

PODLASKI

www.iph.bialystok.pl • www.podlaskiecam.pl

MANAGER

IPH

DWUMIESIĘCZNIK INFORMACYJNY
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 230
MARZEC-KWIECIEŃ 2026

Raport PWC:

„Od firmy rodzinnej
do rodziny biznesowej”

Dezinformacja

nowe ryzyko dla firm i gospodarki

Złoto

coś, czego nie można „dodrukować”



**Piotr
Bendiuk**

**Anna
Krasnowska**

TULONE - nazwa marki naturalnie wpisana w miejsce

Sąd Arbitrażowy

przy Krajowej Izbie Gospodarczej
z miejscem arbitrażu w Białymstoku

Wyłącz sąd powszechny z orzekania w Twojej sprawie, wybierz Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej z miejscem arbitrażu w Białymstoku, jako właściwy w Twojej sprawie:

1. Wpisz klauzulę arbitrażową do umowy z kontrahentem (zapis na sąd polubowny).
2. Nie wpisałeś w umowie głównej klauzuli arbitrażowej? Nadal możesz poddać istniejący już spór pod rozstrzygnięcie sądu polubownego – sporządź umowę o arbitraż, która dotyczy sporu istniejącego (klauzula kompromisarska).

„Wszelkie spory wynikające z tej umowy lub pozostające w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie na podstawie Regulaminu Arbitrażowego Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie gospodarczej w Warszawie z miejscem arbitrażu w Białymstoku obowiązującego w dniu wszczęcia postępowania, przez arbitra lub arbitrów powołanych zgodnie z tym Regulaminem.”

„Any disputes arising out of or related to this agreement shall be finally settled under the Arbitration Rules of the Court of Arbitration at the Polish Chamber of Commerce in Warsaw with the place of arbitration in Białystok in force on the date of commencement of the proceeding by an arbitrator or arbitrators appointed in accordance with the said Rules.”

ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok
tel. 85 652 56 45
email: biuro@wsarb.pl
www: <http://iph.bialystok.pl/arbitraz/>


CAM
PODLASKIE
CENTRUM ARBITRAŻU I MEDIACJI


IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W BIAŁYMSTOKU



Szanowni Państwo,

znane polskie porzekadło mówi, że z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu. Na szczęście tego rodzaju powiedzenia sprawdzają się jedynie czasami. Przykłady opisane w niniejszym numerze „Podlaskiego Managera” dowodzą, że rodzinne więzy bywają niezwykle solidnym fundamentem mniejszych i większych biznesów, równie mocnym, co wspólne pasje i marzenia. Rzecz jasna wiele zależy od przyjętych przez rodzinne firmy zasad, celów i stosowanych przez nie narzędzi ładu rodzinnego. Kondycję rodzinnych biznesów i wdrażane przez nie rozwiązania omawia – także na przykładach – raport przygotowany przez firmę PWC.

Wszystkie, nie tylko rodzinne firmy, muszą jednak mierzyć się z coraz to nowymi wyzwaniami. W ostatnim czasie do listy ryzyk dołączyła dezinformacja. W tegorocznym raporcie Światowego Forum Ekonomicznego „The Global Risk Report” została ona wskazana jako drugie najpoważniejsze zagrożenie dla gospodarki w perspektywie najbliższych dwóch lat – zaraz po sankcjach i wojnach handlowych. Piszemy o tym jeden z zaproszonych przez nas ekspertów.

Na niektóre aspekty naszego biznesowego bezpieczeństwa mamy jednak wpływ my sami – o czym na zorganizowanym przez IPH spotkaniu przekonali niedawno inspektorzy pracy. W numerze znajdują też Państwo relację z innego naszego spotkania, na którym wiceprezes Krajowej Izby Gospodarczej Andrzej Szumowski przekonywał, że dyplomacja ekonomiczna jest jak curling. Kto rzuca kamień, a kto powinien pracować miotłą? Odpowiedzi w tekście.

Podobno milczenie jest złotem, za to o złocie, tym z rezerw NBP, akurat w ostatnich miesiącach było dość głośno. W tym kontekście warto przeczytać nasz felieton i przypomnieć sobie, czym złoto jest, a czym nie jest. I dlaczego ciągle się świeci.

Życzę miłej lektury

JAROSŁAW ANTYCHOWICZ

Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku

SPIS TREŚCI:

PODLASKI MANAGER

- Rozmowa z Anną Krasnowską i Piotrem Bendiukiem – współzałożycielami marki TULONE **4-6**
- O dyplomacji ekonomicznej Polski **7-8**
- Spotkanie z inspektorami pracy **9-10**

WSPARCIE BIZNESU

- Rzecznik MŚP - strażnik biznesu w kontakcie z organami i instytucjami publicznymi, cz. II **11**
- Od firmy rodzinnej do rodziny biznesowej **12-15**
- Fałszywe informacje, realne straty **16-17**
- Jawność wynagrodzeń - pierwsze zmiany w przepisach krajowych **18-19**

PODLASKI BIZNES

- Postawiliśmy wszystko na jedną kartę **20-21**
- Pomysł, który przerodził się w styl życia **22**

FELIETON

- Prof. Robert Ciborowski: Złoto, które milczy – ale zawsze ma rację **23**

FOTORELACJA

- Członkowie i partnerzy IPH wśród laureatów Podlaskiej Marki **24**

WYDAWCA

Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku

ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok,
tel. 085 652 56 45, biuro@iph.bialystok.pl

Nakład: 2000 sztuk

ISSN: 2449-8084

Dwumiesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny

Katarzyna Dziedzik



Współpraca: Podlaskie Centrum Rolno-Towarowe S.A. w Białymstoku

Redakcja nie odpowiada za treść reklam, zastrzega sobie prawo do wprowadzania skrótów i zmian w nadesłanych materiałach. Niezamówionych materiałów redakcja nie zwraca.



Odróżnia nas cel

ROZMOWA Z ANNĄ KRASNOWSKĄ I PIOTREM BENDIUKIEM – WSPÓŁZAŁOŻYCIELAMI MARKI TULONE

WYTWÓRNIA to Zakład Aktywności Zawodowej. Na czym polega specyfika tej formy działalności w porównaniu z typowymi firmami?

Anna Krasnowska: Przede wszystkim działamy na podstawie ustawy, która obliuguje nas do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, w określonych proporcjach. Są to osoby z umiarkowanym oraz znacznym stopniem niepełnosprawności – z lekką przewagą tych ostatnich. Aktualnie pracują tu 43 osoby, w tym 33 z niepełnosprawnością. Oczywiście zatrudniamy je w mniejszym wymiarze godzin, a praca musi być dostosowana do możliwości tych osób, a nie odwrotnie.

Piotr Bendiuk: Przy czym istotą naszej organizacji jest uniwersalność, przenikanie – tak to nazywamy. Wszystkie funkcje są rotacyjne: jednego dnia ktoś pracuje na zmywalni, drugiego pakuje paczki.

AK: Oczywiście każdy pracownik ma swoje mocniejsze strony, które można wykorzystać w konkretnym charakterze, ale te przejścia między stanowiskami są też po to, by nasi pracownicy jak najwięcej się nauczyli, bo może kiedyś wykorzystają te umiejętności w pracy poza ZAZ.

Druga kwestia – nasza firma nie działa dla zysku, tylko aby zapewnić środki na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i rozwój zatrudnionych u nas ludzi. Zarządzanie jest podobne jak w innych firmach: mamy strukturę, formy zatrudnienia, obowiązują nas przepisy podatkowe itd. Oczywiście musimy zarabiać, żeby wypracować zysk, ale on przeznaczony jest na konkretny cel. Mamy fundusz, na który przekazujemy te środki i z niego możemy nie tylko

doposażać zakład, ale też przeznaczamy część pieniędzy na rehabilitację czy inne zajęcia dla niepełnosprawnych pracowników. Więc odróżnia nas cel: to ma być miejsce, w którym osoby z niepełnosprawnościami mogą się aktywizować zawodowo poprzez pracę.

Na ile prawne ramy funkcjonowania ZAZ wpływają na to, co można nazwać misją, czy systemem wartości przedsiębiorstwa?

PB: Ja tu misji nie wyczuwam. To jest kolejne z działań stowarzyszenia, Towarzystwa Wspierania Inicjatyw Społecznych ALPI. Na przestrzeni wielu lat było mnóstwo wspaniałych projektów, m.in. kulturalnych. W tej chwili aktywizujemy zawodowo osoby z niepełnosprawnościami i jest to kolejny etap długiego procesu. Aktywizujemy naszych Przyjaciół w taki sposób, że mają zapewnione miejsce pracy. Naszym celem jest usamodzielnienie osób z niepełnosprawnościami, na tyle, na ile możemy im w tym pomóc, bo środowisko, w którym te osoby zwykle funkcjonują niestety nie jest do końca sprzyjające: doświadczają takiej nadopiekuńczości, litości, natomiast często brakuje okazji do takiego zwykłego funkcjonowania. My to nazywamy normalnością, codziennością.

AK: Gdy rozpoczęliśmy działalność, znaczna część pracowników to były osoby, które uczestniczyły w naszych wcześniejszych działaniach usamodzielniających, świetlicowych, kulturalnych itd. ZAZ był kolejnym naturalnym krokiem w rozwoju tych ludzi: 10-15 lat temu oni zintegrowali się, nauczyli się samodzielności i potrzebowali pracy. Zatem WYTWÓRNIA nie powstała „tak sobie”, tylko – jak Piotr już powiedział – była kolejnym etapem w wieloletniej działalności stowarzyszenia.



Czym WYTWÓRNIA się zajmuje? Od czego rozpoczęła się jej działalność i jak rozwinęła się oferta firmy?

AK: Na początku wymyśliliśmy sobie, że będziemy produkować świeży makaron. Jeden z lokalnych restauratorów podpowiedział nam, że to jest nisza do zagospodarowania. Więc dostosowaliśmy budynek do produkcji spożywczej, stworzyliśmy ciągi technologiczne i socjalne. W międzyczasie przygotowywaliśmy pracowników, robiliśmy warsztaty kulinarne i rozwoju osobistego. Gdy zakończył się remont - zaczęliśmy się uczyć całego procesu produkcji. W opracowaniu receptury makaronu pomógł nam Włoch. Natomiast szybko stwierdziliśmy, że sam świeży makaron to za mało, bo z jednym produktem nie damy rady wypracować wystarczających przychodów. Wtedy do naszej oferty dodaliśmy pierogi, kopytka i ciasteczka, tak produkcja wygląda do dziś. Najlepiej sprzedają się nam pierogi, ale coraz fajniej rozwija się też sprzedaż świeżego makaronu. W tym „pierwotnym” ZAZie mieliśmy też dział opakowań. Początkowo planowaliśmy pakować nasze produkty na tackach i dodatkowo wkładać w opakowanie tekturowe. Natomiast to się nie do końca sprawdziło, więc po jakimś czasie postanowiliśmy ten dział rozszerzyć, rozbudować. Pozyskaliśmy kolejne środki unijne i otworzyliśmy dział produkcji opakowań o znacznie większych możliwościach. On w tej chwili realizuje głównie zlecenia z zewnątrz - przygotowujemy różnym klientom opakowania na wymiar. Natomiast część produkcji wykorzystujemy sami, dlatego że pakujemy produkty naszej marki Tulone przeznaczone do wysyłki.

Skoro już padła nazwa Państwa marki, to wyjaśnijmy, co było dla niej inspiracją, jak tę nazwę czytać?

PB: Na przestrzeni tych wielu lat pracy z naszymi Przyjaciółmi, bardzo często widzieliśmy przytulanie. To taki ich codzienny gest, choćby na przywitaniu. Gdy zakładaliśmy z Anią działalność w formule ZAZ postanowiliśmy skorzystać z pomocy profesjonalnej firmy z Poznania zajmującej się marketingiem. Jej pracownicy tu przyjechali, przeprowadzili nam szkolenie, obserwowali jak działamy. Na pewnym etapie współpracy padło z ich strony kilka propozycji nazwy marki. Jedną z nich było Tulone – oni wpadli na taki pomysł, gdy zobaczyli tę naturalną przyjacielską atmosferę, która u nas panuje. I gdy to z Anią usłyszeliśmy, od razu bardzo się podekscytowaliśmy. Ja byłem zafascynowany tym słowem, jakby mi się otworzyły oczy na coś, czego nie dostrzegałem, bo dla nas to przytulanie to była codzienność, zwykła rzecz. Więc decyzja o nazwie marki zapadła szybko. Ona otwierała nam nową przestrzeń, na wielu poziomach...

AK: Dodam tylko, że gdy ci ludzie z firmy marketingowej u nas byli, to doświadczyli przytulania, bo nasi pracownicy przytulali ich na powitanie. Przekonali się, jak ciepła i rodzinna atmosfera u nas panuje, że to jest nasz drugi dom. Nazwa marki w naturalny sposób wpisała się w to miejsce.



Skoro jesteśmy przy marketingu, to zapytam o społeczną odpowiedzialność biznesu, która w tej chwili jest ważnym elementem każdej marki.

Czy fakt, że Państwa formuła działalności to ZAZ ułatwia działania marketingowe, czy wręcz przeciwnie?

PB: To chyba nie ma znaczenia. Funkcjonujemy tak jak inne firmy, jedynie z tą różnicą, że jesteśmy przedsiębiorstwem społecznym. Jak w każdej firmie marketing musi być na poziomie. Z całym zespołem kładziemy nacisk na jakość – nasz produkt musi być najwyższej jakości i staramy się trafić do klientów, którzy jej poszukują. W działaniach marketingowych, podobnie jak w innych, często łamiemy schematy i stereotypy. Staramy się mieć dystans do siebie, czasem z siebie żartujemy i w ten sposób zbliżamy też do siebie ludzi.

AK: Od zawsze staramy się pokazywać naszych ludzi przez pryzmat ich możliwości, a nie niepełnosprawności. Nie prosimy klientów, żeby się ulitowali i kupili coś od nas, tylko pokazujemy, że nasi pracownicy robią fajny, jakościowy produkt i to profesjonalnie. Klienci już nas identyfikują nie przez stowarzyszenie, czy ZAZ, tylko dzięki marce Tulone. Natomiast faktycznie, działając w mediach społecznościowych sami kreujemy pomysły na zdjęcia czy rolki, a aktorami są w nich nasi ludzie. Oni sami promują naszą działalność i to budzi zainteresowanie.

PB: Kiedy zaczynaliśmy działalność WYTWÓRNI ludzie w Białymstoku wiedzieli co to jest stowarzyszenie ALPI, a nie wiedzieli co to jest Tulone. Teraz jest często dokładnie odwrotnie, bo promujemy markę, a promując ją nigdy nie epatowaliśmy etosem niepełnosprawności. Bywa, że klienci, którzy już przekonali się, że to jest dobry produkt, dowiadują się, że produkują go osoby z niepełnosprawnościami i przeżywają ogromne zaskoczenie.



A kim są Państwa klienci, odbiorcy i jaka jest w tej chwili pozycja rynkowa Tulone?

PB: Jesteśmy manufakturą, większość produkcji jest robiona ręcznie, choć oczywiście jest też automatyzacja, są maszyny, które pracownicy obsługują. Docieramy do świadomego klienta: delikatesów, restauracji, gdzie szefowie, czy właściciele świadomie biorą nasz produkt, bo wiedzą, że my nie oszukujemy. U nas są jajka w makaronie, a nie proszek, jest filtrowana woda i włoska mąka. Tylko naturalne składniki. Kupujący wiedzą też, że czasem zaskakujemy, np. farszami w pierogach. Jeśli mówimy o kopytkach – to one też odróżniają się zupełnie od tego, co można kupić na rynku. Docieramy też do klientów indywidualnych.

AK: Jeśli chodzi o sklepy, to są to raczej nieduże delikatesy, rzemieślnicze piekarnie, którym zależy na ciekawej ofercie i jakości. Najwięcej klientów mamy tutaj, z Białegostoku i okolic, więc Podlaskie jest na 1. miejscu, natomiast dzięki sklepowi internetowemu sukcesywnie powiększamy sprzedaż w innych częściach Polski, zwłaszcza w województwie mazowieckim.

PB: Warto z nami współpracować także dlatego, że jeśli produkty kupuje od nas firma zatrudniająca powyżej 25 osób na umowę o pracę, która sama nie zatrudnia osób niepełnosprawnych, to może dokonywać odpisów na PFRON do 50% wartości faktury netto.



*Rozmawiała Katarzyna Dziedzik
 Zdjęcie na okładce – fot. K. Dziedzik
 Fot. Tulone*



O dyplomacji ekonomicznej Polski

Andrzej Szumowski - wiceprezes Krajowej Izby Gospodarczej był gościem spotkania zorganizowanego przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Białymstoku (26.03). Członkom IPH mówił o dyplomacji ekonomicznej jako instrumencie wsparcia polskiego biznesu.

Dyplomacja ekonomiczna to instrument polityki zagranicznej państwa, którego celem jest wspieranie promocji polskiej gospodarki oraz polskich przedsiębiorstw za granicą, zarówno w kontaktach dwustronnych, jak i wielostronnych. To działania, w których cele ekonomiczne osiągnąć są za pomocą metod dyplomatycznych, takich jak traktaty, umowy handlowe, członkostwo w organizacjach międzynarodowych (np. UE i WTO). Jak mówił Andrzej Szumowski, realizowane są też takie formy wsparcia, jak analizy sytuacji geopolitycznej, bazy prawno-traktatowe, pomoc firmom w nawiązaniu kontaktów z administracją czy podmiotami gospodarczymi w danym kraju. Wiceprezes KIG wskazał też najważniejsze cele dyplomacji ekonomicznej, do których należą m.in. ochrona interesów polskich firm (np. w przypadku naruszenia ich praw) i wspieranie ich działalności eksportowej, a także tworzenie pozytywnego wizerunku Polski jako partnera handlowego.

Andrzej Szumowski wyliczył też priorytetowe branże i sektory objęte wsparciem w ramach polskiej dyplomacji ekonomicznej. To np. nowe technologie, innowacje, inteligentne miasta, zarządzanie zasobami wody, drony, cyberbezpieczeństwo, czy produkcja i przetwórstwo żywności. Mówił też o instytucjach, które zaangażowane są w dyplomację ekonomiczną – oprócz MSZ i polskich placówek dyplomatycznych to także m.in. KIG, PAIH, KOWR.

Na koniec spotkania zachęcił podlaskich przedsiębiorców do kontaktu z Krajową Izbą Gospodarczą, która realizuje m.in. projekt EX. PORT i z nim osobiście.

*Oprac. K. Dziedzik
Fot. K. Dziedzik*



Przedsiębiorca rzuca kamień, państwo powinno pracować miotką

Dyplomacja ekonomiczna to zadanie przede wszystkim państwa. Jak w Pana ocenie nasze państwo w ostatnich latach, czy może dekadach, z tego zadania się wywiązuje?

Andrzej Szumowski - wiceprezes Krajowej Izby Gospodarczej: Tych dekad jest trzy i pół. Natomiast, rzeczwiście, zostało bardzo dużo zrobione i m.in. dyplomacja ekonomiczna przyczyniła się do tego, że dzisiaj jesteśmy 20. gospodarką świata i 6. gospodarką Unii Europejskiej.

Natomiast z jednej strony państwo, jego struktury, instytucje (MSZ, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Ministerstwo Rolnictwa, agencje rządowe typu PAIH, KOWR) powinny zawsze uwzględniać w swoich planach komponent gospodarczy i potrzeby biznesu, wskazywać kierunki, priorytety i świadczyć pomoc dla biznesu. Proszę pamiętać, że minister po łacinie znaczy sługa i ja porównuję rolę państwa służebną wobec gospodarki do curlingu: przedsiębiorca powinien rzucać ten kamień, a rolę administracji, agencji rządowych jest pracować tą miotką przed kamieniem, żeby albo zwalniać, albo przyspieszać jego ruch, żeby ten kamień centralnie rozsypał konkurencję i został w środku, przyczyniając się do rozwoju naszego handlu, eksportu, inwestycji.

Ale z drugiej strony biznes również powinien wiedzieć, czego może i powinien oczekiwać od dyplomacji ekonomicznej. A jak może ją wspierać? Np. swoimi działaniami realizowanymi na zasadzie synergii działań promocyjnych na rynkach międzynarodowych. To jest szalenie ważne, żeby ta synergia miała miejsce. Natomiast mówiąc o konkretach - ważne jest, aby komponent gospodarczy zawsze towarzyszył oficjalnym wyjazdom - wizytom prezydenta, premiera, ministrów, członków Parlamentu, aby biznes mógł ogrzewać się w blasku aureoli przedstawicieli Rzeczypospolitej. Tak robią inni i tak powinno działać to w Polsce.

Forpocztą dyplomacji ekonomicznej są przede wszystkim ambasadory. Każdy polski ambasador obudzony o 3.00 nad ranem powinien umieć wymienić polskie branże, które są istotne z punktu widzenia danego rynku, instrumenty jakich trzeba używać, aby wspierać tam polski biznes, jak budować wizerunek polskich firm w danym regionie świata.

Natomiast dyplomacja ekonomiczna powinna być wspierana również przez inne rodzaje dyplomacji - kulturalną, kulinarną, sportową - bo one świetnie budują cywilizacyjny kontekst. Każdą ofertę trzeba ładnie „opakować”. Kupcowi za granicą łatwiej sprzedać polskie produkty, jeżeli on będzie miał świadomość, że pochodzą z kraju, który wydał artystów takich jak Chopin, znakomitych naukowców czy sportowców.

Gospodarka, biznes lubią stabilność. W tej chwili trudno o niej mówić, bo łańcuchy dostaw są globalne, więc każde ich zakłócenie na świecie odbija się także na naszej, polskiej gospodarce. Czy w takich sytuacjach dyplomacja ekonomiczna może cokolwiek zdziałać? Czy ona jest także od gaszenia pożarów?

Ostatnie lata zdefiniowane były i zdominowane przez „3 razy C”: covid, conflict, crisis.

I w takich warunkach tym bardziej dyplomacja ekonomiczna powinna być szybka w działaniu i elastyczna, dostosowując się do problemów, w jakich funkcjonuje. Pojawiają się przeszkody, które trzeba ominąć, ale i możliwości. Podam przykład: w tej chwili zmieniła się zupełnie sytuacja Syrii, która ma się nie tylko odbudować, ale i zbudować jako nowe, nowoczesne państwo. I powinniśmy już dzisiaj zachęcać biznes do aktywności na tamtym rynku, ale również ten biznes powinien być wspierany i otoczony opieką ze strony państwa.

Więc gaszenie pożarów czasem też, ale to powinno przede wszystkim opierać się na pewnych stałych działaniach. Ja to nazywam „kartką prezydenta”, czyli jeżeli mój prezydent, czy premier, minister jedzie gdzieś za granicę, to po części oficjalnych uścisków dłoni i sesji zdjęciowych jest część nieoficjalna. On zostaje ze swoim odpowiednikiem, siadają do stołu i ten prezydent lub inny nasz przedstawiciel powinien wyjąć przygotowaną wcześniej kartkę i powiedzieć: „Słuchaj mój drogi przyjacielu, oto firmy z mojego kraju, które mają tutaj pewne problemy w funkcjonowaniu bądź wejściu na rynek, a ich oferta jest bardzo interesująca. Pomóż proszę. Dlaczego? Bo one płacą podatki w moim kraju”.

Dziękuję za komentarz.

Życie i zdrowie są najwyższą wartością

SPOTKANIE Z INSPEKTORAMI PRACY

O programach prewencyjnych oraz ostatnich zmianach w prawie pracy mówili na spotkaniu z członkami Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku przedstawiciele Okręgowego Inspektoratu Pracy w Białymstoku. Spotkanie odbyło się 19 marca w siedzibie IPH.

Maciej Starzyk, pełniący obowiązki nadinspektora pracy, omówił m.in. realizowane przez PIP programy i kampanie promujące przestrzeganie prawa przez pracodawców. Do takich działań należą m.in. konferencje, szkolenia, konkursy i programy prewencyjne. Jednym z nich jest program „Przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu w miejscu pracy”. W ramach tej inicjatywy PIP proponuje m.in. szkolenia dla pracowników i pracodawców dotyczące np. stresu, dyskryminacji, wypalenia zawodowego, zapobiegania mobbingowi. Oprócz zadań edukacyjnych, na życzenie uczestników programu może zostać przeprowadzona analiza sytuacji w przedsiębiorstwie pod kątem czynników stresogennych lub mobbingu. Wnioski z badań wykorzystywane są potem do prac nad obniżeniem lub całkowitym wyeliminowaniem zagrożeń czy nieprawidłowości, ale też tworzeniem przyjaznych warunków pracy. Maciej Starzyk przypomniał, że to pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi i odpowiada za dobre zasady współzycia społecznego w danej firmie.

Z kolei w ramach prewencji wypadkowej realizowana jest np. kampania „Bezpieczeństwo pracy zależy od Ciebie”. W tym przypadku także pracodawca może skorzystać ze szkoleń, wsparcia w samokontroli i z audytu. Natomiast do pracodawców prowadzących zakłady produkcyjne, budowlane, handlowe i usługowe zatrudniające do 20 pracowników, skierowany jest program „Zdobądź dyplom PIP”. Ekspert zachęcał też przedsiębiorców do korzystania ze strony internetowej bhpntak.pl, a także udziału w konkursie „Pracodawca – organizator pracy bezpiecznej”.

Marta Baczar, główna specjalistka w Okręgowym Inspektoracie Pracy w Białymstoku, zapoznała uczestników spotkania z najważniejszymi zmianami w prawie pracy, jakie zaszły w ostatnich miesiącach. Mówiła m.in. o zmianie wysokości minimalnego wynagrodzenia (od 1 stycznia 2026), obowiązkach dotyczących terminowo-



ści i prawidłowości wypłat. Wyjaśniła, co wynika z implementacji unijnej dyrektywy o równości wynagrodzeń, m.in. o nowych obowiązkach informacyjnych, także w procesie rekrutacji kandydatów, w tym neutralności ogłoszeń i procesu rekrutacyjnego. Marta Baczar szczegółowo omówiła też obowiązującą od 1 stycznia 2026 r. t.zw. ustawę stażową, m.in. zasady i terminy zaliczalności okresów zatrudnienia, dokumenty, jakie mogą być uwzględnione przez pracodawcę przy ich potwierdzaniu.

Pracownicy Państwowej Inspekcji Pracy odpowiedzieli na pytania uczestników spotkania, zachęcali też przedsiębiorców do kontaktu, konsultacji i korzystania z oferty tej instytucji.

Oprac. K. Dziedzik
Fot. K. Dziedzik

Zachęcał Pan przedsiębiorców do udziału w kampaniach i programach prewencyjnych, które mogą im pomóc uniknąć naruszeń prawa pracy i zasad bezpieczeństwa. Co wynika ze statystyk, jakie są te najczęstsze stwierdzone przez Państwa nieprawidłowości?

Maciej Starzyk: Inspektorzy pracy Okręgowego Inspektoratu Pracy w Białymstoku przeprowadzili w 2025 roku 2335 kontroli. Zakresem czynności objęto 101545 osób wykonujących pracę zarobkową. Najczęstszym środkiem prawnym stosowanym przez inspektorów pracy była decyzja, która dotyczy naruszeń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. W wyniku kontroli wydaliśmy 11519 decyzji w 2023 r., 10665 decyzji w 2024 r., 11311 decyzji w 2025 r. Odnosząc to do liczby przeprowadzonych kontroli (2023 r. – 2597, 2024 r. – 2497, 2025 – 2335) można zauważyć, że liczba nieprawidłowości z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy przypadająca na jedną kontrolę przeprowadzoną w 2025 r. wzrosła.

Priorytetem naszej działalności jest zapobieganie wypadkom przy pracy, usuwanie nieprawidłowości zagrażających bezpieczeństwu pracowników, zwłaszcza tych, które stanowią bezpośrednie zagrożenie dla ich zdrowia i życia. W 2025 r. inspektorzy pracy wydali 624 decyzje wstrzymania prac lub eksploatacji maszyn w związku z bezpośrednim zagrożeniem życia pracujących osób, wynikających z pracy bez ochrony przed upadkiem z wysokości lub obsługą maszyn bez wymaganych osłon lub urządzeń ochronnych.



Czym mogą skutkować dla przedsiębiorcy zaniedbania w omawianym obszarze?

Życie i zdrowie są najwyższą wartością w każdej sytuacji, w tym tej zawodowej. Dlatego przepisy prawa pracy zawierają rozwiązania określające odpowiedzialność za narażenie pracowników na niebezpieczeństwo podczas wykonywania powierzonych im przez pracodawcę zadań. W przypadku dopuszczenia pracownika do pracy w warunkach zagrożenia bez zapewnienia wymaganych środków technicznych i organizacyjnych mających chronić jego życie i zdrowie, pracodawca lub osoba kierująca pracownikami może podlegać postępowaniu wykroczniowemu. Inspektor pracy może zastosować wobec pracodawcy postępowanie mandatowe lub skierować wniosek o ukaranie do sądu. Każda sprawa rozpatrywana jest przez inspektora pracy indywidualnie przy uwzględnieniu okoliczności naruszenia przepisów.

W przypadku wystąpienia wypadku przy pracy z winy pracodawcy, jego odpowiedzialność za niedopełnienie obowiązków wzrasta. Ciężkie, zbiorowe i śmiertelne wypadki przy pracy podlegają zarówno postępowaniu inspektora pracy, jak i prokuratora.

Jest takie powiedzenie: „lepiej zapobiegać, niż leczyć”. Sprawdza się w obszarze bezpieczeństwa pracy?

Myślę, że tak jak wszędzie, dlatego w ostatnich latach zwiększyliśmy działalność prewencyjno-promocyjną w celu wsparcia pracodawców w realizacji ich obowiązków w zakresie zapewnienia właściwego poziomu bezpieczeństwa pracy. Stworzyliśmy kilka ważnych programów, które w sposób przyjazny i elastyczny wspomagają pracodawców często w trudnych zadaniach z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Dziękuję za komentarz.



Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców

- STRAŻNIK BIZNESU W KONTAKCIE Z ORGANAMI I INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI **CZ. II**

Komu pomaga Rzecznik MŚP?

Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców (Rzecznik MŚP) to instytucja, której głównym celem jest ochrona praw przedsiębiorców z sektora mikro-, małych i średnich firm. Jego działalność jest wynikiem wprowadzenia tzw. „Konstytucji biznesu” i stanowi odpowiedź na potrzebę wzmocnienia pozycji przedsiębiorców w relacjach z administracją publiczną.

Do sektora MŚP zalicza się firmy różnej wielkości – od jednoosobowych działalności gospodarczych po przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 pracowników, osiągające limitowane progi obrotów (do 50 mln euro). W praktyce są to podmioty, które najczęściej napotykają trudności w kontaktach z urzędami, instytucjami kontrolnymi czy systemem prawnym, dysponując jednocześnie mniejszymi możliwościami prawnymi i organizacyjnymi niż duże korporacje.

Rzecznik MŚP pełni rolę swoistego „ombudsmana przedsiębiorców”, stojąc na straży ich praw, w szczególności zasady wolności działalności gospodarczej, równego traktowania i uczciwej konkurencji.

Zakres spraw, w których pomaga Rzecznik MŚP

Pomoc Rzecznika MŚP ma szeroki charakter i obejmuje różne typy spraw związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej i konkretnymi interwencjami procesowymi. Przede wszystkim są to: spory przedsiębiorców z administracją publiczną – np. z urzędami skarbowymi, ZUS, czy organami kontrolnymi; problemy interpretacyjne przepisów – Rzecznik MŚP może występować o ich wyjaśnienie lub zmianę; postępowania sądowe i administracyjne – może brać w nich udział, wnosząc skargi, a nawet skargę nadzwyczajną; mediacje między przedsiębiorcą a organem państwa; działania systemowe – opiniowanie projektów ustaw i zgłaszanie postulatów legislacyjnych.

Co istotne, Rzecznik MŚP nie interweniuje w spory między samymi przedsiębiorcami – jego działalność koncentruje się na relacjach przedsiębiorca – państwo.

Dodatkowo może on informować organy o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu administracji oraz podejmować działania z urzędu, jeśli dostrzeże naruszenie praw przedsiębiorców.

Dlaczego planowane jest poszerzenie kręgu podmiotów

W ostatnich latach pojawiają się postulaty rozszerzenia zakresu działania Rzecznika MŚP na inne podmioty. Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, granice między kategoriami przedsiębiorstw są płynne – niektóre podmioty przekraczające próg „średniego przedsiębiorcy” nadal borykają się z podobnymi problemami jak MŚP. Po drugie, rosnąca liczba regulacji gospodarczych sprawia, że także większe firmy potrzebują wsparcia w relacjach z administracją. Po trzecie, doświadczenia funkcjonowania Rzecznika pokazują, że jego interwencje mają realny wpływ na poprawę stosowania prawa. Instytucja ta wypełnia lukę w systemie ochrony prawnej przedsiębiorców, dlatego naturalnym kierunkiem rozwoju jest objęcie pomocą szerszego kręgu podmiotów gospodarczych.

Podsumowanie

Rzecznik MŚP to ważny element systemu ochrony przedsiębiorców w Polsce. Rosnące znaczenie tej instytucji powoduje, że rozważane jest rozszerzenie jej kompetencji, aby jeszcze skuteczniej wspierać przedsiębiorców w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu prawnym i gospodarczym.

Więcej informacji na temat instytucji Rzecznika oraz możliwych form wsparcia przedsiębiorców znaleźć można na stronie www.rzecznikmsp.gov.pl.

Kontakt z Oddziałem Terenowym w Białymstoku:

ul. Ciepła 1 lok. 10,
15-472 Białystok
tel.: +85 733 91 73;
e-mail: bialystok@rzecznikmsp.gov.pl

Tekst i zdjęcie - Biuro Rzecznika MŚP



Od firmy rodzinnej do rodziny biznesowej

Kiedy w marcu 2020 r., na początku pandemii, rozmawiałam z redaktorem „Podlaskiego Managera”, wszyscy byliśmy skupieni na stawieniu czoła poważnemu kryzysowi. Nikt nie przypuszczał wtedy, że kolejne lata przyniosą tak liczne turbulencje geopolityczne i makroekonomiczne, a Sojusz dla Regionu i dual use staną się kluczowymi priorytetami. Już wtedy rozmawialiśmy o silnych stronach województwa podlaskiego (m.in. zdrowa żywność, zielone Podlasie, aktywni, skupieni na rozwoju przedsiębiorcy i udana współpraca pomiędzy lokalnym biznesem). Wskazywaliśmy też na wyzwania, m.in. rzadkie rozmowy o sukcesji i potrzebę jeszcze silniejszej promocji walorów regionu. Po sześciu latach te kwestie zdają się pozostawać aktualne, choć na liście bez wątpienia pojawiły się kolejne punkty.

Co o budowaniu odporności w obliczu aktualnych wyzwań opowiedzieli polscy założyciele i sukcesorzy w najnowszym Badaniu Firm Rodzinnych PwC? Jak radzą sobie z tym rodziny biznesowe z województwa podlaskiego?

Od strategii wzrostu do strategii odporności

Tylko **54%** firm zadeklarowało wzrost w ostatnim roku finansowym (w 2023 r. było to 88%), a **15%** firm zanotowało spadek sprzedaży. Jednocześnie, większość respondentów dostrzega więcej ryzyk niż szans w otoczeniu rynkowym (średnia suma wskazań: **44%** - ryzyka, **31%** - szanse). To pierwsza tak wyraźna zmiana trendu od lat, a w konsekwencji następuje zmiana priorytetów. Jeszcze dwa lata temu na pierwszym planie była ekspansja na nowe rynki (**78%**) i rozwój nowych produktów (**55%**). Dziś bezkonkurencyjnie dominują:

- transformacja cyfrowa i adopcja technologii – **96%**,
- budowanie długofalowej odporności biznesu – **93%**,
- poprawa rentowności i efektywności – **89%**.

Od firmy rodzinnej do rodziny biznesowej

Właściciele firm rodzinnych, wraz z ich wzrostem i rosnącą pulą wygenerowanego kapitału, często decydowali się na rozwój dodatkowych gałęzi biznesu rodzinnego, dywersyfikując ryzyko i/lub korzystając z pojawiających się

okazji rynkowych. Ponadto, wraz z dołączaniem kolejnego pokolenia do biznesu rodzinnego, pojawiały się nowe pomysły i projekty. Tak często z pojedynczych firm rodzinnych powstawały portfele przedsiębiorstw, inwestycji, projektów, zarządzanych przez rodziny biznesowe. To naturalna ewolucja, która pozwala budować odporność poprzez dywersyfikację, elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe oraz realizację różnych pasji członków rodziny.

Taki model funkcjonowania rodzi jednak też nowe wyzwania. Gdy poszczególni członkowie rodziny angażują się

w różne obszary działalności, jeszcze bardziej kluczowe staje się jasne określenie zasad współpracy i podejmowania decyzji, nadrzędnego celu biznesowego rodziny i wynikającej z niego polityki zarządzania wspólnym kapitałem oraz ustalenia zasad czerpania korzyści z biznesu. Pomagają w tym **narzędzia ładu rodzinnego** (przykłady na poniższym wykresie), które nadal są rzadziej używane przez rodziny biznesowe w Polsce niż na świecie. Tymczasem dobrze zaprojektowany ład rodzinny **porządkuje relacje, przyspiesza decyzje i pozwala skupić się na rozwoju zamiast na gaszeniu wewnętrznych napięć**.

Obowiązujące polityki ładu rodzinnego (w %)



Q31. Które z poniższych polityk i procedur, jeśli w ogóle, są stosowane?

Sukcesja

Jednocześnie 31% rodzin biznesowych w Polsce wciąż nie ma planu sukcesji. To z jednej strony zrozumiałe – rozmowy o przekazywaniu odpowiedzialności są trudne i emocjonalne. Często pojawia się myślenie: „jeszcze nie teraz”. Jednak raport pokazuje ważną zależność: 48% firm, które rosną, utrzymuje założony harmonogram przekazywania przywództwa, podczas gdy wśród pozostałych firm odsetek ten wynosi 30%. Z naszej współpracy z firmami rodzinnymi wiemy też, że przesuwanie w czasie rozpoczęcia rozmów o przyszłości biznesu i roli rodziny w biznesie rodzi frustracje, niedopowiedzenia, konflikty. Ta niepewność co do planu na przyszłość wpływa nie tyl-

ko na członków rodziny, ale i na kluczowych menedżerów, pracowników i partnerów biznesowych.

Warto pamiętać również o tym, że zarówno takie rozmowy, jak i przygotowanie biznesu oraz członków rodziny do wdrożenia zmian w życie trwa – czasem nawet latami.

Sukcesja nie powinna być postrzegana jako jednorazowe wydarzenie ani presja „oddania sterów”, lecz jako największe wyzwanie stojące przed założycielami i ich rodzinami oraz wieloletnia sztafeta. Proces przekazania przywództwa, gdy nestorzy i sukcesorzy przez jakiś czas „biegną razem”, dzieląc się odpowiedzialnością i doświadczeniem, znacząco zwiększa odporność firmy na zmiany.

Wnioski

Mimo licznych wyzwań i niepewności otoczenia rynkowego rodziny biznesowe nie tracą wiary w przyszłość – **aż 83% z nich zakłada wzrost w perspektywie dwóch lat.**

Co bardzo wyraźnie nasuwa się podczas analizy Badania Firm Rodzinnych oraz naszej współpracy z biznesem rodzinnym to fakt, że zmienia się otoczenie biznesowe, priorytety, modele biznesowe... Niezmiennie natomiast pozostają **silne fundamenty rodzinne w biznesie rodzinnym** – na sile w zmiennych czasach zyskują wspólnie wyznawane wartości (81% rodzin biznesowych deklaruje jasno określony zestaw wartości - wzrost z 68% w 2023 r.), najważniejszym długoterminowym celem pozostaje ochrona dziedzictwa rodziny, a największymi przewagami są niezmiennie długoterminowa perspektywa i elastyczność w działaniu. Dlatego właśnie zadbanie o ład rodzinny jest jednym z kluczowych warunków budowania odporności w świecie zmian.

W tym kontekście warto zadawać sobie częściej pytania o scenariusze przyszłości dla biznesu rodzinnego i rolę rodziny w tym biznesie np. takie, jakie ja zadałam rodzinie Owsiejew, która już kilka lat temu zaplanowała proces sukcesji, wdrożyła narzędzia ładu rodzinnego i rozwija biznes rodzinny w 3-pokoleniowym składzie:

Proces sukcesji jako Rodzina podjęliśmy kilka lat temu. Doszliśmy do wspólnego wniosku, że losów Firmy i Rodziny nie możemy zostawić przypadkowi. Całość musi zostać oparta na woli i przekonaniu wszystkich członków Rodziny, w porozumieniu z menadżerami Spółek. Podczas licznych warsztatów ustaliliśmy kluczowe dla każdego z nas kwestie a efektem tego było powstanie Konstytucji Rodziny. Zgodnie z nią zdefiniowaliśmy, czego oczekujemy od siebie nawzajem jako Rodzina prowadząca biznes.

1. Co dziś realnie buduje odporność biznesu?

W Malowie odporność rozumiemy jako splot twardych fundamentów finansowych i miękkich wartości. Z jednej strony to duża stabilność finansowa, ugruntowana pozycja rynkowa i zdolność do szybkiej odpowiedzi na potrzeby klienta poprzez produkcję specjalną. Z drugiej – nasza odporność opiera się na trzech filarach: wspólnym systemie wartości (zaufanie, odpowiedzialność, bezpieczeństwo), profesjonalizacji nadzoru oraz adaptacyjności wspieranej przez inwestycje w technologie i politykę ESG. To połączenie daje nam przewagę na rynkach międzynarodowych i poczucie bezpieczeństwa w trudniejszych czasach.

2. Które decyzje muszą pozostać „rodzinne”, a które warto delegować?

Budowanie nowoczesnej firmy rodzinnej wymaga precyzyjnego wyważenia ról i kompetencji. Kluczem do sukcesu, według naszej Rodziny, jest wyraźny podział między tym, co stanowi tożsamość właścicielską, a tym, co wymaga profesjonalnego zarządzania operacyjnego. Obszar decyzji, który uznaliśmy za „rodzinne” koncentruje się przede wszystkim na fundamencie i przyszłości biznesu. Należy tu: wyznaczanie długofalowej wizji oraz kluczowych kierunków rozwoju całej grupy. Rodzina sprawuje pieczę nad trwałością przedsiębiorstwa, ustalając zasady dziedziczenia udziałów tak, by firma pozostała w rękach kolejnych pokoleń. Naszą rolą jest także obsadzanie organów nadzorczych oraz podejmowanie strategicznych decyzji o angażowaniu się w zupełnie nowe projekty biznesowe.

Zupełnie inaczej wygląda kwestia zarządzania operacyjnego, które oddaliśmy w ręce profesjonalistów. Bieżące kierowanie spółkami to domena zarządu i menedżerów zewnętrznych, którzy dysponują rynkowym doświadczeniem. Natomiast Rodzina, jako Rada Nadzorcza wspiera te procesy. Co istotne, delegowanie obejmuje również politykę personalną. Procesy rekrutacyjne oraz ocena pracowników – nawet jeśli dotyczą członków rodziny – są prowadzone przez działy HR w oparciu o obiektywne kryteria. Również systemy wynagrodzeń bazują na realnych kompetencjach i stawkach rynkowych, co zapewnia transparentność i sprawiedliwość wewnątrz organizacji.

3. Co pozwoliło nam na przeprowadzenie konstruktywnych rozmów o przyszłości firmy i roli rodziny w firmie?

Fundamentem udanej transformacji międzypokoleniowej okazało się w naszym wypadku wypracowanie nowej **kultury dialogu**. Sukces tych rozmów nie był kwestią przypadku, lecz świadomego przyjęcia **zasad**, które pozwoliły oddzielić emocje od biznesowych faktów.



Suwałki, 11.08.2023 r.

fot. B. Pieklik

Kluczowym elementem było zaangażowanie Rodziny w profesjonalne **warsztaty i procesy facilitacji**. Wspólna praca nad **Konstytucją Rodziny** stworzyła bezpieczną przestrzeń do wypracowania kompromisów, na które w codziennym biegu zazwyczaj brakuje czasu. Podczas tych spotkań postawiliśmy na empatię i całkowitą rezygnację z wzajemnego oceniania się. Dzięki temu głos każdego Członka Rodziny stał się cennym wkładem w budowanie wspólnego dobra, a nie zarzewiem konfliktu czy osobistym atakiem.

Przełomem okazało się również wprowadzenie ścisłej separacji sfer życia. Rodzina podjęła zobowiązanie, że dom pozostanie azylem prywatności, a wszystkie sprawy zawodowe będą omawiane wyłącznie na forum organów spółek. To pozwoliło oczyścić relacje prywatne z napięciem biznesowych. Całość tych działań spięta jeden, nadrzędny cel: zrozumienie, że utrzymanie rodzinnego charakteru firmy to nie tylko obowiązek, ale przede wszystkim droga do wspólnego szczęścia i skuteczny sposób na ochronę dziedzictwa dla przyszłych pokoleń.

4. Co proces planowania sukcesji dał Rodzinie i Menadżerom?

Planowanie sukcesji często kojarzy się wyłącznie z formalnościami prawnymi, jednak dla naszej Rodziny proces ten okazał się przede wszystkim inwestycją w relacje i spokój ducha. Największą wartością stało się **wzmocnienie więzi międzypokoleniowych** – dzięki **otwartej komunikacji** udało się uporządkować relacje między dziećmi, małżonkami i wnukami, co zbudowało fundament wzajemnego zrozumienia.

Kluczowym efektem zmian jest powszechne **poczucie bezpieczeństwa**. Jasne zasady postępowania na wypadek zdarzeń losowych zapewniły rodzinie stabilność finansową i przewidywalność, eliminując niepewność co do przyszłości majątku. Proces ten przyniósł także **pełną transparentność**: wyeliminowano nieformalne naciski na decyzje biznesowe, zastępując je przejrzystą ścieżką rozwoju dla przyszłych sukcesorów.

Z myślą o najmłodszym pokoleniu stworzono wyjątkową przestrzeń – nieformalną platformę integrującą dziadka (nestora) z wnukami. Pozwala ona budować poczucie przynależności u trzeciego pokolenia. Dzięki temu wnuki oswajają się z rodzinnym dziedzictwem i przygotowują do przyszłych ról doradczych w atmosferze swobody, całkowicie pozbawionej presji operacyjnego zarządzania firmą.

Natomiast dzięki jasnym relacjom właścicielskim Zarząd zyskał transparentne środowisko pracy. Wiedza o tym, kto i w jaki sposób podejmuje kluczowe decyzje, daje menadżerom poczucie bezpieczeństwa. Pozwala to na **stabilne planowanie operacyjne i strategiczne** w ścisłej współpracy z Radą Nadzorczą, budując kulturę opartą na zaufaniu i profesjonalizmie, a nie na domysłach.

*Henryk Owsiejew – Właściciel
Małgorzata Owsiejew – Sekretarz Rady Nadzorczej
Anna Mitros – Z-ca Dyrektora ds. personalnych*



Ewelina Grzelak

Dyrektor, Doradca Rodzin Biznesowych
PwC Polska

Raport PwC

**Od firm rodzinnych do rodzin biznesowych
– nowa odporność w świecie zmian.**



Fałszywe informacje, realne straty

Dezinformacja jako nowe ryzyko dla firm i gospodarki

Dezinformacja przestała być domeną polityki i mediów społecznościowych. Na naszych oczach zakłócenia i ataki informacyjne stały się nie tylko elementem codzienności, lecz także istotnym czynnikiem ryzyka gospodarczego. Dla firm oznacza to konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości, w której zmanipulowane treści rozprzestrzeniają się błyskawicznie, mogąc zagrożić ich reputacji, stabilności, a nawet dalszemu istnieniu.

Jeszcze niedawno problem dezinformacji był przedmiotem dyskusji w wąskim gronie specjalistów zajmujących się mediami i infosferą. Dziś pojawia się niemal na każdym wydarzeniu gospodarczym jako jeden z tych czynników, które w najbliższych latach mogą wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstw i całych gospodarek. W tegorocznym raporcie Światowego Forum Ekonomicznego „The Global Risk Report” dezinformacja została wskazana jako drugie najpoważniejsze zagrożenie dla gospodarki w perspektywie najbliższych dwóch lat - zaraz po sankcjach i wojnach handlowych.

Pokonać swój mózg

Dlaczego akurat to zagrożenie bywa oceniane jako bardziej dotkliwe niż konflikty zbrojne, kryzys klimatyczny czy zmiany demograficzne? I czemu tak trudno jest przeciwdziałać dezinformacji? To nierówna walka, w której przeciwnikiem jest także nasza własna percepcja. Ludzki mózg, ukształtowany przez tysiące lat ewolucji, automatycznie interpretuje bodźce wizualne jako wiarygodne. Mechanizm, który niegdyś pomagał przetrwać, dziś działa na naszą niekorzyść - zwłaszcza w świecie, gdzie obrazy i nagrania mogą być łatwo manipulowane lub generowane przez AI. W efekcie większość z nas przecenia swoją zdolność odróżniania prawdy od fałszu - co pokazują wyniki badań.



Z raportu „Dezinformacja oczami Polaków” przygotowanego przez fundację Digital Poland wynika, że aż 9 na 10 Polaków ma poważne trudności z weryfikacją informacji. W badaniu uczestnicy oceniali prawdziwość 30 stwierdzeń dotyczących m.in. energetyki, zdrowia, klimatu i technologii. Aż 91% badanych uznało przynajmniej jedną z fałszywych tez za prawdziwą.

Sytuacji nie ułatwia transformacja rynku mediów. Tradycyjne źródła informacji, czyli prasa, radio i telewizja zostały w dużej mierze zastąpione przez media społecznościowe. Już ponad połowa Polaków czerpie wiedzę o świecie głównie z platform takich jak Facebook, X czy TikTok, a odsetek ten stale rośnie. W tym środowisku każdy może występować w roli eksperta, często docierając do większej publiczności niż tradycyjne redakcje.

Główne kierunki oddziaływania

Skutki dezinformacji wykraczają już daleko poza sferę informacyjną. Coraz częściej wpływa ona na realne decyzje gospodarcze dotyczące na przykład inwestycji w obszarze infrastruktury krytycznej, takiej jak energetyka. Kampanie, oparte na fałszywych narracjach dotyczących odnawialnych źródeł energii, bezpieczeństwa technologii jądrowych czy kosztów transformacji energetycznej, prowadzą do zauważalnego spadku akceptacji społecznej dla nowych inwestycji. Co w praktyce przekłada się m.in. na wyższe ceny energii w Polsce, a te mają przecież wpływ na koszty prowadzenia biznesu.

Silnie narażony jest również sektor rolno-spożywczy. Fałszywe lub zmanipulowane przekazy, dotyczące rzekomej szkodliwości produktów, „ukrytych” składników czy praktyk hodowlanych, wywoływały w ostatnich latach spadki sprzedaży niektórych produktów i poważne kryzysy wizerunkowe producentów żywności. Mechanizm jest powtarzalny: emocjonalna narracja rozchodzi się szybciej niż jej weryfikacja, a konsumenci reagują natychmiast, ograniczając zakupy lub zmieniając preferencje. W efekcie pojedyncza kampania dezinformacyjna może przełożyć się na realne straty finansowe i osłabienie pozycji eksportowej polskich firm spożywczych.

Dezinformacja coraz częściej przybiera także formę skoordynowanych ataków uderzających w reputację przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem są wydarzenia, które obserwowaliśmy po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie w lutym 2022 r., kiedy w polskim internecie

rozpowszechniano fałszywe informacje o braku gotówki w największych bankach i blokowaniu kont. W efekcie w ciągu kilku dni Polacy wypłacili z bankomatów rekordowe kwoty, co wygenerowało dla banków ogromne koszty operacyjne i wystawiło stabilność systemu finansowego na poważną próbę.

Jak budować odporność na dezinformację

Czy w tej sytuacji polskie firmy są skazane na porażkę? Nie, choć przeciwdziałanie atakom informacyjnym jest trudne i wymaga rozwoju nowych umiejętności. Pierwszym krokiem jest świadomość ryzyka i to niezależnie od skali biznesowej działalności. W kolejnym kroku należy zadbać o rozwój kompetencji w obszarach takich jak zarządzanie reputacją, monitoring informacji czy przygotowanie procedur kryzysowych. Kluczowe jest także systematyczne analizowanie otoczenia informacyjnego i wcześniejsze zidentyfikowanie potencjalnych wektorów ataku.

Rekomendacje dla biznesu

- wdrożenie stałego monitoringu informacji i wczesnego wykrywania zagrożeń,
- przygotowanie procedur reagowania na kryzysy dezinformacyjne,
- rozwój kompetencji wewnętrznych w zakresie komunikacji i zarządzania reputacją,
- budowanie transparentnej, szybkiej komunikacji z klientami i partnerami, współpraca branżowa w zakresie wymiany informacji o zagrożeniach,
- traktowanie dezinformacji jako realnego ryzyka biznesowego - na równi z ryzykiem finansowym czy operacyjnym.

Kwestia zagrożenia dezinformacją oraz budowania społecznej odporności na ataki informacyjne będą przedmiotami dyskusji na I Kongresie Bezpieczeństwa Informacyjnego, który odbędzie się 10-11 czerwca 2026 r. w Białymstoku. Organizowane przez Instytut Zamenhofs i Uniwersytet w Białymstoku wydarzenie zgromadzi czołowych ekspertów i badaczy zajmujących się problematyką dezinformacji w Polsce.

Paweł Prus

ekspert komunikacji kryzysowej, prezes Fundacji Instytut Zamenhofs, pierwszego w Polsce i krajach CEE think-tanku medialnego zajmującego się m.in. badaniem i opisywaniem mediów, infosfery i zagrożeń informacyjnych. Członek Rady Odporności na Dezinformację Międzynarodową przy Ministrze Spraw Zagranicznych.

Fot. Julia Szablowska

Jawność wynagrodzeń

– pierwsze zmiany w przepisach krajowych

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 o przejrzystości wynagrodzeń wkracza realnie w życie polskich firm. Zmiany te nie są jedynie formalnym wymogiem unijnym wprowadzonym do porządku prawnego naszego kraju, ale głęboką transformacją kultury organizacyjnej i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Zmiany prawa kończą erę pytań „Ile Pan/Pani teraz zarabia?” i ogłoszeń o pracę ze zwrotem - „wynagrodzenie do ustalenia”.

Unijna dyrektywa wprowadziła zestaw mechanizmów, które mają zagwarantować równość wynagrodzeń i zniwelować lukę płacową (różnica w wynagrodzeniach osób wykonujących podobną pracę lub pracę tej samej wartości, najczęściej z uwagi na płeć), która w 2020 roku w państwach Unii Europejskiej wynosiła około 13% (spadek zaledwie ok. 2% w stosunku do 2014 roku).



Co już się zmieniło?

24 grudnia 2025 roku w Polsce weszły w życie nowe przepisy dotyczące jawności wynagrodzeń. Można nazwać je pierwszym etapem zmian, bo ciągle czekamy na przepisy implementujące Dyrektywę.

Obowiązek podania wynagrodzenia kandydatowi

Pracodawcy muszą przekazywać kandydatom informację o proponowanym wynagrodzeniu - jego początkowej wysokości lub proponowanych „widełkach”. Informacja o wynagrodzeniu powinna obejmować: wynagrodzenie zasadnicze, składniki uzupełniające lub zmienne (np. premie regulaminowe, premie uznaniowe, nagrody pieniężne), dodatki czy prowizje i bonusy sprzedażowe, o ile są elementem stanowiska.

Informacja ta może zostać przekazana w ogłoszeniu o naborze, przed rozmową kwalifikacyjną lub - w ostateczności - przed podpisaniem umowy. Nowe przepisy nie obligują pracodawców do przekazania informacji o wynagrodzeniu w samym ogłoszeniu o naborze na stanowisko. Z konstrukcji nowych przepisów nie wynika nawet to, że preferowane jest dodanie ich do ogłoszenia. Informacja może zostać przekazana właściwie na każdym etapie rekrutacji przed zawarciem umowy o pracę. Zgodnie z artykułem 18³ca§2 Kodeksu pracy, informacje te pracodawca przekazuje z wyprzedzeniem umożliwiającym zapoznanie się z nimi, w postaci papierowej lub elektronicznej, osobiście lub przez przesyłkę pocztową, zapewniając świadome i przejrzyste negocjacje. Ważne jest, aby pracodawcy nie traktowali tej elastyczności w momencie przekazania informacji jako swego rodzaju furtki do niedziałania: im bowiem wcześniej kandydat pozna warunki, tym bardziej przejrzysty i uczciwy jest proces zatrudnienia.

Zakaz pytania o historię wynagrodzeń

Od grudnia 2025 roku pracodawca nie może pytać o zarobki z poprzednich miejsc pracy. Ustawodawca dostrzegł, że takie pytania utrwalają nierówności - zwłaszcza wobec kobiet, które statystycznie częściej zaniżają własną wartość rynkową. Regulacja ta jest kluczowa, ponieważ zapobiega kontynuowaniu cyklu zaniżania wynagrodzeń i dewaluacji kobiet, gdy potencjalne uprzedzenia ze względu na płeć wpłynęły na ich wcześniejsze możliwości zarobkowe. Wynagrodzenie na danym stanowisku powinno być ustalane na podstawie neutralnych pod względem płci kryteriów istotnych dla tego stanowiska, takich jak wymagania szkoleniowe, wysiłek, odpowiedzialność lub warunki pracy, a nie na podstawie wcześniejszych poziomów wynagrodzenia.

r. pr. Karolina Łupińska-Koc

Neutralność płciowa ogłoszeń i nazw stanowisk

Rzeczywistą nowością jest wymóg neutralności płciowej w ogłoszeniach i procesie rekrutacyjnym. Stanowiska powinny być opisywane językiem wolnym od skojarzeń płciowych. Moim zdaniem obowiązek ten powinien być spełniony nie tylko w ogłoszeniach o pracę, ale też w innych dokumentach stosowanych w organizacji, choć w tym zakresie zdania są podzielone. Niektórzy bowiem stoją na stanowisku, że cała regulacja dotyczy procesu rekrutacji i tylko do tego odnosi się nakaz neutralności językowej. Neutralność pod względem płci w nazewnictwie stanowisk rozumiana może być jako niepreferowanie żadnej z płci (nieużywanie nazwy nakierowanej na jedną tylko płć). Przykładowo możemy wskazać, że chcemy zatrudnić księgowego/księgową albo osobę zajmującą się księgowością. Także w samej treści ogłoszenia o pracę zobowiązani jesteśmy stosować zwroty neutralne płciowo, np. „Będziesz odpowiedzialny/odpowiedzialna za” ... lub „Osoba na danym stanowisku będzie odpowiedzialna za...”

Kolejne zmiany przed nami

Polska zobowiązana jest implementować Dyrektywę o jawności wynagrodzeń do polskiego porządku prawnego do 7 czerwca 2026 roku. Planowane jednak wdrożenie przepisów w Polsce ma zostać przesunięte - wynika z najnowszych wypowiedzi przedstawicieli resortu pracy - być może nawet do początku 2027 roku. O kolejnych planowanych zmianach i przyjętych w naszym kraju regulacjach w tym zakresie z pewnością będziemy informować w kolejnych numerach „Podlaskiego Managera”.

Co oznaczają dla Twojej firmy wprowadzone oraz projektowane zmiany przepisów?

Pamiętajmy, że jawność wynagrodzeń to nie tylko obowiązki i obciążenia, ale też szansa na pozytywne zmiany - wzrost zaufania między pracownikami a pracodawcą, poprawa lub wzmocnienie wizerunku pracodawcy. Warto więc już teraz zaplanować i zacząć realizować działania, które dostosują firmę do wymogów Dyrektywy. Proponuję kilka kroków:

1. Przeprowadź wewnętrzny audyt struktury wynagrodzeń z podziałem na płć, stanowiska, staż pracy i inne istotne zmienne. Zidentyfikuj nieuzasadnione różnice, które mogą wskazywać na dyskryminację.
2. Dostosuj szablony ogłoszeń rekrutacyjnych. Usuń z nich sformułowania wskazujące na płć i dodaj wysokość wynagrodzenia - widełki lub konkretną kwotę. Upewnij się, że język ogłoszeń jest neutralny i nie zniechęca kandydatów żadnej płci.
3. Wyznacz osobę odpowiedzialną za wdrożenie dalszych wymogów dyrektywy, czyli projektowanych regulacji.



Postawiliśmy wszystko na jedną kartę

Własny biznes Millenialsów w świecie nowych technologii **CZ. I**

ROZMOWA Z BEATĄ ONICHIMIUK I DAWIDEM GOLIŃSKIM - WSPÓLNIKAMI FIRMY SELVI DZIAŁAJĄCEJ W BRANŻY MODY O TYM, JAK WYGLĄDA PROWADZENIE BIZNESU POKOLENIA Y W ŚWIECIE, GDZIE TECHNOLOGIA ZMIENIA WSZYSTKO, A SPRZEDAŻ PRZENOSI SIĘ DO INTERNETU.

Kiedy pojawił się pomysł na własny biznes?

Dawid Goliński: Pomysł na własny biznes nie pojawił się z dnia na dzień – dojrzewał w nas przez dłuższy czas. Wraz ze współniczką, Beatą, czuliśmy, że chcemy czegoś więcej niż etat i praca według czyjegoś schematu. Zależało nam na niezależności i stworzeniu miejsca, które będzie w 100% nasze. Zanim ruszyliśmy z biznesem, nasze życie wyglądało zupełnie inaczej. Jedno z nas pracowa-

ło w firmie ubezpieczeniowej, a drugie uczyło języka angielskiego. Beata od zawsze miała w sobie kreatywność i zamiłowanie do mody. Tak naprawdę to właśnie ona dała impuls do działania – jej marzeniem od lat było posiadanie własnego butik. W pewnym momencie uznaliśmy, że jeśli nie spróbujemy teraz, to zawsze będziemy się zastanawiać „co by było gdyby”. Postawiliśmy wszystko na jedną kartę i zaczęliśmy budować coś swojego – miejsce, które łączy naszą energię, pomysły i podejście do ludzi.

Obecnie klient ma możliwość swobodnie przechodzić między różnymi kanałami – od sklepu stacjonarnego po zakupy w aplikacji mobilnej. Z jakich form sprzedaży korzystacie?

Beata Onichimiuk: W naszej spółce korzystamy z kilku form sprzedaży, które wzajemnie się uzupełniają i pozwalają nam docierać do klientek w różnych miejscach. Prowadzimy sprzedaż stacjonarną na Giełdzie, ale dużą część naszej działalności stanowi sprzedaż online – przede wszystkim poprzez naszą stronę internetową selvi.pl. Bardzo ważnym kanałem są dla nas również media społecznościowe – działamy na Facebooku, Instagramie i TikToku jako @selvi.sklep. To właśnie tam prowadzimy transmisje na żywo, podczas których prezentujemy produkty i mamy bezpośredni kontakt z klientkami. Umożliwiamy także szybkie i wygodne składanie zamówień bezpośrednio przez wiadomości lub komentarze w naszych mediach społecznościowych, co znacząco skraca proces zakupowy. Stawiamy na elastyczność i obecność tam, gdzie są nasze klientki.

Żyjemy w czasach, gdzie technologia bardzo ułatwia prowadzenie działalności. Jakie narzędzia są dla Was kluczowe i na ile są to rozwiązania zautomatyzowane?

D.G.: Bazujemy na systemie, który integruje stany magazynowe, zamówienia oraz sprzedaż z mediami społecznościowymi. Dzięki temu wszystkie najważniejsze procesy mamy w jednym miejscu i możemy na bieżąco



kontrolować, co się dzieje w biznesie. Integracja z mediami społecznościowymi sprawia, że klientki mogą w prosty sposób dokonywać zakupów bez konieczności zakładania dodatkowych kont, co znacząco skraca cały proces i zwiększa komfort zakupów. Dzięki temu możemy skupić się bardziej na kontakcie z klientkami, tworzeniu oferty i rozwijaniu marki. To rozwiązanie daje nam dużą elastyczność i pozwala szybko reagować na potrzeby rynku.

B.O.: Zautomatyzowane mamy przede wszystkim kluczowe procesy związane z obsługą zamówień – od momentu ich przyjęcia, przez zarządzanie stanami magazynowymi, aż po płatności online. Dzięki temu większość działań dzieje się w tle, bez konieczności ręcznego kontrolowa-

nia każdego etapu. System na bieżąco aktualizuje dostępność produktów, co pozwala nam uniknąć pomyłek i znacznie przyspiesza realizację zamówień. Dodatkowo system wspiera nas w organizacji sprzedaży, szczególnie przy większej liczbie zamówień, np. podczas transmisji live. W takich momentach automatyzacja jest kluczowa, bo pozwala nam skupić się na kontakcie z klientkami i sprzedaży, zamiast na technicznych kwestiach.

Czy wykorzystujecie AI do tworzenia treści lub reklam?

D.G.: Korzystamy ze sztucznej inteligencji sporadycznie i traktujemy ją raczej jako wsparcie niż główne narzędzie pracy. W naszej branży ogromne znaczenie ma autentyczność i bezpośredni kontakt z klientkami, dlatego większość treści tworzymy samodzielnie, bazując na własnych pomysłach i doświadczeniu. AI wykorzystujemy głównie do drobnych usprawnień – takich jak korekta tekstów, czy porządkowanie treści. To dla nas narzędzie, które pomaga przyspieszyć pracę, ale nie zastępuje kreatywności ani naszego stylu komunikacji.

Co dziś sprawdza się najlepiej w Waszym biznesie: social media, reklamy, polecenia?

B.O.: Zdecydowanie najlepiej sprawdzają się u nas media społecznościowe, a szczególnie sprzedaż prowadzona na żywo oraz bezpośredni kontakt z klientkami. To właśnie tam budujemy relacje i pokazujemy produkty w naturalny, autentyczny sposób. Ogromną rolę odgrywa też tzw. poczta pantoflowa, czyli polecenia od zadowolonych klientek. To one są dla nas najcenniejsze, bo wynikają z realnych doświadczeń i budują największe zaufanie do marki. Bardzo często nowe osoby trafiają do nas właśnie dzięki rekomendacjom.

Co Was najbardziej zaskoczyło w prowadzeniu biznesu? Bywają momenty zwątpienia?

D.G.: Prowadzenie własnej działalności to zupełnie coś innego niż praca na etacie. Nie ma tu schematów ani gwarancji – to ciągły rozwój, decyzje i odpowiedzialność. Wymaga to 100% zaangażowania, energii i serca. Oczywiście zdarzają się momenty zwątpienia, ale są one częścią tej drogi.

Jak widzicie przyszłość swojego biznesu?

B.O.: Przede wszystkim w dalszym rozwoju i konsekwentnym budowaniu marki. Jeszcze niedawno otwarcie punktu stacjonarnego było dla nas dużym marzeniem, a dziś jest rzeczywistością, co pokazuje nam, że warto stawiać sobie kolejne cele i po nie sięgać. Chcemy rozwijać się zarówno online, jak i offline – docierać do nowych klientek, poszerzać ofertę i cały czas podnosić jakość tego, co robimy. Zależy nam na tym, aby Selvi było miejscem, które kojarzy się nie tylko z modą, ale też z dobrą energią i autentycznością.

*Rozmawiali Wioletta Burnos i Bogdan Rogaski z Podlaskiego Centrum Rolno-Towarowego S.A.
Fot. Michał Dąbrowski*

Pomysł, który przerodził się w styl życia

ROZMOWA Z KAMIŁĄ GAŚIEWSKĄ – WSPÓŁZAŁOŻYCIELKĄ KYA NATURAL COMPANY



Wasza firma zajmuje się dystrybucją kwasu fulwowego. Wyjaśnisz, co to za substancja i do czego może być wykorzystana?

Kwas fulwowy to naturalny związek organiczny należący do substancji humusowych, które powstają w wyniku rozkładu materii organicznej. To biologicznie bardzo aktywna substancja, która w przyrodzie pełni rolę transportera składników odżywczych do komórek roślin. I właśnie dlatego jego zastosowanie jest tak szerokie.

Od dawna wykorzystywany jest w rolnictwie jako naturalny biostymulator. Wspiera transport składników odżywczych, poprawia ich przyswajanie i wpływa na kondycję roślin. Ale jego potencjał nie kończy się na rolnictwie. W hodowli zwierząt może stanowić bardzo wartościowy dodatek do paszy czy TMR, wspierając absorpcję składników odżywczych z diety. Coraz częściej znajduje też zastosowanie w karmach i mieszankach uzupełniających dla zwierząt domowych. Jakiś czas temu prowadziliśmy badania na Uniwersytecie Łódzkim, które potwierdziły jego korzystny wpływ na mikrobiotę jelitową - wspierał namnażanie pożytecznych grup bakterii, a jednocześnie ograniczał rozwój tych niepożądanych. Badania wykazały też silne właściwości przeciwzapalne i antyoksydacyjne. Poza tym kwas fulwowy może być z powodzeniem wykorzystywany w kosmetykach, gdzie wspiera kondycję skóry i regenerację naskórka.

To, co jest dla mnie najbardziej fascynujące, to fakt, że kwas fulwowy tak naprawdę towarzyszy nam od zawsze. W naturalny sposób występuje w glebie, a pośrednio trafia też do żywności - do warzyw, owoców czy ziół. Problem w tym, że współczesne, uprzemysłowione rolnictwo coraz bardziej zubaża nasze pożywienie w cenne składniki. I właśnie dlatego kwasy humusowe, a przede wszystkim fulwowy, są dziś tak interesującym tematem - trochę jak powrót do natury i do tego, co kiedyś było dla nas oczywiste.

Skąd pomysł na taki profil działalności i jak obecnie radzicie sobie na rynku?

Tak naprawdę ten pomysł przerodził się już w styl życia i trochę naszą obsesją mówienia o kwasie fulwowym. Wszystko zaczęło się od Oli, która szukając rozwiązania swoich problemów zdrowotnych, trafiła na tę substancję i sprowadziła ją do Polski. Dziś działamy na bardzo wymagającym rynku, a naszym największym wyzwaniem jest edukacja, bo wciąż mało osób wie, jak ważną rolę odgrywają kwasy organiczne. Poza własnymi markami, terra+ i Fulvi Pets, jesteśmy też przede wszystkim dostawcą surowca dla innych producentów, dzięki czemu rozwijamy się nie tylko jako marka, ale też jako partner dla biznesu.

Firma ma troje współwłaścicieli. Jak wam się współpracuje?

Maciek jest moim bratem, a Ola jest dla mnie jak siostra - znamy się od 14 lat. Wiem, że mówi się, że z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciach, a z przyjaciółmi nigdy nie powinno się robić interesów, ale my jesteśmy tego zupełnym zaprzeczeniem. Faktycznie, w wielu przypadkach nie jest łatwo, spieramy się, kłócimy, a nawet obrażamy, ale jednocześnie bardzo się kochamy i bardzo dobrze znamy i to ułatwia dochodzenie do porozumienia, bo w końcu wszystkim nam przyświeca wspólny cel. Uwielbiamy spędzać razem czas. Ola nie mieszka blisko, więc z nią najczęściej godzinami „wiszę” na telefonie, ale na szczęście umiemy też odciąć firmowe sprawy od zwykłych przyjacielskich pogaduch. I to jest naprawdę piękne. Potrafimy być dla siebie wsparciem w chwilach zwątpienia, ale również umiemy postawić siebie nawzajem do pionu.

*Rozmawiała Katarzyna Dziedzik
Fot. KYA Natural Company*

Prof. Robert Ciborowski – ekonomista, dziekan Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu w Białymstoku, członek rady naukowej Instytutu Misesa, członek rady naukowej PTE, członek rady nadzorczej PKO BP Bank hipoteczny.



Złoto, które milczy – ale zawsze ma rację

„Ach, najwspanialsze złoto!” – zachwycał się Kolumb. Trudno o bardziej dwuznaczny cytat. Bo złoto od zawsze było jednocześnie obietnicą rajów i zapowiedzią katastrofy. Perseusz i złote runo, Midas i jego przekleństwo, Krezus i bogactwo. Hiszpania XVI wieku tonąca w złocie, a jednocześnie biedniejąca. Historia złota to historia ludzkiej ambicji, złudzeń i... rachunku ekonomicznego, który prędzej czy później trzeba zapłacić.

Pewien stary rolnik, taki jak z dawnych filmów, w kraciaściej koszuli i z nieodłącznym źdźbłem zboża w ustach, patrzył kiedyś na horyzont i powiedział spokojnie: „Idzie burza”. Nie miał modeli prognostycznych, ani dostępu do bankowych analiz. Miał doświadczenie. Umiął odróżnić zmianę powietrza od zwykłego podmuchu wiatru.

Gdyby dziś spojrzeć na system finansowy, pewnie powiedziałoby to samo. Tylko zamiast chmur zobaczyłby rosnące zadłużenie, zamiast wiatru – niestabilne stopy procentowe, a zamiast grzmotów – kolejne fale „drukowanego” pieniądza. I być może dodałby jeszcze jedno: dobrze, że jest jeszcze złoto.

Bo złoto, wbrew temu, co często się mówi, nie jest reliktem przeszłości. Jest raczej przypomnieniem o tym, czym pieniądz miał być. Współczesny człowiek przyzwyczaił się do myśli, że banknot w portfelu to pieniądz. Tymczasem to jedynie nośnik wartości, a nie wartość sama w sobie. Problem zaczyna się wtedy, gdy zapominamy o tej różnicy. A historia pokazuje, że zapominamy o niej regularnie.

Hiszpania XVI wieku sprowadzała z Nowego Świata ogromne ilości złota i srebra. Wydawałoby się – idealna sytuacja. A jednak kraj stopniowo tracił swoją siłę gospodarczą. Dlaczego? Bo złoto nie zastąpiło pracy, wiedzy, ani przedsiębiorczości. Było tylko lustrem, pokazywało, jak działa gospodarka, ale nie tworzyło prawdziwego bogactwa.

Podobną lekcję przyniósł XVIII wiek i eksperyment Johna Lawa. Papierowe pieniądze miały przynieść dobrobyt bez ograniczeń. Przez chwilę wszystko działało, ceny rosły, ludzie się bogacili, optymizm był powszechny. A potem

przyszło to, co przychodzi zawsze, gdy iluzja spotyka się z rzeczywistością: gwałtowna korekta. A Lawa zaczęto nazywać „człowiekiem, który zbankrutował Europę”.

Od tamtej pory historia powtarza się w różnych wariantach. Za każdym razem, gdy system pieniężny oddala się od realnej wartości, złoto wraca do gry. Nie jako konkurent, ale jako punkt odniesienia. Jest jak cichy świadek, który nie uczestniczy w sporze, ale ostatecznie pokazuje, kto miał rację. I właśnie dlatego złoto wraca do dyskusji. Nie z tego powodu, że jest idealne. Nie dlatego, że rozwiązuje wszystkie problemy. Ale dlatego, że jest ograniczone. Nie podlega decyzjom politycznym. Nie można go „dodrukować”. Jest zapisem czasu, pracy i wysiłku potrzebnego do jego wydobycia. W tym sensie złoto pełni funkcję kotwicy.

Gdy system pieniężny zaczyna dryfować, złoto przypomina, gdzie jest dno. Gdy ceny rosną, a wartość pieniądza maleje, złoto pokazuje skalę tej zmiany. Nie krzyczy, nie interweniuje, ale konsekwentnie ujawnia prawdę. Nie „wierzy” w politykę monetarną i jest obojętne na narracje.

Im większe zaufanie do pieniądza papierowego, tym mniejsze zainteresowanie złotem. Im większy niepokój, tym szybszy powrót do kruszcu. To nie moda. To sygnał. W tym sensie złoto jest czymś więcej niż aktywem. Dlatego pytanie nie brzmi: czy złoto jest lepsze od papierowego pieniądza? Prawdziwe pytanie brzmi: czy rozumiemy, czym jest pieniądz? Jeśli traktujemy go jako informację, złoto jest jednym z najważniejszych punktów odniesienia. Jeśli traktujemy go jako iluzję, złoto staje się ostatnim przypomnieniem, że iluzje mają swoją cenę.

Stary rolnik pewnie nie znałby tych wszystkich teorii. Ale wiedziałby jedno, gdy zmienia się powietrze, trzeba reagować. Nie panikować, tylko rozumieć.

A złoto? Złoto w tej opowieści nie jest burzą. Jest tym, co pozwala ją zobaczyć. I przede wszystkim wiedzieć, co w naszym świecie jest tylko obietnicą... a co rzeczywistą wartością.



Podlaska Marka 2025

WŚRÓD LAUREATÓW XXII EDYCJI KONKURSU PODLASKA MARKA, WYRÓZNIAJĄCEGO NAJLEPSZE PRODUKTY, INICJATYWY I PRZEDSIĘWZIĘCIA Z REGIONU, NIE ZBRAKŁO CZŁONKÓW I PARTNERÓW IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU.

Tytuł **Ambasadora Podlaskiej Gospodarki** trafił do firmy **Unibep S.A.** z Bielska Podlaskiego – jednego z największych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce.

- *To dla mnie ogromne wyróżnienie i swoista nagroda, zwłaszcza że w ubiegłym roku firma obchodziła 75-lecie działalności* – mówił podczas uroczystej gali (17.04) przewodniczący rady nadzorczej Unibepu Jan Mikołuszko.

W kategorii **Produkt użytkowy** laur trafił do spółki **Eurus** – kapituła doceniła *Linie do pielęgnacji włosów Length & Shine marki Neboa*. Natomiast w kategorii **Odkrycie** zwyciężyła *Owocowa ekoskóra z wyłoków jabłkowych*

oraz pulpy z czerwonej i czarnej porzeczki. Ten innowacyjny materiał opracowali studenci **Politechniki Białostockiej**, pracujący pod opieką naukową badaczy z tej uczelni. Wśród odbierających nagrodę w imieniu twórców była m.in. mgr inż. Kinga Koziak, która jest też członkinią zespołu IPH.

Gratulujemy wszystkim laureatom!

Źródło: podlaskie.eu
Fot. Województwo Podlaskie