

RAPORT: ZBIÓRKI NIE TYLKO CHARYTATYWNE
POLACY WPŁACAJĄ SETKI MILIONÓW ZŁOTYCH ROCZNIE NA CELE SPOŁECZNE. OBOK ZBIÓREK NA RATOWANIE
ZDROWIA I ŻYCIA PRZYBYWA AKCJI, KTÓRE SPEŁNIAJĄ MARZENIA I FINANSUJĄ PASJE.

Biznes

P O M O C Z A

**PROF. PIOTR
STEPNOWSKI:**
LEKI W BAŁTYKU

FAKE NEWS
ROZPRZESTRZENIA
SIĘ NICZYM WIRUS

SYSTEM FALA
OD AMBITNYCH
PLANÓW DO
CODZIENNEJ
FRUSTRACJI

**RYNEK
SZTUKI**
JESTEŚMY
W ŚWIATOWEJ
CZOŁÓWCE

RAPID RESPONSE

**BIZNES POD OSTRZAŁEM
CYBERATAKÓW**

**WITOLD SOBOLEWSKI
I ARKADIUSZ OSYPIUK**



impresja

APARTAMENTY

ulotne momenty

TRWAŁE MIEJSCE
DO ŻYCIA.

GDYNIA | MAŁY KACK

+48 788 028 222

sprzedaz@abinwestor.pl

abinwestor.pl



CAŁKOWICIE NOWY MERCEDES-BENZ GLC.

Odkryj nowy sposób na podróżę,
życie i przyjemności.

Welcome home.



Mercedes-Benz

140 YEARS OF
INNOVATION

GLC 400 4MATIC z technologią EQ | Średnie zużycie energii: 15,8 kWh/100 km | Średnia emisja CO₂: 0 g/km | Zasięg elektryczny: 672 km.

BMG Goworowski Sp. z o.o. Gdynia tel.: +48 58 660 49 49 • Gdańsk tel.: +48 58 322 22 22

Biznes POMORZA

Wydanie nr 15



Spis treści

8 SŁOWEM WSTĘPU

FELIETON

10 GOSPODARKA W LITERATURZE
PIĘKNEJ – DARIUSZ FILAR

TEMAT Z OKŁADKI

12 BIZNES POD PRESJĄ
CYBERATAKÓW

SPOŁECZEŃSTWO

22 FAKE NEWS JAK WIRUS.
OD PRZEZIĘBIENIA
DO GLOBALNEJ CHOROBY

28 KLIKNIJ, JEŚLI WSPÓŁCZUJESZ

BIZNES

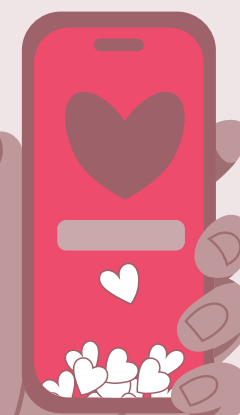
36 SZEWC ODCHODZI
DO LAMUSA?

44 BARBARA MARKIEWICZ –
GOLDWASSER I L'ENTRE VILLES
– DWIE IKONY, JEDNA DROGA

52 INWENTARYZACJA
I IDENTYFIKACJA BEZ BŁĘDÓW
– RFID ZMIENIA ZASADY GRY

NAUKA

58 LEKI W BAŁTYKU



”
W 2025 roku tylko na Zrzutce.pl powstało 85 tys. zbiórek – średnio 233 dziennie. Użytkownicy wpłacili 197,2 mln zł w ramach ponad 2,3 mln wpłat. Sześć zbiórek przekroczyło 1 mln zł, 224 – 100 tys. zł. Średnia wpłata: ok. 85 zł. Na przestrzeni lat wiele się zmieniło: prośby o pomoc nie podlegają już społecznej stygmatyzacji i nie tłumaczy się ich brakiem zaradności. A granica tego, co uznajemy za uzasadnioną potrzebę, uległa znacznemu przesunięciu.

28

NIERUCHOMOŚCI

- 62** NIERUCHOMOŚCI
ZA GRANICĄ – KAPITAŁ
PODĄŻA ZA SŁOŃCEM
- 70** DRUGIE ŻYCIE CUKROWNI
– JAK ZBUDOWAĆ NOWE
SERCE MIASTA

SAMORZĄD

- 72** POMORSKA FALA –
OD AMBITNYCH PLANÓW
DO CODZIENNEJ
FRUSTRACJI
- 80** PARK KULTUROWY
CZY LUNAPARK

FELIETON

- 88** WICZA OD KULIS

SZTUKA

- 90** RYNEK SZTUKI – POLSKA
W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE
- 97** WIĘCEJ RELACJI MNIEJ
SPEKULACJI – RYNEK GALERII
SZTUKI W TRÓJMIEŚCIE

PRAWO

- 102** MAJĄTEK NA CELOWNIKU
FISKUSA – KIEDY DŁUGI
FIRMY STAJĄ SIĘ
PROBLEMEM MENEDŻERA?

WYDARZENIA

- 108** W GDAŃSKU PRZYZNANO
OLIVIA PRIZE 2025
- 112** START ATOMU NA POMORZU
- 118** NIE TYLKO NAZWISKA –
CO NAPRAWDĘ CZYNI
BUDYNEK IKONĄ



Inwestorzy kupujący nieruchomości za granicą najczęściej dysponują budżetem między 250 tys. a 500 tys. euro – czyli zbliżonym do cen mieszkań inwestycyjnych w Warszawie. Oczywiście, tańsze opcje też są dostępne, ale zwykle w słabszych lokalizacjach.

62



Polski rynek sztuki utrzymuje się w światowej czołówce, mimo globalnych zawirowań i spadków aukcyjnych. Kolekcjonerzy kupują świadomie, młodsze pokolenie przejmuje inicjatywę, a galerie – także te z Trójmiasta – przyciągają odbiorców wernisażami, wydarzeniami i wyjątkowymi dziełami.

90



Budynki, które stają się symbolami miasta, nabierają znaczenia, gdy mieszkańcy je oswoją i polubią. Ikony architektury działają jak miejskie salony – przyciągają ludzi, tętnią życiem i zachęcają do powrotów, nie tylko podczas wydarzeń kulturalnych. Podczas debaty „Rozmowy Biznesu Pomorza” dyskutowano o nowej siedzibie Opery Bałtyckiej i roli architektury w budowaniu tożsamości miasta.

118



WOLNOŚĆ JACHTINGU

PIERWSZA PRAWDZIWA
ALTERNATYWA
DO POSIADANIA
WŁASNEJ ŁODZI.

Jachty na abonament z gwarancją terminów.
Nielimitowana liczba dni na jachcie w roku.

Z rodziną, przyjaciółmi, partnerami biznesowymi.
Na życzenie ze skipperem i pełną obsługą.
Szkolenia i patenty.
Trójmiasto, Półwysep Helski, Bałtyk.

Najnowsze jachty, łodzie, katamarany i skutery
od Prestige, Cobrey, Galeon, Hanse, Lagoon,
Saxdor, Finnmaster.

Piękny Club House z widokiem na jachty, barem,
bistro i biblioteką.



Super Yachts Club
Marina Yacht Park Gdynia
Hryniewieckiego 10
+48.606.875.482
+48.798.739.756
info@superyachtsclub.com
www.superyachtsclub.com

FALA CYFROWYCH ZAGROŻEŃ

SMS od ZUS-u. Krótka wiadomość o rzekomym błędzie w rozliczeniach ubezpieczenia zdrowotnego. Szybko możemy to jednak naprawić – wystarczy kliknąć w podany link, strona ładząco przypomina oficjalny portal ZUS. Klikamy, uzupełniamy dane i informacje o karcie płatniczej. Załatwione! Za chwilę okaże się jednak, że to nie był ZUS - padliśmy ofiarą cyberprzestępców. Takie ataki to dziś codzienność, a w stresie czy pośpiechu, bardzo łatwo stracić czujność.

W ubiegłym roku CERT Polska, czyli państwowy zespół reagowania na incydenty bezpieczeństwa komputerowego, każdego dnia odnotowywał średnio 700 podobnych incydentów! Cyfrowym przestępcom nie brakuje kreatywności, a my dajemy się oszukać, bo coraz większa część naszego życia przenosi się do sieci. W dodatku sztuczna inteligencja potrafi masowo tworzyć coraz doskonalsze materiały do cyberoszustw, jak maile i smsy.

Hakerów kuszą zaś łatwe i szybkie zyski. - Od 2020 roku monetyzacja cyberprzestępczości jest globalnie wyższa niż monetyzacja sprzedaży narkotyków! - mówi w wywiadzie dla „Biznesu Pomorza” Arkadiusz Osypiuk i Witold Sobolewski, którzy zajmują się szeroko rozumianym cyberbezpieczeństwem. Eksperti nie mają złudzeń, że cyberataki będą coraz bardziej powszechne. I to nie tylko na Kowalskiego, bo na celowniku cyberprzestępców coraz częściej znajduje się biznes. Za odblokowanie zaszyfrowanych lub skradzionych danych, firmy, także te na Pomorzu, już dziś płacą przestępcom wysokie okupy. O wielu atakach nie słyszymy, sprawy załatwiane są zwykle po cichu, wiele z nich nie trafi do mediów. Niestety, ryzyko dotyczy nas wszystkich. W marcu przestępcy internetowi zaatakowali szpital w Szczecinie, blokując systemy informatyczne

placówki, a więc i... dostęp do cyfrowej dokumentacji pacjentów. Czy wobec cyberprzestępców jesteśmy dziś bezradni? O tym przeczytacie na stronie 12.

W tym numerze analizujemy też Falę - system płatności za przejazdy komunikacją miejską i kolejną. Ta pomorska „rewolucja” w podróżowaniu zamiast ułatwiać życie pasażerom, częściej przyprawia ich o ból głowy. Nic dziwnego, że wielka inwestycja znalazła się w „Czarnej Księdze” wydatków publicznych, przygotowywanej przez Warsaw Enterprise Institute. To cykliczny raport opisujący jakże niechlubne przykłady marnotrawienia pieniędzy podatników.

„Pomysł na jeden spójny system biletowy w Pomorskiem brzmiał obiecująco: nowoczesna aplikacja, łatwy dostęp do przejazdów bez papierowych biletów, integracja z pociągami i komunikacją miejską. A rzeczywistość? Od początku Fala tonęła w błędach – aplikacja nieintuicyjna z awariami, które irytowały użytkowników. Za 150 milionów złotych zabrano mieszkańcom pomorskiego wybór, a Fala zmonopolizowała zakup biletów” – piszą autorzy raportu. Kłopot w tym, że... wycofanie się z kosztownego systemu nie jest łatwe – o czym pisze Marta Dworak (str. 72).

Rozczarowani mogą być też mieszkańcy centrum Gdańska, którzy od lat zabiegają o to, by na Głównym Mieście powstał Park Kulturowy (tekst Michaliny Domoń str. 80). Nowe regulacje miałyby pomóc poprawić estetykę, ale i ujarzmić uciążliwych imprezowiczów. Do tego jednak konieczne są chęci władz miasta, ale i kompromis między marzącymi o spokoju mieszkańcami i przedsiębiorcami narzekającymi na szykowane ograniczenia.

Miłej lektury!



EWA KARENDYS

Redaktorka prowadząca „Biznes Pomorza”. Gdańszczanka, absolwentka Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej oraz Cedanistyki na Uniwersytecie Gdańskim. Specjalizuje się w tematach dotyczących biznesu, gospodarki i architektury. Redaktorka magazynu „Architektura i Biznes”, publikowała m.in. w „Forbesie”, „Newsweeku”, „Spider’s Web” i „Gazecie Wyborczej”. Jest dwukrotną laureatką Nagrody Izby Architektów Rzeczypospolitej Polskiej dla dziennikarzy piszących o zawodzie architekta i architekturze.

GDANSK LECH
WALESA AIRPORT.



LATAJ Z GDAŃSKA

BEZPOŚREDNIE LOTY DO BRUKSELI, STAMBUŁU, BERGEN I OSLO

GOSPODARKA W LITERATURZE PIĘKNEJ

ZNIEWALAJĄCY UROK HOCHSZTAPLERÓW

(RICHARD FLANEGAN „PIERWSZA OSOBA”)

Słowo **hochsztapler** wywodzi się z języka niemieckiego, w którym przysłówek **hoch** znaczy wysoko lub w górę, a czasownik **stapeln** - układać coś jedno na drugim, nawarstwiać i spiętrzać. Takie źródło przyswojonego przez polszczyznę słowa mogłoby skłaniać do przypuszczenia, że wskazuje kogoś gromadzącego w jednym miejscu porozrzucane rzeczy i nadającego im formę uporządkowanego stosu. Nic bardziej błędnego! Słowniki języka polskiego jako synonimy słowa hochsztapler, wskazują bowiem szarlatana, oszusta, kanciarza albo aferzystę. Pod tym szyldem kryją się działania polegające na wielkoskalowym kumulowaniu opowieści o nadzwyczajnych okazjach, niezwykłych wynalazkach i możliwościach krociowych zysków, a wszystkie one mają niewiele wspólnego z rzeczywistością. Przed chcącymi go słuchać hochsztapler rozwija fantasmagoryczne wizje, przy czym zwykle jest świadom tego, że kłamie, a jego jedyny cel stanowi wyciągnięcie pieniędzy od naiwnych. Ale bywa i tak, że sam zaczyna wierzyć w swoje zmyślenia i wtedy staje się jeszcze bardziej niebezpieczny.

Niewątpliwym hochsztaplerem jest Siegfried Heidl, dla przyjaciół Ziggy, bohater powieści Richarda Flanegana „Pierwsza osoba”. Poznajemy Ziggy’ego w przełomowym momencie jego życia. Śledczy ustalili, że wyłudził z australijskich banków siedemset milionów dolarów (1 dolar australijski to w przeliczeniu 0,7 dolara amerykańskiego). Wyszedł z aresztu za kaucją, ale już za kilka tygodni czeka go proces, który najprawdopodobniej zakończy się wyrokiem długoletniego więzienia. W okresie relatywnej wolności, jaki mu pozostał, chce dokonać jednej rzeczy – doprowadzić do spisania i opublikowania swoich wspomnień. Rozmiary dokonanych wyłudzeń przyciągnęły uwagę szerokich kręgów australijskiego społeczeństwa i zapewniły mu pozycję przestępca-celebryty, a to pozwala oczekiwać, że planowane wspomnienia znajdą licznych

czytelników. Przynajmniej takie nadzieje żywi wydawca, który za udzielenie mu licencji gotów jest zapłacić Ziggy’emu dwieście pięćdziesiąt tysięcy dolarów, a nawet od razu przekazać jedną trzecią tej kwoty w postaci zaliczki.

Początkowo Ziggy zamierza swoje wspomnienia spisać sam, sprawić, żeby w całym tego słowa znaczeniu były autobiografią. Jednak rychło się okazuje, że pisanie nie jest jego mocną stroną i wydawca musi znaleźć ghost writera. Wybór pada na Kifa Kehlmana, początkującego pisarza, któremu życie przyłożyło do gardła nóż. Kif jest już ojcem uroczej trzyletniej dziewczynki, a jego żona ma wkrótce urodzić bliźnięta płci męskiej, właśnie stracił pracę dozorca w lokalnym muzeum, która stanowiła jego jedyne stałe źródło dochodu, młodzi małżonkowie nie tylko nie posiadają żadnych oszczędności, lecz toną w długach, nie dają już sobie rady ze splątami kredytu, bo w górę idą australijskie stopy procentowe. Sytuacja materialna Kifa staje się tak zła, że chociaż od jednego z jego butów odkleja się podeszwa, zakup nowej pary pozostaje zupełnie poza zasięgiem. A wydawca gotów jest wypłacić mu honorarium wynoszące dziesięć tysięcy dolarów. W dwóch ratach – pięć po oddaniu gotowego tekstu i pięć po ukończeniu druku książki.

W takich okolicznościach Ziggy i Kif rozpoczynają współpracę. Ale od pierwszej chwili okazuje się ona trudna. Jedna ze złotych myśli Ziggy’ego brzmi: „Zastanawia mnie, dlaczego ludzie myślą, że prawda się liczy. Nie jest jasne, po co ją wymyśliliśmy, skoro żeby przetrwać, musimy oszukiwać, mówić niewinne kłamstwa i nosić maski”. Kif zaczyna rozumieć, że „jeśli Ziggy’emu brakowało faktów, nadrabiał je nienaturalną pewnością siebie, a jeśli brakowało mu pewności, nadrabiał ją faktami, choćby w większości zmyślonymi, wyglądającymi jednak na tym bardziej prawdopodobne, że rzucał nimi

swobodnie, przyjmując nieoczekiwany punkt widzenia”. Ku swemu przerażeniu i rozpaczki Kif spostrzega także, iż opowieści Ziggy’ego brzmią autentycznie tylko wtedy, gdy on sam je opowiada, natomiast nie ma sposobu, by zadziałały przekonująco po zapisaniu na papierze. Tekstu, na który czeka wydawca i za który – co ważniejsze! - obiecał zapłacić, nie udaje się stworzyć.

Przy Ziggy’em wystarczyło wspomnieć, że w 1964 roku w Adelaide wystąpili Beatlesi, by natychmiast sobie „przypomniał”, że pracował wtedy w hotelu, w którym zakwaterowano zespół, był świadkiem pikantnych scen, a nawet, że to właśnie on podczas luźnej pogawędki podsunął Lennonowi pomysł na piosenkę „Hard day’s night”. Im bliżej Kif poznawał Ziggy’ego, tym dobitniej się przekonywał, że na takich chwytach opierała się jego cała działalność gospodarcza. Nagłośniona w mediach opowieść o budowie centrum lotów kosmicznych, gdzie nie było nic oprócz piachu, a samo miejsce wybrane zostało w taki sposób, by nikt nie miał ochoty się tam wybrać i sprawdzić postęp prac. Kontenery ze zaawansowanym technologicznie sprzętem ratunkowym, które samolotami Hercules miano przerzucać w rejony dotknięte klęską żywiołową, w rzeczywistości były puste. Łódź podwodną chrzczone imieniem pewnego wpływowego człowieka nie tylko po to, by zaspokoić jego próżność, ale także w celu uzyskania jego rekomendacji w kolejnych pomysłach. Ziggy miał dar przekonywania, a pieniądze od inwestorów i banków płynęły szerokim strumieniem. Aż gdzieś wsiąkły i przyszło ogłosić bankructwo.

Lektura powieści Richarda Flanegana raz za razem budzi nieodparte skojarzenia z wydarzeniami wcale nie będącymi fikcją literacką i dziejącymi się znacznie bliżej niż w Australii. Z położeniem stępki promu, który nawet nie został zaprojektowany. Z pokazem osadzonej na przypadkowym podwoziu karoserii samochodu elektrycznego jako sygnału o rozpoczęciu produkcji seryjnej. Z budową portu lotniczego, którym nie wydawała się zainteresowana żadna linia lotnicza. Cóż, hochsztaplerstwo potrafi się zaliczyć w każdej gospodarce.



Fot. Karol Kacperski

DARIUSZ
FILAR

Ekonomista, wykładowca akademicki (Uniwersytet Gdański, Wydział Artes Liberales UW, University of Michigan i Central European University), uczestnik życia gospodarczego (główny ekonomista Banku Pekao SA, członek Rady Polityki Pieniężnej i Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów).

A także pisarz.

Debiutował w 1976 roku zbiorem opowiadań science-fiction zatytułowanym „Czaszka olbrzyma”. Do tego samego gatunku należały trzy kolejne zbiory jego opowiadań, a wybrane spośród nich zostały po latach wydane pod tytułem „Jeszcze jedna podróż Guliwera”.

W 1984 roku ukazała się jego pierwsza powieść współczesna „Pies wyścigowy”. Następnie ukazały się powieści „Drugie wejście” i „Szkłanki żydowskiej krwi”. Ta ostatnia książka była nominowana do Pomorskiej Nagrody Literackiej „Wiatr od morza” za rok 2020.

W 2025 roku trafiła do księgarń jego najnowsza powieść „Zmiana czasu w Berlinie” (Arche, Gdańsk 2025).

BIZNES POD PRESJĄ CYBERATAKÓW

- Zaatakowane organizacje często w poniedziałek rano orientują się, że nie mają możliwości pracy. To tak jakby przez weekend ktoś rozkradł albo spalił całą firmę. Takich sytuacji każdego tygodnia są w kraju dziesiątki. Firmy, które nie przywiązują należytej wagi do cyberbezpieczeństwa będą cierpiały.

Trochę na własne życzenie – bo to tak, jakbyśmy wychodząc z domu nie pozamykali drzwi i okien – mówią eksperci cyberbezpieczeństwa Witold Sobolewski i Arkadiusz Osypiuk, właściciele Rapid Response.

Ewa Karendys: Łatwo jest dzisiaj być cyberprzestępcą? Witold Sobolewski*: Bardzo łatwo. Kiedy obsługujemy incydenty, widzimy, że atakujący wykorzystują narzędzia darmowe, ogólnodostępne albo te, którymi do tej pory posługiwał się administrator w celach poprawy bezpieczeństwa. Koszt dla atakującego jest naprawdę niewielki.

Czy można więc uznać, że cyberprzestępczość to jeden z najbardziej dochodowych „biznesów” świata?

W.S.: Zdecydowanie. Firma padająca ofiarą ransomware - czyli jest atakowana przy użyciu złośliwego oprogramowania, które blokuje dane i żąda zapłaty za ich odblokowanie - płaci przestępcom średnio 0,5 mln zł okupu, po negocjacjach może 200-300 tys. zł. Z perspektywy atakującego, który poświęca na to 2-3 dni pracy, to intratny biznes.

Arkadiusz Osypiuk:** Od 2020 roku monetyzacja cyberprzestępczości jest globalnie wyższa niż monetyzacja sprzedaży narkotyków! Stopa zwrotu po stronie atakującego jest olbrzymia. Kiedy dla naszych klientów robimy analizy powłamaniowe, to sprawdzamy w jaki sposób uzyskano wstępny dostęp do organizacji. Często okazuje się, że źródłem były skradzione poświadczenia - np. login i hasło do VPN-a. Gdy analizujemy, skąd je pozyskano, okazuje się, że taki dostęp był do kupienia za około 5 dolarów. I to nie za jedne dane, ale za cały pakiet poświadczeń, który może obejmować dostęp do wielu różnych firm.

Nic dziwnego, że takich ataków jest coraz więcej. Według CERT Polska, czyli państwowego zespołu reagowania na incydenty bezpieczeństwa komputerowego, w 2025 r. każdego dnia odnotowywano średnio niemal 700 incydentów. Czy jesteśmy bezbronni w sieci?

W.S.: Trzeba zacząć od tego, czym w ogóle jest incydent. Nie każde zgłoszenie oznacza negatywne skutki. Incydem nazywamy dopiero sytuację, w której faktycznie dochodzi do naruszenia.

Samych zgłoszeń każdego dnia w ubiegłym roku było aż 1800...

W.S.: To duża skala, natomiast te incydenty były, są i będą...

A.O.: ... Ale stosując ochronę jesteśmy w stanie zatrzymać większość z nich. Nie jesteśmy bezradni, choć, niestety, pewne mechanizmy wykorzystywane przez atakujących są coraz bardziej powszechne. Jeżeli firma nie stosuje podstawowych zasad bezpieczeństwa, to może zostać

zaatakowana z wykorzystaniem narzędzi, które są łatwo dostępne. Firmy, które nie przywiązują należytej wagi do cyberbezpieczeństwa, będą cierpieły. Trochę na własne życzenie - bo to tak, jakbyśmy wychodząc z domu nie pozamykali drzwi i okien.

Cyberoszuści są coraz sprytniejsi, potrafią perfekcyjnie podszyć się pod bank, kuriera ZUS, czy skarbowkę. Strach pomyśleć, jak ten zorganizowany rynek będzie zmieniał się w najbliższej przyszłości...

A.O.: Na pewno możemy spodziewać się coraz lepszej socjotechniki. Narzędzia sztucznej inteligencji sprawiają, że będziemy otrzymywać wiadomości bardziej spersonalizowane, skuteczniej wyludzające dane. Jeszcze parę lat temu kiedy otrzymywaliśmy maila, który był niepoprawny stylistycznie, miał błędy językowe - od razu zapalała nam się czerwona lampka. Za sprawą AI tłumaczenie można zrobić bardzo szybko i dobrze jakościowo. Znacznie łatwiej będzie stworzyć maila, który próbuje skutecznie wyludzić informacje. Poza tym zmienia się ilość.

Powiedzmy, że cyberoszuści wysyłali kiedyś 100 tys. maili. Obecne systemy mają dużo większą moc obliczeniową, lepszej jakości dostęp do internetu i są dużo bardziej rozproszone. Mogą robić znacznie większe kampanie.

Więcej ludzi padnie ofiarą oszustów?

A.O.: Na pewno. Kolejna rzecz: sztuczna inteligencja pomaga tworzyć takie warianty oprogramowania uznawanego dziś za szkodliwe

- żeby systemy bezpieczeństwa ich nie wykrywały. Można spodziewać się, że szkodliwy załącznik nie zostanie wylapany przez antywirus. Na szczęście są usługi, które - nawet jeśli użytkownik straci czujność - pomagają zapobiegać takim zagrożeniom. Większe są dziś zarówno możliwości ataku, jak i obrony. Skuteczna i szybka reakcja na zdarzenia, które odbiegają od standardowych, pozwala szybko przerwać taki atak, bez większych konsekwencji.

W.S.: Rodzajów phishingu, czyli metody, w której przestępcy podszywają się pod kogoś, aby wyludzić poufne informacje, takie jak hasła, dane logowania lub kody BLIK jest kilka. Zwykły phishing jest rozlewany do szerokiego grona odbiorców. Kiedy nie było sztucznej inteligencji, atakujący nie za bardzo skupiał się na jakości ataku, dziś to się zmienia.

Czyli atakował szeroko i sprawdzał kto się złapie?

W.S.: Tak. W organizacjach rośnie świadomość phishingu - firmy nie tylko szkolą pracowników, ale też ich testują, wysyłając kontrolowane kampanie i sprawdzając, kto

”
**Od 2020 roku
monetyzacja
cyberprzestępczości
jest globalnie wyższa
niż monetyzacja
sprzedaży narkotyków!
Stopa zwrotu po stronie
atakującego jest
olbrzymia.**





się nabierze. Dziś mamy m.in. smishing – wyludzenie danych przez SMS-y, vishing - oszustwo z wykorzystaniem połączeń telefonicznych. Nowe technologie sprawiają, że stworzenie materiału do cyberataku nie stanowi większego problemu.

Przykład takiego oszustwa?

W.S.: Można połączyć zwykły phishing, czyli wysłanie wiadomości e-mail, z vishingiem. Załóżmy, że ktoś wyśle mi zapytanie, czy chcę wystąpić na konferencji. Później dodatkowo zadzwoni do mnie, wykorzystując głos znanej w branży osoby. Żeby się zarejestrować muszę podać swój login i hasło, na przykład zalogować się do jakiegoś serwisu - choćby konta Google. W tym momencie oszuści przechwytywać moje poświadczenia.

Domyślałem się, że wielu się na to złapie. „Świetna okazja, konferencja, warto się zgłosić!”

W.S.: Szczególnie wtedy, gdy działamy pod presją - jesteśmy zmęczeni, mamy dużo pracy i wszystko czytamy w biegu. Łatwo stracić czujność.

Jakie branże są dziś najbardziej narażone na ataki cyberprzestępców?

W.S.: Z naszych analiz wynika, że atakujący kompletnie nie wie, kogo atakuje. Widzi adres IP, ale nie wie, kto za nim stoi.

Jak to? Ostatnio głośnie jest o atakach na uczelnie i szpitale. To jest przypadek?

W.S.: Atakujący najczęściej dopiero po wejściu do systemu rozeznaje się gdzie jest. Kiedyś żądane okupy zupełnie nie przystawały do wielkości organizacji i ich możliwości finansowych. Malutkie firmy dostawały okupy na poziomie ok. pół miliona złotych, co było irracjonalne, a mieliśmy duże organizacje od których żądano 20-50 tys. zł. To pokazuje, że atakujący kompletnie nie wie, gdzie jest. Teraz sytuacja wygląda trochę inaczej. Owszem, gdy atakujący wchodzi do systemów nadal nie wiedzą, gdzie są, ale robią rekonesans.

W marcu ofiarą ataku hakerskiego padł Szpital Wojewódzki w Szczecinie. Szantażyści zażądali pieniędzy, a gdy ich nie otrzymali zainfekowali systemy informacyjne szpitala. Ucierpieli pacjenci – atak wpłynął na szybkość działania szpitala, np. czas uzyskiwania wyników badań. Jeśli takich ataków będzie coraz więcej - powinniśmy się bać?

W.S.: Jeżeli atak ma być medialny, ma spowodować zamieszanie, celem mogą być instytucje publiczne – np. ministerstwo czy szpital. Jeżeli celem jest zysk, to atakujący skupiają się na komercyjnych firmach. Zaszycowanie danych medycznych może wyłączyć szpital na wiele miesięcy, a presja na szybkie przywrócenie działania jest ogromna. To sprawia, że takie instytucje stają się atrakcyjnym celem także finansowo. Pamiętajmy, że jeden-dwa dni przestoju firmy mogą oznaczać straty liczone w milionach złotych.

Każdy z was jest ekspertem w szeroko rozumianym cyberbezpieczeństwie. Skąd pomysł na to, by połączyć siły i stworzyć wspólną firmę?

W.S.: Zajmuję się informatyką śledczą i analizami powłamaniami. Przez całe dorosłe życie obsługiwałem firmy, które zostały zaatakowane przez cyberprzestępców. Pomagaliśmy im stanąć na nogi, ale po ataku często słyszałem: „co mamy zrobić żeby to się nie powtórzyło”? Uznałem, że dobrze byłoby też dotknąć działości prewencyjnej i tak nawiązałem współpracę z Arkiem.

A.O.: Obaj mamy ponad 20 lat doświadczenia w cybersecURITY. Dotykaliśmy różnych branż, klientów i ich systemów. Ja zajmuję się budowaniem bezpieczeństwa organizacji - od strategii i polityk, po projektowanie systemów i usług w taki sposób, by były jak najtrudniejsze do zaatakowania. Parę lat temu odpowiadałem za bezpieczeństwo w największej spółce giełdowej w Polsce – CD Projekt S.A., która była ofiarą ataku. Chcieliśmy przeprowadzić szczegółową analizę powłamaniami - po to, by lepiej zabezpieczyć organizację na przyszłość i właśnie wtedy poznałem Witka.

Czyli zapewnianie bezpieczeństwa firmom od A do Z?

A.O.: Tak, nasze kompetencje są komplementarne - ja wniosłem podejście audytowe, prewencyjne i strategiczne, a Witek praktyczną wiedzę o tym, jak wyglądają realne ataki, jakie podatności są wykorzystywane i jak reagować, gdy do nich dochodzi. Dodaliśmy do tego monitoring, czyli stałą obserwację i szybkie reagowanie na to, co dzieje się w firmie.

Patrząc na skalę ataków, zapotrzebowanie na takie usługi będzie tylko rosło?

A.O.: Cyberbezpieczeństwo staje się koniecznością, nowe regulacje wymuszają konkretne działania: firmy muszą się do nich dostosować. Nasza spółka obsługuje różne branże m.in. IT, produkcyjną, zdrowia, logistykę, samorządy... Warto podkreślić, że najczęściej atakowane są organizacje, które mają do 1000



WITOLD SOBOLEWSKI

współwłaściciel Rapid Response oraz założyciel i właściciel VS DATA z siedzibą w Gdyni, która od ponad 20 lat ewoluowała od odzyskiwania danych do kompleksowych usług z zakresu informatyki śledczej, analiz powłamaniami i cyberbezpieczeństwa. Przeprowadził setki analiz powłamaniami i ekspertyz dla wiodących polskich firm, instytucji publicznych oraz organów ścigania. Posiada międzynarodowe certyfikaty z informatyki śledczej i odzyskiwania danych. Doktor z zakresu informatyki śledczej. Biegły sądowy przy Sądzie Okręgowym w Gdańsku. Pomysłodawca i wykładowca studiów podyplomowych z cyberbezpieczeństwa i informatyki śledczej na Uczelni Łazarskiego, Akademii Marynarki Wojennej i WSB Merito.



ARKADIUSZ OSYPIUK

współwłaściciel Rapid Response, od ponad 20 lat zarządza bezpieczeństwem informacji w największych polskich i międzynarodowych organizacjach. Odpowiadał za bezpieczeństwo systemów przetwarzających informacje niejawne w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, pełnił funkcję CISO w Grupie CD Projekt S.A. oraz zarządzał globalnym ryzykiem IT w międzynarodowej korporacji z branży FMCG. Certyfikowany audytor wiodący Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji oraz Systemu Zarządzania Sztuczną Inteligencją. Zasiada w radzie CISO Poland, gdzie kieruje grupą roboczą ds. nowych technologii i AI. Wykładowca Uczelni Łazarskiego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji.

komputerów - to 80-90 proc. ataków. Poza tym nawet jeżeli jesteś małą firmą, to i tak musisz zadbać o cyberbezpieczeństwo, bo możesz mieć dużego klienta. Przez twoje niedopatrzenie ktoś może dostać się do dużego gracza i wtedy zaczynamy stanowić problem w jego łańcuchu dostaw.

W.S.: - Wielu przedsiębiorców nie myśli o ryzyku. Firmy atakowane są najczęściej w piątek po południu. Zaatakowane organizacje często w poniedziałek rano orientują się, że nie mają możliwości pracy. Takich sytuacji każdego tygodnia są w kraju dziesiątki. To tak jakby przez weekend ktoś rozkradł albo spalił całą firmę. Najbardziej skrajny przypadek, z jakim się zetknąłem, dotyczył jednej z zaatakowanych szkół wyższych na południu kraju. Po ataku usłyszałem, że „cofnęli się o 15 lat” pod względem cyfryzacji. Byli bardzo zdigitalizowani, gdy systemy przestały działać, nie byli w stanie normalnie funkcjonować.

Czy nowe regulacje zmuszą firmy do zmiany sposobu myślenia o bezpieczeństwie cyfrowym?

A.O.: Nasze państwo, podobnie jak Unia Europejska zdaje sobie sprawę z zagrożeń cyberprzestępczości, uchwalane dyrektywy wymuszają podniesienie odporności firm, które są kluczowe dla bezpieczeństwa wewnętrznego. W kwietniu weszła w życie nowelizacja ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (potocznie zwana NIS2), która wymusza na ponad 40 tys. podmiotach w Polsce obowiązek wdrożenia odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych np. monitoringu bezpieczeństwa i reagowania na incydenty. Jeśli jesteś w tej grupie przedsiębiorców i nie robiłeś nic w kierunku bezpieczeństwa cyfrowego, teraz musisz to zrobić.

W.S.: Generalnie my, Polacy, nie lubimy nadmiaru regulacji. Ale jest tak wiele ataków że – mówiąc kolokwialnie – nasze dane osobowe latają wszędzie. I patrząc z tej perspektywy chciałbym, żeby poziom cyber był podniesiony w organizacjach, które faktycznie posiadają nasze dane.

Bez tych regulacji organizacje machną ręką na ochronę?

A.O.: Zaakceptują ryzyko.

Czy firmy takie jak wasza czeka klęska urodzaju?

W.S.: Graczy na rynku jest wielu, ale widzimy zróżnicowanie wiedzy i doświadczenia. Uważamy, że łatwo przesadzić i stworzyć systemy z których



RAPID RESPONSE

firma zajmująca się prewencją, monitoringiem i reagowaniem na incydenty cyberbezpieczeństwa. Od wielu lat pomaga organizacjom budować odporność na cyberataki — od audytów i strategii bezpieczeństwa, przez wdrożenia systemów ochrony, po szybką reakcję gdy dojdzie do ataku.



nikt nie będzie chciał korzystać. Rozwiązania muszą być szyte na miarę potrzeb organizacji, tym bardziej, że wiążą się z kosztami. Można kupić rozwiązania za 5-10 tysięcy, a można i wydać grube miliony. Tylko pytanie: po co?

A.O.: Największe braki widzimy w firmach, które mają między 100 - 2000 pracowników. Tutaj bezpieczeństwo nigdy nie było na najwyższym poziomie, z pewnymi wyjątkami.

Czy to zawsze człowiek otwiera furtkę cyberprzestępcy, który atakuje naszą firmę? Musimy coś kliknąć, gdzieś się zalogować?

W. S.: Są dwa rodzaje ataków: taki, który nastąpił na skutek interakcji, czyli rzeczywiście ktoś z firmy coś kliknął, otworzył, podłączył.

Są też ataki, wynikające z tego, że ktoś czegoś nie zrobił dobrze: na przykład nie zaktualizował oprogramowania. I to oprogramowanie miało luki i pozwoliło wejść atakującemu.

Jeśli doszło do ataku – płacić okup czy nie płacić?

W.S.: Do płacenia droga jest daleka. Wiele zależy od tego, czy firma ma dane, kopie zapasowe, które pozwalają kontynuować działalność. Globalne dane mówią, że okupy płaci ok. 30 proc. firm. Czy warto? To jest decyzja strategiczna, która zależy od tego jak organizacja była wcześniej przygotowana i co konkretnie się zadziało. Ważne jest to, że nawet najbardziej zabezpieczona firma może ulec atakowi, ale jeśli jest przygotowana, to poradzi sobie znacznie lepiej i szybko wróci do normalnej pracy.

Biznes

P O M O R Z A



TWOJE ŹRÓDŁO OBIEKTYWNEJ WIEDZY O RYNKU REGIONALNYM



FAKE NEWS JAK WIRUS

OD PRZEZIĘBIENIA DO GLOBALNEJ CHOROBY

Autorka: Aleksandra Tatarczuk



Fake newsy nie są niczym innym jak plotką, rozpuszczoną przez przypadek, często bez złej intencji, choć bywają i takie z wyrachowania. Jednak w dobie social mediów, to "plotki na sterydach", które rozprzestrzeniają się jak wirus, na którego nie ma szczepionki.

W pewien październikowy dzień Katarzyna rozmawiała z Jackiem o jego wsparciu dla znajomego, który starał się o posadę w bardzo prestiżowej firmie. Mężczyzna zwrócił uwagę, że przed zatrudnieniem, pracodawca powinien poznać wiadomości na temat biorącego udział w rekrutacji kontrkandydata – i przywołał informację o jego rodzinie, która, jak twierdził, miała go wykluczyć z rekrutacji. Katarzyna nie zachowała rozmowy dla siebie. W ciągu kilku dni wiadomość rozeszła się po znajomych, dotarła do rekrutującej firmy i do samego kontrkandydata. Ten zdążył sprostować kłamstwo, ale było już za późno. Przegrał rekrutację, a stanowisko zdobył znajomy Jacka, Lech.

Takie historie nie dzieją się tylko w biurach – powtarzają się w gronie rodziny i znajomych oraz w mediach. Plotka, która kiedyś krążyła po sąsiedztwie, dziś obiega świat w kilka minut. Dawniej plotki rozpowszechniane i powielone w złej intencji, lub z nieświadomości, przeszkadzały naszym babciom żenić się z ukochanymi, dziadkom blokowały drogi

w karierze, a bratankom i siostrzenicom – utrudniały stać się częścią koleżeńskiej grupy. Gdyby przytoczona wyżej historia, była podawana z ust do ust, zostałaby pewnie kolejną plotką. Jednak wypowiedź Jacka, a konkretnie Jacka Kurskiego, szefa komitetu wyborczego Lecha Kaczyńskiego, została zapisana przez dziennikarkę Katarzynę Pastuszko i przytoczona w wywiadzie z 16 października 2005 roku w Agorze. Wypowiedziane na łamach magazynu zdanie „dziadek Tuska zgłosił się na ochotnika do Wehrmachtu” było powtarzane przez prasę i telewizję w całej Polsce. I pomimo tego, że nie było prawdziwe - zaważyło na przegranej Donalda Tuska w wyborach prezydenckich 2005. Tym samym "dziadek z Wehrmachtu" stał się jednym z pierwszych przykładów fake newsów w Polsce.

CZY FAKE NEWSY TO GLOBALNE PLOTKI?

Plotkowanie od dawna pełniło ważną funkcję w budowaniu więzi społecznych. Mówiąc o zachowaniach nieobecnych wzmacniało się obowiązujące normy i ostrzegało innych przed ich złamaniem. Plotkowanie budowało zaufanie i wspólnotę, ostrzegając jednocześnie przed wykluczeniem. Mechanizmy działania plotki i fake newsa (oznaczającego dosłownie "fałszywą wiadomość") są podobne. Opierają się na rozpowszechnianiu informacji, przeważnie nieprawdziwych lub przynajmniej niezwyfikowanych. Cel? Wpływ na postrzeganie rzeczywistości. Plotka w swojej "naturze" dotyczy jednak bardziej lokalnych lub wręcz rodzinno-kameralnych sensacji, gdy fake news uderza w szersze narracje społeczne, polityczne czy powszechnie znane osoby. Gdyby fake newsy pozostały "w przestrzeni wypowiedzianej" między kilkoma osobami, pewnie byłyby tylko plotkami... Jednak gdy "fałszywa informacja" zostaje przekazana przez mass medium, zostaje spotęgowana i staje się szkodliwą dezinformacją.

PIERWSZE FAŁSZYWE WIADOMOŚCI

Za jeden z pierwszych fake newsów uchodzi słuchowisko radiowe "Wojna światów", wyemitowane 30 października 1938 roku. Halloweenowa audycja na żywo została zrealizowana przez stację BBC. Prowadzący, Orson Welles, czytał tekst - adaptację powieści H. G. Wellsa - o inwazji Marsjan na Stany Zjednoczone. Czytany w manierze "breaking news" monolog prowadzącego nieprzerywany reklamami, sprawił, że wielu słuchaczy uwierzyło, że słucha faktycznych wiadomości na temat ataku kosmitów! To pierwszy masowy przykład tego, jak brak weryfikacji kontekstu i bezgraniczne zaufanie do autorytetu medium (wtedy radia) może wywołać panikę.

Pełny rozkwit fake newsów nastąpił w erze mediów społecznościowych, jednak w tradycyjnych mass mediach też długo miał się dobrze. Wtedy co prawda nieprawdziwe wiadomości nazywano propa-

gandą, kaczką dziennikarską, czy czarnym PR-em. Musiały też przechodzić przez "bramkarzy" w postaci redaktorów i cenzorów. Każdy z nas słyszał o dezinformacji dotyczącej "epidemi stonki ziemniaczanej" w latach 50. XX wieku. W oficjalnych komunikatach radiowych, czy na łamach "Trybuny Ludu" pojawiały się artykuły o amerykańskich samolotach, które zrzucają nad Polską stonkę ziemniaczaną i niszczą socjalistyczne rolnictwo. Ówczesny rząd używał tej propagandy do kanalizacji gniewu społecznego z nieudolnego państwa na Stany Zjednoczone. W kolejnych dwóch dekadach krążyły informacje o "czarnej wóldze" - ciemnym samochodzie z firankami w oknach, którego pasażerowie mieli porwać dzieci. Media przeważnie starały się dementować te "plotki", ale już samo pojawienie się tematu w prasie podsycało panikę. W Gdańsku i Gdyni te fake newsy były szczególnie silne ze względu na portowy charakter miast – łatwo było uwierzyć, że "porwane dziecko zostanie wywiezione statkiem". Czasami nawet dziennikarskie żarty urastały do skali dezinformacji. W 1957 roku BBC, na Prima Aprilis, wyemitował program o "zbiorach spaghetti z drzew" w Szwajcarii. Nadawca był autorytetem dla słuchaczy. Efekt? Tysiące telefonów do stacji z pytaniem, jak wyhodować własne drzewo spaghetti. Przykład ten jak na dłoni pokazuje, że problemem nie jest technologia, ale nasza psychologiczna skłonność do wierzenia autorytetom.



ZŁOŚLIWA INFORMACJA

Prawdziwe informacje udostępniane w złym zamiarze. Przykład? Wycieki prywatnych danych, aby kogoś zniszczyć.

DEZINFORMACJA

Celowe tworzenie kłamstw dla zysku lub wpływu politycznego.

**RODZAJE
FAKE NEWSA****MISINFORMACJA**

Nieumyślne powielanie błędów. To częsty przypadek osób starszych lub urzędników „podających dalej” bez sprawdzenia.

DEEP FAKE

Tworzenie fałszywych, lecz bardzo wiarygodnych obrazów, nagrań głosu lub filmów z udziałem realnych osób przy użyciu technologii AI w celu manipulacji opinią.

ERA FAKE NEWSÓW

Prawdziwa epidemia fake newsów zaczęła się około 2015 roku. W tym czasie z mediów społecznościowych korzystało już ok. 2,14 mld użytkowników, przez co przestały być dodatkiem do życia, a stały się jednym z ważniejszych źródeł wiadomości. W dobie mass mediów fake news potrzebował dni, tygodni, a nawet miesięcy, by dotrzeć do odbiorców. Gdy zabrakło redaktorów i cenzorów, a każdy posiadający konto na „socjalach” stał się nadawcą, wystarczająco sekundy, by dezinformacja obiegła cały świat. Na pierwsze efekty tego trendu nie trzeba było długo czekać. Już w 2016 roku, podczas wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych, w internecie pojawiły się wpisy o „pizzagate”. Informacje publikowali użytkownicy forów 4chan i Reddit i powtarzali teorię spiskową, która miała dowodzić na istnienie międzynarodowej szajki pedofilów, prowadzonej przez wysoko postawionych demokratów, a ich „bazę” miała stanowić piwnica pizzerii Comet Ping Pong w Waszyngtonie. Choć wiadomości powstały w wyniku bardzo

dużej nadinterpretacji to niemal doprowadziły do tragedii (w grudniu 28-letni Edgar Welch wszedł do pizzerii karabinem, z zamiarem „osobistego uratowania dzieci”, gdzie oddał kilka strzałów i odkrył, że pizzeria... nawet nie ma piwnicy) i kosztowały Hillary Clinton prezydenturę. W latach 2018-2022, w Brazylii, były prezydent Jair Bolsonaro, szerzył dezinformację o Amazonii i pandemii, co skutkowało śledztwami i blokadami kont jego przeciwników. Szczytem okazała się pandemia, gdy fake newsy publikowane w 2020 roku o szczepionkach zmieniających DNA były bardzo chętnie publikowane przez celebrytów i polityków.

Sytuacja stała się jeszcze poważniejsza, gdy w sieci pojawiły się narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, które pozwalały na tworzenie treści graficznych i filmowych w kilka sekund - deep fake'ów. W 2017 roku, na portalu Reddit użytkownik o pseudonimie „deepfakes” opublikował zmanipulowane filmy pornograficzne, w których dzięki AI podmienił twarze aktorek na wizerunki znanych celebrytek jak Scarlett Johansson czy Gal Gadot. Rok później, serwis

BuzzFeed, we współpracy z Jordanem Peele'em, opublikował wideo, które miało pełnić rolę ostrzeżenia, na którym Barack Obama obrażał Donalda Trumpa. Jednak przełomem okazał się rok 2023 i pojawienie się łatwych w obsłudze, bezpłatnych, narzędzi Midjourney czy Chat GPT. Internet zaczął być zalewany deep fake'ami. Czasami były to dowcipne grafiki jak wizerunek papieża Franciszka w kurtce Balenciagi, ale też niepokojące jak fałszywe nagranie wybuchu przy Pentagonie, które zachwiały kursami na światowej giełdzie. Deep fake'i stały się coraz doskonalsze technologicznie (przez co coraz trudniejsze do zweryfikowania), a ich twórcy coraz bardziej bezwzględni. W dwa lata po publikacji pierwszego viralowego deep fake'a, prezydent Stanów Zjednoczonych w lipcu 2025, na oficjalnych prezydenckich kontaktach opublikował fałszywe wideo pokazujące aresztowanie byłego prezydenta Baracka Obamy. Pół roku później posunął się jeszcze dalej. W lutym 2026 zamieścił wideo o tematyce spiskowej - o wyborach z 2020 roku. Na samym końcu filmu pojawił się fragment, na którym Obama, wraz z żoną Michelle, przebrani są za małpę, tańczą w dżungli do popularnej piosenki z filmu „Król Lew”. Choć post szybko został usunięty, dobitnie pokazał jak wielkie szkody i erozję debaty publicznej powodują fake newsy.

CUDZE CHWALICIE, SWEGO NIE ZNACIE

Niestety Polska nie jest wolna do szerzenia fake newsów. Nasi politycy, często nieświadomie, rzadziej z premedytacją, udostępniają niezweryfikowane treści, a dzięki swoim zasięgom, tylko napędzają ich popularność. Przykłady, często obrzydliwych manipulacji treścią, można znaleźć na wszystkich politycznych stronach. Jednym z przykładów są treści związane

z kryzysem na granicy z Białorusią. Wielu polityków m.in. z KO i Lewicy udostępniało zdjęcia „porzucanych w lesie przez straż graniczną”. Często okazywało się, że obrazy pochodziły z innych lat lub innych regionów świata (np. z obozów w Grecji). Z kolei politycy z prawej strony sceny politycznej (np. Mariusz Kamiński, czy Maciej Wąsik) podczas konferencji prasowej pokazali zdjęcia, mające dowodzić zoofilii i dewiacji wśród migrantów. Później okazało się, że część tych materiałów to stare grafiki z internetu, niezwiązane z osobami zatrzymanymi na granicy. Z kolei bardziej memicznym przykładem było masowe dzielenie się informacjami przez polityków Suwerennej Polski, jakoby Unia Europejska i polski rząd planowały przymusową wymianę mięsa na mąkę z insektów.

Nasza rodzima debata internetowa też nie jest wolna o deep fake'ów. Pierwsze próby, o intencji satyryczne pojawiły się w kontekście Strajku Kobiet. Z kolei rok 2023 był przełomowy przez trwającą wówczas kampanię parlamentarną. Wykorzystywano AI do generowania głosów polityków (np. w spotach Suwerennej Polski), lub tworzenia fałszywych wypowiedzi Donalda Tuska. Z kolei przy okazji wyborów prezydenckich, obydwie strony tworzyły nieprawdziwe wiadomości z użyciem wizerunków Andrzeja Dudy i Rafała Trzaskowskiego. Przy czym nie były to tylko „żarty”, ale też próby wyludzeń finansowych („zainwestuj w Baltic Pipe”) lub dyskredytacji.

Trójmiasto również ma swój wkład w tej niesławnej konkurencji. W 2018 roku samorządowiec Kacper Płażyński naginał fakty o stanie taboru tramwajowego oraz budowie gdańskich przedszkoli, by zdyskredytować zarządzających miastem. Finalnie, Sąd Apelacyjny w Gdańsku nakazał politykowi sprostowanie wypowiedzi.



JAK BRONIĆ SIĘ PRZED FAKE NEWSSEM?

1. ZASADA „PIĘCIU SEKUND”

Jeśli post wywołuje u Ciebie natychmiastową wściekłość lub euforię – zatrzymaj się. Fake newsy są projektowane jako „bomby emocjonalne”. Ich zadaniem jest wyłączyć racjonalne myślenie i zmusić do kliknięcia „Udostępnij”.

2. SPRAWDŹ „CYFROWY PASZPORT” NADAWCY

Niebieski znaczek na X (dawniej Twitter) czy Facebooku nie oznacza już wiarygodności – można go kupić. Sprawdź datę założenia konta - jeżeli konto powstało niedawno, prawdopodobnie jego celem jest dezinformacja. Przejrzyj poprzednie posty na tym koncie. Jeśli konto, które dziś pisze o „skażeniu wody w Sopocie”, tydzień temu pisało po koreańsku o kryptowalutach – to prawdopodobnie bot.

3. DETEKTYWISTYKA OBRAZKOWA

Widzisz zdjęcie „tłumów na proteście” lub „zniszczeń po wybuchu”? Użyj wyszukiwania obrazem. Zobacz czy obraz nie był wykorzystywany wcześniej i przy innych okazjach, nie związanych z tematem.

4. PUŁAPKA „PÓŁPRAWDY” I WYCIĘTEGO CYTATU

Uważaj na 10-sekundowe nagrania wideo. Politycy uwielbiają wycinać zdanie przeciwnika w połowie, zmieniając sens wypowiedzi o 180 stopni. Zawsze szukaj pełnego nagrania.

5. CZYTAJ NIE TYLKO NAGŁÓWEK

80 proc. osób udostępnia artykuły po przeczytaniu samego tytułu. Fake newsy często mają sensacyjny nagłówek, który nie ma nic wspólnego z treścią (tzw. clickbait). Przeczytaj więcej treści artykułu i sprawdź o czym naprawdę opowiada.

6. WERYFIKACJA DATY

„PILNE: Zamknięcie tunelu pod Martwą Wisłą!” – sprawdź datę. Często stare komunikaty o awariach lub planowanych remontach są wrzucane ponownie, by wywołać chaos komunikacyjny w godzinach szczytu.

7. SZUKAJ DRUGIEJ OPINII

Jeśli informacja jest prawdziwa i ważna, napiszą o niej co najmniej trzy niezależne źródła. Jeśli news o „nowym podatku od spacerów po plaży” widzisz tylko na jednym profilu na Facebooku, a milczą o tym lokalne portale informacyjne i oficjalne strony miast – to prawdopodobnie kłamstwo.

8. UWĄŻAJ NA NIEDOSKONAŁOŚCI

W 2026 roku obrazy i wideo generowane przez AI wyglądają autentycznie, ale wciąż robią błędy. Patrz na:

- Nienaturalne mruganie oczu.
- Rozmyte krawędzie ust podczas mówienia.
- Metaliczny, jednostajny pogłos w głosie.
- Niespójne cienie na twarzy w stosunku do tła.

9. KORZYSTAJ Z POMOCY

Nie musisz wszystkiego sprawdzać sam. W Polsce mamy świetne organizacje fact-checkingowe. Zanim podasz dalej post o „robakach w mące”, sprawdź:

- Demagog.org.pl
- Konkret24
- AFP Sprawdzam
- Stop Clickabaitom

10. NIE WIESZ - NIE UDOSTĘPNIJ

Udostępnienie fake newsa to jak podanie dalej zakażonego przedmiotu. Nawet jeśli dodasz komentarz „Czy to prawda?!”, twoje udostępnienie karmi algorytm i zwiększa zasięg kłamstwa. Jeśli masz ciekawość – po prostu nie klikaj.

Z kolei w 2023 roku gdańska posłanka Agnieszka Pomaska udostępniła wideo z wypadku kolumny rządowej na Podlasiu. Użyła jednak nagrania z 2020 roku, sugerując, że to bieżące wydarzenie. W 2025 roku z powodu viralowego fake newsa pomorscy władarze musieli wydawać oficjalne sprostowania. Masowe udostępnienia nieprawdy o „całkowitym skażeniu Bałtyku i zamknięciu plaż” doprowadziły do lawiny odwołań rezerwacji. Władze Ustki i Trójmiasta musiały zaangażować sanepid do codziennych komunikatów prostujących kłamstwa szerzone na lokalnych grupach Facebookowych. Jak widać fake newsy dotyczą nie tylko celebrytów i polityków, ale też zwykłych ludzi jak hotelarze czy restauratorzy.

NIE DOPUŚCIĆ DO MUTACJI WIRUSA

Życie wiadomości we współczesnych czasach jest dużo krótsze niż kiedyś. Również tych nieprawdziwych. Musimy jednak zrozumieć, że fake newsy nie umierają – one mutują. Pizzagate nie zakończyło się na strzałach w waszyngtońskiej pizzerii. Stało się fundamentem dla potężnego, globalnego ruchu QAnon, którego wyznawcy 6 stycznia 2021 roku wdarli się do waszyngtońskiego Kapitolu. W wyniku ataku śmierć poniosło 5 osób, a co najmniej 138 policjantów zostało rannych, konieczne było przerwanie obrad Izby Kongresu

i ewakuacja kongresmenów. Stworzone przez nich narracje o „złowrogich elitach” przeniknęły również do polskiego internetu, karmiąc się nieufnością i lękiem. Fake newsy pozwalają zwolennikom teorii spiskowych łączyć kropki tam, gdzie ich nie ma. W ten sposób rośnie siła ruchów antyszczepionkowych, a do polskich przedszkoli wracają choroby, o których już dawno zapomnieliśmy.

Polityczna dezinformacja uderza w naszą tożsamość i pamięć. Sprawa „dziadka z Wehrmachtu” pokazała, jak skomplikowane losy rodzinne mieszkańców Pomorza można zamienić w „szkarłatną literę”. To wydarzenie stworzyło niechlubny standard ataków ad personam opartych na rodzinie i pochodzeniu.

Dla twórców dezinformacji to jasna instrukcja: kłamstwo nie musi być mądre. Dlatego to my, użytkownicy internetu, powinniśmy wykorzystywać mądrość jako nasze oręż. Znajomość technik manipulacji obrazem, czytanie ze zrozumieniem, interpretacja treści - powinny stać się nowym wzorem cyfrowej higieny. Dlatego mówmy „sprawdzam” każdej niepewnej wiadomości. Nie udostępniamy postów bez refleksji, bo każde podanie dalej niesprawdzonej rewelacji, to otwarcie drzwi dla wirusa.



KLIKNIJ, JEŚLI WSPÓŁCZUJESZ

Wirtualne zbiórki stały się codziennością, ale obok ludzkich dramatów przybywa tych akcji, które spełniają marzenia i finansują pasje. Polacy wpłacają setki milionów złotych rocznie, a pomaganie przeniosło się do świata, gdzie emocje mieszają się z biznesem, a współczucie z marketingiem. Tylko czy w cyfrowym tłumie wciąż potrafimy odróżnić prawdziwą potrzebę od dobrze opowiedzianej historii?

Autorka: Marta Dworak



Szybkie wyjście z biura, nerwowa trasa z Gdyni do Gdańska. Pierwsza wizyta na komisariacie – od razu w roli osoby wezwanej. Kto by pomyślał, że 50 złotych przelanych na rzekomo chorego chłopca doprowadzi do przesłuchań i papierologii? Pieniądzy nie odzyska, za to straci kolejne godziny na wyjaśnienia, a do tego zużyte paliwo, parking do opłacenia i nadrabianie zaległości w pracy. W głowie myśl: „już nigdy więcej nie dam się tak oszukać”.

Tak mógł poczuć się ktoś, kto wsparł Antosia, który miał chorować na nowotwór oczu. Oszukanych osób, które wsparły dwuletniego chłopca były tysiące. Na ratunek pospieszili celebryci, politycy, media, ale i zwykli ludzie, napędzani hasłem akcji #bojesieciemności. W imieniu rodziców występował przyjaciel rodziny, Michał S. Szybko uzbierano 500 tys. zł niezbędne na leczenie w USA, po czym okazało się, że... to wszystko nieprawda. Chłopiec nie istniał, a choroba była wymysłem, co do dziś pozostaje jedną z najbardziej gorzkich lekcji ograniczonego zaufania do pomagania innym.

CYFROWY BAZAR WSPÓŁCZUCIA

To tylko wierzchołek góry lodowej polskiego crowdfundingu, czyli finansowania różnych projektów za pomocą pomocowych platform. Na ekranach komputerów obok umierających dzieci oglądamy koty do adopcji, zbiórki na spełnienie marzeń o kamperach czy jachtach. Obraz dopełniają apele o wsparcie mniej lub bardziej obiecujących pomysłów biznesowych. W tym tłumie liczy się dobre „opakowanie” historii. Wyścig o uwagę wydaje się nierówny: ludzkie dramaty wywołują emocje i przypominają nam o własnej śmiertelności, z kolei zbiórki na hobby i marzenia dają poczucie uczestnictwa w cudzym sukcesie.

Ekspertki zwracają jednak uwagę na to, że tak odległe światy mogą... się uzupełniać.

- Zbiórki lifestylowe przyciągają nowych darczyńców i zwiększają zasięgi akcji dobroczynnych, zatem funkcjonują w symbiozie - mówi Robert Kawalko, prezes zarządu Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu (PSF).

- Cierpienie może wywoływać większe emocje i hojność, gdy prezentuje się je w sąsiedztwie próśb o pieniądze na zabawę lub gadżety. Organizacje nie dzielą pomiędzy sobą kawałka tortu, ale, prowadząc działania fundraisingowe [zbieranie funduszy - red.], sprawiają, że ten tort dla wszystkich rośnie. Prezes PSF podkreśla, że zarówno badania, jak i doświadczenia osób, które prowadzą zbiórki, często pokazują, że najtrudniej przekonać kogoś do pierwszej darowizny. Kolejne razy są dużo łatwiejsze.

- Ostatecznie to darczyńca decyduje, jaki cel chce wesprzeć i, jeśli to jego pieniądze, ma prawo wydać je zgodnie ze swoją wolą, a serwisy crowdfundingowe - tworzą tylko bardziej bezpieczną i transparentną infrastrukturę, która to umożliwia - twierdzi Kawalko.

POTRZEBA CZY SPOSÓB NA ŻYCIE?

W serwisie Zrzutka.pl codziennie powstaje od 300 do 400 nowych zbiórek – od głośnych akcji publicznych po prywatne projekty w gronie znajomych. Portal szacuje, że rocznie przybywa tysięcy inicjatyw na cele osobiste, a ich liczba podwoiła się w ciągu ostatnich dwóch lat. Z punktu widzenia platformy ten trend nie odbywa się kosztem tradycyjnych zbiórek charytatywnych czy medycznych. Te drugie nadal pozyskują największe kwoty. Z kolei prywatne projekty z reguły angażują głównie bliskie otoczenie organizatora: rodzinę, przyjaciół, kolegów z pracy lub hobbystów.

- Crowdfunding ewoluuje w narzędzie spełniania marzeń – od tych najważniejszych, życiowych, po te pozornie zwykłe, osobiste. Widzimy, że internauci nadal tłumnie wspierają osoby w trudnych sytuacjach, a jednocześnie coraz

chętniej pomagają spełniać marzenia bliskich – komentuje Tomasz Chołast, współzałożyciel i członek zarządu Zrzutka.pl.

Najczęściej organizatorami są osoby młode, aktywne zawodowo, wychowane w erze mediów społecznościowych. Rosnąca popularność zbiórek pokazuje zmianę w postrzeganiu prośb o pomoc: Polacy coraz śміiej dzielą się swoimi potrzebami i marzeniami, a otoczenie coraz częściej uważa prywatne cele za godne wsparcia, o ile są autentyczne i jasno uzasadnione. Dowodem są liczby.

- W 2025 roku obserwowaliśmy dalszy wzrost zainteresowania finansowaniem celów związanych z rozwojem osobistym, pasjami i aktywnościami – tylko w tych kategoriach powstało na Zrzutka.pl 14 943 zbiórek, w tym 6 231 w kategorii „projekty”, 3 502 w „sporcie”, 2 811 w „kulturze” oraz 2 399 w „podróżach”. To wyraźny sygnał, że Polacy coraz częściej traktują crowdfunding jako narzędzie realizacji swoich marzeń i inicjatyw – podsumowuje Tomasz Chołast.

W 2025 roku na Zrzutce.pl powstało 85 tys. zbiórek – średnio 233 dziennie. Użytkownicy wpłacili 197,2 mln zł w ramach ponad 2,3 mln wpłat. Sześć zbiórek przekroczyło 1 mln zł, 224 – 100 tys. zł. Średnia wpłata: ok. 85 zł.

Na przestrzeni lat wiele się zmieniło: prośby o pomoc nie podlegają już społecznej stygmatyzacji i nie tłumaczy się ich brakiem zaradności. A granica tego, co uznajemy za uzasadnioną potrzebę, uległa znacznemu przesunięciu. - Zwracanie się o pomoc coraz częściej nie jest postrzegane jako sygnał deficytu, lecz jako naturalny element uczestnictwa w sieciach społecznych – wyjaśnia w rozmowie z „Biznesem Pomorza” psycholog Marta Boczkow-

Zbieram na wymarzone wakacje 🌲



W gąszczu zbiórek charytatywnych dotyczących spraw najtrudniejszych, pojawiają się zaskakujące akcje nastawione na spełnianie marzeń.

POMAGANIE NA POMORZU

Region Pomorski na tle kraju pokazuje duży potencjał zaangażowania lokalnych społeczności, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych i osobistych tragedii. Ludzka twarz tragedii w połączeniu z cyfrowymi narzędziami pomocy przynosiła tu imponujące efekty solidarności.

Na Zrzutka.pl w 2025 roku największe zbiórki w miastach Pomorza dotyczyły głównie pomocy po pożarach, w ciężkich chorobach i nagłych wypadkach. W ramach gdyńskiej akcji dla Doroty, której pożar zabrał męża i dorobek życia, pozostawiając ją samą z dziećmi, zebrano 178 970 zł. W Gdańsku walka o lepsze jutro dla 17-letniej Izy chorej na agresywny nowotwór kości przyniosła 129 399 zł.

Dane z raportu „Jak i dlaczego pomagamy?” (Pomagam.pl) rysują obraz darczyńcy z Pomorza jako osoby lojalnej, ale i czujnej. Aż 78,6 proc. badanych z regionu wsparło tę samą organizację kilkakrotnie w ciągu ostatnich dwóch lat. Najczęściej nie są to jednorazowe, wysokie wpłaty, lecz regularne mniejsze kwoty – ponad połowa darczyńców przekazuje łącznie do 300 zł.

Największym zaangażowaniem cieszą się zbiórki na zdrowie (50 proc.) oraz zwierzęta (37,5 proc.). Na kolejnych miejscach – z wynikiem 30,4 proc. – plasują się pomoc dzieciom i młodzieży oraz pomoc społeczna i walka z ubóstwem.

Hojność idzie w parze z wysokimi wymaganiami wobec transparentności. 41,1 proc. darczyńców z regionu deklaruje, że zdarzyło im się przestać wspierać daną organizację. Jako główny powód takiej decyzji 39,1 proc. wskazało wykryte nieprawidłowości.



MARTA BOCZKOWSKA

psycholog Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej

„Osoby uruchamiające zbiórki na rzecz własnych pomysłów czy działalności bywają dziś odbierane jako zaradne, kreatywne i przedsiębiorcze, czyli zupełnie inaczej niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu.

ska ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej. – Z kolei osoby uruchamiające zbiórki na rzecz własnych pomysłów czy działalności bywają dziś odbierane jako zaradne, kreatywne i przedsiębiorcze, czyli zupełnie inaczej niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu.

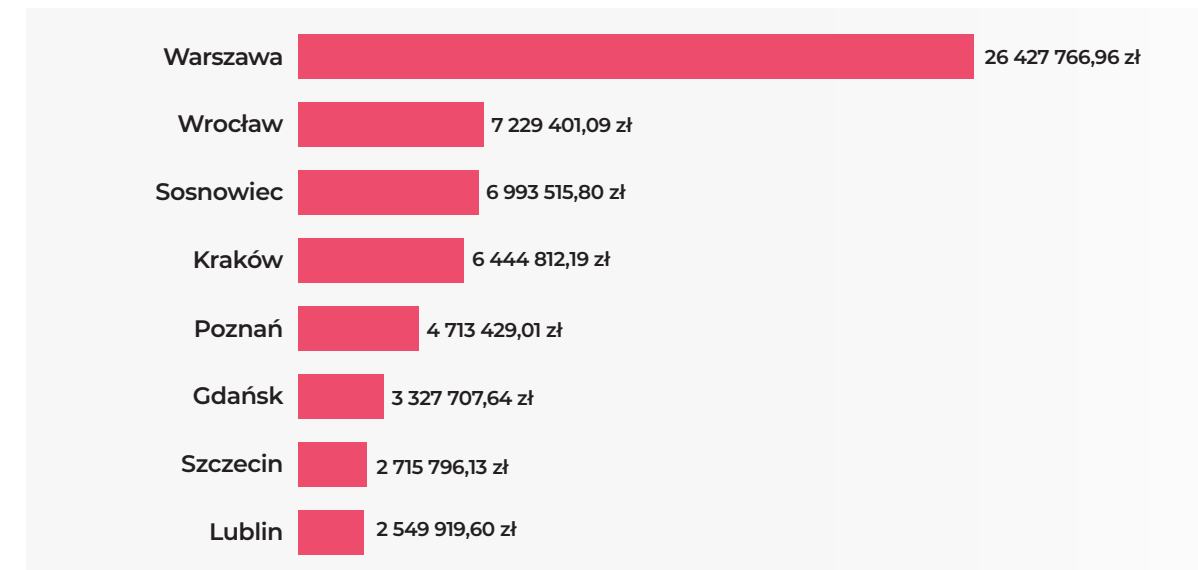
HABITUACJA NA CIERPIENIE

Jest i druga strona medalu. Mnogość zbiórek - zwłaszcza tych odnoszących się do czyjegoś cierpienia i śmiertelności - może prowadzić do pewnego zobojętnienia lub tzw. zmęczenia współczuciem czy też wrażenia, że skala potrzebnej pomocy jest tak wielka, że nie sposób jej sprostać. Psychologia wskazuje na mechanizm habituacji, czyli naturalnego przywykania do bodźców. To właśnie on sprawia, że przy powtarzalnym kontakcie z cierpieniem emocje słabną, bo ludzkie zasoby uwagi są ograniczone.

– Ekspozycja na długotrwałe i intensywne cierpienie częściej prowadzi do wycofania niż do działania – wyjaśnia psycholog Marta Boczkowska. – Gdy reakcja emocjonalna przeradza się w osobisty negatywny stres, ludzie zaczynają unikać bodźca zamiast się angażować. Tak mogło się wydarzyć na przykład w obliczu przedłużającej się wojny w Ukrainie. Analizy dowodzą, że w obliczu kataklizmów czy wojen wsparcie społeczne ma charakter falowy. Zaczyna się od zrywu i wielkiej solidarności, po czym zaangażowanie powoli wygasa. I to mimo że problem wciąż trwa.

Miasta, które zebrały najwięcej w 2025 roku

źródło: zrzutka.pl



TECHNOLOGIA W SŁUŻBIE EMOCJI

Na pomoc przychodzi technologia, próbując ujarzmić pomocowy żywioł i nadać mu ramy. Polską scenę crowdfundingową zdominowały cztery portale, od których zależy dziś niemal cała architektura cyfrowego pomagania.

Każdy serwis znalazł swoją niszę. Siepomaga.pl specjalizuje się we wsparciu osób z bardzo drogim i udokumentowanym leczeniem. Pomagam.pl koncentruje się na celach medycznych, sytuacjach kryzysowych jak pożary czy powódzie, ale i pomocy zwierzętom oraz działaniach humanitarnych. Zrzutka.pl ma bardziej zróżnicowany i niejednorodny profil – obok zbiórek dobroczynnych prowadzi finansowanie projektów osobistych i społecznych. Natomiast portal RatujemyZwierzaki.pl, powiązany z Siepomaga.pl, postawił na wąską specjalizację i rygorystyczną weryfikację.

Skala operowania i wymogi formalne to nie jedyne różnice. Siepomaga.pl i RatujemyZwierzaki.pl działają w ramach struktur fundacji, co oznacza, że podlegają rygorom sprawozdawczym. Jako jedyne w tym zestawieniu mogą też przyjmować 1,5 proc. podatku. Inny model wybrały pozostałe platformy: Zrzutka.pl podlegająca Komisji Nadzoru Finansowego instytucja płatnicza, a Pomagam.pl – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Formy prawne dyktują zasady gry - podczas gdy fundacje pobierają 6 proc. prowizji na koszty operacyjne, podmioty komercyjne utrzymują się z dobrowolnych darowizn użytkowników (tzw. napiwków) i płatnych opcji promocji.

Najważniejsza różnica kryje się jednak w tym, co dzieje się z pieniędzmi po zakończeniu zbiórki. Środki wpłacone za pomocą Siepomaga.pl i RatujemyZwierzaki.pl nie trafiają bezpo-



ROBERT KAWAŁKO

prezes zarządu Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu (PSF)

„Cierpienie może wywoływać większe emocje i hojność, gdy prezentuje się je w sąsiedztwie próśb o pieniądze na zabawę lub gadżety. Organizacje nie dzielą pomiędzy sobą kawałka tortu, ale, prowadząc działania fundraisingowe [zbieranie funduszy - red.] sprawiają, że ten tort dla wszystkich rośnie.

średnio do rąk potrzebujących, lecz do wykonawcy danej usługi na podstawie faktur. To tzw. bezpiecznik, którego brakuje na platformach komercyjnych. Tam organizator otrzymuje przelew na własny rachunek: na Zrzutce.pl niemal natychmiast po weryfikacji, na Pomagam.pl – zazwyczaj w ciągu 48 godzin. W tym modelu portal opiera się przede wszystkim na zaufaniu do intencji zbierającego, choć stosuje też własne mechanizmy weryfikacji.



DOBROŚLAWA GOGŁOZA
dyrektor zarządzająca Pomagam.pl

„Wiele osób nie zakłada zbiórki, bo się wstydzi. Wolą sprzedać samochód, może mieszkanie lub wziąć kredyt, co sprawia, że taka niezawiniona sytuacja, jak np. choroba, może mieć dla nich konsekwencje, które ciągną się latami

może tu budzić pobierane 6 proc. prowizji, które w przypadku tak wielkich kwot wynosi odpowiednio od 480 tys. zł do 600 tys. zł. Nie wszyscy darczyńcy mają tego świadomość. Z kolei portal Pomagam.pl po wybuchu wojny w Ukrainie stał się głównym centrum dla tysięcy oddolnych akcji. Na Zrzutce.pl zamknęła się natomiast „Ostatnia puszka Pana Prezydenta” – akcja uruchomiona po śmierci zamordowanego prezydenta Gdańska Pawła Adamowicza. Spontaniczny gest inicjatorki - krawcowej spod Gdańska - w połączeniu z wydajną

Na Zrzutka.pl obowiązkowa weryfikacja uruchamia się automatycznie po zebraniu 20 tys. zł w ramach jednej zbiórki, lub gdy suma wszystkich akcji danego organizatora przekroczy 50 tys. zł. Blokada wypłat może nastąpić jednak w każdym momencie – wystarczy zgłoszenie od czujnych użytkowników lub wątpliwości samej platformy.

- W takich sytuacjach wypłaty środków są czasowo wstrzymywane, a organizator zobowiązany jest do przedstawienia dokumentów potwierdzających prawdziwość celu zbiórki lub sposób wydatkowania środków; mogą to być np. protokoły straży pożarnej, dokumentacja medyczna, faktury czy potwierdzenia przelewów – wyjaśnia Ewa Zambrzycka-Rozner, PR manager w Zrzutka.pl. – Jeżeli potwierdzimy, że zbiórka wprowadzała darczyńców w błąd, lub nie mogła zostać zrealizowana zgodnie z deklarowanym celem, podejmujemy działania przewidziane regulaminem – w tym odmowę wypłaty środków organizatorowi, zwrot wpłat darczyńcom. A w uzasadnionych przypadkach także zawiadomienie właściwych organów.

SPEKTAKULARNE WYNIKI

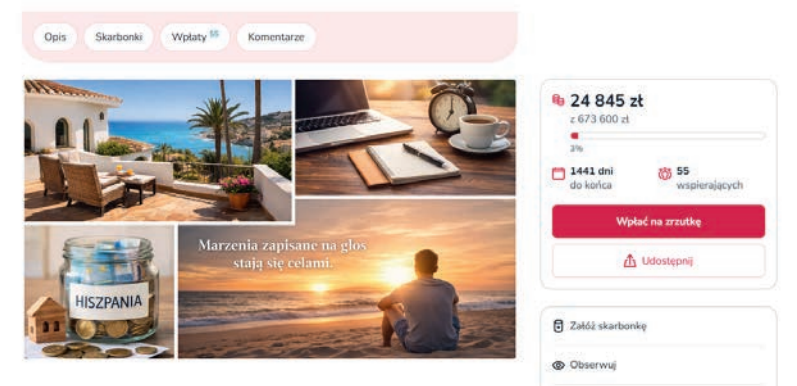
Portale crowdfundingowe najlepiej zweryfikowała praktyka. Przełomem okazały się zbiórki na „najdroższy lek świata” w leczeniu SMA – to one pokazały, że Siepomaga.pl potrafi skutecznie zarządzać akcjami o budżetach rzędu 8-10 mln zł, które wcześniej wydawały się beznadziejne. Wątpliwości

Na jakie cele społecznie ważne przekazał(a) Pan/Pani darowiznę pieniężną/darowizny pieniężne w ciągu ostatnich 2 lat?
(wielokrotny wybór)



źródło: zrzutka.pl

Spełnienie marzenia – dom w Hiszpanii



Niektóre marzenia, jak zakup domu w Hiszpanii czy dalekie podróże, znajdują hojnych darczyńców.

technologią potrafił w kilka dni wygenerować niemal 16 milionów złotych datków. Tu w ramach modelu 0 proc. prowizji portal zarobił wyłącznie na dobrowolnych wpłatach darczyńców, co przy ich łącznej liczbie 264 tys. dało na tyle duży „napiwek”, by wywołać ogólnopolską dyskusję o etyce zarabiania na pomaganiu. Aby uciąć spekulacje i zachować twarz, Zrzutka.pl zdecydowała się przekazać ok. 200 tys. zł z własnego zysku na wsparcie Europejskiego Centrum Solidarności oraz gdańskich organizacji pozarządowych. Rynek wymusza na platformach walkę o klienta nie tylko przejrzystością, ale i niskimi kosztami obsługi. Jak wskazuje Robert Kawałko z PSF, mechanizm „napiwków” stał się standardem, który rzadko budzi sprzeciw darczyńców:

– Między portalami istnieje pewna konkurencja w tym względzie – każdy dąży do niskich kosztów, gdyż to zachęca darczyńców. W ostatnich latach wiele portali obniżyło swoje prowizje lub zdało się na wpłaty dobrowolne, co jest trendem korzystnym dla zbierających i wpłacających – wyjaśnia Kawałko.

SIŁA MARKI OSOBISTEJ

To właśnie na Zrzutka.pl swoje rekordowe zbiórki na Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy prowadzi instagramowy profil Make Life Harder (MLH). Ten tworzony przez Jakobe Mansztajna i jego partnerkę, aktorkę Karolinę Bacię, projekt jest dziś jednym z najpotężniejszych mediów społecznościowych w Polsce. Obserwowany przez ponad 1,6 miliona osób MLH potrafi zmobilizować tłumy w sposób,

o jakim tradycyjne kampanie mogą tylko marzyć. Mechanizm jest ten sam: gigantyczna skala, setki tysięcy wpłat i 0 proc. prowizji. Jednak w tym przypadku moc nadają akcji sami twórcy. To nowoczesna forma cyfrowego zaufania: portalu używa się jako sprawnego narzędzia, ale sumienie zbiórki przenosi się na organizatora. Potwierdził to tegoroczny finał WOŚP. W styczniu 2026 roku – internetowa skarbonka MLH wypełniła się kwotą 2,7 mln złotych. I to zaledwie w dzień.

Ale nawet przy zbiórkach, które kończą się pełnym sukcesem i realną pomocą, pojawia się ogromna presja na transparentność. Przekonał się o tym dziennikarz i publicysta Sławomir Sierakowski, którego zbiórka na zakup bojowego drona dla Ukrainy przyniosła 22,5 mln zł. Choć ostatecznie sprzęt producent przekazał za darmo, a zebrane środki trafiły do Ukraińców, czas potrzebny na dopięcie formalności stał się paliwem dla internetowych spekulacji. To pokazuje, że na organizatorze spoczywa nie tylko logistyka, ale i ciężar udowodnienia swojej uczciwości przed opinią publiczną.

CORAZ BEZPIECZNIEJ I PRZEJRZYŚCIEJ?

Temat uczciwości i wiarygodności dotyczy także samych portali, które są regularnie kontrolowane przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów pod kątem przejrzystości i jasności zasad pobierania opłat za korzystanie z portalu. Obecnie wobec Siepomaga.pl oraz Pomagam.pl toczą się postępowania wyjaśniające (w sprawie, a nie przeciwko) – urząd analizuje dane przekazane przez firmy i sprawdza, czy ich praktyki nie budzą zastrzeżeń.

W trudniejszej sytuacji jest Zrzutka.pl, której prezes UOKiK postawił już konkretne zarzuty. Choć analiza materiału dowodowego nadal trwa, widać już pierwsze efekty nacisków. Zarówno serwis Zrzutka.pl, jak i Siepomaga.pl, zmodyfikowały swoje ścieżki płatności, by jaśniej komunikować zasady finansowania portali i rozwiewać wątpliwości dotyczące napiwków.

- W toku postępowań badane są także mechanizmy dotyczące zwracania się do użytkowników o przekazanie wsparcia na rzecz działalności portalu, tj. takiego ukształtowania interfejsu strony internetowej, aby nie dochodziło do wprowadzania konsumenta w błąd, niezależnie od „tematu” zbiórki. W szczególności, aby stosowane mechanizmy nie nosiły cech dark patterns, a konsument był należycie poinformowany przed dokonaniem płatności – podsumowuje Maciej Chmielowski z Departamentu Komunikacji UOKiK.

Dark patterns to inaczej zwodnicze interfejsy stosujące techniki manipulacyjne w celu pozyskania darowizn. Może być to ukrywanie opłat, sugerowanie, że tzw. napiwki są obowiązkowe, czy publikowanie grafik z płaczącym kotkiem, by wpływać na emocje.

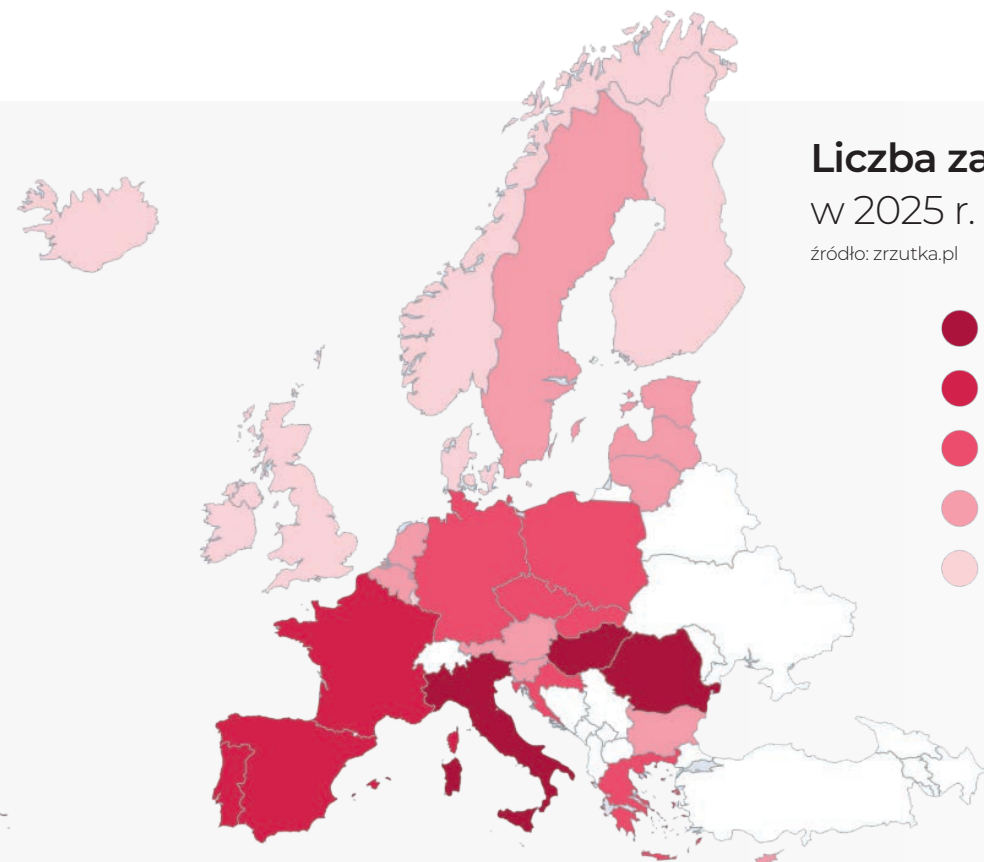
TRZECIA STRONA DOBROCZYNNOCI

Mimo uszczelniania systemów, na portalach nadal dochodzi do oszustw, choć branża przekonuje, że wyłudzenia na dużą skalę są coraz trudniejsze. Kluczem okazuje się transparentność i specyficzny mechanizm społeczny – zbiórka rzadko rusza bez wsparcia najbliższych. Pierwsze wpłaty i udostępnienia pochodzą od rodziny, przyjaciół, znajomych. To oni sprawiają, że zbiórka nabiera wiatru w żagle i oni dają jej wiarygodność – tłumaczy Dobrosława Go-



TOMASZ CHOŁAST
współzałożyciel i członek zarządu
Zrzutka.pl

„Crowdfunding ewoluuje w narzędzie spełniania marzeń – od tych najważniejszych, życiowych, po te pozornie zwykłe, osobiste. Widzimy, że internauci nadal tłumnie wspierają osoby w trudnych sytuacjach, a jednocześnie coraz chętniej pomagają spełniać marzenia bliskich.



Rok 2025 w liczbach

źródło: zrzutka.pl



głoza, dyrektor zarządzająca Pomagam.pl. – Żeby zebrać pieniądze, trzeba najpierw przekonać sporo osób z najbliższego otoczenia.

NA WODACH OGRANICZONEGO ZAUFANIA

Niezależnie od systemowych zabezpieczeń, warto stosować zasadę ograniczonego zaufania do historii, a pełnego – do faktów. Kluczowym wskaźnikiem wiarygodności są inni darczyńcy. Crowdfunding działa bowiem jak kamień rzucony w wodę: pomoc rozchodzi się po niej kręgami, zaczynając od rodziny i przyjaciół, którzy swoim nazwiskiem ręczą za cel. To dlatego zbiórki na zachcianki czy rozrywkę rzadko wypływają poza najbliższych znajomych.

– Zbiórki crowdfundingowe opierają swoje działanie na płynnej sieci zasłużonego zaufania – podsumowuje Robert Kawałko z PSF. – Darczyńcy nie wchodzą na główną stronę serwisu, żeby przebierać między różnymi celami i nie wpłacają na zbiórki zupełnie obcych osób. To działa raczej na zasadzie rozchodzących się po wodzie okręgów - osoby, które nas wesprą, to przede wszystkim rodzina i nasi znajomi.

Wiarygodna zbiórka powinna żyć, a nie opierać się na jednym chwytającym za serce poście. Ponadto jej odbiorcy chcą konkretnego przykładu – bohatera z realnym problemem i ludzką historią. Tu z wyjaśnieniem przychodzą badania z zakresu psychologii poznawczej.

- Jak pokazuje prof. Jerzy Trzebiński, gdy sytuacja jest opowiedziana jako historia z bohaterem, celem i możliwymi konsekwencjami, zaczynamy ją przetwarzać jako „historię w toku”,

czyli coś, co domaga się reakcji. Dlatego to historie częściej aktywizują do pomagania, podczas gdy statystyki zwykle pozostają na poziomie wiedzy, a nie działania – kwituje Marta Boczkowska z SWPS.

Koniec końców to darczyńcy są najważniejszą stroną tego układu – ludźmi, którzy decydują, czy i komu podać dłoń. W zgiełku cyfrowego bazaru jedyną nawigacją pozostaje ludzka intuicja, o ile zostanie wsparta chłodnym sprawdzeniem faktów. Prawdziwa potrzeba nie zawsze krzyczy najgłośniej. Czasem największym wyzwaniem dla systemu pomocy nie są ci, którzy oszukują, ale ci, którzy milczą.

- Wiele osób, którym zbiórka mogłaby faktycznie pomóc rozwiązać jakiś problem, nie zakłada jej, bo się wstydzi – przyznaje Dobrosława Gogłoza z serwisu Pomagam.pl. - Wolą raczej sprzedać samochód, którym jeżdżą do pracy, może mieszkanie, lub wziąć kredyt gotówkowy, co sprawia, że taka niezawiniona sytuacja, jak np. choroba, może mieć dla nich konsekwencje, które ciągną się latami.

Istnieje jednak i druga strona pomagania. Ta, która zamiast jednorazowego zrywu, stawia na stałą obecność. W swoim rytmie, z dala od szumu mediów społecznościowych, działają organizacje charytatywne. - Nie chcemy konkurować z innymi organizacjami. Dajemy ludziom sprawczość w sposób spokojny, nienachalny i długofalowy. Być może agresywne kampanie przynoszą szybciej widoczne efekty, jednak nasza strategia opiera się na wierze w siłę kropli, która drąży skalę - w solidarność rozłożoną w czasie, w cichą, ale wierną obecność po stronie tych, którzy sami nie są w stanie głośno poprosić o pomoc – podsumowuje Ewa Liegman, prezes zarządu Fundacja Hospicjum Pomorze Dzieciom.



SZEWC ODCHODZI DO LAMUSA?

**W XXI W. PROWADZI DOCHODOWY BIZNES
I REKLAMUJE SIĘ NA INSTAGRAMIE**

Autorka: Anna Dobiegała



Foto: Karol Kacperski



**Kiedyś służyły latami, dziś co rusz kupujemy nowe.
A jednak nasza ulubiona para butów może dostać drugie życie –
jeśli tylko trafi w odpowiednie ręce.**

Starszy pan pochylony nad parą butów, w suterenie bez okna i w oparach kleju Butapren – tak millenialsom i ich rodzicom kojarzy się szewc. Zetkom i młodszemu pokoleniu, wychowanemu w świecie fast fashion, nie kojarzy się wcale – oni nie korzystają z usług szewca, stare buty wyrzucają na śmietnik i kupują nowe. Bo tak jest szybciej i taniej. Tym bardziej, że buty z chińskich platform sprzedażowych mogą dzisiaj kupić za grosze.

– W Polsce nadal tkwimy w przekonaniu, że zawody rzemieślnicze są pozbawione prestiżu, zupełnie odwrotnie niż za granicą. Na zachodzie Europy krawcy, szewcy, kaletnicy są bardziej ceni. W Polsce, jako społeczeństwo, nie dorosiliśmy jeszcze do tego, by cenić wyroby wykonane ręcznie, rzemieślniczymi metodami – mówi Mikołaj Rybak, który w 2023 r. przy ul. Rybaki Górne w Gdańsku wraz ze współwłaścicielem otworzył pracownię rzemiosła „Prawy i Lewy”, specjalizującą

się w tworzeniu butów na zamówienie. Ceny męskich zaczynają się od 4,8 tys. zł za parę, damskie można kupić taniej – od 2,5 tys. zł za baletki. Uszyte na miarę, ręcznie wykonane buty potrafią nawet po 10 latach „być w szyku”, jak to mówią szewcy.

NOWE OBLCICZE STAREGO FACHU

– Staramy się zrywać ze stereotypowym wyobrażeniem zawodów, z którymi związana jest nasza praca, tj. szewca, kaletnika – podkreśla Mikołaj. – Szewc naprawkowy kojarzy się w Polsce nadal pejoratywnie – z zakładem, gdzie wymienia się podstawowe elementy obuwia, np. zółwki. A przecież szewstwo jest dużo bardziej ciekawe i dotyczy szerokiej gamy usług – dodaje. Z wykształcenia nie jest szewcem, ale tworząc obuwniczy biznes, najpierw w Gdańsku, a potem w Warszawie, z czasem nauczył się zawodu od mistrzów w swoim fachu. Dziś zasiada m.in.

w zarządzie Polskiej Izby Przemysłu Skórzanego, a także organizuje kursy dla uczniów i studentów.

„Prawy i Lewy” nie ma nic wspólnego z suterem bez okna śmierdzącą klejem – właściciele firmy rozdzielili pracownię rzemieślniczą od miejsca, gdzie spotykają się z klientami, umówionymi uprzednio za pomocą formularza na stronie internetowej. Showroom to eleganckie i przestronne miejsce z designerskimi meblami i sztuką. Tutaj przy kawie omawiane są szczegóły zamówienia. W pracowni rzemieślniczej „Prawy i Lewy” na każdym etapie produkcji korzysta się z tradycyjnych technik szycia miarowego. Buty na zamówienie powstają ręcznie, a do produkcji każdej pary potrzeba aż czterech różnych rzemieślników, jak w dawnych, dobrych dla polskiej branży obuwniczej czasach. Współwłaściciel gdańskiej pracowni tak opowiada o tym procesie:

– Przy zamówieniach indywidualnych obuwia na miarę często spotykamy się z klientami w ich do-

mach. Proces szycia butów to praca zespołowa – zaczyna się od pobrania miary, potem powstaje kopyto, na którym kamasznik szyje cholewki, a całość kończy szewc, składając gotową parę. Każda para kopyt w naszej pracowni powstaje indywidualnie do miary klienta, nad złożeniem pary butów czuwa zaś kilku mistrzów szewskich - każdy bowiem posiada inne umiejętności, zależnie od wybranej metody szycia obuwia lub specyfiki danej pary. Rodzajów szycia jest bowiem bardzo dużo - od prostych horyzontalnych pasów szytych sztuperem czy perelką, przez buty szyte kilkakrotnie, skończywszy nawet na szyciu piętrowym.

BUTY, KTÓRE ŻYJĄ DWA RAZY

Zaczął się od pracowni rzemieślniczej Prawy i Lewy, natomiast dziś Mikołaj i jego współwłaściciel mają jeszcze dwie inne pracownie, m.in. ButKompany w Gdańsku, przy ul. Ludwika Waryńskiego we Wrzeszczu. Współpracują z kilkunastoma rze-



mieślnikami obuwnictwa – mistrzami w swoim fachu. ButKompany reklamuje się hasłem: „Drugie życie Twoich butów”. Kolejki są długie, w tej chwili na buty trzeba czekać dwa, trzy miesiące. Ceny za renowację butów ze skóry zaczynają się od 209 zł za klapki, sandały czy baleriny. Najdroższa jest renowacja kozaków – kosztuje 309 zł. W ButKompany drugie życie mogą zyskać trampki czy popularne w ostatnim czasie sneakersy. W ofercie ButKompany znajduje się również malowanie butów, m.in. Ecco, Venezia, Ryłko, Eksbut czy Gino Rossi.

- Klienci, którzy oddają buty w nasze ręce mogą mieć pewność, że zaopiekujemy się nimi tak, by wyglądały prawie jak nowe - mówi współwłaściciel firmy. – Często za połowę ceny nowej pary można odnowić stare buty tak, by wyglądały niemal tak, jak po zakupie. Dodatkowy atut? Dzięki takim wyborom produkujemy mniej odpadów. Kiedyś buty były

trwalsze, wytrzymały kilka, a nawet kilkadziesiąt lat, moda nie zmieniała się tak szybko. Pomimo tego, że obuwie w dzisiejszych czasach jest gorszej jakości niż to produkowane 20-30 lat temu, to nadal opłaca się naprawiać buty – zwłaszcza te, które szczególnie lubimy.

Firma współtworzona przez Mikołaja stała się również właścicielem założonego w 2015 r. w Warszawie Wielkiego Shoe – miejsca, gdzie nie tylko naprawia się obuwie, ale i daje drugie życie skórzanym torebkom. Działa tam też komis z butami m.in. Isabel Marant czy Manolo Blahnika – ulubionej marki bohaterki „Seksu w wielkim mieście” Carry Bradshaw. W komisie znajdziemy torebki, paski i rękawiczki takich marek, jak Dior, Versace czy Louis Vuitton. Klienci którym znudziły się szpilki o wartości najniższej krajowej czy droga torebka, wstawiają je do komis na Mokotowie.

– Klienci powierzają nam buty warte kilka, a nawet kilkanaście tysięcy złotych. Co ciekawe, zdarza się, że są one gorszej jakości niż tańsze modele wykonane przez polskich producentów z wysokogatunkowych materiałów – przyznaje Mikołaj.

DROŻEJ NIŻ U SZEWCZA

Ceny napraw?

- Rynek w Polsce jest bardzo zróżnicowany – w każdym mieście wygląda inaczej, a każdy region ma swoją specyfikę – mówi Mikołaj. – Każdy na swój sposób wycenia wartość napraw, dlatego czasem słyszymy, że nasze usługi są zbyt drogie. Mimo to wiele osób decyduje się na renowację, chcąc dać swoim butom drugie życie. Wielu klientów wraca do nas z butami, z którymi są emocjonalnie związani – mówi Mikołaj. – Chcą je uratować, bo takich modeli nie można już nigdzie kupić.

Przedsiębiorca podkreśla, że bez względu na to, czy ma do czynienia z butami za 500 zł czy za 5 tys. zł cena za usługi jest taka sama, choć droższa niż u szewców w Gdańsku. Tych, jak na półmilionowe miasto, nie ma wcale wielu – najlepsze zakłady szewskie, które nie zajmują się przy okazji dorabianiem kluczy, można policzyć na palcach jednej ręki. Szycie butów czy czyszczenie obuwia to koszt, który średnio nie przekracza 50 zł.

– Radzimy klientom, żeby oddawali buty tylko do sprawdzonych miejsc. Często bowiem, gdy ktoś szuka tańszej lub szybszej opcji, to i tak koniec końców trafia do nas z nieudaną naprawą – mówi Mikołaj pytany o wyższe ceny w ButKompany. – W naszym doświadczonym zespole każdy wie, czego może się spodziewać po butach danej marki. Ważne jest, żeby wiedzieć, czego nie da się zrobić, dlatego czasem musimy odmówić klientom – nie chcemy, żeby byli rozczarowani. Efekty naszej pracy można zobaczyć w mediach społecznościowych.

ButKompany, ale również pracownia rzemieślnicza „Prawy i Lewy” mają swoje profile na Facebooku i Instagramie, obserwuje je kilka tysięcy osób, a Wielkiego Shoe prawie 40 tys. obserwatorów na Instagramie.

MŁODZI UCZĄ SIĘ FACHU

Docelowo punkty Wielkiego Shoe mają powstać w innych polskich miastach. W tej chwili w trzech lokalizacjach – jednej w Warszawie i dwóch w Gdańsku – działa jeden zespół składający się z trzech stałych pracowników w serwisie szewskim i trzech w serwisie renowacyjnym. Oprócz tego są jeszcze rzemieślnicy, którzy na stałe współpracują z zespołem – kaletnicy, szewcy obuwnicy czy cholewkarze. Zespół tworzą ludzie w różnym wieku – są i młodzi, mający po dwadzieścia parę lat, i starsi, w wieku przedemerytalnym, ale nie ma nikogo starszego.

– Najmłodszy uczył się fachu u nas – opowiada pan Mikołaj. – Starsi pracownicy „załapali się” jeszcze na cenionych w zawodzie mistrzów albo szkoły zawodowe. Historia każdej osoby z naszego zespołu jest inna. Jedną z naszych pracowniczek, młodą dziewczyną, zaczynała u nas od przyjmowania zamówień. Któregoś dnia przyszła i powiedziała, że chciałaby nauczyć się fachu. Zgodziliśmy się i tak trafiła do pracowni, gdzie przez dwa lata uczyła się od mistrzów i pod ich okiem rozwijała swój warsztat. Teraz jest samodzielnym szewcem i robi to, czego się od nich nauczyła – szyje buty, naprawia. W dzisiejszych czasach, gdy nie ma możliwości nauki zawodu, jeśli chcemy mieć dobrego pracownika, musimy go sami wyszkolić.

Na południu Polski, w Kalwarii Zebrzydowskiej, od września 2025 r. działa jedyne w Polsce Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie obuwnictwa. Celem projektu, realizowanego ze środków unijnych w ramach Krajowego Planu Odbudowy, jest przywrócenie prestiżu zawodom związanym z produkcją obuwia oraz przygotowanie specjalistów „gotowych na wyzwania współczesnego rynku”. Projekt otrzymał maksymalne dofinansowanie z KPO w wysokości 10 mln zł na m.in. szkolenia zawodowe i kursy (np. projektowania obuwia, praca z maszynami obuwniczymi) oraz naukę w realnych warunkach produkcyjnych, we współpracy z biznesem i uczelniami.

- Takie miejsce jest jedno w Polsce, ale kto będzie chciał się nauczyć, ten się nauczy – podkreśla pan Mikołaj. Jego pracownicy od połowy tego roku będą uczyć w BCU kaletnictwa i rymarstwa, poprowadzą też kurs szewski.

Kiedyś buty były trwalsze, wytrzymały kilka, a nawet kilkadziesiąt lat, moda nie zmieniała się tak szybko. Pomimo tego, że obuwie w dzisiejszych czasach jest gorszej jakości niż to produkowane 20-30 lat temu, to nadal opłaca się naprawiać buty – zwłaszcza te, które szczególnie lubimy.



- Zarówno młodszy uczniowie, jak i osoby dorosłe, które chcą zdobyć nowe kwalifikacje, będą mogły poznać tajniki trzech zawodów – szewca, kaletnika i rymarza. Każdy kurs uczy od podstaw, ale najszerszy program dotyczy obuwnictwa – tłumaczy Mikołaj Rybak. – Kursanci poznają cały proces: od budowania kopyta i dopasowania go do miary klienta, przez tworzenie cholewek, aż po uszycie i złożenie buta. Po takim szkoleniu potrafią zrobić obuwie od A do Z.

Jak dodaje, świat rzemiosła się zmienia. Dawniej przy jednej parze butów pracowało kilku specjalistów, dziś coraz częściej robi to jedna osoba. Za kilka-kilkanaście lat wszechstronność stanie się standardem – nie dlatego, że rzemieślnicy tego chcą, ale dlatego, że rynek ich do tego zmusi. Nikogo nie będzie już stać na zatrudnianie czterech osób do jednej pary butów.

BARBARA MARKIEWICZ

GOLDWASSER I L'ENTRE VILLES

DWIE IKONY, JEDNA DROGA

Goldwasser był początkiem – intuicyjnym, odważnym krokiem, podjętym w czasach, gdy gastronomia w Trójmieście dopiero uczyła się ambicji. Dziś L'Entre Villes w Sopocie jest definicją tej drogi: miejscem najbardziej osobistym, dopracowanym w najmniejszym detalu i wymagającym

Sledząc pani karierę, trudno nie zapytać: jaką kobietą trzeba być, by w latach 90. z powodzeniem prowadzić restaurację bez wcześniejszego doświadczenia w gastronomii, a potem konsekwentnie rozwijać kolejne udane koncepty?

Kluczem okazały się determinacja, pasja i osobowość – ta ostatnia kształtowała się we mnie przez lata. Zdobyte wcześniej doświadczenia potrafiłam wykorzystać we właściwym momencie i w odpowiedni sposób. Pasja do gastronomii przysła z czasem – to mój ostatni, ale trwający już blisko 30 lat etap zawodowej drogi. Wcześniej działałam w zupełnie innej branży, zajmowałam się eksportem stali, i również potrafiłam odnaleźć się w tej rzeczywistości. Nie boję się nowych wyzwań i zawsze staram się podchodzić do nich rzetelnie.

Co było wówczas pani największym kapitałem?

To połączenie umiejętności radzenia sobie z ludźmi i wyzwaniami, znajomości realiów

oraz przepisów. Najważniejsza okazała się jednak rzetelność, którą ukształtował dom, rygorystyczne zasady wpojone przez szkołę i studia na dwóch kierunkach. Wspierała to jeszcze pierwsza praca w dużej korporacji handlu zagranicznego, gdzie wymagano bardzo wiele i systematycznie oceniano pracowników. W rezultacie w każdym prowadzonym biznesie mam jasne reguły, których ściśle się trzymam.

Eksport stali dziś brzmi jak twardy, męski biznes. Na początku lat 90., w czasie gospodarczej transformacji, weszła pani właśnie w ten sektor. Skąd ta decyzja i... odwaga?

Wybór był naturalny – wynikał bezpośrednio z mojego doświadczenia w handlu zagranicznym, gdzie zajmowaliśmy się pośrednictwem w eksporcie stali i złomu. Gdy w 1991 roku rozpoczął się okres transformacji ustrojowej, razem z obecnym współnikiem podjęliśmy decyzję o stworzeniu własnej firmy zajmującej się pozyskiwaniem i eksportem stali oraz złomu. Był to wówczas duży, wymagający biznes, który



z powodzeniem prowadziliśmy do 1998 roku. Kiedy rynek zaczął się dynamicznie zmieniać, a szczególnie po otwarciu się Rosji, świadomie zdecydowaliśmy się obrać inny kierunek rozwoju.

I tym nowym kierunkiem stało się gdańskie Długie Pobrzeże – miejsce, w którym narodził się Goldwasser?

Początkowo moja firma kupiła kamienicę na Długim Pobrzeżu z myślą o biurach, ale parter trzeba było sensownie zagospodarować. Rozważaliśmy różne opcje, aż ktoś podsunął pomysł bistro. W 1993 roku w tej części miasta praktycznie nie istniała gastronomia – działał może jeden bar. Tak powstało bistro Goldwasser. Początki były trudne, bo nie miałam żadnego doświadczenia w tej branży. Lokal urządziłam estetycznie, ale największym wyzwaniem okazało się menu. Pamiętam wizytę mamy, która przeraziła się, widząc braki w kuchni – poszła na halę, coś kupiła, coś ugotowała, a później nawet piekła mi różne ciasta. Tak właśnie wyglądały nasze pierwsze dni.

Jak wyglądała codzienność prowadzenia bistro w tamtych realiach?

Początki były bardzo wymagające. Równolegle prowadziłam główny biznes, który generował zysk, a bistro pochłaniało uwagę drobiazgami – brakowało szklanek, ciągle trzeba było coś dokupić, dopilnować. Działaliśmy sezonowo, sprzedając głównie napoje, piwo i alkohol. Pod koniec września zamykałam lokal i czułam ogromną ulgę – perspektywa kilku miesięcy spokoju była wręcz zbawienna. Z czasem jednak człowiek się adaptuje. Ja nie boję się nauki – uczę się zresztą nieprzerwanie do dziś.

Tamte lata, z zupełnie innymi oczekiwaniami klientów i pracowników, okazały się bardzo dobrą szkołą.

Dziś karta dań bywa manifestem ambicji szefa kuchni. A jak wyglądała kuchnia w pani bistro w realiach początku lat 90.?

Nie serwowaliśmy wtedy wykwintnych dań. Opieraliśmy się na klasycznej kuchni polskiej, bo do takich produktów mieliśmy dostęp. Dania były proste, a ich jakość zależała przede wszystkim od smaku i umiejętności szefa kuchni. Klient nie był tak wymagający jak dziś, a rynek gastronomiczny praktycznie raczkował. Nie istniały jeszcze kuchnie świata, dopiero pojawiały się pierwsze sieci – McDonald's czy Pizza Hut. To był zupełnie inny czas, inne oczekiwania i zupełnie inna skala.

Goldwasser budował swoją tożsamość na legendzie Złotej Wody, która rzekomo wypłynęła z Fontanny Neptuna. Skąd pomysł na markę, która czerpie z gdańskiego dziedzictwa?

To zasługa mojego współnika Wolfganga, który zawsze lubił wykorzystywać lokalne marki i nazewnictwo. W ten sposób powstały dwie restauracje – Goldwasser i Targ Rybny. Goldwasser nawiązuje do słynnego gdańskiego trunku i symbolu miasta, który ma historyczną oprawę. Targ Rybny z kolei czerpie wprost ze swojej lokalizacji. Ta nazwa, używana zamiennie z Fishmarkt pod cudzoziemców, bardzo dobrze się przyjęła, mimo początkowych wątpliwości moich znajomych.

Kiedy pojawiło się poczucie, że Goldwasser jest już na tyle stabilny, by myśleć o kolejnym, niezależnym koncepcie?

Kilka lat później. Po drodze pojawiały się zresztą inne lokale, a branża gastronomiczna była mi już dobrze znana. W pewnym momencie poczułam, że Goldwasser jest na tyle stabilny, iż nie wymaga już codziennego, intensywnego zaangażowania. To wtedy pojawiła się przestrzeń, by spróbować czegoś nowego – miejsca i produktu z potencjałem. Przy kolejnym projekcie było nam zdecydowanie łatwiej, bo mogliśmy oprzeć się na doświadczeniu i wiedzy naszego zespołu, który od początku służył ogromnym wsparciem.

Prowadzenie kilku restauracji to ciągle rozdysponowywanie uwagi. Gdzie dziś najbardziej jest pani potrzebna?

Po otwarciu nowej restauracji zawsze zaczyna się długi okres „dojrzewanca” – zanim rynek i goście ją zaakceptują. Wtedy lokal, który już dobrze funkcjonuje i generuje dochody, naturalnie wspiera ten młodszy. Tak było przy wszystkich moich projektach. Traktuję to jak rodzinę – więcej uwagi poświęca się temu najsłabszemu dziecku, bo silniejsze radzą sobie same. Do dziś pracuję według tej zasady. Obecnie największego zaangażowania potrzebuje Goldwasser Brasserie na Długim Targu – to niewielkie, wymagające miejsce. Pozostałe restauracje są już bardzo samodzielne i od lat odnoszą sukcesy, choć obecność właściciela nadal jest konieczna. Gastronomia to nie jest biznes, z którego można zniknąć na kilka miesięcy. Wymaga stałego kontaktu z zespołem i nieustannej dbałości o atmosferę. „Pańskie oko konia tuczy” sprawdza się tu w stu procentach – klimat restauracji trzeba cały czas tworzyć.

zowania potrzebuje Goldwasser Brasserie na Długim Targu – to niewielkie, wymagające miejsce. Pozostałe restauracje są już bardzo samodzielne i od lat odnoszą sukcesy, choć obecność właściciela nadal jest konieczna. Gastronomia to nie jest biznes, z którego można zniknąć na kilka miesięcy. Wymaga stałego kontaktu z zespołem i nieustannej dbałości o atmosferę. „Pańskie oko konia tuczy” sprawdza się tu w stu procentach – klimat restauracji trzeba cały czas tworzyć.

Goldwasser to nie tylko restauracja, ale też marka historycznych gdańskich alkoholi. Kiedy gastronomia przestała być jedynym centrum pani działalności?

Alkohol od początku funkcjonował jako odrębna, choć naturalnie powiązana gałąź naszej działalności – i bardzo dynamicznie się rozwinął. Zaczynaliśmy wyłącznie od Goldwassera serwowanego w restauracji. Z czasem pojawiła się licencja, własny sklep oraz sprzedaż w różnych pojemnościach i zestawach prezentowych. Kolejnym krokiem było



wprowadzenie historycznych trunków: Machandla – mocniejszego alkoholu znanego dawniej z gdańskich tawern – oraz Kurfürstena, mojego ulubionego digestifu na bazie gorzkiej pomarańczy. Oferta systematycznie się poszerza, pojawiły się także czekoladki z dodatkiem tych alkoholi. To obszar o dużym potencjale, choć wymagający – zwłaszcza ze względu na czas i rozbudowaną biurokrację związaną z wyrobami akcyzowymi. Dlatego rozwijamy go ostrożnie, krok po kroku.

Wchodziła pani w światy twardych negocjacji – stal, gastronomia, pieniądze. Czy kiedykolwiek miała pani poczucie, że jako kobieta musi grać według innych zasad?

Nie, nigdy. Często słyszę dziś rozmowy o parytetach czy nierównym traktowaniu, ale ja tego nie doświadczyłam. Pracując w handlu zagranicznym, a później w gastronomii, uczestniczyłam w wielu negocjacjach prowadzonych głównie w męskim gronie. Nigdy jednak nie odczułam, by płeć była przeszkodą. Myślę, że decydujące były kompetencje – umiejętność prowadzenia rozmów, konsekwencja i skuteczność w działaniu. W biznesie liczy się to, czy dowozisz efekty.

Czy była w pani życiu kobieta, która nauczyła panią tej siły i niezależności?

Najważniejszą osobą była moja mama. To ona mnie ukształtowała – była silna, wymagająca i konsekwentna. Dziś bardzo do-

ceniam to wychowanie, bo nauczyło mnie radzić sobie w trudnych sytuacjach i brać odpowiedzialność za własne decyzje. Była dla mnie jednocześnie inspiracją i przyjacielem – czasem twardym, ale zawsze wspierającym. W gruncie rzeczy to, jaka jestem zawodowo i prywatnie, w dużej mierze jest jej zasługą. Kobiety jako takie nadal mnie inspirują – w różnych sferach i rolach. Lubię ich towarzystwo, rozmowy i energię. Zawsze towarzyszy mi ciekawość drugiego człowieka.

Przy takiej skali zaangażowania da się w ogóle postawić granicę między pracą a życiem prywatnym – czy to raczej sztuka świadomego przełączania się?

Te sfery bardzo się u mnie przenikają – tym bardziej że od lat jestem w osobistym związku z moim partnerem biznesowym. Mimo to potrafię się odciąć. Zazwyczaj wracam z pracy późnym popołudniem i wtedy dom staje się moją oazą. Zajmuję się czymś zupełnie innym – czytam, odpoczywam, zwalням. Dużą równowagę daje mi kontakt z naturą. Pielęgnacja roślin to moja pasja – oprócz ogrodu przy domu w Gdyni mam też posiadłość na Kaszubach z rabatami i ogrodem warzywnym, gdzie spędzam weekendy. Coraz ważniejsze są dla mnie również podróże i spotkania towarzyskie – to mój sposób na reset. Pomaga mi też to, że zatrudniłam dyrektora operacyjnego, który przejął część codziennych obowiązków, dzięki czemu mogę pozwolić sobie na dni wolne. Choć prawda jest taka, że biznes i tak cały czas gdzieś pracuje w głowie – często budzę się rano z gotowymi rozwiązaniami.





Wiem, że otrzymała pani nagrody za najpiękniejszy ogródek gastronomiczny przy Targu Rybnym – Fishmarkt. Czy detal i estetyka są w pani restauracjach równie ważne jak kuchnia?

Tak, ten nagradzany ogródek morski był świetnym przykładem. Dbałość o detal i wrażenia wizualne są dla mnie ważne. W L'Entre Villes mam do pomocy ogrodnika, natomiast dekoracje wewnątrz lokali robię sama - czerpię z tego przyjemność, choć to ciężka praca. Szczęśliwie w Sopocie mam panią Oksanę, która poznała mój gust i bardzo mi pomaga. Myślę, że mam do tego talent.

Przejdźmy do miejsca, które wydaje się sercem pani drogi zawodowej. Czy L'Entre Villes to Pani osobiste „opus magnum” – zwieńczenie doświadczeń i marzeń zbieranych przez dekady?

Tak, można tak powiedzieć. Przez lata, jadąc do pracy z Gdyni do Gdańska, mijałam tę zniszczoną, zaniedbaną willę. Zawsze intrygowało mnie jedno świecące okno. Gdy pojawił się baner „na sprzedaż”, wspólnie ze współnikiem uznaliśmy, że to idealne miejsce na elegancką restaurację. Kupiliśmy willę i wyremontowaliśmy ją w stosunkowo krótkim czasie – w półtora roku. To moje ulubione miejsce,



czuję się tu bardzo dobrze i czasami naprawdę aż nie chcę stąd wychodzić. Ale L'Entre Villes to przede wszystkim ludzie. Ja mogę zadbać o detale, wystrój i atmosferę, jednak prawdziwy klimat tworzy zespół. Bardzo cenię osoby, z którymi pracuję – bez nich to miejsce nie miałoby duszy.

L'Entre Villes mieści się w ponad stuletniej, zabytkowej willi. Domyślam się, że konserwator zabytków miał tu wiele do powiedzenia.

Oczywiście, jak przy każdej takiej realizacji, nie obyło się bez trudności. Natomiast konserwator był zadowolony, ponieważ nie szukaliśmy kompromisów tam, gdzie liczyła się jakość. Nie szczydziłymiś środków na odtworzenie historycznej bryły i detali. Użyliśmy prawdziwego złota do złoczeń, odnowiliśmy sztukaterię, drzwi wewnętrzne, schody oraz całą klatkę schodową. Oryginalny piec kaflowy został pieczołowicie rozebrany i złożony na nowo. Te starania zostały docenione – w 2014 roku konserwator przyznał nam nagrodę za najlepszą inwestycję.

A wewnątrz? Kto nadał mu ten charakterystyczny, dopracowany styl?

To zasługa projektanta Krystiana Rasmusa, z którym współpracujemy od lat i który doskonale zna nasz gust. To on zaproponował spójną wizję, która w pełni się sprawdzi-

ła. Oczywiście projekt musiał być z nami zgodny i podobać się nam, a niektóre elementy – jak fontanna na froncie – są wręcz naszym autorskim pomysłem. Spędziliśmy nad tym projektem wiele godzin. Wystrój nie powstawał jednocześnie – elementy wnętrza pojawiały się stopniowo, często wokół jednego konkretnego mebla czy detalu. Każda przestrzeń budowała się organicznie, krok po kroku.

Z L'Entre Villes wiąże się też pewna legenda... Mówi się, że willa nie jest do końca pusta. Coś w tym jest?

Historii o duchach – i o tym, że ktoś czuwa nad tym budynkiem – jest naprawdę wiele. Załoga opowiadała o hałasach i szumach dochodzących z piętra po nocnym sprzątaniu; kelnerki bały się tam same chodzić. Podobno zdarzało się też, że pianino grało samo. Pamiętam sytuację, gdy odwiedziła nas rodzina poprzednich właścicieli. Ktoś stał przy pianinie, obok portretu przodka, kiedy nagle kłapa instrumentu sama opadła. Takie opowieści krążą po tym miejscu. Jeśli ten duch rzeczywiście istnieje, to na pewno nam sprzyja – i bardzo go lubimy.

To nie tylko restauracja, ale cały świat – wnętrze, światło, muzyka, wydarzenia. Czy od początku chodziło o stworzenie miejsca, do którego sama chciałaby pani wracać? I co właściwie kryje się w nazwie „Między Miastami”?

L'Entre Villes od początku miało być miejscem żywym. Oczywiście jest restauracją, ale też przestrzenią, w której cały czas coś się dzieje – spotkania kulturalne, wydarzenia kołowe, wieczory tematyczne. To było bardzo świadome założenie. Chciałam stworzyć miejsce, które pulsuje energią. Sama nazwa „L'Entre Villes” powstała z inicjatywy projektanta, Francuza zaprzyjaźnionego z moim współnikiem, który pomagał nam na etapie koncepcji i funkcji przestrzeni. Początkowo miałam do niej dystans – jest trudna w wymowie – ale z czasem okazało się, że dobrze oddaje ideę miejsca „pomiędzy”: Gdańskiem i Gdynią, historią i współczesnością, codziennością i wyjątkowym doświadczeniem.

L'Entre Villes ma wyraźny, fine-diningowy kierunek, ale równie często podkreśla pani rolę zespołu. Co było tu pierwsze: koncepcja kulinarna czy ludzie, którzy mieli ją unieść?
O kierunku kulinarnym zdecydował przede wszystkim charakter miejsca – ta willa od początku „prosiła się” o fine dining. Resztę dopełnił szef kuchni Sławomir Hahn, z którym wspólnie pracujemy od ponad 20 lat. Wcześniej zbudował sukces kuchni restauracji Targ Rybny, wprowadzając dania, które do dziś są naszymi hitami. Zaprosiliśmy go do L'Entre Villes, gdzie przez ostatnie jedenaście lat bardzo się rozwinął i konsekwentnie dopracował kulinarną tożsamość restauracji.

Zespół jest dla mnie absolutnie kluczowy. Lubię pracować z ludźmi, którzy chcą się rozwijać, są kreatywni i mają pasję. Jeśli tylko mamy taką możliwość, inwestujemy w nich – szkolenia, wyjazdy, kontakty z innymi rynkami. Trzeba wychodzić poza własne cztery ściany i patrzeć, jak pracuje świat. Ostatnio nasi kucharze byli w Sztokholmie z Gdańską Organizacją Turystyczną i gotowali w polskiej ambasadzie. To właśnie taki rozwój jest jednym z naszych przepisów na sukces. Rotacja oczywiście się zdarza, ale mamy silny, wieloletni trzon zespołu. Na przykład w L'Entre Villes manager Michał Wołczyk jest z nami od samego początku – otworzył restaurację i został w niej do dziś. To prawdziwy pasjonat, twarz i dusza restauracji.

Wysoki poziom kuchni i serwisu przyniósł wam rekomendacje Przewodnika Michelin. Jakie ma to rzeczywiste znaczenie dla restauracji?

Nie zabiegaliśmy o to wyróżnienie. Inspektorzy Michelin przychodzą anonimowo i wtedy, kiedy chcą. Rekomendację otrzymaliśmy dwa lata z rzędu, co oczywiście bardzo nas cieszy. Traktujemy ją jako potwierdzenie obranej drogi i motywację, by utrzymać poziom – a z czasem piąć się jeszcze wyżej.

Sopot uchodzi za miasto sezonowe, kapryśne biznesowo. Czy prowadzenie restauracji właśnie tam wymagało od pani zupełnie innego myślenia?

To bardzo się zmieniło na przestrzeni lat. Kilkanaście lat temu niemal każdy restaurator marzył o Sopocie – Gdańsk po 20 października praktycznie zamierał aż do wiosny. Dziś ta proporcja się odwróciła, ale my nigdy nie opieraliśmy się wyłącznie na sezonie. Od lat konsekwentnie pracujemy nad tym, by zapraszać gości przez cały rok – organizujemy wydarzenia, spotkania tematyczne i różnego rodzaju eventy. Dzięki temu restauracja żyje także poza letnimi miesiącami. Jesteśmy też często wybierani na specjalne okazje, ponieważ postrzegają nas jako miejsce eleganckie i wyjątkowe.

Gdy patrzy Pani w przyszłość – czy bardziej ciągnie panią do tworzenia kolejnych miejsc, czy raczej do przekazywania pałeczki i wspierania następnego pokolenia?

Różne koncepcje oczywiście się pojawiają, ale na razie wolę zostawić je dla siebie. Coraz bliższa jest mi natomiast myśl o wspieraniu mojego syna, który został w branży gastronomicznej. Ma własną energię, świeże spojrzenie i otwiera nowe restauracje, takie jak Canis czy Porte Fromage. Być może właśnie w tym kierunku pójdzie kolejny etap – jako wsparcie, mentor i zaplecze doświadczenia.

Gdyby mogła Pani cofnąć się do 1994 roku i powiedzieć jedno zdanie kobiecie stojącej u progu Goldwasera – co by to było?

Powiedziałabym sobie, żeby nie bać się wychodzić z cienia. Zawsze byłam człowiekiem pracy – skupionym na organizacji, zapleczu, formalnościach. Za mało uwagi poświęcałam promocji i budowaniu rozpoznawalności marki poza Trójmiastem. Dopiero z perspektywy czasu widzę, jak bardzo było to istotne. Podobnie z innowacjami – dziś wiem, że trzeba je wprowadzać stale i świadomie, bo wymagania rynku zmieniają się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

Ostatnie nagrody z konferencji Made for Restaurant w Sopocie pokazują, że ta droga wciąż trwa. Co znaczą dla pani takie wyróżnienia na tym etapie kariery?

Zostałam wyróżniona jako jedna z 10 top restauratorów w Polsce w kategorii Evergreen oraz otrzymaliśmy Nagrodę Publiczności – i obie są dla mnie ogromnie ważne. Traktuję je jako potwierdzenie kierunku, który obraliśmy wiele lat temu, oraz jako silną motywację do dalszego działania. To znak, że to, co robimy konsekwentnie od dekad, nadal ma sens, energię i przyszłość.

Pracując w handlu zagranicznym, a później w gastronomii, uczestniczyłam w wielu negocjacjach prowadzonych głównie w męskim gronie. Nigdy jednak nie odczułam, by płeć była przeszkodą. Myślę, że decydujące były kompetencje. W biznesie liczy się to, czy dowozisz efekty.

KONSAL[®]
CLEANING

Nowoczesne technologie
w służbie czystości.

Stawiamy na innowacyjne podejście do robotyzacji oraz automatyzacji poszczególnych procesów.

Dbamy o optymalizację kosztów ponoszonych na usługi cleaningowe.

Korzystamy z ekologicznych rozwiązań, dbając o naszą Planetę.

Przekładamy RBH w inne obszary dzięki automatyzacji poszczególnych procesów dbając o komfort pracy naszych zespołów.

Pracujemy jedynie na najwyższej jakości środkach chemicznych.

PARTNER
W PORZĄDKU

ŚWIADCZYMY USŁUGI NA TERENIE CAŁEGO KRAJU

Zapraszamy do kontaktu:

+48 58 622 53 51

sekretariat@konsal.pl

www.konsal.pl

Świętojańska 45/30, 81-391 Gdynia





go, że coraz więcej branż interesuje ta nowoczesna i niezwykle skuteczna forma cyfrowego nadzoru nad majątkiem. Na polskim rynku liderem we wdrażaniu tych rozwiązań jest gdyńska firma Intelligent Security Solutions RFID (ISS RFID), z jej usług korzystają sektory takie jak: logistyka, przemysł, handel, transport czy opieka zdrowotna.

REWOLUCJA RADIOWA W PRAKTYCE

W przeciwieństwie do tradycyjnych kodów kreskowych, RFID pozwala na błyskawiczny odczyt z odległości kilku metrów. I to nawet jeśli towary są w kartonach czy pojemnikach.

Tagi mogą przybierać różne formy: od klasycznej etykiety z chipem, przez minimalistyczne i niemal niewidoczne naklejki typu inlay, które można ukryć pod opakowaniem lub wewnątrz produktu, aż po wytrzymałe hard tagi. Te ostatnie, zamknięte w obudowach, pozostają odporne na skrajne warunki atmosferyczne. Mechanizm działania jest prosty: antena pobudza tagi znajdujące się w jej zasięgu, a te odsyłają sygnał z zapisanymi informacjami z powrotem do systemu.

W rezultacie technologia RFID to nie tylko znaczne przyspieszenie kontroli towarów, ale przede wszystkim bezpieczeństwo i trwałość danych. Dzięki możliwości hasłowania (czyli cyfrowego zabezpieczenia informacji przed niepowołanym odczytem lub zmianą) oraz wielokrotnego użycia znaczników, przedsiębiorcy zyskują pełną kontrolę nad łańcuchem dostaw oraz stały dostęp do trwałych informacji o produkcie.

Z XX W XXI WIEK

Choć technologia radiowa może wydawać się nowością, korzenie RFID sięgają lat 40. XX wieku. To wtedy, w czasie II wojny światowej, została zastosowana przez Brytyjczyków. Aby odróżnić swoje samoloty od maszyn wroga, opracowali oni system IFF, który skutecznie umożliwił identyfikację za pomocą sygnałów radiowych. Z biegiem lat system ewoluował, wykraczając poza zastosowanie militarne i zaczął pojawiać się w przestrzeni cywilnej, początkowo w przemyśle. Prawdziwy przełom w rozwoju RFID przypadł na lata 90. i początek XXI wieku. To wtedy zaczęto produkować mniejsze komponenty, spadły koszty produkcji. Technologia stała się bardziej dostępna dla firm, skutecznie odpowiadając na potrzeby logistyki, magazynowania i zarządzania łańcuchem dostaw. Przyspieszająca era cyfrowa oraz rosnąca dynamika handlu sprawiły, że zainteresowanie technologią RFID weszło w nową fazę. W świecie, gdzie dane są nową walutą,

przedsiębiorcy nie szukają już tylko sposobu na szybkie liczenie towaru, ale narzędzi do pełnej, cyfrowej analityki procesów. Odpowiedzią na te potrzeby są systemy wdrażane przez gdyńską firmę ISS RFID.

REALNE OSZCZĘDNOŚCI

ISS RFID rozwija technologię RFID od ponad dziesięciu lat. Na swoim koncie ma prestiżowe nagrody – w tym Best Startup 2018 w projekcie Space3ac - i współpracę z gigantami z branż retailu, automotive i produkcji. U podstaw gdyńskiego biznesu leży trzydziestoletnie doświadczenie firmy-matki, Silny & Salamon, eksperta branży zabezpieczeń, pakowania i logistyki. ISS RFID od lat cyfryzuje logistykę, integrując swoje rozwiązania z systemami klientów jak popularne SAP, ERP czy MS Salesforce.

– Potencjał technologii RFID polega na tworzeniu informacji użytecznych zarządczo dzięki naszemu oprogramowaniu, które odpowiednio przetwarza zebrane z tagów RFID dane. W zależności od zdefiniowanych potrzeb wygenerowane informacje pozwalają lepiej zarządzać firmami – podkreśla Adam Silny, prezes firmy ISS RFID i współzałożyciel Silny&Salamon.

W obliczu współczesnych wyzwań gospodarczych technologia RFID staje się dla przedsiębiorców sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej i optymalizację procesów. Wdrożenie systemu ISS RFID pozwala na radykalne oszczędności: koszty inwentaryzacji spadają nawet o ponad 90 proc., a magazynowania o 40 proc. Kluczem jest monitorowanie w czasie rzeczywistym statusu każdego elementu, a w rezultacie eliminacja pomyłek związanych z ręcznym skanowaniem. A wszystko to prowadzi do dokładniejszych wysyłek i krótszego czasu inwentaryzacji.

Skuteczność RFID zależy jednak od precyzyjnej analizy – jeszcze przed wdrożeniem - i zbadania potrzeb. Ekspersi z ISS RFID kładą szczególny nacisk na etap pilotażu, który pozwala uniknąć najczęstszego błędu w branży tj. niewłaściwego doboru tagów do specyfiki produktu lub środowiska (np. wilgoci czy temperatury). Kluczowym wyzwaniem pozostaje również płynna integracja RFID z istniejącymi w firmach systemami. Gdy wiedza inżynierów spotyka się z doświadczeniem logistyków, inwestycja szybko się zwraca, a firma ma pełną kontrolę nad towarem i łańcuchem dostaw.

Wszechstronność technologii RFID sprawia, że wykracza ona daleko poza ramy zwykłego magazynu. W praktyce oznacza to nie tylko błyskawiczną inwentaryzację środków trwałych (czyli całego wyposażenia

INWENTARYZACJA I IDENTYFIKACJA BEZ BŁĘDÓW RFID ZMIENIA ZASADY GRY

Jeszcze niedawno inwentaryzacja w dużych firmach zajmowała całe tygodnie i wymagała dziesiątek pracowników. Dziś, dzięki technologii RFID, ten sam proces można przeprowadzić w ekspresowym tempie, bez: pomyłek, przenoszenia ciężkich palet i przy znacznie niższych kosztach. System radiowej identyfikacji RFID od gdyńskiej firmy ISS RFID pozwala błyskawicznie zinwentaryzować tysiące przedmiotów i ma zastosowanie w wielu branżach.

Pracownik uzbrojony w podręczny czytnik mobilny pewnym krokiem wchodzi do magazynu, przechadza się między regałami i niczym dyrygent wykonuje ręką swobodne ruchy w powietrzu. W zaledwie kilka sekund system bezbłędnie identyfikuje setki przedmiotów na raz, automatycznie odhaczając je na cyfrowej liście, bez potrzeby dotykania choćby jednego pudełka czy szukania naklejek z kodem. To tak, jakby pracownik zyskał rentgen w oczach, który błyskawicznie zamienia chaos zaplecza w precyzyjny raport gotowy do wysłania. A pomyśleć, że jeszcze niedawno myśl o inwentaryzacji wywoływała wizję nieprzespanych nocy, wielogodzinne-

go przekładania ciężkich palet i kolumn cyfr, w których nietrudno o błąd.

Tę radykalną zmianę umożliwia system RFID (Radio-Frequency Identification) - nowoczesna metoda identyfikacji radiowej, która zamiast wzroku wykorzystuje fale radiowe. To one, niczym niewidzialny łącznik, przesyłają w ułamku sekundy dane między przedmiotem oznaczonym znacznikiem RFID a czytnikiem. W ten sposób wyeliminowana zostaje konieczność bezpośredniego kontaktu wzrokowego z produktem, która do niedawna była wyznacznikiem pomyślnej identyfikacji. Nic dziwnie-





DLACZEGO RFID?

RFID to krok naprzód w stosunku do tradycyjnych metod identyfikacji. Znacznie automatyzuje proces, który wcześniej wymagał dużego nakładu pracy ludzkiej, umożliwiając przekierowanie personelu do innych zadań.

firmy) ale też pełny nadzór nad produkcją i przepływem towarów. System pozwala na bieżąco monitorować stany magazynowe i czas zalegania towaru na półkach, a także skutecznie zabezpieczać przesyłki i kluczową dokumentację, dając przedsiębiorcy pełną kontrolę nad każdym etapem życia produktu.

INWENTARYZACJA BEZ CHAOSU

Tradycyjna inwentaryzacja, kojarzona z mozolnym spisem i błędami ludzkimi, coraz częściej ustępuje miejsca cyfrowej automatyzacji. Przedsiębiorcy i instytucje odchodzą od ręcznego skanowania kodów kreskowych na rzecz Systemu Inwentaryzacji i Lokalizacji (SIL) RFID od firmy ISS RFID. To autorskie rozwiązanie, łączące mobilne skanery z intuicyjną aplikacją, pozwala na błyskawiczny, zdalny odczyt danych i precyzyjną lokalizację majątku w czasie rzeczywistym.

Skuteczność tego systemu potwierdza przykład ośrodka rehabilitacyjnego w Gdyni. Przy blisko 800 elementach wyposażenia - od specjalistycznego sprzętu medycznego po meble - technologia radiowa znacznie skróciła czas spisu i wyeliminowała pomyłki. Zarząd placówki docenia

przede wszystkim prostotę obsługi oraz praktyczne funkcje, takie jak możliwość tworzenia fotokatalogu wyposażenia bezpośrednio w aplikacji.

– W porównaniu do spisu z natury czy kodów kreskowych, RFID to duży krok naprzód w zakresie efektywności procesu inwentaryzacji. Odczyt odbywa się automatycznie, nawet z kilkunastu metrów i obejmuje wiele znaczników jednocześnie. W przypadku kodów kreskowych niezbędny jest bezpośredni kontakt skanera z etykietą, a więc zazwyczaj fizyczne sięganie po dany przedmiot. Nasz system to zupełnie inny komfort pracy i ogromna oszczędność czasu dla personelu – podkreśla Adam Silny.

W rezultacie System Inwentaryzacji i Lokalizacji RFID sprawdza się zarówno w mniejszych firmach, jak i w dużych przedsiębiorstwach, o zdecydowanie większej skali działania.

ZAMIAST 30 DNI - 48 GODZIN

Prawdziwym testem dla technologii radiowej są wymagające warunki zakładów produkcyjnych. Potwierdzają

	RFID	Kody kreskowe
Szybkość działania	Automatyczny, równoczesny odczyt wielu tagów.	Ręczne skanowanie każdego kodu pojedynczo.
Efektywność procesów	Błyskawiczna inwentaryzacja i pełna kontrola zasobów w czasie rzeczywistym.	Ograniczona wydajność, długie i podatne na błędy procesy.
Zaangażowanie pracowników	Ograniczony nakład pracy, większa ergonomia i redukcja błędów ludzkich.	Duże zaangażowanie personelu, powtarzalne czynności zwiększające ryzyko pomyłek.
Elastyczność i zasięg	Odczyt nawet z kilkudziesięciu metrów, bez konieczności widoczności znacznika.	Niezbędny bezpośredni kontakt skanera z kodem.
Odporność i trwałość	Możliwość doboru tagów odpornych na warunki środowiskowe, uszkodzenia i zabrudzenia.	Etykiety łatwo się niszczą i stają się nieczytelne.
Bezpieczeństwo danych	Dane mogą być szyfrowane i chronione hasłem.	Dane jawne, łatwe do skopiowania.
Zarządzanie informacjami	Możliwość zapisu i aktualizacji danych w tagu.	Kod przechowuje tylko podstawowy identyfikator.
Zwrot z inwestycji	Wyższy koszt początkowy, ale szybkie oszczędności dzięki automatyzacji i redukcji błędów.	Niższy koszt wdrożenia, lecz większe koszty operacyjne w długim okresie.
Bezpieczeństwo odczytu	Potrójna identyfikacja – tag RFID może być dodatkowo zadrukowany kodem kreskowym czy QR.	Kod przechowuje tylko podstawowy identyfikator.

Bezpłatne testowanie RFID

to wyniki pilotażu przeprowadzonego przez ISS RFID u jednego z czołowych producentów żywności. Celem było sprawdzenie, jak system poradzi sobie z inwentaryzacją 10 tysięcy elementów wyposażenia i urządzeń rozproszonych między halami produkcyjnymi, magazynami a biurami. Wyzwanie było spore: inżynierowie musieli dobrać odpowiednie znaczniki spośród kilkudziesięciu rodzajów tagów, uwzględniając wilgoć, skrajne temperatury oraz zakłócenia generowane przez urządzenia na liniach produkcyjnych.

Wyniki nie budzą wątpliwości co do efektywności rozwiązania. Tradycyjna inwentaryzacja tak wielkiego majątku zajmowałaby zespołowi kilkadziesiąt dni – dzięki technologii RFID czas ten skrócono do... zaledwie 2 dni. Jeszcze większą dysproporcję widać w raportowaniu: proces, który dotychczas trwał 5 dni, po cyfryzacji zajął zaledwie 5 minut.

Kluczowym elementem wdrożenia okazało się autorskie oprogramowanie ISS RFID, które współgra z systemem SAP. Przedsiębiorca docenił szczególnie funkcję „radaru”, która ułatwia odnalezienie konkretnego urządzenia w gąszczu maszyn dzięki analizie siły sygnału radiowego. Jak podkreśla Adam Silny takie testy są fundamentem bezpiecznej transformacji cyfrowej i pozwalają firmom sprawdzić technologię w boju bez ryzyka finansowego.

POTENCJAŁ RFID W HANDLU DETALICZNYM

W branży handlowej systemy ISS RFID mogą znacznie pomóc w przyjmowaniu, wydawaniu i inwentaryzacji wyposażenia oraz majątku firmy między magazynem a sklepami.

Zamiast ręcznego spisania elektroniki czy wyposażenia, pracownicy korzystają z inteligentnego systemu, który w czasie rzeczywistym widzi, gdzie znajduje się dany przedmiot. Z kolei na magazynie stacjonarne anteny automatycznie pilnują wydań i przyjęć towaru, co eliminuje pomyłki przy kompletowaniu dostaw.

Natomiast na zapleczach sklepów najlepiej sprawdzają się czytniki mobilne RFID - ISS Neo. Pozwalają one szybko odnaleźć konkretną rzecz za pomocą funkcji „radaru”, która naprowadza pracownika na sygnał radiowy przedmiotu. Co ważne, system działa sprawnie nawet bez dostępu do internetu, dzięki czemu inwentaryzacja przebiega płynnie i bez przestoju, pozwalając zaoszczędzić czas i uniknąć niepotrzebnych strat.

Pilotaż w autonomicznych sklepach potwierdził, że technologia ISS RFID radykalnie usprawnia inwentaryzację i kontrolę cennego sprzętu (od serwerów po AGD), co przekłada się na mniejsze straty i lepsze wykorzystanie zasobów. Po udanych testach system trafi teraz do kolejnych sklepów i magazynów sieci, pokazując, że technologia RFID sprawdza się w nowoczesnym handlu.

Jeśli **zarządzasz firmą MŚP** i chcesz usprawnić procesy logistyczne, inwentaryzację środków trwałych, zarządzanie narzędziami czy opakowaniami zwrotnymi, **technologia RFID** (identyfikacja za pomocą fal radiowych) jest odpowiednim rozwiązaniem.

Jako partner Pomorskiego Hubu Innowacji Cyfrowych (PDIH) oferujemy możliwość testowania systemów RFID, dzięki czemu zweryfikujesz ich skuteczność i poznasz korzyści przed podjęciem decyzji o inwestycji.

Nasza oferta obejmuje bezpłatne usługi:

szkoleniowo-edukacyjne

wdrożeniowe

badawczo-rozwojowe

doradcze - dobór technologii RFID
(testy 1-dniowe)

doradcze - dobór technologii RFID
(testy 30-dniowe)

Dzięki udziałowi w programie poznasz atuty technologii RFID:

- ✓ optymalizacja procesów → **30-50%** szybsze przyjmowanie towaru,
- ✓ zwiększona efektywność operacyjna → **99%** dokładność inwentaryzacji,
- ✓ znaczna redukcja kosztów → **40-60%** mniej pracy ręcznej,

a także:

- ✓ zminimalizujesz ryzyko wdrożenia - test before invest,
- ✓ przetestujesz technologię w warunkach rzeczywistych,
- ✓ podniesiesz kompetencje zespołu.

By zgłosić się do programu, zapraszamy do kontaktu:

Anna Kłudkowska

specjalista ds. sprzedaży

+48 729 859 906

anna.kludkowska@issrfid.com



DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ

POMOŻEMY w formalnościach!





Fot. Pixabay

LEKI W BAŁTYKU

Podczas awarii kolektora „Czajka” w Warszawie wykazano, że wody Wisły poniżej miejsca zrzutu zawierały znacznie podwyższone stężenia wybranych farmaceutyków. Najwyższe stężenia odnotowano dla paracetamolu i ibuprofenu. Leki, które znajdujemy w wodzie, to lustro dla chorób cywilizacyjnych.



Autorka: Joanna Wiśniowska

Leki w wodzie? Jak to w ogóle jest możliwe?

Prof. dr hab. Piotr Stepnowski, rektor Uniwersytetu Gdańskiego: Nie tylko w wodzie – w środowisku w ogóle. To zjawisko stosunkowo nowe. Choć pierwsze doniesienia sięgają lat siedemdziesiątych, to jednak można uznać, że ostatnie ćwierć wieku stanowiło kluczowy czas rozwoju badań w tym zakresie. W organizmie człowieka pozostaje zwykle tylko część przyjętej dawki leku. Reszta – w postaci niezmienionej lub jako metabolity – jest wydalana i trafia do ścieków komunalnych. Oczyszczalnie usuwają część tych substancji, ale nie wszystkie, dlatego pewien odsetek farmaceutyków przedostaje się do rzek, jezior, wód podziemnych, a dalej do mórz.

Od czego zależy, ile leku wchłonimy?

Od właściwości konkretnej substancji czynnej oraz sposobu jej podania. Biodostępność wielu leków jest ograniczona – czasem organizm wykorzystuje tylko kilka-kilkaście procent dawki. Pozostała część zostaje wydalona w formie niezmienionej lub nieznacznie zmodyfikowanej. Ponieważ leki statystycznie zażywane są przez populację człowieka w sposób ciągły, również ich dopływ do środowiska ma taki charakter. W efekcie w wodach, osadach dennych, glebie, a nawet w roślinach utrzymują się może niskie, ale stałe stężenia farmaceutyków.



Prof. dr hab. Piotr Stepnowski

Z obecności leków w wodzie zdajemy więc sobie sprawę od około 25 lat, czy to oznacza, że ciągle niewiele wiemy o tym problemie?

Przeciwnie – wiemy coraz więcej. Ilość informacji na temat narażenia na obecność leków jak i ich metabolitów w środowisku na całym świecie ciągle rośnie. Niemiecka Agencja Środowiska (Umwelt Bundesamt, UBA) jako pierwsza podjęła się próby uporządkowania tych danych w formie publicznie dostępnej bazy danych PHARMS-UBA (Database - Pharmaceuticals in the Environment). Raport tej agencji z 2021 roku obejmuje dane ponad dwóch tysięcy publikacji z ostatnich trzydziestu lat, jednoznacznie potwierdzających obecność leków i ich produktów przemian w 89 krajach. Łącznie wykryto niemal tysiąc różnego rodzaju substancji czynnych leków oraz ich produkty przemiany... Dane potwierdzają powszechne występowanie farmaceutyków w wodach powierzchniowych, gruntowych, ściekach, osadach oraz wodzie pitnej.

To raczej nie jest dobra wiadomość.

Rzeczywiście. Oznacza to, że wiele farmaceutyków jest względnie trwałych i może przemieszczać się na znaczne odległości. Ich naturalną cechą jest dobra rozpuszczalność w wodzie, co sprzyja transportowi w środowisku wodnym. W przeciwieństwie do klasycznych, hydrofo-



Fot. Pixabay



fot. Jacek Ozdoba / Twitter



Awarie oczyszczalni „Czajka” w Warszawie w sierpniu 2019 i 2020 roku spowodowały zrzut do Wisły milionów metrów sześciennych nieoczyszczonych ścieków.

bowych zanieczyszczeń organicznych, takich jak pestycydy chloroorganiczne czy wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne, nie kumulują się silnie w tkance tłuszczowej organizmów czy w zawiesinach i osadach dennych, lecz pozostają w fazie wodnej. Warto jednak podkreślić, że mówimy o bardzo niskich stężeniach – rzędu nanogramów na litr, czyli miliardowych części grama w litrze wody.

Wydaje się niewiele.

Rzeczywiście są to ilości minimalne. Obrazowo: gdyby do dużego zbiornika wodnego wielkości Jeziora Wdzydzkiego, które ma objętość ok 200 miliardów litrów, wlać szklanek czystego leku – czyli około 200 gramów, uzyskujemy stężenie na poziomie 1 nanograma na litr. Problem polega jednak na tym, że leki projektuje się tak, by wywoływały efekt biologiczny przy bardzo niskich dawkach. Długotrwała ekspozycja organizmów wodnych nawet na takie stężenia może powodować subtelne, ale istotne skutki.

Na przykład?

Hormony estrogenne, takie jak etynyloestradiol, stosowane w antykoncepcji, mogą prowadzić do feminizacji samców niektórych gatunków ryb, zaburzeń rozrodu i spadku liczebności populacji. Antybiotyki z kolei, trafiając do środowiska, są oczywiście nadal bakteriobójcze, ale co gorsza sprzyjają rozwojowi lekooporności. W badaniach prowadzonych w osadzie czynnym oczyszczalni ścieków (m.in. Gdańsk-Wschód) obserwowaliśmy zwiększającą się obecność genów oporności na powszechnie stosowane tetracykliny.

Co to oznacza?

Geny te zawarte w małych fragmentach DNA, zwanych plazmi-

dami, mogą przenosić się między bakteriami, co przyczynia się do narastania problemu antybiotykooporności również tych bakterii, które mogą być przyczyną chorób człowieka. Są też tzw. efekty niecelowe. Doskonałym przykładem jest tutaj diklofenak - powszechnie stosowany u ludzi jako skuteczny lek przeciwzapalny i przeciwbólowy, stanowi śmiertelne zagrożenie u ptaków, wywołując u nich poważne uszkodzenia nerek i prowadząc do ich szybkiej śmierci. Zadaje sobie pani pewnie pytanie jak ten lek trafił do ptaków? Chodzi o sępy – gatunek padlinożerny. W Indiach, Nepalu czy Pakistanie ze względów religijnych, chorego bydła nie poddaje się ubojowi – przez lata zamiast tego podawano mu środki łagodzące ból takie właśnie jak diklofenak. Gdy zwierzęta padły, ich ciała stawały się pokarmem dla sępów właśnie. Spożywając mięso zawierające diklofenak, ptaki ulegały masowym zatruciom w latach dziewięćdziesiątych. W efekcie populacja sępa bengalskiego zmniejszyła się aż o ponad 95 proc. i do dziś z trudem jest odtwarzana.

Jest więcej takich przykładów?

Nie aż tak wiele, ale te dotychczasowe powinny nas skłonić do refleksji, że mamy do czynienia z efektami, których na obecnym poziomie wiedzy często nie jesteśmy w stanie przewidywać. Nie mówiąc już o mieszaninach tych substancji.

Czytałam o badaniu z magazynu „Science”, o tym, że młode łososie po kontakcie z klobazamem, czyli lekiem przeciwlękowym i przeciwdrgawkowym, szybciej pokonywały przeszkody w dotarciu do morza, co mogło być spowodowane nasileniem zachowań ryzykownych. Jednocześnie osłabiała się tendencja do tworzenia ławic, co zwiększało ryzyko ataku na drapieżników.

Bardzo subtelne efekty, prawda? To jeden z przykładów pośredniego zaburzenia równowagi ekologicznej. A skoro przy rybach jesteśmy warto dodać, że dodatkowym źródłem zanieczyszczeń są ich hodowle, gdzie leki przeciwpasożytnicze podaje się profilaktycznie – często w systemach przepływowych, co ułatwia ich rozprzestrzenianie.

Czy leki, które znajdujemy w wodzie, to lustro dla chorób cywilizacyjnych?

W pewnym sensie tak. W środowisku wykrywa się m.in. antydepresanty, leki obniżające ciśnienie jak beta-blokery czy beta-agoniści. Analiza ścieków bywa nawet wykorzystywana do monitorowania konsumpcji substancji psychoaktywnych – w weekendy w dużych miastach notuje się wyższe stężenia niektórych narkotyków.

Czy leki w wodzie mają wpływ na człowieka?

W wodzie pitnej stężenia farmaceutyków są jeszcze niższe – zwykle na poziomie ułamków nanograma na litr. Przy obecnych danych nie ma dowodów, by stanowiły bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia. To jednak obszar wymagający dalszych badań, zwłaszcza w kontekście długotrwałej ekspozycji i efektu mieszanin wielu substancji.

Czyli możemy czuć się bezpieczni?

Raczej jesteśmy na początku drogi. Większość badań koncentruje się dziś na wpływie leków na organizmy wodne.

A rolnictwo?

To istotne źródło emisji. Zwierzęta hodowlane, podobnie jak ludzie, wydalają część podanych leków. Substancje te trafiają do obornika, a następnie jako nawóz naturalny do gleby. W badaniach nad lekami z grupy sulfonamidów - silnych bakteriostatyków wykazaliśmy przed laty, że mogą one także przenikać do gleb, a następnie migrować do wód podziemnych, lub przemieszczać się wraz ze splotem powierzchniowym.

W końcu trafiają do Bałtyku.

Tak, zwłaszcza do strefy przybrzeżnej. Występują tam m.in. hormony, NLPZ-y, antybiotyki, antydepresanty, beta-blokery czy leki przeciwpasożytnicze. Różnice regionalne wynikają głównie z gęstości zaludnienia i lokalnych uwarunkowań.

A sytuacje awaryjne?

Podczas awarii kolektora „Czajka” w Warszawie wykazano, że wody Wisły poniżej miejsca zrzutu zawierały znacznie podwyższone stężenia wybranych farmaceutyków w porównaniu z wodą powyżej punktu zrzutu. Najwyższe stężenia, tym razem na poziomie mikrogramów na litr, a zatem o tysiąc razy więcej niż nanogramy na litr, odnotowano dla paracetamolu oraz dla ibuprofenu i diklofenaku. To już wartości znacznie wyższe, choć wciąż niższe od typowych dawek terapeutycznych. Na szczęście w tym przypadku zanieczyszczenia uległy rozcieńczeniu i biodegradacji na drodze kilkudziesięciu kilometrów w dół rzeki.

Odchodząc od wątku awarii Czajki, dlaczego nowoczesne oczyszczalnie ścieków nie radzą sobie z całkowitym oczyszczeniem z leków?

Bo nie były projektowane z myślą o takich mikrozanieczyszczeniach. Co więcej, na przykład antybiotyki z definicji działają przeciw bakteriom – a to właśnie mikroorganizmy odpowiadają za procesy oczyszczania biologicznego. Nowoczesne technologie (np. ozonowanie, węgiel aktywny) są skuteczne, ale kosztowne i stosowane głównie tam, gdzie jest to konieczne, np. w przemyśle farmaceutycznym.

To kto powinien ponosić odpowiedzialność za to wszystko?

To problem systemowy. W Polsce należymy do europejskich liderów w spożyciu leków bez recepty. Potrzebna jest większa świadomość społeczna i racjonalne stosowanie farmaceutyków. Istotne jest także prawidłowe oddawanie przeterminowanych leków do aptek. Rola przemysłu to projektowanie tzw. „zielonych farmaceutyków”, które zachowują skuteczność, ale szybciej ulegają biodegradacji. Zachęcam do lektury niedawno przygotowanego w naszym zespole Raportu „Leki w środowisku – zagrożenia i wyzwania”, gdzie w bardziej szczegółowy sposób przybliżyliśmy ten problem. Oczyszczalnie zaś powinny być sukcesywnie wyposażone w technologie usuwania mikrozanieczyszczeń. W kontekście polityki ochrony wód należy podkreślić, że Unia Europejska przyjęła zaktualizowaną Dyrektywę o oczyszczaniu ścieków komunalnych, która obowiązuje od 1 stycznia 2025 r. To pierwsza tak kompleksowa reforma przepisów w tej dziedzinie od ponad 30 lat. Nowe regulacje wprowadzają obowiązek stosowania zaawansowanego, tzw. czwartego stopnia oczyszczania ścieków w celu usuwania mikrozanieczyszczeń, w tym farmaceutyków. Obowiązek ten obejmuje przede wszystkim oczyszczalnie o dużej skali. Wdrożenie tego poziomu oczyszczania będzie musiało nastąpić do roku 2045. Rozszerzono także zakres monitoringu o mikroplastiki i inne mniej typowe zanieczyszczenia. Kluczowe znaczenie ma również wdrożenie zasady „zanieczyszczający płaci”, zgodnie z którą producenci leków i kosmetyków mają współfinansować usuwanie mikrozanieczyszczeń. Zmiany te wyraźnie pokazują, że problem obecności leków w środowisku został uznany na poziomie unijnym za istotne wyzwanie regulacyjne i zdrowotne. Oznacza to przejście od etapu monitorowania zjawiska do systemowych działań, ograniczających emisję farmaceutyków do środowiska.

A jak do tego wszystkiego ma się zmiana klimatu?

Nie zwiększa bezpośrednio ilości leków w środowisku, ale wpływa na ich transport, rozkład i dystrybucję. Wyższe temperatury, czy zmiany przepływów, wód mogą modyfikować tempo degradacji i przemieszczania się związków chemicznych. W świecie dynamicznych zmian musimy uważnie monitorować nowe typy zanieczyszczeń – farmaceutyki są jednym z nich.

NIERUCHOMOŚCI ZA GRANICĄ

KAPITAŁ PODAŻA ZA SŁOŃCEM

Drugi dom w Hiszpanii, Włoszech czy Chorwacji to dziś nie tylko spełnienie marzeń o słońcu i relaksie, ale przede wszystkim sposób na ulokowanie kapitału w innej walucie.

Autorka: Ewa Karendys





Czy Polakom, którzy kupują drugie domy za granicą, znudziła się już Hiszpania?

Zainteresowanie Hiszpanią jest stabilne, ale zmieniają się powody zakupu mieszkania za granicą. Po spektakularnym boomie nabywania nieruchomości widzimy spadek popytu – zarówno jeśli chodzi o nieruchomości za granicą, jak i w Polsce.

Ostatnie lata były prawdziwym eldorado dla właścicieli mieszkań. Mocno rosła ich wartość, dość wysokie były stawki czynszów, co wiązało się m.in. z napływem uchodźców z Ukrainy. To wszystko sprawiło, że nieruchomości były postrzegane jako dobra inwestycja.

Dziś już tak nie jest?

Nadal są dobrą lokatą kapitału. Ale patrząc na zwroty, jakie można osiągać z najmu czy to długo- czy krótkoterminowego, inne klasy aktywów mogą dać wyższe zyski. To właśnie dlatego inwestowanie w mieszkania wydaje się mniej opłacalne. Dzisiaj jesteśmy w innym czasie, inflacja nie jest już tak wysoka, stopy procentowe spadają.

Czym kierują się więc rodacy, którzy chcą kupić wakacyjny dom poza Polską?

Najczęstszy pojawiający się argumentem to chęć posiadania bezpiecznej lokaty kapitału w innej walucie. Ludzie chcą zabezpieczyć swoje oszczędności.

Wracając do Hiszpanii, na tym rynku w ostatnim czasie pojawiło się wiele wyzwań – choćby zmiany w prawie dotyczące najmu turystycznego. Od kwietnia 2025 roku, żeby wynajmować mieszkanie turystom, potrzebna jest zgoda wspólnoty mieszkaniowej. Nie jesteśmy w stanie zagwarantować klientom, że licencja dla danej nieruchomości na pewno będzie wydana. Kiedyś było to zdecydowanie łatwiejsze do przewidzenia.

Które kierunki najbardziej kuszą Polaków?

Drugie miejsce zaraz po Hiszpanii pod względem zainteresowania zajmuje,



BARTŁOMIEJ TWOREK

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej, od 18 lat związany z rynkiem deweloperskim oraz inwestycyjnym. Właściciel Realty Bridge, firmy doradczącej w zakresie zakupu nieruchomości za granicą.

o dziwo, Bułgaria, później mamy Grecję i Cypr. Na kolejnym miejscu przed eskalacją konfliktu na Bliskim Wschodzie był Dubaj – choć w największym mieście Zjednoczonych Emiratów Arabskich liczba transakcji ostatnio spadała, bo powstało tam już bardzo dużo nieruchomości. W Dubaju największe zwroty są z nieruchomości premium położonych w pierwszej linii brzegowej. Za widok turyści z całego świata są naprawdę gotowi wiele zapłacić. Jednocześnie wynajem apartamentu z dwoma, trzema sypialniami, mimo wysokiej ceny, i tak jest często tańszy niż topowe hotele.

Dubaj długo uchodził za atrakcyjny kierunek i bezpieczną przystań. Ale wojna na Bliskim Wschodzie zmienia ten wizerunek. Rzeczywiście, wojna na Bliskim Wschodzie sprawiła, że na rynku pojawiło się więcej ofert. Niektórzy inwestorzy chcą pozbyć się nieruchomości. Pojawiły się również przeceny w ofertach deweloperów. Ale chętnych raczej w obecnej sytuacji nie ma. Klientom nie proponujemy obecnie Dubaju. Kiedy sytuacja się uspokoi, wznowimy sprzedaż.

Można spodziewać się spadków cen?

Myślę, że ceny się ustabilizują. Natomiast nie sądzę, że będą spadać, mogą natomiast pojawić się drobne korekty.

Kiedy Dubaj traci, inne kierunki zyskują?

Na pewno kierunki europejskie, które gwarantują większe bezpieczeństwo. Kiedy przestrzeń powietrzna na Bliskim Wschodzie jest czasowo zamykana, ludzie zaczynają myśleć o lokalizacjach do których można dojechać samochodem. Zyskać mogą więc Włochy, Grecja, Hiszpania czy Chorwacja.

Jaka minimalna kwota pozwoli spełnić marzenie o zakupie mieszkania za granicą?

Inwestorzy najczęściej dysponują budżetem między 250 tys. a 500 tys. euro – czyli zbliżonym do cen mieszkań inwestycyjnych w Warszawie. Oczywiście, tańsze opcje też są dostępne, ale zwykle w słabszych lokalizacjach. Przy podobnym budżecie za granicą inwestorzy często dostają jednak wyższy standard, bo mieszkania są nierzadko wykończone pod klucz.

A jaki jest dziś próg wejścia dla mniej zamożnych inwestorów? Gdzie zaczyna „Kowalski”?

Jeszcze trzy lata temu można było znaleźć mieszkania w Bułgarii za 45–50 tys. euro. Dziś to już przeszłość. Ceny mocno wzrosły m.in. w związku z perspektywą wejścia tego kraju do strefy euro. Bułgaria nadal pozostaje jednym z najbardziej dostępnych kierunków – choć obecnie, żeby myśleć o sensownej nieruchomości, trzeba liczyć się z budżetem powyżej 80 tys. euro.

Kto kupił przed 1 stycznia 2026 r., czyli przed wejściem Bułgarii do strefy euro, sporo zyskał?

Rzeczywiście, zdarzały się transakcje, gdzie inwestorzy zarobili nawet 30 proc. wartości zakupu w rok. Kupili mieszkanie, wynajęli, a gdy ceny urosły – sprzedali z zyskiem. Dziś nie ma już co liczyć na tak spektakularne wyniki w krótkim czasie, ale

wciąż są miejsca, gdzie taka inwestycja może się po prostu opłacać.

A Grecja i Włochy? To popularne kierunki?

Włochy wciąż przyciągają inwestorów, choć nowych mieszkań jest tam mniej. Rynek deweloperski nie jest tak rozwinięty jak w Hiszpanii, więc przeważają nieruchomości z rynku wtórnego.

Grecja przez lata była mniej dostępna dla inwestorów zagranicznych – odstraszały ich skomplikowane procedury i wysokie koszty transakcyjne, w tym notarialne.

Dziś sytuacja się poprawia. Wprowadzono elektroniczne rejestry nieruchomości i uproszczono formalności, co pozwala szybciej sprawdzić wszystkie dokumenty i bezpieczniej kupić mieszkanie. Dodatkowo programy wizowe dla osób spoza Unii Europejskiej otwierają rynek dla nowych inwestorów. Dzięki tym zmianom Grecja staje się coraz bardziej przyjaznym i atrakcyjnym miejscem dla osób szukających nieruchomości na wynajem czy własny drugi dom.

Jak wygląda zainteresowanie Chorwacją – czyli jednym z ulubionych krajów Polaków na wakacje? Niedawno wróciłam z Zadaru i byłam zaskoczona tym, jak wiele buduje się w okolicy.

Jeszcze kilka lat temu rynek nieruchomości wydawał się tam mocno ograniczony, ale dziś widać znaczący wzrost aktywno-





ści. Coraz więcej inwestycji powstaje w popularnych miejscowościach – można też znaleźć takie, które są realizowane przez polskich przedsiębiorców.

Drugiego domu w Chorwacji szukają przede wszystkim osoby zakochane w tym kraju, które często przyjeżdżają tam na wakacje i zapragnęły mieć drugi dom. Klientom radzimy, żeby szukali takich inwestycji, które są już na ukończeniu lub rozglądali się na rynku wtórnym. W Chorwacji obowiązuje zakaz prowadzenia prac budowlanych w sezonie urlopowym. To może wpływać na dotrzymanie terminów realizacji.

Na Cyprze deweloperzy kuszą wysokimi zwrotami z inwestycji. Rzeczywiście inwestowanie na tym rynku się opłaca?

Południowy Cypr jest stosunkowo drogi, ale oferuje wysoki standard, nieruchomości są w pełni wykończone i wyposażone, nie trzeba martwić się na przykład o meble. Obecnie dość popularne są domy szeregowe w znanych kurortach, w okolicach Larnaki czy Ajia Napy. Cypr jest bezpieczną przystanią dla kupujących z całego świata – wiele osób z rejonu basenu Morza Śródziemnego, ale i Izraela czy Arabii Saudyjskiej lokuje tu swój kapitał.

Przyciągają ich właśnie zyski?

Raczej kwestia bezpieczeństwa. Natomiast zwroty są dobre, bo sezon jest długi. Cypr to jeden z nielicznych regionów w Europie, który ma ok. 320–340 słonecznych dni w roku. Pogoda sprzyja: kiedy u nas zimą było -20 stopni, na Cyprze była łagodna wiosna: temperatura sięgała ok. 15 stopni.

Jakie zwroty z inwestycji za granicą są realne?

Wiele zależy od firmy, która będzie zarządzała naszą nieruchomością. Bezpieczna wartość, którą podajemy klientom to między 4 a 12 proc., w zależności od lokalizacji. W większości nieruchomości, które są wynajmowane krótkoterminowo w wakacyjnych kurortach, osiągają ok. 8 proc., przy dobrym zarządzaniu.

Przed zaostrzeniem konfliktu na Bliskim Wschodzie Azja była postrzegana jako bezpieczniejsza alternatywa dla Europy. Jednocześnie coraz więcej mówi się o Polakach kupujących nieruchomości w Tajlandii czy na Bali. Ten kierunek rzeczywiście zyskuje na popularności?

Azja przyciąga przede wszystkim ceną – to jej największy atut. Mieliśmy w ofercie nieruchomości m.in. w Tajlandii, na Koh Samui i Phuket a także w Indonezji - na Bali - ale zainteresowanie ze strony polskich klientów nie było aż tak duże, jak można by się spodziewać.

Z jednej strony kusi niższy próg wejścia (już nawet 10-11 tys. zł za mkw. w przypadku wykończonego i umeblowanego apartamentu), z drugiej – pojawiają się obawy dotyczące bezpieczeństwa i formy własności. W wielu przypadkach inwestor nie staje się właścicielem nieruchomości w klasycznym rozumieniu, tylko korzysta z niej w ramach długoterminowego użytkowania. Proces zakupu bywa bardziej złożony i wymaga wsparcia lokalnych prawników, ale ich rolę jest właśnie zabezpieczenie inwestora.

Dla wielu cena może być kluczowym argumentem. W Tajlandii za 400–500 tys. zł można kupić apartament w nowoczesnym kompleksie – czego w dobrej lokalizacji w Polsce raczej nie znajdziemy.

Te rynki są coraz bardziej aktywne – przyciągają zarówno zagranicznych inwestorów, jak i deweloperów, zwłaszcza w najbardziej popularnych lokalizacjach turystycznych, takich jak Phuket czy Koh Samui. To właśnie takie miejsca – nadmorskie, nastawione na turystykę – cieszą się największym zainteresowaniem.

Czy pojawiają się dziś nowe, mniej oczywiste kierunki, które zaczynają przyciągać inwestorów?

Jednym z nich jest Oman. Ten kraj uważnie przyglądał się temu, co wydarzyło się w Dubaju. I postanowił pójść w podobnym kierunku. Zmieniono przepisy i dziś zagraniczni inwestorzy mogą kupować tam nieruchomości na własność – choć tylko w wybranych miejscach.

To daje większe poczucie bezpieczeństwa i zachęca do inwestowania. Oman stawia też na stabilność – unika konfliktów i podkreśla, że jest jednym z bezpieczniejszych krajów w regionie.

Nowe inwestycje powstają zarówno w stolicy, Muskacie, jak i na południu kraju, gdzie rozwijają się kurorty nastawione na turystów.

To kierunek z dużym potencjałem, ale problemem wciąż jest niewielka liczba bezpośrednich lotów – a im trudniej tam dotrzeć, tym wolniej może rosnąć zainteresowanie.

A ceny?

Są bardzo atrakcyjne – wyraźnie niższe niż w Polsce. Wynika to m.in. z niższych kosztów pracy. Ceny apartamentów zaczynają

się od około 100–140 tys. dolarów, a zdarzają się też tańsze – na przykład około 117 tys. dolarów za lokal o powierzchni ok. 55 mkw.

Wiele z nich jest już niemal gotowych do zamieszkania – wykończonych, wymagających jedynie umeblowania.

Można zakładać, że wraz ze wzrostem zainteresowania tym rynkiem ceny będą rosły.

A Wyspy Zielonego Przylądka? Słyszałam od pośredników, że to jeszcze nieodkryty kierunek z potencjałem na wysokie zwroty. Przyglądaliśmy się temu rynkowi, natomiast wśród naszych klientów nie wzbudził on większego zainteresowania.

Za duże ryzyko?

Podobnie jak w przypadku Omanu, głównym problemem jest dostępność. Przez jakiś czas funkcjonowały połączenia, ale raczej czarterowe niż regularne. To oznacza, że podróż jest dłuższa i bardziej skomplikowana. Nawet przy bezpośrednim locie trzeba liczyć się z czasem przelotu rezerwy co najmniej siedmiu godzin. Dla wielu osób to istotna bariera.

Czy trafiają do was rozczarowani klienci, którzy kupili nieruchomość za granicą, ale nie przyniosła ona oczekiwanych zwrotów? Niedawno rozmawiałam z Polakiem, który kupił trzy apartamenty w Tajlandii. Wcześniej sprzedał dom w Hiszpanii. Powód? Zaostrzające się przepisy dotyczące najmu i... za wysokie temperatury.

Tak, zdarzają się takie sytuacje, choć najczęściej problem nie leży w deweloperze, a w organizacji najmu. Największe rozczarowanie pojawiają się, gdy ktoś kupuje nieruchomość na własną rękę i potem nie może jej wynająć.



Część agencji, które zajmują się zarówno sprzedażą, jak i wynajmem, zwykle nie zarządza nieruchomościami spoza własnej oferty. Dlatego wielu inwestorów nie znajduje firmy do obsługi najmu i trafia do nas z pytaniami: „Czy możecie polecić kogoś, kto się tym zajmie?”. Niestety, nie zawsze możemy pomóc – lokal może być położony w miejscu, gdzie wynajem nie jest opłacalny, albo odległe dojazdy na sprzątanie i wymianę pościeli sprawiają, że całe przedsięwzięcie traci sens. Dlatego większość agencji ogranicza się do konkretnych, sprawdzonych miejsc. Niektóre lokalizacje po prostu się nie kalkulują.

Kto dziś kupuje drugi dom za granicą – elita wielkich miast, przedsiębiorcy, lekarze i specjaliści?

Najczęściej są to przedsiębiorcy, właściciele firm, prawnicy i lekarze – osoby, które samodzielnie zarobiły i odłożyły kapitał, który mogą teraz bezpiecznie zainwestować. Oczywiście zdarzają się też osoby z wysokimi dochodami, np. menedżerowie zagranicznych korporacji, którzy inwestują premie, ale największą grupę stanowią ci, którzy prowadzą biznes. Nie brakuje też wyjątkowych historii – szukaliśmy mieszkania dla nauczycielki, która chciała przeprowadzić się za granicę na emeryturze.

Udało się?

Tak, wybrała Grecję. Sprzedała swoje mieszkanie w Polsce i poleciała na Kretę, tam prowadziła zdalne korepetycje.

Ceny mieszkań nad polskim morzem rosną w szybkim tempie. Czy w związku z tym Polacy coraz chętniej szukają okazji za granicą?

Zastój na rynku jest zauważalny nie tylko w segmencie premium, ale w nieruchomościach w ogóle. Widać to choćby po liczbie reklam inwestycji deweloperskich, które w Polsce przewijają się w mediach. Część osób wstrzymuje się z zakupem, obawiając się wysokich cen, a także niepewnej sytuacji geopo-

litycznej. W takich warunkach inwestowanie za granicą staje się atrakcyjną alternatywą – czasem bezpieczniejszą, a często też bardziej przystępną cenowo.

Na co uważać przy zakupie nieruchomości za granicą, żeby nie żałować decyzji?

Zawsze powtarzamy, że kluczowe jest zaufanie do agencji i agentów, z którymi współpracujemy. To nasza praca – weryfikujemy oferty, przeprowadzamy klienta przez cały proces zakupu i dbamy o to, by nie pojawiły się po drodze żadne niespodzianki. A jeśli coś się takiego zdarzy, pomagamy to rozwiązać.

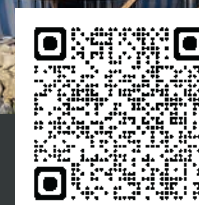
Najbezpieczniej jest inwestować w nieruchomości z rynku pierwotnego – mamy wtedy pewność, że nie ma ukrytych wad prawnych. Na rynku wtórnym zdarzają się hipoteki czy inne obciążenia, które mogą opóźnić lub skomplikować transakcję. Do tego dochodzą dodatkowe podatki – w wielu krajach coś w rodzaju polskiego PCC – które zwiększają koszty zakupu. Jeżeli jest taka możliwość, warto rozważyć niewielkie finansowanie kredytem. Bank, który udziela kredytu, dodatkowo sprawdza nieruchomość i jej dokumenty. W praktyce oznacza to dodatkową ochronę – bank nie przyzna kredytu na nieruchomość z niepewnym statusem prawnym.

Najważniejsze jest jednak, by decyzję przemyśleć i nie podejmować jej ad hoc. Sprawdzić oferty, wybrać kilka interesujących, pojechać na miejsce, obejrzeć nieruchomość, porozmawiać z właścicielem czy przedstawicielem i dopiero wtedy zdecydować o zakupie.

Czyli nie kierować się tym, że w Marbelli kupił sąsiad czy znajomy – „to ja też tam kupię”?

Dobrze jest mieć sąsiadów w pobliżu, ale na pewno nie powinno to być głównym powodem, dla którego inwestujemy za granicą.

Twój drugi dom w Chorwacji



DALMA PARK

Nowoczesne domy na kameralnym osiedlu Dalma Park w Zatonie, 10 km od Zadaru, przy pięknym chorwackim wybrzeżu. Domy z widokiem na las i góry Velebit, blisko luksusowych willi. Prywatne miejsca parkingowe i basen dostępne dla mieszkańców.



POLSKIE OSIEDLE W CHORAWCJI



METRAŻ 74 m² + TARAS Z OGRODEM



30 MIN DO LOTNISKA W ZADARZE



PIASZCZYSTE PLAŻE



WYSPI VIR I PAG



WYKOŃCZENIE „POD KLUCZ” ZWROT Z INWESTYCJI (OBSEUGA WYNAJMU W SEZONIE)

kontakt@dalmapark.com

www.dalmapark.com



Fot. Pixabay



Fot. mat. Realty Bridge





DRUGIE ŻYCIE CUKROWNI

JAK ZBUDOWAĆ NOWE SERCE MIASTA

- Mamy ambicję stworzyć kompleks o ponadlokalnym znaczeniu, który będzie ściągał do Pruszcza Gdańskiego zarówno ludzi z Trójmiasta, jak i miast sąsiadujących – mówi Krzysztof Granatowicz, dyrektor kreatywny NDI Development – firmy, która na terenie dawnej Cukrowni „Pruszcz” realizuje wielofunkcyjny projekt łączący zabudowę mieszkaniową, funkcje usługowe oraz rewitalizację zabytkowego kompleksu.

Ewa Karendys: Trudno oprzeć się wrażeniu, że wielu deweloperów nadużywa haseł takich jak mixed-use czy „miasto 15-minutowe”. Co musi mieć dzisiaj osiedle, by rzeczywiście było wielofunkcyjne?

Krzysztof Granatowicz, dyrektor kreatywny NDI Development: Zgadzam się z tym, że dobre idee są często nadużywane. Ukuty przez Carlosa Moreno termin „miasto 15-minutowe” opisuje model codzienności, w którym podstawowe potrzeby można zaspokoić w zasięgu 15-minutowego spaceru. Nasz projekt, realizowany na terenie dawnej cukrowni w centrum Pruszcza Gdańskiego, dobrze wpisuje się w tę ideę. W przypadku koncepcji mixed-use nadrzędne znaczenie ma właśnie lokalizacja: inaczej kształtuje się przestrzeń w śródmieściu, inaczej na peryferiach. Jeszcze inaczej wygląda to w sytuacji, gdy - jak w naszym przypadku - pracujemy z zabytkiem o pierwotnie odmienną funkcji i przekształcamy go w tętniącą życiem tkankę miejską.

Bez jakich funkcji nie obędzie się dzisiaj dobre osiedle mixed-use? Myślę, że ważna jest różnorodność i niepowielanie istniejących funkcji. W Pruszczu Gdańskim zagospodarujemy ok. 20-hektarowy teren dawnej cukrowni. Na jednej czwartej powierzchni mamy ulokowany zabytkowy kompleks przemysłowych budynków. To około 30 historycznych obiektów powstających na przestrzeni blisko 120 lat. W zabytkowym kompleksie planujemy ok. 15 tys. mkw. powierzchni usługowej. Trzeba wiele wysiłku,

by połączyć ze sobą zabytkowe budynki tak, aby funkcjonalnie stworzyły spójną całość. W sąsiedztwie historycznych budynków cukrowni powstanie ok. 1700 mieszkań. Lokale usługowe planowane są też w parterach nowych budynków. Powstanie intensywna przestrzeń o śródmiejskim charakterze, która ma szansę stać się sercem Pruszcza Gdańskiego.

Do zabytkowych obiektów dawnej cukrowni wróci życie?

W parterach lokowane będą najbardziej pożądane funkcje, czyli gastronomia i handel. Na wyższych kondygnacjach planujemy funkcje biurowe oraz lokale związane z branżą zdrowia i urody. Stary budynek stolarni, samotnie stojący nad Radunią, planujemy przeznaczyć na klub muzyczny. Masyw cukrowni będzie stanowił swoisty ekran akustyczny dla zabudowy mieszkaniowej. Na zewnątrz chcemy zrealizować miejski ogród oraz tereny rekreacyjno-sportowe.

Choć funkcja biurowa to ważny komponent wielofunkcyjnych kompleksów, to wielu inwestorów z niej dziś rezygnuje. Boom na pracę zdalną mocno spowolnił ten rynek. Tak dzieje się na przykład na terenach Młodego Miasta w Gdańsku - gdzie zamiast funkcji biurowej powstają mieszkania lub apartamenty na wynajem.

Rzeczywiście pandemia sprawiła, że wielu ludzi przeszło na pracę zdalną. Natomiast człowiek potrzebuje kontaktu z drugą osobą. Nie zgadzam się z tezą, że popyt na powierzchnie biuro-

we jest w odwrocie. Nadal obserwujemy zainteresowanie najmem powierzchni w nowoczesnych, klimatycznych biurach. W Cukrowni planujemy około 3800 mkw. powierzchni biurowej.

Najem krótkoterminowy i PRS (Private Rented Sector), czyli najem instytucjonalny, są rozwiązaniami, które oczywiście wychodzą naprzeciw potrzebom rynku, natomiast ich przesadne nasycenie powoduje utratę więzi społecznych. W takich modelach zabudowy łatwiej o anonimowość mieszkańców, słabsze relacje sąsiedzkie i ograniczone życie w przestrzeni publicznej. Aby wykreować tętniące życiem miejsce trzeba więc zachować odpowiednie proporcje tego typu funkcji. Natomiast decyzje poszczególnych nabywców dotyczące ewentualnego wynajmu krótkoterminowego - już nie zależą od nas.

Co zrobić, by przemysłowy teren nie był tylko ładnie zagospodarowaną przestrzenią, ale miejscem, które naprawdę tętni miejskim życiem?

Zabudowę będziemy realizować zgodnie z wytycznymi planu miejscowego oraz warunkami technicznymi. Jednocześnie chcemy zadbać o jakość przestrzeni - w centralnej części inwestycji planujemy duży plac zabaw, ulokowany w zielonym kwartale. Powstaną także zbiorniki retencyjne, do których realizacji jesteśmy zobligowani - będą zatrzymywać wodę opadową na terenie inwestycji. Zależy nam jednak, by nie były to wyłącznie elementy infrastruktury, dlatego nadamy im charakter przestrzeni rekreacyjnych i spacerowych.

We wskazanych w planie miejscowym parterach wprowadzimy różnorodne funkcje usługowe ożywiające przestrzeń publiczną natomiast w samej zabytkowej cukrowni planujemy duży food hall oraz kilka kawiarni, które, mamy nadzieję, będą przyciągać zarówno lokalną społeczność, jak i gości spoza okolicy.

Na terenach rekreacyjnych przypisanych do Cukrowni pojawią się zarówno przestrzenie wypoczynkowe, jak i sportowe. Mamy ambicję, by wyciągać ludzi sprzed ekranów i zachęcać ich do aktywnego spędzania czasu na zewnątrz, choć wiemy, że to nie jest łatwe.

Wzdłuż Raduni powstanie ogólnodostępny ciąg rekreacyjno-sportowy, m.in. z kortem do gry w padla - jesteśmy w trakcie rozmów z potencjalnymi najemcami. Całą tę przestrzeń chcemy wypełnić możliwie różnorodnymi formami aktywności.

Czy teren dawnej cukrowni będzie przyjazny pieszym i rowerzystom?

Jak najbardziej. Jedną z kluczowych przestrzeni całej inwestycji będzie część pieszo-jezdna - planujemy tam strefę typu woonef. Przestrzeń publiczną będzie w dużej mierze koncentrować się wokół cukrowni. Powstanie plac miejski oraz zielona przestrzeń w formie ogrodu miejskiego.

Jak będzie żył ten fragment miasta, kiedy inwestycja będzie już gotowa? Kto i w jaki sposób będzie z niego korzystał na co dzień?

Chcemy wykreować przestrzeń o śródmiejskim charakterze

- przyjazną, nasyconą zielenią i zaprojektowaną z myślą o ludziach. Dużym wyzwaniem jest dla nas tak wysoki współczynnik miejsc postojowych - 1,5 miejsca na mieszkanie. To parametr rzadko spotykany w centrach miast, które dziś raczej odchodzą od tak dużego nasycenia parkingami na rzecz przestrzeni dla pieszych, rowerzystów i transportu publicznego. Dlatego robimy wszystko, by nie eksponować samochodów na poziomie terenu - parkingi będą w maksymalnym stopniu ukryte pod ziemią.

Mamy ambicję stworzyć kompleks o ponadlokalnym znaczeniu, który będzie ściągał do Pruszcza Gdańskiego zarówno ludzi z Trójmiasta, jak i z sąsiednich miast. Cukrownia to także interesujące wyzwanie architektoniczne - z jednej strony podchodzimy z dużym szacunkiem do historii i istniejącej tkanki, z drugiej zaś chcemy dodać współczesny akcent. Połączenie historii z nowoczesnością uważam za najtrafniejsze podejście do kształtowania architektury. Chcemy, aby nasz projekt stał się architektoniczną wizytówką nowoczesnego Pruszcza Gdańskiego.



KRZYSZTOF GRANATOWICZ

dyrektor kreatywny NDI Development

Architekt i urbanista z ponad 20-letnim doświadczeniem w realizacji i projektowaniu. Absolwent Wydziału Architektury i Urbanistyki Politechniki Gdańskiej. Od 2006 roku związany z NDI S.A., gdzie zdobywał doświadczenie jako inżynier przy prestiżowych inwestycjach, m.in.: przebudowa kamienic w dzielnicy South Kensington w Londynie oraz budowie Złotej 44 w Warszawie. Jako architekt budowy pracował przy realizacji Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego. Od 2021 roku związany z NDI Development, gdzie zajmuje się m.in. strategią inwestycyjną i analizami urbanistycznymi.

POMORSKA FALA

OD AMBITNYCH PLANÓW DO CODZIENNEJ FRUSTRACJI

Miał być biletową rewolucją na miarę europejskich metropolii, a stał się najdroższym i najbardziej krytykowanym projektem technologicznym Pomorza. Dlaczego Fala - regionalny system płatności za bilety - zamiast ułatwiać życie, budzi frustrację pasażerów i drenuje budżety samorządów?

Autorka: Marta Dworak

Foto: Karol Kacperski



Przystanek autobusowy, godzina szczytu. Pasażer zamiast patrzeć na nadjeżdżający pojazd, nerwowo odświeża w telefonie aplikację, bo ta po raz kolejny odmówiła posłuszeństwa. Tak wgląda codzienność tysięcy użytkowników Fali – wartego 150 mln zł systemu płatności za bilety, który w założeniach miał upraszczać podróżowanie, a w praktyce stał się dla wielu technologicznym torem przeszkód, za który samorządy płacą dziś rekordowo wysoką cenę.

POMORSKA FALA: AMBITNA WIZJA CZY TECHNOLOGICZNY EKSPERYMENT?

Fala obejmuje transport kolejowy (pociągi regionalne Polregio i PKP SKM w Trójmieście) oraz komunikację miejską w Gdańsku, Gdyni, Słupsku, Władysławowie, Chojnicach, Lęborku, Pucku i Wejherowie. Idea jest prosta: jeden system i aplikacja łącząca wszystkich przewoźników.

Do dyspozycji pasażerów jest ponad 6 tysięcy punktów sprzedaży i weryfikacji biletów – od prostych czytników, umożliwiających szybki zakup biletu jednym dotknięciem karty, po terminale z ekranem dotykowym, gdzie można wybrać taryfę lub sprawdzić stan e-portmonetki. Wszystkie bilety są

elektroniczne i przypisane do nośnika użytkownika – karty lub aplikacji mobilnej.

Płatność odbywa się bez papierowych wydruków, a kontrola biletu sprowadza się do odczytu cyfrowego tokena. Ale uwaga: domyślnie system kupuje bilet pełnopłatny, a zakup ulgowego, lub kilku biletów na raz, wymaga ręcznej konfiguracji w terminalu. To właśnie te drobne utrudnienia sprawiają, że Fala zamiast ułatwiać codzienne podróże, dla wielu stała się źródłem frustracji.

Rewolucyjnym pomysłem Fali miał być jeden bilet, który automatycznie dobierałby najkorzystniejszą taryfę dla pasażera na koniec dnia. To właśnie ten poziom zaawansowania technologicznego okazał się największym wyzwaniem. Aby system działał poprawnie, pasażer musi skrupulatnie rejestrować każde wejście i wyjście z pojazdu. Tymczasem część samorządów nie wymaga takiej rejestracji, a użytkownicy skarżą się na błędy w aplikacji.

Efekt? Wizja „inteligentnego biletu” zderzyła się z twardą, analogową rzeczywistością. Zamiast wygodę pojawiły się bariery technologiczne, a koszty systemu – już i tak wysokie – zaczęły drastycznie przekraczać pierwotne założenia.



96 500 000 zł

tyle łącznie musieliby oddać partnerzy,
gdyby zamknęli projekt. Szacunek
powstał na koniec 2025 roku

PRZYKŁADOWE DOPŁATY MIAST DO SYSTEMU FALA W 2026 ROKU:

Miasto	Planowana dopłata (2026 r.)
Gdańsk	10 500 000 zł
Gdynia	12 300 000 zł
Słupsk	2 000 000 zł
Chojnice	737 500 zł
Lębork	372 500 zł

KOSZTY ROSNĄ, BUDŻETY CIERPIĄ

Investycja już na starcie złapała pokaźne opóźnienia. Pierwsze harmonogramy zakładały wdrożenie systemu Fala już w 2021 roku, co okazało się niewykonalne. Udało się dopiero w połowie 2024 roku. Dziś, w marcu 2026 roku, system działa, ale trudno mówić o sukcesie.

Poza krytyką pasażerów, największym problemem dla samorządów stały się pieniądze. Jak wyjaśnia Jakub Winiewski z Urzędu Miasta Gdyni roczna dopłata miasta do systemu Fala w 2026 r. ma wynieść 12,3 mln zł – prawie dwa razy więcej niż zakładano trzy lata temu. To efekt wyższych kosztów funkcjonowania systemu. Dla porównania: w Słupsku roczna dopłata do systemu wzrosła do 2 mln zł brutto.

Za projekt odpowiedzialna jest spółka InnoBaltica, w której współnikami są pomorskie gminy, samorząd województwa, miejskie zakłady transportowe oraz największe uczelnie regionu – Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska i Gdański Uniwersytet Medyczny. **Samorzady tłumaczą wyższe koszty drastyczną zmianą otoczenia makroekonomicznego: skumu-**

lowaną inflacją oraz gwałtownym wzrostem wynagrodzeń w sektorze IT. Prognozy nie przewidywały takich czynników jak globalna pandemia, wojna w Ukrainie czy wywołany nią szok energetyczny.

- Koszty systemu Fala są pokrywane z rekompensat wypłacanych przez samorzady uczestniczące w projekcie, ustalanych na podstawie faktycznie ponoszonych kosztów operacyjnych – tłumaczy Monika Ostrowska, rzeczniczka prasowa spółki InnoBaltica. - Wstępne prognozy finansowe powstawały osiem lat temu, w latach 2018–2025 skumulowana inflacja w Polsce w tym okresie przekroczyła 54 proc., a wynagrodzenia w sektorze IT wzrosły o ponad 95 proc. – wskazuje Ostrowska.

Ten finansowy rozdźwięk wyraźnie widać w budżecie największego z udziałowców - miasta Gdańsk. Po odebraniu systemu w czerwcu 2024 roku ruszyła faza eksploatacyjna [bieżącego utrzymania – red.], która w pierwszym roku pochłonęła 5 mln zł, a w 2025 roku - 15,5 mln zł. Na 2026 rok zaplanowano 10,5 mln zł – wylicza Paulina Chelmińska z Urzędu Miejskiego w Gdańsku.

Sytuacja Gdańska jest o tyle zagadkowa, że miasto prognozuje spadek wydatków na system w momencie, gdy inne gminy notują rekordowe wzrosty. Magistrat unika jednak odpowiedzi na pytanie, czy planowana obniżka wynika z realnej optymalizacji systemu, czy jest jedynie wstępnym szacunkiem, który może zostać „urealniony” w drodze nowelizacji budżetu. Biorąc pod uwagę, że InnoBaltica wciąż nie wyłoniła w przetargu docelowego operatora systemu, każda próba sztywnego planowania kosztów na rok 2026 wydaje się obarczona dużym ryzykiem błędu.

W systemie Fala głównym powodem rosnących wydatków stało się ryzyko operacyjne. InnoBaltica już trzykrotnie próbowała wyłonić podmiot odpowiedzialny za docelową obsługę systemu, ale wyceny firm z branży IT i płatności znacznie przekraczały założony budżet. Rynek wycenia odpowiedzialność za system – i przepływające przez niego środki pasażerów – znacznie drożej, niż przewidywali projektanci Fali. Przyczyny? Skomplikowana architektura systemu, częste błędy i wysokie ryzyko wizerunkowe.

Efektom tej patowej sytuacji są tymczasowe umowy z dotychczasowym wykonawcą systemu, firmą Asseco Data Systems. Dzięki nim platforma wciąż działa, dopóki nie zostanie wyłoniony stały operator. Nie można jednak traktować tego jako ostatecznego rozwiązania.

Jak przyznaje InnoBaltica, tryb „z wolnej ręki” był konieczny, by zapewnić ciągłość działania systemu, ale ma swoją cenę.

- Taka tymczasowa umowa wprowadza ograniczenia w zakresie modyfikacji i rozwoju systemu – stwierdza Monika Ostrowska. – Jest jednak nieco korzystniejsza cenowo niż warunki z unieważnionych przetargów. Trwający przetarg powinien pozwolić wybrać ofertę, która zapewni sprawne działanie systemu przy akceptowanych kosztach. Jesteśmy też przygotowani na scenariusz, w którym nie pojawią oferty z akceptowalnymi cenami.

Wykonawca trzyma więc InnoBaltikę w szachu – system musi działać, zwłaszcza po wyeliminowaniu konkurencji.

FRUSTRACJA ZAMIAST WYGODY

W praktyce system Fala tworzy monopol na sprzedaż biletów okresowych, które od połowy sierpnia 2025 roku można nabyć wyłącznie przez ten system. To skutek porozumienia między spółką InnoBaltica a organizatorami transportu: Zarządem Transportu Miejskiego (ZTM) Gdańsk i Zarządem Komunikacji Miejskiej (ZKM) Gdynia. Sprawą zainteresował się Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), który w prowadzonym postępowaniu bada, czy doszło do niedozwolonego ograniczania konkurencji oraz naruszenia zbiorowych interesów konsumentów. Skargę złożył m.in. operator popularnej



aplikacji „Jakdojade”, któremu odebrano prawo do sprzedaży biletów długookresowych na rzecz mniej stabilnego systemu.

Sytuacja byłaby łatwiejsza do zaakceptowania przez pasażerów, gdyby Fala była produktem dopracowanym. Tymczasem system bije rekordy w kategorii negatywnych opinii – w sklepach Google Play i App Store aplikacja utrzymuje dramatyczną ocenę 1,2 na 5 gwiazdek. Co ciekawe, te dane kłócą się z oficjalnym wskaźnikiem reklamacji, który spółka szacuje zaledwie na 0,13 proc.

- Wskaźnik reklamacji odnosi się do rzeczywistych zgłoszeń dokonywanych przez osoby korzystające z systemu i jest miarodajny. Ocena aplikacji w sklepach internetowych – którą przyjmujemy z pokorą i traktujemy jako wyraz oczekiwania usprawnień – odzwierciedla subiektywne doświadczenia niewielkiej grupy osób, w tym często sytuacje niewymagające złożenia reklamacji – tłumaczy Monika Ostrowska ze spółki InnoBaltica.

Rzeczniczka podkreśla skalę projektu: ponad 330 tys. zarejestrowanych kont i 1,1 mln osób korzystających z płatności kartą, przy czym negatywne oceny wystawiło łącznie nieco ponad 2 tys. użytkowników.

W świecie technologii tak niska ocena to jednak sygnał alarmowy, oznaczający wadliwy produkt. Mimo to InnoBaltica

nie planuje obecnie audytu UX (ang. User Experience - badanie użyteczności i satysfakcji użytkownika z obsługi systemu). Wydaje się on zresztą zbędny – wystarczy lektura komentarzy na facebookowym profilu systemu. Wyłania się z nich obraz pełen frustracji, niezrozumienia i żalu za prostszymi, sprawdzonymi rozwiązaniami, które pasażerom po prostu odebrano.

Według wycieńzeń ZTM Gdańsk, ZKM Gdynia i spółki InnoBaltica na 5323 czytelników w pojazdach, ok. 2 proc. wyłączało się krótkookresowo z powodów technicznych. Jedną z najczęściej odnotowanych przyczyn był błąd logowania się do systemu Fala. Choć liczby wydają się niewielkie, dla pasażera oznaczają realne ryzyko otrzymania opłaty dodatkowej (mandatu) nie z własnej winy.

- W naszych zestawieniach nie wyodrębniamy zgłoszeń reklamacyjnych związanych wyłącznie z systemem Fala. Niemniej jednak, w przypadku nałożenia opłaty dodatkowej wynikającej z usterki technicznej systemu, takie reklamacje zawsze są rozpatrywane pozytywnie. Łączna liczba reklamacji od nałożonych opłat dodatkowych w 2025 roku wyniosła 1214 – podsumowuje Dagmara Szajda, rzeczniczka prasowa ZTM w Gdańsku.

Jeszcze bardziej skomplikowana sytuacja panuje w Gdyni, gdzie InnoBaltica dystansuje się od kwestii spornych między pasażerem a kontrolerem.

- W okresie od sierpnia 2025 r. do stycznia 2026 r. InnoBaltica sp. z o.o. odnotowała łącznie 57 zgłoszeń dotyczących opłat dodatkowych. System Fala jest wyłącznie narzędziem dystrybucji biletów i nie posiada kompetencji do rozstrzygania o zasadności nałożenia opłaty dodatkowej na pasażera. Każde zgłoszenie analizowano indywidualnie, a zgłaszających informowano o konieczności skierowania sprawy do właściwego podmiotu, który opłatę nałożył – ucina Marcin Gromadzki, rzecznik prasowy ZKM w Gdyni.

ANALITYKA WIDMO

Jednym z głównych argumentów za wprowadzeniem systemu Fala była możliwość precyzyjnego analizowania ruchu pasażerskiego dzięki rejestrowaniu wejść i wyjść z pojazdów (tzw. check-in/check-out). Tymczasem w praktyce opcja ta pozostaje martwa – zarówno w Gdańsku, jak i w Gdyni nie wprowadzono obowiązku takiej rejestracji. ZTM Gdańsk i ZKM Gdynia wciąż polegają na sprawdzonym systemie bramek zliczających, a Gdynia i Słupsk dodatkowo na tradycyjnych badaniach marketingowych. Podobną rezerwę zachowuje Wejherowo, które dopiero stoi przed uruchomieniem Fali. Dla tamtejszego MZK nowa platforma nie będzie rewolucją, a jedynie narzędziem uzupełniającym. Miasto od blisko dwóch dekad rozwija własny bilet elektroniczny i nie zamierza z niego rezygnować na rzecz regionalnego eksperymentu.

- Fala postrzegana jest jako rozwiązanie komplementarne wobec własnego, działającego systemu sprzedaży biletów, który pozostaje podstawowym narzędziem obsługi pasażerów – wyjaśnia Marcin Balakowski, prezes zarządu MZK Wejherowo. Podkreśla przy tym, że sprawdzona, lokalna infrastruktura pozwala pasażerom na doładowania kont w punktach stacjonarnych, bez przymusu korzystania z aplikacji mobilnej.

Nie da się zaoszczędzić na nieużywanym module – koszty analityki są już wliczone w system. To, czy zaczniemy z niej korzystać, nie jest kwestią technologii, lecz decyzji politycznej.

- System Fala umożliwi docelowo wprowadzenie modelu podróży check-in/check-out. Już obecnie dane – przekazywane regularnie przez spółkę organizatorom – stanowią coraz lepszy jakościowo zasób informacji, który może wspierać zarządzanie publicznym transportem zbiorowym w regionie – twierdzi Monika Ostrowska ze spółki InnoBaltica.

DLA BIZNESU POMORZA



MICHAŁ BEIM

dr, adiunkt na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu, ekspert Instytutu Sobieskiego. Specjalizuje się w polityce transportowej, planowaniu systemów komunikacyjnych oraz integracji taryfowej. Były członek zarządu PKP S.A.

System Fala od początku był projektowany w niezwykle skomplikowanych uwarunkowaniach legislacyjnych, które w Polsce wręcz zniechęcają do tworzenia nowoczesnych rozwiązań taryfowych. Główną barierą nie jest sama technologia, lecz chaos w systemie ulg ustawowych. W transporcie regionalnym i kolejowym mamy do czynienia z dziesiątkami specyficznych uprawnień, które sprawiają, że skalkulowanie najtańszego biletu w czasie rzeczywistym jest procesem niezwykle karkołomnym, a dla przewoźników miejskich i regionalnych obowiązują zupełnie inne zasady refundacji ulg.

Spójrzmy na naszych sąsiadów: w Meklemburgii - Pomorzu Przednim w Niemczech czy Skanii w Szwecji pasażer kupuje jeden bilet i nie interesuje go, czy wsiada do tramwaju, pociągu regionalnego czy autobusu miejskiego albo regionalnego na wsi. U nas systemy takie jak Fala rozbijają się o brak uporządkowania ulg na poziomie państwowym. To dlatego pasażerowie mogą czuć się zawiedzeni – widzą, że za granicą to działa prosto, a u nas model jest tak skomplikowany.

Wszelkie projekty biletu regionalnego w Polsce będą obciążone ryzykiem niepowodzenia, dopóki prawo będzie zmuszać system do tak skomplikowanego rozliczania ulg. To nie jest tylko kwestia różnych aplikacji czy sporu technologicznego: karty zbliżeniowe vs QR-kody. To problem systemowego spojrzenia, którego w Polsce wciąż brakuje. Regiony często włączają się w te projekty z optymizmem, ale brutalnie zderzają się z rzeczywistością prawną, która zabija prostotę i użyteczność.



Pieśnią przyszłości pozostaje także flagowa funkcja systemu: dynamiczna taryfa, ukryta pod hasłem „płać automatycznie”. Miała ona zrewolucjonizować podróż, samodzielnie dobierając najniższą możliwą opłatę na koniec dnia. Rzeczywistość w marcu 2026 roku jest zgoła inna.

- Obecnie system Fala nie dobiera najniższej opłaty za przejazd. Umożliwia jedynie zakup biletów okresowych i jednorazowych zgodnych z obowiązującą taryfą – przyznaje Dagmara Szajda z ZTM w Gdańsku. Rzeczniczka podkreśla, że aktualnie system służy sprzedaży, a funkcje analityczne staną się wartością dodaną dopiero w momencie uruchomienia taryfy metropolitalnej wraz z optymalizacją ceny podróży.

- System Fala oraz bramki liczące służą do realizacji zupełnie innych celów, więc nie można oceniać ich wzajemnego sensu utrzymywania. Nawet gdyby system Fala zbierał dane check-in/check-out, to przecież wciąż mamy pasażerów uprawnionych do bezpłatnych przejazdów lub też korzystających z biletów jednorazowych, których ta procedura nie obejmuje. Bramki liczące nadal byłyby potrzebne po to, aby poznać faktyczne obciążenie danej linii – dodaje Szajda.

DOSTĘPNOŚĆ I WYKLUCZENIE

To, co dla pasażera obytego z technologią jest udogodnieniem, dla seniora – którego nie obejmują jeszcze bezpłatne przejazdy – może stać się barierą nie do przejścia. Powszechność aplikacji i płatności online nie dla każdego jest naturalnym środowiskiem. Różnice w podejściu do tego problemu widać na mapie regionu: o ile w Słupsku zachowano tradycyjne formy sprzedaży, o tyle w Trójmieście pasażer skazany jest niemal wyłącznie na systemy cyfrowe lub automaty.

- System Fala umożliwia zakup biletów autobusowych w różnych kanałach dystrybucji: aplikacji, internetowym portalu pasażera oraz Punkcie Obsługi Klienta. Dla osób mających trudności z obsługą cyfrowych kanałów dystrybucji bilety jednorazowe nadal dostępne są u kierowcy autobusu - tłumaczy Monika Rapacewicz, rzeczniczka prasowa Urzędu Miejskiego w Słupsku. Zaznacza jednak, że oferta u kierowców jest ograniczona. - To przede wszystkim tzw. karnety, kierowca zawsze dysponuje wyłącznie karnetami ulgowymi. Natomiast bilety okresowe, poza aplikacją i portalem pasażera, nabyć można w Punkcie Obsługi Klienta, gdzie pracownicy udzielają wsparcia przy założeniu konta oraz zakupie biletu na kartę Fala, bez konieczności posiadania i używania aplikacji mobilnej.

Lębork także nie zrezygnował z analogowych kanałów sprzedaży, aby nie wykluczać emerytów i rencistów.

- Pasażerowie z grup ulgowych w Lęborku nie muszą korzystać wyłącznie z systemu Fala. Cały czas ZKM Lębork prowadzi sprzedaż biletów papierowych jednorazowych i miesięcznych – deklaruje Janusz Pomorski, kierownik Referatu Promocji i Kultury Urzędu Miejskiego w Lęborku.

Kolejną grupą, której system dostarcza najwięcej bólu głowy, są przyjezdni, zwłaszcza turyści zagraniczni. Wystarczy wsiąść do autobusu jadącego z gdańskiego lotniska, by zobaczyć zagubienie wśród osób, które próbują zrozumieć skomplikowaną taryfę i zasady działania czytników. W oczach gości obraz pomorskiej metropolii jako miejsca otwartego i intuicyjnego zderza się z technologicznym chaosem.

MIASTA POD PRESJĄ: DECYZJE I KOMPROMISY

Paradoks polega na tym, że nawet gdy system budzi coraz więcej wątpliwości, wycofanie się z niego nie jest proste. Pułapką systemu Fala okazuje się sposób jego finansowania ze środków unijnych. Mechanizm tzw. trwałości projektu powoduje zamrożenie inwestycji na pięć lat – aż do 15 lipca 2029 roku. Do tego czasu podmioty będące częścią systemu nie planują jego głębokiej reformy ani likwidacji. Powód? Widmo konieczności zwrotu ogromnych dotacji.

- Przeprowadzona przez Centrum Unijnych Projektów Transportowych kontrola potwierdziła prawidłowość wydatkowania środków unijnych. Wycofanie się w okresie trwałości projektu choćby jednego z podmiotów uczestniczących w systemie Fala wiąże się z naruszeniem zasad trwałości tego projektu – wylicza Paulina Chełmińska z biura prezidenta Gdańska.

Według szacunków na koniec 2025 roku zamknięcie projektu oznaczałoby dla wszystkich partnerów konieczność solidarnego zwrotu około 96,5 mln zł dotacji.

Paradoksalnie dla niektórych gmin bardziej opłacalne może okazać się wprowadzenie bezpłatnej komunikacji, zwłaszcza że realne wpływy ze sprzedaży biletów i tak nie są wysokie. Potwierdzają to sami urzędnicy.

- Głównym celem usług transportowych świadczonych przez samorządy jest przede wszystkim udostępnienie jak najbardziej efektywnego, komfortowego i przyjaznego transportu publicznego, oczywiście z troską o finanse publiczne. Jednak nigdy komunikacja miejska nie będzie czymś, co np. przynosi znaczące dochody. Nawet przy zastosowaniu jak najlepszych narzędzi czy sposobów zachęcających do korzystania z tej usługi – zapewnia Monika Rapacewicz z UM w Słupsku.

Z tej pułapki można było jednak znaleźć wyjście, co udowodnił Tczew. Władze miasta wycofały się z projektu



jeszcze przed jego inauguracją, uznając, że bardziej opłacalna będzie bezpłatna komunikacja dla mieszkańców. Dzięki tej decyzji budżet Tczewa omija dzisiejsze finansowe turbulencje, które niesie za sobą Fala.

- Miasto nie ponosi kosztów bieżącego utrzymania i eksploatacji systemu Fala, ponieważ nie został on dotychczas uruchomiony na jego terenie – deklaruje Małgorzata Mykowska, kierowniczka biura prezidenta Tczewa.

W 2026 roku miasto nie przekaże spółce żadnej rekompensaty. Już od 2024 roku nie wypłaca jej także wcześniej zaplanowanych środków na pokrycie kosztów eksploatacji.

Dylemat miały też Chojnice. W obliczu rosnących kosztów gmina poważnie rozważała rezygnację z Fali, ostatecznie władze zdecydowali się jednak na kontynuację współpracy. Choć radni nie byli jednomyślni, to po rekomendacji burmistrza większość opowiedziała się za dalszą współpracą ze spółką Innobaltica. Miasto zgodziło się na podwyższenie rekompensaty o niespełna 11 proc.,

co i tak jest kwotą o kilkaset tysięcy złotych niższą od pierwotnych oczekiwań spółki.

- Podjęliśmy decyzję o pozostaniu w projekcie, ponieważ nasze dotychczasowe zaangażowanie finansowe jest już znaczne. Fala funkcjonuje, a rezygnacja z udziału wiązałaby się z kolejnymi wydatkami, które trzeba byłoby wydać na nowy projekt. Alternatywą nie jest przecież powrót do tekturowych i papierowych biletów. W tej decyzji pomogła nam obniżka pierwotnej kwoty wzrostu naszych udziałów (kosztów) - wyjaśnia Arkadiusz Finster, burmistrz Chojnic.

Finster zaznacza, że w 2026 roku miasto przekaże spółce 737,5 tys. zł, ale stawia twarde warunki na przyszłość: - Miasto Chojnice nie przewiduje dodatkowego wzrostu nakładów finansowych na spółkę Innobaltica do końca realizacji projektu. Nie może być przecież tak, że prognoza kosztów, czy wręcz plan kosztów, znacznie się różni od faktycznych wydatków – kwituje Arkadiusz Finster. I dodaje, że presja finansowa ze strony spółki nie może w kolejnych latach rosnąć, bo mogłoby to skłonić część miast do wyjścia z projektu.

GDAŃSK CHCE UPORZĄDKOWAĆ CHAOS W CENTRUM MIASTA

PARK KULTUROWY CZY LUNAPARK

Zamiast sąsiedzkich rozmów – krzyki wczasowiczów i głośna muzyka z klubów. W miejscu mieszkań – kolejne apartamenty wynajmowane na doby. Gdańskie Głównie Miasto coraz bardziej przypomina turystyczny park rozrywki. Rozwiązaniem może być Park Kulturowy, ale czy i tym razem miasto nie ugnie się pod presją turystycznego biznesu, który nie lubi ciszy i ograniczeń?

Autorka: Michalina Domoń





Fot. mat. organizatora / Craft Beer Fiesta

Ten kto był w sezonie letnim w gdańskim śródmieściu, doskonale rozumie problem. Jeszcze lepiej znają go mieszkańcy Głównego Miasta, choć tych z każdym rokiem ubywa. Letnie hałaśliwe ogródki przy pubach i restauracjach, uliczne występy i handel na dziko, meleksy, nagabywacze do nocnych klubów i estetyczny chaos... - to codzienność śródmieszczań. Do tego dochodzi boom mieszkań wynajmowanych krótkoterminowo i wiążące się z tym uciążliwości. Serce Gdańska w sezonie zaczyna przypominać tani jarmark.

Już w 2021 roku Miasto Gdańsk postanowiło zaprowadzić porządek, zapowiadając w ścisłym centrum Park Kulturowy - jedną z form ochrony zabytków w Polsce. Przewidziane w Ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami rozwiązanie ma chronić wybrany obszar krajobrazu kulturowego. Regulacje są tworzone na poziomie samorządowym i mogą określać spójne zasady dotyczące: handlu, świadczenia usług, hałasu, ruchu ulicznego i estetyki na określonym obszarze. Dotychczas w Polsce ustanowiono około 40 Parków Kulturowych, jednak na terenie samego Trójmiasta do tej pory nie było żadnego. Ten na Główny Mieście w Gdańsku ma być pierwszym takim rozwiązaniem i obejmie ulice: Podwałe Staromiejskie, Szafarnia, Podwałe Przedmiejskie i Wały Jagiellońskie.

W 2023 r. mimo szumnych zapowiedzi władze stwierdzili, że Parku Kulturowego na razie nie będzie. Powodów było kilka.

- Przede wszystkim trudna sytuacja gospodarcza związana ze skutkami pandemii COVID-19, rosnące koszty energii i pracy, a także intensywne remonty prowadzone w ścisłym centrum Gdańska, m.in. na Długim Pobrzeżu. Istotnym czynnikiem były również liczne uwagi i obawy zgłaszane przez przedsiębiorców, które wskazywały na potrzebę lepszego przygotowania projektu i szerszego dialogu społecznego - mówi Sylwia Betlej, dyrektorka Biura ds. Rad Dzielnic i Współpracy z Mieszkańcami Urzędu Miejskiego w Gdańsku.

BIZNES: OCHRONA KOSZTEM SWOBODY

Przedsiębiorcy utyskiwali, że ograniczenie godzin otwarcia ogródków lokali czy ujednoczenie estetyki znacząco wpłynęłoby na obrót i naraziło właścicieli na dodatkowe koszty. Obawy te potwierdza Tomasz Limon, dyrektor Pracodawców Pomorza, organizacji, która zrzesza lokalnych przedsiębiorców.

- Przedsiębiorcy z Głównego Miasta w Gdańsku zaniepokoił się pomysłem utworzenia Parku Kulturowego, bojąc się, że nowe zasady mogą utrudniać prowadzenie biznesu w ści-

śłym centrum. Najczęściej podnoszą temat gastronomii - chodzi głównie o możliwe ograniczenia działania ogródków restauracyjnych, np. krótsze godziny ich funkcjonowania, co według nich mogłoby zmniejszyć dochody, zwłaszcza wieczorami, kiedy w centrum jest najwięcej ludzi - mówi Tomasz Limon.

I dodaje, że do tego dochodzą obawy o koszty.

- Jeśli miasto narzuci określone standardy estetyczne, lokale muszą wymienić parasole, meble czy oznaczenia, a to oznacza dodatkowe wydatki. Przedsiębiorcy z Głównego Miasta obawiają się, że ochrona zbytowego charakteru centrum może odbyć się kosztem swobody działalności i opłacalności prowadzenia lokali - wyjaśnia Tomasz Limon.

Jednocześnie dodaje, że zasady dotyczące estetyki ogródków gastronomicznych funkcjonują w Gdańsku od lat i większość branży już się do nich dostosowała, dlatego planowane regulacje w tym obszarze nie oznaczają zasadniczej zmiany. Ale obaw jest więcej.

- Przedsiębiorcy zwracali też uwagę na niepewność. Nie wiedząc jakie przepisy ostatecznie wejdą w życie, trudno im planować inwestycje czy rozwój działalności - wyjaśnia dyrektor Pracodawców Pomorza.

CORAZ MNIEJ USŁUG DLA MIESZKAŃCÓW

Mimo to miasto powraca do realizacji tematu o utworzenie parku zabiegało wielu mieszkańców. Marcin Bildziuk, przewodniczący zarządu dzielnicy Śródmieście w rozmowie z „Biznesem Pomorza” zaznacza, że najpoważniejszym problemem jest wyludnianie się dzielnicy, szczególnie w obszarze Starego i Głównego Miasta. Miejsce stałych sąsiadów zajmują rotacyjne grupy turystów, co często wiąże się z głośnymi imprezami i zakłócaniem ciszy nocnej.

- Jednocześnie z mapy Śródmieścia po cichu znikają punkty, które tworzyły nasz codzienny świat - niezbędne mieszkańcom zakłady rzemieślnicze i sklepy spożywcze ustępują pola komercji nastawionej wyłącznie na turystów. Do kluczowych problemów obszaru Głównego Miasta należą: nielegalny handel, uciążliwa działalność naganiaczy oraz nadmierny hałas emitowany przez lokale rozrywkowe i muzyków ulicznych. Zastrzeżenia budzi czystość, problem ten potęgują odpady pozostawiane przez uczestników nocnego życia - mówi Marcin Bildziuk.

O sytuacji Głównego Miasta krytycznie wypowiadają się również przedstawiciele Forum Rozwoju Aglomeracji Gdańskiej. Organizacja, która wspiera miastotwórcze działania wyraźnie podkreśla kluczową rolę utworzenia Parku Kulturowego w tym rejonie.

- Centrum gdańskiego Głównego Miasta wygląda w sezonie jak tani, dziki bazar przy plaży - uważa Karol Spiegłanin z FRAG-u. - Jest tam pełna samowolka - obok wartościowych artystów rozkładają się tacy, którzy tylko hałasują i utrudniają życie mieszkańcom. W bramach czy na schodach ratusza możemy kupić oscypki, plastikowe chińskie zabawki i skarpetki... Nikt nad niczym nie panuje. Park Kulturowy, pomoże ten chaos okiełznać i dać namiastkę wytchnienia reszcie stałym mieszkańcom. Im bardziej rygorystyczne zapisy, tym lepiej. Spiegłanin przekonuje, że w teorii Park Kulturowy to jedno z najmocniejszych narzędzi, jakie ma gmina do porządkowania przestrzeni.

- Zwłaszcza tam, gdzie chaos, turystyfikacja albo wolna amerykanka zaczynają niszczyć krajobraz kulturowy - wskazuje prezes FRAG-u.

SPRZECZNOŚĆ INTERESÓW CZY WSPÓLNY CEL?

Żeby rozwiać wątpliwości wokół projektu i pogodzić sprzeczne interesy przedsiębiorców i mieszkańców, Urząd Miejski przeprowadził konsultacje, w tym badanie ankietowe, spacerki badawcze, warsztaty, spotkania z restauratorami i przedstawicielami branży. Owocem tych działań jest obszerny raport.

- Wynika z niego, że mimo różnic zdań są obszary, co do których panuje szeroka zgoda - np. potrzeba uporządkowania ruchu meleksów oraz handlu w przestrzeni publicznej. To pokazuje, że część celów Parku Kulturowego jest wspólna dla różnych środowisk - komentuje Tomasz Limon.

Tymczasem przedstawiciel mieszkańców zauważa, że konflikt często wynika z poczucia niesprawiedliwości. - Podczas gdy przedsiębiorca zarabia, mieszkańiec ponosi koszty w postaci hałasu czy nieporządku. Rozwiązaniem mogłaby być forma rekompensaty - na przykład przekazanie części wpływów z opłat za ogródki gastronomiczne na specjalny fundusz wspierający wspólnoty mieszkaniowe w remontach elewacji czy poprawie bezpieczeństwa i estetyki podwojek - proponuje Marcin Bildziuk.

Udział w konsultacjach przedsiębiorców potwierdza gotowość do rozmowy. - Opinie są zróżnicowane, ale coraz częściej pojawia się zrozumienie, że jasne i równe zasady mogą działać na ich korzyść. Wielu przedsiębiorców wskazuje, że uczciwie prowadzona działalność powinna być chroniona przed nielegalnym handlem i przypadkowymi formami sprzedaży. Kluczowe jest to, że przedsiębiorcy - obok mieszkańców - byli jednymi z najważniejszych uczestników procesu konsultacyjnego. Park Kulturowy nie ma ograniczać działalności gospodarczej, lecz zwiększać przewidywalność i porządek - tłumaczy Sylwia Betlej.

Przedstawicielka Miasta Gdańska wyjaśnia, że wznowienie prac nad uchwałą o Parku Kulturowym to kolejny krok po wcześniej przyjętych uchwałach antyalkoholowej i antyhałasowej. Regulacje te mają poprawić jakość życia w Śródmieściu.

– W sezonie letnim 2025 wprowadzono dodatkowe działania wzmacniające bezpieczeństwo na Głównym Mieście, co potwierdziło, że konieczne są trwałe, systemowe rozwiązania porządkujące zasady korzystania z tej przestrzeni – mówi Sylwia Betlej.

W KRAKOWIE SIĘ UDAŁO. „OGRANICZYLIŚMY HAŁAS I ULICZNY HANDEL”

Parki Kulturowe z powodzeniem działają w Krakowie. Obecnie funkcjonują trzy: Park Kulturowy Stare Miasto (od 2010 roku), Park Kulturowy Nowa Huta (od 2019 roku) oraz Park Kulturowy Kazimierz ze Stradoniem (od 2022 roku). A kolejne są w trakcie konsultacji.

Jak wyjaśniają przedstawiciele Urzędu Miasta Krakowa, priorytetem przy tworzeniu pierwszego z nich było uporządkowanie chaosu reklamowego oraz estetyzacja przestrzeni publicznych Starego Miasta. Park Kulturowy okazał się wówczas skutecznym narzędziem, bo możliwość tworzenia tzw. uchwał krajobrazowych została wprowadzona do przepisów o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym dopiero w 2015 roku.

- W ramach Parku Kulturowego uregulowano zasady transportu turystycznego, ograniczono handel uliczny do wyznaczonych punktów sprzedaży oraz określonego asortymentu (obwarzanki, pamiątki) – wyjaśnia Jan Machowski, zastępca dyrektora Wydziału Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Krakowa. - Ponadto ujednociono wygląd elementów tymczasowego wyposażenia przestrzeni publicznej, takich jak ogródki gastronomiczne, meleksy. Udało się znacząco ograniczyć hałas – uchwała wyraźnie zabrania instalowania urządzeń nagłaśniających na elewacjach i w ogródkach, co przełożyło się na odczuwalną poprawę. Nad przestrzeganiem tych zasad czuwa zespół Burmistrza Nocnego, który regularnie monitoruje sytuację i zgłasza naruszenia odpowiednim służbom.

Kraków kilkakrotnie odrabiał lekcje godzenia sprzecznych potrzeb interesariuszy w tej sprawie. Jak potwierdzają działania stolicy Małopolski, kluczem do sukcesu jest nie tylko wprowadzenie zapisów i wyznaczenie instytucji, która będzie je egzekwować, ale również partycypacja.

- Pogodzenie ochrony dziedzictwa kulturowego z potrzebami mieszkańców, turystów i przedsiębiorców to proces oparty na dialogu, stopniowym budowaniu zaufania i szukaniu rozwiązań, które uwzględniają różne perspektywy – mówi Jan Machowski. - W Urzędzie Miasta Krakowa funkcjonują zespoły tematyczne, w ramach których omawiamy i rozwiązujemy problemy różnorodnych grup użytkowników miasta. Od 2019 r. działają interdyscyplinarne Zintegrowane Centrum Zarządzania Dziedzictwem Krakowa, w ramach którego członkowie podejmują decyzje o przedsięwzięciach realizowanych w przestrzeni wpisanej na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Takim przykładem jest również Komisja Zrównoważonej Gospodarki Nocnej z Burmistrzem Nocnym na czele, w skład której wchodzi zarówno urzędnicy, jak i mieszkańcy i przedsiębiorcy – wyjaśnia.

Stworzenie wspólnego dla wszystkich grup celu – jakim ma być ochrona dziedzictwa miaswa oraz dbałość o estetykę, porządek i ograniczenie hałasu jest kluczowe dla pogodzenia interesów.

Jak zauważa Tomasz Limon, dyrektor Pracodawców Pomorza, choć przedsiębiorcy głośniejszą mówią o zagrożeniach, w praktyce Park Kulturowy im także może przynieść konkretne korzyści.

- Jeśli zniknie agresywna promocja czy przypadkowa estetyka, historyczne centrum może wyglądać spójniej i „bardziej luksusowo”. A to zwykle przyciąga więcej turystów i ludzi nastawionych na spokojne zwiedzanie. Kolejnym argumentem jest potencjalny wzrost prestiżu lokalizacji. Działanie w miejscu objętym szczególną ochroną dziedzictwa może podnosić wartość marki lokalu. W miastach, które wprowadzały Parki Kulturowe (np. Kraków), po czasie część biznesów zaczęła wykorzystywać to wizerunkowo.

Dyrektor Pracodawców Pomorza zauważa, że kolejną korzyścią są bardziej przewidywalne zasady gry. - Jasne i jednakowe regulacje dla wszystkich sprawią, że przedsiębiorcy nie będą musieli konkurować z kimś, kto np. zasłania pół ulicy reklamą albo prowadzi bardzo ekspansywną działalność kosztem przestrzeni publicznej. Aspektem długofalowym jest również stabilniejszy ruch turystyczny. Chronione, zadbane historyczne centrum zwykle lepiej się „sprzedaje” jako atrakcja miasta, co może oznaczać stały napływ klientów przez wiele lat. Jest to element wieloletniej strategii miasta nastawionej na zrównoważoną turystykę, która już dziś przynosi pozytywne efekty – mówi Limon.



OKIEŁZNAĆ IMPREZOWICZÓW I NAGANIACZY

Najwięcej obaw budzi jednak sama treść zapisów, bo wciąż nie wiadomo, co dokładnie znajdzie się w regulacjach. Jak zauważa Tomasz Limon miasto może zmniejszyć obawy przedsiębiorców przede wszystkim poprzez wprowadzenie jasnych, przejrzystych zasad.

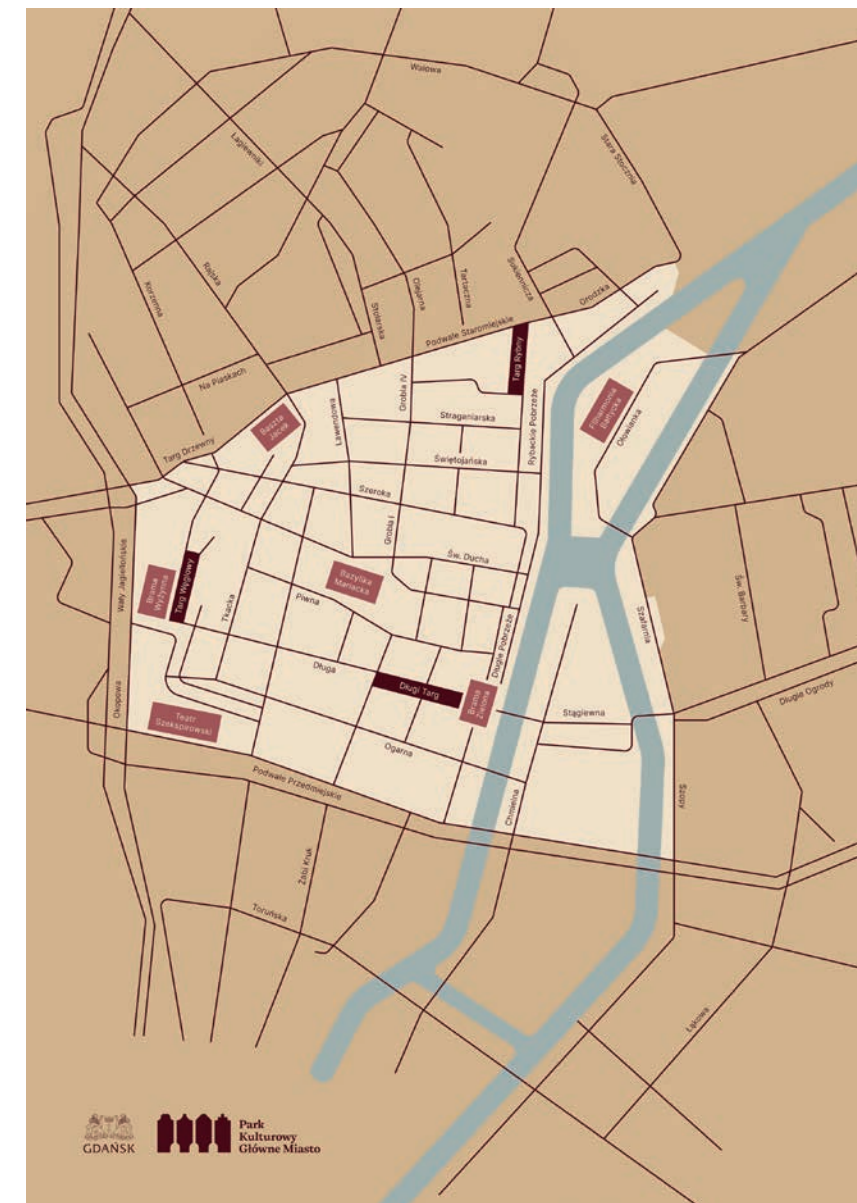
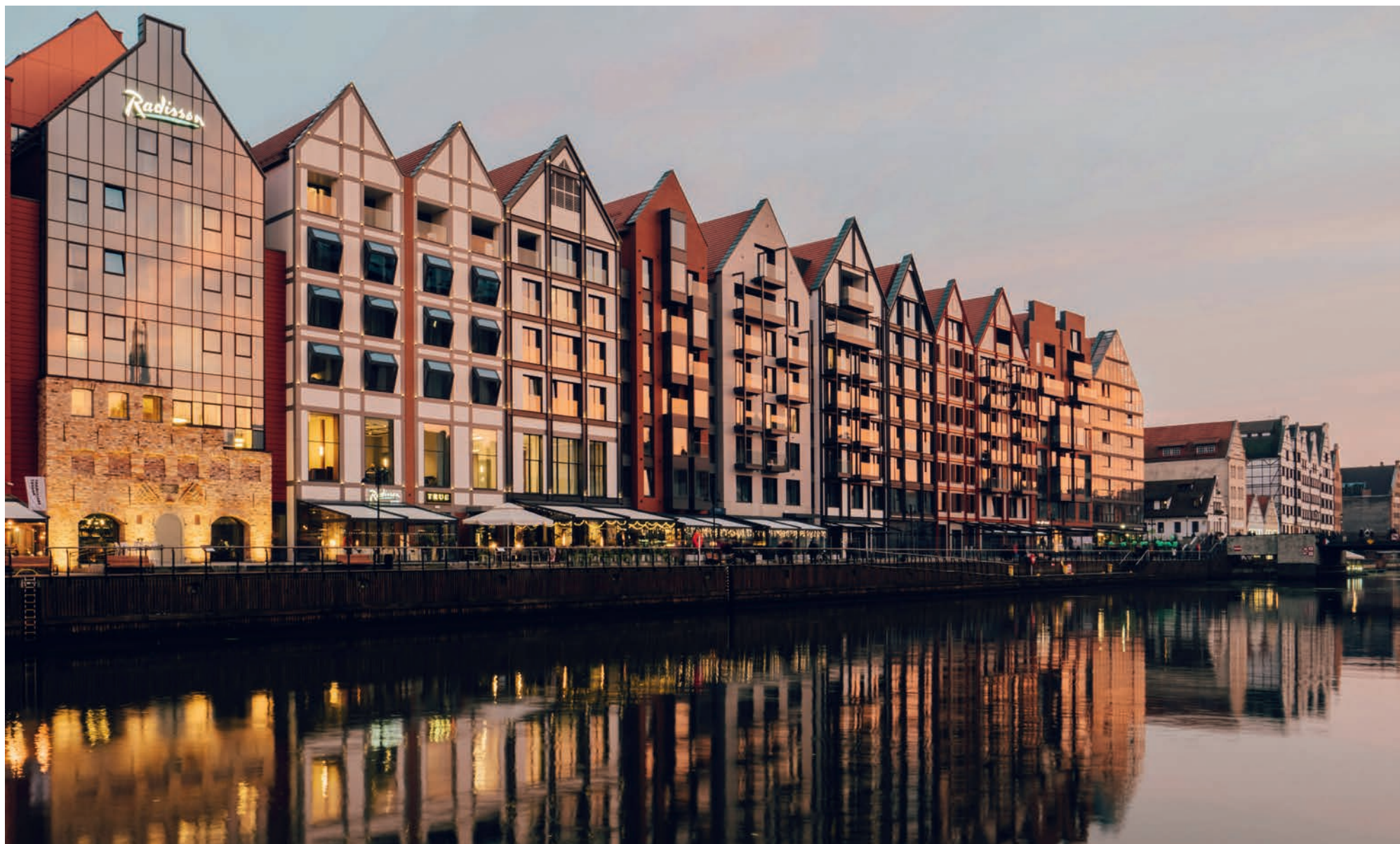
- Wiele zgłaszanych dziś obaw związanych z Parkiem Kulturowym udaje się rozwiązać – komentuje przedstawiciel środowiska przedsiębiorców. - W obszarze estetyki ogródków będą kontynuowane dobrze znane i sprawdzone rozwiązania z „Ogródkownika”, czyli poradnika dla właścicieli ogródków gastronomicznych. Zmiany nie oznaczają więc rewolucji, lecz uporządkowanie i ujednoczenie. Park Kulturowy wprowadzi natomiast spójne reguły także na terenach poza pasem drogowym, które dziś często nie podlegają żadnym standardom, co tworzy dualizm prawny i poczucie nierównej konkurencji. Ważne jest, aby regulacje były dokładnie opisane, dlatego prace poprzedzono konsul-

tacjami społecznymi, dzięki którym przedsiębiorcy oraz mieszkańcy mają realny wpływ na ich kształt.

Przedsiębiorcy wskazują, że istotnym rozwiązaniem jest także stopniowe wprowadzanie zmian oraz wyznaczenie okresów przejściowych, które pozwolą firmom dostosować działalność bez nagłych kosztów.

Sylwia Betlej z Urzędu Miejskiego wyjaśnia, że na obecnym etapie nie ma jeszcze gotowych, szczegółowych regulacji dotyczących Parku Kulturowego Głównego Miasta. - Zespół pracuje nad materiałem z konsultacji społecznych oraz analizuje wszystkie wnioski zebrane od mieszkańców, przedsiębiorców i instytucji. Dopiero na tej podstawie zostanie przygotowany projekt uchwały – tłumaczy.

Dodaje, że w raporcie z konsultacji wskazano obszary, w których mieszkańcy i pozostali interesariusze najczęściej oczekują zmian. To przede wszystkim uporządkowanie przestrzeni publicznej, estetyki i zachowań.



- Mieszkańcy zwracali również uwagę na potrzebę lepszego eksponowania zabytków, zadbania o stan elewacji, uporządkowania przedproży i bram oraz ograniczenia działalności najbardziej uciążliwej, w tym klubów erotycznych i nachalnych promotorów. Te obszary są dziś analizowane i porządkowane pod kątem tego, co da się realnie uregulować w ramach Parku Kulturowego – wyjaśnia.

Zauważa również, że doświadczenia miast, które już wprowadziły Parki Kulturowe, pokazują, że takie regulacje mogą realnie poprawić jakość przestrzeni. W Krakowie, Wrocławiu czy Warszawie udało się m.in. uporządkować oświetlenie, ustalić jasne zasady funkcjonowania pojazdów turystycznych, uporządkować działalność artystów ulicznych oraz wprowadzić spójne standardy dla działalności handlowej i usługowej.

MIESZKANIA NA DOBY BEZ REGULACJI

Choć Park Kulturowy może rozwiązać sporą część wyzwań Głównego Miasta związanych z rozwojem turystyki, fundamentalne kwestie pozostaną nierozwiązane.

- Park Kulturowy niestety nie daje podstaw prawnych do regulowania najmu krótkoterminowego – to jasno komunikujemy. Miasto Gdańsk aktywnie zabiega jednak o zmiany ustawowe w tym zakresie, współpracując m.in. w ramach Unii Metropolii Polskich oraz z Ministerstwem Sportu i Turystyki. Bez rozwiązań na poziomie krajowym wiele oczekiwań mieszkańców nie może zostać spełnionych, dlatego kwestia ta pozostaje jedną z tematów działań legislacyjnych prowadzonych poza

samą uchwałą o Parku Kulturowym – mówi Sylwia Betlej.

Kiedy możemy spodziewać się pierwszych zmian? - Prace nad projektem uchwały o Parku Kulturowym Głównego Miasta nadal trwają. Zespół odpowiedzialny za przygotowanie dokumentu analizuje obecnie pełny materiał z konsultacji społecznych oraz wszystkie wnioski zgłoszone przez mieszkańców, przedsiębiorców i instytucje. Przyjęcie projektu uchwały jest planowane na 2026 rok – wyjaśnia przedstawicielka miasta.

Karol Spieglanin z FRAG-u zauważa, że wdrożenie takiego projektu musi być dobrze przemyślane. - Przede wszystkim potrzebny jest

rzetelny proces konsultacji i informacji. Jeżeli zyskamy akceptację mieszkańców i przedsiębiorców, a podkreślam, że to często ci sami ludzie, a nie przeciwstawne sobie grupy, to uda się Głównemu Miastu uporządkować wspólnymi siłami. Przecież wśród mieszkańców, także tych prowadzących biznesy związane z turystyką, nie brakuje ludzi, którzy najwyżej w świecie kochają swoje miasto i widok taniego bazaru w najpiękniejszej jego części ich także boli – mówi.

Uczula jednak, że gdy Park Kulturowy zostanie wprowadzony, kluczowe będzie skuteczne działanie straży miejskiej. W przeciwnym wypadku nawet potencjalnie dobre regulacje rozbiją się o brak konsekwentnej egzekucji.

WICZA OD KULIS

CZY TWÓJ AWATAR MA CIEŃ?

O PRAWNYCH I EMOCJONALNYCH GRANICACH AI W BIZNESIE

Wyobraź sobie spektakl idealny pod kątem optymalizacji kosztów. Scenariusz pisze ChatGPT, muzykę w kilka sekund generuje Suno, a na scenie (lub ekranie) występuje wygenerowany cyfrowo awatar. Ten syntetyczny produkt jest następnie pozycjonowany przez systemy algorytmów, a na samym końcu – „konsumowany” i „lajkowany” przez farmy botów, które sztucznie pompują zasięgi.

Zamknęliśmy obwód. Sztuczna inteligencja wyprodukowała, sztuczna inteligencja wypromowała i sztuczna inteligencja to „kupiła”. Genialny model biznesowy, prawda? Zero ludzkiego błędu. Zero ludzi. Co to za świat?

Jako reżyser patrzę na ten zautomatyzowany, domknięty układ z zamyśleniem. Teatr od zawsze był dla mnie miejscem, w którym sztuka jest prawdziwym, niefiltrowanym zapisem tego, co ludzkie – potu, strachu, miłości i intuicji. Zapisem emocji. Mam nadzieję, że póki co maszyna nie ma duszy, nie przeżywa lęku przed śmiercią i nie czuje wzruszenia; ona jedynie symuluje naszą ludzką inteligencję i powiela schematy. Dziś powinniśmy zadać sobie pytanie – my, twórcy, i wy, przedsiębiorcy – czy generowanie treści równa się ich tworzeniu?

Zejdźmy jednak ze sceny na twarde, biznesowy grunt. Jeśli myślisz, że ten w pełni zautomatyzowany, oparty na AI model to Twoja przepustka do biznesowego Eldorado, to musisz wiedzieć, że prawodawcy właśnie opuścili kurtynę dla takich praktyk. Ten całkowicie syntetyczny proces zderza się z trzema potężnymi aktami prawnymi, które bronią fundamentów naszego człowieczeństwa i rynkowej uczciwości.

Po pierwsze: Prawo autorskie jasno określa, że to człowiek, a nie maszyna, ma monopol na duszę. Jeśli

wygenerowałeś swój produkt (np. e-booka, muzykę do reklamy czy grafikę) wyłącznie za pomocą AI, to musisz wiedzieć jedno: nie masz do niego praw autorskich. Zarówno polskie, jak i międzynarodowe prawo autorskie opiera się na niewzruszonym dogmacie – utwór to „przejaw działalności twórczej”, a twórczość jest bezwzględnie związana z tym, co ludzkie. Musimy jasno pamiętać o tym, że kod cyfrowy nie jest kodem genetycznym. Bez ludzkich emocji i duchowości nie ma utworu, a to oznacza, że Twój wygenerowany produkt trafia prosto do domeny publicznej. Każdy może go skopiować, a Ty nie możesz go chronić.

Po drugie: Czas na zdjęcie cyfrowych masek. Unijne rozporządzenie o sztucznej inteligencji (AI Act) wprowadza jedną kluczową zasadę: sztuczna inteligencja musi być zorientowana na człowieka. Jeśli używasz AI do tworzenia treści, które ludzko przypominają prawdziwych ludzi, przedmioty czy zdarzenia (tzw. deepfake), masz twarde obowiązki wyraźnie ujawnić, że jest to twór sztuczny.

Koniec z udawaniem, że syntetyczny lektor w Twojej reklamie to żywy człowiek. Konsument musi wiedzieć, że ma do czynienia z maszyną, aby nie ulec manipulacji. Aby jednak rygorystyczne przepisy nie zdusiły mniejszych firm, na scenę wchodzi projekt Digital Omnibus on AI (nie mylić z dyrektywą Omnibus, o której wspo-

minam poniżej). To pragmatyczne koło ratunkowe dla sektora MŚP, które ogranicza biurokrację: znosi przymus szkolenia całej kadry z zakresu kompetencji AI.

Daje dodatkowe pół roku na wdrożenie technicznego oznaczania wygenerowanych treści. Unia obniża koszty, ale nie odpuszcza etyki – pozwala Tobie wyjątkowo przetwarzać dane wrażliwe tylko po to, byś mógł wyłapać i usunąć z algorytmów krzywdzące uprzedzenia (bias).

Po trzecie: Omnibus i DSA wypowiedziały wojnę iluzji popularności. Odnosi się to do tych botów, które miały kupować i lajkować Twój produkt. Unijna dyrektywa Omnibus bezwzględnie zakazuje publikowania fałszywych opinii konsumenckich oraz zlecenia sztucznego generowania „polubień” w mediach społecznościowych w celu promocji. Z kolei Akt o usługach cyfrowych (DSA) uderza w zwodnicze interfejsy (dark patterns) i zmusza platformy do przejrzystości algorytmów. Nie możesz już sztucznie kreować popularności swojej marki.

Obecnie jeszcze żyjemy w cyfrowym zamęciu, ale jesteśmy w drodze do ustalenia sensu współpracy. Oczywiście dziś tworzymy akty opierające się na relacji człowieka z człowiekiem – być może czas już na regulacje ustalające koegzystencję ludzi i maszyn? Z pewnością żyjemy w czasach wielkiego przejścia. Po latach zachłystywania się technologią, rynek – i sami konsumenci – zaczynają odczuwać potężne zmęczenie tym cyfrowym chaosem. Z raportów branżowych jasno wynika, że budzi się w nas ostry sprzeciw wobec syntetycznych, masowych treści tworzonych przez maszyny.

Jako ludzie mamy naturalną, biologiczną potrzebę prawdy. Jak trafnie zauważył prof. Jan Hartman, sztuczna inteligencja daje rynkowi potężne narzędzia do personalizacji i manipulacji emocjonalnej, ale nie zwalnia nas z obowiązku myślenia ani z moralnej odpowiedzialności.

Jaka jest zatem Twoja rola jako przedsiębiorcy? Dokładnie taka sama, jak moja jako reżysera. Maszyny (algorytmy, AI) to tylko narzędzia. Mogą ustawić światło, wygenerować tło i przyspieszyć logistykę. Ale to Ty musisz wnieść na tę scenę to, czego algorytm nigdy nie skopiuje: sens, odpowiedzialność i prawdziwe emocje.

Dlatego zostawmy syntetyczny świat maszynom. Skupmy się na autentyczności, bo to ona staje się dzisiaj najdroższą i najbardziej pożądaną walutą na rynku.



ROMUALD WICZA-POKOJSKI

Reżyser, dramaturg, scenarzysta, manager, doktor w dziedzinie sztuki filmowej i teatralnej, wykładowca akademicki. Artysta awangardowy, zaangażowany społecznie. Twórca legendarnego Teatru Wiczy. Współpracował z wieloma teatrami, a jego spektakle prezentowane były m.in. w USA, Japonii, Bangkoku, Armenii i Szkocji. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym. Ekspert w zakresie negocjacji społecznych oraz zachowań w sytuacjach publicznych. Laureat wielu nagród, m.in. brązowego medalu Zasłużony Kulturze Gloria Artis, nagrody za innowacyjność w sztuce lalkarskiej oraz Medalu Prezydenta Miasta Gdańska. Współtwórca pierwszej sceny impresaryjnej w Polsce – Teatru Małego w Warszawie, dyrektor programowy Biura Gdańsk 2016, współautor strategii kulturalnej „Wolność kultury. Kultura wolności”. W latach 2011–2018 dyrektor Teatru Miniatura, od 2018 roku dyrektor Opery Bałtyckiej w Gdańsku.

RYNEK SZTUKI

POLSKA W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE

Autorka: Michalina Domoń



Światowy rynek sztuki współczesnej wchodzi w okres wyraźnych przetasowań – wynika z raportu „The Contemporary Art Market Report 2025”. Dynamiczny wzrost po erze pandemii COVID-19 ustąpił miejsca obniżeniu globalnych obrotów aukcyjnych. Spadek ten widocznie pogłębił się w ubiegłym roku w segmencie premium. Globalny obrót aukcyjny sztuki nowoczesnej zmalał w pierwszej połowie zeszłego roku do około 1,44 mld dol., co stanowi spadek o 25 proc. rok do roku.

Jednocześnie liczba transakcji osiągnęła rekordowy poziom około 146 tys. sprzedanych prac. Spadek na świecie dotyczy głównie segmentu najdroższych dzieł.

W ciągu roku liczba dzieł sprzedanych za ponad milion dolarów zmalała o około jedną trzecią, co wyraźnie odbiło się na rynku w Stanach Zjednoczonych i Chinach – głównych graczach w segmencie luksusowej sztuki. W obu krajach wartość sprzedaży tego typu prac obniżyła się gwałtownie, odpowiednio o 27 i 44 proc. W niestabilnej sytuacji międzynarodowej z niepewnością gospodarczą i napięciami geopolitycznymi, zamożni kolekcjonerzy zachowują ostrożność. Ci nadal aktywni, koncentrują się na rzadkich, znaczących dziełach. Wśród najdrożej sprzedanych na świecie dzieł padają pewne nazwiska: Gustav Klimt, Pablo Picasso, Frida Kahlo czy David Hockney.

Polski rynek sztuki utrzymuje się w światowej czołówce, mimo globalnych zawirowań i spadków aukcyjnych. Kolekcjonerzy kupują świadomie, młodsze pokolenie przejmuje inicjatywę, a galerie – także te z Trójmiasta – przyciągają odbiorców wernisażami, wydarzeniami i wyjątkowymi dziełami.

INWESTYCJE: ROZWAŻNIE I EKSTRAWAGANCKO

Śmiałość ustąpiła miejsca racjonalnej rozwadze, choć ten trend miewa wyjątki. W końcówce 2024 roku słynna instalacja Maurizio Cattelana pt. „Komediant” – banan sklejonny taśmą klejącą – poszybowała w górę do 6,2 miliona dolarów, nabyta przez kryptomiliardera Justina Suna, założyciela blockchaina TRON. Sun... zjadł banana kilka dni później, na oczach mediów. Praca ta zdaje się być zjawiskiem na styku sztuki, memów i społeczności kryptowalut. I rzeczywiście, dzieła, które generują spektakularne wyniki aukcyjne, często znajdują się na skrzyżowaniu kilku różnych ścieżek.

Z kolei wiosną 2025 roku padł kolejny rekord – jedna z prac Banksy’ego została sprzedana za ponad 5,5 miliona dolarów. Dzieło, będące parodią „The Singing Butler” Jacka Vettriano, pokazuje postacie w strojach ochronnych usuwające beczkę z olejem. To kolejnym przykładem na to, jak wyjątek potwierdza pewną regułę rynku.

MŁODZI PRZEJMUJĄ RYNEK

Za obniżeniem wartości transakcji kryje się kolejny trend rynku. Piąty rok z rzędu liczba sprzedaży dzieł sztuki poniżej 5000 dolarów osiągnęła nowy rekord, napędzana przez pokolenie kupujących, dla których ważniejsza jest przyjemność z zakupu niż inwestycja.



Na rynek wkracza młode pokolenie kolekcjonerów. Towarzyszą temu inne zjawiska, takie jak wzrost sprzedaży online, geograficzna dywersyfikacja rynków sztuki, pojawienie się graczy spoza tria domów aukcyjnych – Christie’s, Sotheby’s i Phillips – oraz konsolidacja niektórych artystów, którzy wydają się lepiej niż inni radzić sobie w spowolnionym segmencie premium.

POLSKA: STABILNY RYNEK POMIMO SPADKU

Tymczasem polski rynek sztuki wydaje się bardziej stabilny. Według Raportu Artinfo.pl 2025, w porównaniu z poprzednim rokiem odnotowuje on łagodne obniżenie wartości o 4,9 proc., osiągając obecnie 427 mln złotych. W pierwszej połowie 2025 roku polski rynek sztuki zajął dziewiąte miejsce wśród światowych rynków, tuż za Australią, wyprzedzając Włochy. Pierwsza trójka wciąż należy do Stanów Zjednoczonych, Chin i Wielkiej Brytanii.

W Polsce widać wyraźny wzrost – zarówno w liczbie oferowanych, jak i wylicytowanych dzieł sztuki, odpowiednio o około 10 i 20 proc. Ożywienie odzwierciedla się w liczbie zorganizowanych aukcji, które w porównaniu z rokiem ubiegłym zwiększyły się o 15 proc. W czołówce liderów nadal utrzymuje się Sopotki Dom Aukcyjny, zajmując trzecie miejsce. Od kilku lat układ pierwszej trójki pozostaje niezmienny: pierwsze miejsce należy do Desy Unicum w Warszawie z udziałem około 52 proc., drugie do Polswiss Art. – również w stolicy – prawie 19 proc. Podium zamyka Sopotki Dom Aukcyjny z 10 proc. udziałem.

Desa Unicum wciąż bije rekordy sprzedaży – w zeszłym roku tamtejszy obraz Jacka Malczewskiego „Rzeczywistość” został sprzedany za 22,2 mln zł.

Ekspertki od polskiego rynku sztuki podkreślają, że zainteresowanie sztuką dawną jest u nas stabilne. Katarzyna Dąbrowska z SDA podsumowuje, że miniony rok możemy ponownie uznać za udany: obroty w Sopotkim Domu Aukcyjnym wzrosły rok do roku. - Mimo ogromnych niepokojów na świecie i niepewności dotyczącej „jutra”, rynek aukcyjny znacząco się ustabilizował, osiągając obroty przewyższające 400 mln zł, a inwestycja w dzieła sztuki nadal wydaje się dość pewną lokatą kapitału – mówi Dąbrowska.

Stabilność segmentu sztuki dawnej wynika z dużego zainteresowania nabywców dziełami artystów o ugruntowanej pozycji, z dobrze opisaną proweniencją, biorących udział w historycznych wystawach.

- Do takich wyjątkowych pozycji należy obraz Mojżesza Kislinga „Rzymianka” z 1921 roku, który wystawiono już w 1927 r. na ogromnej wystawie w Hamburgu. Praca zyskała uznanie kolekcjonerów, a ostatecznie została wylicytowana w Sopocie za kwotę 980 tys. zł. Zanim obraz trafił do SDA, brał także udział w wystawie „Kisling. Lśnienie Montparnasse’u” w Villi la Fleur w Konstancinie-Jeziornie, co zwiększyło jego rozpoznawalność – opowiada Katarzyna Dąbrowska.

W pierwszej piątce zeszłorocznych rekordów obok Kislinga znaleźli się dwukrotnie Beksiński, Wierusz-Kowalski oraz Malczewski. Rzeźbę Beksińskiego sprzedano za 620 tys. zł.



Alfred Wierusz-Kowalski, Zimowe spotkanie. Myśliwi w drodze na polowanie, lata 1890–1900



Konstanty Makary Mańkowski, Po burzy morskiej (inny tytuł: Rozbitki), 1883 r.

- To unikatowa praca Zdzisława Beksińskiego, jednego z najważniejszych artystów sztuki współczesnej. Na ścianach SDA wielokrotnie można było oglądać jego oszałamiające dzieła malarskie, ale to właśnie ta rzeźba stanowiła kolekcjonerską perelkę. Powstała przed 1960 rokiem w sanockiej pracowni artysty, a następnie została przekazana przez autora przyjacielowi, Aleksandrowi Szydło z Katowic, na zasadzie barteru, w zamian za brakujące Beksińskiemu odczynniki fotograficzne, których nie mógł nigdzie sobie „załatwić” – wyjaśnia ekspertka SDA.

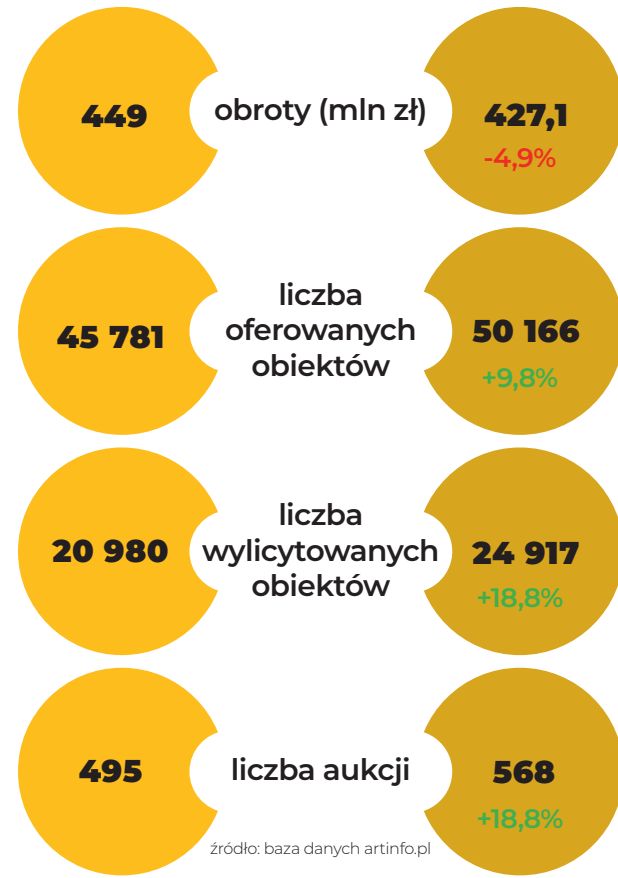
Obok wspomnianych rekordzistów wymienia też nazwiska takich twórców jak: Witkacy, Wlastimil Hofman, Rafał Olbiński, Edward Dwurnik, Tamara Łempicka, Sandra Arabska, Igor Mitoraj, Adam Arabski czy Jerzy i Wojciech Kossak. Według ekspertki do najczęściej kupowanych artystów należą przede

wszystkim przedstawiciele klasycznego malarstwa realistycznego, jak Alfred Wierusz – Kowalski czy Wojciech i Jerzy Kossakowie, podejmujący tematy rodzajowe, batalistyczne i, jak zauważa, ulubione przez Polaków: myśliwskie. Również nurt symboliczny w malarstwie należy do najwyżej cenionych, a najbardziej rozchwytywanymi autorami są Jacek Malczewski oraz Wlastimil Hofman.

- Popularność oraz wysokie notowania aukcyjne tego ostatniego stanowią od kilku lat niesłabnący fenomen. Podobnie jest z dziełami Stanisława Ignacego Witkiewicza, pochodzącymi z jego Firmy Portretowej, założonej przez Witkacego w 1925 roku. Firma posługiwała się regulaminem, który dziś sprawiłby w osłupienie niejednego klienta, m.in. zakaz krytyki portretu, wykluczenie poprawek, czy odmowę przyjęcia zlecenia. W Sopocie oferowaliśmy



Polski rynek aukcyjny w latach 2024-2025



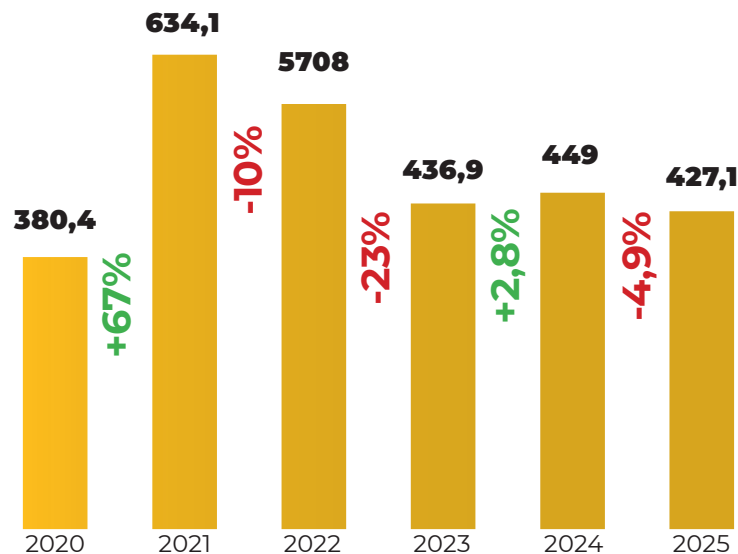
na aukcjach kilka naprawdę zjawiskowych dzieł tego wybitnego artysty – mówi Katarzyna Dąbrowska.

NIE TYLKO NAZWISKO – POLSKIE ARTYSTKI W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE

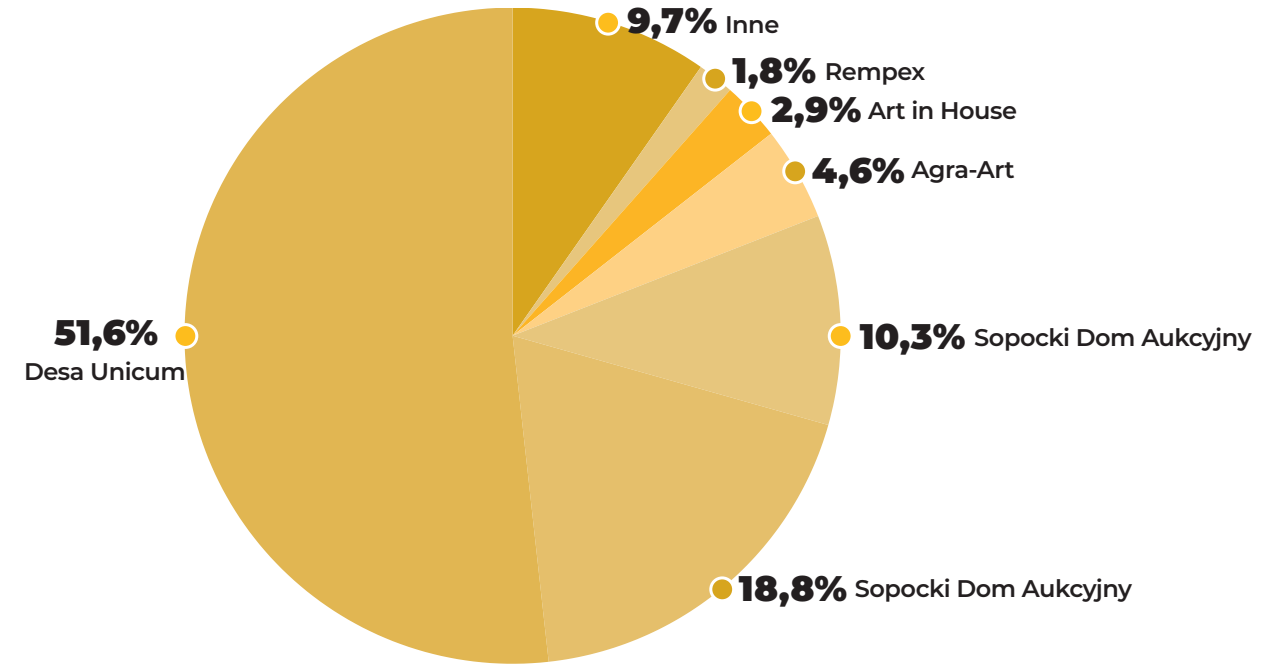
W obszarze sztuki współczesnej i najnowszej nabywcy poszukują najbardziej rozpoznawalnych nazwisk, jak Zdzisław Beksiński, Jerzy Nowosielski, Magdalena Abakanowicz czy Edward Dwurnik. Jak wyjaśnia Dąbrowska, nazwisko autora ma ogromne znaczenie, ale równie ważna jest jakość dzieła.

- Z radością obserwujemy, jak rozwijają się nasi klienci, szukając profilu dla swojej kolekcji, przychodzą do galerii bardzo dobrze przygotowani i obcy, z pełną świadomością tego, czego poszukują. Rekordy w segmencie sztuki najnowszej już kolejny rok należą do artystek, takich jak: Agata Kus, Karolina Jabłońska, Monika Falkus, których dzieła znajdują się w znamienitych

Obroty na rynku aukcyjnym dzieł sztuki w Polsce w latach 2020-2025 (w mln zł)



źródło: baza danych artinfo.pl



kolekcjach publicznych i prywatnych. Ponadto silną pozycję utrzymuje twórczość Sandry Arabskiej oraz Katarzyny Karpowicz, których obrazy regularnie prezentujemy w SDA – wyjaśnia Katarzyna Dąbrowska.

Od kilku lat w czołówce przewija się również nazwisko artystki pochodzącej z Trójmiasta. W marcu 2025 Polswiss Art sprzedał pracę Ewy Juszkiewicz za 800 tys. zł. Kwota ta nie należy co prawda do jej rekordów sprzedaży, które na świecie liczone są w milionach dolarów, jednak dynamika rynku pozwala jej się utrzy-

mać na przedzie, ustawiając ją na szóstym miejscu wśród stu najlepiej sprzedających się artystów sztuki ultranowoczesnej na świecie według raportu Artprice.com.

Agata Kus jest drugą po Ewie Juszkiewicz polską artystką, która znalazła się w tym rankingu. Przypada jej 63 miejsce. Jej najdroższa praca pt. „Geniusz”, sprzedana dotychczas przez Polswiss Art osiągnęła cenę około 330 tys. zł. Wystawę twórczości Agaty Kus będzie można zobaczyć latem w Państwowej Galerii Sztuki w Sopocie.

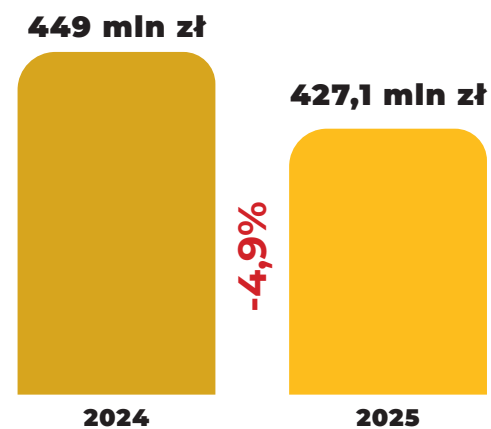


Karolina Zaborska, Miasto konstruktywistyczne 1, 2014

DOMY AUKCYJNE W POLSCE, ZMIANY OBROTÓW W 2025 ROKU

	Dom aukcyjny	Obroty w 2025 (mln zł)	Obroty w 2024 (mln zł)	Zmiana
1.	Desa Unicum	220,3	214,6	+2,7%
2.	Polswiss Art	80,5	85,7	-6,1
3.	Sopocki Dom Aukcyjny	44,2	44,1	+0,2
4.	Agra-Art	20,6	30	-31,3%
5.	Art in House	12,3	12,5	-0,02%
6.	Rempex	7,7	6,8	+13,2%
7.	Polski Dom Aukcyjny	7,6	9,6	-20,8%
8.	Krakowski Dom Aukcyjny	5,5	5	+10%
9.	Desa Sp. z o.o.	3,55	2,25	+57,8%
10.	Pragaleria	3,32	2,7	+23%

źródło: baza danych artinfo.pl



SZTUKA I CO DALEJ?

Kolekcjonowanie sztuki to nie tylko obrazy i rzeźby, a światowy trend w domach aukcyjnych coraz bardziej zmierza w kierunku kolekcjonerskich obiektów z pogranicza: zegarków czy kultowych przedmiotów codziennego użytku. Sopocki Dom Aukcyjny również rozszerza swoją ofertę o unikatową biżuterię, w tym brylanty o wartości kilkuset tysięcy złotych.

- Ponadto będziemy poszerzać współpracę z kolekcjonerami, muzeami a także artystami – w szczególności troszcząc się o artystów związanych z Pomorzem. Prywatne wystawy polskich kolekcjonerów to również pewien wyznacznik trendów na rynku sztuki, a nabywcy z mniejszym doświadczeniem chętnie obserwują poczynania autorytetów w tej dziedzinie – zauważa Monika Dąbrowska.

Taką wystawę zorganizował np. w zeszłym roku Polswiss Art prezentując prace Ewy Juszkiewicz z prywatnych kolekcji.

Podczas gdy światowy rynek przechodzi fazę transformacji, polski wyraźnie stabilizuje się po okresie bardzo intensywnego wzrostu. Jak prognozują eksperci, najbardziej prawdopodobny scenariusz to spokojna, stopniowa odbudowa.

- Nie spodziewamy się gwałtownych zmian - i to dobrze. Rynek staje się bardziej świadomy, a kolekcjonerzy bardziej selektywni. Coraz większe znaczenie ma jakość, konsekwencja i wiarygodność. Można powiedzieć, że rynek dojrzeewa. Coraz rzadziej chodzi o szybkie decyzje, a coraz bardziej o długofalowe relacje ze sztuką. I to jest bardzo dobry kierunek – komentuje Serhiy Savchenko, właściciel Savchenko Gallery.

WIĘCEJ RELACJI MNIEJ SPEKULACJI

RYNEK GALERII SZTUKI W TRÓJMIEŚCIE

Równoległe do rynku aukcyjnego działają galerie sztuki. Choć sprzedaż odbywa się tu w kameralnej atmosferze, galerie odgrywają ważną rolę w kształtowaniu rynku i upodobań kolekcjonerów. Trójmiejskie galerie poszukują różnych sposobów, żeby przyciągnąć klienta, organizując wernisaże, wydarzenia czy uczestnicząc w targach sztuki, a nawet oferując możliwość wypożyczenia prac.



Roch Urbaniak, *Coś nie biorę*, 30x60cm akryl płótno, Galeria Triada 2026

W Trójmieście rynek galerii sztuki nie jest duży, szczególnie w odniesieniu do Warszawy. W stolicy jest ich naprawdę wiele, a każda ma ściśle określony profil. W Gdańsku dwie galerie mogą pochwalić się tradycją sięgającą niemal uwolnienia rynku: to galerie Triada i Glaza Expo Design. Pozostałe pojawiają się i znikają. Od kilku lat silną pozycję utrzymuje też galeria Savchenko, a ostatnio dużym powiewem świeżości okazały się dwie działające w Gdyni – Istota i Przyływ, oferujące twórczość lokalnych artystów na globalną skalę.

- Rok 2025 był dla nas rekordowy, jeśli chodzi o liczbę sprzedanych prac. Warto natomiast wziąć poprawkę na fakt, że rozpoczęliśmy działanie w czerwcu 2024 r. Za nami

niespełna dwa lata funkcjonowania i dużo włożonej pracy w to, by zaistnieć w świadomości kolekcjonerów i kolekcjonerów w Trójmieście, Polsce, ale również zagranicą – mówi Monika Domańska z Galerii Przyływ.

MALARSTWO GÓRA, ROŚNIE ZAINTERESOWANIE RZEŹBĄ

Jak zauważa, wśród publiczności największym zainteresowaniem cieszyły się ostatnio prace Marcina Zawickiego, a zdecydowana większość obrazów z wystawy „Megahit” znalazła nabywców. Najnowsze jego dzieło „Odaliska” do swojej kolekcji sztuki współczesnej zakupiła austriacka firma Strabah.

Filip Łoziński, Ktoś buja się na żyrandolu, dochodzi do bitwy



- Malarstwo wciąż cieszy się największą popularnością – prezentujemy je najczęściej. Natomiast rosnącym segmentem są obiekty kolekcjonerskie. W 2027 roku można spodziewać się u nas więcej rzeźby – dodaje Domańska.

Podobnie sytuację widzi właściciel Savchenko Gallery, twierdząc, że malarstwo niezmiennie pozostaje najważniejszym medium, jednocześnie zauważając, że w 2025 roku w lokalnych galeriach wyraźnie wzrosło zainteresowanie rzeźbą i obiektami przestrzennymi, zwłaszcza w bardziej kameralnych formatach. - Kolekcjonerzy coraz częściej poszukują prac, które mają wyraźną obecność materialną - gdzie można odczuć strukturę, ciężar i fizyczność dzieła – mówi Serhiy Savchenko.

Jesienią galeria Przyplływ planuje zaprezentować wystawę malarstwa Kacpra Wiatraka, laureata nagrody za Najlepszy Dyplom artystyczny w 2025 roku. Pochodzący z Wrocławia twórca otrzymał nie tylko Nagrodę Rektorów Uczelni Artystycznych, ale także specjalną nagrodę przyznaną przez galerię Przyplływ.

- Doskonały malarski warsztat, Wiatrak łączy z niezwykle dojrzałym i przenikliwym spojrzeniem na otaczający go świat. Zaprasza widza do wspólnej gry, ukrywając w zupełnie zwyczajnych scenach drugie i trzecie dno.

To doskonale namalowane i inteligentne przesłanie, które pozwala nam zajrzeć do świata wartości i wyzwań pokolenia wchodzącego w dorosłość – mówi Agata Abramowicz, kuratorka i prezeska fundacji Przyplływ.

STABILNE NAZWISKA I NOWE TALENTY

W Galerii Triada przewijają się stałe nazwiska, a sprzedaż utrzymuje się na podobnym do zeszłorocznego poziomie. Galeria, dbając o artystów, co roku uczestniczy w Targach Sztuki w Warszawie.

- Podobny poziom cen i sprzedaży osiągnęli: Jarosław Jaśnikowski, Tomasz Kostecki, Waldemar Marszałek, Jan Pruski, a najchętniej kupowanymi nazwiskami byli: Roch Urbaniak, Jarosław Luteracki i Andrzej Umiastowski – wlicza Szymon Romanowski, właściciel Galerii Triada.

Jednak zorganizowana w zeszłym roku przez nich wystawa rysunku pt. „Czułość” również znalazła wielu zwolenników. - Spotkała się z dużym pozytywnym odzewem, zarówno wśród odwiedzających galerię, jak i wśród artystów. Cieszymy się, bo dzięki pomysłowi tej wystawy, kilku artystów sięgnęło po latach do rysunku. Wrócili lub zainteresowali się na nowo tą przecież piękną dziedziną sztuki – komentuje właściciel galerii.

Wśród artystów, których można obserwować w Savchenko Gallery, właściciel wymienia takie nazwiska jak: Łukasz Butowski, Karolina Zimmnicka, Vasyl Savchenko czy Karolina Zaborsk.

- To twórcy, którzy już dziś funkcjonują w szerszym obiegu i mają duży potencjał dalszego rozwoju – wyjaśnia Serhiy Savchenko.

Jeśli chodzi o ceny w jego galerii, rozpiętość jest szeroka - od kilku tysięcy złotych za prace na papierze czy ceramikę, po kilkadziesiąt tysięcy za większe realizacje malarskie.

Z kolei Glaza Expo Design obchodziła niedawno 35-lecie swojej działalności. Z tej okazji założyciel galerii, Tomasz Glaza, został uhonorowany Medalem Prezydenta Miasta Gdańska. W minionym roku galeria zorganizowała sześć wystaw malarstwa i wciąż poszukuje nowych twórców.

- Sukcesem okazała się wystawa artystki Małgorzaty Piątek-Grabczyńskiej - wszystkie prace zostały wyprzedane w trakcie i tuż po zakończeniu ekspozycji. Do oferty galerii dołączyli nowi artyści: Agnieszka Banasiak, Anna Szóstak, Jacek Krenc, Rajmund Marczuk oraz Joanna Czaykowska, a także projekt Metamistic - autorstwa prof. Jacka Kornackiego i prof. Macieja Śmietańskiego, który wzbudził duże zainteresowanie. Są to prace powstałe z obrazów łączonych w jedną całość, nawiązujące do zapisu kodu genetycznego, wszystkie opatrzone certyfikatami autentyczności – mówi właścicielka galerii Barbara Glaza.

Jak zdradza, artyści, którzy zaprezentują swoje prace w galerii na wystawach w 2026 roku to: Genc Mulhaxha, Grzegorz Skrzypek, Filip Łoziński, Magdalena Publicewicz oraz Grzegorz Stec.

AUTENTYCZNOŚĆ I INDYWIDUALNOŚĆ

Podczas, gdy na światowym rynku sztuki globalizacja staje się trendem dominującym, Polacy powoli otwierają się na świat. - Choć polski rynek wciąż ma pewien konserwatywny charakter, od lat rozwijamy program międzynarodowy i dziś widzimy wyraźnie, że ta konsekwencja przynosi efekty. Szczególnie młodszy kolekcjonerzy coraz częściej kierują się nie pochodzeniem artysty, lecz jakością i siłą jego języka artystycznego – komentuje Serhiy Savchenko.

Według niego coraz mniej liczy się geografia, a coraz bardziej autentyczność i indywidualność. Zwraca uwagę na rosnącą otwartość i gotowość do odkrywania nowych nazwisk spoza lokalnego kontekstu. - To bardzo pozytywna i ważna zmiana. Szczególnie widoczna była obecność artystów z Ukrainy i Gruzji. Ich prace przyciągają uwagę świeżością, intensywnością i wysokim poziomem warsztatowym – mówi właściciel galerii. Jak zauważa, najciekawszą są dziś artyści, którzy potrafią zachować własny, wyraźny język i jednocześnie funkcjonować w szerszym kontekście międzynarodowym.



Wernisaz | Fot. Ola Mac



Marcin Zawicki, Revival, Acrylic and oil on canvas, 80x65, 2025

WIĘCEJ RELACJI, MNIEJ SPEKULACJI

Jak lokalne galerie oceniają trójmiejski rynek sztuki?

Serhiy Savchenko zauważa, że w przypadku Trójmiasta mamy do czynienia ze szczególną sytuacją. Choć jest to rynek mniejszy niż warszawski, pozostaje bardziej spokojny i oparty na relacjach, a mniej na spekulacji. Dodaje też, że bardzo ważną rolę odgrywa obecność Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku, która przyciąga młodych artystów z różnych krajów. - Dzięki temu lokalne środowisko pozostaje żywe, różnorodne i otwarte. W Trójmieście wyraźnie czuć gotowość do dialogu i ciekawość nowych zjawisk – wyjaśnia.

Właściciele galerii spoglądają jednak w przyszłość z odwagą i optymizmem, sięgając po zachodnie modele, np. wypożyczania dzieł sztuki, co bez wątpienia odgrywa znaczącą rolę w promowaniu kultury kolekcjonerskiej.

Według Moniki Domańskiej trójmiejski rynek sztuki współczesnej dopiero się kształtuje,

a do niedawna większość zakupów trzeba było realizować w stołecznych galeriach lub na aukcjach. Galeria Przyływ oferuje możliwość nabywania i wypożyczania sztuki współczesnej lokalnie.

- Pracujemy nad poszerzeniem grupy odbiorców i odbiorczyń galerii. Dzięki publikacjom, obiektom kolekcjonerskim, limitowanym edycjom printów czy możliwości wypożyczania prac zarówno firmom, jak i osobom indywidualnym, staramy się obniżyć próg wejścia do świata sztuki i budowania własnych kolekcji – mówi Domańska.

Dodaje, że dzięki temu, podczas gdy w innych rejonach kraju widzimy zastój, Trójmiasto powoli, w swoim tempie otwiera się na rynek sztuki.

- Mamy również sporo kolekcjonerów z innych części Polski, którzy zagląдают do Przyływu w trakcie wyjazdów nad morze. Staliśmy się ważnym punktem na ich wypadowej mapie. Często wyjeżdżają bogatsi o nowe dzieła sztuki – puentuje Monika Domańska.



Andrzej Umiastowski, rysunek Bar, 50x65 cm, Galeria Triada, 2025

Tawerna
KASZUBSKA



EVENTY · RESTAURACJA · NOCLEGI

Ostrzyce/Brodnica Dolna

+48 726 726 162

tawernakaszubska.com

MAJĄTEK NA CELOWNIKU FISKUSA

KIEDY DŁUGI FIRMY STAJĄ SIĘ PROBLEMEM MENEDŻERA?

Przekonanie, że odrębność prawna spółki stanowi absolutną barierę dla prywatnego majątku menedżerów - bywa kosztownym błędem.

Odpowiedzialność członków zarządu za zaległości podatkowe spółek kapitałowych to jeden z najbardziej wrażliwych tematów w świecie biznesu i prawa podatkowego. Choć majątek spółki jest odrębny od majątku osób nią zarządzających, prawo przewiduje sytuacje, w których ta granica znika. Co to oznacza w praktyce? Państwo może przenieść ciężar niespłaconych zobowiązań podatkowych spółki kapitałowej bezpośrednio na menedżerów. Dzieje się to zawsze wtedy, gdy majątek firmy okazuje się niewystarczający na pokrycie zaległości. Ta surowa konstrukcja prawna od lat podlega ewolucji, kształtowanej przez orzecznictwo krajowych sądów administracyjnych oraz – co kluczowe w ostatnim czasie – wyroki Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE).

Analizujemy zasady tej odpowiedzialności oraz nowe narzędzia obrony, jakie w sporze z organami podatkowymi zyskali członkowie zarządów.

GDZIE LEŻĄ GRANICE ODPOWIEDZIALNOŚCI?

Odpowiedzialność członka zarządu za długi podatkowe zarządzanej przez niego spółki kapitałowej nie ma, i nigdy nie miała, charakteru absolutnego ani automatycznego. Aby organ podatkowy mógł skutecznie wydać decyzję o przeniesieniu ciężaru finansowego na osobę fizyczną, w toku postępowania muszą zajść konkretne ustawowe przesłanki, które doktryna dzieli na pozytywne, kreujące odpowiedzialność, oraz negatywne, pozwalające menedżerowi na skuteczne uwolnienie się od niej. Ważne jest to, że ciężar udowodnienia przesłanek pozytywnych spoczywa w całości na organie podatkowym, który musi wykazać łączne wystąpienie trzech kluczowych okoliczności.

Po pierwsze, organ musi udowodnić istnienie konkretnej zaległości podatkowej, wynikającej z zobowiązań, których termin płatności upływał w czasie pełnienia obowiązków przez danego członka zarządu. Po drugie, konieczne jest wykazanie całkowitej lub częściowej bezskuteczności egzekucji z majątku spółki – co stanowi konieczny warunek uruchomienia posiłkowej odpowiedzialności osób trzecich i zabezpiecza menedżera przed przedwczesnym atakiem fiskusa na jego oszczędności. Po trzecie wreszcie, urząd musi bezspornie potwierdzić fakt pełnienia funkcji członka zarządu w tym newralgicznym okresie, co wbrew pozorom bywa punktem zapalnym wielu sporów sądowych.

Odpowiedzialność członka zarządu ma kilka specyficznych cech. Jest przede wszystkim posiłkowa, co w praktyce oznacza, że fiskus może zapukać do drzwi menedżera dopiero wtedy, gdy egzekucja z ma-

jątku samej spółki okaże się nieskuteczna. Jest także osobista, co z kolei oznacza, że organ egzekucyjny może zająć dowolny składnik majątku prywatnego menedżera, od nieruchomości po rachunki bankowe. Jest to równocześnie odpowiedzialność solidarna o podwójnym wymiarze, gdyż występuje nie tylko na linii zarząd – spółka, ale wiąże solidarnie również wszystkich członków zarządu, pełniących funkcję w danym czasie. W efekcie organ podatkowy ma prawo żądać zapłaty całości długu od wybranego, najbardziej majątnego menedżera, co czyni tę solidarność jednym z najtrudniejszych aspektów sprawowania mandatu.

Warto w tym miejscu pochylić się nad mechanizmem roszczeń regresowych (czyli prawem do żądania zwrotu pieniędzy od pozostałych współodpowiedzialnych), który aktywuje się w momencie, gdy jeden z menedżerów dokona spłaty długu spółki. Taka spłata nie kończy bowiem sprawy wewnątrz zarządu spółki. Osoba, która uregulowała całość zaległości wobec fiskusa, nabywa z mocy prawa możliwość domagania się zwrotu odpowiedniej części środków od pozostałych członków zarządu. Co niezwykle ważne z punktu widzenia praktyki, udział w spłacie zaległości nie musi być proporcjonalny. Na drodze cywilnej można bowiem skutecznie dowodzić, że dany członek zarządu powinien ponieść ciężar długu w większym stopniu, lub nawet w całości, jeżeli to właśnie jego konkretne zaniechania, błędy decyzyjne lub brak nadzoru nad określonym pionem firmy doprowadziły do powstania zaległości podatkowej. To sprawia, że wewnętrzny podział ról w spółce, choć bezskuteczny wobec urzędu skarbowego, staje się fundamentem obrony majątku w relacjach z pozostałymi członkami zarządu.

NIEZAPŁACONE PODATKI I CO JESZCZE?

Kluczowe dla bezpieczeństwa członków zarządu jest również zrozumienie, że zakres ich potencjalnej odpowiedzialności wykracza daleko poza potocznie rozumiane „niezapłacone podatki”. Katalog należności obciążających menedżera otwiera klasyczna zaległość, czyli podatek, którego spółka nie uregulowała w terminie, ale obowiązek ten rozciąga się również na sytuacje, w których firma występuje w roli płatnika, obejmując na przykład środki potrącone z wynagrodzeń pracowników na poczet podatku dochodowego, które nigdy nie trafiły na rachunek fiskusa. Co istotne, ryzyko osobiste dotyczy także zobowiązań określonych decyzją organu już po zakończeniu pełnienia funkcji, o ile powstały one w czasie sprawowania mandatu. Mechanizm ten działa także w drugą stronę i obejmuje środki, które spółka niesłusznie od fiskusa otrzymała, na przykład w formie nienależnego zwrotu podatku VAT lub zawyżonej nadpłaty.

Najbardziej niebezpieczne dla menedżera są jednak często należności uboczne, gdyż przepisy skonstruowano na tyle szeroko, że odpowiedzialność osobista rozciąga się automatycznie na odsetki za zwłokę oraz koszty postępowania egzekucyjnego. W praktyce oznacza to, że kwota, której zażąda fiskus, może być niemal dwukrotnie wyższa od pierwotnego długu spółki, a ustawodawca nie przewidział tu żadnej taryfy ulgowej.



BEATA KRZYŻAGÓRSKA-ŻUREK

adwokat, partnerka zarządzająca kancelarii Krzyżagórska Łoboda sp. p. Ekspertka w dziedzinie prawa korporacyjnego, transakcji M&A i doradztwa podatkowego. Specjalizuje się w reorganizacjach: fuzjach, podziałach i przekształceniach oraz w planowaniu sukcesji. Zrealizowała ponad trzydzieści procesów sukcesyjnych z wykorzystaniem zagranicznych i polskich fundacji rodzinnych. Doradza przy transakcjach z udziałem funduszy private equity i reprezentuje klientów w postępowaniach podatkowych. Jest członkinią Stowarzyszenia Niezależnych Członków Rad Nadzorczych, a także rad nadzorczych, w tym spółki publicznej INPRO S.A., gdzie przewodniczy Komitetowi Audytu. Jako autorka publikacji i ceniona ekspertka prowadzi szkolenia dla biegłych rewidentów oraz wiodących organizacji biznesowych.



Należy również pamiętać, że analogiczne i niezwykle surowe zasady odpowiedzialności, stosuje się do zaległości z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne (ZUS), co czyni z tej regulacji jedno z najbardziej rygorystycznych narzędzi w rękach fiskusa.

PROBLEM „WŁAŚCIWEGO CZASU” NA UPADŁOŚĆ

Gdy organ podatkowy wykaże istnienie zaległości oraz bezskuteczność egzekucji wobec spółki, ciężar obrony przesuwają się całkowicie na członka zarządu. Może on uwolnić się od odpowiedzialności, korzystając z jednej z trzech ustawowych możliwości. Pierwsza polega na wykazaniu, że we właściwym czasie zgłoszono wniosek o ogłoszenie upadłości lub otwarto postępowanie restrukturyzacyjne albo zatwierdzono układ. Druga opcja to udowodnienie, że niezgłoszenie wniosku o upadłość nastąpiło bez winy członka zarządu. Trzecia droga to wskazanie realnego mienia spółki, z którego egzekucja umożliwi zaspokojenie zaległości podatkowych w znacznej części.

Kluczowe pojęcie „właściwego czasu” nie zostało zdefiniowane w przepisach podatkowych, co wymusza sięgnięcie do Prawa upadłościowego. Zgodnie z nim dłużnik staje się niewypłacalny w momencie utraty zdolności do regulowania wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Ustawodawca wprowadził tu domniemanie, według którego stan ten następuje, gdy opóźnienie w płatnościach przekracza

trzy miesiące. Sądu w swoich rozstrzygnięciach podchodzą do tego terminu w sposób restrykcyjny: od momentu wystąpienia stanu niewypłacalności zarząd ma dokładnie 30 dni na skuteczne złożenie wniosku do sądu. Niedochowanie tego terminu niemal automatycznie otwiera drogę do osobistej odpowiedzialności menedżera, gdyż „właściwy czas” to bowiem ostatni moment, w którym majątek firmy pozwala jeszcze na równe zaspokojenie wszystkich wierzycieli, zamiast faworyzowania niektórych z nich kosztem pozostałych.

ZALEGŁOŚĆ PODATKOWA JAKO ELEMENT TESTU NIETYPLACALNOŚCI

Analiza ryzyka nie może pomijać faktu, że ocena niewypłacalności powinna nastąpić z uwzględnieniem zobowiązań podatkowych, które dopiero w przyszłości staną się zaległościami podatkowymi. Pamiętajmy: zaległość podatkowa powinna być uwzględniona przy ustalaniu stanu niewypłacalności i badaniu, czy nadszedł już moment na zgłoszenie upadłości. Organy podatkowe, weryfikując kondycję spółki wstecz, mogą „przypisać” do dawnych pasywów kwoty wynikające z decyzji wydanych nawet wiele lat po zakończeniu mandatu menedżera. Co to oznacza w praktyce? Rzeczywisty stan niewypłacalności mógł wystąpić znacznie wcześniej, niż wskazywałyby na to oficjalne bilanse, o ile uwzględnimy w nich te ukryte, być może sporne obciążenia.

Co więcej, objęcie mandatu w spółce będącej już w złej kondycji nie zwalnia z odpowiedzialności. Nowo powołany menedżer ma obowiązek starannej weryfikacji stanu spraw spółki i złożenia wniosku o upadłość niezwłocznie po objęciu mandatu, jeśli tylko sytuacja finansowa podmiotu tego wymaga.

Z drugiej strony, orzecznictwo respektuje dynamikę biznesu i prawo do podejmowania ryzyka. Członek zarządu może wstrzymać się z wnioskiem o upadłość, stawiając na działania restrukturyzacyjne, o ile istnieje racjonalna szansa na opanowanie kryzysu i spłatę długów. To jednak gra o wysoką stawkę. Każda taka próba ratowania firmy jest podejmowana na ryzyko własne menedżera – w razie niepowodzenia planu naprawczego i błędnej oceny sytuacji, ceną za podjęte ryzyko staje się jego majątek osobisty.

WSKAZANIE MAJĄTKU I BRAK WINY JAKO LINIA OBRONY

Kolejną drogą do uwolnienia się od odpowiedzialności jest wskazanie mienia spółki, z którego egzekucja jest realna i pozwoli na zaspokojenie zaległości w znacznej części. W praktyce sądowej poprzeczka zawieszona jest tutaj bardzo wysoko: wskazany majątek musi faktycznie istnieć, posiadać konkretną wartość rynkową i nie może być mieniem spornym, obciążonym hipotekami czy zastawami. Musi ono rokować szybkie i pewne zaspokojenie fiskusa, a samo zgłaszanie wniosków dowodowych z nadzieją na „odnalezienie” majątku w przyszłości nie zostanie uznane za skuteczną obronę.

Równie wąsko interpretowana jest przesłanka braku winy w niezgłoszeniu wniosku. Obejmuje ona wyłącznie sytuacje obiektywne i nadzwyczajne, takie jak ciężka choroba uniemożliwiająca działanie czy fizyczne odcięcie od dokumentacji wskutek działań osób trzecich. Z odpowiedzialności nie zwalnia natomiast nieznanostwo przepisów, brak orientacji w finansach czy zaufanie do biura rachunkowego, co uznawane jest za zawiniony błąd w nadzorze.

OBSZARY PODWYŻSZONEGO RYZYKA - KONTROLE PO LATACH

Szczególne zagrożenie dla członków zarządu wiąże się z zaległościami, które są efektem doszacowania dochodu w wyniku kontroli. Dotyczy to przede wszystkim cen transferowych, gdzie organy podatkowe mogą zakwestionować rynkowość transakcji lub dokonać rekalkulacji dochodu na podstawie własnych analiz porównawczych. Równie newralgicznym polem pozostaje podatek VAT – zwłaszcza w kontekście zarzutów o brak należytej staranności, posługiwanie się „pustymi fakturami” czy udział w mechanizmach karuzelowych. Wysokie ryzyko generują także rozliczenia podatku u źródła (WHT),

w których organy coraz częściej podważają status rzeczywistego beneficjenta (beneficial owner) lub kwestionują realność prowadzonej działalności (substance).

W takich przypadkach zaległość podatkowa ujawniana jest zazwyczaj wiele lat po zakończeniu roku podatkowego, co generuje potężny problem z ustaleniem „właściwego czasu” na zgłoszenie upadłości. Urzędy skarbowe stosują tu swoistą fikcję prawną, przyjmując, że zobowiązanie istniało już w momencie, w którym powinno zostać prawidłowo zadeklarowane. W efekcie wniosek o upadłość może okazać się spóźniony już w chwili wydania decyzji wymiarowej przez urząd. Jeśli dodatkowo przyczyną zaległości jest nadużycie prawa sugerujące brak dobrej wiary, linia obrony oparta na nieświadomości długu staje się niemal niemożliwa do utrzymania, gdyż organy przyjmują domniemanie, że członek zarządu posiada pełną wiedzę o działaniach spółki.

W obliczu tak rygorystycznie zdefiniowanych zasad odpowiedzialności, kluczowego znaczenia nabiera mechanizm przedawnienia, który w wielu sprawach okazuje się najskuteczniejszym narzędziem ochrony majątku menedżera. Co do zasady, organ podatkowy ma pięć lat na wydanie decyzji obciążającej członka zarządu, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym powstała zaległość. Odpowiedzialność menedżera wygasa jednak automatycznie, jeżeli wcześniej przedawni się zobowiązanie podatkowe spółki. Skuteczne wykazanie, że dług firmy uległ przedawnieniu – na przykład wskutek upływu czasu, którego bieg nie został przerwany żadnymi skutecznymi czynnościami egzekucyjnymi – definitywnie uwalnia członka zarządu z odpowiedzialności, nawet jeśli fiskus formalnie zmieścił się we własnych terminach procesowych przewidzianych w Ordynacji podatkowej.

REWOLUCJA W OBRONIE PRAW CZŁONKÓW ZARZĄDU

Dotychczasowa praktyka organów podatkowych oraz dominująca linia orzecznicza sądów administracyjnych stawiała członków zarządu w niezwykle trudnej, a momentami wręcz beznadziejnej sytuacji procesowej. W toku postępowania o przeniesienie odpowiedzialności organy rutynowo odmawiały menedżerom prawa do jakiegokolwiek kwestionowania ustaleń zawartych w ostatecznej decyzji wydanej wcześniej wobec samej spółki. Sam fakt istnienia zaległości oraz jej wysokość były traktowane jako sprawa ostatecznie przesądzona, której nie można było podważyć w postępowaniu prowadzonym przeciwko osobie trzeciej. W efekcie członek zarządu, który z różnych przyczyn mógł nie brać udziału we wcześniejszym sporze spółki z fiskusem – na przykład dlatego, że w tym czasie nie pełnił już funkcji lub nie miał wglądu w dokumentację – był całkowicie pozbawiony realnej możliwości merytorycznego zakwestionowania zasadności długu podatkowego, za który teraz miał odpowiadać całym swoim majątkiem.

Tę sytuację diametralnie zmienił przełomowy wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z dnia 27 lutego 2025 r. w sprawie C-277/24 (Adjak). Zgodnie z tym orzeczeniem, niedopuszczalne jest odsuwanie menedżera od postępowania wymiarowego wobec spółki przy jednoczesnym wprowadzeniu absolutnego zakazu kwestionowania jego wyników w późniejszym etapie. Wyrok ten wywołał prawdziwe trzęsienie ziemi w polskim systemie prawnym, wymuszając nie tylko zmianę myślenia urzędników, ale i zapowiedź reformy przepisów Ordynacji podatkowej.

NOWE PRAWA MENEDŻERA W POSTĘPOWANIU PODATKOWYM

Kierunek wyznaczony przez TSUE został już oficjalnie usankcjonowany w polskiej praktyce podatkowej poprzez Interpretację Ogólną Ministra Finansów z dnia 29 sierpnia 2025 r. Minister nakazał w niej organom podatkowym respektowanie praw członków zarządu do merytorycznego podważania ustaleń faktycznych i prawnych zawartych w „cudzej” decyzji wymiarowej jeszcze przed formalnym wejściem w życie nowych ustaw. Dla menedżerów oznacza to fundamentalną zmianę roli procesowej: z biernego adresata roszczeń fiskusa stają się aktywnym uczestnikiem postępowania, wyposażonym w pełen wachlarz merytorycznych narzędzi obrony. Obecnie członek zarządu może w swojej sprawie powoływać dowody, które nie były znane w postępowaniu przeciwko spółce, kwestionować rynek cen transferowych, podważać ustalenia dotyczące tzw. należytej staranności w VAT czy wskazywać na błędy w kwalifikacji prawnej transakcji. To potężna broń, która pozwala na przeniesienie sporu z płaszczyzny terminów upadłościowych na grunt czysto merytoryczny, co w wielu przypadkach może doprowadzić do wykazania, że dług spółki w ogóle nie powinien być powstać.

JAK CHRONIĆ SWÓJ MAJĄTEK?

W starciu z rygorystycznymi zasadami odpowiedzialności kluczowe znaczenie ma odpowiednie przygotowanie, zanim jeszcze pojawią się problemy. Podstawą ochrony jest wdrożenie w firmie jasnych zasad działania oraz precyzyjny podział obowiązków między członków zarządu. Choć wobec urzędu skarbowego wszyscy menedżerowie odpowiadają wspólnie (solidarnie), to jasny podział zadań pozwala później – w ramach wspomnianego wyżej regresu - odzyskać pieniądze od tego menedżera, którego błędy faktycznie doprowadziły do powstania długu. Równie ważne jest stałe pilnowanie płynności finansowej firmy – szczególnie krytycznego terminu trzech miesięcy opóźnień w płatnościach – oraz korzystanie z polis ubezpieczeniowych D&O czy oficjalnych interpretacji podatkowych, które dają dodatkowe poczucie bezpieczeństwa.

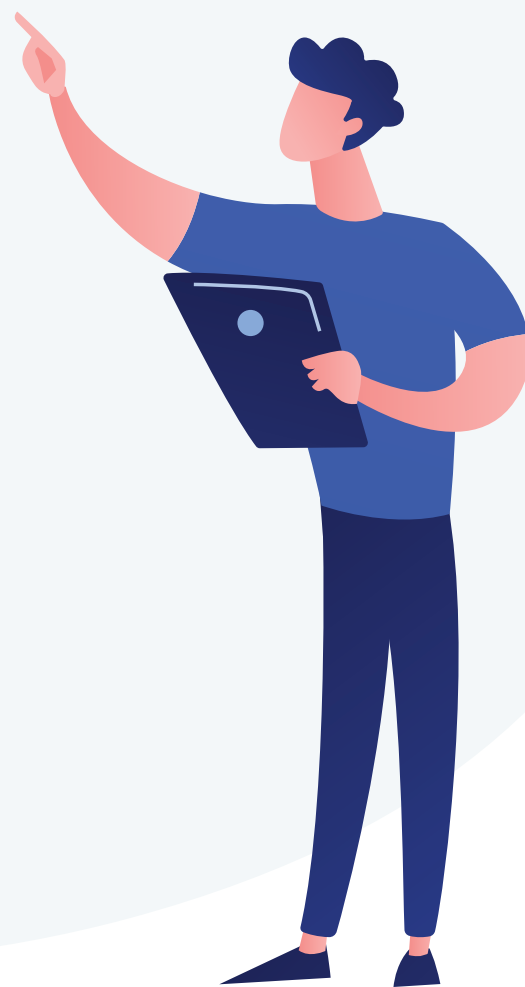
Jeśli jednak urząd wszczyną już postępowanie, konieczna jest aktywna i przemyślana obrona. Przełomowy wyrok TSUE w sprawie Adjak całkowicie zmienił sytuację mene-

dżerów, dając im prawo do podważania samej zasadności i wysokości długu przypisanego spółce. Oznacza to, że obrona nie musi już ograniczać się tylko do udowodnienia, że wniosek o upadłość złożono w terminie. Można teraz merytorycznie walczyć z ustaleniami fiskusa dotyczącymi podatków spółki, co potwierdza najnowsza Interpretacja Ogólna Ministra Finansów. Warto jednak pamiętać, że czasami najskuteczniejszą bronią pozostaje wykazanie przedawnienia – jeśli bowiem dług samej spółki wygaś, odpowiedzialność członka zarządu zniknie automatycznie.

SKUTECZNA OBRONA WYMAGA PRECYZJI

Odpowiedzialność za podatki spółki to bezpośrednie zagrożenie dla prywatnego majątku menedżera. Choć prawo pozwala uniknąć kary – na przykład poprzez terminowe zgłoszenie upadłości czy wykazanie braku winy – w sporze z urzędem liczą się wyłącznie twarde dowody i konkretne dokumenty, a nie ogólne zapewnienia.

Obecne zmiany w prawie i orzecznictwie dają zarządom znacznie silniejsze narzędzia obrony niż kiedykolwiek wcześniej, jednak nie zdejmują z nich odpowiedzialności za codzienne, rzetelne prowadzenie spraw firmy. W nowej rzeczywistości prawnej bezpieczeństwo finansowe zachowają ci liderzy, dla których zarządzanie ryzykiem podatkowym stanie się stałym elementem strategii biznesowej, a nie jedynie reakcją na kryzys.



Podróż zaczyna się od wygody.

Wybierz SANTA FE w Auto-Mobil Wejherowo.



Leasing od
101%

Skontaktuj się ze mną!

Michał Woźniak

Specjalista ds. klienta biznesowego

tel. +48 725 575 004
michal.wozniak@auto-mobil.pl



Twoja firma zasługuje na flotę, która nadąży za jej tempem. W naszym salonie łączymy niezawodne technologie z atrakcyjnymi warunkami leasingu i wynajmu długoterminowego. Niezależnie od wielkości Twojego zespołu, przygotowujemy ofertę, która podniesie prestiż marki i zapewni mobilność bez kompromisów. Sprawdź, jak łatwo możesz wymienić stare auta na nowoczesny park maszynowy, który stanie się wizytówką Twojego sukcesu.

Automobil®

Hyundai Auto-Mobil
ul. Gdańska 17, Wejherowo
tel. +48 58 677 66 16

HYUNDAI



W GDAŃSKU PRYZNANO

OLIVIA PRIZE 2025

Ludzie biznesu, nauki i samorządowcy spotkali się w Olivia Centre podczas gali rozdania nagród Olivia Prize. Statuetki trafiły do rezydentów Olivii, którzy angażują się w rozwój innowacji, inicjatywy społeczne, a także projekty biznesowe oraz naukowe. I realnie zmieniają oblicze Pomorza.

Olivia Prize to nagroda przyznawana pracownikom i firmom z Olivii Centre angażującym się na różnych polach - od projektów ekonomicznych, przez społeczne, aż po naukowe. W tym roku przyznano pięć nagród głównych i dwa wyróżnienia. Wydarzenie pod patronatem Związku Uczelni Fahrenheita oraz United Nations Global Compact Network Poland odbyło się 30 marca na 34. piętrze biurowca Olivia Star. Nagrody przyznano za projekty, które są lub były realizowane w roku 2025.

POLSKI ZŁOTY WIEK

Na początku wydarzenia organizatorzy nawiązali do sukcesu gospodarczego Polski i Trójmiasta, czego symbolem stał się głośny artykuł „Wielki polski exodus” opublikowany w „Daily Mail”. Artykuł przywołuje masowe powroty polskich pracowników do ojczyzny jako dowód na słabnącą kondycję gospodarczą Wiel-

kiej Brytanii i rosnącą atrakcyjność ekonomiczną Polski. Dyrektor Olivia Centre, Maciej Kotarski, wskazywał, że rozwój obiektu oraz całego Gdańska to wspólny sukces nauki, biznesu i samorządu.

– W 2008 roku było tu ściernisko. Dzisiaj jest nasze San Francisco. Nic lepiej nie obrazuje niezwykłych dokonań naszego pokolenia niż wzlot Olivii – powiedział Kotarski.

W podziękowaniu za wsparcie Piotrowi Borawskiemu, wiceprezydentowi Gdańska, wręczono pamiątkowy przedruk wspomnianego artykułu. Podobny upominek otrzymał gość specjalny, prof. Paweł Horodecki, uznawany przez Uniwersytet Stanforda za jednego z najbardziej wpływowych naukowców świata. Jego wykład „Mechanika kwantowa teoria zagadkowa” stanowił intelektualną inaugurację wydarzenia.

Autorka: Marta Dworak
Foto: Jacek Kościłki



ZA WSPARCIE BIZNESU

Pierwszą nagrodę specjalną Olivia Connect 2025 otrzymały organizacje Konfederacja Lewiatan oraz Pracodawcy Pomorza. Kapituła doceniła ich wkład w nadawanie sprawom regionu ogólnopolskiej rangi, doceniono też organizację Europejskiego Forum Nowych Idei. Nagrodę odebrał prezes Pracodawców Pomorza (PP), Zbigniew Canowiecki.

– Nasza organizacja to przede wszystkim budowanie przyszłości Pomorza – podkreślał Zbigniew Canowiecki, zapraszając na majowe „Rozmowy na szczycie” organizowane przez PP w Olivia Centre.

DLA BOHATERÓW PRZYSZŁOŚCI

Nagroda w kategorii Olivia Hero of the Future trafia do młodych naukowców skutecznie komercjalizujących swoje projekty. Wyróżnienie – przyznawane pod patronatem Związku Uczelni Fahrenheita – otrzymał zespół dr. inż. Marcina Wekwejtę z Politechniki Gdańskiej za opracowanie wstrzykiwalnego cementu kostnego. Technologia ta wspiera naturalną regenerację tkanki i może zrewolucjonizować leczenie złamań.

– Otrzymaliśmy podwójnie wiążący cement kostny, który uzupełnia ubytek oraz przyspiesza regenerację tkanki. W praktyce oznacza to materiał, który można bezpośrednio wstrzyknąć do ubytku – tłumaczyła Anna Melnych, studentka PG. – To, że projekt jest już na etapie pięciu wniosków patentowych, najlepiej dowodzi, że to rozwiązanie gotowe do realnego zastosowania w medycynie. Wierzymy, że takie technologie to krok ku przyszłości i bezpieczeństwu pacjentów.

Głównymi autorami projektu byli studenci, którzy od podstaw realizowali badania laboratoryjne we współpracy z placówkami medycznymi i uniwersytetami.

UHONOROWANIE PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH

Nagroda w kategorii Olivia Harmony – pod patronatem United Nations Global Compact Network Poland - przyznawana jest za przedsięwzięcia o charakterze społecznym lub ekologicznym. W tym roku otrzymała ją firma EPAM Systems Poland za projekt „Bezpieczny Senior”. Program uczy osoby starsze rozpoznawać manipulacje, deepfaking czy fałszywe inwestycje i skutecznie chronić dane. Inicjatywa realizowana jest w klubach sąsiedzkich i domach kultury.





- 2025 rok to był dopiero początek. Cały czas się rozwijamy, mamy plany na więcej szkoleń. Celujemy w warsztaty wykonywane w miejscach, gdzie seniorzy czują się bezpieczni, w niedużych grupach, gdzie przekazywanie wiedzy jest bardzo efektywne – mówił Piotr Fedorowicz z EPAM.

Wyróżnienie w kategorii Olivia Harmony otrzymał projekt „Domy Dobrej Energii” firmy Energa S.A. Program pomaga domom dziecka obniżyć rachunki za prąd, m.in. dzięki instalacjom fotowoltaicznym czy wymianie oświetlenia na energooszczędne. Równie ważne jest zaangażowanie pracowników Energa, którzy jako wolontariusze organizują dla dzieci warsztaty przyrodnicze, wycieczki i wspólny wypoczynek. Dotychczas z takiej pomocy skorzystało blisko 800 dzieci w 40 ośrodkach.

ZA WKŁAD W CODZIENNOŚĆ

Z kolei w kategorii Olivia Everyday Hero nagradzani są ci pracownicy, którzy angażują się w działalność społeczną czy charytatywną poza pracą. W tym roku nagrodzono Wiktoria Pagiele, dyrygentkę i założycielkę Chóru Olivii Centre, który skupia 40 pasjonatów śpiewu z różnych firm Olivii Centre. Nagrodę przyznano za pasję w integrowaniu chórzystów z całego Trójmiasta. Dobrym przykładem tej działalności był imponujący występ na 200 głosów we wrześniu 2025 roku w patio Olivii Centre.

- Gdyby nie chór, to nie byłoby tego wyróżnienia, dlatego chciałabym zadedykować tę nagrodę chórzystom – powiedziała Wiktoria Pagiele.

DOCENIENIE BIZNESOWEGO WPŁYWU

Ostatnią kategorią była Olivia Impact dla przedsiębiorców ekonomicznych najsilniej wspierających biznes. Nagrodę

otrzymała firma Speeron Polska za system, który zmienia zwykle hotelowe telewizory w nowoczesne centra rozrywki (Smart TV). Dzięki tej technologii hotele nie muszą wyrzucać sprawnych, ale starszych urządzeń, by goście mogli korzystać z szybkich usług cyfrowych. W ten sposób nawet 10-letnie telewizory zyskują drugie życie, co zaoszczędziło już 1,5 tony odpadów i 100 ton CO₂. Skalę sukcesu potwierdzają rozmowy o potencjalnej współpracy z dużą skandynawską siecią, obejmującą blisko 8600 pokoi.

Wyróżnienie w tej kategorii otrzymała firma Develocraft, która pomaga zagranicznym spółkom technologicznym otwierać oddziały w Trójmieście. Kapituła doceniła ją za przyciąganie do regionu nowych inwestorów i tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy dla specjalistów IT.

- Firma Alfa Systems z Londynu planowała zatrudnienie ponad 50 osób w Polsce i to się dzieje. Zaprosiliśmy ich do naszego biura i już nie chcieli iść dalej – wspominał Kamil Parafiniuk współwłaściciel Develocraft.

O OLIVIA PRIZE

Konkurs Olivia Prize powstał, by docenić wyróżniającą się aktywność rezydentów. Nagrody od sześciu lat przyznaje jury w składzie: Marta Moksa (O4 Coworking), Remigiusz Wojciechowski (Bayer), prof. Sylwia Mrozowska (Univentum Lab), Jolanta Szydłowska (Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów), Grzegorz Borowski (Infoshare) oraz żeglarz Mateusz Kusznierecz. Laureaci nagród głównych otrzymali statuetki prof. Tomasza Sobisza z gdańskiej ASP. Do wyróżnionych trafiły grafiki autorstwa gdańskiej artystki Magdy Benedy.

OLIVIA
PULSE

LEŚNA
SOPOT



Dwa adresy.
Jeden standard.

Apartamenty inwestycyjne Gdańsk

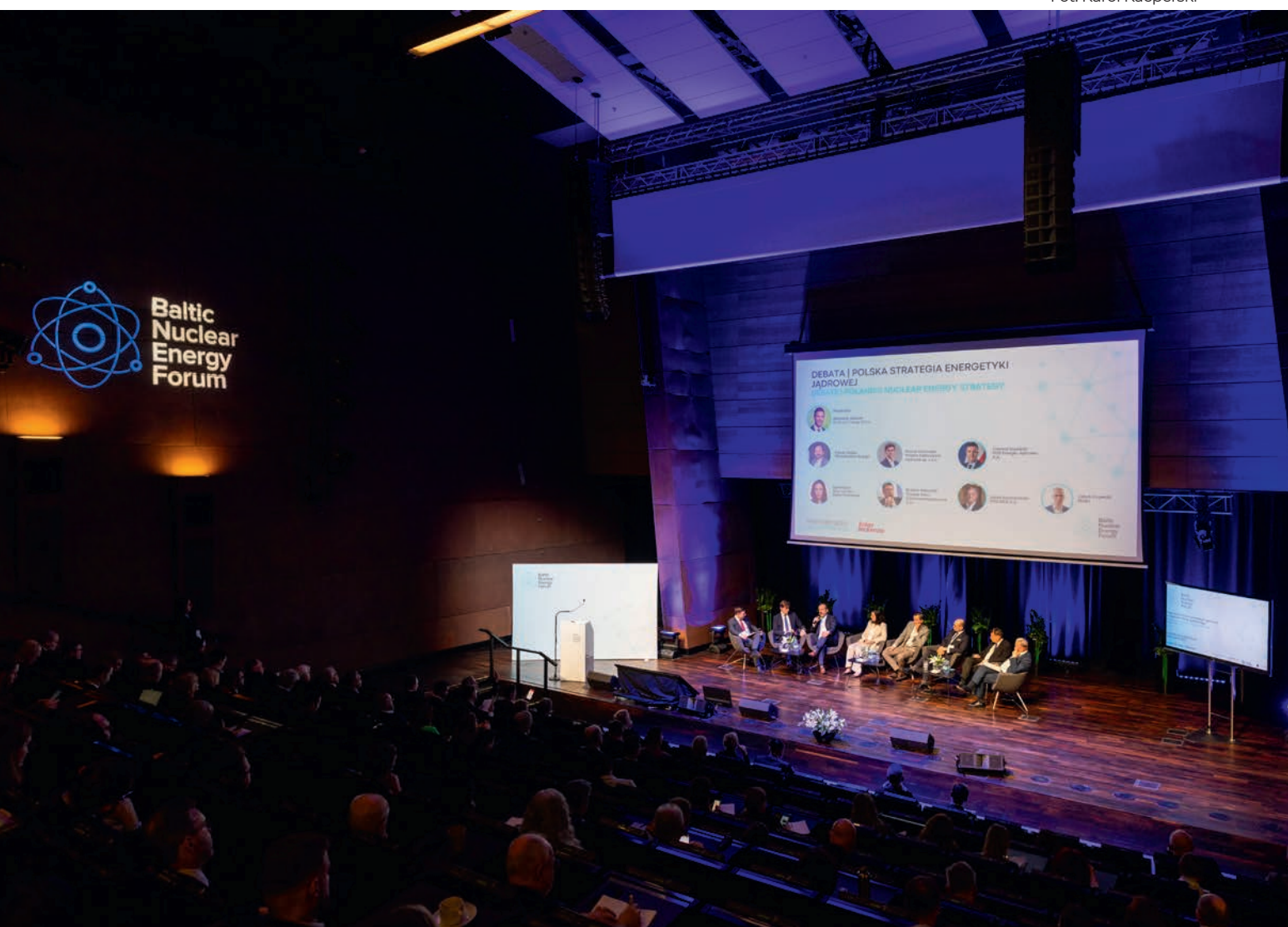
- Centrum biznesowe Trójmiasta
- Stabilny dochód
- Wykończenie 'pod klucz'

Apartamenty premium Sopot

- Kameralna lokalizacja
- Blisko natury i morza
- Komfort i prywatność

oliviahome.com

Fot. Karol Kacperski



START ATOMU NA POMORZU

Autorka: Marta Dworak



Największy plac budowy w Europie, 60 miliardów złotych na start i ciężki sprzęt, który już w maju wjedzie na Pomorze. Podczas Baltic Nuclear Energy Forum w Gdańsku ogłoszono rozstrzygnięcia, na które branża czekała latami. Polska oficjalnie kończy erę analiz i przechodzi do realizacji pierwszej elektrowni jądrowej.

Przesłanie płynące z tegorocznego Baltic Nuclear Energy Forum było krótkie: polski atom przestał być obietnicą, a stał się inwestycją z zapewnionym finansowaniem i jasnym harmonogramem. W kulisach wybrzmiewało jedno: etap analiz się kończy, zaczyna się realizacja. Od teraz liczy się już tylko to, co dzieje się w terenie.

MAJ POD ZNAKIEM CIĘŻKIEGO SPRZĘTU

Najważniejsze dla mieszkańców regionu zapowiedzi padły ze sceny głównej. Zamiast kolejnych makiet i wizualizacji, na Pomorzu wkrótce pojawią się maszyny budowlane.

– Inwestycja przeszła z fazy papierowej do realizacji. Już niebawem, w maju na terenie budowy pojawią się pierwsze maszyny naszych partnerów budujących drogi, kolej. Następnie rozpoczniemy głębokie prace gruntowe, które przygotują nas do położenia pierwszego betonu jądrowego w 2028 roku – deklarował Marek Woszczyk, prezes Polskich Elektrowni Jądrowych.

Aby ten scenariusz mógł zacząć się realizować, kluczowe było domknięcie kwestii prawnych i finansowych. Oba te fundamenty są już gotowe.

– Rok 2025 przyniósł istotną zmianę w myśleniu o projektowaniu pierwszego polskiego atomu. W projekcie pojawiły się realne pieniądze: rząd przeznaczył na niego 60 mld zł. Mamy zabezpieczone finansowanie dłużne [pożyczki i kredyty – red.] i od grudnia zeszłego roku decyzją Komisji Europejskiej. Wszystko to pozwala nam przejść do zupełnie innego etapu – do realizacji – zaznaczył Wojciech Wrochna, sekretarz stanu w Ministerstwie Energii.

STABILNOŚĆ W NIEPEWNYCH CZASACH

Tegoroczne Forum odbyło się pod hasłem „Energia dla odpornego społeczeństwa”. W kulisach rządziej rozmawiano o fizyce jądrowej, a częściej o tym, jak uniezależnić się od importu paliw i gwałtownych skoków cen surowców.



Fot. mat. prasowe



– Odporne społeczeństwo to takie, które kluczowe zasoby – a takim jest energia – ma na swoim terytorium i nie jest zależne od ich importu. Energetyka jądrowa jako istotny, a być może najważniejszy element transformacji energetycznej, może nam dać taką niezależność, zapewniając obfitość energii elektrycznej, niezależnie od pogody i importowanego gazu oraz innych paliw kopalnych – podkreślał Maciej Lipka, członek rady programowej BNEF.

Wybór Europejskiego Centrum Solidarności na miejsce obrad nie był przypadkowy – miał przypominać o wadze wspólnego działania i odpowiedzialności.

– W dzisiejszych czasach bezpieczeństwo i stabilność to fundament suwerenności. Transformacja energetyczna to nasz wspólny dług wobec przyszłych pokoleń. Jestem zaszczycona, że mogę gościć państwa w murach Europejskiego Centrum Solidarności. To tutaj rodziła się idea, która zmieniła losy Europy. Wiem, że dziś potrzebujemy nowej idei solidarności energetycznej – zaznaczała Sylwia Molewska, prezeska fundacji Biznes dla Klimatu, organizatora BNEF.

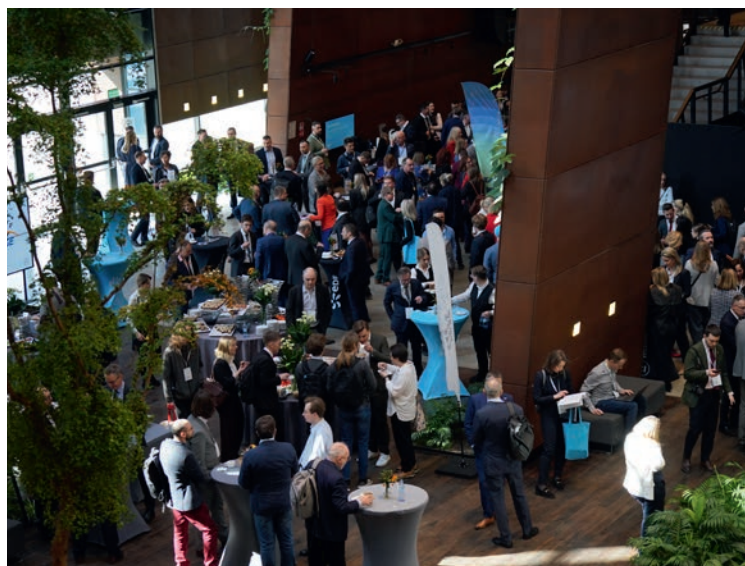
GLOBALNY RENESANS ATOMU I ROLA REGIONU

Polskie działania wpisują się w szerszy, światowy trend. Skala inwestycji sprawia, że oczy branży jądrowej są dziś zwrócone na północ Polski.

– Pracuję w tej branży od bardzo dawna i mogę szczerze powiedzieć, że nigdy nie widziałem czegoś podobnego. To zjawisko globalne. Polska ma realną szansę nie tylko uczestniczyć w rozwoju energetyki jądrowej, ale stać się jej liderem i centrum wdrażania najnowocześniejszych technologii – mówił Sir William D. Magwood IV, dyrektor generalny Agencji Energii Jądrowej (NEA).

Ostateczny sukces inwestycji zależy jednak od sprawności administracyjnej w samym regionie.

– Musimy zadbać o to, żeby administracja była sprawna i miała specjalistów. Bez tego bardzo trudno będzie prezesom wielkich spółek energetycznych realizować inwestycje. Czujemy, że faktycznie zmieniamy nie



tylko region, ale budujemy bezpieczeństwo Europy – przyznała Beata Rutkiewicz, wojewoda pomorska.

KAPITAŁ LUDZKI

Jednym z głównych wyzwań BNEF 2026 była maksymalizacja udziału krajowych firm. Polski atom to szansa na budowę nowej gałęzi gospodarki i transfer technologii. Nie byłoby to możliwe bez zaplecza intelektualnego, za które odpowiada m.in. Związek Uczelni Fahrenheita (FarU).

– Polska staje się właśnie największym placem budowy energetycznej o wartości biliona złotych w perspektywie nadchodzącej dekady, a tutaj, na Pomorzu, ta przyszłość zaczyna nabierać absolutnie

realnych kształtów. Dlatego potrzebujemy na niespotykaną dotąd skalę współpracy i dialogu: administracji, biznesu, przemysłu i świata nauki – zaznaczył prof. Piotr Stepnowski, rektor Uniwersytetu Gdańskiego i przewodniczący FarU. – To właśnie tutaj kształcą się specjalistyczne kadry naukowe i toczą się prace rozwojowe, wspierające transformację i funkcjonowanie przyszłej infrastruktury.

Nowoczesne oblicze energetyki to także większa rola kobiet. Organizacja Women in Nuclear (WiN) Polska, która zajmuje się wspieraniem rozwoju zawodowego liderki oraz upowszechnianiem rzetelnej wiedzy o technologiach jądrowych, ogłosiła podczas Forum dołączenie nowych sygnatariuszy do deklaracji wsparcia kobiet w branży.

– Podpis na deklaracji to symboliczny gest firm i podmiotów, które chcą tworzyć równościowe środowisko w sektorze jądrowym. Jako stowarzyszenie działające na rzecz kobiet w atomie jesteśmy gotowe wspierać ten proces oddolnie, dzieląc się dobrymi praktykami – deklarowała Emilia Janisz, prezeska WiN Polska.

ATOM DLA KLIMATU, TRANSFORMACJI I CIEPŁOWNICTWA

Energetyka jądrowa to dla Polski najkrótsza droga do czystego powietrza bez uderzania w wydajność przemysłu. Podczas Forum eksperci tłumaczyli, że atom to nie konkurencja, a niezbędny partner dla wiatru i słońca. Gdy pogoda uniemożliwia pracę farm wiatrowych czy fotowoltaiki, to właśnie elektrownia jądrowa stabilizuje system i chroni przed black-outami.

Wielką szansą dla regionów górniczych jest wykorzystanie istniejącej tam infrastruktury. Zastąpienie starych bloków węglowych nowoczesnymi reaktorami pozwala uratować miejsca pracy i wykorzystać gotowe już sieci energetyczne.

Ale atom to nie tylko prąd. Gorącym tematem debat było ciepłownictwo. Małe reaktory (SMR) mogą w przyszłości zasilać miejskie sieci, zastępując kotły węglowe czystym źródłem ciepła. Dodatkowo, technologia ta pozwala produkować wodór, niezbędny dla transportu i ciężkiego przemysłu. To gwarancja, że ekologiczna zmiana nie odbędzie się kosztem konkurencyjności polskich firm.

III edycja Baltic Nuclear Energy Forum pokazała, że polski program jądrowy wszedł w fazę konkretów. Debata o tym, „czy budować”, została zastąpiona dyskusją o tym, „jak budować”, by dotrzymać kroku rosnącym ambicjom branży i potrzebom gospodarki. Kolejne spotkanie w Gdańsku już w marcu 2027 roku – wtedy prace na placu budowy będą już w pełnym toku.



BALTIC NUCLEAR ENERGY

to wydarzenie zorganizowane w dniach 16-20 marca 2026 przez Fundację Biznes dla Klimatu, Związek Uczelni Fahrenheita oraz Global Compact Network Poland przy współpracy z rządem i samorządem. Wśród partnerów znalazły się m.in. Polskie Elektrownie Jądrowe, PGE, AtkinsRéalis, EDF, Orlen Synthos Green Energy, GE Vernova Hitachi, Westinghouse, Bechtel i Budimex.

INVILLA

Marcin Marczak - Twój agent w świecie *premium*

+48 509 60 30 60

m.marczak@invilla.pl





NIE TYLKO NAZWISKA

CO NAPRAWDĘ CZYNI BUDYNEK IKONĄ

Autorka: Marta Dworak
Foto: Karol Kacperski

Budynki, które stają się symbolami miasta, nabierają znaczenia, gdy mieszkańcy je oswoją i polubią. Ikony architektury działają jak miejskie salony – przyciągają ludzi, tętnią życiem i zachęcają do powrotów, nie tylko podczas wydarzeń kulturalnych. Znane nazwiska architektów nie gwarantują sukcesu. To tylko niektóre wnioski płynące z debaty „Rozmowy Biznesu Pomorza”, poświęconej przyszłej Operze Bałtyckiej i roli architektury w budowaniu tożsamości miasta.

Współczesny świat od dekad definiowany jest przez budowle, które stały się silniejsze niż oficjalne godła czy znaki graficzne państw. Opera w Sydney, dzięki swojej futurystycznej bryle przypominającej żagle, na zawsze zmieniła postrzeganie Australii, a paryska Piramida Luwru udowodniła, że odważny dialog nowoczesności z historią potrafi tchnąć nowe życie w skostniałe struktury. Najbardziej jaskrawym przykładem tej strategii stał się jednak Dubaj – miasto, które dosłownie wyrosło z piasku dzięki sile architektonicznych ikon. Burj Al Arab w kształcie żagla czy rekordowy

Burj Khalifa to nie tylko popisy inżynierii. To precyzyjnie zaprojektowane symbole, które zmieniły pustynny kraj w globalne centrum turystyki i biznesu.

IKONA JAKO MANIFEST AMBICJI

Dyskusja o tym, co czyni budynek ikoną, nie jest dziś przypadkowa. Trójmiasto stoi u progu budowy nowej siedziby Opery Bałtyckiej na placu Zebrań Ludowych. Wiele osób liczy, że to właśnie ten obiekt stanie się nowym symbolem regionu na miarę światowych me-

tropolii. Czy tak się stanie? Dyskutowali o tym nasi goście podczas debaty „Ikony architektury jako symbole miast” w Operze Bałtyckiej. Do dyskusji zaprosiliśmy ekspertów reprezentujących różne spojrzenia na tkankę miejską: Dariusza Chmielewskiego, Pomorskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków, Monikę Arczyńską, współzałożycielkę A2P2 Architecture&Planning, Karola Spieglanina, prezesa Forum Rozwoju Aglomeracji Gdańskiej i Jana Grzankę – przedsiębiorcę, pisarza i filozofa.

Jan Grzanka postawił tezę, że spór o nową Operę Bałtycką dotyka tożsamości całego regionu.

- Spór o operę w Gdańsku nie dotyczy architektury ani budżetu, a ambicji, odwagi i tego, czy miasto chce być graczem, czy jedynie tłem – argumentował Jan Grzanka. - Trójmiasto do tej pory nie dorobiło się jeszcze ikonicznych obiektów w skali takiej, w jakiej rozumiemy to w Europie czy na świecie. Może z wyjątkiem Muzeum II Wojny Światowej, które jest dla mnie faktycznie projektem interesującym i ikonicznym.

Przywołując słynny „efekt Bilbao”, Grzanka wskazał na twarde dane ekonomiczne: budowa muzeum projektu Franka Gehry'ego kosztowała 133 mln euro, a zwróciła się w... zaledwie dwanaście miesięcy, ge-

nerując potężne przychody dla baskijskiego budżetu i przyciągając 3,5 mln turystów rocznie do miasta, które wcześniej zmagало się z kryzysem. To pokazuje, że odważna architektura potrafi wyciągnąć region z cienia.

Z tą tezą polemizowała Monika Arczyńska, współzałożycielka A2P2 Architecture&Planning, zwracając uwagę, że ikoniczność to przede wszystkim siła obrazu utrwalonego w pamięci zbiorowej, a Gdańsk posiada już solidny fundament w tej dziedzinie.

- Jeżeli ikona to znaczy obraz, czyli charakterystyczny symbol miasta, to takich elementów mamy dosyć dużo, również wśród historycznych budynków Gdańska. Ikoną, która powtarza się na pocztówkach, jest na pewno Żuraw i Bazylika Mariacka, czyli budowle wyjątkowe, które wyróżniają się skalą, nietypowością, charakterystycznym kształtem czy funkcją – stwierdziła Arczyńska.

IKONA – MIEJSCE, KTÓRE TĘTNI MIEJSKIM ŻYCIEM

Ekspertka podkreśliła jednak, że współczesna architektura przechodzi fundamentalną zmianę – od projektowania hermetycznych monumentów ku idei kreowania miejsc i budowania realnej dostępności.



- Dzisiaj mówimy o placemakingu, a nie o ikonach. To ogromna zmiana w myśleniu o architekturze. Nie szukamy wyjątkowości, dzisiaj myślimy o dostępności, o rozwiązaniach ekologicznych, nie mówimy w kategoriach podobania się czy niepodobania – opowiadała Arczyńska. – Myślimy o tym, jakie emocje wzbudzają te obiekty, czy możemy się do nich przywiązać i czy w związku z tym będzie nam zależało, aby one trwały i były użytkowane.

Dariusz Chmielewski, **POMORSKI** Wojewódzki Konserwator Zabytków, zauważył, że o wartości symbolu nie decyduje budżet, lecz to, czy mieszkańcy chcą w danej przestrzeni przebywać. Z kolei ikonizacja nie jest cechą nadaną raz na zawsze, lecz procesem.

– Trzeba pamiętać, że coś stawało się ikoną nie w momencie budowy, lecz dlatego, że zostało podkreślone, zauważone i polubione. To musi funkcjonować i być komuś potrzebne. Ikoną dla mnie jest to oswojenie powszechne – podkreślił Chmielewski, dodając, że bliższe są mu ikony „oswojone”, jak Żuraw czy Bazylika Mariacka, niż mroczne i niedostępne monumenty budzące dystans.

Konserwator apelował jednocześnie o tworzenie miejsc multifunkcyjnych, które przelamują barierę dzielącą kultu-

rę wysoką od codzienności, sugerując, że budynek nowej opery powinien żyć przez całą dobę.

- Ważne, żeby miejsce znalazły tu młode osoby. Niech się zainteresują tańcem współczesnym, tańcem tradycyjnym – mówił Chmielewski. - Funkcji, nie tylko operowych, powinno być na tyle dużo, żeby chcieli tam przebywać, chcieli przejść przez ten budynek, wejść na taras widokowy, spotkać się ze znajomymi.

PUŁAPKA „BIAŁEGO SŁONIA”

Współczesna dyskusja o ikonach nie odbywa się w próżni, a Gdańsk ma w tej dziedzinie bogate, choć nieoczywiste doświadczenia. Jak zauważono podczas debaty, najbardziej rozpoznawalne symbole miasta – od XV-wiecznego Żurawia po stoczniove żurawie – u swoich podstaw były obiektami czysto inżynieryjnymi i gospodarczymi. A status ikon zyskały dopiero dzięki oswojeniu przez kulturę i historię.

Karol Spiegłanin, prezes Forum Rozwoju Aglomeracji Gdańskiej, podkreślił, że Gdańsk ma już na koncie udane nowożytnie realizacje, które skutecznie budują lokalną tożsamość.



– Mamy cztery obiekty, które chciały być ikonami: stadion, Muzeum II Wojny Światowej, Gdański Teatr Szekspirowski i ECS – wyliczał Karol Spiegłanin. – Uważam, że wszystkie cztery nam wyszły, spełniają swoje funkcje i ciekawie wpisują się w otoczenie.

Spiegłanin podkreślił, że kluczem jest tzw. „test serwetki” (ikoniczne budynki można narysować trzema kreskami i każdy wie, o co chodzi) oraz naturalne przyciąganie ludzi, którzy niekoniecznie są melomanami.

- Powinniśmy skupić się na tym, co sprawi, że ludzie będą tam chcieli przyjść sami z siebie – przekonywał Spiegłanin, przywołując przykłady opery w Oslo, która jest obecnie najczęściej odwiedzanym budynkiem w Norwegii czy filharmonii w Hamburgu, gdzie chodzi się po prostu na spacer.

W przypadku nowej gdańskiej Opery zadanie to nie będzie łatwe, rodzi się bowiem pytanie, komu powierzyć ten projekt – światowym nazwiskom czy wszystkim architektom, którzy podejmą wyzwanie. Ostatecznie to

otwarty konkurs architektoniczny ma wyłonić wizję, która pogodzi rygorystyczne wymogi techniczne z otwartą, zapraszającą formą.

Przed nadmiernym optymizmem i ślepą wiarą w znane nazwiska przestrzegająca Monika Arczyńska. Przywołała ona zjawisko tzw. „białych słoni” – kosztownych, monumentalnych obiektów kulturalnych, które po hucznym otwarciu stają się martwymi punktami na mapie. Przykładem jest Miasteczko Kultury Galicji w Santiago de Compostela projektu Petera Eisenmana, które ziele pustkami przez swoją pozamiejską lokalizację. Przy takich projektach należy brać pod uwagę wiele aspektów: od odpowiedniego programu i powierzchni komercyjnych, które zarobią na utrzymanie obiektu, po jego energochłonność.

MIEJSKI SALON

Wnioski te podzielał Romuald Wicza-Pokojski, dyrektor Opery Bałtyckiej, kreśląc wizję nowej siedziby jako otwartego miejskiego salonu, który zdejmuje z architektury odium niedostępności.



- Ikoną niech nie będzie tylko budynek, ale to wszystko, co się z nim wiąże. Chcemy przestrzeni dla wszystkich mieszkańców; miejsca na placu Zebrań Ludowych, gdzie chce się po prostu przebywać, a nie tylko oglądać spektakl – przekonywał Wicza-Pokojski.

Całość dyskusji podsumował Zbigniew Canowiecki, przewodniczący Społecznego Komitetu Budowy Opery, przypominając, że wielkie miasta buduje się odwagą wykraczającą poza ramy jednego pokolenia.

- Chciałbym, żeby to była architektura, która będzie powodowała dumę Gdańszczan, Pomorza, że ludzie ze świata będą przyjeżdżać i mówić: „wow, ale Gdańsk był odważny”. Coś tak wyjątkowego, jak kilkaset lat temu, gdy rajcy gdańscy podjęli decyzję o budowie Kościoła Mariackiego – skwitował Zbigniew Canowiecki.

BIZNES W DIALOGU Z ARCHITEKTURĄ

Wieczorne spotkanie w obecnych wnętrzach Opery Bałtyckiej odbyło się w ramach cyklu „Rozmowy Biznesu Pomo-

rza”. Inicjatywa łączący świat lokalnej przedsiębiorczości, kultury i samorządu i tworzy przestrzeń do debaty nad kluczowymi dla regionu wyzwaniami.

Wydarzenie, które zgromadziło blisko 100 przedstawicieli świata biznesu i architektury, otworzył Michał Stankiewicz, prezes MS Group i redaktor naczelny magazynu „Prestiż”, przybliżając genezę tematu przewodniego tej edycji. – Naszą debatę poświęcamy ikonom przestrzeni miejskiej. Jak wszystkie tematy u nas, tak i ten wziął się z życia. Wszystko, co powstaje w mieście, wpływa na naszą codzienność – zapowiedział Stankiewicz, wskazując na przyszłą siedzibę Opery Bałtyckiej jako kolejny symbol regionu.

Partnerami wydarzenia byli BMW Zdunek, prezentujący najnowszą serię BMW 7, oraz Olivia Home, realizująca nowoczesne projekty mieszkaniowe w Sopocie i Gdańsku. Rozmowy, moderowane przez Krzysztofa Króla, właściciela agencji Ultra Relations, kontynuowano w kulisach przy oprawie Foodie Catering.

Biznes

P O M O R Z A

Wydawca

MS Group Sp. z o.o.
al. Grunwaldzka 56 lok. 202
80 - 241 Gdańsk
NIP: 9571059132

Prezes

Michał Stankiewicz

Dyrektor działu foto

Karol Kacperski
kacperski@msgroup.pl

Dyrektor sprzedaży

Marta Blendowska
blendowska@msgroup.pl
tel. 791 971 399

Dział sprzedaży

Krzysztof Nowosielski
nowosielski@msgroup.pl
tel. 533 200 779

Aleksandra Staruszkiewicz
staruszkiewicz@msgroup.pl
tel. 606 603 416

Dział marketingu

Marta Dworak
dworak@msgroup.pl
tel. 507 181 633

Redaktorka prowadząca

Ewa Karendys

Autorzy

Anna Dobiegała
Michalina Domoń
Marta Dworak
Aleksandra Tatarczuk
Joanna Wiśniowska

Sekretarz redakcji

Joanna Bieńkowska

Adres redakcji

ul. Stanisława Moniuszki 10,
81-829 Sopot
redakcja.trojmiasto@msgroup.pl

Projekt graficzny i skład

Flash Press Kamil Żurek

Redakcja nie odpowiada za treść reklam



link do oferty

NA SPRZEDAŻ

Dom PREMIUM Gdańsk Oliwa 300 m²

Wysoki standard wykończenia | Siłownia | 3 łazienki | 6 pokoi



Sprawdź nasze oferty premium!

Warszawa | Gdańsk | Gdynia | Bydgoszcz

www.pepperhouse.pl