dochodziło do strzelanin. Aby dokonać skutecznej zmiany, musieliby usiąść przy jednym stole przedstawiciele największych państw

20-lecie Święta Drzewa. Na zdjęciu Jacek Bożek z przyjaciółmi wspierającymi Klub Gaja.



© KLUB GAJA (2)

świata, największych gospodarek. Gdyby oni podjęli wspólne decyzje, świat zostałby uratowany. Niedawno zrobiono pierwszy krok: Senat Stanów Zjednoczonych przyjął propozycję Bidena dotyczącą zniżek podatkowych dla tych, którzy będą inwestowali w odnawialne źródła energii. To jest wydarzenie epokowe. Stany Zjednoczone idą w kierunku transformacji energetycznej. Znamienne, bowiem ten kolos gospodarczy jest symbolem skrajnego przejedzenia – przejeźdzeni są w nim ludzie, przejezione samochody od benzyny. A w tym wszystkim masa ludzi klepie biedę taką, że w porównaniu z nimi my żyjemy w dobrobycie.

KB: Czy potrzebna jest refleksja nad kapitalizmem?

JB: Dziś rano natrafiłem na raport Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju o rozwoju społecznym. Skrótła się długość życia ludzi i pogorszyła jego jakość. Nic nie wskazuje na to, że wrócimy na znaną ścieżkę rozwoju. Natomiast wiele mówi się o tym, że badaliśmy ją w niewłaściwy sposób, bowiem dotychczas dominującym paradygmatem jest badanie PKB. Niektóre kraje już zmieniły podejście, np. niewielkie Królestwo Bhutanu w Himalajach. Zamiast prostego odczytu PKB próbuje się ocenić, kiedy człowiek jest tak naprawdę szczęśliwy. Okazuje się, że nie wtedy, kiedy produkuje się dużo bomb czy samochodów, lecz wtedy, gdy ma się dostęp do żłobka, służby zdrowia, gdy nie ma narkotyków i jest bezpiecznie. Biorąc pod uwagę stary model – polegający mniej więcej na ocenie wzrostu dobrobytu – nic nie wskazuje na to, że sytuacja będzie się poprawiała, raczej będzie gorzej. Obywatele nie byli przygotowani na taką zmianę, wpadli w przerażenie. A jak jest przerażenie, to trudno wstąpić społeczeństwu na nowe tory – większe jest prawdopodobieństwo kurczowego trzymania się starych schematów.

Co ciekawe, w wielu miejscach na świecie są już enklawy racjonalnej produkcji, konsumpcji i nowej jakości życia. Ja też nie chcę żyć w jaskini, choć często zarzuca się mi takie podejście. Chcę mieć dobrą jakość życia, co nie oznacza, że muszę co chwilę latać samolotem i jeść ananasy nie wiadomo skąd. Tylko żeby dokonać zmiany i żeby brak globalizacji nie zabił ludzi z Afryki, którzy nam owe ananasy sprzedawali, trzeba zmienić podejście światowe.

Cechą kapitalizmu jest zwiększanie zysku i stosowanie metody spalanej ziemi. Na razie nie widzę możliwości zmiany. Jedynej szansy upatruję w tym, że obywatele, którzy mają coraz mniej zaufania do mediów i polityki, zaczną budować struktury i być może w miastach rozwiną się idee, w których zawierać się będą edukacja, służba zdrowia, usługi publiczne, dostęp do mediów itd. Mówi się, że miasta do miliona mieszkańców mają największy potencjał, by tworzyć nową, efektywną ekologicznie formę organizacji.

KB: Jedno z założeń przewiduje, że do zażegnania rozmaitych kryzysów klimatycznych będziemy używali potencjału nauki, innowacji, nowych technologii. Jednakowoż sceptycy twierdzą, że wywołamy kolejne zmiany, które tylko pogorszą sytuację.

JB: Bardzo dobrze by było, gdyby skuteczne innowacje już opracowano. Mam nadzieję, że będą doraznie pomagać, choć nie rozwiążą zasadniczego problemu: przyroda jest ograniczona, tak jak nasze zasoby ziemskie. Nie da się rozwiązać problemu braku wody. Tu nikt niczego nie wymyśli. Tezy o odsalaniu wody można włożyć między bajki. Człowiek będzie wymyślał superinnowacje i to może iść w dobrym kierunku, ale musimy przy ich wdrażaniu bardzo uważnie słuchać przyrody. Jakiś czas temu pojawiły się artykuły, w których spekulowano, jak poradzimy sobie z topnieniem lodowców, co doprowadzi do wzrostu poziomu wód. Jednym z planów jest opracowanie wielkiej tamy, gigantycznej zapory zainstalowanej na Morzu Północnym. Nie zastanawiano się, co zrobić, żeby zlikwidować przyczynę, tylko jak ratować Londyn i inne wielkie miasta, bo w nich są pieniądze, polityka, kultura itd. Oczywiście taka zaporą w sensie technologicznym jest możliwa, ale po 10 latach morze by wymarło, więc konsekwencje owej interwencji są dzisiaj niewyobrażalne. Interwencje mogą być jedynym wyjściem w pewnych sytuacjach, ale przede wszystkim trzeba się skupić na ochronie zasobów Ziemi, powietrza, klimatu – to jest teraz kluczowe.

KB: Jakie ma pan plany na najbliższe lata?

JB: Za trzy miesiące osiągnę wiek emerytalny. Oczywiście organizacja będzie działała dalej. Sytuacja jest niepewna i skomplikowana. Dziś najważniejsze są ochrona zasobów przyrody i edukacja – i tym powinna się zajmować taka organizacja jak moja. Żeby kolejne pokolenia, które po nas przychodzą, nie były ćwiczone do konsumpcji i niszczenia wszystkiego wokoło w imię swoich zachcianek. Jestem członkiem międzynarodowej struktury Ashoka. Działa ona na całym świecie, przyznaje tzw. społecznego Nobla, natomiast przede wszystkim jest to grupa innowatorów społecznych z całego świata. Wszyscy podkreślamy, że jeżeli będziemy dalej edukować w taki sposób, jak obecnie, to nie ma dla planety ratunku. Powinno się przygotować młodych ludzi nie do konsumowania i produkowania, ale do tego, żeby dobrze żyć. Podkreślam raz jeszcze, że nie jestem za przerwaniem produkcji i konsumpcji, ale one muszą być inaczej realizowane.

Mam poczucie, że coś ważnego zaczęło się dziać

Żyliśmy w ułudzie nieograniczonego wzrostu

- Pieniądz jest niestety ważnym narzędziem umożliwiającym działanie rynku i społeczeństwa.
- Polska gospodarka pokazała, że jej potencjał adaptacyjny – przez wielu niedoceniany – jest naprawdę wysoki.
- Same transfery pieniężne problemów strukturalnych nie rozwiązują, ale łagodzą ich skutki.
- Państwo może oddziaływać na gospodarkę kilkoma kanałami: redystrybuować dochód, podejmować działania regulacyjne, wpływać na poziom konkurencji.
- Pandemia pokazała, jak istotne są dobrej jakości usługi publiczne. Potrzebujemy wzrostu nakładów na ochronę zdrowia i edukację. To są obszary, w których sprawnego państwa powinno być więcej.

Z prof. **Łukaszem Hardtem** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: W dzisiejszej publicystyce kreśli się mroczne prognozy – nie tylko na najbliższy czas, ale także na dalszą przyszłość. Niedawno prezydent Emmanuel Macron powiedział swojemu społeczeństwu, że czekają nas długie lata niedostatku i wyrzeczeń. Przypomina się teza ekonomii potocznej o siedmiu latach tłustych i siedmiu latach chudych, lecz dziś podaje się w wątpliwość, czy owe tłuste lata w ogóle kiedykolwiek wrócą. Mamy z tego rozumieć, że czeka nas równia pochyła dobrobytu i standardu naszego życia?

Łukasz Hardt: Przewidywanie przyszłości jest trudne, nie tylko obecnie, zawsze tak było. Niewątpliwie zdarzyliśmy się z czarnym łabędziem, jakim była pandemia. Historycznie rzecz ujmując, zawsze pandemie były czasem niedostatku i wyrzeczeń, podobnie działo się w okresie wojen. Zapomnieliśmy o tych egzystencjalnych wyzwaniach, z którymi człowiek mierzył się od wieków. Dziś znów uświadamiamy sobie ich obecność, ale z drugiej strony, jak patrzymy na historię cywilizacji czy też na bardziej współczesną historię gospodarczą świata, to okazuje się, że wielokrotnie nie docenialiśmy potencjału adaptacyjnego człowieka i gospodarki. Ta zdol-

ność do adaptacji daje nadzieję na lepsze jutro. Polska gospodarka pokazała, że jej potencjał adaptacyjny – przez wielu niedoceniany – jest naprawdę wysoki. Proszę zauważyć, że skala recesji chociażby w pierwszym roku pandemii była relatywnie niewielka w porównaniu do wielu innych krajów. Stało się tak głównie ze względu na ekspansywną politykę monetarną i fiskalną oraz wdrożenie bardzo silnych tarcz antykrzysowych, natomiast potencjał adaptacyjny również odegrał tutaj pewną rolę.

Wracając do pana pytania – istnieją dziś wyzwania, które rzeczywiście skłaniają może nie do pesymizmu, ale pewnej ostrożności. Wspomnę o dwóch. Silny wzrost gospodarczy w ostatnich trzech–czterech dekadach połączony był z globalną dezinflacją. Dokonała się globalizacja rynku czynników produkcji, rynku pracy, rynku towarów, rynku usług, co sprzyjało globalnemu spadkowi dynamiki cen. Jeśli ze względu na pandemię i napięcia geopolityczne, jak wojna w Ukrainie, ten proces globalizacji się zatrzy-



© NBP

ma, a być może w niektórych obszarach zacznie się – mówiąc kolokwialnie – cofać, to możemy wejść w epokę strukturalnie podwyższonej inflacji.

Drugim istotnym wyzwaniem są zmiany klimatyczne, które będą wpływały na gospodarkę i nasze codzienne życie. Mam nadzieję, że prezydent Macron nie ma racji, twierdząc, że czeka nas tak długi okres stagnacji. Mam jednak poczucie, że coś ważnego zaczęło się dziać. Żyliśmy w pewnej ułudzie nieograniczonego wzrostu. Gdy spojrzymy na czas przed pandemią na świecie czy w Polsce, to możemy stwierdzić, że był to okres rozwoju. Mieliśmy oczywiście swoje problemy, ale gospodarka rosła. Natomiast zestawienie pandemii, wojny w Ukrainie, kryzysu energetycznego, zmian klimatycznych, napięć geopolitycznych na linii Chiny – USA – Rosja to jest taki splot czynników, który rzeczywiście może doprowadzić – oby nie – do stagnacji i kumulacji barier rozwojowych.

KB: W historii świata zdarzają się punkty przełomowe, determinowane przez szereg różnych czynników, jednak w ostatnim stuleciu owe najważniejsze czynniki dotyczyły ustroju państwa i gospodarki. Czy obecna sytuacja gospodarcza i polityczna zwiastuje nastanie kolejnego punktu przełomowego, w wyniku którego doświadczymy fundamentalnych zmian?

ŁH: To, co zobaczyliśmy w związku z pandemią i wojną w Ukrainie, to przede wszystkim wzrost znaczenia państwa. Banki centralne i rządy po prostu bardzo mocno weszły do gry, wytoczyły najcięższe armaty po to, żeby walczyć z uderzeniem koronawirusa w gospodarkę. I w dużej mierze sobie poradziły, oczywiście nie

Łukasz Hardt (ur. 4 października 1978 r. w Żyrardowie) – ekonomista, od 2021 r. profesor nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse. W pracy naukowej zajmuje się zagadnieniami z zakresu ekonomii kosztów transakcyjnych, ekonomii instytucji i regulacji oraz metodologii ekonomii. Zawodowo związany z Wydziałem Nauk Ekonomicznych UW, na którym objął stanowisko kierownika Katedry Ekonomii Politycznej. Pracował również w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Laureat m.in. stypendium tygodnika „Polityka” w ramach akcji „Zostańcie z nami!”, a także stypendium Fundacji na rzecz Nauki Polskiej oraz stypendium ministra nauki i szkolnictwa wyższego dla wybitnych młodych naukowców. Był profesorem wizytującym m.in. na wydziale ekonomii University of Cambridge oraz w London School of Economics. W 2015 r. został członkiem Narodowej Rady Rozwoju, utworzonej przez prezydenta Andrzeja Dudę. Członek Rady Polityki Pieniężnej (2016–2022). W 2021 r. został wiceprezesem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

za darmo, cena jest wysoka. Obecna inflacja jest w istotnej części ceną za – mówiąc kolokwialnie – wpompowanie dużej ilości pieniędzy w gospodarkę w 2020 r. Zwiększył się zatem udział państwa w gospodarce. Jeśli mówimy o procesie zmian klimatycznych i politykach im przeciwdziałających, to znów obserwujemy wzrost roli państwa. W przypadku kryzysu finansowego sprzed ponad dekady też widzieliśmy silną interwencję państwa. Zaczęło ono wtedy bardzo mocno wdrażać narzędzia polityki makroostrożnościowej. Okazało się, że państwo i różne jego agendy muszą monitorować wystąpienie ryzyka systemowego w systemie finansowym. Zatem państwa jest dużo na różnych poziomach. To też wyzwanie dla ekonomii.

Współczesna ekonomia u swoich źródeł, czyli w dziełach Davida Ricardo, Johna Stuarta Milla i Adama Smitha, zawsze była ekonomią w dużej mierze polityczną. Niewidzialna ręka rynku Adama Smitha nie może działać w prawnej czy instytucjonalnej pustce. Jak nie ma państwa, to nie ma rynku. Jeśli nie ma prawa własności, sądów, egzekucji kontraktów, rynek przestaje działać. Pytanie o to, ile państwa w gospodarce, nadal zaprzęta ekonomistów, ale coraz częściej pytamy, jak to państwo ma być w owej gospodarce obecne. Pamiętam dyskusję w Radzie Polityki Pieniężnej o luzowaniu ilościowym. W obliczu pandemii koronawirusa nikt nie miał wątpliwości, że trzeba intensywnie luzować monetarnie, wspierać gospodarkę, żeby uchronić ją przed głęboką zapaścią. Mieliśmy jednak odmienne pomysły, jak to robić. Dziś ekonomiści powinni silniej analizować rynek pod względem jego interakcji z państwem. Oczywiście wzrost roli państwa w gospodarce niesie za sobą różne zagrożenia.

KB: Jakież?

ŁH: Są takie momenty, jak pandemia czy wojna, kiedy naturalna jest większa obecność państwa w gospodarce, a nawet zastępowanie przez nie niektórych funkcji rynku. Natomiast ba-

dania pokazują, że rynek w większości obszarów jest najlepszym mechanizmem alokacji zasobów, najlepszym mechanizmem rozwiązywania konfliktów czy transmisji informacji. Łatwo państwu wejść w rynek – można tu podać przykład Europejskiego Banku Centralnego, który już ładnych parę lat temu rozpoczął proces luzowania ilościowego, czyli skupu papierów wartościowych – ale trudniej z niego wyjść. Tych ryzyk jest bardzo dużo, na czele z takim, że państwo po interwencji pozostanie już mocno obecne w rynku. I tu też jest pole do działania dla ekonomistów – powinni monitorować procesy związane z wejściem państwa w gospodarkę, że znowu odwołam się do przykładu niestandardowej polityki pieniężnej, czyli programów skupu aktywów. Przykładowo są badania, które pokazują, że skup aktywów przez Europejski Bank Centralny doprowadził do wzrostu nierówności.

KB: A w Chinach mamy wzrost gospodarczy i skrajnie wysoką obecność państwa w rynku. Czy to nie jest model inspirujący niektórych polityków europejskich?

ŁH: Po pierwsze Europie daleko do Chin. Po drugie gospodarka chińska, owszem, rozwija się, ale przyszłe lata są niepewne. Pojawia się dużo sygnałów o strukturalnych problemach, czy to demograficznych, czy z innowacyjnością, czy teraz z rynkiem nieruchomości. Kiedy się spojrzy na poziom PKB per capita w Chinach, to widać, że nadal jest on dosyć niski, pomimo oczywistego sukcesu rozwojowego tamtejszej gospodarki. Co do państwa i rynku to wzrost obecności państwa w gospodarce wynika być może do pewnego stopnia z pokusy – chyba zawsze obecnej w świecie politycznym – żeby rozwiązywać różne strukturalne problemy naszych gospodarek transferami pieniężnymi. Do pewnego stopnia to działa, ale ma też swoje granice.

KB: Autorom owych rozwiązań najczęściej wystarczy, że zadziała do najbliższych wyborów.

ŁH: Cykl polityczny i zysk polityczny mają w tym przypadku znaczenie fundamentalne. Natomiast same transfery pieniężne problemów strukturalnych nie rozwiązują, ale łagodzą ich skutki. Na przykład w ostatnich dekadach w państwach rozwiniętych tempo wzrostu wydajności pracy było i nadal jest bardzo niewielkie. Są różne wyjaśnienia, między innymi takie, że w ciągu minionych kilku dekad wzrósł udział usług w PKB, a generalnie innowacyjność w sektorze usług jest dużo trudniejsza do realizacji niż innowacyjność na prostej taśmie produkcyjnej w fabryce. Niektórzy – chociażby Lawrence H. Summers – nazywają to sekularną stagnacją. Sam obawiam się, że różnych negatywnych zjawisk nie tylko nie wyleczymy poprzez stosowanie agresywnej polityki fiskalnej czy monetarnej ekspansji, ale wręcz możemy owe procesy spotęgować. I to chcą nam dzisiaj przekazać bankierzy centralni w różnych miejscach świata, podnosząc koszt pieniądza. Sam pieniądz jest niesłychanie ważnym narzędziem

umożliwiającym działanie rynku i społeczeństwa. Władza monetarna – tak jak w przeszłości królowie, władcy – zawsze dbała o wartość pieniądza, bo jeśli on zaczyna tracić wartość, np. poprzez wymknięcie się inflacji spod kontroli, to wtedy przestaje pełnić swoje fundamentalne zadanie. Ładnie o tym pisze Yuval Noah Harari w swojej słynnej książce „Sapiens”, gdzie porównuje pieniądz do alchemika, który zamienia czas pracy w pożywienie lub inne dobro, a także jedno dobro w inne. Dlatego banki centralne muszą dbać o wartość pieniądza, chociaż są też ekstraordynaryjne sytuacje, w których dbałość o wartość pieniądza musi częściowo oznaczać dbałość o stan całej gospodarki. Co z tego, że nie osłabimy pieniądza, skoro gospodarka wpadnie w dramatyczną recesję, co w długim okresie w wartość pieniądza i tak uderzy? Dlatego znów wracam do roku 2020. Działania monetarne i fiskalne o bezprecedensowej skali były potrzebne. Niestety, nie tylko w Polsce, ale też w różnych innych krajach banki centralne za późno zaczęły się z nich wycofywać. Dla mnie było oczywiste, że jak się wpompuje w gospodarkę tak dużo pieniądza, to przy odradzaniu się gospodarki, gdy po zakończeniu lockdownu prędkość obiegu pieniądza wzrośnie, a podaź będzie jeszcze niewystarczająca – wzrost inflacji będzie nieuchronny. Do tego dołożyła się polityka Putina, wojna hybrydowa, która 24 lutego 2022 r. przerodziła się w wojnę na pełną skalę. Tych czynników proinflacyjnych pojawiło się bardzo wiele, a deflacyjnych praktycznie nie było, więc mamy to, co mamy – inflację w Polsce powyżej 16 proc.

KB: I co dalej? Co teraz zrobi państwo?

ŁH: Mówiąc w uproszczeniu, państwo może oddziaływać na gospodarkę kilkoma kanałami: redystrybuować dochód (podatki i następnie transfery), podejmować działania regulacyjne, wpływać na poziom konkurencji poprzez ochronę poszczególnych sektorów, przeciwdziałanie monopolizacji itd. Prowadzenie efektywnej polityki regulacyjnej często jest dużo trudniejsze od prowadzenia polityki opartej na prostych transferach fiskalnych, choć one też często są konieczne, czego sukces programu 500+ jest dobrym przykładem. Zbudowanie sprawnego systemu opieki zdrowotnej czy sprawnego systemu edukacyjnego wymaga pieniędzy i wzrostu nakładów – to jest oczywiste. Potrzebne są jednak zmiany regulacyjne w tych dwóch obszarach, a to nie jest takie proste.

Pandemia i wojna pokazały nam, że jako Polska czerpaliliśmy rentę z pokoju. Natomiast wojna, która toczy się tak blisko naszych granic, wiąże się z silnym wzrostem wydatków na wojsko i obronność w Polsce, abyśmy jako naród, państwo i gospodarka mogli istnieć i bezpiecznie funkcjonować. To będzie obciążało nasz PKB, system finansów publicznych i budżet państwa. Pandemia bardzo dobrze uwiarydociła, jak istotne są dobrej jakości usługi publiczne. Znowu wracam do systemu ochrony zdrowia

i systemu edukacji. One są naprawdę fundamentalnie istotne, dlatego potrzebujemy wzrostu nakładów na ochronę zdrowia i edukację. To są obszary, w których sprawnego państwa powinno być więcej.

KB: Jak do tych dokonujących się obecnie zmian podchodzi ekonomia? Rozumiem, że jak dużo się dzieje, to dyscyplina zakasuje rękawy i chętnie to wszystko bada, aby zaproponować rozwiązania, środki zaradcze, dokładniejsze predykcje.

ŁH: Ekonomia jest nauką społeczną, chociaż wielu chciałoby ją uczynić fizyką nauk społecznych. Wciąż jednak pozostaje po prostu nauką społeczną, a to oznacza, że nie ma w ekonomii uniwersalnych praw naukowych. Nie zawsze jest tak, że gdy bank centralny obniży koszt pieniądza, to wzrosną inwestycje. Kontekst ma znaczenie. Gospodarka jest zanurzona w społeczeństwie, w kulturze, w systemach ideowych, religijnych. Ekonomia i ekonomiści – podobnie. I owo zakorzenienie ma znaczący wpływ ze względu na historię i kontekst. Minął czas wielkich teorii. Teraz dyscyplina skupia się przede wszystkim na drobiazgowej analizie danych empirycznych. Często wręcz mówi się, że w ekonomii dokonał się zwrot empiryczny. Przykładowo patrzymy, jak dana polityka rozwojowa sprawdza się w określonym miejscu, dlaczego się sprawdza i co może się stać, jeśli te narzędzia rozwojowe przeniesiemy w inne miejsce. To są randomizowane eksperymenty kontrolowane. Banerjee, Duflo i Kremer za popularyzowanie tego podejścia w 2019 r. otrzymali Nagrodę Banku Szwecji im. Alfreda Nobla.

KB: A czy to, że ekonomia coraz lepiej rozumie świat, pozwala jej coraz skuteczniej przewidywać przyszłość?

ŁH: Są nauki, które bardzo dokładnie potrafią wyjaśnić na przykład przyczyny trzęsienia ziemi, ale nie zmienia to faktu, że przewidywanie, gdzie wystąpi trzęsienie ziemi, jest wciąż niedoskonałe. Nie mówię, że ekonomia jest zupełnie bezradna w kwestii przewidywania – radzi sobie z tym umiarkowanie dobrze, zwłaszcza na poziomie mikro (gospodarstwa domowe

i przedsiębiorstwa), ale ma dużo większy problem, jeśli chodzi o zjawiska makroekonomiczne. Ekonomia, podobnie jak wiele innych nauk, ma kłopot z opisaniem relacji między mikro- i makroświatem. Mikroświat z punktu widzenia ekonomii to ludzie, firmy, a makroświat to „duże” procesy, inflacja, handel czy finanse publiczne. Ta relacja nie jest prosta. Fizycy też się mierzą z podobnym problemem – z relacjami między mikro- i makroświatem. W biologii jest tak samo. Może to w ogóle jest fundamentalna cecha naszego świata, że relacje między światami mikro i makro nie są proste. Że makro nie redukuje się do mikro i że całość to coś więcej niż suma swoich części składowych.

Stąd my, jako ekonomiści, posługujemy się różnymi wyrafinowanymi narzędziami, różnymi modelami. Ekonomia historycznie była rozpięta między wielkimi koncepcjami filozoficznymi. Z jednej strony popularna była metafora gospodarki jako mechanizmu. Inni woleli patrzeć na gospodarkę jak na organizm, odwoływać się raczej do teorii Darwina niż do Newtona i jego prostej mechaniki. Jako ekonomiści wciąż zyskujemy na kontakcie z innymi naukami. Oczywiście czasem ekonomiści wchodzą ze swoim aparatem pojęciowym – efektywnością, optymalizacją, równowagą – w inne sfery życia i próbują je wyjaśniać, a niektórzy za to rozszerzanie zakresu teorii ekonomii dostawali Nobla, jak choćby Gary Becker, który wykorzystał prosty neoklasyczny model wyboru konsumenta do ekonomicznej analizy rodziny.

KB: Pan profesor polecił mi bardzo ciekawy artykuł o postulatcie skromnej ekonomii, czyli takim uprawianiu nauki, które wiąże się z pokornym poszukiwaniem prawdy. Bardzo interesujące, lecz chciałbym zestawić tę tezę z codzienną praktyką ekonomistów – z sytuacjami, kiedy muszą oni korzystać z funkcji retorycznej i okazywać pewność siebie, by przekonać decydentów, a czasami również opinię publiczną, do swoich racji. Jak połączyć ową skromność i pokorę uczzonego z czymś, co Anglosasi w naukach społecznych określają mianem *power*? Zwracam uwagę czytelników na fakt, że jest pan człowiekiem



nauki, akademikiem, profesorem, ale też zasiadał pan w Radzie Polityki Pieniężnej.

ŁH: Wychodząc od koncepcji pokornej, skromnej nauki: jest to nauka szukająca prawdy, ale zwykle nigdy jej niedotykająca. Jest to też nauka świadoma swoich ograniczeń, wolna od dogmatów. Skromna ekonomia nie twierdzi, że zawsze jest lepiej, gdy w gospodarce jest więcej państwa, albo że zawsze jest lepiej, gdy dominuje rynek; mówi ona, że to zależy od okoliczności. Na przykład są takie sytuacje, że podwyżka płacy minimalnej zwiększy bezrobocie, ale są też takie – co dla wielu może być zaskakujące – w których podwyżka płacy minimalnej może zmniejszyć bezrobocie. Wystarczy wspomnieć badania Carda i Kruegera, które przyniosły temu pierwszemu Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii. Zatem nie ma uniwersalnych praw, ale to też nie oznacza, że wszystko jest relatywne. Bo jeśli władza monetarna obniża koszt pieniądza, to wzrasta prawdopodobieństwo wzrostu inwestycji. Ale jeśli niepewność w gospodarce będzie bardzo wysoka, tak jak teraz, z powodu pandemii i wojny, to nawet jak obniżymy bardzo koszt pieniądza – inwestycje nie muszą wzrosnąć.

W pokornej ekonomii istotne jest patrzeć na dane zjawisko z różnych stron i mówienie w debacie publicznej o ograniczeniach naszych modeli. Przykładowo mamy model, który pokazuje, że obniżka ceł w wymianie handlowej między Unią Europejską a USA zwiększy dobrobyt w jednym i drugim miejscu. Ale rzadziej wspomina się o tym, że ów model zakłada, że jak wzrost konkurencyjności sektora przedsiębiorstw w Europie, to kapitał ludzki przepłynie natychmiastowo z rolnictwa do przemysłu. W modelu wygląda to prosto, ale w świecie rzeczywistym trzeba się przekwalifikować, a to trwa i kosztuje. Mówienie o ograniczeniach modelu, mówienie o zakresie rzeczywistości, do których ten model może być zastosowany, to właśnie skromna ekonomia. Mnie bardzo przekonuje argument znanego ekonomisty prof. Daniego Rodrika, który twierdzi, że nauka ekonomii to jest budowanie wielkich bibliotek modeli, ale nie jednego uniwersalnego modelu. Model powinien odpowiadać zjawisku, które będę chciał wyjaśnić, oraz mojemu pytaniu badawczemu. Przykładowo inaczej będą działały te same narzędzia polityki prorodzinnej w Polsce, a inaczej w Szwecji, bo kontekst i kultura mają znaczenie. Nie chcę przez to powiedzieć, że nie ma praw w ekonomii. Istnieje przecież prawo popytu, prawo podaży. Nie mają one jednak charakteru uniwersalnego. Są sytuacje, w których nawet prawo popytu nie działa. To jest właśnie ta ekonomia skromna, pokorna, widząca swoje ograniczenia.

Faktycznie funkcjonowałem w dwóch światach. Jestem ekonomistą, metodologiem ekonomii, zasiadałem też w Radzie Polityki Pieniężnej, gdzie trzeba było na koniec dnia podjąć decyzję, czy się popiera wniosek o podwyżkę stóp. Oczywiście posiłkowałem się danymi z zaplecza analitycznego NBP, lecz decyzję podejmowało się na własną odpowiedzialność. Mimo że ekonomia

ma różne problemy, jest też dyscypliną na tyle rozwiniętą, że daje decydentom pewne wskazówki. Samo decydowanie jest w dużej mierze sztuką (z ang. *art of economics*), wyważeniem pewnych argumentów, „czuciem” gospodarki, widzeniem kontekstu, zmiennych kulturowych, niepewności, czarnych łabędzi. Wiele osób pytało, jak sobie radzę, z jednej strony pisząc w swoich tekstach akademickich, że ekonomia musi być nauką skromną, pokorną, niedogmatyczną, a z drugiej strony głosząc za albo przeciw. Trzeba pamiętać, że regulamin Rady Polityki Pieniężnej wyklucza wstrzymanie się od głosu – to dodatkowa trudność. Na ile udało mi się wypełnić mandat członka Rady, to już pozostawiam ocenie innych.

W przypadku polityki pieniężnej prowadzonej w warunkach niepewności – na przykład w czasie pandemii czy wojny – jej funkcja reakcji musi być wysoce adaptacyjna. Mówiąc bardziej po ludzku: patrzymy na bieżące dane i na bieżąco reagujemy, jak ognia unikamy tego, co nazywa się w teorii polityki pieniężnej *forward guidance*, czyli kategorycznego zapewniania, że coś się zrobi lub nie w określonej perspektywie czasowej.

KB: Przy czym ja wyobrażam sobie – i to dotyczy nauki i sztuki ekonomii – że ta mniej lub bardziej pokorna nauka wciąż jest w relacji z ideologią i polityką.

ŁH: Oczywiście.

KB: A politycy pilnują swojego wektora, więc wpływ owego czynnika ideologicznego, np. dotyczącego nierówności społecznych, może najsilniej ważyć na decyzjach ekonomicznych. Zatem one nie wynikają wyłącznie z przesłanek naukowych.

ŁH: Ale mówi pan o decyzjach politycznych. Ekonomia jest nauką, która może coś podpowiedzieć, jeśli chodzi o zaprojektowanie pewnych regulacji, instytucji, oraz może wyjaśnić, jakie są koszty alternatywne różnych działań.

KB: Pan profesor wspomniał o eksperymencie w ekonomii. Rozumiem jednak, że to dotyczy obszaru mikroekonomii, raczej trudno mi sobie wyobrazić eksperyment w sferze makro.

ŁH: Na poziomie makro jakiegokolwiek eksperymentowanie jest trudne, chociaż w ramach ekonomii rozwoju można mówić o pewnych eksperymentach, realizowanych poprzez wdrażanie różnych programów i śledzenie ich efektów. W polityce monetarnej eksperymentowanie jest trudne, jeśli w ogóle możliwe, choć model teoretyczny badający interakcje pomiędzy poziomem inflacji a stopą bezrobocia jest rodzajem eksperymentu myślowego. Właśnie dlatego posługujemy się modelami w makroekonomii, żeby w tych teoretycznych, modelowych światach patrzeć, jak różne decyzje mogą wpływać na inne zmienne. W takim sensie eksperymentowanie w makroekonomii jest możliwe.

Dla mnie bardzo ważne w ekonomii jest spojrzenie historyczne. Kiedy zaczęła się pandemia, w Radzie Polityki Pieniężnej zastanawialiśmy się, jak reagować, i sam osobiście miałem różne dylematy. Oprócz odwoływania się do wiedzy ekspertów NBP wróciłem też do kilku klasycznych opracowań. Przejrzałem między innymi słynną książkę Milтона Friedmana i Anny Schwartz o historii monetarnej USA, w której autorzy analizują przyczyny inflacji w latach 20. XX w. Oczywiście to, że dana polityka makroekonomiczna gdzieś wywołuje inflację, nie znaczy, że tutaj też ją wywoła. Kontekst jest prawie wszystkim w polityce gospodarczej. Od historii nie powinniśmy uciekać.

KB: Sympatyzuje pan z wielością, współlistnieniem i ścieraniem w ramach akademii różnych podejść do uprawiania nauki?

ŁH: Mówiąc językiem filozofii nauki:

jestem zwolennikiem pluralizmu eksplanacyjnego, czyli pluralizmu wyjaśniania. Zatem wielość stanowisk i metod w danej nauce jest wartością, bo zwiększa moc wyjaśniającą. Nie ma jednej teorii, jest ich wiele. Nie chodzi tutaj o relatywizm, są lepsze i gorsze teorie. Ktoś mnie kiedyś zapytał, czy w ekonomii dokonuje się postęp. W medycynie czy w fizyce łatwiej to określić. Jak ludzie dłużej żyją, wyleczalność nowotworów rośnie, to można stwierdzić istnienie postępu. Ale w naukach społecznych postęp jest czymś innym. Ekonomia jednak coraz więcej wyjaśnia, stosuje coraz bardziej odpowiednie metody, coraz bliżej empirii się znajduje i w tym sensie dokonuje się postęp, choć to wymaga oczywiście szerszej dyskusji.

KB: A czy ekonomiści używają narzędzi statystycznych i obliczeniowych, takich jak metaanalizy, big data i systemy uczące się, a w końcu sztuczna inteligencja, którymi tak zachwycają się inne nauki społeczne?

ŁH: Tak, tego typu rozwiązania są wdrażane również w prowadzeniu polityki pieniężnej. W Europie Bank Anglii wykorzystuje modele agentowe, aby tworzyć symulacje wpływu decyzji władzy monetarnej na rynek. Analizy dużych zbiorów danych,

również w czasie rzeczywistym, wykorzystuje się do pomiaru oczekiwań inflacyjnych, badania dynamiki cen itp. Nowe metody są chętnie stosowane – big data, data science czy sztuczna inteligencja bardzo mocno wchodzi do ekonomii i do badań empirycznych. Są banki centralne, które oprócz klasycznych pomiarów oczekiwań inflacyjnych, wykonywanych przez urzędy statystyczne, używają do swoich badań nowoczesnych, cyfrowych metod. Sprawdzają między innymi, czego ludzie szukają w sieci i jak relacjonują sytuację w mediach społecznościowych, by szukać różnych miar dla oczekiwań inflacyjnych. Takie metody stosuje między innymi Europejski Bank Centralny.

KB: Jakiej inflacji możemy oczekiwać w Polsce na koniec 2022 r. i w roku 2023?

ŁH: Podtrzymuję moje wcześniejsze oczekiwanie, że jednak dynamika wzrostu cen zacznie spadać w ostatnich miesiącach tego roku. Niestety, inflacja znów wzrośnie na początku przyszłego roku, ze względu na prosty, statystyczny efekt bazy, ponieważ na początku 2022 r. wprowadzona została tarcza antyinflacyjna. Później, mam nadzieję, dynamika wzrostu cen będzie spadała, choć będzie to długotrwały proces, bo też dwucyfrowa inflacja silnie działa na naszą psychikę. Oczekiwanie wysokiej inflacji to jest często samospełniająca się przepowiednia. Jeśli spodziewam się wyższej inflacji za kilka miesięcy, to kupuję dzisiaj, a nie za kilka miesięcy, a gdy kupuję dzisiaj, to rośnie popyt i rosną ceny.

Powyższe oczywiście z jednym zastrzeżeniem, które najlepiej wyraża się słowami: to zależy. Zależy, co będzie w Ukrainie, jak będą wyglądały relacje Chiny – USA, jaka będzie zima, jak będzie z dostępnością surowców energetycznych. Pandemia się nie skończyła, wirus cały czas krąży. Liczba znaków zapytania jest bardzo duża, z potężnymi implikacjami dla dynamiki cen w gospodarce. Natomiast pocieszający jest fakt, że nawet jeśli mamy wysoką inflację i spowalniający PKB, co jest niekorzystną kombinacją, to nie powinno to doprowadzić w Polsce do silnego wzrostu bezrobocia.





NOWY WYMIAR TWOICH INWESTYCJI

Biznes

261 centrów nowoczesnych usług dla biznesu
92 700 pracowników
12,6 mld zł – całkowita roczna wartość generowana przez sektor
1,6 mln m² całkowitych zasobów powierzchni biurowej
160 000 m² powierzchni w budowie
15 euro/m²/miesiąc – czynsze wywoławcze

Nauka

23 szkoły wyższe
5 uniwersytetów
12 000 osób kadry naukowej
33 000 absolwentów rocznie
130 000 studentów

Kultura

Kraków miastem **UNESCO**
Europejska Stolica Kultury
Miasto Literatury **UNESCO**
Kraków członkiem Organizacji Miast Światowego Dziedzictwa **OWHC**

Natura

53 parki
12 ogrodów społecznych w Krakowie
30 parków kieszonkowych
332 293 posadzone drzewa
691 300 posadzonych krzewów i pnączy

Rynek pracy a pandemia, wojna, migracja, automatyzacja i nowe potrzeby

- Z rynkiem pracownika mamy do czynienia wtedy, kiedy zapotrzebowanie na kandydatów do pracy przewyższa ich podaż. Obecnie tak właśnie jest w Polsce.
- Połowa pracowników z pokolenia Z i millenialsów podczas pracy zdalnej ma problemy z koncentracją, a 37 proc. z zachowaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym.
- Polscy pracodawcy cenią w Ukraińcach zwłaszcza pracowitość (54 proc.), szybką adaptację (39 proc.) i sprawne uczenie się języka (32 proc.).
- Wizja skróconego dnia czy tygodnia pracy lub wydłużenia urlopu jest atrakcyjna w sumie dla 80 proc. pracujących.
- Kształcimy młodych, wyposażając ich w wiedzę dostępną w Internecie, zamiast uczyć pracy zespołowej, innowacyjnego myślenia, kreatywności.
- Co trzeci Polak chce jednego dnia pracy z domu, ale zagwarantowanego w kodeksie pracy.

Z Krzysztofem Inglotem rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Co zmieniło się na polskim rynku pracy w wyniku pandemii i wojny w Ukrainie?

Krzysztof Inglot: Pandemia i wojna wpłynęły na rynek pracy wielowymiarowo. Najważniejsze zmiany to na pewno przejście na pracę zdalną, przyjęcie w naszym kraju rzeszy uchodźców oraz przewartościowanie potrzeb pracowników.

Zacznijmy od pracy zdalnej, która w sposób rewolucyjny weszła na rynek i wiele wskazuje na to, że już z nami zostanie. Jednak warto pamiętać, że w szczytowych momentach w ten sposób pracowała co piąta osoba, bo większości praca zdalna nie dotyczy. Nie jest to zatem zjawisko tak powszechne, jak się wydaje. Natomiast pracownicy mówią jasno, że chcą pracy zdalnej w wymiarze co najmniej jednego, zagwarantowanego ustawowo dnia w tygodniu. Wydaje się, że firmy, które godziły się na pracę zdalną, nie będą miały problemu, żeby ją podtrzymać, bo przekonały się, że pracownicy na *home office* są równie efektywni jak w biurze. Trzeba jednak od razu wskazać ograniczenia pracy zdalnej, których jest sporo.

Połowa pracowników z pokolenia Z i millenialsów podczas pracy zdalnej ma problemy z koncentracją, a 37 proc. z zachowaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym (ang. *work-life balance*) – takie wnioski płyną z badania przeprowadzonego

przez Gensler Research Institute na amerykańskich pracownikach. Natomiast z międzynarodowego raportu firmy Oracle wynika, że w 2020 r. aż 9 na 10 osób w wieku 22–25 lat odczuwało zwiększony stres w pracy. Gorsze doświadczenia młodych ludzi związane z *home office* oraz towarzyszący im niepokój są konsekwencją niepewnej sytuacji na rynku pracy oraz konieczności szybkiego dostosowania się do wykonywania obowiązków w nowych warunkach, często bez odpowiedniego wsparcia, bo ono jest udzielane tylko na odległość.

Przejdźmy do kolejnego tematu, czyli przyjmowania uchodźców w Polsce. Nasz kraj zdał egzamin na szóstkę. Biznes i osoby indywidualne spisały się na medal, co widać m.in. po łatwym wejściu uchodźców na rynek pracy. Z danych Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej wynika, że od wybuchu wojny pracę w Polsce znalazło ok. 450 tys. uchodźców. Wskaźnik zatrudnienia wynosi w tej grupie ponad 50 proc. i cały czas powinien rosnąć. Pracodawcy chętnie zatrudniają Ukraińców, bo w zdecydowanej większości mają do nich pozytywny lub neutralny stosunek. Jak wynika z „Barometru polskiego rynku pracy”, tylko 12 proc. firm wskazuje na negatywne nastawienie do pracowników z naszej wschodniej granicy. Pracodawcy cenią w Ukraińcach zwłaszcza pracowitość

(54 proc.), szybką adaptację (39 proc.) i sprawne uczenie się języka (32 proc.).

I wreszcie pandemia i wojna przewartościowały potrzeby pracowników. Już na początku pandemii szybko zaczęliśmy obserwować, jak skrzętnie budowany system benefitów pracowniczych zaczyna chwiać się w posadach. Podczas pracy zdalnej nikt nie potrzebował owocowych czwartków, a karta sportowa do zamkniętych siłowni straciła sens. Firmy dostrzegły tę zmianę i zaczęły wprowadzać rozbudowane pakiety opieki medycznej oraz wsparcie psychologiczne. Wojna i inflacja uświadomiły pracownikom, że poza wspieraniem zdrowia chcą też dodatków, które obniżą rosnące koszty życia. Stąd dużo bardziej niż karta sportowa aktualnie przydaje się karta paliwowa czy darmowe wyżywienie w pracy. Rozwój pasji czy edukacja zeszły na dalszy plan. To dosyć prosta zależność. Pamiętajmy, że w piramidzie potrzeb Masłowa kluczowe dla zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu jest poczucie, że zaspokojone są przede wszystkim podstawowe potrzeby. To oczywiście nie znaczy, że firmy powinny teraz wycofywać wszystkie programy wspierające edukację czy rozwój pasji pracowników, ale zatrudnieni mówią wprost, że one nie są teraz dla nich priorytetem, i liczą na wsparcie zdrowia oraz finansów osobistych.

KB: Czy pandemia wpłynęła na decyzję niektórych ludzi o tym, żeby nie wracać na rynek pracy?

KI: W pandemii wiele się mówiło o zjawisku wielkiej rezygnacji, która występowała m.in. w Stanach Zjednoczonych. W Polsce nie mieliśmy do czynienia z tym zjawiskiem, bo wskaźniki dotyczące liczby zatrudnionych z kwartału na kwartał rosły. Ostatnie dane GUS pokazują, że liczba pracujących w Polsce według stanu na 30 czerwca 2022 r. wyniosła 9761 tys. osób. W stosunku do ostatniego dnia czerwca 2021 r. było to więcej o 1,6 proc., podczas gdy na koniec czerwca 2021 r. względem analogicznego okresu w 2020 r. liczba pracujących zwiększyła się o 0,3 proc. Wzrosło też przeciętne zatrudnienie, które w pierwszym półroczu 2022 r. wyniosło 9288,4 tys. etatów. W stosunku do analogicznego okresu ubiegłego roku było to więcej o 1,9 proc. Była to sytuacja odwrotna niż w pierwszym półroczu 2021 r., kiedy przeciętne zatrudnienie zmalało o 0,1 proc. wobec analogicznego okresu w 2020 r. Zatem coraz więcej osób wchodziło na rynek pracy. Wynika to z dosyć prozaicznej przyczyny: Polacy na razie nie mogą sobie pozwolić na to, żeby całkowicie zrezygnować z pracy i żyć z oszczędności. Na pewno jednak pandemia wiele zmieniła. Uświadomiła nam, jak istotne jest nasze zdrowie, i pokazała, jak ważny jest wyraźny rozdział życia zawodowego



Krzysztof Inglot – prezes Personnel Service SA, menedżer strategiczny i ekspert HR z wieloletnim stażem w dużych grupach kapitałowych oraz uznany ekspert ds. rynku pracy z ponad 25-letnim doświadczeniem, zdobytym m.in. w GK Work Service SA oraz Personnel Service SA, której jest założycielem. Od 2013 r. pełni funkcję mediatora międzynarodowego i arbitra. W 2015 r. dołączył do zespołu ekspertów Centrum Badań i Analiz Pracodawców RP, w 2020 r. objął funkcję przewodniczącego Platformy HR. W latach 2020–2021 członek Rady Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. Jest absolwentem Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ukończył także studia podyplomowe w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania działem handlowym. Laureat Wektora 2019, prestiżowej nagrody gospodarczej Pracodawców RP, m.in. za promowanie uczciwych praktyk w zatrudnianiu pracowników z Ukrainy. W 32. edycji Konkursu „Teraz Polska” firma Personnel Service zdobyła Godło „Teraz Polska”.

© KAMIL BROSZKO

i prywatnego. Te dwie rzeczywistości w dobie pracy zdalnej zaczęły się przenikać. Ludzie mierzyli się z podwyższonym stresem, wielu doświadczało wypalenia zawodowego. Jednocześnie doceniliśmy fakt, że mamy więcej czasu, bo nie tracimy go w korkach. Dlatego teraz na tak podatny grunt trafiają na przykład rozmowy o czterodniowym tygodniu pracy. Skoro rewolucja związana z *home office* tak sprawnie przebiegła, inne zmiany też są możliwe. A pracownicy chcą mieć więcej czasu dla siebie. Z naszego „Barometru polskiego rynku pracy” wynika, że wizja skróconego dnia czy tygodnia pracy lub wydłużenia urlopu jest atrakcyjna w sumie dla 80 proc. Polaków. Najbardziej zachęcająco brzmi dla pracowników czterodniowy tydzień pracy, za którym opowiada się 29 proc. osób. Na drugim miejscu są dodatkowe dni wolne w roku, które zadowolą 28 proc. pracowników, a 23 proc. zatrudnionych za optymalne uznaje skrócenie dnia pracy o jedną godzinę dziennie.

KB: Dziś mamy rynek pracodawcy czy pracownika?

KI: Z rynkiem pracownika mamy do czynienia wtedy, kiedy zapotrzebowanie na kandydatów do pracy przewyższa ich podaż. Obecnie tak właśnie jest w Polsce. Bezrobocie jest rekordowo niskie i w pierwszym półroczu 2022 r. wyniosło 4,9 proc. Na rynek pracy wchodzi pokolenia niżu demograficznego, co oznacza, że o pracownika jest trudno. Oczywiście aktualna sytuacja przeżyła nieco szalę, pracownicy nie będą tak skłonni zmieniać pracy i pewnie nieco ochłodzą swoje oczekiwania finansowe. Nadal jednak nie będziemy mogli mówić o rynku pracodawcy.

W kolejnych latach wiele będzie zależało od tego, jak szybko będzie postępowała automatyzacja. Przypomnę analizę Pearson, z której wynika, że 20 proc. zawodów zniknie całkowicie, a 70 proc. ulegnie mniejszym lub większym zmianom. Natomiast z „Barometru polskiego rynku pracy” wynika, że 32 proc. przedsiębiorców już teraz zauważa w swojej branży przyspieszenie automatyzacji. Najlepiej pod tym względem jest w logistyce (67 proc.), IT (59 proc.) oraz w średnich przedsiębiorstwach (38 proc. vs 29 proc. w małych i 28 proc. w dużych). Oczywiście to nie oznacza, że pracownicy nie będą potrzebni. Będą jednak się liczyły inne kompetencje. Dlatego tak istotna jest otwartość pracowników na nową wiedzę, co na szczęście obserwujemy. Z naszego raportu wynika, że 44 proc. osób chce podnosić swoje kwalifikacje. Są to głównie osoby młode. Tylko co trzeci pracownik nie zamierza się dokształcać. Motywacją do zdobywania nowej wiedzy jest to, że chociaż

nie widzimy przyspieszającej automatyzacji, już 17 proc. z nas zna kogoś, komu robot zabrał pracę. Takie zjawisko zaobserwowali szczególnie młodzi pracownicy poniżej 25. roku życia.

KB: Obecny popyt na pracowników i niedobór podaży nie dotyczą chyba wszystkich branż. Jak będzie się rozwijała sytuacja? Gdzie popyt będzie spadał, a gdzie wzrastał?

KI: Według danych GUS liczba wolnych miejsc pracy na koniec drugiego kwartału 2022 r. wyniosła 149,3 tys. i była niższa o 5,9 proc. niż kwartał wcześniej. Rok do roku liczba wolnych miejsc pracy była większa o 4,5 proc. Większość wakatów jest w mikrofirmach. W skali roku zmniejszyła się liczba nowo utworzonych miejsc pracy (o 6,8 proc.), a zwiększyła się liczba zlikwidowanych miejsc pracy (o 12,6 proc.). W drugim kwartale 2022 r. na jedno zlikwidowane miejsce pracy przypadało 2,1 nowo utworzonego miejsca pracy. W porównaniu z końcem drugiego kwartału 2021 r. największy wzrost liczby wolnych miejsc pracy nastąpił w górnictwie i wydobywaniu, zakwaterowaniu i gastronomii, opiece zdrowotnej i pomocy społecznej. Najwyższy poziom wskaźnika wolnych

miejsc pracy na koniec czerwca odnotowano w informacji i komunikacji. Oczywiście są branże, które dotknie aktualna sytuacja. Wysoka inflacja na pewno obniży konsumpcję, a przypomnę, że odczyt we wrześniu to aż 17,2 proc. Mniej chętnie będziemy chodzić do knajp, wyjeżdżać czy kupować ubrania, sprzęty. To przełoży się na wiele branż. Hamuje też budowlanka, bo znacząco spadła dostępność kredytów hipotecznych. Nadal jednak jest duże zapotrzebowanie na specjalistów, w tym m.in. programistów, specjalistów ds. marketingu czy specjalistów z fachem w rękę.

KB: Przedstawiciele wielu firm mówią dziś, że nie mogą znaleźć pracowników. Czy jednak czasem

nie oznacza to, że nie potrafią znaleźć osoby wystarczająco młodej i zmotywowanej, a zarazem gotowej pracować za pieniądze mniejsze niż te, których oczekuje doświadczony pracownik?

KI: Rzeczywiście na polskim rynku pracy dominuje kult młodości i starsi pracownicy nie są tak doceniani przez pracodawców. A przecież GUS prognozuje, że do 2050 r. 40 proc. Polaków będzie mieć 60 lat lub więcej. Obniżony w 2017 r. wiek emerytalny pozwala 60-letnim kobietom oraz 65-letnim mężczyznom zakończyć aktywność zawodową. Jednak 49 proc. z nas zdaje sobie sprawę z konieczności dłuższej pracy. Niemal tyle samo (48 proc.) nie

chciałoby pracować więcej, niż przewidują przepisy emerytalne, nawet gdyby praca była dostosowana do sił – tak wynika z „Barometru polskiego rynku pracy”. Podstawowym argumentem za wydłużeniem swojej obecności na rynku pracy jest dla Polaków znacznie wyższa emerytura. 47 proc. z nas zgodzi się na dłuższą pracę pod warunkiem zwiększenia świadczenia w przyszłości. Jest to ważne szczególnie dla pracowników, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego (54 proc. odpowiedzi w grupie 55 lat i więcej). Na drugim miejscu uplasowało się dostosowanie charakteru zajęcia do kondycji fizycznej potencjalnego emeryta (36 proc.). Dopuszczając myśl o wydłużeniu swojej aktywności zawodowej, przewidujemy, że rodzaj pracy powinien być adekwatny do naszych możliwości. Szczególną uwagę zwracają na to osoby z wykształceniem zasadniczym (46 proc. vs 29 proc. z wykształceniem średnim), których charakter pracy (np. w przemyśle czy budownictwie) wymaga zwiększonej aktywności fizycznej. Podium argumentów za dłuższą aktywnością na rynku pracy zamykają ulgi podatkowe. 27 proc. badanych wskazuje, że zerowa stawka PIT przekona ich do pozostania w pracy po uzyskaniu wieku emerytalnego.

Po stronie przedsiębiorstw zagadnienia związane z demografią dzielą się na część deklaracyjną i praktyczną. W „Barometrze polskiego rynku pracy” zdecydowana większość firm (65 proc.) twierdzi, że chętnie zatrudni pracownika 50+. Przeciwnego zdania jest jedynie 17 proc. przedsiębiorstw. Kiedy jednak dojdzie do sprawdzenia wieku załogi, firmy przyznają, że nie ma wśród nich pokolenia 50+. Pracownicy w tym wieku stanowią do 20 proc. zespołu w ponad połowie firm. Tak niski poziom zatrudnienia osób dojrzałych najczęściej występuje w HoReCa (80 proc.), handlu (65 proc.) oraz budownictwie (50 proc.). Dodatkowo, jak wynika z eksperymentu Polskiego Instytutu Ekonomicznego, firmy zapraszają pracowników 50+ na rozmowy rekrutacyjne kilkakrotnie rzadziej niż osoby młode. A niesłusznie, bo dojrzały pracownik ma doświadczenie oraz często unikalną wiedzę, którą mogą się podzielić z młodszymi. Zespoły o zróżnicowanej demografii mogą też lepiej funkcjonować i osiągać lepsze wyniki.

KB: Czy na polskim rynku pracy istnieje problem niedoboru umiejętności i niewystarczającej bądź niewłaściwej edukacji?

KI: Edukacja jest kluczem. Powinniśmy lepiej wykorzystać potencjał intelektualny polskiego społeczeństwa i kształcić te kom-

petencje, które przyczynią się do wzrostu innowacyjności naszej gospodarki. Jesteśmy jednak w takim momencie, że skupiamy się na przyziemnych problemach rynku pracy, zamiast myśleć o rozwoju i potrzebach polskiej gospodarki w przyszłości. Kształcimy młodych, wyposażając ich w wiedzę dostępną w Internecie, zamiast uczyć pracy zespołowej, innowacyjnego myślenia, kreatywności. Musimy też wiedzieć, jak kierować karierą młodych ludzi, żeby wybierali zawody potrzebne za 5, 10 czy 15 lat. Przykładowo w zeszłym roku ze względu na pandemię potrzebnym zawodem była profesja pielęgniarki, co też potwierdzają badania. Są one jednak robione wstecz zamiast do przodu. I ciężko przewidzieć, czy za 5 lat, gdy sytuacja pandemiczna się zmieni, będziemy potrzebowali tak wielu pielęgniarek, czy raczej budowlanców i kierowców. Powinniśmy mieć narzędzia, które pozwolą nam to przewidywać, tak jak w Niemczech. A pamiętajmy, że chodzi o przyszłość naszych dzieci. Powtarzam się, ale uważam, że to jest szalenie istotne. To zadanie nie tylko dla polityków i przedsiębiorców, ale też rodziców, bo właśnie oni są najlepszymi doradcami dla swoich dzieci, jeżeli chodzi o wybór ścieżki zawodowej.

Niech ten wybór nie będzie dyktowany modą czy tym, gdzie na studia idą znajomi. Warto przyjrzeć się kompetencjom naszych dzieci i zobaczyć, co je naprawdę interesuje. Jeżeli mamy w domu pasjonata motoryzacji, może nie warto wysyłać go na prawo, tylko niech zostanie najlepszym mechanikiem w swoim regionie. To pasja powinna dyktować nasz rozwój, a rodzice powinni nas w tym wspierać.

KB: Czy pan swoim pracownikom pozwala na pracę zdalną?

KI: Tak, moi pracownicy pracują zdalnie, ale z założeniem, że jest to wymiar kilku dni w tygodniu. Zresztą jest to zgodne z oczekiwaniami, które zbadaliśmy jeszcze w 2021 r. Okazało

się wtedy, że co trzeci Polak chce jednego dnia pracy z domu, ale zagwarantowanego w kodeksie pracy. W skali roku oznacza to 50 dni roboczych. Co piąta osoba uważała, że umożliwienie skorzystania z *home office* w wymiarze takim jak urlop, czyli 20–26 dni w roku, byłoby sprawiedliwym rozwiązaniem. Przypominam jednak o pewnych ograniczeniach pracy zdalnej. Dla 22 proc. osób pracujących tylko zdalnie największym problemem był brak zbudowania relacji z zespołem. Natomiast respondenci pracujący hybrydowo wskazywali, że najtrudniejsze okazało się wdrożenie na stanowisko oraz zapoznanie się z nową organizacją (obie odpowiedzi po 26 proc.).

Motywacją do zdobywania nowej wiedzy jest to, że chociaż nie widzimy przyspieszającej automatyzacji, już 17 proc. z nas zna kogoś, komu robot zabrał pracę.

Edukacja jest kluczem. Powinniśmy lepiej wykorzystać potencjał intelektualny polskiego społeczeństwa i kształcić te kompetencje, które przyczynią się do wzrostu innowacyjności naszej gospodarki.

Poważne zmiany demograficzne wpływają na rynek pracy i sytuację lokalnych gospodarek

- Od kilku lat mamy sytuację, w której bezrobocie przestaje być problemem dla gospodarki. Ono oczywiście pozostaje problemem społecznym.
- Część zawodów i branż jest mocno dotknięta geriatryzacją – coraz więcej pracujących jest w wieku przedemerytalnym albo emerytalnym.
- W większości gmin w Polsce nadal spada liczba osób w wieku przedprodukcyjnym i od kilku lat maleje liczba osób w wieku produkcyjnym.
- W wielu małych ośrodkach jedyny rzemieślnik, projektant, inżynier czy lekarz jest emerytem. W wymiarze lokalnym nie tylko nie ma ludzi do pracy, ale także tych, którzy mogą przejąć i kontynuować działalność istniejących firm.
- Powszechne marzenie rodziców to zakup dla dziecka mieszkania w dużym mieście. Zatem w Polsce lokalnej wychowujemy nasze dzieci dla zewnętrznych rynków pracy.

Z **Januszem Szewczukiem** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Żyjemy w czasach, w których na gospodarkę wydają się wpływać sprzeczne tendencje. Najpierw mieliśmy dynamiczny wzrost w wielu sektorach, ale też pogłębiające się deficyty na rynku pracy. Później nastąpiła pandemia. Teraz korekta, migracje, wojna. Co będzie miało największy, decydujący wpływ na naszą gospodarkę?

Janusz Szewczuk: Moja wiedza wynika z doświadczeń współpracy z małymi i średnimi miastami oraz gminami wiejskimi w całej Polsce. Zespół doradców Związku Miast Polskich, którego jestem członkiem, współpracuje z ponad tysiącem gmin w całym kraju. Są to w większości gminy zagrożone marginalizacją w wymiarze gospodarczym i społecznym. Aby odpowiedzieć na pana pytanie, trzeba się bliżej przyrzeć temu, co się w lokalnych gospodarkach dzieje. W ciągu ostatnich kilku lat mogliśmy obserwować różnicowane zmiany. Rosła liczba firm, rosły inwestycje, zatrudnienie i wynagrodzenia pracowników, rosły dochody firm i pracujących

oraz generowane podatki. W ostatnich dwóch latach sytuacja zaczyna się zmieniać. W wielu miastach nadal rośnie liczba firm, rosną dochody i podatki. Równocześnie pojawiają się niekorzystne zmiany na lokalnych rynkach pracy. Z powodu niepożądanych zmian demograficznych rośnie liczba pracowników przechodzących na emeryturę, a młodych ludzi na ich miejsce jest coraz mniej. W efekcie w wielu miastach obserwujemy spadki zatrudnienia ogółem i mimo dalszego wzrostu wynagrodzeń – spadki dynamiki wzrostu dochodów wszystkich pracujących. Są miasta i gminy, gdzie emeryci i renciści stali się już największą grupą podatników.

Dziś prosta ocena sytuacji gospodarczej może być następująca: ludzie mają nieco mniej pieniędzy, mniej konsumują, a lokalny popyt na usługi i produkty firm nie jest już silnym generatorem ich wzrostu. Dodatkowo mamy do czynienia z korektą, i jest ona więcej niż delikatna, szczególnie z powodu zmian cen energii, które mocno wpływają na konkurencyjność w wielu sektorach.



© KAMIL BROSZKO

Ale prawdziwej oceny sytuacji można dokonać, jeżeli uwzględni się wspomniany aspekt konkurencyjności. Mimo spadku zatrudnienia w lokalnej gospodarce ogółem mamy sektory, w których ono nadal rośnie. Firmy prowadzące działalność na zewnętrznych rynkach, mimo tego, że zostały dotknięte wzrostami kosztów energii, mogą być konkurencyjne i nadal zwiększać sprzedaż i swoje udziały w rynku.

Podsumowując: bardzo poważne zmiany demograficzne już wpływają na rynek pracy i ogólną sytuację lokalnych gospodarek. Kumulują się gospodarcze konsekwencje okresu pandemii i okresu wojny. Mamy do czynienia ze złożoną i skomplikowaną sytuacją, a wiele poglądów, którymi się posiłkowaliśmy w ocenie sytuacji w poprzednich latach, powinno się zweryfikować.

KB: A jakie zmiany demograficzne będą wpływać na gospodarkę w kolejnych latach?

JS: Od kilku lat mamy sytuację, w której bezrobocie przestaje być problemem dla gospodarki. Ono oczywiście pozostaje problemem społecznym, bo dotyczy konkretnych zawodów, terytoriów lub pewnych grup społecznych, w których na przykład jest przenoszona z pokolenia na pokolenie. Natomiast z punktu widzenia gospodarki obecnie nie jest problemem bezrobocie, a coraz bardziej odczuwalny brak ludzi do pracy. Gdy dziś słyszę, że jest lepiej, bo spada bezrobocie, to mam wrażenie, że wykorzystuje się historyczne postrzeganie bezrobocia jako czegoś bardzo negatywnego. Jak ktoś mówi, że bezrobocie spada, to znaczy, że jest dobrze, a jeżeli jeszcze twierdzi, że do tego spadku się przyczynił, to stawia go to w niezwykle pozytywnym świetle.

Janusz Szewczuk – ekspert Związku Miast Polskich, ekspert kluczowy ds. współpracy z samorządem. W latach 90. sprawował funkcje kierownicze w instytucjach publicznych. Wdrażał w polskich warunkach nowe instrumenty zarządzania i nowe programy rozwoju. Był radnym i członkiem Zarządu Miasta Szczecina, wiceprezes Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście, dyrektorem ds. rozwoju programu LGPP – USAID, specjalistą programu Rozwój Obszarów Wiejskich, realizowanego przez Bank Światowy. Kierownik projektów z obszaru planowania strategicznego i współpracy regionalnej dla samorządów w Polsce, na Łotwie, Węgrzech, Słowacji, w Bułgarii, Rumunii, Mołdowie, Ukrainie, Kazachstanie, Albanii, Gruzji. Prelegent konferencji poświęconych rozwojowi lokalnemu. Trener i kierownik krajowych i międzynarodowych projektów szkoleniowych. Obywatel honorowy miasta Tbilisi, gdzie od kilku lat prowadzi projekty z udziałem polskich miast.

Dzisiaj rzeczywistość jest inna. Przede wszystkim w większości gmin w Polsce nadal spada liczba osób w wieku przedprodukcyjnym i od kilku lat maleje liczba osób w wieku produkcyjnym. W wielu gminach ten spadek jest bardzo silny i jego dynamika rośnie. Jeżeli oceniamy krótką perspektywę, to pomocny jest parametr, który określamy jako płynność rynku pracy. Liczymy różnicę między grupą osób w wieku 60–64 lat, czyli tymi, którzy w okresie najbliższych pięciu lat opuszczają rynek pracy, a grupą osób w wieku 20–24, czyli tymi, którzy w tym samym czasie będą wchodzić na ten rynek. Dzięki tej metodzie badamy strumienie, które wpływają na potencjał siły roboczej. W latach 90. mieliśmy blisko 3,5 mln nadwyżki młodych ludzi nad opuszczającymi rynek pracy. To sprawiało, że wielu młodych swoich perspektyw zawodowych musiało szukać poza granicami Polski. Teraz sytuacja jest odwrotna: to przechodzących w wiek emerytalny jest o 1,2 mln więcej. Luka pokoleniowa narasta. A to oznacza, że pracodawcom, zarówno publicznym, jak i prywatnym, coraz trudniej znaleźć zastępców za tych, którzy odchodzą na emeryturę. Część zawodów i branż jest mocno dotknięta geriatryzacją – coraz więcej pracujących jest w wieku przedemerytalnym albo emerytalnym. Ponadto w niektórych miastach wśród wszystkich osób prowadzących działalność gospodarczą nawet jedna trzecia jest w wieku emerytalnym. W wielu małych ośrodkach jedyny rzemieślnik, projektant, inżynier czy lekarz jest emerytem. W wymiarze lokalnym nie tylko nie ma ludzi do pracy, ale także tych, którzy mogą przejąć i kontynuować działalność istniejących firm. Dopiero od niedawna mamy możliwość korzystania z przepisów o sukcesji działalności gospodarczej. Z naszych badań, w których udział wzięło kilkadziesiąt tysięcy uczniów ostatnich

klas szkół średnich w całej Polsce, wynika, że tylko 10 proc. młodych ludzi wywodzących się z rodzin, w których prowadzona jest działalność gospodarcza, rozważa jej przejęcie. Zmiana pokoleniowa w firmach może już się nie dokonać i jest to poważne zagrożenie dla jakości życia mieszkańców.

KB: Luka pokoleniowa nie jest zapewne identyczna w całym kraju.

JS: Istotne jest rozróżnienie między ośrodkami wielkomiejskimi, w których luka w ostatnich latach się zmniejsza, i Polską lokalną, gdzie ona rośnie. W pierwszym okresie transformacji ustrojowej duża nadwyżka ludzi młodych gotowych do podjęcia pracy generowała bezrobocie i zmuszała ich do emigracji. Dzisiaj do konkurencji o polską młodzież stanęły duże krajowe ośrodki. W nich dziurę pokoleniową wypełniają dziesiątki tysięcy młodych ludzi z małych miejscowości. To się dużym miastom udaje ze względu na uwarunkowania kulturowe i powszechne przekonanie, że w wielkich ośrodkach żyje się lepiej. Zresztą niekoniecznie musi to być prawda, ale nauczyciele, doradcy zawodowi, władze lokalne i sami młodzi mieszkańcy małych ośrodków postrzegają duże miasta jako bardziej atrakcyjne do pracy i życia. Powszechne marzenie rodziców to zakup dla dziecka mieszkania w dużym mieście. Zatem w Polsce lokalnej wychowujemy nasze dzieci dla zewnętrznych rynków pracy, niegdyś za granicą, a dziś przede wszystkim w największych ośrodkach w kraju. Potrzebujemy wielkiej zmiany. Całe pokolenia wyrastają w przekonaniu, że fajne zawody są w wielkich miastach. A działający lokalnie weterynarz, inżynier, rzemieślnik – posiadacze zakładu, majątku, nieruchomości – są oceniani niżej. Do tego wszystkie zawody związane z korporacjami, marketingiem, zarządzaniem nowymi technologiami itd. są uznawane za najciekawsze. Natomiast profesje, które są związane z produkcją i usługami dla ludności, przez lata stygmatyzowaliśmy. Dziś sytuacja jest taka, że duże miasta jeszcze korzystają, „zasysając” młodych ludzi, chociaż wzrost kosztów życia w tychże powoduje, że wiele osób rewiduje swoje marzenia i wyobrażenia o rzeczywistości. Natomiast zmiana świadomości w wymiarze lokalnym jest chyba ciągle przed nami. By ona się dokonała, potrzebna jest wielka koalicja – rodziców, nauczycieli, lokalnych przedsiębiorców i władz – żeby budować ścieżki lokalnych karier zawodowych. Oczywiście nie chodzi o to, żeby zatrzymywać wszystkich młodych ludzi podążających za swoimi marzeniami, ale ważne jest, by stabilizować lokalny fundament społeczny.

KB: Czy wpływ na trend mają też lokalni przedsiębiorcy?

JS: Oni odgrywają szczególną rolę w tym przypadku. Niestety, byli trochę zepsuci sytuacją, która utrzymywała się przez ostat-

Potrzebujemy wielkiej zmiany. Całe pokolenia wyrastają w przekonaniu, że fajne zawody są w wielkich miastach. A działający lokalnie weterynarz, inżynier, rzemieślnik są oceniani niżej.

nie 30 lat, bo mogli pracowników zwalniać i nie musieli długo czekać na następnych. Dzisiaj w wielu przypadkach przedsiębiorcy muszą zabiegać z dużym wyprzedzeniem o pracowników, muszą wchodzić we współpracę ze szkołami i dbać o zatrudnionych. Nie wystarczy już wypełnianie przez pracodawcę obowiązków prawnych i realizowanie świadczeń płacowych. Podczas warsztatów często przywołuję opowieść przedsiębiorcy z Ukrainy, który opowiadał mi, w jaki sposób buduje lojalność pracowników i lokalnej społeczności.

Zaprasza swoich pracowników, by rekomendowali do pracy członków swojej rodziny. Zatrudnia kolejne pokolenia i pokazuje, że możliwe jest zajęcie miejsca pracy po ojcu i po mamie. Z drugiej strony włącza myślenie lojalnościowe, bo kiedy wykształci syna swojego pracownika, to ten ostatni czuje się współodpowiedzialny. Spotykamy się z sytuacjami, gdy przedsiębiorca wspiera znane kluby sportowe, rozpoznawalnych sportowców, ale rzadko firma sponsoruje amatorski klub piłkarski, w którym grają dzieci jej pracowników. Wsparcie finansowe klubu przez lokalną firmę daje możliwość zatrudnienia trenera, zakupu profesjonalnego sprzętu i rozwijania pasji sportowych dzieci i młodzieży. W ten sposób buduje się pozycję społeczną przedsiębiorcy i relacje pomiędzy lokalnym biznesem, samorządem i społecznością. Podobne mechanizmy z wykorzystaniem ulg podatkowych na finansowanie działalności pożytku publicznego mogą być wykorzystane do wsparcia aktywności kulturalnej, edukacyjnej, wypoczynkowej pracowników i członków ich rodzin. Takie zjawisko polegające na dobrej współpracy i naturalnych kontaktach nie jest powszechne, w efekcie braku takich działań małe ośrodki przegrywają z dużymi pod względem wielkości wynagrodzeń, a dziura pokoleniowa w dużych miastach, o której mówiłem wcześniej, jest zaklejana migracją z interioru. Lukę w lokalnych rynkach pracy pomagają zapełnić imigranci spoza gminy i kraju, ale największy udział w pomniejszeniu deficytu siły roboczej mają osoby, które już powinny być na emeryturze. Wśród imigrantów z zagranicy dominują głównie Ukraińcy, chociaż coraz więcej mamy pracowników z Azji i Afryki. Efektem tych zjawisk jest dalszy wzrost zatrudnienia w największych ośrodkach miejskich oraz spadek liczby pracujących w Polsce powiatowej. Poza uwarunkowaniami makroekonomicznymi i geopolitycznymi, skutkami pandemii i wojny coraz bardziej odczuwamy negatywne konsekwencje zmian demograficznych. Obawiam się, że wpływ tego czynnika na gospodarkę nie jest należycie oceniany. Emocjonujemy się gwałtownymi wzrostami kosztów energii, wpływem wojny na sytuację gospodarczą, ale o przyczynach i skutkach zmian demograficznych nie potrafimy rozmawiać. Przez lata to migracje były główną przyczyną spadku liczby mieszkańców miast, dziś to ujemny przyrost naturalny

ma większy udział w redukcji lokalnej siły roboczej. Jest to efektem nakładania się przez lata niekorzystnych procesów: emigracji młodych, spadku liczby kobiet w wieku, w którym rodzi się dzieci, spadku dzietności poniżej poziomu zastępowalności pokoleń. W wielu miastach w efekcie tych procesów w kolejnym pokoleniu będzie o połowę mniej młodych ludzi. A ci, którzy obecnie jeszcze pracują, choć są emerytami, nie będą w stanie tego robić zawsze. Pandemia spowodowała, że wielu z nich już kończy lub myśli o zakończeniu aktywności zawodowej. Niestety, cały czas rośnie liczba zgonów osób do 65. roku życia, co prawdopodobnie wiąże się z długotrwałymi skutkami zdrowotnymi pandemii. Występuje zatem szereg negatywnych zjawisk o charakterze fundamentalnym, których nie zniwelujemy w prosty sposób. Przez lata obowiązywał pogląd, że rozwój dużych ośrodków miejskich będzie ciągnął cały region. Jednak kiedy małe miasteczka i tereny wiejskie stracą swój potencjał normalnego funkcjonowania, załamanie się cała struktura osiedleńcza kraju. Oczywiście do tego jeszcze daleko, ale mamy już wiele przypadków, gdy zjawiska demograficzne poważnie obniżają potencjał społeczny i ekonomiczny obszaru, w którym nie ma witalnej siły lokalnej społeczności, a kurczący się popyt nie stymuluje wzrostu lokalnych firm. Nie można zbudować zdrowego układu społecznego i ekonomicznego bez zdrowej, stabilnej demografii.

KB: Musi istnieć równowaga pokoleń?

JS: Marzenia o srebrnej ekonomii w rozumieniu spokojnego miasteczka starszych ludzi to jest Latający Holender, którego nikt nie widział. Nie znam przykładu miasteczka starszych ludzi, które dłużej niż 30 lat wciąż takim pozostaje. W tym miejscu jeszcze raz wspomnę o badaniach Związku Miast Polskich przeprowadzonych wśród uczniów ostatnich klas szkół średnich, z których wynika, że tylko kilka procent młodych ceni sobie aktywność społeczną i pomaganie innym. Młodzi okazują brak zaufania do lokalnych partnerów społecznych bez względu na instytucję, którą ci reprezentują. Co ciekawe, również do przedsiębiorców, u których w przyszłości planują podjąć pracę. Pod koniec lat 90. większość młodych ludzi planowała założenie działalności gospodarczej. Później nastąpiło odbicie w kierunku sektora publicznego gwarantującego stabilne zatrudnienie. Dziś młodzi nie wiedzą, jakie kariery wybierać, dominuje pragnienie wykształcenia się na specjalistę i znalezienia dobrej pracy, przy równoczesnym mocnym braku zaufania do potencjalnych pracodawców. Mamy do czynienia z pokoleniem, w którym następują istotne zmiany. Jego przedstawiciele cenią sobie życie rodzinne i prywatność. W mniejszym stopniu mają ochotę na zakładanie działalności gospodar-

Dziś młodzi nie wiedzą, jakie kariery wybierać, dominuje pragnienie wykształcenia się na specjalistę i znalezienia dobrej pracy, przy równoczesnym mocnym braku zaufania do potencjalnych pracodawców.

czej, szukają dobrych miejsc pracy, lecz nie znają odpowiedzi na pytanie, jaka to konkretnie praca. Nie wiedzą też, gdzie ich przyszła praca miałaby się znajdować – czy w małej miejscowości, czy w dużym mieście, czy za granicą. Tylko 10 proc. tych młodych ludzi deklaruje chęć pracy w miejscu, w którym obecnie mieszka. Taka postawa stanowi główne ryzyko dla stabilnego rozwoju Polski lokalnej.

KB: Gdyby został pan poproszony przez lokalne forum przedsiębiorców

i polityków, które chciałoby zmienić sytuację, o jakąś receptę, to co by pan zaproponował? Może na początek w trzech punktach.

JS: Mogę odpowiedzieć, co w takiej sytuacji radzimy samorządom, z którymi pracujemy, i co sami robimy. Po pierwsze, staraliśmy się zidentyfikować lokalnych partnerów zainteresowanych współpracą i organizujemy stałe formy spotkań. Zapraszamy przede wszystkim przedsiębiorców, oczywiście też samorząd i szkoły, ale również inne instytucje, które są kluczowe dla funkcjonowania lokalnego rynku pracy, czyli urząd skarbowy, lokalny inspektorat ZUS, Państwową Inspekcję Pracy, straż pożarną. Dzięki temu ludzie, którzy wcześniej postrzegali siebie jako grupy po przeciwnych stronach barykady, uświadamiają sobie, że wszyscy mają dzieci w tej samej szkole. Mają też uzupełniające się kompetencje i wiedzę, które mogą pomóc w rozwijaniu lokalnego rynku pracy. Jeżeli uda się uaktywnić grupę liderów, którzy zaczną się regularnie spotykać, rozmawiać, poznają swoje problemy i potencjały, to w efekcie okazuje się, że możliwe jest wypracowanie programu rozwoju lokalnej gospodarki i realizowanie szeregu wspólnych projektów.

Po drugie, kreowanie karier zawodowych związanych z lokalnymi rynkami pracy powinno być oparte nie tylko na niezbędnych kwalifikacjach, ale i pozycji społecznej w lokalnej społeczności. Warto równocześnie promować kulturę przedsiębiorczości i aktywności społecznej wśród dzieci i młodzieży. Proces powinien zaczynać się jak najwcześniej, już w przedszkolu, i być rozwijany na wszystkich etapach edukacji.

Po trzecie, niezbędne jest udostępnianie przestrzeni do mieszkania i pracy – przygotowywanie powierzchni do rozpoczynania działalności przez mieszkańców i terenów dla rozwoju lokalnych firm. Osobnym zagadnieniem, na inną rozmowę, jest potrzeba aktywnej polityki mieszkaniowej. Bez dostępnej lokalnie przestrzeni mieszkalnej dla młodych ludzi nie zatrzyma ich nawet atrakcyjna oferta pracy. Sferę mieszkaniową samorządy oddały podmiotom prywatnym, a deweloperzy budują w dużych ośrodkach miejskich, bo tam jest najwyższa marża. Potrzebujemy zatem w regionach aktywnej polityki mieszkaniowej.

Wspomniane elementy muszą być realizowane w sposób kompleksowy i ciągły. Nie może to być patchwork przypadkowych działań, lecz powinny się one opierać na wypracowanym wspólnie przez partnerów programie rozwoju lokalnej gospodarki. Ważne, żeby te wszystkie wymienione działania nie były rozrzucone jak puzzle, bo wtedy nie dadzą wartości dodanej. Kiedy są one zintegrowane, prowadzone wspólnie, monitorowane, wtedy możemy być pewni, że strategia rozwoju będzie czymś trwałym i nie wygaśnie po zakończeniu określonego projektu.

KB: A czy urzędy centralne i liderzy opinii publicznej rozumieją w ogóle, co się dzieje w Polsce lokalnej?

JS: Często spotykamy się z sytuacją, że już na poziomie lokalnym brakuje wiedzy i rozumienia zmian zachodzących w lokalnych gospodarkach. Włodarze, specjaliści i mieszkańcy nie dysponują danymi na temat rzeczywistego stanu lokalnej gospodarki. W związku z tym trudno identyfikować problemy i zagrożenia czy potencjały i szanse rozwojowe. Przystępując do pracy, najpierw prowadzimy badania partnerów i analizujemy dane obrazujące stan lokalnej gospodarki, między innymi udostępniamy lokalnym partnerom dane z Poltaxu, ZUS-u, KRUS-u, Głównego Inspektora Nadzoru Budowlanego. Dla przykładu w wielu małych miastach i gminach największą grupą podatników nie są już osoby pracujące, a renciści i emeryci. Ich łączne dochody bywają wyższe od tych deklarowanych przez osoby prowadzące działalność gospodarczą. Z drugiej strony są miasta i gminy, gdzie mamy do czynienia z dynamicznym rozwojem lokalnej gospodarki, ale brak dostępu do rzeczywistych danych sprawia, że potencjał rozwoju lokalnych partnerów jest niedoceniany przez samorządy. Dynamika wzrostu i wielkość dochodów mieszkańców i lokalnych firm przewyższają potencjał samorządów, podobnie skala inwestycji prywatnych jest wielokrotnie wyższa od publicznych. Przykładowo w jednym z obszarów, który obejmuje gminy z dwóch powiatów z kilkutysięcznymi miasteczkami powiatowymi, skala inwestycji w gospodarstwach rolnych mierzona nowo oddaną powierzchnią w obiektach budowlanych w ciągu ostatnich lat była czterokrotnie wyższa niż nowo oddane powierzchnie przemysłowe w Gdańsku. Podsumowując, mamy obszary w kryzysie, tracące wręcz zdolność do utrzymania struktury osiedleńczej, i mamy takie, które się rozwijają. Nie możemy stosować uogólnień, że Polska powiatowa umiera. Choć dzieje się tak w wielu miejscach, to istnieją również obszary bardzo dynamicznego rozwoju. W takich miejscach sprawy do przodu pcha najczęściej lokalny lider, może być nim burmistrz lub przedsiębiorca. Symptomatyczny jest przykład Łosic, gdzie to gospodarka ciągnie do przodu miasto i lokalni przedsiębiorcy budują osiedla dla pracowników ściąganych z Filipin. Z drugiej strony mogą wskazać przykład małego Karlina, w którym gospodarka rozwija się w efekcie inicjatyw podejmowanych przez burmistrza. Należy dodać, że otwierają się nowe

możliwości rozwoju dzięki modernizacji ciągów komunikacyjnych, przy których leżą oba miasteczka. Chciałem jeszcze podkreślić, jak ważne jest, abyśmy teraz wykorzystali szanse, jakie dają zmodernizowana S6 czy Via Carpatia. Ważne, by otwierać możliwości współpracy z partnerami z innych regionów i krajów, tworzyć warunki rozwoju dla lokalnych firm, promować lokalną kulturę. W efekcie stworzy to atrakcyjne warunki pracy i życia dla młodych mieszkańców, którzy nie będą już myśleli o wyjeździe.

KB: Z pana też wnioskuje, że potrzebujemy pewnej racjonalizacji na lokalnym rynku pracy. Czy na przeszkodzie nie staną jednak takie trendy, jak wielka rezygnacja albo ogólna niechęć do tzw. zwyczajnej pracy, którą deklaruje część młodych ludzi?

JS: W naszych badaniach obserwujemy zmiany ich postaw i planów w czasie. Ilustracją mogą być wnioski z wyników badań młodzieży prezentowane w jednym z powiatów przez naszą specjalistkę. Doradczyni podkreśliła zmianę pokoleniową i wskazała, jak sama odpowiedziała na pytania ankiety 20 lat wcześniej. Jej pokolenie, czyli obecnych 40-latków, na początku drogi zawodowej z chęcią przyjęłoby każdą pracę, bez specjalnych oczekiwań finansowych, kosztem swojego życia prywatnego itd. Teraz odpowiedzi młodych ludzi wskazują na następujące priorytety: stabilność społeczno-ekonomiczną, relacje z rodziną, pracę w wyuczonym zawodzie, niepodejmowanie działalności gospodarczej, oczekiwanie na ofertę, która im odpowiada. Jeżeli są gotowi, żeby na wymarzoną pracę czekać bardzo długo, rezultatem może być znaczne obniżenie jakości życia. O poziomie życia tych młodych ludzi zdecyduje to, czy rodzice będą w stanie kupić im mieszkanie we Wrocławiu czy w Krakowie lub spieniężyć i przekazać im wypracowany przez nich majątek.

Postawy społeczne i indywidualne młodych ludzi będą się zapewne nadal dynamicznie przewartościowywać. Pandemia na przykład wyhamowała migrację z mniejszych ośrodków do dużych miast. To jest oczywiste, bo ludzie w trudniejszych czasach nie podejmują decyzji życiowych niosących poważne konsekwencje. Część z nich nawet wróciła z wielkich ośrodków w rodzinne strony. Zobaczmy, czy to tendencja, która zostawi trwały ślad, czy za chwilę będzie odbicie. Do tego teraz dochodzi wojna i wiele innych czynników. Młodzi ludzie czują się w ostatnich latach mocno bezradni, nie tylko na rynku pracy, ale też życiowo. Brakuje im wiedzy, wsparcia, a dodatkowo wstrząsy takie jak wojna i pandemia jeszcze komplikują sytuację. Co do zmiany postaw kulturowych – też jesteśmy na mocnym zakręcie. Nie wiadomo, czy nadal będą się rozwijać trendy progresywne, życie skoncentrowane na nowych technologiach, dominacja dużych ośrodków, ciągłe zmiany i nienawiązywanie trwałych relacji. Być może w tym obszarze również nastąpi korekta. Ale to już nie jest doświadczenie naszego pokolenia, to będą rozstrzygać młodzi od nas.

Chcemy bronić ojczyzny, mniej wydajemy w sklepach, cenimy jakość, choć wzrasta rola ceny

Wnioski z sondażu „Teraz Polska”

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość przysparza coraz więcej pytań. Chcemy wiedzieć, czy niepewna sytuacja geopolityczna, zawirowania gospodarcze i niejasne perspektywy wpływają na nas, na nasze zachowania konsumenckie, na sposób postrzegania relacji z krajem. Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego zleciła przeprowadzenie badania społecznego na reprezentatywnej próbie. Przedstawiamy wybrane wnioski.

Sondaż „Teraz Polska” jest realizowany na jesieni każdego roku. Jego wyniki pozwalają zrozumieć przede wszystkim, jak zmieniają się zachowania i preferencje zakupowe Polaków, szczególnie zaś – w jaki sposób wpływają na nie jakość i cena produktu, ale także okoliczności pozarynkowe. Respondenci odpowiadają również na pytanie o pojmowanie patriotyzmu. Badanie zostało przeprowadzone w październiku br. za pomocą internetowej ankiety CAWI, a zrealizowała je firma ASM Reserach Solutions Strategy na próbie 1129 dorosłych Polaków.

Jak rozumiemy patriotyzm

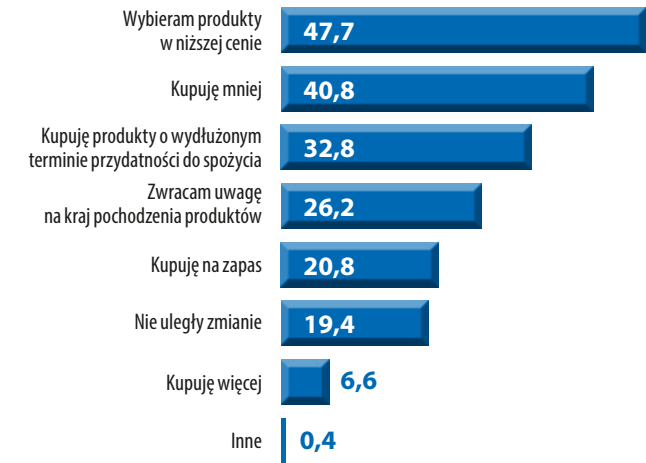
Coraz więcej Polaków zdaje sobie sprawę, że decyzje zakupowe jednostki mają wpływ na kondycję krajowej gospodarki i PKB. Można nawet powiedzieć, że od kilku lat panuje pewnego rodzaju moda na patriotyzm gospodarczy – kupowanie polskich produktów, a zwłaszcza na wspieranie małych, lokalnych firm. Trend ten jest skutecznie wykorzystywany przez przedsiębiorców, którzy budują swoją markę w oparciu o regionalne pochodzenie, wielopokoleniową tradycję i polski kapitał. Kupowanie produktów lokalnych ma dwie zalety: ekologiczną (krótsza droga transportu) i ekonomiczną (pieniądze do nas wracają w postaci wyższych wynagrodzeń, miejsc pracy czy lepszych usług publicznych). Obecnie aż 78,3 proc. ankietowanych, mając możliwość wyboru, deklaruje zakup produktów polskiego pochodzenia (zsumowane odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Tylko 3,9 proc. respondentów było przeciwnego zdania (zsumowane odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”). Nasuwa się zatem wniosek, że

Czym jest dla Pana/Pani patriotyzm dziś?
Proszę o wybranie maksymalnie trzech odpowiedzi.
(N = 1129, w %)



polscy konsumenci wykazują się patriotyzmem ekonomicznym, starają się wspierać krajową gospodarkę i coraz częściej wybierają produkty polskich producentów. Oczywiście taki wynik znajduje też potwierdzenie w innych badaniach. Według Grant Thornton polscy konsumenci są jednymi z najbardziej skłonnych do patriotyzmu konsumenckiego wśród dużych gospodarek Unii Europejskiej. Wskaźnik patriotyzmu konsumenckiego w 2022 r. w przypadku Polski wyniósł 68,1 pkt. Spośród 10 największych gospodarek UE wyprzedza ją tylko Hiszpania. Polacy chętniej kupują lokalne

Jak w obecnej sytuacji rynkowej, wywołanej kryzysem, zmieniły się Pana/Pani decyzje zakupowe? Proszę o wybranie maksymalnie trzech odpowiedzi. (N = 1129, w %)



produkty niż kojarzeni często z patriotyzmem gospodarczym Francuzi czy Włosi, a Niemców wyprzedzają niemal dwukrotnie. Na pytanie: „Czym jest dla Pana/Pani patriotyzm dziś?” ponad 41 proc. Polaków odpowiedziało, że kupowaniem polskich produktów. Była to czwarta najczęściej deklarowana przez respondentów odpowiedź. Na podium znalazły się kolejno: przywiązanie do polskiej kultury i tradycji (53,3 proc.), poczucie dumy narodowej (50,9 proc.) oraz gotowość do obrony kraju w obliczu zagrożenia (47,5 proc.). Badani wskazywali również na dbałość o wspólną przestrzeń (29,7 proc.) i wywieszanie flagi w dni świąt narodowych (19,5 proc.). Na ostatnim miejscu znalazło się stwierdzenie, że patriotyzm polega na płaceniu podatków w Polsce – wskazało na nie 18,1 proc. respondentów.

Zakupy z widmem recesji w tle

Od pewnego czasu rzeczywistość gospodarcza jest zmienia i niepewna. Najpierw pandemia przerwała łańcuchy dostaw i zachwiała posadami części branż. Następnie wojna w Ukrainie wywołała falę nieoczekiwanych zmian. Inflacja, a także prognozy recesji powodują zmianę zachowań konsumenckich, które mają wpływ na całą gospodarkę. Według danych z sondażu „Teraz Polska” aż 47,7 proc. ankietowanych deklaruje, że w czasie kryzysu wybiera produkty w niższej cenie, a 40,8 proc. – że kupuje mniej. Polacy kupują produkty o wydłużonym terminie przydatności do spożycia (32,8 proc.) oraz zwracają większą uwagę na kraj pochodzenia produktów (26,2 proc.). Ponad jedna piąta Polaków obawia się przerwy w dostępności niektórych artykułów i kupuje na zapas. Warto w tym kontekście przytoczyć jeszcze badanie „Prognozy zakupowe w e-commerce na najbliższe miesiące”, przeprowadzone przez analityków DHL Parcel Polska w sierpniu 2022 r. Okazuje się, że pomimo powszechnego trendu szukania oszczędności w związku z inflacją konsumenci planują zwiększenie swoich za-

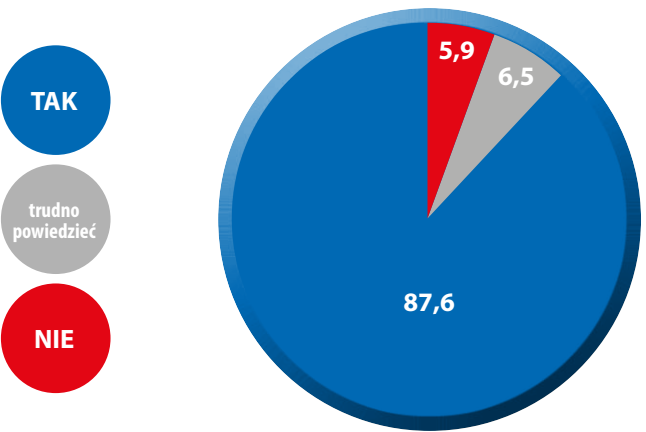
kupów online w kategoriach: żywność (21 proc.), artykuły biurowe (20 proc.), odzież (19 proc.), artykuły dla zwierząt (18 proc.), kosmetyki i suplementy diety oraz leki (18 proc.). Są to podstawowe kategorie, z zakupu których trudno byłoby zupełnie zrezygnować. Wydaje się zatem, że konsumenci rezygnują z produktów luksusowych na rzecz tych niezbędnych każdego dnia. Bez wątpienia wiąże się to ze zmniejszeniem budżetów na zakupy, jednak w niektórych sektorach mimo trudniejszej sytuacji konsumentów będzie można nawet mówić o wzrostach sprzedaży.

Najważniejsza jest jakość, ale najlepiej – w dobrej cenie

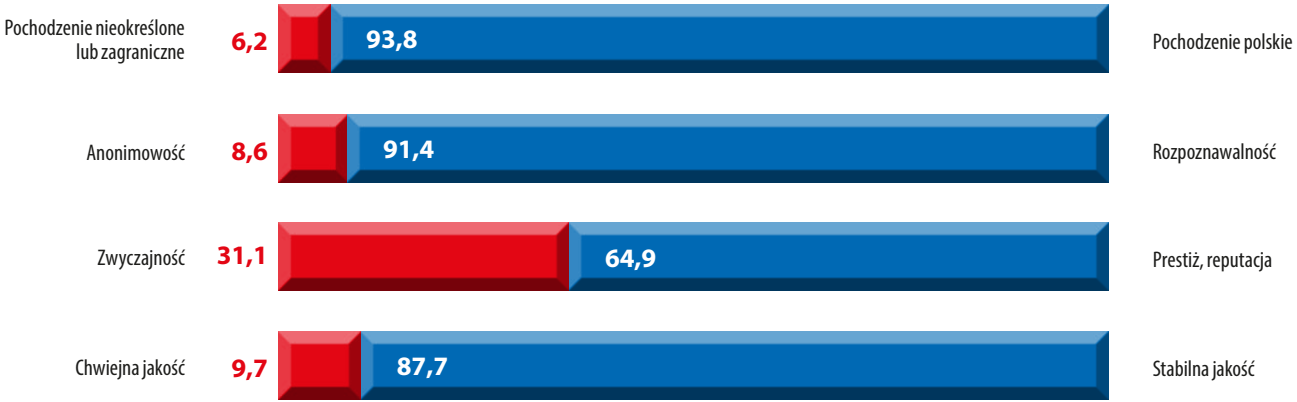
Polscy konsumenci podczas zakupów na pierwszym miejscu stawiają jakość, a w drugiej kolejności patrzą na cenę produktów i usług. Trend ten obserwowany jest niezmiennie od 2017 r., kiedy to pierwszy raz odnotowano zmianę na pozycji lidera. Na pytanie: „Co jest dla Pana/Pani najważniejsze podczas codziennych zakupów?” aż 79,8 proc. ankietowanych odpowiedziało, że jakość, natomiast cena została wskazana przez blisko 75,8 proc. respondentów. Jako kolejne czynniki konsumenci wskazali: opakowanie (26 proc.), znaki jakości zamieszczone na produkcie (24,4 proc.), walory ekologiczne (20,6 proc.) oraz kraj pochodzenia produktu (17,3 proc.). Porównując otrzymane wyniki z tymi uzyskanymi w ubiegłych latach, można zauważyć, że jakość i cena nadal są głównymi czynnikami branymi pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

Z sondażu „Teraz Polska” wynika również, że konsumenci większą wagę niż w ubiegłych latach przywiązują do wyglądu opakowania oraz umieszczonych na nim znaków jakości. Te dwa czynniki zanotowały największy wzrost w porównaniu z badaniem ubiegłorocznym (opakowanie – 16 pkt proc., znaki jakości – 10 pkt proc.). Wyniki badań pokazują, że konsumenci są zarówno bardziej świadomi, jak i wymagający. Coraz więcej osób czyta etykiety, analizuje składy produktów oraz dokładnie sprawdza

Czy jako konsument spotkał się Pan / spotkała się Pani kiedykolwiek z Godłem „Teraz Polska”? (N = 1129, w %)



Z jakimi cechami kojarzą się Panu/Pani produkty/usługi nagrodzone Godłem „Teraz Polska”? Proszę o dokonanie wyboru jednej cechy z każdej pary. (N = 989, w %)



opinie innych klientów przed zakupem. Powszechne posiadanie smartfonów z mobilnym Internetem spowodowało, że dostęp do informacji nigdy nie był tak szybki i prosty. W kilkanaście sekund możemy przeczytać opis produktu i oceny oraz porównać cenę w kilku sklepach. Świadomy konsument wymaga więcej od producenta, i to nie tylko w kwestii jakości samych produktów i usług, ale również w zakresie opakowania, certyfikatów jakości czy wizerunku marki w sieci.

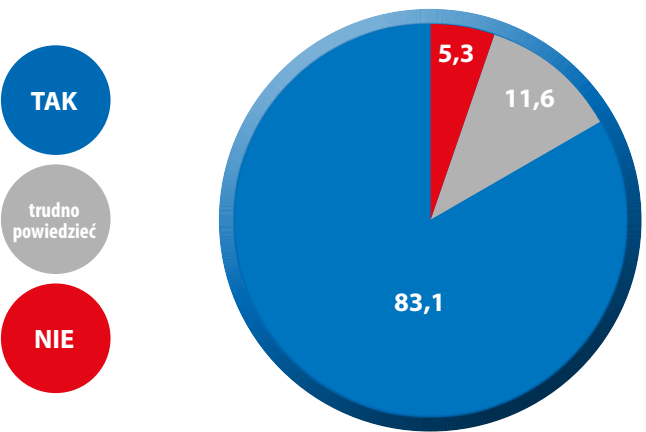
Ten sam świadomy i wymagający konsument zdaje sobie sprawę, że jakość kosztuje. Na pytanie: „Czy byłby Pan skłonny / byłaby Pani skłonna zapłacić więcej za produkt wysokiej jakości?” 73,5 proc. respondentów odpowiedziało, że tak. Około jedna piąta (20,7 proc.) nie miała konkretnego zdania, natomiast jedynie 5,8 proc. zadeklarowało, że nie zapłaci więcej za taki produkt. Dominujące zachowania konsumenckie mogą wynikać ze wzrostu zamożności społeczeństwa oraz ciągłego dążenia jednostek do poprawiania swojej sytuacji materialno-bytowej.

Godło „Teraz Polska”

Od wielu lat Godło „Teraz Polska” należy do najbardziej rozpoznawalnych znaków promocyjnych w Polsce. Jego znajomość w badaniach ankietowych corocznie deklaruje ponad 70 proc. konsumentów. W tym roku aż 87,6 proc. ankietowanych odpowiedziało, że spotkało się ze znakiem „Teraz Polska” na produktach lub usługach. Jest to wzrost o ponad 9 pkt proc. w porównaniu z badaniami przeprowadzonymi w ubiegłym roku. Godło „Teraz Polska” jest utożsamiane z wysoką jakością produktów i usług, co jednoznacznie potwierdzają odpowiedzi udzielone przez respondentów. Ma to ogromne znaczenie w kontekście zachowań konsumentów, ponieważ od 2017 r. badani deklarują, że to właśnie jakość jest dla nich najważniejsza podczas codziennych zakupów. Co więcej, odpowiedzi ankietowanych dowodzą skuteczności znaku jako narzędzia wspierającego sprzedaż. Aż

83 proc. respondentów uważa, że Godło „Teraz Polska” jest dobrym sposobem oznaczania wysokiej jakości polskich produktów i usług, a także – co warto podkreślić – zachęca ich do zakupu. Ankietowani, zapytani o skojarzenia z produktami i usługami nagrodzonymi Godłem „Teraz Polska”, wskazują głównie polskie pochodzenie, dużą rozpoznawalność, stabilną jakość i bardzo dobrą reputację. Tylko 3 proc. badanych odpowiedziało, że znak z niczym im się nie kojarzy. Wyniki badania kolejny rok z rzędu potwierdzają, że Godło „Teraz Polska” budzi zaufanie klientów i wzmacnia prestiż marki, a także bezpośrednio wpływa na decyzje zakupowe. Silnej pozycji znaku promocyjnego nie osłabiła obecna sytuacja rynkowa. Mimo że konsumenci zwracają większą uwagę na cenę, to jednak nadal kluczowym czynnikiem decydującym o zakupie jest jakość, czyli najważniejsze kryterium, według którego oceniane są produkty i usługi w Konkursie „Teraz Polska”.

Czy według Pana/Pani logo „Teraz Polska” jest dobrym sposobem oznaczania wysokiej jakości polskich produktów/usług i zachęca do ich zakupu? (N = 989, w %)



Rok 2023 w biznesie

Czołowi przedsiębiorcy i menedżerowie mówią, co nas czeka

W ciągu mijających dwóch lat zderzyliśmy się z dwoma czarnymi łabędziami: pandemią i wojną. Uprawdopodobnia się dziś perspektywa recesji, a silnie oddziałujące procesy, jak choćby kryzys energetyczny czy wzrost roli państwa, przysparzają pytań o przyszłość nie tylko społeczeństwa, ale także firm, spółek, biznesu. Dodatkowo coraz silniej wybrzmiewają pytania o granice wzrostu gospodarczego i o współodpowiedzialność za społeczeństwo i planetę.

Kamil Broszko

Jak będzie wyglądała rzeczywistość, otoczenie funkcjonowania biznesu, w roku 2023? Jakich zmian należy się spodziewać i jak się do nich przygotować? Te pytania zadaliśmy czołowym krajowym przedsiębiorcom i menedżerom. Zachęcam do lektury ich wypowiedzi.



Janusz Komurkiewicz,
członek zarządu Fakro,
laureata Godła „Teraz
Polska”

Wszystkie wskaźniki gospodarcze pokazują, że zbliżający się rok 2023 będzie trudny w budownictwie. Kumulacja negatywnych zjawisk wpływa na obniżenie akcji kredytowej na

rynku nieruchomości aż o 70 proc., co bezpośrednio przekłada się na zmniejszenie popytu na produkty budowlane. Niestabilne ceny surowców i półproduktów oraz przerwane łańcuchy dostaw również negatywnie wpływają na planowanie produkcji. Jednak my kryzys staramy się wykorzystać do zmian. Naszym celem jest dostosowanie oferty, aby była odpowiednia na te trudne czasy. Już w przyszłym roku wprowadzimy nową generację okien dachowych Greenview o lepszych parametrach termoizolacyjnych. Poddasze z tymi oknami będzie wymagało mniej ciepła do jego ogrzania, co bezpośrednio przełoży się na niższe rachunki. Kolejnym elementem jest zwiększenie sprzedaży na rynkach zagranicznych, na których koniunktura budowlana jest lepsza niż na rodzimym rynku. Elastyczność, optymalizacja produkcji

i logistyki oraz transformacja cyfrowa i energetyczna to kolejne aspekty, nad którymi pracujemy. Zielona transformacja Fakro to m.in. obniżenie wysokich kosztów energii elektrycznej poprzez zastosowanie fotowoltaiki jako źródła energii wykorzystywanej w procesie produkcji czy wymiana oświetlenia w całej firmie na mniej energochłonne. Używanie półproduktów z recyklingu oraz tworzenie produktów, które nadają się praktycznie w całości do ponownego przetworzenia, to nasz wkład w ochronę środowiska.



Piotr Zadrożny, prezes
TUZ Ubezpieczenia,
laureata Godła „Teraz
Polska”

Jedyny pewnik, który można i należy przyjąć, to więcej zagrożeń i związane z nimi liczne znaki zapytania. To oznacza, że lepiej być przygotowanym na różne możliwe scenariusze,

więc warto się ubezpieczać. Dla niektórych brzmi to jak slogan reklamowy, ale jest dobrą radą, szczególnie cenną i wartą rozważenia w tak trudnych czasach, jak obecne. I to dotyczy wszystkich: zarówno osób prywatnych, jak również firm, małych i dużych, instytucji czy organizacji. Nie da się przewidzieć wszystkich zagrożeń wynikających z pandemii, wojny w Ukrainie czy co najmniej niewykluczonych innych poważnych konfliktów. Ale w obszarach najważniejszych dla poszczególnych podmiotów warto zabezpieczyć się tak dobrze, jak to tylko możliwe. Widzimy, że transport towarów i usług bywa zagrożony, co może powodo-

wać duże straty i ich przykre konsekwencje. Do tego zwiększa się przestępczość, w tym liczba kradzieży, także w Internecie. To wszystko sprawia, że musimy być bardziej elastyczni, przewidujący i zapobiegliwi.



Robert Kożuchowski,
prezes zarządu
Inter-Broker Sp. z o.o.,
laureata Godła „Teraz
Polska”

Obecne otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne znacznie bardziej niż dotychczas wpływa na prowadzenie działalności. Wojna na wschodzie, galopująca

inflacja, ceny energii i materiałów, wysokie odsetki od kredytów, nieustanne zmiany w prawie, powszechna frustracja społeczeństwa, dostępność pracowników – to najczęstsze wyzwania, które stoją przed przedsiębiorcami. Pandemia spowodowała, że opracowaliśmy procesy, które zapewniają ciągłość pracy i jej elastyczność. Tutaj jednak pojawia się znacznie zwiększone ryzyko cyberprzestępstw i konieczność skutecznego zabezpieczenia. Niełatwe jest także nieustanne dostosowywanie się do przepisów unijnych; można tu wskazać na przykład na AML (przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu) czy na ochronę sygnalistów. Nie da się już funkcjonować bez specjalisty ds. compliance. Branża, którą reprezentuję, nie ma wpływu na bezpośrednie zwiększenie przychodów z poszczególnych produktów ubezpieczeniowych, więc jedyną możliwością zmniejszenia kosztów jest bardzo rozsądne korzystanie z materiałów i mediów oraz efektywne wykorzystanie potencjału i wiedzy pracowników. Inflacja wywołuje również konieczność ciągłej modyfikacji sum ubezpieczenia nieruchomości i pojazdów w taki sposób, aby ewentualne odszkodowanie za szkodę, która powstanie za kilka miesięcy, było realne i wystarczające na pokrycie straty przedsiębiorcy.



Robert Wojtkowski,
prezes zarządu Gardens-
-Software Sp. z o.o.,
laureata Godła „Teraz
Polska”

Pandemia i wojna w Ukrainie są niewątpliwie rzeczywistymi przyczynami zmian, jakie zachodzą na naszym rynku, jednak nie są to na razie zmiany, które powo-

dowałyby czarny scenariusz załamania owego rynku. Proszę zauważyć, że są także gałęzie przemysłu, które bardzo zyskały na

pandemii, i takie, które przeżywają hossę dzięki obecnej sytuacji. Od lat obserwujemy, że wzrost gospodarności Polaków jest odporny na działania polityczne. Rządy się zmieniają, a działalność spółek ewoluuje, powoli, ale do przodu. To, jak będzie wyglądał nasz biznes, nasze spółki, w przyszłym roku, zależy tylko od nas samych i od tego, jak rzetelnie jako przedsiębiorcy będziemy pracować. Mogę mówić przede wszystkim o naszej branży IT. Zagraniczne firmy wykorzystują krajowe zasoby informatyczne, bowiem nadal jesteśmy „tanią siłą roboczą”. Firmy, które sprzedają usługi programistyczne na rynki zagraniczne, nie widzą żadnego kryzysu, wręcz przeciwnie. Stawki dla programistów są tam trzy razy wyższe niż u nas w kraju. Zatem należy się spodziewać, że usługi IT bardzo zdrożeją na rodzimym rynku – nie będzie innego sposobu na utrzymanie kadry programistów. Uwzględniając wzrost cen energii, należy przypuszczać, że zdrożeją podstawowe aspekty działalności spółek, co wywoła oczywiście zwiększenie kosztów życia przeciętnych Polaków. Będziemy stopniowo dorównywać do strefy euro i polski biznes niewątpliwie czeka czas próby. Przetrawmy, jeśli położymy nacisk na eksport naszych produktów i usług.



Katarzyna Furmanek,
prezes Laboratorium
Kosmetycznego Floslek,
laureata Godła „Teraz
Polska”

Branża kosmetyczna jest relatywnie odporna na zawirowania rynkowe. Już pandemia – choć wprowadziła w naszą codzienność dużo niepewności i chaos

– pokazała, że potrafimy być elastyczni i znaleźć wyjście z każdej, nawet najtrudniejszej sytuacji. To powinno nas nastrajać pozytywnie. Jednak w ostatnich miesiącach obserwujemy spadek optymizmu konsumenckiego. Widoczna jest daleko idąca ostrożność, spowodowana dwucyfrową inflacją i niepewnością jutra, co niewątpliwie przełoży się na decyzje zakupowe Polaków. Wyzwaniem dla krajowych producentów, w tym dla naszej firmy, jest silny wzrost kosztów produkcji. Praktycznie każda partia kosmetyków wytwarzana jest w innej cenie z powodu nagłych i gwałtownie zmienianych cen surowców lub opakowań oraz rosnących cen nośników energii. Trudno snuć dalekosiężne plany w takich warunkach. Sytuacja zmusza przedsiębiorców do podejmowania decyzji tu i teraz. Nie boimy się wyzwań, ale chcemy być na nie dobrze przygotowani. Dlatego największe wydatki i inwestycje planujemy w związku z realizacją polityki Europejskiego Zielonego Ładu. W obszarze produkcji obecnie skupiamy się na wdrażaniu rozwiązań zgodnych ze standardami wymaganymi przez Przemysł 4.0. Nie rezygnujemy z zaplanowanych wcześniej inwestycji, bo te są dla nas priorytetem, podstawą i gwarancją

ciągłego rozwoju oferty, ale wprowadzamy zmiany w zakresie planowania zapasów i działań logistycznych. Skupiamy się na maksymalnej optymalizacji kosztów i szukaniu rozwiązań, które w jak najmniejszym stopniu odbijają się na naszych klientach, choć zmiana cen w obecnej sytuacji jest nieunikniona.



Krzysztof Nowak, zastępca dyrektora ds. technicznych, wiceprezes zarządu Uniwersal, laureata Godła „Teraz Polska”

Pandemia i wojna to dwa czarne łabędzie. Ale kogoś, kto zna teorię czarnego łabędzia w ekonomii, taka sytuacja nie może zaskakiwać. Już w 2001 r. Nassim Nicholas Taleb opracował tę koncepcję, która wyjaśnia nieobliczalność wpływu rzadkich i trudnych do przewidzenia zjawisk na nasze życie, zarówno prywatne, jak i zawodowe. Niewątpliwie żyjemy w czasach nieprzewidywalnych, doświadczamy ciągłych kryzysów i trudno nam, menedżerom firm, prowadzić działalność według ustalonego schematu. Zawsze powinniśmy mieć plan B, pozostawiając miejsce na chaos, katastrofę lub zmianę uwarunkowań rynkowych o 180 stopni. Obecna sytuacja tylko upewnia mnie, że zgodnie z teorią Taleba stale musimy być przygotowani na to, co nieoczekiwane. Problem niepewności występuje zawsze, jednak nie zawsze mamy wystarczające środki, by sobie z nim poradzić. Nie oznacza to jednak katastrofy, pokazuje tylko, że zarządzając przedsiębiorstwem, musimy elastycznie dopasowywać się z decyzjami, by buforować negatywny wpływ pojawiającego się na horyzoncie czarnego łabędzia. On zawsze zwiastuje kłopoty. Zapowiada trudne czasy, ale trudne czasy kreują silnych ludzi. Miejmy nadzieję, że wystarczająco silnych, by stworzyli w przyszłości łatwiejsze czasy. Wierzę, że polscy menedżerowie tacy są. Swoją mądrością już wielokrotnie udowodnili, że potrafią wyjść z różnych opresji. Rok 2023 nie będzie łatwy, ale jestem optymistą, być może niepoprawnym, ale to jedyny sposób, aby nie zawładnął nami pesymizm.

być bardzo wrażliwi na ceny. W dobie niepewności i światowego kryzysu szukamy czynników, na które mamy wpływ, a które dadzą nam przewagę konkurencyjną. Obserwujemy, że za sprawą przyspieszonej transformacji cyfrowej polskich przedsiębiorstw jesteśmy w stanie jak nigdy dotąd optymalizować procesy produkcyjne. W nadchodzącym roku kluczowe znaczenie będą miały narzędzia Przemysłu 4.0, które wykorzystują sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe do poprawy procesów i predykcji zdarzeń. Będzie to eliminowało nieefektywności na wielu płaszczyznach: zarządzania, finansów, produkcji, logistyki. W najbliższych miesiącach na skutek panującej drożyzny oraz wchodzących w życie przepisów prym będą wiodły inteligentne platformy optymalizacji zużycia mediów i procesów produkcyjnych.



Jacek Wiśniewski, prezes zarządu Nexera, laureata Godła „Teraz Polska”

Żyjemy w czasach, których dynamika stawia przed społeczeństwem wiele wyzwań. Nawracająca pandemia, wysoka inflacja i wojna w Ukrainie są przyczynami dużego poziomu niepewności i spr

wiają, że ludzie z coraz większą troską liczą swoje wydatki. Współczesny konsument staje przed dylematem, czy kupić nowoczesny smartfon, czy też zapewnić opał w gospodarstwie domowym na nadchodzącą zimę. Cały rok 2023 i zapewne również 2024 będą stały pod znakiem walki z inflacją i prób ustabilizowania sytuacji międzynarodowej.

Na naszych oczach dokonuje się również rewolucja w formach zatrudnienia. Modele pracy zdalnej i hybrydowej są coraz bardziej popularne, możemy więc przypuszczać, że zostaną z nami już na zawsze. To oszczędność czasu i wydatków związanych z dojazdami do biura. To także zmiana podejścia w filozofii pracy – samodzielne zarządzanie harmonogramem zadań i rozliczanie z efektów, a nie samej obecności za biurkiem. Sprawne zarządzanie projektami wymaga jednak szybkiego Internetu, co oznacza, że stabilne i niezawodne łącze stanie się elementem wyposażenia każdego domu, a standardem będą przepływności na poziomie 300–600 Mb/s.

Coraz bardziej cyfrowy pejzaż rzeczywistości stawia na agendzie również kwestię cyberbezpieczeństwa. Częściej niż dotychczas będziemy mieć do czynienia z próbami przejęcia naszych danych, inwigilacji, włamań na konta bankowe oraz podszywania się pod urzędy i służby mundurowe. To zjawisko ma już charakter globalny, stąd kluczowe jest wdrażanie podstawowych środków prewencji. Zachowajmy szczególną czujność w naszej codziennej internetowej aktywności i regularnie zmieniamy hasła do używanych przez nas platform e-usługowych.



Artur Pollak, prezes zarządu APA Group, laureata Godła „Teraz Polska”

Przedsiębiorstwa funkcjonują obecnie w czasach wielkiego niedoboru energetycznego, zasobów ludzkich, komponentów. Jako społeczeństwo zaczęliśmy



Sebastian Chwałek, prezes zarządu Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA

Ostatnie dwa lata odcisnęły istotne piętno na światowej i polskiej gospodarce. Ograniczenia związane z pandemią COVID-19, problemy z dostawami, niepewność wywołana wojną, inflacja, w tym znaczny wzrost cen energii i surowców

– wszystko to mocno wpływa na działalność biznesu. W roku 2023 większość firm przewiduje obniżenie koniunktury, zatem opracowują one plany przetrwania trudnych czasów, optymalizacji procesów zarządzania produkcją, ograniczania kosztów i przygotowania się na potencjalny kryzys. Polska Grupa Zbrojeniowa jako koncern funkcjonujący na rynku zbrojeniowym, a zarazem element systemu bezpieczeństwa Polski ma inną optykę.

Z jednej strony stawiamy na rozwój potencjału technologicznego i produkcyjnego, tak by sprostać wzrastającym potrzebom klientów, szczególnie Sił Zbrojnych RP. Oznacza to badania, inwestycje i zwiększanie efektywności procesów. Z drugiej strony jako odbiorca komponentów i materiałów z różnych części świata zwracamy szczególną uwagę na zabezpieczenie łańcuchów dostaw. Dywersyfikacja oraz wzrost udziału komponentów krajowych są i pozostaną priorytetem. Nie zapominamy o kwestiach czysto ekonomicznych, w tym rosnących kosztach, jednak nie możemy sobie pozwolić na ograniczenie rozwoju. Wręcz przeciwnie – obecna sytuacja wymaga od nas intensyfikacji działań, szczególnie że w razie bardzo niekorzystnego rozwoju sytuacji międzynarodowej musimy być przygotowani do wsparcia Wojska Polskiego i sił sojuszniczych w warunkach konfliktu zbrojnego.



Artur Pielak, prezes Velvet Care Sp. z o.o.

Powiem otwarcie: w Velvet Care przygotowujemy się na trudne czasy. Chciałbym się mylić, ale wiele wskazuje na to, że w Europie będziemy mieli do czynienia z recesją. W takich okolicznościach na rynku przetrwają przedsiębiorstwa, które mają stabilną pozycję finansową i są dobrze zarządzane.

W Velvet Care czasami mówimy nieco przewrotnie: każdy problem to szansa, trzeba tylko ją odnaleźć. W ostatnich latach stanęliśmy wobec mnóstwa wyzwań i większość z nich przekuliśmy w sukces. Mam głęboką nadzieję, że podobnie będzie w kolejnym roku. Stworzyliśmy długoterminową strategię rozwoju i plany inwestycyjne, które w dużym stopniu realizujemy bez względu na

to, czy są akurat powody do hurraoptymizmu, czy przejściowe kłopoty. Po prostu wiemy, dokąd zmierzamy, i robimy swoje.

Przygotowując się na trudniejsze miesiące i kwartały, zwiększamy zapasy wyrobów gotowych, materiałów i surowców do produkcji. Nasza branża – produkcja papieru toaletowego i chusteczek higienicznych – jest energochłonna, dlatego pracujemy z renomowanymi dostawcami i opieramy się na długoterminowych kontraktach, dzięki czemu zabezpieczamy odpowiednie wolumeny i ceny. Oczywiście mamy też przed sobą istotne ryzyka w zakresie mediów, włącznie z tym, że ich zabraknie, bowiem przy naszej skali produkcji nie ma możliwości magazynowania tak dużych ilości energii. Jeśli okaże się, że są przerwy w dostawie energii czy gazu, będziemy zmuszeni do podjęcia decyzji o wstrzymaniu produkcji. Jeśli to się wydarzy, mogą wystąpić okresowe braki produktów dla konsumentów.

Oczywiście nie zapominamy o ekologii. Zrównoważony rozwój i szacunek dla środowiska naturalnego są integralną częścią naszej strategii, a nasze plany zawarliśmy w Eco Agendzie 2025 i opublikowaliśmy na stronie internetowej. Już dwa lata temu wdrożyliśmy działania zmierzające w kierunku obniżenia śladu węglowego, zaś do 2030 r. chcemy osiągnąć tzw. neutralność węglową. Pierwsze istotne kroki tym zakresie chcemy podjąć w roku 2023.



Piotr Kiciński, wiceprezes Cinkciarz.pl

Bardzo duży nacisk kładziemy na rozwój oferty oraz pozyskiwanie nowych klientów w Polsce. Istotne są dla nas postępy całej rodzimej gospodarki i wzrost konkurencyjności naszego kraju, a także coraz ważniejsza rola całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej. W

naszej ocenie w obliczu dynamicznie zmieniających się okoliczności gospodarczych i kryzysu ekonomicznego sukces mogą osiągnąć tylko ci, którzy mimo turbulencji nadal będą w stanie się rozwijać. Kluczowa jest zatem także ekspansja zagraniczna. Chodzi tu nie tylko o oferowanie coraz większej liczby produktów i usług na kolejnych rynkach, ale też wyznaczanie trendów i poszukiwanie własnej niszy.

W tak innowacyjnym segmencie jak fintech kluczowe są: stabilność, komplementarność usług i ciągłe udoskonalanie oferty. Prawdziwy sukces czeka tylko tych, którzy tak jak Cinkciarz.pl i nasz zagraniczny brand Conotoxia cechują się determinacją, kreatywnością i najwyższą jakością, spełniającą oczekiwania dzisiejszych bardzo wymagających klientów. Niezbędne są nie tylko innowacyjność i dbanie o użytkowników, ale przede wszystkim wyprzedzanie ich potrzeb. W obecnym świecie, w którym ludzie są mobilni i funkcjonują głównie online, bardzo duże znaczenie ma szybkie i wygodne oferowanie międzynarodowych, w pełni cyfrowych usług.



Daniel Korbus, dyrektor zarządzający i członek zarządu XBS Logistics SA

Do niedawna celem takich firm jak nasza było redukowanie zapasów, ale dziś konieczne jest utrzymywanie ich na odpowiednim poziomie. A to coś, czego bardzo nie lubią dyrektorzy finansowi i właściciele firm, ponieważ kojarzy się z kosztami.

Obecnie należy dywersyfikować swoich dostawców, tak aby w sytuacji zagrożeń na jednym kierunku mieć możliwość skorzystania z dostaw z innego. Kolejnym rozwiązaniem jest skracanie łańcucha dostaw – szukanie dostawców bliżej albo relokacja produkcji.

Aktualnie wiele firm intensywnie pracuje nad obciążeniem łańcuchów dostaw związanych z Chinami, ale nie będzie to proste, bo Chiny wciąż pozostają największym producentem. Warto jednak zainteresować się kierunkiem tureckim. Turcja, choć posiada duży potencjał, była dotychczas niedocenianym zapleczem logistycznym. Teraz to się zmienia.

Na co dzień współpracujemy z firmami, które dbają o racjonalną logistykę: ekologię, odpowiednie opakowania, zapasy, optymalne wykorzystanie zasobów, więc liczymy, że wspólnie z nami poradzą sobie na rynku pomimo kryzysu. Jednak w dłuższej perspektywie można spodziewać się zmian. Prawdopodobna jest chociażby konsolidacja w branży e-commerce. Po kryzysie na rynku zostanie mniej podmiotów, ale będą one silniejsze, bardziej odporne na wstrząsy.



Tomasz Ignaczak, dyrektor generalny Kruk SA

Rok 2023 będzie pełen wyzwań dla wszystkich. Sytuacja gospodarcza nie jest dobra. Mamy wysoką inflację, którą poprzedziły pandemia i zaangażowanie w pomoc Ukrainie. Musimy być gotowi na dynamiczne zmiany i elastyczni w podejściu do

nowych rozwiązań. W każdej firmie transformacja rozpoczęła się już po ogłoszeniu pandemii. Musieliśmy dostosować działanie organizacji do nowych realiów. Dzięki już wcześniej dostrzeżonym trendom związanym z rozwojem cyfryzacji i wdrożeniem niektórych rozwiązań z dnia na dzień przeszliśmy na pracę zdalną, utrzymując pełną efektywność procesów. Następnie dołączyliśmy do grona firm, które wdrożyły hybrydowy model pracy, czego też oczekują pracownicy. Obecnie czekamy jeszcze na nowe przepisy kodeksu pracy, które uregulują kwestie dotyczące pracy zdalnej.

Sytuacja związana z wysoką inflacją powoduje, że klienci sektora bankowego zalegają ze spłatą kredytów. Z kolei banki coraz chętniej oddają działania windykacyjne ekspertom, bo zadanie to staje się dla nich zbyt kosztowne i obciążające.

Wiele procesów w naszej spółce zostało zautomatyzowanych. Rozwinęliśmy platformę E-kruk.pl, która umożliwia klientom samodzielne i zdalne zarządzanie swoimi zaległymi płatnościami, co pozwala wzmocnić efektywność działań. Cyfryzacja i jej rozwój to przyszłość naszej branży.

Od lat działamy w oparciu o etykę i przepisy prawne. Windykacja jest jednym z istotnych elementów obrotu gospodarczego. Przywracamy obieg pieniędzy na rynek, co wpływa pozytywnie m.in. na ograniczenie zatorów płatniczych czy wzrost moralności płatniczej konsumentów, a to przekłada się na większą stabilność rynku.



Katarzyna Przybylska, dyrektor ds. marketingu, product owner rozwiązań telematycznych, Naviexpert

Dla menedżerów flot, którzy są odbiorcami naszych usług wewnątrz firm, kryzys energetyczny oznacza po prostu kurczący się margines błędu w zarządzaniu wydatkami. Dotychczas dla wielu podmio-

tów efektywność energetyczna była tylko kwestią potencjalnej oszczędności lub wizji dbałości o planetę – obecnej mimo wszystko bardziej w sferze narracji marketingowej niż codziennej praktyki. Dzisiaj, ze względu na rosnące ceny m.in. paliwa, te same niedociągnięcia w zarządzaniu flotą kosztują zdecydowanie więcej niż jeszcze na początku roku. Efektywność wykorzystania zasobów dla wielu podmiotów staje się być albo nie być na poziomie opłacalności całego modelu ich funkcjonowania. Dla nas to jasny kierunek. W jeszcze większym stopniu niż dotychczas będziemy uświadamiać flotowcom zależności między stylem jazdy kierowców a kosztami floty, udostępniając jednocześnie udoskonalone narzędzia do optymalizacji. Widzimy, że jest to szansa zarówno dla naszych potencjalnych klientów, czyli firm, które wyzwanie rzucane przez rynek potraktują jako szansę na optymalizację działań, jak i dla nas – na przyspieszony wzrost i zwiększenie swojego udziału w rynku.

Joanna Seklecka, prezes zarządu eService

Przed całą gospodarką jest co najmniej kilka trudnych miesięcy i szereg wyzwań wiążących się z koniecznością zahamowania inflacji oraz próbami przeciwdziałania recesji. Perspektywy trudno określić jako pozytywne, zwłaszcza że dotyczą zjawisk globalnych, które będą silnie oddziaływać na nasz rynek. Eksperci z Ned Davis Research podkreślają, że ryzyko globalnej recesji jest równie poważne jak krótko po wybuchu pandemii koronawirusa czy



podczas kryzysu finansowego w latach 2008–2009. Do tego dziś mamy bardziej skomplikowaną sytuację międzynarodową. Musimy się zatem przygotować na wahania cen energii i walut, zmiany w zachowaniach

nabywczych konsumentów i nasilenie walki konkurencyjnej o ich portfele. Do przyszłości podchodzimy jednak z optymizmem. Jak pamiętamy, pandemia też była „trzęsieniem ziemi”. Mimo to okazała się akceleratorem pozytywnych zmian przyczyniających się do rozwoju handlu i biznesu przy wykorzystaniu nowych narzędzi elektronicznych. Na tę kartę stawiamy również teraz, zwłaszcza że w efekcie wspomnianych zmian staliśmy się dostawcą infrastruktury krytycznej i poważnie traktujemy naszą rolę. Rozwijamy najbardziej efektywne narzędzia wspierające przedsiębiorców w kluczowej sferze działalności – szybkim i bezpiecznym obrocie pieniędzmi. Pomagamy im zwiększać konkurencyjność oraz zdobywać klientów w nowych kanałach sprzedaży i na nowych rynkach, także za granicą.



Łukasz Tetkowski, dyrektor ds. marketingu (kraje Europy Środkowej i Wschodniej oraz niemieckojęzyczne), MiTAC Europe

Spodziewamy się, że po okresie pandemicznym, zawirowaniach związanych z fluktuacją walut, brakiem dostępności komponentów, drastycznym

wzrostem kosztów transportu oraz destabilizacją rynków spowodowaną przez wojnę w Ukrainie nastroje konsumenckie ulegną znacznej poprawie. W skali globalnej, jako tajwańska korporacja, nie odczuliśmy zmian, gdyż większa część naszego biznesu skierowana jest na rynki azjatyckie (Japonia, Singapur, Malezja). Na rok 2023 przygotowujemy się w Europie dość solidnie, ponieważ przewidujemy, że rynek nadal będzie niestabilny. Poszerzymy nasze portfolio o nowe rozwiązania z wykorzystaniem technologii chmury. Zamierzamy też rozbudować ofertę kamer dla bardziej wymagających klientów, np. tych, którzy pragną zabezpieczyć swój pojazd zarówno podczas jazdy, jak i postoju. Dodatkowo planujemy wyposażać większość naszych nowych kamer – nie tylko z górnej półki cenowej – w technologię HDR.

Adrian Hołota, prezes Panów Programistów i Sparing Digital

Kluczowym problemem w planowaniu przyszłości jest dziś niestabilność otoczenia makroekonomicznego, zwłaszcza kryzys energetyczny. Mocniejsi wyjdą z niego ci, którzy zminimalizują zużycie



energii, dlatego przeanalizowaliśmy każdy etap budowania naszych wartości, zidentyfikowaliśmy potencjał oszczędności i będziemy go wdrażać. Nasza aktywność wykracza jednak poza nas samych. Działając pod

markami Panowie Programiści, Sparing Digital i Neuno Digital Fashion, dostarczamy naszym klientom szyte na miarę rozwiązania informatyczne. Sprawne działanie każdego z nich wymaga energii elektrycznej, a – jak pokazują statystyki – środowisko *digital* odpowiada dziś za niemal 20 proc. światowej konsumpcji prądu. Dlatego podjęliśmy wyzwanie tworzenia produktów, które zużywają go mniej. W efekcie skorzystają na tym nasi klienci, otrzymując rozwiązania informatyczne automatyzujące procesy i optymalizujące biznes, które – jak dotychczas – będą najwyższej jakości, a jednocześnie mniej energochłonne. Wierzmy bowiem, że wielka zmiana jest sumą tych mniejszych.



Andrzej Targosz, partner Bitspiration Booster

Większość start-upów nie powstaje w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie rynku, w związku z tym są one podatne na jego zawirowania. Jeśli z kolei danej firmie sprzyjają okoliczności, na przykład start-up tworzy podczas pandemii rozwiązanie do współ-

pracy zdalnej, to automatycznie zyskuje na znaczeniu. Ważne są innowacyjne pomysły odpowiadające na coraz to nowe potrzeby. Mamy w portfolio firmę, która hoduje owady – mogą być one w przyszłości wykorzystywane jako nawóz lub na przykład mogą zastąpić mączkę rybną w przemyśle spożywczym – a także spółkę, która przetwarza CO₂ na metanol lub wytwarza różne biodegradowalne i ekologiczne materiały ze związków celulozy, używane na przykład w budownictwie czy przy produkcji opakowań.

Natomiast sytuacja inwestorów jest inna. Z pewnością widzimy obecnie mniejszą skłonność do ryzyka. Teraz szuka się bezpiecznych rozwiązań – czegoś pomiędzy trzymaniem oszczędności w domu a wyszukiwaniem inwestycji, które mają duże szanse powodzenia. Inwestorzy stawiają na projekty, które mają przed sobą świetlaną przyszłość lub już zgromadziły pierwszych odbiorców czy klientów. Zawsze dobrze radzić sobie będzie technologia pomagająca w podnoszeniu jakości życia i pracy oraz telekomunikacja. Natomiast ucierpiały branże dóbr luksusowych i meblarska. Import i zakupy w Polsce również bardzo spadły ze względu na niepewną sytuację.

Nie przygotowujemy się na zmiany, ponieważ nasza strategia wyboru spółki od początku opiera się na założeniu, że musi ona

mieć technologię, która jest przez nas zweryfikowana i ma istotny wpływ na funkcjonowanie życia i przemysłu, a także odpowiedni zespół oraz strategię wejścia na rynek. Takie przesłanki są uniwersalne i sprawdzają się w każdych okolicznościach biznesowych. Szukamy projektów, które mają znaczenie i są innowacyjne.



Izabella Tymińska, ekspert ds. handlu zagranicznego, właściciel firmy Ekspert Celny

Wydarzenia trwającego jeszcze 2022 r. nastrajają nas niestety pesymistycznie na kolejne lata i należy przygotować się na kryzys na rynku. Pandemia i wojna za naszą granicą wpływają na cały świat. Negatywnie na światowe rynki działają takie czynniki, jak nakładane na Rosję sankcje, zatrzymane, a w niektórych branżach wręcz przerwane łańcuchy dostaw, inflacja, wysoki koszt kredytów, wysokie koszty utrzymania działalności gospodarczej i generalnie spowolnienie gospodarcze. Widać już także spowolnienie na rynku pracy oraz wzrost kosztów utrzymania działalności gospodarczych. Dodatkowo odnotowujemy nadwyżkę importu nad eksportem i wysoki kurs walut, w szczególności dolara i franka szwajcarskiego.

Szykujemy się na recesję. W każdej branży będzie ona inaczej przebiegała i dotknie innych elementów funkcjonowania firmy. W mojej branży, czyli w doradztwie biznesowym, należy nastawić się na wzrost cen i przygotować do cięcia kosztów. W branży consultingowej największe koszty generują działania marketingowe i wynagrodzenie pracowników. Jeżeli spadnie sprzedaż, to niestety nie będzie wyjścia i trzeba będzie dokonywać trudnych wyborów – ciąć koszty. Spowolnienia gospodarczego należy się spodziewać w dłuższym okresie niż tylko w roku 2023. Przed nami trudne lata.



Justyna Duszyńska, prezes polskiego oddziału Httpool

Kryzys gospodarczy będzie wymagał od firm, liderów i nas wszystkich dużej cierpliwości i elastyczności w działaniu. Zmieniające się szybko warunki życia, związane z pandemią i wojną, wpływają zarówno na gospodarkę, jak i na kondycję psychiczną społeczeństwa. Nie potrafimy przewidzieć scenariuszy geopolitycznych, ale także biznesowych na kolejne miesiące. Jesteśmy w bardzo niestabilnym momencie, a na to nakłada się rewolucja technologiczna, która przecież trwa i nie zwalnia tempa.

W Httpool pracujemy ze światowymi liderami technologicznymi, jak Twitter, Spotify, Snapchat czy TikTok. Codziennie rozmawiamy z naszymi klientami na temat globalnych zmian technologicznych. Jako światowy lider w sprzedaży narzędzi digital marketingu uczestniczymy w implementacji nowych rozwiązań, które ułatwiają komunikację, sprzedaż i dotarcie do globalnego konsumenta.

W 2023 r. rewolucja technologiczna jeszcze przyspieszy, dlatego potrzeba elastycznego podejścia do strategii biznesowych i umiejętności szybkiego podejmowania decyzji. Organizacje dobrze przygotowane technologicznie, skoncentrowane na poszerzaniu kompetencji pracowników, o elastycznych, płaskich strukturach, które łatwo jest skalować, będą w stanie skutecznie przeciwstawić się kryzysowi. Koncentracja na celach krótkoterminowych, optymalizacja procesów i posiadanie właściwych specjalistów to trzy filary działania w dzisiejszym, niepewnym środowisku.



Magdalena Cieślak, prezes agencji 4 Publicity

Pandemia wpłynęła na kondycję naszej agencji public relations, ponieważ specjalizujemy się w obsłudze klientów z branży technologicznej i kosmetycznej. Mniejsze marki musiały zrezygnować z kampanii komunikacyjnych na rzecz działań prospołecznych. Sytuacja na rynku zaczęła się stabilizować pod koniec zeszłego roku, niestety wojna u naszego wschodniego sąsiada wstrzymała wejście na rynek kilku znanych nam marek. Pojawił się również nowy trend: mniejsze firmy podchodzą do działań marketingowych i public relations projektowo lub na zasadzie ad hoc. Mam nadzieję, że w 2023 r. sytuacja zacznie się klarować i wiele nowych firm zobaczy szansę i potencjał w naszym kraju. A my znów będziemy mogli wrócić do świadomego budowania długofalowych strategii komunikacji.



Robert Sosnowski, współwłaściciel Biura Podróży Reklamy i Reach a Blogger

Czasy dla biznesu są niełatwe. Rynkiem targają siły wyzwolone przez pandemię, wojnę i dodruk pieniędzy na ogromną skalę. Uczciwie trzeba przyznać, że nie są to tylko zjawiska negatywne, przykładowo wielka emigracja Ukraińców do Polski to też silny impuls popytowy wewnętrzny i zapewne impuls rozwojowy dla całej polskiej gospodarki, a słaba złotówka to dodatkowe benefity dla eksporterów. Natomiast generalnie czarne łabędzie dla przedsiębiorców oznaczają gwałtowną zmianę pogody biznesowej.

Równolegle mamy długotrwałe zjawiska strukturalne, które kształtują świat, na przykład fakt, że politycy niemal wszędzie sprzedają swoim wyborcom wizję dostatku. Podlegając konkurencji, już dawno zaliczyli zbyt wysoko. Drugie strukturalne zjawisko to wyrównywanie cen produktów i usług dzięki Internetowi. Kapitalizm pokonał socjalizm, a potem spopularyzował Internet, który socjalizuje biznes tylnymi drzwiami. Lenin śmieje się w grobie.

Być może ekonomia, która wyłoni się w następnych dekadach, będzie istotnie inna od tej, którą znamy. Ja w biznesie, widząc niespokojne, zmienne wiatry, refuję żagle. Od kilku lat wracamy do podstaw: ścisłej kontroli kosztów, pragmatyzmu w finansach, celowości wydatków. Korygujemy kursy, którymi podążaliśmy przez lata. I z optymizmem wypatrujemy sprzyjających wiatrów.



Michał Ryszkiewicz, partner zarządzający w agencji Kamikaze

Myśląc w krótkiej perspektywie, mam bardzo mieszane uczucia. Bieżący rok jest jak letni dzień na plaży – słońce nadal świeci, ale pełen relaks skutecznie uniemożliwia kłębować czarnych chmur na horyzoncie. Przy odrobinie szczęścia burza przejdzie bokiem, ale trudno to prognozować.

Spadek wartości pieniądza bezpośrednio odbija się na koszyku konsumenta, a w efekcie – na biznesie naszych klientów. Podobną sytuację przeżywalismy na początku pandemii i doświadczyliśmy wtedy różnych reakcji. Wszystkie dane dowodzą, że w takich chwilach nie warto rezygnować z komunikacji z konsumentami, a jedynie odpowiednio korygować plany marketingowe.

Biorąc pod uwagę dłuższą perspektywę, jestem optymistą, trochę wedle historycznej prawidłowości, że po zarazie przychodzi renesans. Jestem przekonany, że po okresie transformacji cyfrowej czeka nas transformacja społeczna – duża systemowa zmiana wokół zrównoważonego rozwoju w biznesie, a spowolnienie gospodarcze może być jej silnym katalizatorem. Już dzisiaj 63 proc. badanych twierdzi, że uwzględnianie celów społecznych powinno być stałym elementem działań firm. Społeczna odpowiedzialność biznesu, wcześniej postrzegana w kategoriach kosztów i dobroczynności, staje się narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej i motorem zysków. Transformacja społeczna obejmie firmy w wielu wymiarach, a sam paradygmat wzrostu będzie kwestionowany na rzecz innych miar sukcesu. Będziemy pracować krócej, kupować mniej, jeść lepiej, nosić dłużej, doświadczać więcej.

Podsumowanie

Przyszło nam żyć w dobie niestabilności. Dlatego dziś tradycyjne listopadowo-grudniowe przewidywania tego, co przyniesie nowy rok, są trudniejsze niż kiedykolwiek. Jednak przedsiębiorcom i menedżerom niestraszne i to zadanie. Zebrałem wszystkie prognozy i wytypowałem najważniejsze czynniki, które zdeterminują kształt najbliższej przyszłości.

Niektórzy stracą, niektórzy zyskają. Liczne głosy mówią o nadchodzącym spowolnieniu gospodarczym, a nawet perspektywie recesji. Jednak czynniki, które do niej prowadzą – przerwane łańcuchy dostaw, rosnące ceny energii, niedobór pewnych surowców i produktów – wywołają nowe potrzeby. W dobie niedoborów niektóre przedsiębiorstwa reprezentujące dany sektor mogą być wręcz zalane zamówieniami, a przy odpowiednim zarządzaniu produkcją i dostawami mogą osiągnąć bezprecedensowy sukces sprzedażowy. To samo dotyczy start-upów. Pojawiają się nowe potrzeby, które mogą wydobyć na światło dzienne stosunkowo niszowe działalności, które staną się priorytetem w nowej rzeczywistości (tak było z dostawcami komunikacji online, gdy rozpoczęła się pandemia). Oczywiście tam, gdzie niepewność i zagrożenie, lepsze wyniki osiągają ci, którzy zajmują się szeroko rozumianym bezpieczeństwem i obroną. Już dziś sporo jest na naszym rynku firm, które mogłyby być tutaj przykładem.

Elastyczność i niezależność to teraz ważne zasoby. Pierwszym nadzwyczajnym szkoleniem z elastyczności była pandemia COVID-19. Wiele firm musiało nieraz z dnia na dzień zmieniać procedury, narzędzia i podejście, żeby dopasować się do okoliczności. Takie warunki działania pozostaną z nami na dłużej. Z drugiej strony krajowi przedsiębiorcy... są do nich nieźle przygotowani. U nas otoczenie prawne nigdy nie było szczególnie stabilne, a administracja jakoś wyjątkowo sprzyjająca przedsiębiorczości. Zaprawieni w mierzeniu się z przeciwnościami poradzą sobie lepiej, gdy te jeszcze się nasilą. Orężem w tej walce jest właśnie elastyczność. W wypowiedziach uczestników sondy była odmieniana przez wszystkie przypadki. Konkurowała z nią niezależność, szczególnie od dostaw energii (własne instalacje, rozwiązania energooszczędne) i łańcuchów dostaw.

Przygotowanie to podstawa. Choć trudno jest przewidywać przyszłość, można się przygotować na niepewność, zmienność, nieoczekiwane. Firmy pracujące na zapasach dotychczas starały się je jak najszybciej zużywać. Teraz strategia się zmieniła – magazyny muszą być pełne. Niejednokrotnie liderzy firm mówią też o dywersyfikacji. Przewartościowało się oczywiście pojmowanie ryzyka. Choć wielu przedsiębiorców planuje podtrzymać zaplanowane wcześniej inwestycje, działy rozwoju biznesu przełączyły się na tryb: spokój. Na co jeszcze powinno się przygotować firmę? Prawidłowością jest, że po trudnych czasach nadchodzi odbicie, nastroje konsumenckie się poprawiają i nastają szybkie wzrosty. Choć jutro będzie trudniej, to na lepsze pojutrze trzeba przygotować się już dzisiaj.

Kamil Broszko

Pracować trzeba stale, niezależnie od sukcesu, bo tylko praca nas rozwija



Ryszard Grzyb (ur. 1956 r. w Sosnowcu) – malarz, poeta, projektant graficzny. Studiował w Państwowej Wyższej Szkole Sztuk Plastycznych we Wrocławiu, w pracowni prof. Zbigniewa Karpińskiego (1976–1979), oraz na Wydziale Malarstwa Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie (1979–1981). Dyplom uzyskał w pracowni prof. Rajmunda Ziemińskiego. W latach 1982–1992 był członkiem Grupy. Jego obrazy znajdują się w zbiorach Muzeum Narodowego w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie i Poznaniu; Zachęty – Narodowej Galerii Sztuki; muzeów okręgowych w Katowicach, Bydgoszczy, Olsztynie; Muzeum Jerke w Recklinghausen oraz w kolekcjach prywatnych w Polsce i za granicą. Równolegle do malarstwa uprawia twórczość poetycką, zadebiutował jeszcze w okresie studiów we Wrocławiu. Swoje teksty publikował w „Nowym Wyrazie” (1980, 1981), „Miesięczniku Literackim” (1981), „Oj Dobrze Już”, „Sztuce najnowszej. Co słychać” (red. M. Sitkowska, Warszawa 1989), „Young Poets of a New Poland” (Londyn 1993) oraz w piśmie artystycznym „Tytuł Roboczy” (2004). Jego „Zdania napowietrzne” zostały wydane przez Świat Literacki (2005). Zbiór wierszy „Ja chrząszcz” wydała Fundacja na rzecz Kultury i Edukacji im. Tymoteusza Karpowicza we współpracy z galerią HOS (2020). Laureat Nagrody im. Jana Cybisa w 2010 r.

- Za sprawą dystansu do otoczenia i samych siebie generowaliśmy swój rodzaj wolności. To była wartość Grupy.
- W sztuce XX w. występuje wiele grup artystycznych, które nadawały kierunek lub trwały trend, a mimo to rozpadały się bardzo szybko. Naszą siłą była niedojrzałość.
- Lubię w malarstwie jego witalność i to, że nie musi być uwikłane w politykę, choć sam namalowałem wiele obrazów, które są polityczne czy socjologiczne.
- Niezależnie od tematyki obraz musi się bronić sam swoją energią, która zdoła przykuć uwagę widza albo pozwoli przejść obojętnie.
- Moje inspiracje wędrują gdzieś w umyśle, nie zastanawiam się, co jest przed obrazem i przed słowem.
- Podstawą sukcesu jest regularność, w sporcie i w malarstwie.

Z **Ryszardem Grzybem** rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.

Marzena Tataj: Skąd pomysł, aby zostać malarzem?

Ryszard Grzyb: Malarstwo jest moją drogą życia, *my way of life*, jak śpiewał Frank Sinatra. Już w przedszkolu pasjonowałem się rysowaniem i malowaniem. W szkole podstawowej chodziłem do kółka plastycznego. Interesowałem się również zoologią, ale pasja malowania zwyciężyła i postanowiłem pójść do liceum plastycznego w Katowicach. Później los skierował mnie do Wyższej Szkoły Sztuk Plastycznych we Wrocławiu. Tam studiowałem przez trzy lata, po czym przenieśliśmy się do Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie, gdzie w 1981 r. uzyskałem tytuł magistra. Nigdy nie planowałem przenosić się do Warszawy, to znów los tak pokierował moim życiem i postawił na mojej drodze Ryszarda Woźniaka i Pawła Kowalewskiego – założycieli Grupy – akurat w momencie, kiedy kończyliśmy studia i wpadliśmy w silny nurt działania i doświadczania. Przynależność do Grupy była dla mnie bardzo istotna pod względem edukacyjnym i rozwojowym.

MT: A trzeba przypomnieć, że były to trudne czasy stanu wojennego.

RG: Wszyscy znaleźliśmy się w sytuacji drastycznej politycznie i ekonomicznej, która dawała silny bodziec do wyraźnego określenia się. Z pozoru było łatwiej, bo została jasno wytyczona granica między tym, co jest czarne, a co białe. Stąd też w pierwszej fazie działania Grupy powstało dużo obrazów politycznych oraz kontestujących, przekraczających granice obsceny, kontrujących utarte schematy myślenia, czym są malarstwo, kultura i rola artysty. Czarno-biała sytuacja wymagała jednoznacznego opowiedzenia się. Do tego dochodził też ważny czynnik: młodość, która zawsze jest nacechowana nonkonformizmem i... testosteronem w naszym przypadku. (*śmiech*) Skład Grupy sprzyjał ścieraniu się poglądów i wywoływaniu fermentu twórczego, bowiem każdy z nas miał własną tożsamość i punkt widzenia. Nasze spo-



„Niedziela Palmowa”; tempera, papier; 1984 r.; kolekcja Galerii Zderzak.

tkania były twórcze, inspirujące, dawały napęd i zachęcały do rozwoju. Nikt nie dominował, nikt nie narzucał swojej narracji, wręcz przeciwnie – nieźle trzeba było się namęczyć, żeby przekonać pozostałych do swojej wizji. Tym bardziej że każdy z nas poza czystą sztuką miał różne zainteresowania – jednego pochłaniała historia, innego antropologia czy poezja. To nietypowe dla malarzy, aby aspekty spoza malarstwa odgrywały istotną rolę w ich twórczości. Powstał wtedy słownik Grupy, którego podstawowym pojęciem była „dyskusja w formie kłótni”. To określenie potwierdza, że nasze rozmowy były gorące, bo każdy był



przekonany, że to, co ma do powiedzenia, jest na tyle ważne, że musi być wypowiedziane.

Tak więc stan wojenny w gruncie rzeczy zadziałał na naszą korzyść jako twórców, co widać z perspektywy prawie 40 lat, bo w przyszłym roku będziemy obchodzić jubileusz pierwszej wystawy Grupy.

MT: Czy w Gruppie były równie ważne relacje mistrz – uczeń między wami i profesorami pracowni, w których robiliście dyplomy?

RG: Byliśmy tak zwariowaną grupą, że woleliśmy się konfrontować między sobą, choć szersze odniesienie do mistrza też było ważne, bo odwoływało się do etosu malarstwa. Ja i Włodzimierz Pawlak robiliśmy dyplom u prof. Rajmunda Ziemińskiego, natomiast pozostali koledzy, tzn. Paweł Kowalewski, Jarosław Modzelewski, Marek Sobczyk i Ryszard Woźniak, robili dyplomy u prof. Stefana Gierowskiego i oni utrzymywali z nim większy kontakt. Prof. Gierowski był świetnym pedagogiem i znajdował z nimi wspólny język, choć uprawiał malarstwo abstrakcyjne, podczas gdy Grupa prezentowała malarstwo figuratywno-ekspresjonistyczne-egzystencjalne. Obraliśmy tę stylistykę, bo umożliwiała komentowanie rzeczywistości i dawała pole do refleksji. Dzięki bezkompromisowości nasze wypowiedzi nabrały wyrazistości, co jest szczególnie widoczne po latach – niektóre z tamtych obrazów dziś byłyby uznane za kontrowersyjne w odbiorze społecznym, obsceniczne albo obrażające. Tutaj należy przytoczyć kolejne pojęcie ze słownika Grupy – „trans-

gresja”, czyli przekroczenie zastanych sposobów myślenia i rozumienia, czym jest sztuka. Nasze działania mogły być obraźliwe, ale musieliśmy je realizować, aby być w zgodzie z samym sobą.

Kamil Broszko: Czy przeczuwaliście, że wasza grupa zapisze się w historii sztuki?

RG: Wiedzieliśmy to od razu, choćby po odbiorze naszych pierwszych wystaw w Dziekance, które de facto były prezentacjami trwającymi zaledwie kilka dni. Widać było, że nasza twórczość – mimo drastycznego czasu, w którym powstawała – nie jest cierpiętnicza, odwołuje się do absurdu i groteski i przez to daje odbiorcy furtkę do wolności i wytchnienia od opresyjnej sytuacji, w której przecież wszyscy tkwiliśmy. Za sprawą dystansu do otoczenia i samych siebie generowaliśmy swój rodzaj wolności. To była wartość Grupy.

KB: Grupy artystyczne zwykle istnieją przez jakiś czas. Czy zakładając Grupę, myśleliście, jak długo będzie działała?

RG: Absolutnie nie. W środowisku funkcjonowało wtedy powiedzenie: „Jak są artyści do dupy, to się wtedy łączą w grupy”. Było nas sześciu indywidualistów, więc mogło być różnie. Nasza formacja mogła się natychmiast rozpaść, bo była nacechowana silnym współczynnikiem indywidualizmu i konfliktu, a tymczasem trwała przez niemal dekadę, do 1992 r. Pierwsza wystawa odbyła się w styczniu 1983 r., ale była gotowa już w grudniu 1982 r. Jednak

Z lewej:
„Byty równoległe”;
akryl, płótno; 2021 r.

Z prawej:
bez tytułu;
tempera, papier; 1984 r.

U dołu:
„Wytrwałość pragnienia”;
tempera, papier; 2022 r.



obawiano się zamieszek z okazji pierwszej rocznicy wprowadzenia stanu wojennego, więc postanowiono przesunąć ją o miesiąc. Pierwotnie miała mieć tytuł „Zawieszenie metafizyczne”, nadany przez Pawła Kowalewskiego, ale ja z Włodkiem Pawlakiem tak oburzyliśmy się sztywniactwem tego tytułu, że namówiliśmy kolegów na zmianę i ostatecznie wystawa w Dziekance nosiła tytuł „Las, góra, a nad górą chmura”. Następną wystawę, która odbyła się w Lublinie, nazwaliśmy w sposób jeszcze bardziej odjechany – „Las, góra, a nad górą chmura, a nad chmurą dziura”.

Wówczas Dziekanka była ważnym miejscem dla sztuki, swoistym tygłem, w którym ścierały się różne trendy, głównie konceptualne, wieszczące koniec malarstwa na rzecz twórczości wideo wzmocnionej przekazem słownym. Tymczasem my wystawiliśmy się ze sztuką postkonceptualną, pokazaliśmy malarstwo ociekające farbą. Obrazy były wystawione w ciemności, niektóre oświetlone reflektorami. Z pewnością była to wypowiedź wyrazista, której nie można było nie zauważyć i przejść obok niej obojętnie.

W sztuce XX w. występuje wiele grup artystycznych, które nadały kierunek lub trwały trend, a mimo to rozpadały się bardzo szybko. Siłą i potencjałem Grupy była niedojrzałość. Mogliśmy ryzykować, bo nie mieliśmy nic do stracenia. Nie byliśmy uwikłani przez sukces, który dopiero miał nadejść. Trzeba pamiętać, że w tamtych czasach nie było rynku sztuki i każdy z nas musiał też robić inne rzeczy, żeby przeżyć.

KB: Co było po Gruppie?

RG: W 1990 r. wyjechałem do Kolonii na zaproszenie kolekcjonera i marszanda Rafała Jabłonki. W 1994 r. przygotowałem wystawę „Króliki Grzyba w Królikarni”. Mówiono wtedy, że Grzyb

wystawił wszystko, co w życiu namalował, a ja pokazałem prace z dwóch lat, kiedy faktycznie bardzo dużo malowałem, choć czasem nie było różowo i musiałem też się zajmować projektowaniem graficznym. Gdy tylko mogłem, wracałem do malarstwa. Lubię jego prymitywizm, wręcz archaiczny rodzaj działania – wszak już pracłowiek wziął grudę błota i namazał coś na skale. Malarstwo jest taką płaszczyzną, na której mogą spotkać się dziecko i dorosły. Lubię w malarstwie jego witalność i to, że nie musi być uwikłane w politykę, choć sam namalowałem wiele obrazów, które są polityczne czy socjologiczne. Niezależnie od tematyki obraz musi się bronić sam swoją energią, która zdoła przykuć uwagę widza albo pozwoli przejść obojętnie. Patrząc na niektóre obrazy Velázquez, Goi czy El Greca, czujemy zachwyt, mimo że powstały kilkaset lat temu, bo obcujemy z mistrzostwem poza wszelkim kontekstem politycznym czy socjologicznym.

MT: Czy maluje pan obraz, który ma już w głowie, czy dopiero wydobywa go pan z płótna?

RG: Różnie to jest. Nieraz, kiedy maluję akwarele lub temperę, widzę, że jest to temat na duży obraz, co najmniej dwa metry na półtora, bo jak będzie mniejszy, to już nie wyjdzie. Sprawy warsztatowe należy rozwiązywać w szkicach czy akwarelach, a potem przystąpić do malowania na płótnie. Czasami inspiracja przychodzi ze zdjęcia lub widoku. Najważniejsze są praktyka i regularność. Trzeba codziennie malować, bo jak się to robi z doskoku, to człowiekowi za bardzo zależy, a wtedy rezultat może być mierny. Zdarzało się, że namalowałem obraz, który ogólnie był w porządku, a jednak dręczyło mnie, że czegoś mu brakuje. Po kilku latach wracałem do niego i niewielka poprawka przenosiła go na inny poziom, a na mnie spływał wreszcie spokój, że teraz jest tak, jak być powinno. Im więcej człowiek pracuje, tym bardziej może przeskoczyć siebie. Nie skupiam się na warsztacie, bo jestem go pewien, a moje tworzenie odbywa się na innej płaszczyźnie.

MT: Czy maluje pan na zamówienie?

RG: Zdarza się, ale rzadko. I to pod warunkiem, że zainteresuje mnie temat i będzie on przedstawiony na mój sposób. Wiem, najwięksi malarze malowali na zlecenie. Kiedy ostatnio byłem w Muzeum Prado w Madrycie, oglądałem duży, reprezentatywny dla całego życia zbiór dzieł Goi. Widać, jak bardzo był pracowity i pazerny na życie, bo musiał stale walczyć o zlecenia i o posadę na dworze królewskim. Między innymi na zlecenie namalował dwa arcydzieła – duże płótna ilustrujące powstanie mieszkańców Madrytu przeciw oddziałom Napoleona, które zostało krwawo stłumione. Pierwsze to „Rozstrzelanie powstańców madryckich”, a drugie – „Szarża mameluków”. Oba są wstrząsające, namalowane bardzo ekspresyjnie. Wielkie wrażenie zrobił też na mnie cykl 14 czarnych obrazów, które Goya namalował na ścianach Domu Głuchego, w którym mieszkał pod koniec życia. To totalny wizyj-

ny ekspresjonizm, przekraczający swoim wyobrażeniem epokę o kilka pokoleń. Obrazy są przejmujące, mroczne w nastroju i kolorystyce. Pierwotnie były namalowane bezpośrednio na ścianach, ale ponieważ niszczały w szybkim tempie, pod koniec XIX w. zostały przeniesione na płótno. Pokazano je publiczności w Paryżu podczas wystawy światowej w 1878 r., ale nie zyskały przychylności, gdyż ich ekspresyjność wykraczała poza ówczesne kanony sztuki. Musiało upłynąć kilkadziesiąt lat, aby odbiorca mógł zrozumieć i docenić ich transgresję, której nawiasem mówiąc, zawsze hołdowała Gruppa.

KB: W dyskusjach o pana malarstwie używa się podejścia psychoanalitycznego, mówi się o symbolach, archetypach. Czy śledzi pan ścieżki, którymi inspiracje wypływają z podświadomości, czy raczej zdaje się na intuicję?

RG: Działam intuicyjnie, ale też interesuję się antropologią i dziedzinami pokrewnymi. W 2019 r. w Galerii Wizytującej w Warszawie wystawiłem obrazy, które zostały zainspirowane ikonografią szamańską. Wystawę zatytułowałem „Akumulacja zapomnianych dusz”. Poczułem bliskość prostoty ikonografii szamanów i czerpię z niej, tworząc swoje kompozycje. Ostatnio zgłębiam filozofię starożytnej Grecji, więc moje zainteresowania pozamalarskie są wielorakie.

KB: Czy tekst bywa inspiracją?

RG: Bywały sytuacje, że napisałem wiersz, który zainspirował mnie do namalowania obrazu, i odwrotnie – najpierw powstał obraz i na jego podstawie napisałem wiersz. Moje inspiracje wędrują gdzieś w umyśle, nie zastanawiam się, co jest przed obrazem i przed słowem. Choć obraz jest pierwotny w stosunku do słowa,

„Żółty nosorożec w kałuży”; olej, płótno; 1990 r.



„Wielcy niewidzialni”; akryl, płótno; 2019 r.

bo jest zrozumiały dla wszystkich. Namalowany ptak jest zrozumiały dla Eskimosa i Europejczyka, natomiast słowa są zrozumiałe dla mówiących danym językiem. Obraz i dźwięk są uniwersalne i każdy je „przeczyta”, niezależnie od kultury, w jakiej się obraca.

MT: Lubi pan tytułować swoje obrazy.

RG: Bardzo lubię, choć przyznam, że w latach 90. ich nie tytułowałem. Zazwyczaj autorzy starają się powiązać tytuł z obrazem, ja nieraz tak robię, ale czasem nadaję tytuł w oderwaniu od treści obrazu, dla samej przyjemności nadania tytułu. Słowo jest dla mnie ważne. Piszę wiersze od czasu studiów we Wrocławiu. Publikowałem je w „Nowym Wyrazie” i „Miesięczniku Literackim”, a za czasów Gruppy – w piśmie „Oj Dobrze Już”. W 2020 r. wydałem zbiór wierszy „Ja chrząszcz”. Staram się pisać regularnie, tak więc dzień spędzam w pracowni, a wieczory – w gabinecie. Od 1976 r. prowadzę też dziennik.

W 2004 r. zrealizowałem multimedialny projekt „Zdania napowietrzne”, w ramach którego krótkie sentencje poetyckie, „absur-

dalne haiku”, zostały umieszczone w kontekście zupełnie obcym poetyckim eksperymentom – na billboardach, pocztówkach, ołówkach, kubkach. Pojawiły się w formie neonów i tabliczek informacyjnych. „Proszę przesunąć się wszyscy o jedno życie”, „Wybaczyć wszystko wszystkim” – takie komunikaty widniały w przestrzeni publicznej, sprawiając wrażenie kampanii reklamowej i wywołując suspens. Rok później „Zdania napowietrzne” zostały wydane przez Świat Literacki.

MT: Napisał pan też „Litanię malarza”, która nie pozwala twórcy na wiele: „Nie malować ludzi, nie malować martwych natur, nie malować pejzaży, nie malować struktur, nie malować dekoracji, nie malować zdarzeń z prywatnego życia ludzi (...)”.

RG: To jest litania *à rebours*. To są nakazy, co robić, żeby utrzymać się w mainstreamie, być na czasie i zyskać zainteresowanie ludzi. Z tej litanii wynikać by mogło, że niczego nie wolno malować. Tymczasem malować można wszystko, co jest ważne dla twórcy.



„Jedząc świnie, stajesz się świnia”; olej, płótno; 1988 r.;
kolekcja Muzeum Jerke.

Warto się dzielić swoimi przeżyciami, bo – jak powiedział Miron Białoszewski – „sztuka jest od człowieka do człowieka”. Jeżeli robię coś z autentycznym nastawieniem i robię to dobrze, to jest to swego rodzaju dar dla osoby, z którą się tym darem dzielę. Nie każdy ten dar doceni, uzna za wartościowy, nie do każdego mój dar przemówi, ale jeżeli ma się odwagę wyrazić prawdę, to trzeba to robić, niezależnie od oceny. Teraz odbiór może być negatywny, ale za kilka albo kilkadziesiąt lat można trafić do odbiorców, jak to było z czarnymi obrazami Goi. Według mnie opinie innych nie powinny mieć znaczenia dla artysty, który tworzy z poczucia konieczności wyrażenia prawdy i w sposób, jaki uznaje za najlepszy. Na ocenę odbiorcy może wpływać wiele czynników – może akurat dziś się źle czuć i nie mieć ochoty oglądać takiego malarstwa, może nie być wystarczająco dojrzały, żeby je zrozumieć, a może być zwyczajnie zazdrosny. Jeżeli mam pewność swojej racji i odwagę, aby odrzucić ocenę innych, trzeba to robić dalej. Inaczej uzależnienie od krytyki może spętać twórcę całkowicie, aż do niemożności działania. Najgorzej, jeżeli kogoś spotyka obojętność lub niezadowolona wrogość. Nawet van Gogh za życia niczego nie sprzedał, a teraz jego obrazy są warte fortunę. Niektóre są genialne, pełne odwagi i pewności. Kiedy patrzy się na jego autoportret w Muzeum d’Orsay, z pozoru wszystko jest tam sztuczne, widać ślady kładzenia pędzla, którego pociągnięcia są pieczołowicie formowane. A mimo tej sztuczności ma się wrażenie, że stoi tam człowiek, który się nam przygląda. To jest prawdziwy geniusz twórczy.

MT: Czy są obrazy, z którymi nie mógłby się pan rozstać?

RG: Nie, po co mam je kisić u siebie? W latach 80. malowałem dużo papierów, a potem zacząłem malować oleje, nad którymi bardzo długo pracowałem. Zamiast przenosić na płótno tylko

te pomysły, które są żywe i rezonują, chciałem różne koncepcje umieścić na jednym obrazie. Kiedy je sprzedawałem – a wtedy nie zdarzało się to często i cena też nie była powalająca – cierpiełem straszne katusze, że za nędzne grosze oddałem obraz, na który poświęciłem wiele energii. Tłumaczyłem sobie, że sprzedaję obrazy, abym mógł malować następne, może lepsze, które dadzą więcej radości i spowodują, że przekroczę swoje granice. Sprzedaję dużo obrazów, ale zostawiłem sobie parę najstarszych, chyba że jakieś muzeum się o nie upomni. Nie krępuje mnie rozmowa o cenie, umiem oddzielić sprzedawanie od malowania i zachować dystans. Artysta musi wiedzieć, jaką wartość ma jego praca, bo jest to przecież źródło dochodu.

MT: Jak ocenia pan rynek sztuki w Polsce?

RG: Zmienił się bardzo na korzyść, choć oczywiście trudno go porównywać z ukształtowanym przez dziesięciolecia rynkiem w Niemczech, Ameryce czy Anglii. Jeszcze 20 lat temu na naszym rynku pojawiali się głównie klienci zagraniczni, teraz polską sztukę współczesną kupują głównie polscy klienci, co świadczy o wzroście zamożności naszego społeczeństwa i zmianie jego potrzeb. Kiedyś kupowano głównie Kossaki, teraz pokolenie czterdziestolatków chce kupować na przykład Grupę, a inni szukają zupełnie młodych artystów, licząc, że znajdzie się wśród nich kolejny Sasnal. Zbyt wcześnie odniesiony sukces merkantylny może wyrządzić krzywdę, bo młody artysta uzna, że już nie musi tyle pracować. A pracować trzeba stale, niezależnie od sukcesu, bo tylko praca nas rozwija. Widać też zmianę wśród klientów. Kolekcjonerzy śledzą nurty i nowe nazwiska, aby odpowiednio rozwijać swoje kolekcje. Są też tacy, którzy kupują sztukę, aby zrobić flip, czyli krótką transakcję kupna-sprzedaży z zyskiem. Bywają wyśmienite obrazy, które mają taką energię, że trudno je powiesić w domu i codziennie na nie patrzeć – one nadają się do muzeum. Są też obrazy, które chętnie będzie się oglądać na co dzień. Ezra Pound powiedział, że „ciekawość swoją trzeba nieustannie doskonalić”. Dotyczy to każdej sfery życia. Jeżeli wyznaje się tę maksymę, to życia nie starczy, żeby zrealizować swoje plany. Egzystencja jest wtedy ciekawa, choć wymagająca dyscypliny.

MT: Z pewnością pomaga panu sport, który uczy dyscypliny. Uprawia pan karate, biega maratony...

RG: Mam trzeci dan w karate. Uprawiam ten sport od kilkunastu lat. Trenowałem, potem byłem trenerem, uczyłem też boks tajskiego. Ćwiczę dwa razy w tygodniu, ale już nie praktykuję walki w pełnym kontakcie. Lubię również biegać. Przebiegłem w życiu 13 maratonów. Teraz biegam dwa razy w tygodniu, co traktuję jako rodzaj medytacji, bo często przychodzą wtedy fajne pomysły dotyczące sztuki czy malarstwa. Podstawą sukcesu jest regularność, w sporcie i w malarstwie.



NIŻSZE RACHUNKI ZA OGRZEWANIE

ENERGOOSZCZĘDNE OKNA DACHOWE

Gdy pragniesz ciepła w swoim domu, **zastosuj energooszczędne okna dachowe FAKRO**. Piękne, drewniane ramy wprowadzą naturalny klimat do wnętrza, a innowacyjne rozwiązania **zapewnią niższe rachunki za ogrzewanie** oraz radość mieszkania w ciepłym, komfortowym domu.



FAKRO®



Przestrzeń wystawy
„Sztuka nowoczesna z kolekcji książąt Lubomirskich”.

- Współczesne wystawy powinny przemawiać do bardzo zróżnicowanej publiczności.
- Jesteśmy pod wieloma względami największym muzeum w Polsce, mamy w zbiorach najstynniejszy obraz – „Damę z gronostajem”, dbamy o najcenniejsze zabytki polskiego dziedzictwa.
- Wielkie nazwisko artysty przyciąga i przyciągać będzie najwięcej zwiedzających. Podobną popularnością cieszyć się będą wybrane kierunki w sztuce, jak impresjonizm, a w Polsce – Młoda Polska.
- O modernizmie mówimy tak wiele, bo to historia bardzo nam dziś potrzebna. Współczesna Polska szybko się rozwija i modernizuje, dlatego chcemy zobaczyć historyczne precedensy i na ich przykładzie uczyć się lub nimi inspirować.
- O specyfice polskiej nowoczesności świadczy powiązanie z niepodległością, podkreślanie wartości z jednej strony indywidualnej wolności, z drugiej – wymiaru solidarnościowego nowego społeczeństwa.
- Polityka wykorzystywała sztukę na różne sposoby, od propagandy po dekorowanie rytuałów władzy, ale też dawała artystom szansę oddziaływania na wielką skalę i trafiać do rzesz odbiorców.

Z **Andrzejem Szczerskim** rozmawia Kamil Broszko.

W czasach kryzysowych tym bardziej liczą się **wartości, które odnaleźć można w dziełach sztuki**

Kamil Broszko: Niedawno Muzeum Narodowe w Krakowie (MNK) świętowało 143. rocznicę założenia. Działania podejmowane z tej okazji kojarzą się ze słowami: „fantazja”, „rozmach”, „zaskoczenie widza”. Czy te pojęcia są kluczowe dla pana koncepcji muzeum?

Andrzej Szczerski: Z pewnością one określają ważne dla współczesnego muzeum działania i ich charakter. Dziś muzea

to także część przemysłu czasu wolnego i muszą konkurować o widza nie tylko z instytucjami kultury, ale i z działalnością rozrywkową czy turystyką. Stąd też realizują rozmaite projekty, nie tylko wystawiennicze. I wykorzystuje się rozwiązania podobne do tych, które my realizowaliśmy podczas niedawnego Święta MNK. Ale przez fantazję i rozmach można też definiować bardziej tradycyjne formy działalności. Współczesne wystawy organizuje się tak, aby nie były



© JOANNA PAWŁOWSKA



© TAMARA DE LEMPICKA ESTATE LLC (2)

Na sąsiedniej stronie:
przestrzeń wystawy „Łempicka”;
Tamara Łempicka, „Dziewczyna w zieleni”, 1927–1930;
Tamara Łempicka, „Kizette w różu”, 1927 r.

tylko wydarzeniami kierowanymi do wąskiej grupy specjalistycznych odbiorców. Powinny przemawiać do bardzo zróżnicowanej publiczności. Credo muzealne jest jednak inne: najważniejsze dla muzeum jest dbanie o kanon historii sztuki i pokazywanie jego niezmiennych wartości także dla naszych czasów. Nowe formy działalności temu powinny służyć i nie mogą głównego pola działalności zastąpić.

KB: W tym roku MNK odwiedziło już ponad milion gości.

Jakie są prognozy frekwencyjne na przyszłe lata?

AS: Faktycznie ten rok zapowiada się jako rekordowy, w tej chwili mamy już ponad 1,2 mln zwiedzających. Widzimy, jak ważne są dziś muzea i jak bardzo publiczność czekała na ich otwarcie po pandemii. Na pewno atrakcyjność naszej oferty była podstawą tak szybkiej odbudowy frekwencji. Czas lockdownów wykorzystaliśmy między innymi na przygotowanie kilku stałych galerii i wystaw czasowych, które teraz przyciągają nową publiczność. Mimo że w Krakowie mamy wciąż mniej turystów zagranicznych, możemy liczyć na coraz większą publiczność krakowską i polską. W tym kontekście wydaje się, że kolejne lata przyniosą dalszy stopniowy wzrost liczby widzów w naszych muzeach, których zresztą będziemy mieć w Polsce coraz więcej.

KB: MNK prowadzi działalność wystawienniczą w kilku obiektach w Krakowie, a nawet w Zakopanem. Czy trudniej zarządzać rozproszonym muzeum?

AS: Pod względem zarządczym to bardzo duże wyzwanie. Nie tylko oddziałów jest wiele, ale w każdym prezentujemy bezcenne zbiory, a kilka z nich ma taką wielkość i znaczenie, że mogłyby być samodzielnymi instytucjami. Koordynacja działań, zapewnienie finansowania i programu działalności w instytucji tak zróżnicowanej wymagają bardzo dużego nakładu pracy i świetnego zespołu ludzi. Musimy też przygotowywać bardzo zróżnicowaną ofertę dla widzów, inaczej prezentuje się sztukę współczesną i sztukę średniowieczną, monety i stare druki, obrazy Jana Matejki i rzeźby antyczne. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że jesteśmy pod wieloma względami największym muzeum w Polsce, mamy w zbiorach najsłynniejszy obraz – „Damę z gro-nostajem”, dbamy o najcenniejsze zabytki polskiego dziedzictwa. To wielka nobilitacja, że naszemu zespołowi powierzono troskę o tak cenne skarby.

KB: Bywają hity frekwencyjne w muzealnictwie, jak ostatnio wystawy Tamary Łempickiej, Witkacego czy Beksińskiego. Czy w dobie ograniczonych finansów i konieczności komercyjnego dopinania budżetów muzea korzystają z mody, czy raczej, mimo gorsetu ekonomicznego, mają ambicje ją kreować?

Andrzej Szczerski – historyk sztuki, profesor nauk humanistycznych, wykładowca w Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Jagiellońskiego. Dyrektor Muzeum Narodowego w Krakowie. Stypendysta polskich oraz zagranicznych organizacji i instytucji badawczych. W latach 2016–2018 wicedyrektor ds. naukowych w Muzeum Narodowym w Krakowie, w latach 2009–2017 prezes Sekcji Polskiej Międzynarodowego Stowarzyszenia Krytyków Sztuki AICA. Członek rad programowych, m.in. Narodowego Instytutu Architektury i Urbanistyki w Warszawie, Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie, Muzeum Fotografii w Krakowie i Muzeum Architektury we Wrocławiu. Wiceprzewodniczący Społecznego Komitetu Odnowy Zabytków Krakowa. Kurator wystaw w Polsce i za granicą, m.in. „Symbolism in Poland and Britain” w Tate Britain w Londynie (2009), „#dziedzictwo” w Muzeum Narodowym w Krakowie (2017) i „Young Poland. An Arts and Crafts Movement” w William Morris Gallery w Londynie. Autor licznych publikacji poświęconych sztuce współczesnej oraz sztuce XX w. W 2018 r. uhonorowany Nagrodą Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w kategorii „Ochrona dziedzictwa kulturowego”. W październiku 2022 r. otrzymał tytuł Promotora Polski, przyznawany przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego.



© MNK



Przestrzeń wystawy „Sztuka nowoczesna z kolekcji książąt Lubomirskich”.

U dołu: przestrzeń wystawy „Nowy początek. Modernizm w II RP”.

AS: Na pewno wielkie nazwisko artysty przyciąga i przyciągać będzie najwięcej zwiedzających. Tak jest i tak pozostanie. Podobną popularnością cieszyć się będą wybrane kierunki w sztuce, jak impresjonizm, a w Polsce – Młoda Polska. Nawet jeżeli to moda, jest ona z pewnością właściwa. Jednocześnie to właśnie muzea same ją wykreowały i nadal kreują. Działalność współczesnych muzealników sprawia, że publiczność chce na nowo oglądać – często wydawać się może – dobrze znane dzieła, właśnie dlatego, że potrafimy je na nowo pokazać i interpretować.

KB: Jesteśmy w dobie kryzysu ekonomicznego i energetycznego. Czy tak prozaiczne sprawy jak ogrzewanie budynków, zasilanie oświetlenia wystaw i niezbędnych urządzeń spędzają dyrektorowi MNK sen z powiek?

AS: Oczywiście, że tak. Już od kilku miesięcy opracowujemy programy oszczędnościowe, w tym planujemy redukcję kosztów utrzymania budynków i optymalizację różnych procedur, aby generować mniejsze koszty, chociażby organizacji wystaw. Możemy liczyć na wsparcie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, naszego organizatora, dzięki któremu w ostatnich latach nakłady na kulturę bardzo znacząco wzrosły, co pozwoliło nam tak bardzo rozwinąć działalność.



© MYKYTA PLATONOV



© MYKYTA PLATONOV

Przestrzeń wystawy „Nowy początek. Modernizm w II RP”.

KB: Jedną z wystaw prezentowanych teraz w MNK jest „Modernizm”. Skąd moda na ten nurt? Czy dziedzictwo polskiego modernizmu jest tak szeroko obecne również dlatego, że wszystkim nurtom politycznym z nim po drodze?

AS: O modernizmie mówimy tak wiele, bo to historia bardzo nam dziś potrzebna. Współczesna Polska szybko się rozwija i modernizuje, dlatego chcemy zobaczyć historyczne precedensy i na ich przykładzie uczyć się lub nimi inspirować. Czasy II RP są przykładem, że kiedy jesteśmy niepodlegli, potrafimy wykorzystać szanse rozwojowe i nie musimy być tylko ubogą europejską prowincją. Nasza wystawa pokazuje, że modernizm w Polsce miał swoją odrębność i specyfikę, a jeżeli chcemy dołączyć do najlepszych, nie możemy tylko kopiować gotowych rozwiązań, ale musimy wypracować własne, odpowiadające naszym realiom i potrzebom. Dobrym przykładem jest tu sukces Gdyni, zarówno ekonomiczny, jak i artystyczny – to miasto, zaprojektowane przez polskich architektów, jest zabytkiem architektury modernistycznej wysokiej klasy.

KB: Chciałbym nawiązać do pana publikacji „Modernizacja. Sztuka i architektura w nowych państwach Europy Środkowo-

-Wschodniej 1918–1939”. Na fali świętowania rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości dość szeroko dyskutowano o roli sztuki i o tym, jak rezonowała z tożsamością mieszkańców odradzającego się państwa. Tymczasem pan profesor pisał o sztuce nowych państw Europy Środkowo-Wschodniej. Czy tutaj istnieją jakieś wspólne tropy, jakieś wspólne dziedzictwo i podstawy do budowania wspólnoty?

AS: Bez wątpienia. Cały region Europy Środkowo-Wschodniej po I wojnie światowej odzyskał niepodległość, a mapa polityczna zmieniła się całkowicie – tak znaczących przesunięć granic nie było w innych częściach kontynentu. Ale zmiany te to tylko symbol procesów modernizacyjnych w każdym z nowych państw: budowy nowych miast i przekształceń starych, rozwoju infrastruktury, ale i pojawienia się nowatorskich kierunków artystycznych, inspirowanych tym, co działo się w świecie oraz na scenie lokalnej. Analogii jest tu bardzo wiele, najważniejsza z nich to dążenie do potwierdzenia własnej niepodległości, w tym kulturowej tożsamości, w oparciu o nowoczesność i jej ideały.

KB: W książce „Cztery nowoczesności. Teksty o sztuce i architekturze polskiej XX wieku” stawia pan tezę o specyfice naszej modernizacji.

AS: Pisząc książkę o czterech nowoczesnościach w XX i XXI w., chciałem z jednej strony podkreślić, że kultura polska wypracowała własne wzorce nowoczesności, a z drugiej – że ze względu na naszą historię modernizacja w Polsce dokonywała się w czterech okresach historycznych, bardzo od siebie różnych. Były to więc de facto cztery odmienne modele modernizacyjne – w czasach zaborów, w II RP, w PRL i obecnie w III RP. Wspólne pozostawało jednak przekonanie, że Polska ma być krajem nowoczesnym i ten proces zmian sztuka powinna wspierać, interpretować i inspirować. Opisywana przeze mnie historia dzieje się w konkretnym miejscu i czasie, w konkretnych realiach i w tym sensie jest z definicji specyficzna. O tym, co decyduje o specyfice polskiej nowoczesności, można wiele napisać, ja wskazałbym na pewno na powiązanie nowoczesności z niepodległością, podkreślanie wartości z jednej strony indywidualnej wolności, z drugiej – wymiaru solidarnościowego nowego społeczeństwa. Ważne jest także znaczenie religii jako czynnika wspierającego procesy zmian, w tym idee niepodległościowe.

KB: W piramidzie Masłowa sztuka, potrzeba zachwytu nad dziełem, jest wyżej niż podstawowe potrzeby egzystencjalne, stanowiące fundament naszego życia. Czy obecnie – w dobie niepokoju, kryzysu, wojny – rola muzeum, galerii i sztuki będzie mniejsza w życiu społecznym, czy może stanie się odwrotnie: kiedy będzie nam zimno, jeszcze silniej odczujemy potrzebę zagrzewania ducha?

AS: Podzielam opinię o szczególnej roli, jaką pełni sztuka w czasach kryzysowych. W takich okolicznościach tym bardziej liczą się wartości, które odnaleźć można w dziełach sztuki – harmonia, piękno, istotne treści – stanowiące kontrast wobec świata, gdzie kwestionowany jest każdy porządek. Wiemy, jak ważną rolę odgrywała kultura w czasach zaborów, przypominając o wartości tego, co utracone, czyli wyjątkowej polskiej kultury i politycznej niepodległości. Jednocześnie musimy pamiętać, że o popularności muzeów decyduje też poziom zamożności społeczeństwa, a jeżeli brakuje środków na podstawowe potrzeby, nie myśli się o wystawie czy pójściu do kina. Dziś w Polsce społeczeństwo się bogaci i chce rozwijać także pod względem edukacyjnym i artystycznym. Również z tego powodu widzów w muzeach jest więcej.

KB: Po co politykom sztuka? Chodzi o rząd dusz czy bardziej praktyczne aspekty, na przykład poparcie określonych, wpływowych grup?

AS: Od zawsze istniała sztuka, która łączyła się z polityką, ale też nie jest tak, że każda sztuka jest lub musi być polityczna. Bardzo wielu wybitnych twórców i ich dzieła nie sposób wpisać w jakąkolwiek debatę polityczną, na tym też polega ich wartość. Polityka wykorzystywała sztukę na różne sposoby, od propagandy po dekorowanie rytuałów władzy, ale też dawała artystom szansę oddziaływania na wielką skalę i trafiać do rzesz odbiorców. Wielu to odpowiadało, w historii sztuki mówimy o fenomenie artysty dworskiego. Pamiętajmy jednak, że sztuka potrafi być też wyrazem bynajmniej nie dworskiego, autentycznego sprzeciwu o charakterze politycznym, co najlepiej widać teraz podczas wojny w Ukrainie. Widzimy, jak ważne są dzieła sztuki pokazujące prawdę o agresorze i ofierze, wzywające do pomocy, będące świadectwem i dokumentem swoich czasów. W tym sensie sztuka nadal potrafi budzić sumienia – czy właśnie sprawować rząd dusz.

KB: Czym jest dla pana sztuka narodowa?

AS: O narodowym wymiarze sztuki możemy mówić w kontekście bardzo szerokim, uznając za narodową każdą sztukę, która w ten czy inny sposób odwołuje się do narodowych inspiracji. Jest też definicja bardziej zawężona, a więc odnosząca się tylko do takich dzieł, które mówią wprost o ważnych tematach

z narodowej historii i kultury czy interpretują narodowe symbole. Dla mnie sztuka narodowa to ta, która potrafi z jednej strony dbać o historyczną ciągłość i trwałość narodowego kanonu kultury, a z drugiej potrafi go aktualizować, dodawać nowe zjawiska bez podważania tego, co niezmiennie, mówić o polskości współczesnym językiem. Polski kod kulturowy jest tak fascynujący i wyjątkowy, że nigdy nie straci swojej siły oddziaływania i inspirowania artystów. Ilekroć organizujemy wystawy arcydzieł sztuki polskiej za granicą, widzimy, jak znakomicie są odbierane. Ceni się je za ich specyfikę i unikalność. Takie było też źródło sukcesu zor-

ganizowanej przez nasze muzeum wystawy Młodej Polski w William Morris Gallery w Londynie w 2021 r. Nie możemy jednak zapominać, że sztuka polska wciąż nie jest wystarczająco znana w świecie, i o znaczącą pozycję naszych wystaw i muzeów musimy stale zabiegać. Oczywiście pracujemy nad kolejnymi projektami wystaw zagranicznych, szukamy odpowiednich dla nich miejsc, a to długotrwały proces. Nie chcemy pracować w muzeach czy galeriach drugorzędnych. Mam nadzieję, że wkrótce będziemy mogli się pochwalić ważnymi wydarzeniami zarówno w Europie, jak i w USA i Japonii.

Polski kod kulturowy jest tak fascynujący i wyjątkowy, że nigdy nie straci swojej siły oddziaływania i inspirowania artystów.



© ROBERTA DUPUIS-DEVILINUC PHOTO

Maria Zofia Siemionow z domu Kusza (ur. 3 maja 1950 r. w Krośnicy) – polska chirurg specjalizująca się w transplantomologii rekonstrukcyjnej i chirurgii nerwów obwodowych, pracująca w USA. W 1974 r. ukończyła studia medyczne w Akademii Medycznej w Poznaniu i uzyskała tytuł zawodowy lekarza. Stopień naukowy doktora z mikrochirurgii uzyskała w 1985 r., habilitowała się w dziedzinie nauk medycznych w 1992 r. W 2007 r. prezydent Lech Kaczyński nadał Marii Siemionow tytuł profesora. Od 1985 r. przebywała na stypendium naukowym w Instytucie Christine Kleinert w Louisville w stanie Kentucky, gdzie specjalizowała się w zakresie chirurgii ręki i mikrochirurgii. W latach 1995–2013 kierowała oddziałem chirurgii plastycznej i mikrochirurgii w Klinice Kolegium Medycyny w Cleveland w stanie Ohio. Od 2014 r. do chwili obecnej jest profesorem w Departamencie Ortopedii University of Illinois w Chicago. W grudniu 2008 r. dokonała pierwszej w USA udanej operacji przeszczepienia twarzy. Zespół chirurgów pod jej kierunkiem przeszczepił kobiecie będącej ofiarą postrzelania ok. 80 proc. powierzchni twarzy pochodzącej od zmarłej dawczyni. W związku z tym sukcesem w 2009 r. Maria Siemionow została odznaczona Krzyżem Komandorskim Orderu Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej. W 2011 r. otrzymała tytuł Wybitnego Polaka, przyznawany przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”. W 2012 r. otrzymała medal Sapientis Sat, nadawany pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W 2013 r. z okazji jubileuszu 100-lecia polskiej ortopedii została uhonorowana Medalem Ireneusza Wierzejewskiego. 7 października 2013 r. uzyskała tytuł doktora honoris causa, nadany przez Uniwersytet Medyczny w Poznaniu. W 2014 r. zdobyła wyróżnienie Great Immigrant Award, przyznawane przez Carnegie Foundation w Nowym Jorku. W 2019 r. została odznaczona Nagrodą Zaufania „Złoty Otis”.

Pacjent przed transplantacją twarzy musi wiedzieć, co go czeka

- Moja droga do transplantomologii wiodła przez specjalizację z ortopedii i chirurgii urazowej. Rozwinęłam zastosowanie tej wiedzy w kierunku transplantomologii organów, które wcześniej nie były przeszczepiane, czyli ręki i twarzy.
- Teraz lekarze w Polsce i w Europie mają bardzo podobny dostęp do wszystkich możliwości, które od lat były w USA.
- W przypadku transplantacji twarzy to nie chirurg podejmuje ostateczną decyzję, tylko zespół składający się z 20 osób reprezentujących różne dziedziny.
- Na pewno amerykańscy absolwenci medycyny są generalnie lepiej wykształceni niż Polacy. Są między innymi lepiej przygotowani, aby pisać publikacje, prowadzić wykłady i debaty medyczne.

Z prof. **Marią Siemionow** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Pani profesor, skąd się bierze twarz do przeszczepu?

Maria Siemionow: Organ pochodzi od dawcy ludzkiego – dokładnie tak samo jak w przypadku przeszczepu nerki, wątroby czy serca.

KB: Jak wyglądała pani droga od pomysłu na studiowanie medycyny do wykonania owej słynnej operacji przeszczepu twarzy, czwartej na świecie i pierwszej w USA?

MS: Studia medyczne to pierwszy etap kształcenia. W trakcie piątego roku, w toku sześciolletnich studiów, każdy z adeptów sztuki me-

dycznej jest pytany, co chciałby robić w przyszłości. Jedni chcą być chirurgami, inni pracować w przychodniach, jeszcze inni chcą być neurologami i w zależności od tego, jaką specjalizację się wybierze, trzeba podjąć dalszą naukę. Droga lekarza jest zbudowana jak z klocków Lego – najpierw studia, które trwają sześć lat, potem rezydentura, kolejne sześć lat, a potem dwuletnia specjalizacja. Z całym szacunkiem, ale trudno mi wymienić inny zawód, w którym przygotowanie do pracy trwa tak długo.

KB: A jak się zostaje transplantologiem?

MS: Ja wybrałam chirurgię rekonstrukcyjną. Takiej specjalizacji formalnie nie ma – jest albo chirurgia plastyczna, albo ortopedyczna, albo inne rodzaje chirurgii. Zatem moja droga do transplantologii wiodła przez specjalizację z ortopedii i chirurgii urazowej. Rozwinęłam zastosowanie tej wiedzy w kierunku transplantologii organów, które wcześniej nie były przeszczepiane, czyli ręki i twarzy. Zespół pod moim kierownictwem wykonał trzy operacje transplantacji twarzy, ale byłam też włączana do licznych operacji replantacji rąk u wielu pacjentów.

KB: Swoją karierę zawodową realizowała pani najpierw w Polsce, a następnie w USA. Czy da się jakoś te dwa etapy kariery porównać?

MS: Mogę opowiadać o dniu dzisiejszym, bo trudno porównać to, co było kilkadziesiąt lat temu, z dynamiką zmian, jakie później nastąpiły w Polsce i w Europie. W czasie kiedy ja zdawałam specjalizację, Polska nie była częścią Unii Europejskiej, w związku z tym moje kwalifikacje nie były honorowane. Wtedy różnica polegała przede wszystkim na tym, że w Stanach Zjednoczonych był znacznie większy dostęp do wiedzy i nowoczesnych technologii. Natomiast teraz lekarze w Polsce i w Europie mają bardzo podobny dostęp do tych wszystkich możliwości, które od lat były w USA. Powszechna jest też możliwość wyjeżdżania, mamy otwarty świat, co znakomicie wpłynęło na wyrównywanie szans i możliwości.

KB: Czy transplantologia przeżywa dziś dynamiczny rozkwit?

MS: Generalnie nie ma teraz większej dynamiki niż 15 lat temu, kiedy zaczynaliśmy. Powiedziałabym, że dyscyplina idzie swoim spokojnym tempem, planowo realizujemy programy transplantologii rekonstrukcyjnej. Nie ma rewolucji.

KB: W przypadku przeszczepu twarzy istnieją rozmaite kwestie poboczne, na przykład o charakterze psychologicznym. Na czym one polegają?

MS: Przede wszystkim pacjent musi być odpowiednio przygotowany, musi wiedzieć, co go czeka, dlaczego wybrał transplantację twarzy. Pacjent, który rozważa transplantację nerki albo serca, ma świadomość, że jeżeli się nie zdecyduje, jego życie za chwilę się skończy. Natomiast pacjent, który decyduje się na transplantację twarzy, wie, że z powodu deformacji nie może normalnie uczestniczyć

w życiu społecznym, bo ludzie starają się go nie zauważać. W przypadku transplantacji twarzy to nie chirurg podejmuje ostateczną decyzję, tylko zespół składający się z 20 osób reprezentujących różne dziedziny; są wśród nich psycholodzy, psychiatry, przedstawiciele mediów, którzy rozmawiają z pacjentem, i oczywiście chirurdzy plastyczni, transplantolodzy rekonstrukcyjni, laryngolodzy. Selekcji pacjenta dokonuje zespół na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez specjalistów z różnych dziedzin. Wszyscy zbierają się w jednym pokoju i głosują, a wynik tego głosowania może być niekorzystny, jeżeli pacjent ma jakieś problemy albo nie rozumie samego sposobu funkcjonowania systemu. Oczywiście to nie jest nic nowego. Podobne procedury odbywają się w przypadku transplantacji serca czy wątroby, a dzieje się tak od 1954 r., czyli od momentu wykonania pierwszej transplantacji nerki przez chirurga plastycznego Josepha Murraya.

KB: Istnieje taki popkulturowy mit, wedle którego podczas transplantacji – najczęściej dotyczy to serca – dochodzi do przeniesienia między dawcą a biorcą pewnych właściwości psychicznych czy nawet metafizycznych. Czy jest to kompletna bzdura, czy istnieje jakiś cień rzeczywistości w tym tropie?

MS: Mogę się wypowiedzieć jako lekarz i pragmatyk: po pierwsze, czegoś takiego nie badałam, po drugie, w świecie medycznym o niczym podobnym nie słyszałam i z tego, co wiem, nikt nie zajmował się takimi badaniami. Jeżeli gdzieś w Hollywood młodzi filmowcy coś takiego wymyślają, to widocznie ich celem jest zafascynowanie tych, którzy mają oglądać filmy. Natomiast z punktu widzenia lekarskiej pragmatyki jest to niemożliwe, aby wątroba przeniosła osobowość i osoba przyjmująca przeszczep nagle na przykład przestała lubić dzieci, bo taka była cecha dawcy. To jest niedorzeczność, a raczej naiwność myślenia.

KB: A jak wygląda obecnie kwestia przeszczepu układu nerwowego i przeszczepu mózgu?

MS: Ja się tym nie zajmuję. Wykonuję transplantację nerwów w przypadku przeszczepu twarzy lub przeszczep własnych nerwów po urazach rąk lub kończyn dolnych, ale to jest dalekie od przeszczepu mózgu, więc nie mogę opowiadać o tym aspekcie. Odpowiedź pozostawiam tym, którzy to robią. Mnie osobiście trudno zrozumieć, dlaczego to robią, ale nie badam tego problemu, więc nie chcę się wypowiadać.

KB: Czy można porównać obecny stan medycyny polskiej i amerykańskiej?

MS: To rozległe pytanie, bowiem medycyna zawiera wiele odrębnych dziedzin. Ja nie jestem pediatrą, nie jestem pulmonologiem, nie jestem neonatologiem – mogę tylko i wyłącznie porównać przygotowanie młodzieży medycznej, która do mnie przyjeżdża z Polski, z przygotowaniem moich amerykańskich absolwentów, którzy odebrali tutaj wykształcenie medyczne

i robią rezydenturę z chirurgii plastycznej lub z ortopedii. Na pewno amerykańscy absolwenci medycyny są generalnie lepiej wykształceni niż Polacy. Są między innymi lepiej przygotowani, aby pisać publikacje, prowadzić wykłady i debaty medyczne – każdy z takich młodych ludzi ma już na koncie pięć albo sześć opublikowanych artykułów i na podstawie tego kryterium przyjmujemy ich na rezydenturę. Młódzież z Polski jest bardzo chętna, bardzo entuzjastyczna, ale najczęściej nie ma publikacji. Występuje też bariera językowa. Dziś każdy młody człowiek z Polski dobrze mówi po angielsku, ale to nie wystarczy, by sprawnie posługiwać się specjalistycznym językiem medycznym czy naukowym lub pisać artykuły naukowe. Do tego jeszcze długa droga. Nie znaczy to oczywiście, że Polacy, którzy trafią do mojego laboratorium, czegoś się nie nauczą czy nie skorzystają z takiego pobytu. Wręcz przeciwnie – po rocznym pobycie potrafią być bardziej samodzielni, tym bardziej że mają wspomniany entuzjazm. Natomiast brakuje im często merytorycznych podstaw. Pod tym względem jest jeszcze dużo do zrobienia.

KB: A co zawodzi? Potrzebna jest reforma systemu kształcenia medycznego?

MS: Nie chciałabym w żadnym razie mówić o reformie całego systemu kształcenia. Każdy kraj ma taki system, jaki mu odpowiada i jaki dostarcza najlepszych specjalistów z punktu widzenia potrzeb całego społeczeństwa. Nie do końca wiem, jak wygląda system kształcenia w Polsce. Wiem, jak wyglądają szkoły medyczne, ale zmieniają się programy, zmieniają się wymagania decydujące o przyznaniu profesury, doktoratu. Widocznie ktoś taki system wprowadził i ma w tym określony cel. Nie możemy porównywać tego, co ma służyć w Polsce, z tym, co ma służyć w Ameryce.

KB: Ale jednak nieraz odnosimy się do Stanów Zjednoczonych – i nie dotyczy to tylko medycyny, ale też innych dyscyplin – bo są naukową potęgą.

MS: Zgadza się, ale każdy kraj ma inne założenia i cele. Natomiast można podpatrywać dobre przykłady, więc może właśnie młodzi ludzie z Polski, którzy przyjeżdżają do USA, będą w przyszłości autorami jakichś zmian czy reform.

KB: A jak to się dzieje, że przez pani laboratorium przewija się tylu młodych Polaków? Programowo ich pani zaprasza? Czy to coś w rodzaju oddawania długu Polsce?

MS: Ja nie mam długów, całe życie pracowałam na siebie, na swój sukces i nie mam żadnych zobowiązań w stosunku do nikogo. Natomiast dzielę się moją wiedzą, kształcę młodych ludzi i robię to tylko z tego powodu, że się do mnie zwracają z prośbą o staż

Oczywiście robotyka i małoinwazyjna chirurgia rozwijają się, ale na samo słowo „da Vinci” nikt w USA już nie otwiera ust, bo tutaj każdy większy szpital ma takiego robota.

w moim laboratorium. Wiedzą, że prowadzę w nim badania naukowe, a gdy zostają poleceni przez swoich profesorów czy uczelnię, mają potwierdzone kompetencje językowe i naukowe, to chętnie ich przyjmują. Oczywiście nie tylko z Polski, ale z całego świata. Do teraz kształciłam ok. 500 młodych ludzi, z tego jedną czwartą stanowią Polacy. Ale są też osoby z Francji, Niemiec, Holandii, Belgii, Wielkiej Brytanii, Turcji, z Ameryki Południowej i oczywiście

z USA. Uczę solidnej pracy naukowej i przygotowuję do roli lekarza naukowca.

KB: W europejskiej publicystyce nieraz podaje się przykład amerykańskiego systemu ubezpieczeń zdrowotnych i przywołuje fakt, że ponieważ jest on prywatny, nawet 20 proc. społeczeństwa nie ma dostępu do lekarza. Medycynę przedstawia się jako skomercjalizowaną, drogą. Jakie jest w tej sprawie stanowisko amerykańskich medyków?

MS: Nie rozumiem pytania. Jak będąc w Europie i nie pracując w USA, można mówić, co jest dobre, a co nie? Ja nie znam takich doniesień, ale pracuję w ramach tutejszego systemu, w szpitalu uniwersyteckim. Każda osoba, która przyjdzie z ulicy bez ubezpieczenia i będzie potrzebowała natychmiastowej pomocy, a nawet przygotowania do transplantacji serca, będzie miała taką operację wykonaną za darmo. Nie rozumiem też, skąd zarzut komercjalizacji. To w Polsce nastąpiła komercjalizacja medycyny. Ludzie mają prywatne poradnie, gabinety, prywatne szpitale. Istnieją one oczywiście również w USA. System, który tutaj mamy, na pewno mógłby być lepszy. Dostępność służby zdrowia rzeczywiście mogłaby być większa, wiele osób próbuje coś w tym kierunku zrobić. Ja nie jestem ekspertem w tej dziedzinie, nie chcę mówić o ekonomice zdrowia, bo na tym się dobrze nie znam. Natomiast na pewno, jeżeli ktoś, kto miał wypadek i krwawi, wejdzie do izby przyjęć, to zostanie zaopatrzony zgodnie z obowiązującymi standardami. A jeżeli nie ma pieniędzy i nie ma ubezpieczenia, nikt nie będzie go ścigał.

KB: U nas w kraju głośno jest teraz o robotach da Vinci, które są symbolem innowacyjnej i stechniczowanej medycyny. Czy to jest przyszłość?

MS: Da Vinci jest znany wszędzie na świecie od ponad 20 lat. To, że teraz mówi się o nim w Polsce, jest zastanawiające, bo we Wrocławiu działał już ponad 10 lat temu. Oczywiście robotyka i małoinwazyjna chirurgia rozwijają się, ale na samo słowo „da Vinci” nikt w USA już nie otwiera ust, bo tutaj każdy większy szpital ma takiego robota. W moim szpitalu w Chicago jest ich sześć i we wskazanych przypadkach wykonuje się operacje z ich zastosowaniem. Uczą się na nich również rezydenci.

Nowoczesne technologie są coraz bardziej zintegrowane z medycyną

- Ludzie są naszym kluczowym kapitałem, dlatego wiele innowacji dotyczy organizacji pracy.
- Nawet 40 proc. zgonów spowodowanych nowotworami można by uniknąć, gdyby diagnozę postawiono wcześniej lub chory miał lepszy dostęp do najnowszych metod leczenia.
- W obliczu wyzwań, przed którymi stoi dziś system opieki zdrowotnej, przede wszystkim potrzeba działań, które w pierwszej kolejności będą minimalizowały skutki trudnej sytuacji gospodarczej i rosnącego długu zdrowotnego.
- W mojej ocenie roboty ani sztuczna inteligencja nie zastąpią lekarzy, ale z całą pewnością potrzebujemy tych technologii, gdyż są one coraz bardziej doskonałymi narzędziami wspomagającymi pracę specjalistów.

Z **Joanną Szyman** rozmawia Marzena Tataj.

Marzena Tataj: Prowadzi pani nowoczesną placówkę medyczną na europejskim poziomie, o czym świadczą międzynarodowe nagrody. W jaki sposób dochodzi się do takich wyników w ciągu zaledwie trzech lat działalności?

Joanna Szyman: Spółka NEO Hospital rozpoczęła działalność szpitalną na początku 2019 r. Wtedy byliśmy medycznym start-upem, a naszym celem było stworzenie jednego z najbardziej innowacyjnych i przyjaznych pacjentowi ośrodków medycznych w Europie. Dziś szpital tworzy 200-osobowy zespół specjalistów i lekarzy. Aż 98 proc. zabiegów szpital wykonuje metodami małoinwazyjnymi, w tym z wykorzystaniem robota da Vinci czy też ze wsparciem technologii rozszerzonej rzeczywistości. Utworzyliśmy unikalne w skali Polski Centrum Chirurgii Robotycznej. Za stworzenie tego ośrodka szpital został uhonorowany prestiżową nagrodą w międzynarodowym konkursie organizowanym przez International Hospital Federation (IHF Awards) w kategorii American College of Healthcare Executives Excellence Award for Leadership and Management.

Ludzie są naszym kluczowym kapitałem, decydującym o sukcesie naszego szpitala, dlatego wiele innowacji dotyczy organizacji pracy. Działamy w oparciu o oddziały wieloprofilowe, nie ma u nas ordynatorów, tylko interdyscyplinarne zespoły eksperckie. Kluczowa jest koordynacja pracy i opieki nad pacjentem. Standar-

dy opieki w naszym szpitalu bazują na EBM (ang. *evidence-based medicine*, medycyna oparta na faktach, dowodach naukowych) oraz VBHC (opieka medyczna oparta na wartości). Istotną rolę odgrywa gromadzenie i monitorowanie danych w obszarach klinicznych, jakościowych, ale także finansowych oraz zapewnienie bezpiecznego dostępu do danych. Większość procesów funkcjonuje u nas cyfrowo.

W NEO Hospital hołdujemy koncepcji *lean management*. Nasze DNA to idea ciągłego doskonalenia organizacji – tworzymy kulturę otwartości na zmiany, elastycznej adaptacji, wykraczamy poza schematy, pobudzamy do kreatywności i twórczego myślenia. Budowanie organizacji w oparciu o koncepcję *lean management* zapewnia większe bezpieczeństwo pacjentom, pracownikom i współpracownikom szpitala, usprawnia komunikację i kreuje innowacyjne środowisko pracy.

Koncepcja *lean management* jest obecna w naszej organizacji na bardzo wielu płaszczyznach, poczynając od ergonomicznej architektury i funkcjonalności budynku, poprzez przyjazne środowisko rozwiązania: fotowoltaikę, utrzymywanie terenów zielonych, m.in. ogrodu wokół szpitala, aż po wdrażanie ergonomicznych narzędzi pracy, wykorzystanie robota da Vinci w zabiegach chirurgicznych, pełne ucyfrowienie i cyberbezpieczeństwo szpitala, unikanie marnotrawstwa, efektywną politykę zakupową, politykę personalną

Joanna Szyman – prezes zarządu NEO Hospital i wiceprezes zarządu Grupy Upper Finance. Menedżer oraz ekspert z blisko 20-letnim doświadczeniem w branży medycznej oraz ubezpieczeniowej. Prowadzi krakowski Szpital na Klinach. W latach 2009–2016 stworzyła i rozwijała Grupę Scanmed (sieć 43 placówek, w tym 16 szpitalnych, w 26 miastach). Pełniła funkcje w zarządach i radach nadzorczych największych spółek świadczących usługi medyczne w Polsce. Zarządzała licznymi procesami fuzji i przejęć (ok. 50 procesów na rynku medycznym o łącznej wartości ponad 1 mld zł) oraz procesami integracji przejmowanych podmiotów. Jest inicjatorem i organizatorem akcji społecznych i profilaktycznych. Wielokrotnie wyróżniana i nagradzana za swoje osiągnięcia w dziedzinie zarządzania. W październiku 2022 r. uhonorowana tytułem Promotora Polski z Małopolski, przyznawanym przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego.



skoncentrowaną na rozwoju kadr, wydajne procesy komunikacji (również z użyciem mediów społecznościowych) i organizację procesów medycznych.

MT: Nie cała polska opieka medyczna działa tak sprawnie jak w Szpitalu na Klinach. Jakie procedury medyczne są u państwa wykonywane? Czy są realizowane wyłącznie odpłatnie, czy istnieją programy dofinansowujące?

JS: NEO Hospital jest szpitalem prywatnym, oferującym opiekę medyczną m.in. w zakresie ginekologii, urologii i chirurgii. Specjalizujemy się także w leczeniu chorób onkologicznych, takich jak rak prostaty, rak tarczycy oraz rak endometrium, oraz chorób cywilizacyjnych, takich jak otyłość. W naszej działalności kierujemy się przede wszystkim dobrem pacjenta. Nie wszystkie usługi w naszym szpitalu są płatne. W 2021 r. dzięki wsparciu funduszy europejskich udało nam się uruchomić program zabiegów z wykorzystaniem robota da Vinci dla pań chorych na raka szyjki macicy i raka trzonu macicy. W Polsce rak szyjki macicy diagnozowany jest u ok. 2,3 tys. kobiet rocznie. Z kolei rak trzonu macicy dotyka ok. 6,6 tys. kobiet rocznie, dla 1,7 tys. kończy się śmiercią. Poziomy śmiertelności w przypadku obu typów nowotworów są znacząco gorsze niż przeciętne dla krajów UE. Nawet 40 proc. zgonów spowodowanych nowotworami można by uniknąć, gdyby diagnozę

postawiono wcześniej lub chory miał lepszy dostęp do najnowszych metod leczenia. Dlatego tak bardzo potrzebne są prace badawczo-rozwojowe na rzecz walki z rakiem, aby przekształcać chorobę nowotworową w chorobę przewlekłą, a nie śmiertelną.

Jesteśmy dumni, bo możemy w każdym miesiącu wykonać około 8–10 bezpłatnych operacji dla pacjentek z całej Polski. Naszym celem jest precyzyjne wykonanie zabiegu usunięcia nowotworu, a jednocześnie zachowanie jakości życia pacjentki. Wśród spodziewanych istotnych korzyści programu są m.in. mniejszy ból, mniejsze krwawienie śródoperacyjne, mniejsza liczba powikłań śród- i pooperacyjnych. Możliwość zastosowania robota da Vinci w operacyjnym leczeniu jest też szczególnie ważna dla pacjentek ze znacznym stopniem otyłości, u których gojenie się ran pooperacyjnych po zastosowaniu chirurgii klasycznej jest szczególnie trudne. Komercyjnie taki zabieg kosztuje ok. 40 tys. złotych. Doskonale zdajemy sobie sprawę, że jako kobiety mamy tę cechę, że lepiej widzimy potrzeby innych, zostawiając na końcu swoje własne. Dlatego tym bardziej cieszymy się, że grant, jaki otrzymaliśmy, wystarczy nam na operacje ginekologiczne aż do połowy 2023 r. Wartość dofinansowania naszego projektu wynosi 7,3 mln złotych.

MT: Wraz ze wzrostem poziomu medycyny rosną oczekiwania pacjentów co do jakości i dostępności usług medyc-

nich. Jak pogodzić postulat powszechnej opieki zdrowotnej ze wzrastającymi kosztami?

JS: Jakość się opłaca. Jakość opieki medycznej zawsze idzie w parze z efektywnością. Kwestią, która powinna się zmieniać, jest sposób liczenia kosztów. Powinno się bowiem uwzględniać wszystkie koszty bezpośrednie i pośrednie związane z chorobą, w tym ilości powikłań, reoperacji, zużycia leków, zużycia krwi, długości pobytu pacjenta w szpitalu, okresu rekonwalescencji czy absencji zawodowej z powodu choroby. Kiedy popatrzymy na koszty w ten sposób, okaże się, że na przykład zabiegi z wykorzystaniem robotów chirurgicznych nie są droższe, gdyż suma korzyści, jakie przynoszą pacjentom, lekarzom i szpitalowi, po prostu opłaca się w skali całego systemu. Model płatności za procedurę, który dominuje obecnie w systemie rozliczeń z NFZ, jest najmniej efektywnym z możliwych modeli finansowania. Finansowanie powinno być powiązane z jakością i efektem. To jest najlepszy kierunek ewolucji. Bardzo dobre rezultaty przynoszą programy opieki koordynowanej, np. w POZ, w opiece nad kobietą w ciąży, opiece nad pacjentem po zawale itd. Zawierają one mechanizmy rozliczeniowe uwzględniające aspekty jakościowe i efekty pracy.

MT: Jakie przesłanki muszą zostać spełnione, aby partnerstwo publiczno-prywatne stało się faktem i skutecznie przyczyniło się do poprawy dostępności procedur medycznych?

JS: W obliczu wyzwań, przed którymi stoi dziś system opieki zdrowotnej, przede wszystkim potrzeba działań, które w pierwszej kolejności będą minimalizowały skutki trudnej sytuacji gospodarczej i rosnącego długu zdrowotnego. Potrzebujemy współpracy w ramach systemu, aby wzmocnić koordynację procesu leczenia. Niezbędny kierunek zmian to koncentracja na pacjencie, ocena efektów zamiast rozliczania procedur, poprawa jakości bez polaryzowania „publiczni” vs „prywatni”, bez wykluczenia czy deprecjonowania roli podmiotów prywatnych. Dziś Polacy wydają prywatnie na zdrowie około 70 mld złotych. Te pieniądze zostają w systemie, to jest realne wsparcie. Istotna rola sektora prywatnego była widoczna w całym okresie pandemii, a także przy okazji pomocy osobom uciekającym przed wojną w Ukrainie. Sektor prywatny to nie tylko usługi medyczne, ale także badania i rozwój, inwestycje w innowacje, nowe miejsca pracy, rozwój i szkolenie kadr. Wyzwań, z którymi mierzy się system opieki medycznej, jest wiele, dlatego potrzebne są partnerstwo i współpraca, aby optymalizować szanse na sprostanie im.

MT: Czy nowoczesne technologie, którymi naszpikowany jest Szpital na Klinach, są właśnie receptą na skuteczny i wydajny system ochrony zdrowia? Czy lekarze nie obawiają się, że sztuczna inteligencja może ich zastąpić?

JS: Nowoczesne technologie są coraz bardziej zintegrowane z medycyną. Wyzwanie polega na tym, że technologia ewoluuje w niezwykle szybkim tempie, a my w medycynie musimy być go-

towi ją utrzymać, zarządzać i dzielić się nią, a przede wszystkim stosować ją w bezpieczny sposób, aby móc rzeczywiście pomagać pacjentom.

Rocznie wykonujemy ponad 400 zabiegów małoinwazyjnych. Wdrożyliśmy również wiele innych nowoczesnych rozwiązań, pozwalających na poprawę bezpieczeństwa, precyzję oraz skrócenie czasu zabiegu o około 30 proc., np. technologię rozszerzonej rzeczywistości, wykorzystywaną w planowaniu i w trakcie zabiegów onkologicznych. Innym przykładem może być użycie echolaseru (ablacji laserowej pod kontrolą ultradźwięków) w leczeniu łagodnych guzków tarczycy. Ta technologia pozwoliła nam na przejście od chirurgii w warunkach bloku operacyjnego do metody minimalnie inwazyjnej wykonywanej w trybie ambulatoryjnym. Naszym celem jest zachowanie wysokiej skuteczności leczenia powiązanej z redukcją powikłań chirurgicznych i brakiem konieczności dożywotniej substytucji farmakologicznej.

Zabiegi małoinwazyjne to mniejsze obciążenie dla pacjenta, krótszy pobyt w szpitalu, szybsza rekonwalescencja. To także mniejsze zużycie zasobów, w tym leków i materiałów.

W mojej ocenie roboty ani sztuczna inteligencja nie zastąpią lekarzy, ale z całą pewnością potrzebujemy tych technologii, gdyż są one coraz bardziej doskonałymi narzędziami wspomagającymi pracę specjalistów.



Robot pozwala lekarzowi na pokonanie wielu ograniczeń sensorycznych i motorycznych, na przykład dostarcza obraz 10-krotnie powiększony w jakości 3D full HD, dzięki czemu lekarz widzi dokładnie wszystkie tkanki, nerwy i naczynia i może precyzyjnie usuwać te, które są zmienione przez chorobę, oszczędzając wszystkie inne. Część robocza urządzenia składa się z czterech ramion, na których zamontowane są zminiaturyzowane narzędzia z zakresem ruchomości 560 stopni, co daje lekarzowi szansę na niezwykłą precyzję ruchów podczas zabiegu. Narzędzia chirurgiczne wprowadzane są do ciała przez niewielkie, jednocentymetrowe otwory, a to oznacza minimalne uszkodzenia tkanek. Podczas zabiegu wykorzystywana jest koagulacja, dzięki czemu ubytek krwi również jest minimalny. Ta zaawansowana technologia pozwala lekarzowi na wykonywanie zabiegów w trudno dostępnych miejscach z nieosiągalną dla innych technik dokładnością.

MT: Czy pacjenci nie obawiają się poddać zabiegom z użyciem robota chirurgicznego?

JS: Zapotrzebowanie na małoinwazyjne operacje z wykorzystaniem robotów rośnie zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Coraz więcej osób na całym świecie cierpi na choroby onkologiczne lub przewlekłe schorzenia, jak chociażby otyłość, co przyczynia się do wzrostu liczby planowych operacji.

Wielu pacjentów wybiera bardzo precyzyjne procedury z wykorzystaniem robotów, chcąc zminimalizować ryzyko powikłań pooperacyjnych, skrócić okres rekonwalescencji i jak najszybciej powrócić do aktywności życiowej i zawodowej.

W naszym szpitalu jednym z najczęściej wykonywanych zabiegów jest operacja raka prostaty. Pacjenci wymagający chirurgicznego leczenia tego nowotworu mają do wyboru trzy metody: najstarszą metodę operacyjną, czyli tzw. metodę otwartą, metodę laparoskopową i zabieg z wykorzystaniem robota chirurgicznego. Bez względu na wybraną metodę zabieg usunięcia prostaty wymaga olbrzymiej precyzji. Jest ona też niezbędna, by zwiększyć szansę pacjenta na zachowanie takich funkcji jak trzymanie moczu czy erekcja, ale przede wszystkim do dokładnego wypreparowania samej prostaty, co jest bardzo ważne dla podstawowego celu operacji, czyli leczenia onkologicznego. Powyższe przemawia na korzyść robota chirurgicznego. W najnowszych publikacjach wiele uwagi poświęcono rezultatom osiąganym w zabiegach z wykorzystaniem robota da Vinci, w tym metodzie Collar. Minimalizuje ona ryzyko pooperacyjnego pozostawienia komórek nowotworowych, tzw. dodatnich marginesów. W przypadku nowotworu ograniczonego tylko do prostaty badania wykazały zero przypadków z dodatnim marginesem w okolicy szczytu prostaty, a w grupie kontrolnej, czyli w sytuacji zastosowania innej techniki, było to 8,9 proc. przypadków z dodatnim marginesem. Również w zaawansowanym miejscowo nowotworze z naciekiem na pęcherzyki nasienne kolejne badania potwierdziły lepsze rezultaty operacji z wykorzystaniem robota da Vinci. Zabiegi tej klasy są wykonywane tylko w ośrodkach posiadających odpowiednie doświadczenie.

Jak w przypadku każdego zabiegu operacyjnego, jednym z najważniejszych czynników wpływających nie tylko na czas samego zabiegu, ale i na jego skuteczność jest doświadczenie osoby, która go wykonuje.

Innym przykładem innowacyjnych procedur mogą być bariatryczne zabiegi rewizyjne z wykorzystaniem rozszerzonej rzeczywistości. Jest to skomplikowana operacja, którą poprzedza bardzo skrupulatna ocena stanu pacjenta i anatomii układu pokarmowego. W tym celu wykonuje się liczne badania rentgenowskie, endoskopowe i laboratoryjne. Aby móc precyzyjnie zaplanować tego typu operację, chirurg musi szczegółowo ocenić i sprawdzić anatomię żołądka i jelit pacjenta. Tradycyjnie w takim postępowaniu wykorzystuje się gastroskopię i badania RTG, które niestety nie dostarczają informacji na temat kształtu żołądka z zewnątrz, jak i jego przestrzennego obrazu. W związku z tym ograniczeniem w NEO Hospital wykorzystujemy trójwymiarowe obrazowanie holograficzne, pozwalające na fizyczne obejście ciała pacjenta i zagłębienie w organ pod dowolnym kątem, bez konieczności „otwierania” pacjenta, co pozwala na precyzyjne zaplanowanie całej operacji. To właśnie przed zabiegiem chirurg musi widzieć, jak zniekształcony jest żołądek po poprzedniej operacji, aby móc właściwie zrobić aktualną korektę.

MT: Czy dalsza cyfryzacja i automatyzacja przy współudziale pacjenta będzie nieunikniona? Jak będzie wyglądała opieka medyczna nad seniorem?

JS: Przyglądając się historii współczesnej chirurgii, widać, jak radykalnie skracają się okresy czasu pomiędzy kluczowymi kamieniami milowymi. Droga chirurgii od otwartej do „zamkniętej” zajęła około 200 lat. Adaptacja do laparoskopii to kolejne 100 lat. Wideo w laparoskopii rozwijało się 30 lat, zanim stało się złotym standardem. Robotyka chirurgiczna w ramach wielu procedur upowszechniła się zaledwie w ciągu dekady i przyniosła początek fundamentalnej zmiany w chirurgii.

Operacje i procedury, które kiedyś wymagały dużych nacięć i tygodni rekonwalescencji, są teraz minimalnie inwazyjne, bardziej precyzyjne i pozwalają pacjentom na powrót do normalnej aktywności życiowej w znacznie krótszym czasie.

Prawdopodobnie następny etap rozwoju chirurgii to integracja chirurgii cyfrowej z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Cyfrowe zdrowie zapewni nam więcej danych dotyczących organizmu niż kiedykolwiek wcześniej, a sztuczna inteligencja pomoże nam je przeanalizować, aby znaleźć nowe sposoby leczenia chorób, ograniczyć zadania administracyjne, usprawnić praktyki medyczne, zoptymalizować harmonogramy zarówno lekarzy, jak i pacjentów.

Polskie społeczeństwo starzeje się w szybkim tempie. Jak przewiduje Główny Urząd Statystyczny, w 2035 r. osoby starsze będą stanowiły jedną piątą polskiego społeczeństwa. Polska jest jednym z najszybciej starzejących się krajów w Europie. W związku z tym coraz więcej osób będzie wymagało stałej opieki. Temu wyzwaniu możemy sprostać jedynie poprzez intensyfikację inwestycji w rozwiązania technologiczne, w platformy oraz urządzenia do automatyzacji procesu opieki. Już dziś powstają inteligentne czujniki, systemy monitoringu oraz urządzenia do zdalnej opieki nad seniorami. Dzięki nim można monitorować zdrowie, wykonane czynności czy nastrój, a także zadbać o atrakcje czy ułatwić codzienne funkcjonowanie osób starszych, podtrzymywać ich aktywność, i samodzielność.

MT: Szpital na Klinach został założony przez kobiety i przez nie jest zarządzany. Zresztą świat medycyny jest zdominowany przez kobiety, jeżeli weźmie się pod uwagę personel pielęgniarski i pomocniczy. Jednak rzadko spotykamy kobietę chirurga, już nie mówiąc o chirurgii robotycznej.

JS: Według raportu WHO z 2018 r. kobiety zapewniają 70 proc. szeroko pojętej ochrony zdrowia, podczas gdy zarządzają nią w 25 proc. Nierówności płacowe wynoszą w tym sektorze 26 proc. i są wyższe niż średnia w innych dziedzinach. Dostępne dane potwierdzają obserwacje o utrudnionym dostępie kobiet do szkolenia zawodowego. Szczególnie wysokiej stereotypizacji podlegają specjalizacje zabiegowe, uchodząc za typowo męskie, podczas gdy coraz większy odsetek osób je wykonujących stanowią kobiety. Jednocześnie rozwój zawodowy kobiet często jest ograniczany ze względu na szkodliwe stereotypy dotyczące na przykład siły

fizycznej, macierzyństwa lub biologii. Tymczasem za konsolą robota chirurg i chirurżka mają takie same szanse na doskonałość.

W NEO Hospital skupiamy się na tworzeniu środowiska pracy stymulującego samorealizację, rozwój kompetencji i różnorodność. To istotne chociażby z uwagi na fakt, że w Polsce dotkliwie brakuje lekarzy chirurgów, przez co na wiele zabiegów, nawet tych pilnych, trzeba czekać miesiącami, jeśli nie latami. Równocześnie jakość owych zabiegów mogłaby być znacznie wyższa, gdyby powszechniej stosowane były najnowsze technologie, w tym chirurgia robotyczna. Bardzo mi zależy, by chirurgię w Polsce prowadziły zgrane i zmotywowane zespoły, a praca każdej z tworzących je osób była na równi doceniana i szanowana. W ochronie zdrowia potrzebujemy równowagi, współpracy i zmian, dzięki którym talent i ambicje wszystkich osób będą w pełni wykorzystane. Dlatego wiele aktywności NEO Hospital jest skupionych wokół promowania idei równości.

MT: Chciałam zapytać o pani wybory dotyczące drogi zawodowej. W jaki sposób filozofka staje się menedżerką?

JS: Rzeczywiście niektóre z moich zainteresowań wywarły wpływ na moje zawodowe wybory. Niezwykle ważna na studiach okazała się dla mnie specjalizacja epistemologiczno-kognitywna. Studia polegały na badaniu procesów poznawczych i wyjaśnianiu znajdujących się u ich podłoża mechanizmów. Dotyczyło to zarówno ludzkich systemów poznawczych, jak i systemów sztucznych. Spotykaliśmy się w interdyscyplinarnym środowisku. Stąd też wzięły się moje pierwsze fascynacje sztuczną inteligencją i robotyką.

Drugim kierunkiem, z którego stale czerpię, jest etyka biznesu. Niezmiennie uważam, że doskonałość w biznesie polega na takim kierowaniu interesami przedsiębiorstw, by nie tylko uzyskać atrakcyjny wynik ekonomiczny, lecz także dokonać tego w sposób etyczny, zgodny z dobrą praktyką. Biznes bowiem to nie tylko dziedziną służąca pomnażaniu zysku. Biznes jest również obszarem samorealizacji człowieka. Zarządzam przedsiębiorstwami od ponad 15 lat. We wszystkich, które budowałam i rozwijałam, etyka i dobre praktyki zajmowały istotne miejsce. Szpital, którym dziś zarządzam, również realizuje strategię zrównoważonego rozwoju. NEO Hospital rozpoznaje związek między zdrowiem ludzkim a środowiskiem i demonstruje to zrozumienie poprzez zarządzanie, strategię i operacje. Łączymy lokalne potrzeby z działaniami środowiskowymi i praktykami profilaktyki pierwotnej, aktywnie angażując się w wysiłki na rzecz wspierania zdrowia środowiskowego społeczności, równości w zdrowiu i zielonej gospodarki.

MT: Niedawno odebrała pani tytuł Promotora Polski.

Czym jest dla pani to wyróżnienie?

JS: To ogromny zaszczyt znaleźć się w gronie osób, które poprzez swoje dokonania i zaangażowanie przyczyniają się do propagowania oraz umacniania pozytywnego wizerunku naszego kraju. Bardzo serdecznie dziękuję za to, że mogę podzielić się z państwem naszymi doświadczeniami.

Innowacje w medycynie szansą dla pacjentów i systemu ochrony zdrowia

W dniach 17 i 18 października br. w Światowym Centrum Słuchu w Kajetanach odbył się 4. Kongres Zdrowie Polaków 2022 pod hasłem „Profilaktyka zdrowotna i innowacyjne rozwiązania w ochronie zdrowia”. Główne przesłanie dotyczy edukacji społecznej, bez której same kadry i nakłady na naukę czy medycynę nie zapewnią optymalnych efektów. Nie osiągniemy bezpieczeństwa zdrowotnego dla wszystkich bez rozsądnego odwołania się do odpowiedzialnych postaw prozdrowotnych, które musimy nieustannie kreować w społeczeństwie.

Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego była organizatorem debaty „Nowe technologie w medycynie szansą dla pacjentów i systemu ochrony zdrowia”, którą moderował doradca Fundacji dr Jarosław Górski z Wydziału Nauk Ekonomicznych UW. W dyskusji udział wzięli: Joanna Szyman, prezes NeoHospital, jednego z najbardziej efektywnych i przyjaznych pacjentowi ośrodków medycznych w Europie Środkowo-Wschodniej; prof. Piotr Skarżyński, prezes Centrum Słuchu i Mowy Medincus, które jest dwukrotnym laureatem Konkursu „Teraz Polska”; prof. Krzysztof Składowski, dyrektor Instytutu Onkologii w Gliwicach, laureat tytułu Promotora Polski, ustanowionego przez Fundację „Teraz Polska”; Bartłomiej Lubiatowski, prezes RSQ Technologies, firmy tworzącej urządzenia i programy medyczne dla poprawy zdrowia oraz bezpiecznego przechowywania dokumentacji medycznej pacjentów.



W słowie wstępu do debaty prof. Michał Kleiber, przewodniczący Kapituły Godła „Teraz Polska”, podkreślił, że rewolucja technologiczna w branży medycznej stała się faktem. – Niewątpliwie jest to dla nas wszystkich olbrzymia szansa na lepszą opiekę, ale jednocześnie duże wyzwanie dla świata nauki, opracowującego innowacje. Bezspornie ta rewolucja wy-

musza także konieczność zwiększenia inwestycji w badania i rozwój. Wiele państw doskonale to rozumie i z roku na rok zwiększa nakłady w tym sektorze. Tymczasem w Polsce ciągle jeszcze te środki są niewystarczające. Pociągający jest fakt, że konieczność zmian zauważa polski biznes, który własnymi siłami próbuje podążać za trendami i dostarczać ofertę konkurencyjną nie tylko na naszym rynku, ale także na rynkach zagranicznych – mówi prof. Michał Kleiber.

Podczas debaty dyskutowano o wpływie nowych technologii na skuteczność i wydajność systemu ochrony zdrowia, stosunku pacjentów do nowych technologii w medycynie, sztucznej inteligencji jako wsparciu lekarza. Rozmawiano również o skutecznym partnerstwie publiczno-prywatnym w ochronie zdrowia oraz o rozwiązaniach technologicznych w obszarze profilaktyki, leczenia, ale także organizacji systemu, które zdomowały się po pandemii.

Technologia to przyszłość medycyny



Debatujący zgodzili się, że rola technologii jest kluczowa dla rozwoju medycyny. Prof. Krzysztof Składowski zauważył, że wszelkie odkrycia, patenty i innowacje technologiczne, które obejmują praktycznie każdą gałąź medycyny, przyczyniają się nie tylko do tego, że procedury medyczne są bardziej precyzyjne, bezpieczne, ale również bardziej

wydajne przy zachowaniu coraz wyższej jakości. – Reprezentuję radioonkologię, w której mamy do czynienia z technologią na najwyższym poziomie, w dodatku najdroższą spośród technologii medycznych. Mam na myśli nie tylko przyspieszacze, które produkują promieniowanie jonizujące do leczenia chorych w radioterapii, ale także cyklotrony czy radioterapię cząsteczkową. Radioonkologia jest wręcz uzależniona od technologii i nakładów finansowych, które trzeba przeznaczyć na inwestycje – nie tylko na zakup, ale także na serwisowanie i bezpieczną eksploatację – podkreśla prof. Składowski.



– Dzięki stosowaniu nowych technologii pacjenci mają szansę na nowe możliwości leczenia. Widać to szczególnie w ostatnich latach, kiedy w Polsce zaczęto na większą skalę wykorzystywać roboty da Vinci – zauważa Joanna Szyman. Nowoczesne technologie pomagają także wytłumaczyć pacjentowi, na czym będzie polegał zabieg. – Ostatnio dzięki zastosowaniu

rzeczywistości rozszerzonej przetransponowaliśmy dwuwymiarowy obraz z rezonansu magnetycznego na trójwymiarową rzeczywistość, co pomogło pacjentowi zrozumieć, na czym polega jego choroba i jak będzie przebiegała operacja. Takie postępowanie poprawia nastawienie pacjenta do proponowanej terapii i dobrze oddziałuje na cały proces terapeutyczny – podsumowuje prezes Szyman.

Bez technologii nie ma możliwości świadczenia wysokiej jakości usług, ale muszą one być poparte umiejętnościami i doświadczeniem lekarzy.



– W otolaryngologii również odczuwana jest presja ze strony różnego rodzaju podmiotów, aby za pomocą robotów wszczepiać implanty ślimakowe. Nie jesteśmy zwolennikami takiego podejścia. Podam przykład. W naszym ośrodku operacja wszczepienia implantu ślimakowego trwa około 40 minut. Obserwowałem tego typu operację w jednym ze szpitali, gdzie korzysta

stano z robota da Vinci – zabieg trwał trzy i pół godziny, a przedtem trzeba było poświęcić kolejne dwie na przygotowania. Czas procedury nie zawsze jest priorytetem, z pewnością warto go poświęcić, jeżeli zabieg z użyciem robota będzie bezpieczniejszy i skuteczniejszy,

a tak w tym przypadku nie jest. Rozumiem ideę wykorzystania robotów w krajach, w których umiejętności chirurgiczne nie są wystarczająco rozwinięte i ryzyko powikłań jest większe. Zatem ważne, żeby dobierać odpowiednie technologie do umiejętności specjalistów i możliwości organizacyjnych ośrodków – podkreśla prof. Piotr Skarżyński.

Czy lekarze odczuwają wypalenie zawodowe?

Od dwóch lat WHO alarmuje, że wśród medyków panuje epidemia wypalenia zawodowego, m.in. z powodu konieczności prowadzenia dokumentacji medycznej. Szacuje się, że na każde 15 minut kontaktu z pacjentem lekarze poświęcają kolejne 45 minut na prowadzenie dokumentacji.



– Dlatego zajęliśmy się tym zagadnieniem i teraz dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, aplikacji mobilnych w telefonie do dyktowania i autouzupełnień, potrafimy skrócić czas wytworzenia i archiwizacji dokumentów medycznych z 45 do... 7 minut – mówi prezes RSQ Technologies Bartłomiej Lubiatowski.

– Pacjenci są pod wrażeniem, kiedy lekarz w ich obecności dyktuje do telefonu opis schorzenia i zalecenia dotyczące dalszego postępowania. Ponadto nasz system w pełni integruje się z modułem RSQ Holo, czyli rozszerzoną rzeczywistością w sali operacyjnej, gdzie lekarze mogą podejrzeć na wirtualnych monitorach dane pacjentów w postaci holograficznej – dodaje.

Nowoczesne systemy tworzone w nowych technologiach nie mają ciężaru infrastruktury powstałej w latach 90., więc ich twórcy mogą oferować je w konkurencyjnych cenach. – Przykładowo możemy wdrożyć system archiwizacji obrazów i komunikacji PACS,

wzbogacając go systemem opartym na sztucznej inteligencji. Takie rozwiązanie można wykorzystać do obsługi szpitalnych oddziałów ratunkowych, łącząc go z systemami sali operacyjnej zawierającymi nasze rozwiązania holograficzne. I to wszystko w cenie dotychczasowego systemu PACS – wyjaśnia Bartłomiej Lubiatowski. Pokutuje przeświadczenie, że rozwiązania technologiczne w opiece zdrowotnej są drogie, ale czasy się zmieniają i mamy w zasięgu ręki lepsze technologie – tańsze i łatwiejsze w obsłudze, dokładniejsze, lepiej służące pacjentom. Oznacza to istotne zmniejszenie kosztów dla placówki ochrony zdrowia, bo lekarz może pracować z większą liczbą pacjentów.

Kluczem do sukcesu jest współpraca na wielu poziomach

– Do dalszego rozwoju i polepszenia jakości usług medycznych potrzeba poprawy komunikacji na styku lekarz – inżynier oraz na styku publiczno-prywatnym – zauważa prof. Piotr Skarżyński.

Zakup sprzętu jest tylko inwestycją. Nie osiągniemy sukcesu bez przygotowania zespołów czy wręcz całych procesów organizacyjnych uwzględniających interdyscyplinarność danych wytworzonych przez interdyscyplinarne zespoły. – Zachęcamy twórców technologii, aby odwiedzali nasz szpital w ramach projektu Living Lab i prezentowali swoje rozwiązania użytkownikom, konfrontując się z ich opiniami, bo informacja zwrotna jest niezwykle ważna w procesie doskonalenia innowacji – mówi prezes Szyman.

Ważne jest także zespołowe i interdyscyplinarne podejmowanie decyzji w postępowaniu z pacjentem, szczególnie w przypadkach przewlekłych lub kiedy następują nieoczekiwane zmiany w stanie choroby u pacjenta. Taka sytuacja ma miejsce na przykład w onkologii. – Lekarz prowadzący powinien mieć możliwość odwołania się do grona specjalistów, którzy korzystając jednocześnie z tej samej

Inne produkty i usługi medyczne z Godłem „Teraz Polska”:

- ➔ pierwsza polska endoproteza całkowita stawu biodrowego firmy Medgal,
- ➔ inteligentny system do monitorowania astmy opracowany przez start-up StethoMe,
- ➔ szybki test genetyczny na obecność wirusa SARS CoV-2 stworzony przez GeneMe,
- ➔ diagnostyka genetyczna oparta na sekwencjonowaniu genowym opracowana przez Warsaw Genomics,
- ➔ małoinwazyjny system implantów ortopedycznych do zespołów urazów układu kostnego człowieka firmy ChM Sp. z o.o.,
- ➔ kardiochirurgia małoinwazyjna wdrożona przez Centralny Szpital Kliniczny MSWiA w Warszawie,
- ➔ stent do bifurkacji naczyń wieńcowych firmy Balton Sp. z o.o.

wiedzy na temat konkretnego pacjenta, będą mogli wypracować najlepszy tok postępowania. Takie platformy do wymiany poglądów czy prezentacji wyników badań już są wykorzystywane w obrębie naszej wielospecjalistycznej placówki. Życzylbym sobie, aby był to standard postępowania w Krajowej Sieci Onkologicznej – podsumowuje prof. Skłodowski.

Technologia nadzieją na lepsze jutro – wnioski z debaty

W podsumowaniu debaty dr Jarosław Górski zawarł wnioski, z którymi zgodzili się jej uczestnicy. Technologia jest obszarem wielkiej szansy dla jakości życia pacjentów, sprawności pracy lekarza i funkcjonowania systemu ochrony zdrowia, ale stanowi też wyzwanie i obnaża często ewidentne braki w jakości procedur prawnych i zarządczych. Ujawnia też duże oczekiwania ze strony pacjentów odnośnie jakości, dostępności i szybkości świadczonych usług medycznych. – Uczmy się współpracować i nie bójmy się technologii, bo ona mocno wspiera edukację i jest płaszczyzną do współpracy dla personelu medycznego, pomocniczego oraz zarządzającego w ochronie zdrowia. Technologia jest nadzieją na lepsze zdrowie – podsumowuje dyskusję dr Jarosław Górski.

Trend rozwoju innowacyjności w polskiej medycynie widać również wśród uczestników Konkursu „Teraz Polska”. Kapituła Konkursu pod przewodnictwem prof. Michała Kleibera co roku nagradza Godłem „Teraz Polska” nowoczesne wdrożenia technologiczne z zakresu medycyny. Nagrodę otrzymało między innymi Centrum Słuchu i Mowy Medincus (dwukrotny laureat), a także organizator i gospodarz Kongresu Zdrowie Polaków – Światowe Centrum Słuchu (nagrodzone za program leczenia zaburzeń słuchu za pomocą implantów słuchowych).



O roli wielkich imprez sportowych

25 października br. w Muzeum Sportu i Turystyki Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego zorganizowała kolejną debatę z cyklu „Teraz Polska sportowa”. Rozmowę moderował czterokrotny mistrz olimpijski Robert Korzeniowski, a dyskutowali: Wojciech Nowicki, mistrz olimpijski i wicemistrz świata w rzucie młotem; Sebastian Świdorski, były utytułowany siatkarz i prezes Polskiego Związku Piłki Siatkowej; Marcin Herra, prezes Areny Gliwice i wiceprezes Legii SA; oraz Marcin Nowak, dyrektor Działu Współpracy Międzynarodowej Polskiego Komitetu Olimpijskiego. Tym razem dyskusja toczyła się wokół roli wielkich wydarzeń sportowych dla promocji sportu, a przede wszystkim promocji miasta gospodarza, regionu i, co najważniejsze, promocji i rozwoju kraju.



Robert Korzeniowski: Minęło już 10 lat od finałów Euro 2012 w Polsce i Ukrainie. Jesteśmy najlepszym przykładem kraju, który odniósł korzyści z organizacji takiej imprezy.

Marcin Herra: To prawda. Po pierwsze, była to największa impreza sportowa w historii Polski, jedna z największych imprez na



świecie. Wpisała się w potrzeby naszego kraju, ponieważ musieliśmy zrealizować bardzo duży projekt infrastrukturalny – wybudować stadiony, drogi, porty lotnicze, poprawić komunikację miejską i centra pobytowe. Szacuje się, że dzięki Euro 2012 przyspieszyliśmy rozwój infrastrukturalny Polski o trzy-cztery lata, co bardzo wpłynęło na poprawę efektywności gospodarki.

Drugim istotnym elementem jest promocja kraju na arenie międzynarodowej. Było ryzyko porażki, a osiągnęliśmy wielki sukces. Odwiedziło nas blisko 800 tys. osób, które wydały w naszym kraju 1,1 mld zł. Wartość marki Polska wzrosła z 279 mld dol. do 480 mld dol. według rankingu wartości marek na świecie. To największy skok wśród 100 badanych krajów. Po raz pierwszy znaleźliśmy się w pierwszej dwudziestce krajów, jeśli chodzi o atrakcyjność marki. Wiele miast i regionów korzystało z tej promocji, co zaowocowało zwiększonym ruchem turystycznym w latach następnych, na przykład z kierunku hiszpańskiego.

Po trzecie, nastąpił wzrost kapitału społecznego. Z badań wynika, że 9 na 10 pytanym Polaków uważa Euro 2012 za sukces – wreszcie doceniliśmy swoje umiejętności organizowania wielkich, złożonych przedsięwzięć, co należy docenić tym bardziej, że jako naród raczej nie jesteśmy skłonni do pochwał i samozadowolenia.



Wreszcie po czwarte, zdobyliśmy know-how związane z zarządzaniem. Przez pięć lat, współpracując z wieloma instytucjami, udało nam się wykształcić kilkaset osób, które nauczyły się przygotowania i prowadzenia trudnych projektów. Zrealizowaliśmy ponad 200 projektów infrastrukturalnych, 25 tys. zadań organizacyjnych, które trzeba było koordynować pomiędzy instytucjami. Wiedza i doświadczenie pozostały.

Podsumowując, uważam to wydarzenie za jedno z najważniejszych dla Polski w ostatnim 30-leciu, tak jak wejście do Unii Europejskiej i przystąpienie do NATO. Mamy zatem dziedzictwo, z którego dzisiaj korzystamy przy organizacji kolejnych wydarzeń typu mistrzostwa Europy czy świata. Możemy czuć się dumni.

RK: To prawda, nigdy nie byliśmy tak bardzo zjednoczeni, jak w trakcie Euro 2012. Następne wielkie wydarzenia w Polsce były związane z siatkówką.



Sebastian Świdorski: Ważne dla nas były mistrzostwa świata kobiet, które zorganizowaliśmy w tym roku wspólnie z Holandią. Nie byliśmy pewni, jaki wynik sportowy osiągniemy, więc miasta, które zaprosiliśmy do współpracy, były pełne obaw, czy nasze dziewczyny awansują i zagrają na ich boiskach. Z perspektywy

czasu możemy powiedzieć, że siatkarki zrobiły świetną robotę, bo zdobyły 7. miejsce, wchodząc do fazy ćwierćfinałowej po 60 latach, ale co ważniejsze, „kupiły” publiczność, która równie tłumnie przychodziła na mecze kobiet jak na mecze siatkówki męskiej.

Wielkim wyzwaniem była także organizacja tegorocznych mistrzostw świata mężczyzn, które zostały odebrane Rosji po agresji na Ukrainę. O wynik sportowy naszych zawodników i udział kibiców byliśmy spokojni, ale trudno było w kilka tygodni znaleźć miasta gospodarzy i spiąć wszystko organizacyjnie. Gdyby nie doświadczenie zebrane podczas finału Ligi Światowej, to raczej nie podjęlibyśmy się tego karkołomnego zadania. Wielkie słowa uznania dla miast gospodarzy, dla operatorów hal, bo zrobili wielką robotę. A pełne trybuny w obiektach i oglądalność transmisji telewizyjnych dowodzą, że takie imprezy są potrzebne.

RK: Lubimy być biało-czerwoni i manifestować radość. Ale siatkarze dali nam coś więcej: szansę spotkania na naszych boiskach najlepszych zawodników. Dali impuls, by samorządy poważnie podeszły do budowy obiektów sportowych, ale także pozwolili marzyć młodszemu pokoleniu o byciu mistrzem sportowym.

SŚ: Kiedy masz możliwość kontaktu z mistrzami świata czy Europy na zajęciach sportowych, to chętniej w nich uczestniczysz. Wiele dzieci garnie się do siatkówki, a jeśli dodatkowo mają predyspozycje do tej dyscypliny, to są szanse na wychowanie nowych

mistrzów. Zresztą już teraz odnosimy sukces, bo dzieci nie siedzą przed komputerami, tylko się ruszają. A najlepszym dajemy możliwość udziału w seniorskich turniejach w roli podających piłki. Cieszymy się, że nasza dyscyplina tak dobrze się rozwija.

RK: W tym roku na Stadionie Śląskim w Chorzowie można było zobaczyć najlepszych lekkoatletów świata, a wśród nich Wojtkę Nowickiego.



Wojciech Nowicki: Lekkoatletę zobaczył we mnie trener. Widział moje warunki, sprawność i wiedział, jak mną pokierować. Po pierwszym medalu olimpijskim przyznałem, że się nie mylił. Chciałem tym samym podkreślić rolę trenerów i kadry, która szkoli młodzież. Dobrze, że wreszcie pojawia się odpo-

wiednia infrastruktura lekkoatletyczna, bo praktycznie w każdym większym mieście jest dobry stadion lekkoatletyczny, zaopatrzony w niezbędny sprzęt. Warto pokazywać młodym sportowcom wiele ścieżek kariery, bo nie tylko w siatkówce czy piłce nożnej można zaistnieć. W tym widzę też moją rolę jako utytułowanego zawodnika, żeby pokazać, że w mniej popularnych dyscyplinach też można odnieść sukces, jeżeli się w niego wierzy, chce się pracować i jest się zdeterminowanym. Anita Włodarczyk, Paweł Fajdek i ja wiemy prym w rzucie młotem i dzięki temu możemy promować Polskę na arenie międzynarodowej.

RK: Przed nami kolejne wielkie wyzwanie: organizacja igrzysk europejskich, które odbędą się w czterech polskich regionach.



Marcin Nowak: Żyjemy w trudnych czasach, naznaczonych pandemią koronawirusa oraz wojną w Ukrainie. Ale pomysł organizacji igrzysk europejskich narodził się już trzy lata temu. Rola gospodarza przypadła Małopolsce, ponieważ ten region dysponuje najlepszą infrastrukturą sportową. Oczywiście nie dla każdej dyscypliny, dlatego zawody

lekkoatletyczne będą rozgrywane na Stadionie Śląskim w Chorzowie, strzelectwo zawita do Wrocławia, a skoki do wody – do Rzeszowa. Ani jedna złotówka przeznaczona na budowę lub modernizację infrastruktury sportowej nie wynika z potrzeby igrzysk, ale realnej potrzeby poszczególnych dyscyplin sportowych. Przykładowo modernizujemy tor kajakarstwa górskiego w Krakowie, bo w przeciwnym razie obiekt ten za kilka lat straciłby certyfikat, a stale rozgrywają się na nim zawody najwyższej rangi i dobrze byłoby tę renomę toru utrzymać. W przypadku części dyscyplin ra-

dzimy sobie inaczej. Na potrzeby kolarstwa BMX, które jest bardzo drogie sportem pod względem infrastruktury, postanowiliśmy wypożyczyć tor od Europejskiej Federacji Kolarskiej, który zostanie rozłożony w Krzeszowicach pod Krakowem i pozostanie trochę dłużej po igrzyskach, co pozwoli na promocję tego nowego sportu olimpijskiego, zaś koszt takiego rozwiązania będzie sześciokrotnie niższy niż budowa toru.

Chcemy odejść od blichtru i przepychu, z którym walczy cały ruch olimpijski. Doskonale wiemy, co działo się w Pekinie, Korei, Australii czy w Atenach. Obiekty budowane z wielką pompą i rozmachem później świeciły pustkami, niszczały albo były rozbierane. Nie chcemy do tego dopuścić i od początku przedsięwzięcia przyświeca nam równowaga ekonomiczno-finansowa.

Osobiście żałuję, że nie odbyły się u nas zimowe igrzyska olimpijskie Kraków-Zakopane 2022. Wtedy Zakopianka byłaby już gotowa...

MH: Mamy wiele doświadczeń dobrych i złych, z których należy wyciągać wnioski. Organizując kolejne imprezy, powinniśmy nie tylko utrzymywać wysoki poziom, ale dokładać kolejne klocki tej układanki. Przed każdym następnym wydarzeniem powinniśmy zadawać pytanie, jak je najlepiej wykorzystać, jak promować, aby sukces organizacyjny przeleciał w sukces gospodarczy kraju. Podczas igrzysk w Londynie razem z agendą sportową obowiązywała agenda gospodarcza wypełniona wydarzeniami biznesowymi, bo właśnie przy okazji imprez sportowych można robić geopolitykę, dyplomację i biznes. Warto też przyglądać się takim krajom czy regionom jak Dubaj czy Emiraty, które mają rozpisaną agendę do 2030 r., co i dlaczego zamierzają robić, o jakie światowe imprezy będą aplikować. U nas jest bardzo dużo inicjatyw wynikających z siły poszczególnych związków czy osobowości działaczy sportowych. A ja chciałbym usłyszeć, jakie plany ma Polska, czy chce aspirować do organizacji igrzysk letnich, bo trzeba to robić z minimum 16-letnim wyprzedzeniem. To ostatni dzwonek, żeby taką debatę podjąć i zbudować mapę drogową wydarzeń sportowych prowadzącą do megawydarzenia. Życzyłbym nam wszystkim, aby igrzyska europejskie były jednym z kamieni milowych na drodze do igrzysk olimpijskich w Polsce. Wszyscy powinni się skoncentrować na sukcesie tej imprezy, czuć się jej gospodarzami i rozmawiać o niej jedynie w kategoriach korzyści dla Polski.

RK: Zbudowanie agendy sportowej dla Polski powinno być naszym wspólnym celem, który każdy powinien realizować na swoim odcinku. Kiedy wielkie imprezy sportowe dzieją się w Polsce, wtedy też wiążą się one z większą dawką emocji. Łatwiej sportowcom zbudować markę osobistą, łatwiej kibicom być bliżej wydarzeń. To wszystko trzeba łączyć razem: poziom sportowy, marketing, infrastrukturę. Ale kluczowy jest odbiór społeczny wyników sportowych, które muszą trafiać na podatny grunt.

Sport jest dobrą szkołą życia

24 października br. zmarł po długiej chorobie Tomasz Wójtowicz – legenda polskiej siatkówki. A zaledwie miesiąc wcześniej, 17 września, został wyróżniony przez Fundację „Teraz Polska” tytułem Promotora Polski. Tego dnia w Lublinie odbył się międzynarodowy turniej Bogdanka Volley Cup im. Tomasza Wójtowicza z udziałem dwunastokrotnego (i aktualnego) mistrza Niemiec Berlin Recycling Volleys, czołowego klubu ligi włoskiej WithU Verona Volley, ukraińskiego Barkom-Kaźany Lwów i LUK Lublin. Przy tej okazji przeprowadziliśmy wywiad. Prawdopodobnie ostatni, jakiego udzielił wielki sportowiec.

Marzena Tataj: Mały Tomek był „skazany” na siatkówkę...

Tomasz Wójtowicz: Tak, bo mama Bogumiła i tata Kazimierz trenowali siatkówkę, grał w nią także młodszy brat Wojciech. Trenowałem pod okiem taty w Avii Świdnik i Legii Warszawa, ale pierwsze szlify siatkarskie zdobywałem w reprezentacji szkolnej technikum budowlanego MKS Lublin oraz w drugoligowym zespole MKS-AZS. Z drugoligową Avią Świdnik awansowałem do ekstraklasy, zdobywając brązowy medal.

MT: Jak trenowało się u taty?

TW: Nie było forów, bo tata był surowym trenerem, szczególnie wobec mnie. Ale im więcej potu na treningach, tym lepszy rezultat na boisku.

MT: Jakie były przełomowe momenty w karierze sportowej?

TW: Mogę wyróżnić cztery takie wydarzenia. Pierwsze było zdobycie wicemistrzostwa Europy juniorów w 1972 r. w Barcelonie, następnie – powołanie do kadry seniorów Huberta Wagnera w 1973 r. Niezwykle ważne było mistrzostwo świata zdobyte przez drużynę Wagnera w Meksyku w 1974 r. A wisienką na torcie było złoto olimpijskie w Montrealu w 1976 r. – do tej pory jedyny medal olimpijski polskich siatkarzy.

MT: Czego najbardziej żałuje pan w karierze sportowej?

TW: Kontuzja przed olimpiadą w 1980 r. spowodowała, że wprawdzie pojechałem do Moskwy, ale w trakcie meczów musiałem często nastawiać sobie łękotkę. W rezultacie Polacy zdobyli czwarte miejsce, które – jak wiadomo – jest najgorsze dla sportowca.

Drugie wielkie rozczarowanie nastąpiło w 1984 r., kiedy to po czte-

rech latach przygotowań do igrzysk władze poinformowały nas, że na znak protestu reprezentacja Polski nie pojedzie do Los Angeles, za to weźmie udział w Turnieju Przyjaźni na Kubie. Ja jednak dostałem zgodę na zakończenie kariery, więc mogłem rozpocząć karierę zawodową na Zachodzie. Przez osiem lat grałem w różnych zespołach włoskiej ligi, a w 1985 r., występując w barwach Santalu Parma, zdobyłem klubowy Puchar Europy.

MT: Kim były najważniejsze dla pana osoby na drodze sportowej?

TW: Z pewnością pierwszą i najważniejszą osobą był mój tata, który zaszczylił we mnie miłość do siatkówki. Następnie wymienił trenera Huberta Wagnera oraz Władysława Pałaszewskiego, który trenował reprezentację juniorów.

MT: Dlaczego warto poświęcić się sportowi?

TW: Sport jest dobrą szkołą życia. Wychodzi z wytrwałości, punktualności, odporności na porażki i sukcesy, a przede wszystkim umiejętności współpracy w grupie. Te cechy są bezcenne w „cywilnym” życiu.

MT: Co chciałby pan przekazać młodym adeptom sportu?

TW: Życzę im cierpliwości i wytrwałości, żeby nie załamywali się początkowymi porażkami, ale dążyli do celu krok po kroku. Sport to zdrowie, szczególnie ten w wydaniu rekreacyjnym. Zalecam więcej ruchu, a nie siedzenie w telefonach i komputerach. Biegajmy, spacerujmy, grajmy w piłkę, jeźdzmy na rowerze – po prostu ruszajmy się.



Tomasz Wójtowicz

– siatkarz, złoty medalista igrzysk olimpijskich i mistrzostw świata, czterokrotny wicemistrz Europy, nominowany do grona najlepszych ośmiu siatkarzy świata i amerykańskiej galerii siatkarskich sław – Volleyball Hall of Fame. Zawodnik m.in. MKS Lublin, AZS Lublin, Avii Świdnik i Legii Warszawa (zdobył mistrzostwo Polski). W reprezentacji Polski zaliczył 325 występów.

© BARTŁOMIEJ WÓJTOWICZ / FUNDACJA IM. TOMASZA WÓJTOWICZA



Wspaniali Promotorzy Polski w roku 2022

W mijającym roku Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego nagrodziła Promotorów Polski z Wielkopolski, ze Śląska, Lubelszczyzny, Małopolski i Mazowsza. – Te wyróżnienia niosą za sobą potężny ładunek optymizmu i pozwalają docenić, jak wielki potencjał mamy – mówi Krzysztof Przybył, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego.

27 lutego podczas gali finałowej konkursu Gospodarczo-Samorządowy Hit Regionu w auli Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu odbyło się uroczyste wręczenie tytułu Promotora Polski. Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” po raz pierwszy w historii uhonorowała wybitne osobistości z Wielkopolski: prof. Bogumiłę Kaniewską, rektor UAM w Poznaniu; Adama Szejnfelda, senatora RP; Michała Merczyńskiego, inicjatora i dyrektora Malta Festival Poznań. (Fot. 1)

26 kwietnia podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego 2022 Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” tytułem Promotora Polski uhonorowała: Roberta Talarczyka, dyrektora Teatru Śląskiego; prof. Zdzisława Dacko-Pikiewicz, rek-



tor Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej; prof. Tadeusza Sławka, literaturoznawcę, poetę, samorządowca; oraz Artura Tomasika, prezesa Górnośląskiego Towarzystwa Lotniczego SA. (Fot. 2)

17 września w Lublinie podczas Bogdanka Volley Cup im. Tomasa Wójtowicza rywalizowały cztery drużyny z czterech krajów. Przy okazji wydarzenia sportowego odbyła się również specjalna uroczystość zorganizowana przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”. Tytuł Promotora Polski odebrały znako-



mite osobistości związane z ziemią lubelską: Tomasz Wójtowicz, wybitny siatkarz; Krzysztof Żuk, prezydent Lublina; Leszek Mądzik, scenograf, reżyser, malarz, profesor. (Fot. 3)

21 października w Sali Obrad Urzędu Miasta Krakowa odbyło się już trzecie w historii uroczyste wręczenie tytułu Promotora Polski w Małopolsce. Uhonorowani zostali: Joanna Szyman, prezes NEO Hospital; prof. Andrzej Jajszczyk, profesor nauk technicznych, wiceprzewodniczący Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych;

i prof. Andrzej Szczerski, historyk sztuki, wykładowca akademicki, dyrektor Muzeum Narodowego w Krakowie. (Fot. 4)

25 października w Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” uhonorowała wybitne osobistości za ich zasługi dla polskiego sportu oraz wkład w promocję Polski. Nagrodzeni zostali Wojciech Nowicki, lekkoatleta, mistrz olimpijski, i Sebastian Świderski, polski siatkarz, prezes Polskiego Związku Piłki Siatkowej. (Fot. 5)

W dniach 22–23 czerwca br. w Ptak Warsaw Expo w Nadarzynie pod Warszawą odbyła się 7. edycja Kongresu 590 pod hasłem „Łączymy wszystkich”. W ramach tego wydarzenia Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego zorganizowała cykl debat „Teraz Polska”. Wśród prelegentów byli m.in. laureaci Godła „Teraz Polska” oraz eksperci związani z Fundacją.

Debata: „Perspektywy dla współpracy turystycznej w regionie Trójmorza” (Fot. 1)

Prelegenci: **Joanna Węglarczyk**, dyrektor Departamentu Strategii i Rozwoju POT; dr **Bartłomiej Walas**, dziekan Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii; **Krzysztof Raganowicz**, prezes LOT Metropolia Lublin; **Jan Korsak**, przedsiębiorca, ekspert ds. turystyki. Prowadzenie: dr **Jarosław Górski**, doradca Fundacji „Teraz Polska”, WNE UW.



Debata: „Znaczenie nowych technologii w transformacji energetycznej Polski” (Fot. 2)

Prelegenci: **Grzegorz Wiśniewski**, prezes Instytutu Energetyki Odnawialnej; **Dawid Zieliński**, prezes Columbus Energy, laureata Godła „Teraz Polska”; **Tomoho Umeda**, założyciel Hynfra i Hynfra Energy Storage; **Mariusz Iskierski**, wiceprezes PGE Energia Odnawialna. Prowadzenie: dr **Jarosław Górski**, doradca Fundacji „Teraz Polska”, WNE UW.



Debata: „Rola przedsiębiorczości jako znaczącej kompetencji na rynku pracy” (Fot. 3)

Prelegenci: **Olga Ewa Semeniuk**, sekretarz stanu, pełnomocnik rządu ds. małych i średnich przedsiębiorstw; **Katarzyna Łażewska-Hrycko**, główny inspektor pracy; **Janusz Szewczuk**, ekspert Związku Miast Polskich; **Krzysztof Inglot**, prezes Personnel Service, laureata Godła „Teraz Polska”. Prowadzenie: dr **Jarosław Górski**, doradca Fundacji „Teraz Polska”, WNE UW.



Debata: „Innowacje technologiczne szansą dla systemu ochrony zdrowia” (Fot. 4)

Prelegenci: dr n. med. **Tomasz Maciejewski**, dyrektor Instytutu Matki i Dziecka; **Joanna Szyman**, prezes Szpitala na Klinach/NEO Hospital; **Bartłomiej Lubiatowski**, prezes RSQ Technologies; dr n. med. **Piotr Wychowański**, adiunkt WUM, właściciel Wychowański Stomatologia, laureata Godła „Teraz Polska”. Prowadzenie: dr **Jarosław Górski**, doradca Fundacji „Teraz Polska”, WNE UW.



Debata: „Biznes – kultura – społeczeństwo. Dlaczego biznes potrzebuje kultury, a kultura biznesu?” (Fot. 5)

Prelegenci: **Paweł Grochowski**, członek zarządu Grupy Arche, laureata Godła „Teraz Polska”; **Marek Duchnowski**, założyciel Gallerii ToTuArt; **Jakub Dubik**, wiolonczelista, twórca Banku Talentów; dr **Anna Stasiak-Apelska**, prezes Krakowskiego Teatru Komedia Sp. z o.o., laureata Godła „Teraz Polska”. Prowadzenie: dr hab. **Mirosław Pęczak**, Zakład Badań nad Kulturą UW.



© KAMIL BROSZKO

Prof. Michał
Kleiber

Prezes PAN
w latach 2007–2014,
przewodniczący
Polskiego Komitetu
ds. UNESCO,
przewodniczący
Kapituły Konkursu
„Teraz Polska”.

Konkurs na nasze czasy

Zainaugurowaliśmy 33. edycję Konkursu „Teraz Polska”. Biało-czerwone godło znów trafi do firm tworzących polskie produkty i usługi najwyższej jakości, a następnie będzie pomagać milionom klientów w dokonaniu właściwego wyboru podczas zakupów.

Konkurs „Teraz Polska” wciąż nagradza produkty i usługi za ich jakość, jednocześnie efektywnie podążając za zmieniającymi się wyzwaniami. A tych dzisiaj nie brakuje. Najpierw nastąpiła pandemia, później – wojna w Ukrainie. Oba te wydarzenia niosą za sobą dalekosiężne konsekwencje. Zmienia się światowa geopolityka, wyhamowuje globalizacja, życie gospodarcze podlega różnym perturbacjom. Inflacja, będąca częściowo konsekwencją wymienionych zdarzeń, nakazuje patrzeć nam z rozwagą na nadchodzące miesiące i nowy, 2023 rok.

Wobec tego konsumenci będą oczekiwać od Godła „Teraz Polska”, że – podobnie jak w ubiegłych latach – odpowie na ich potrzeby. Szczególnie teraz będą polegać na zaufaniu,

sobie sprawę, że startując w Konkursie, dają sobie szansę, by wejść na nowy rynkowy poziom. Rozpoznawalność, wzrost pozycji na rynku, w końcu sukces produktu lub usługi to nagroda, o jakiej marzy każdy, kto poważnie i rzetelnie podchodzi do biznesu. Godło jest prostym i czytelnym potwierdzeniem wysokiej jakości oferty firm umieszczających je na swoich produktach i usługach. Jest to szczególnie istotne w kontekście deklaracji dotyczących decyzji zakupowych i poszukiwania przede wszystkim produktów charakteryzujących się wysoką jakością. A skoro znak ten jest prostym i czytelnym potwierdzeniem wysokiej jakości, to wydaje się być doskonałym narzędziem w okresie zawirowań gospodarczych i niepewności. W takich czasach konsumenci dokonują przede wszystkim zakupów racjonalnych, poszukując najlepszej możliwej jakości w rozsądnej cenie (potwierdza to również ostatni sondaż „Teraz Polska” opisywany na tych łamach). A właśnie takie parametry są przez konsumentów od dawna utożsamiane z Godłem „Teraz Polska”.

Konsumenci będą oczekiwać od Godła „Teraz Polska”, że – podobnie jak w ubiegłych latach – odpowie na ich potrzeby. Szczególnie teraz będą polegać na zaufaniu, którym obdarzają znak „Teraz Polska”, ciesząc się największą rozpoznawalnością na krajowym rynku. Szczególnie teraz będą tego znaku potrzebowali, bo w niepewnych czasach chcemy się opierać na wartościach, które mają ugruntowaną tradycję i sprawdzają się od lat, bez względu na uwarunkowania.

którym obdarzają znak „Teraz Polska”, ciesząc się największą rozpoznawalnością na krajowym rynku. Szczególnie teraz będą tego znaku potrzebowali, bo w niepewnych czasach chcemy się opierać na wartościach, które mają ugruntowaną tradycję i sprawdzają się od lat, bez względu na uwarunkowania.

Ta renoma Godła „Teraz Polska” działa w obie strony. Przedsiębiorcy i menedżerowie zdają

Zachęcam zatem prezesów, właścicieli, menedżerów do zgłaszania produktów i usług do 33. edycji Konkursu „Teraz Polska”. Udział w nim powinien być naturalną konsekwencją dla wszystkich, którzy w prowadzeniu działalności gospodarczej kierują się wartościami i kreatywnością oraz chcą jak najlepiej przygotować swoje przedsiębiorstwo na nadchodzące czasy.



RAZEM
BUDUJEMY POLSKĘ

www.pruszynski.com.pl

REPREZENTUJEMY POLSKĘ KIBICUJMY RAZEM



O wysoki poziom życia trzeba walczyć tak jak o zwycięstwo w sporcie.

W globalnym świecie o sukcesie zarówno w sporcie jak i gospodarce decyduje gra zespołowa. W globalnej konkurencji warto wspierać „swoich” i wybierać polskie produkty mając świadomość, że nasze konsumenckie wybory wpływają na rozwój rodzimych firm i stan polskiej gospodarki.

FAKRO jako oficjalny Partner Polskiej Reprezentacji w piłce nożnej, od wielu lat wspiera narodową kadrę, co pozwala nam czuć, że wspólnie z zawodnikami reprezentujemy Polskę, dostarczamy milionom Polaków niezapomnianych emocji i razem budujemy poczucie narodowej dumy.

Bądź z nami na Facebooku, czekają konkursy i nagrody.



FAKRO

OFICJALNY PARTNER REPREZENTACJI