

**POLSKA MIMO WSZYSTKO**  
Dymna, Cimoszewicz, Roszkowski, Radziwiłowicz

nr 4 (19), 2016

KWARTALNIK

# Teraz Polska

KREATYWNA POLSKA / NOWOCZESNY BIZNES / ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ / EDUKACJA



TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395



STANISŁAW GAJEWSKI

# Teraz Polska

Promujemy  
polskie  
marki



TERAZ POLSKA





© KAMIL BROSZKO.BROSZKO.COM

## Silni tylko jednością

**Z**a nami Święto Niepodległości, które od kilku lat zamiast łączyć – dzieli. W tym roku przynajmniej na warszawskich ulicach było nadzwyczaj spokojnie.

Przyznam, że z dystansem słucham narzekań, jak to polityka dzieli Polaków. Istotą demokracji jest właśnie ścieranie się różnych poglądów, różnych wizji państwa. Przez niemal pół wieku żyliśmy w ustroju, w którym odgórnie narzucona jedność była naczelną wartością. Zresztą wystarczyło obserwować kampanię wyborczą w USA, kraju na wskroś demokratycznym, by wyleczyć się z polskich kompleksów.

Problemem nie jest ostra debata publiczna i walka polityczna. Problemem jest to, że coraz trudniej wyznaczyć granicę, poza którą w narodowym, publicznym interesie kłótni należy zaprzestać. Skoro dzień, który winien łączyć patriotów od lewa do prawa, staje się okazją do manifestowania uraz i niechęci, to jak zdołamy stanąć razem w obliczu naprawdę poważnych wyzwań?

Optymistom wydawało się, że koniec XX w. będzie „końcem historii”. A że historia lubi płatać figle (często niemiłe), to początek następnego stulecia pokazał, że marzenia o wiekuistym spokoju były zdecydowanie przedwczesne. Dotyczy to również Polski. Jako jedno z większych państw UE i największy kraj unijny w tym regionie Europy nie możemy i nie chcemy od wyzwań i problemów uciekać. Jednak żeby stawić im czoło, musimy postarać się wypracować wspólne stanowisko, ponad krajowymi podziałami. Maksyma „silni jednością” ma znaczenie nie tylko symboliczne.

Tym, którzy wierzą, że ta jedność jest możliwa, i tym, których wiara potrzebuje wsparcia, polecam gorąco lekturę najnowszego numeru magazynu „Teraz Polska”. Jak zwykle oddaliśmy nasze łamy ludziom o różnych poglądach, różnych życiorysach, różnych dokonaniach. I jak zawsze w tej różnorodności bez trudu da się odnaleźć wspólny mianownik. A jest nim refleksja nad Polską, jej stanem obecnym i przyszłością, w kontekście szans i wyzwań. Bez moralizatorstwa i użalania się, za to rzeczowa i optymistyczna.

Zachęcam do lektury wywiadu z byłym premierem Włodzimierzem Cimoszewiczem. Z pozycji politycznego emeryta przestrzega, jak łatwo zaprzepaścić dobroć pokoleń, kiedy właśnie przesłaniają nadrzędne wartości. Bardzo aktualne memento... Z kolei prezes Instytutu Jagiellońskiego Marcin Roszkowski skupia się nie na przestrofach, a na szansach. Możemy je wykorzystać – pytanie, czy potrafimy.

Jeśli „Teraz Polska”, to oczywiście polscy przedsiębiorcy. Warto przeczytać rozmowy z Andrzejem Zarajczykiem – m.in. o reaktywacji marki Ursus – i z Krzysztofem Pietraszkiewiczem, prezesem Związku Banków Polskich. A że biznes to także społeczne powinności, z Anną Dymną rozmawiamy o tym, dlaczego warto pomagać i dlaczego człowiek – nie pieniądze, nie polityka – jest w życiu najważniejszy. Zapamiętajmy!

Przy okazji składam Państwu serdeczne życzenia pogodnych, rodzinnych świąt Bożego Narodzenia i wszystkiego najlepszego w Nowym Roku.

*Krzysztof Przybył*

*Redaktor Naczelny  
Prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego  
„Teraz Polska”*

### Temat numeru

- 6 **Człowiek jest tyle wart, ile komuś pomógł.**  
Z **Anną Dymną** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 12 **Nie pamiętamy, że już kiedyś straciliśmy kraj.** O demokracji, lewicy i liderach z **Włodzimierzem Cimoszewiczem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 15 **Sukces można osiągnąć, gdy państwo nie przeszkadza.**  
O nowym rozdaniu w geopolityce i repolonizacji gospodarki z **Marcinem Roszkowskim** rozmawia *Kamil Broszko*.

### Gospodarka

- 18 **Nowa szansa dla polskiej motoryzacji.** O rodzinie, która wskrzesiła Ursusa, i wdrażaniu w Polsce najnowszych trendów motoryzacyjnych z **Andrzejem Zarajczykiem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 22 **Polskie innowacje w służbie ochrony środowiska**
- 24 **Innowacyjna kolej? To możliwe!**
- 26 **Polskie bombki zachwycają świat**
- 28 **Symbol firm sukcesu**

### Polacy

- 30 **O sztuce władzy i o władzy sztuki.** O aktorstwie uwikłanym w stereotypy i politykę z **Jerzym Radziwiłowiczem** rozmawiają *Kamil Broszko* i *Marzena Tataj*.
- 34 **Banksterzy to nie u nas.** O oszczędnościach Polaków, zarobkach bankierów oraz roli, jaką pełnią banki w życiu każdego człowieka, z **Krzysztofem Pietraszkiewiczem** rozmawia *Kamil Broszko*.

### Idee

- 38 **Sportowiec na emeryturze.** **Urszula Włodarczyk, Artur Siódmiak, Robert Korzeniowski, Tomasz Majewski i Sebastian Świdorski** opowiadają o życiu po zakończeniu kariery sportowej. *Adam Mikołajczyk*
- 43 **E-commerce w Polsce.** *Marlena Syliwoniuk*
- 46 **Trzeba się spać i budować firmy globalne.** O randze polskich innowacji oraz wizytach startupowców w Pałacu Prezydenckim z **Arturem Kurasińskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 49 **Jak ugryźć 34 miliony dolarów.** O polskiej spółce na globalnym rynku i sposobach na pozyskanie bogatych inwestorów z **Michałem Pękałą** rozmawia *Kamil Broszko*.

### Regiony

- 52 **Mit Zakopanego.** *Wojciech Szatkowski*
- 56 **Niezwykły teatr w sercu Tatr.** O genezie Teatru Witkacego, twórczym mikroklimacie wyjątkowego miasta oraz o wolności artystycznej z **Krzysztofem Najborem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 60 **Rzeszów – miasto, które (się) uczy**
- 63 **Pasja podstawą sukcesu.** *Anna Siedlińska*
- 64 **Konkurs na okładkę magazynu „Teraz Polska” rozstrzygnięty**

### Felieton

- 66 **Rok pod znakiem zapytania.** *Marcin Rosołowski*
- 67 **Król Midas.** *Adam Szejnfeld*



MAGAZYN  
FUNDACJI  
POLSKIEGO GODŁA  
PROMOCYJNEGO

[www.terazpolska.pl](http://www.terazpolska.pl)

Magazyn  
**TERAZ POLSKA**

**Redaktor naczelny:**  
Krzysztof Przybył  
**Redaktor prowadzący:**  
Marzena Tataj  
**Redakcja:**  
Kamil Broszko,  
Anna Siedlińska  
**Projekt okładki:**  
Stanisław Gajewski

**Adres redakcji:**  
ul. Górskiego 1,  
00-033 Warszawa  
tel. 22 201 26 90  
e-mail:  
[m.tataj@terazpolska.pl](mailto:m.tataj@terazpolska.pl)  
[www.terazpolska.pl](http://www.terazpolska.pl)

**Wydawca:**  
Fundacja Best Place  
– Europejski Instytut  
Marketingu Miejsc  
na zlecenie  
Fundacji Polskiego  
Godła Promocyjnego  
„Teraz Polska”  
[www.bestplaceinstitute.org](http://www.bestplaceinstitute.org)

**Projekt graficzny  
i skład:**  
Tamburyn, [www.tamburyn.eu](http://www.tamburyn.eu)

**Korekta:**  
Justyna Kwaśniok

**Druk:**  
Miller Druk Sp. z o.o.  
[www.m-druk.pl](http://www.m-druk.pl)



**TERAZ POLSKA  
PROMOCJA  
I ROZWÓJ**  
konkurs prac magisterskich



# X EDYCJA KONKURSU **TERAZ POLSKA PROMOCJA I ROZWÓJ**

**NA NAJLEPSZĄ PRACĘ MAGISTERSKĄ  
DOTYCZĄCĄ KONKURENCYJNOŚCI,  
INNOWACYJNOŚCI I PROMOCJI POLSKI**

ORGANIZATORZY



Deutsche Bank



PARP



PATRONI HONOROWI



PARTNERZY HONOROWI





**Anna Dymna** – polska aktorka teatralna i filmowa, działaczka społeczna, założycielka i prezes Fundacji Anny Dymnej „Mimo Wszystko”. Ma w dorobku blisko 250 ról teatralnych i filmowych; pracowała z Andrzejem Wajdą, Konradem Swinarskim, Jerzym Hoffmanem, Izabellą Cywińską, Kazimierzem Kutzem, Teresą Kotlarczyk, Tadeuszem Konwickim czy Barbarą Sass.

# Człowiek jest tyle wart, ile komuś pomógł

O dwóch powołaniach, czyli aktorstwie i działalności na rzecz osób niepełnosprawnych, z **Anną Dymną** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Dlaczego pomaga pani osobom niepełnosprawnym?

**Anna Dymna:** Od najmłodszych lat mam takie przekonanie, że gdy ktoś się przewróci, trzeba go podnieść, a gdy ktoś jest głodny – nakarmić. Moja mama zawsze powtarzała, że człowiek jest dobry. Jeżeli robi coś złego, to z powodu niewiedzy, choroby albo braku wzorców. Od dzieciństwa pojmowałam pomaganie nie jako bohaterstwo, lecz odruch.

Pytałam moich koleżanek z innych fundacji, Małgosi Chmielewskiej i Janinki Ochojskiej, co mam odpowiadać na pytania, dlaczego pomagam. Małgosia ma dobrze, bo jest zakonnica i może zwalić wszystko na Boga – powiedzieć, że ją natchnął. Janeczka sama chodzi o kulach i zawsze mówi, że skoro doświadczyła pomocy, to oddaje ją innym. A co ja mam powiedzieć? Janeczka poradziła mi, aby na pytanie: „Dlaczego pani to robi?”, odpowiadać: „Bo pan tego nie robi”.

**KB:** Gotowość do pomagania innym nie zawsze przekłada się na otwartość wobec odmienności. Panią do pracy z osobami niepełnosprawnymi zainspirowała wcześniejsza praca z rolą?

**AD:** Aktorstwo to piękny zawód. Polega na spotkaniu z ludźmi. Może się wydawać atrakcyjny, bo zapewnia popularność, pokazywanie się na okładkach w pięknych strojach, ale to wszystko jest jedynie powierzchownością. Nieprzerwanie od 1973 r. pracuję w Narodowym Starym Teatrze w Krakowie i tam miałam szczęście rozwijać się, dojrzewać, uczyć myślenia od najwybitniejszych artystów. Niektórzy z nich już odeszli, ale na szczęście moi najwięksi przyjaciele nadal są obok mnie. Aktor całe życie uczy się rozumieć drugiego człowieka. Gdy zabieram się za rolę, to nie zastanawiam się, jak mnie umalują i jak wdzięcznie powinnam poruszać się na scenie, ale staram się zrozumieć, dlaczego kobieta, którą gram, jest szczęśliwa, nieszczęśliwa, dlaczego morduje, dlaczego tak czy inaczej się zachowuje. Nie potępiam jej, nie odwracam się od niej, ale staram się ją w pewnym sensie pokochać. Żeby zagrać uczciwie, trzeba dać z siebie wszystko. I to każdego wieczoru w teatrze. Tak byłam uczona przez Swinarskiego, Jarockiego, Wajdę, przez Lidię Zamkow – największych mistrzów polskiego teatru.

Pewnego dnia w 1999 r. znalazłam się twarzą w twarz z ludźmi niepełnosprawnymi intelektualnie. Od razu nawiązałam z nimi porozumienie i wszystko o nich wiedziałam, chociaż niektórzy nie

potrafią mówić. Kiedy mnie zobaczyli, przytulili się do mnie, ktoś zapłakał, ktoś krzychał. To spotkanie uświadomiło mi, jak bardzo potrzebują drugiego człowieka i że ja też mogę się im przydać. Cóż oni zawinili światu, że się tacy urodzili i nigdy nie będą inni? Mogą kiwać się przy ścianie i umierać w smutku albo mogę pomóc im się uśmiechać. I tak zrobiłam – odruchowo, bez kombinowania i kalkulowania. Zaprzyjaźniłam się z nimi i zaczęłam robić spektakle. Rzadko się zdarza w życiu taka sytuacja, że gdy gdzieś wchodzimy, wszyscy szczerze się cieszą na nasz widok. Wśród niepełnosprawnych przyjaciół odczułam bezwarunkową aprobatę, nikt mnie nie oceniał, że się starzeję, jestem gruba i gorzej wyglądam. Tam się ludzie nie oceniają, tam się ludzie potrzebują. Zawstydziałam się, bo moje życie w porównaniu z ich życiem okazało się dziwnie zakłamanie i często udawane. Zaczęłam jeździć do nich po prostotę i normalność. Na świecie podobno nie ma niczego bez sensu i bez powodu, a skoro rodzą się takie osoby, to powinniśmy zrobić wszystko, żeby chociaż czasem były uśmiechnięte i szczęśliwe. Stąd bierze się moja siła, aby prowadzić fundację już tyle lat.

**KB:** Praca w fundacji to dla pani pierwszy czy drugi etat?

**AD:** Jestem wolontariuszem w swojej fundacji. Nigdy nie wzięłam grosza za to, co robię. Po pierwsze dlatego, że jestem zatrudniona na etacie w teatrze, a tam spektakl to świętość i nie mogę powiedzieć, że dziś nie gram, bo mam inne zobowiązania. Wszystko, co robię, muszę dostosowywać do rytmu pracy na scenie. Po drugie, działając w fundacji, przeżywam takie sytuacje, które mnie nieraz całkowicie przerastają, i gdyby ktoś mnie zapytał, ile chcę pieniędzy, to nie potrafiłabym tego wycenić. Przykładowo muszę często stawiać czoło pytaniu: „Po co pani wydaje społeczne pieniądze na debili?”. Dlatego nie biorę za to pieniędzy. Ale dostaję w zamian coś, czego nie sposób przeliczyć w sensie materialnym.

Mam wiele zajęć i projektów, uczę studentów, organizuję Salony Poezji, pracuję w teatrze, bo muszę z czegoś żyć... Czasem mam tyle pracy, że się „przewracam”. Ale na pracę z osobami niepełnosprawnymi zawsze znajdę siłę. Całe życie jestem aktorką. Zagrałam kiedyś Basię Radziwiłłównę, Anię Pawlaczkę, Marysię Wilczurównę. I choć to było dawno, ludzie nadal te role lubią i to one pomagają mi pomagać innym. Gdy idę gdzieś prosić o pieniądze dla fundacji, to często słyszę: „Boże, jaka pani była kiedyś piękna, jak się w pani kochałam – dobra, dam pani te pieniądze”.

**KB:** Rozumiem, że czuła pani potrzebę serca, ale można było przecież pójść w roli wolontariuszki do ośrodka na dwie godziny w tygodniu... A tymczasem stała się pani instytucją – centrum pomocy o zasięgu ogólnopolskim.

**AD:** W czasach komuny obywatelom nie wolno było brać sterów w swoje ręce. Jedyną akcją dobroczynną, w której mogliśmy brać udział, było kwestowanie na cmentarzach. Wstydziłam się stać z puszką przy bramie, ale mimo to wołałam: „Na odnowę zabytków cmentarza Rakowickiego!”. I robię to już ponad 30 lat. Kiedy byłam młoda i piękna, dostawałam tysiące listów z Polski, ze Związku Radzieckiego i innych krajów, do których były sprzedawane moje filmy. Ludzie pisali w nich o swoich życiowych marzeniach. Szczególnie dziwne listy dostawałam z najdalszych republik Związku Radzieckiego po „Trędownatej”: „Ach, jaka piękna była ta pani różowa sukienka! Jak bardzo bym chciała tak żyć”. Po 1989 r. zaczęły przychodzić zupełnie inne listy, bo ludzie nie bali się już opisywać swojego życia. Wylewała się z nich fala cierpień, nędzy i rozpacz. Pisali prawdziwie dotknięci przez los, pisali też oszuści, więc trzeba było nauczyć się je rozróżniać. Pamiętam do dziś list od samotnego ojca sześciorga dzieci, który pisał, że nie ma dla nich na buty na zimę, więc one chodzą do szkoły w jednych na zmianę, że sprzedał już wszystko, co mógł, i został mu tylko telewizor – by miał okno na świat i trochę zapomnienia. On nawet o nic nie prosił. Co gorsza, nie podał adresu zwrotnego. Dostałam też list (tym razem z adresem zwrotnym), w którym pani pisała, że potrzebuje 100 zł, aby wykupić lekarstwa, więc ja, chociaż sama zarabiałam 1700 zł, wysłałam jej te pieniądze. Zaraz otrzymałam następny list, że teraz pani potrzebuje futra dla córki, wełnianego szarego kostiumu w rozmiarze 38 i 500 zł. Z początkiem lat 90. zaczęły się mnożyć jak grzyby po deszczu różne bale charytatywne, czasem kilka odbywało się jednej soboty. Kiedy tylko mogłam, brałam w nich udział w charakterze małpy zabawiającej publiczność i zbierającej pieniądze na szczytny cel. Nie mogłam być wszędzie, więc kiedy komuś odmawiałam, obrażał się. Nieraz na takim balu podchodził do mnie pijany, poklepał, gdzie tam chciał, i wrzucał 100 zł do pudełeczka. „O Jezu – pomyślałam – tak dłużej nie może być”.

Aż pewnego dnia zostałam zaproszona przez księdza Isakowicza-Zaleskiego na przegląd teatralny w wykonaniu osób niepełnosprawnych intelektualnie do podkrakowskich Radwanowic (tam znajduje się jedna z 30 placówek pomocy niepełnosprawnym prowadzonych przez księdza Zaleskiego). Kiedy się tam pojawiłam, wszyscy się na mnie wprost rzucili. Jedni mnie przytulali, całowali, inni coś wołali, nazywali mamą. Byłam wstrząśnięta tym spotkaniem, lecz doznałam poczucia prawdziwego piękna. Zaczęłam jeździć do tego ośrodka, przyglądać się, jak terapeutki prowadzą zajęcia teatralne, a następnie postanowiłam im w tym pomóc. A ksiądz Zaleski (sprytny Ormiaszka) tylko się uśmiechał, bo zauważył, że rybka połknęła haczyk. Po roku takiej pracy dostałam od niego medal św. Alberta. Wstyd mi się zrobiło, bo zazwyczaj laureatami tego wyróżnienia są ludzie, którzy całe majątki przekazują potrzebującym, a ja

Na scenie Anna Dymna oraz finaliści Festiwalu Zaczarowanej Piosenki, Kraków, Rynek Główny



ledwie rok pomagałam. Wtedy postanowiłam wystawiać przedstawienia i zorganizować pierwszą edycję festiwalu Albertiana (odbywa się do tej pory) z finałem w Teatrze im. Juliusza Słowackiego, na który zjeżdżają się ludzie niepełnosprawni z całej Polski.

Nastał rok 2003, który ustanowiono Europejskim Rokiem Osób Niepełnosprawnych. Do telewizji publicznej zaprosiła mnie Nina Terentiew i zagaïła, że ja się podobno nie boję ludzi niepełnosprawnych, a ona właśnie przygotowuje program o niepełnosprawności. Zaproponowałam audycję w formie kameralnej rozmowy. Programowi nadałam tytuł „Spotkajmy się”. Po każdej emisji dostawałam wiele listów z całej Polski, w których oferowano konkretną pomoc. Okazało się, że niezbędna jest instytucja, która przeprowadzi operacje finansowe. Nigdy nie miałam ambicji bizneswoman, żeby kierować ludźmi i rządzić. Jako aktorka lubię stać z boku i przyglądać się, choć koniec końców robię, jak chcę, na scenie i w życiu.

Fundacja im. Brata Alberta, kierowana przez ks. Tadeusza Isakowicza-Zaleskiego, prowadzi w Radwanowicach warsztaty terapii zajęciowej dla swoich podopiecznych. Są tam pracownie malarskie, rzeźbiarskie, hafciarskie, stolarskie, teatralne, garncarskie, ogrodnicze. Zajęcia te, prowadzone przez specjalistów, budzą w ludziach niepełnosprawnych ciekawość i chęć do życia, rozwijają różnorodne talenty, nadają ich życiu sens. Niestety, na mocy znowelizowanej w 2003 r. ustawy o zatrudnieniu i rehabilitacji osób niepełnosprawnych część podopiecznych księdza Zaleskiego straciła prawo do korzystania z tych warsztatów. Ksiądz Zaleski poprosił mnie o pomoc. Nie było czasu na wielkie rozmyślenia, wymyśliłam nazwę i logo, a następnie pobiegłam zarejestrować fundację w sądzie. Znajoma firma udostępniła mi pokój z biurkiem i zaofiarowała pomoc księgową. Ale ważniejsze było pozyskanie pieniędzy. Zmarła właścicielka dworku w Radwanowicach (w którym ksiądz Zaleski prowadzi schronisko), więc zwolniło się po niej ponad stumetrowe mieszkanie. Ksiądz Tadeusz przekazał mi je i już w lutym 2004 r. otworzyłam warsztaty terapii artystycznej. Choć założenie fundacji nie było zaplanowane, stało się punktem zwrotnym w moim życiu. Fundacja działa już





© MAREK KOWALSKI

13 lat. Otoczyłam się fachowcami: księgowymi, prawnikami, fundraiserami, bo wiem, że sami wolontariusze nie wystarczą. Dziś zatrudniam 60 pracowników. Prowadzimy przecież dwa ośrodki terapeutyczne. Gromadzę środki społeczne z 1 proc. odpisu podatkowego i traktuję je jak święte, bo są przekazane przez ludzi z własnej woli. Nie można zmarnotrawić nawet złotówki, nie można zawieść zaufania, trzeba na nie pracować od świtu do nocy. Dałam tej fundacji twarz, serce, pracę ponad siły i każdą wolną chwilę. Traktujemy podopiecznych jak nasze dzieci, za które jesteśmy odpowiedzialni do końca życia. Marzyłam, żeby stworzyć nowoczesne warsztaty terapeutyczne. Od księdza Zaleskiego moja fundacja dostała 4 ha ziemi za złotówkę, a potem uzbieraliśmy 42 mln i wybudowaliśmy piękny ośrodek „Dolina Słońca”. Z pięciu budynków codziennie korzysta około 200 podopiecznych. Księdzu przekazaliśmy za złotówkę dwa budynki na jego warsztaty, a z sali teatralnej i gimnastycznej korzystamy wspólnie. Obie fundacje prowadzą razem teatr Radwanek. Marzę, żeby uruchomić dom stałego pobytu, bo dzwonią do mnie rodzice dzieci niepełnosprawnych z całej Polski z troską: „Pani Aniu, ja nie mogę nawet umrzeć spokojnie, bo moje dziecko, które ma 50 lat, jest całkowicie niesamodzielne. Kto się nim zajmie po mojej śmierci?”.

Ostatnio odwiedziłam dzienny ośrodek terapeutyczno-wychowawczy w Wołominie dla głęboko upośledzonych dzieci do 25. roku życia. Było tam 30 podopiecznych, większych, mniejszych, z uszkodzeniami neurologicznymi, z zespołem Downa, po trepanacjach czaszki, z wodogłowiem. Tylko kilkoro poruszało się samodzielnie. Przy każdym dziecku był terapeuta, byli tego dnia też rodzice lub dziadkowie. Wszyscy patrzyli się na mnie z jakąś nadzieją i mówili: „Co my zrobimy z naszymi dziećmi, gdy skończą 25 lat? Nie poradzimy sobie sami. One potrzebują całodobowej opieki. A nie ma żadnej placówki w okolicy, która by nam pomogła”. Nie wiedziałam, co powiedzieć, bo trudno znaleźć odpowiednie słowa w takiej sytuacji. Nie wiem, co myśleć, gdy słyszę rodziców z różnych stron Polski: „Dla naszych dzieci nigdzie nie ma miejsca. System o nas zapomniał!”.

W mojej fundacji od kilku lat pracuje Janusz Świtaj, który tak głośno krzyczał swego czasu, że chce mieć prawo do zaprzestania uporczywej terapii i skorzystać z niego, gdy będzie chciał umrzeć. Usłyszałam w tych słowach krzyk o życie, a nie śmierć. Pomogliśmy mu. Dziś Janusz studiuje na trzecim roku psychologii, podróżuje, właśnie wrócił z Austrii. Jest takim niezwykłym królem życia. Mimo że może poruszać jedynie ustami. Potrafi gadać godzinami do ludzi, którzy potrzebują pomocy, tak jak on kiedyś. To kawał chłopca, waży 96 kilo, a nigdy nie miał odleżyn, choć leży już kilkanaście lat. Ma bowiem świetnych rodziców, którzy opiekują się nim i pielęgnują jak prawdziwe anioły. Czują za niego, a kiedyś nawet za niego oddychali – nie miał respiratora, więc mógł oddychać jedynie podczas kołysania, więc rodzice kołysali go całą dobę, dzień po dniu. Co się z nim stanie, kiedy oni odejdą?

**KB:** Teoria głosi, że najlepszym polem dla działań fundacji są kraje, w których trzeba wyręczać państwo. A czy zdarza się pani doświadczać życzliwości ze strony państwowych instytucji?

**AD:** Prowadzenie takiej fundacji jak moja to szybki kurs życia. Spotkałam dużo dobrych ludzi, ale też i dużo złego dowiedziałam się o świecie, choć wołałabym tego nie wiedzieć. Wiele lat walczyłam o ośrodek nad morzem w Lubiatowie. Wywalczyłam ziemię po wojsku raketowym, ogłosiłam konkurs architektoniczny i rozpoczęliśmy budowę. To najpiękniejsze miejsce na świecie, pół kilometra od najpiękniejszej polskiej plaży. Po każdej zmianie władzy jestem od nowa lustrowana i ustala się, kto za mną stoi. Kiedyś usłyszałam, że „za Dymną stoją tylko debile”. . . Kiedy rozpoczęłam budowę pierwszego budynku i połowa robót budowlanych była za nami, otrzymałam zawiadomienie, że muszę wstrzymać prace, bo ten teren jest jedną z trzech potencjalnych lokalizacji elektrowni atomowej. Często zastanawiam się, dlaczego tak się dzieje w państwie obywatelskim. Dlaczego państwo często nie jest naszym przyjacielem? Rozumiem, że bezpieczeństwo energetyczne jest ważniejsze niż grupa kilkudziesięciu niepełnosprawnych, dlatego nie robiłam żadnej afery i nie przywiązywałam się do drzewa, ale boli mnie, kiedy podczas każdej rozmowy z władzami odczuwam nonszalancję i pogardę. Ten jeden budynek i tak skończyłam budować – od trzech lat działają w nim warsztaty terapeutyczne dla ludzi niepełnosprawnych z okolicznych gmin. Ale budowa całego ośrodka wciąż jest zawieszona, mimo że już wiadomo, iż nie będzie w tym miejscu elektrowni. Teraz znowu muszę zaprezentować projekt nowym władzom i znów słyszę, że jest ciekawy, tylko należy napisać pismo itp. Wyc mi się chce. Przecież już napisałam wszystko wiele razy, dostałam ziemię w użytkowanie, poświęciłam temu ponad 10 lat życia i 11 mln zł! I znów mam coś pisać? Jestem całkowicie apolityczna, zajmuję się sprawami ludzi słabszych, którzy są wśród nas i będą nadal, niezależnie od tego, jaka opcja polityczna będzie u władzy. Dla projektów takich fundacji jak moja najgorszy jest brak ciągłości działania.

### **KB: Czy pani ma nadludzką siłę?**

**AD:** A wyglądam na silną? Na pewno jestem konsekwentna i dokładna w działaniu, o czym dowiedziałam się, pracując w fundacji. W czasach, kiedy byłam jedynie aktorką, mama często mówiła: „Oj Małgosiu, inne kobiety to mężów mają bogatych, nic nie robią, są zawsze ładnie ubrane. A ty tak zawsze dużo pracujesz. Nie wiem, czy to dobrze, że nauczyłam was pracowitości”. Użała się nade mną, bo miałam dużo pracy w filmie i teatrze, ciągle nie było mnie w domu. Gdyby teraz widziała, jak jestem zajęta, toby się zupełnie załamała. Mama uczyła mnie gotować, robić przetwory i ja się tym zajmuję. Kiedy byłam żoną Dymnego, często słyszałam od niego, że trzeba samemu robić wszystko. Jak murowaliśmy ściany, to mówił: „Może krzywa, ale twoja”. Pracowitości nauczył też mnie mój zawód, bo robota trwa aż do osiągnięcia pożądanego rezultatu, a nie od 8 do 16. Kiedy pracuje się jednocześnie w teatrze i filmie, to nikogo w teatrze nie obchodzi, że następnego dnia rano muszę być na planie filmowym, czasem w innym miejscu Polski. Podobnie w filmie nikogo nie obchodzi, że wieczorem mam spektakl. Pracuje się, kiedy jest praca. Aktorzy są bardzo punktualni, gdyż nie mogą się spóźnić ani minuty z wejściem na scenę. Poza tym jesteśmy nauczeni dostosowywać się do formy kolegów; każdy może mieć gorszy dzień, więc trzeba pomóc partnerowi na scenie w chwilach słabości. Do tego wszystkiego prowadzę fundację. Czasem myślę, że już nie dam rady. Ale budzę się rano i cieszę się, że tak dużo jest do zrobienia. I z energią ruszam „do ataku”. Bo kocham to, co robię, i mam do tego stuprocentowe przekonanie. Wtedy siły same się pojawiają.

Odkąd pracuję w fundacji, scena jest moim azylem i czuję się przeszczęśliwa, gdy na nią wchodzę. To mój bezpieczny świat, w którym wiem, co mam powiedzieć, w którym nie odbieram przerażających SMS-ów z informacją, że zaraz ktoś popełni samobójstwo. W teatrze mam cudowną publiczność, która często mnie wprost kocha. Na scenie tak się muszę skupić na sztuce, że mój mózg i moje serce odpoczywają. Od tego cierpienia, w którym jestem czasem za głęboko zanurzona.

Mam jeszcze inne odskocznie – nauczanie studentów w szkole teatralnej czy Salonie Poezji, w których, już od 14 lat, raz w tygodniu razem z moimi kolegami czytamy wiersze. Takich Salonów otworzyłam już 49... Jeżdżę czasem do nich w odwiedziny. To bezcenne chwile, kiedy można odpocząć, obcując z czystym pięknem. Jestem także w jury konkursów literackich. Pierwszy zorganizowałam z Medycyną Praktyczną pięć lat temu, jest adresowany do lekarzy i przedstawicieli zawodów medycznych. Drugi konkurs nazywa się „Słowa, dobrze, że jesteście” i prowadzi go utworzona przeze mnie Spółdzielnia Socjalna Republika Marzeń. Biorą w nim udział osoby niepełnosprawne. Czasem nadsyłają nawet 3 tys. wierszy. Pierwszą ich selekcję robię sama. Kiedy czytam poezję niepełnosprawnych intelektualnie, zachwyca mnie ich podejście i skojarzenia, choć przecież nie znają wielu słów. Oni piszą to, co myślą, nie kombinują, nie flirtują.

### **KB: Dotyka panią hejt?**

**AD:** Nie mam prywatnego konta na Facebooku, bo chociaż umożliwia on utrzymywanie wielu kontaktów, są one jedynie pozorne. Sporo jest tam informacji nieprawdziwych. Za namową ludzi z mojej fundacji parę lat temu utworzyłam swój profil na Śledziku w Naszej Klasie. Pewnego dnia miałam wolne i wcześniej rano poszłam na grzyby. Przyniosłam do domu prawdziwki i rydze, a kiedy część się gotowała, a część była już przygotowana do suszenia, uruchomiłam komputer i weszłam na Śledzika. Napisałam: „Drogi przyjacielu, dziękuję ci, że brałeś udział w Walkatonie na rzecz mojej fundacji. Każdy twój krok to uśmiech mojego podopiecznego. Razem zmieniamy świat na lepszy i piękniejszy”. Dopisałam jeszcze coś o Salonie Poezji i o zapachu grzybów w moim domu. Nie minęły dwie minuty, a pod moim wpisem o Walkatonie przeczytałam takie zdania, że nawet Kazimierz Kutz byłby nimi zażenowany. Te specjalnie napisane przeze mnie dobre słowa wzbudziły największą agresję. Bluzgi były takie, że hej! Ponad połowa wpisów przedstawiała mnie jako anioła dobroci, a reszta to prośba o pomoc, opis dramatów, problemów i porażającej samotności. Ohydne hejty stanowiły 2–3 proc., ale przebijały wszystko i wywoływały największą wrzawę. Na kilka dramatycznych listów odpowiedziałam, ale to generowało natychmiast żądanie następnej odpowiedzi. W końcu wyjaśniłam pewnej pani, że już dłużej nie mogę z nią korespondować. Wtedy dowiedziałam się, że udają tylko dobrą, a w istocie jestem wredna.

Prawdziwie bołą mnie inne hejty. Są ludzie w naszym państwie, którzy nami rządzą i powinni być dla nas autorytetami. Ale jeżeli oni wypowiadają słowa pełne nienawiści i nie biorą za nie żadnej odpowiedzialności, to uważam, że coś jest nie tak. Programowo nie daję się wciągać w żadną polityczną walkę. To często pojedynki na polu kompleksów, nienawiści, agresji, odwetów, a ja nie umiem po takim polu chodzić ani z nikim na nim walczyć. Wołę walczyć o coś niż z kimś. Ani sztuki, ani pomocy niepełnosprawnym nie można niszczyć na użytek danej opcji politycznej. Dlatego nie chcę się włączać w żadne kampanie polityczne, nawet prowadzone przez przyjaciół, których podziwiam i cenię, bo jeśli się raz zgodzę, to już jest po mnie i po moich niepełnosprawnych. Najgorsze są brukowce, które żywią się tylko tanią sensacją i skandalem, a mogłyby tak wiele dobrego zrobić z racji swojego szerokiego dotarcia. Trudno w to uwierzyć, ale czasem dzwonią do mnie z pytaniem: „Przepraszam, czy pani ma raka? Nie, a to szkoda”. Życie nauczyło mnie nie reagować ani nie przejmować się złośliwymi uwagami. Jestem otoczona prawdziwymi tragediami ludzkimi i wprost nie wypada mi narzekać, że ktoś mnie opluwa.

### **KB: Czy nie jest tak, że ludzie angażują się w pomoc innym, aby sami mogli poczuć się lepiej?**

**AD:** Ja to właśnie zawsze mówię. Pomaga się innym, ale dla siebie. Gdy zapalasz światło w jednym miejscu, to jaśniej robi się wszędzie, również tam, gdzie ty stoisz. Jan Paweł II powiedział, że człowiek nie jest wart tyle, ile posiada, lecz ile komuś pomógł.



Anna Dymna  
z aktorami teatru  
Radwanek

© MAREK KOWALSKI

To jest największa prawda. Nawet najgorszy bandyta i morderca siedzący w więzieniu ma potrzebę czynienia dobra, bo wtedy czuje się szczęśliwszy.

Pomagam innym dla siebie. Nie miałam wcześniej żadnego ustalonego planu, aby założyć fundację. Zrobiłam to przez przypadek, lecz akurat wtedy, kiedy mój syn jedynak wyprowadził się z domu. Jak ja bym sobie poradziła z tą pustką w sercu i wokoło mnie, gdyby nie praca w fundacji od świtu do nocy?

Prawdziwy aktor to wielki egocentryk. Za każdym razem, gdy wchodzi na scenę setny raz w tym samym przedstawieniu, nadal chce to kolejne, 101. przedstawienie zagrać najlepiej na świecie. Jestem zorientowana na siebie, bo tego wymaga mój zawód, muszę dbać o swoją twarz, o wygląd i zdrowie. Jestem sama instrumentem, na którym gram, więc muszę się tą Dymną zajmować, gapić w lustro i malować twarz. Kiedyś bardzo dbałam o figurę, ale już mi się to nie udaje, bo los czasem płała figla. Aktorski egocentryzm wynika z najlepszych pobudek. Pomoc innym też się bierze z pobudek egocentrycznych, bo wyzwala we mnie dobrostan, a ja chcę, żeby mi było najlepiej na świecie.

**KB:** Jak pani odebrała pierwsze oznaki uwielbienia na początku kariery zawodowej?

**AD:** Teraz mam 65 lat, a pracę aktorki zaczęłam w wieku 18 lat. W ogóle nie chciałam być aktorką. Byłam okropnie wstydliwą istotą; chcąc w sklepie poprosić o kilogram cukru, pięć razy ustawiałam się w kolejce, aby zebrać się na odwagę. Chciałam być psychologiem, nawet złożyłam papiery na Uniwersytet Jagielloński, a przez przypadek (bo też chodziłam na zajęcia amatorskiego zespołu teatralnego) trafiłam do szkoły teatralnej. Niespodziewanie dostałam się na aktorstwo. Wprawdzie nadal byłam onieśmielona, ale weszłam w coś tak fascynującego, że ważniejsze rzeczy ten wstyd oddalały. Bardzo szybko stałam się też osobą publiczną, ale życie natychmiast pokazało, jaki należy mieć do tego stosunek. W „Przekroju” miała się uka-

zać moja pierwsza okładka, wykonana przez Wojciecha Plewińskiego. Fotografik zaczepił mnie na ulicy, myśląc, że jestem uczennicą w warkoczkiach, a ja byłam studentką pierwszego roku i grałam już Isię u Lidii Zamkow w Teatrze im. Juliusza Słowackiego. Kiedy zobaczyłam z daleka swoją twarz w witrynie kiosku, serce waliło mi jak oszalałe, byłam zawstydzona, że jestem osobą publiczną i wszyscy już teraz będą mnie rozpoznawać na ulicy. Kilka dni później miałam wracać pociągiem z wytwórni filmów we Wrocławiu. Na dworcu musiałam skorzystać z toalety. Były to czasy rozmaitych niedostatków, w tym i prozaicznego braku papieru toaletowego. I oto w toalecie dworcowej spostrzegłam, że zamiast owego papieru na gwoździu wisi okładka „Przekroju” z moim zdjęciem, przedarta na cztery. Od razu nabrałam dystansu do tego, co oznacza sława. Sam zawód bardzo mi się podobał, ale już wszystko wokół niego – niekoniecznie. Gdy na planie filmowym pojawiało się tzw. świeże mięso – zgrabniutka dziewczyna o wyglądzie dziecka, co brzydkich słów nie zna – to od razu padały różne propozycje, a ja przeżywałam gehennę. Przetrwiałam ten okres, bo miałam wielkie autorytety wokół siebie. Oczywiście niedościgłymi autorytetami byli moi rodzice, ale też zaprzyjaźniłam się ze starymi aktorami, którzy stanowili prawdziwą skarbnicę wiedzy, dzięki nim nie popełniłam wielu błędów. Teraz sama jestem stara, a żyjemy w czasach braku autorytetów, więc jestem szczęśliwa, kiedy młodzi ludzie mnie o coś pytają i liczą się z moim zdaniem. To taka sztafeta pokoleń i teraz nadszedł mój czas na przekazanie pałeczki. Kiedy przyszłam do Teatru Starego, byłam bardzo młoda i robiłam za takie dziecię pułku. Jestem więc w tym teatrze, lata lecą, aż tu nagle podchodzi do mnie blondyneczka i prosi: „Pani Aniu, czy może mi pani pomóc, bo nie mogę sobie poradzić z rolą?”. I ja wtedy się otrząsnęłam: „Jezu, to już nie ja jestem to malutkie dziecię”. To była Dorotka Segda, która w tym roku została rektorem Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej im. Ludwika Solskiego w Krakowie. I teraz już ona przekazuje pałeczkę w sztafecie naszego aktorskiego życia.

# Nie pamiętamy, że już kiedyś straciliśmy kraj

O demokracji, przyszłości polskiej lewicy oraz o liderach dających nadzieję na lepszą politykę z **Włodzimierzem Cimoszewiczem** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Współuczestniczył pan we wprowadzaniu Polski do NATO oraz Unii Europejskiej. Czy wyobraża pan sobie przyszłość naszego kraju poza tymi wspólnotami?

**Włodzimierz Cimoszewicz:** W realnym świecie nie ma lepszej gwarancji naszego bezpieczeństwa niż NATO, nie ma większej szansy na skok gospodarczy i cywilizacyjny niż członkostwo w UE. Co więcej, obserwując zmiany zachodzące w gospodarce światowej, musimy zrozumieć, że Europa tylko jako wspólnota ma szansę sprostać rosnącej konkurencji. Będzie to możliwe tylko przy wykorzystaniu całego potencjału badawczo-rozwojowego. Polska, wydająca na te cele wyjątkowo mało, poza UE będzie skazana na porażkę, a tym samym na biedę. Unia jest dzisiaj w kłopotach. Echa kryzysu gospodarczego i finansowego, Brexit, uchodźcy, zła demografia, zagrożenia w sąsiedztwie na wschodzie i południu, pesymizm, wzrost nastrojów nacjonalistycznych i antywspólnotowych to mieszanka potencjalnie zabójcza. Nie wiem, czy sobie poradzimy, zwłaszcza że chętnych do podstawiania nogi wspólnocie nie brakuje. Polski rząd uważa UE za klub w stanie degrengolady. Trzeba być durniem, żeby tak myśleć. Polska przyszłość zależy w największym stopniu od tego, czy uda się obronić i umocnić Unię. Jestem pewien, że w jakimś stopniu to się uda, tyle że w szalupie ratunkowej mogą się znaleźć tylko niektórzy członkowie. Inni z własnej woli pozostaną na brzegu zapadającego się lądu.

**KB:** Czyż nie jest tak, że orientując politykę zagraniczną na owe dwie wspólnoty, polscy politycy ulegli zbyt wczesnie wizji „końca historii” Francisa Fukuyamy?

**WC:** Na początku lat 90. cieszyliśmy się z tego, że w naszym kraju i otoczeniu zwyciężyła wolność i racjonalna gospodarka. Nie ulegaliśmy akademickim teoriom. Prawdą jest, że 15–20 lat temu wydawało się, że demokracja i wolny rynek zwyciężyły. Gdy chodzi o gospodarkę, to tak właściwie jest. Trzeci Świat zaakceptował kapitalizm i odnotowuje w ciągu dwóch dekad niespotykane tempo wzrostu gospodarczego.

Równie prawdziwe jest jednak także to, że w wielu miejscach na świecie demokracja się cofa. Nie jest niczym niezwykłym fakt, że świat zmienia się szybko i istniejące instytucje muszą się do niego dostosować. Trudniej jest tym, którzy respektując demokratyczne zasady, muszą stosować długie i trudne procedury dochodzenia do decyzji. Byłoby łatwiej, gdybyśmy mieli w naszym unijnym gronie charyzmatycznych i kompetentnych przywódców. Nie mamy, musimy więc poradzić sobie sami. Mam nadzieję, że ubocznym efektem negocjacji z Wielką Brytanią będzie uzmysłowienie sobie przez wielu Europejczyków, jak wielką wartością jest wspólnota.

**KB:** Często w wywiadach porównuje pan rządy PiS do sytuacji we współczesnej Rosji. Czy nie jest jednak tak, że generałowie również przesądza o jej jakości? U nas decydował suweren w wyborach, które przebiegały bez większych nieprawidłowości, zaś tam z owymi wyborami i realną przemocą wobec opozycji jest ustawiczny problem.

**WC:** Pan Putin też wygrał demokratyczne wybory w 2000 r. i stopniowo doszedł do wniosku, że wolno mu wszystko. Zlikwidował niezależne media, faktycznie wykończył opozycję, manipulował prawem, jak mu było wygodnie... Prawdą jest, że nie zlikwidował niezależności prokuratury i sądów, bo te instytucje nigdy w Rosji nie były niezależne. PiS ma więc trochę trudniej, ale się stara. Różnica między Polską a Rosją jest taka, że niezależnie od ustroju w Rosji ludzie byli poddanymi, a nie obywatelami. Zaś u nas przynajmniej duża część społeczeństwa posmakowała wolności oraz rządów prawa i nie chce z nich łatwo zrezygnować. Wygranie wyborów nie daje rządzącym wolnej ręki. Muszą przestrzegać prawa, zarówno krajowego, jak i zobowiązań międzynarodowych. PiS łamie jedno i drugie. Zrywa więzi z zachodnimi partnerami i – niezależnie od swoich intencji – pcha Polskę na wschód. To prawda, że na razie nie stosują państwowej przemocy wobec opozycji. Jednak niektóre instrumenty prawne już sobie stworzyli (ustawa o prokuraturze, ustawa antyterrorystyczna, ustawa o inwigilacji itd.), inne tworzą (reforma sądownictwa), organizują też bojówki, ukryte pod szyldem obrony terytorialnej. Na razie wystarcza im, że ich polityczni sojusznicy, stadionowi bandyci, zaczynają wprowadzać swoje porządki nawet na uroczystościach państwowych. Atak na kulturę, programowy i organizacyjny gwałt na oświacie mają ten sam cel co putinowskie wychowywanie wierzonego społeczeństwa. Mówiąc szczerze, trzeba być zaślepionym, żeby po roku nie widzieć, dokąd zmierza nasz kraj.

## Włodzimierz Cimoszewicz

– polityk, prawnik. W latach 1993–1995 wicepremier oraz minister sprawiedliwości i prokurator generalny.

Był wicemarszałkiem Sejmu (1995–1996), premierem (1996–1997), ministrem spraw zagranicznych (2001–2005).

W 2005 r. pełnił funkcję marszałka Sejmu. W latach 1989–2005 poseł na Sejm, zaś w latach 2007–2015 senator.



© IRENEUSZ SOBIESZCZUK/PAP

**KB:** Nieraz pojawiają się głosy, żeby odwoływać się do instytucji międzynarodowych, które oceniłyby praworządność w Polsce. Czy doświadczenia nie pokazują, że owe instytucje mają niską skuteczność w przeprowadzaniu faktycznych zmian politycznych w krajach członkowskich?

**WC:** Trzeba próbować wykorzystać wszystkie dostępne i zgodne z prawem instrumenty i procedury. Bezprawie rządzących nie może spotykać się z milczeniem. Polska, wstępując do UE i Rady Europy, zobowiązała się do respektowania zasad demokracji i praworządności. Rządzący de facto chcą odrzucić te zobowiązania, twierdząc, że organizacje międzynarodowe wtrącają się w sprawy wewnętrzne naszego kraju. To kłamstwo. Takie argumenty padały w ZSRR i podległych mu państwach 50 lat temu. Od 40 lat, a więc od podpisania w Helsinkach „Aktu końcowego KBWE”, już tak gadać nie można. PiS chce wrócić do odległej przeszłości. Skuteczność interwencji instytucji międzynarodowych jest trudna do oceny. Na razie nie podjęto wobec Polski zdecydowanych kroków. Ale nie są one wykluczone.

**KB:** Przyszłość polskiej lewicy ma twarz Partii Razem czy może ruchów miejskich, które realizują metodę aktywności w konkretnych sprawach? Te drugie dystansują się do wielkiej polityki, co – paradoksalnie – przysparza im szacunek społeczeństwa, autorytetu i sprawczości.

**WC:** Jeśli za miarę politycznego sukcesu przyjąć zdolność do ogólnego i skutecznego wpływu na funkcjonowanie państwa, to najbliższą przyszłość lewicy widzę marnie. Może zaznaczyć swoją obecność w jakichś konkretnych sprawach, ale szanse na rządzenie czy współ-

rządzenie są marginalne. SLD nie ma nadal pomysłu na ucieczkę z grzęzawiska, w którym utknął kilkanaście lat temu, na twardy grunt. Partia Razem to coś, co mi bardziej przypomina organizację studencką niż poważny ruch polityczny. Nie do końca rozumieją politykę, nie do końca mają poukładane w głowie wszystkie ważniejsze problemy społeczeństwa i państwa. Ich pierwsza, lekceważąca reakcja na zamach PiS na Trybunał Konstytucyjny była kompromitująca i obnażała ich sposób myślenia. Szybko zorientowali się, że popełnili duży błąd polityczny i wizerunkowy, ale osobiście wątpię, czy rzeczywiście pojęli znaczenie praworządności. Oba te ugrupowania nie rozumieją też, że poważna polityka polega na godzeniu różnych interesów i poglądów, a nie na bezkompromisowym reprezentowaniu jednej strony społecznych sporów i przeciwieństw. Demokratyczna partia wierzy w kompromis. Bezkompromisowi są dyktatorzy i sekciarze.

**KB:** Dzisiejszy PiS cechuje podejście socjalne, zaś SLD w czasach świetności można chyba określić jako partię umiarkowanie liberalną. Czy przyczyną upadku SLD mogło być rozminięcie realizowanego programu i idei, w które faktycznie wierzyli jego luminarze, z nieprawdziwą otoczką lewicowości?

**WC:** PiS nie jest lewicowy. Jest populistyczny i nieodpowiedzialny. Schlebia i kupuje poparcie, nie bardzo przejmując się ceną. SLD sprzyjał polityce wzrostu gospodarczego, ograniczania bezrobocia i dużej aktywności międzynarodowej. To za rządów SLD osiągnięto najwyższy wzrost PKB, największy spadek bezrobocia, najgłębsze obniżenie relacji długu publicznego do PKB. W tym też czasie podpisano umowę o wstąpieniu do NATO, traktat akcesyjny z UE,

opracowano konstytucję. Wszystko to było w najwyższym stopniu ważne dla całego społeczeństwa, a więc także dla wyborców SLD. Sojusz przegrał wybory i utracił swoją pozycję z powodu tolerowania patologii w swoich szeregach. Takich samych jak w przypadku innych rządzących naszym krajem partii – przed SLD i po SLD.

**KB:** Polaków bardzo łatwo jest skłócić, podzielić.

Czy nie odczuwamy teraz skutków wyraźnego braku rozliczenia czasów PRL-u i przyzwolenia na bogacenie się „partii koleśi” na początku lat 90.?

**WC:** Mam wrażenie, że byliśmy znani z kłótności i warcholstwa już za Polski szlacheckiej, a było to parę lat przed upadkiem PRL-u. Na początku lat 90. bogacili się koleśi z PZPR, dawni cinkciarze i nowi liberałowie. Kto mógł, ten doił. Przestrzegalbym więc przed uproszczonymi hipotezami. Nie od dzisiaj wiadomo, że jedną z najgorszych słabości naszego społeczeństwa jest niezwykle niska zdolność do działań grupowych. Państwo Solidarności to kraj bardzo wielu ludzi, którzy o solidarności, empatii, porozumiewaniu się i kompromisie nie mają żadnego pojęcia. To w tej chwili jedno z najważniejszych ograniczeń naszego dalszego rozwoju. Należałoby z niezwykłą powagą podejść do nowych metod wychowawczych i dydaktycznych uczących dzieci wspólnego działania i porozumiewania się. Zamiast tego rozwalamy bezmyślnie cały system szkolny.

**KB:** Kto pana zdaniem był największym politykiem Polski powojennej?

**WC:** Tylko jeden dostał pokojowego Nobla i tylko jeden odegrał symboliczną rolę akuszerza nowego ustroju państwa i nowego układu sił w Europie. Tak, tak. Egotyczny, często niekompetentny, niezdolny Wałęsa. Zasługuje na sto zarzutów, ale zasługuje też – w imię elementarnej sprawiedliwości – na pamięć o roli, jaką odgrywał w kluczowych momentach ostatnich 36 lat. Tak bywa. Ronald Reagan był zupełnym ignorantem w niemal wszystkich sprawach, którymi musi zajmować się prezydent USA. Nie rozumiał, o czym mówią jego zagraniczni rozmówcy. Nie był w stanie przeczytać notatki służbowej dłuższej niż pół strony maszynopisu, a uważany jest za jednego z najwybitniejszych przywódców tego kraju w historii.

**KB:** Młode pokolenie Polaków nie wydaje się być zainteresowane sytuacją polityczną, jest nastawione na indywidualizm, na to, co tu i teraz.

**WC:** Z jednej strony tak jest prawie zawsze i prawie wszędzie. Młodzi ludzie mają inne problemy na głowie lub przynajmniej tak im się wydaje. Odpycha ich oportunistyczny polityki, nie rozumieją zbyt wiele ze skomplikowanych mechanizmów państwa, gospodarki i polityki międzynarodowej. Z drugiej strony to, co dzieje się dzisiaj, określi, jak będzie się żyć jutro. A to oznacza, że z przyczyn biologicznych życie młodych zależy w większym stopniu od aktualnej polityki niż życie starych. To powinno skłaniać młodzież, by we własnym interesie wiedzieć więcej, orientować się lepiej i pró-

bować uzyskiwać większy wpływ na decyzje publiczne. To byłoby racjonalne zachowanie. Czy tak się stanie? Nie wiem, ale to nie bardzo moje zmartwienie. Ja już mam z górki.

**KB:** Czy pana zdaniem szansą dla Polski byłby lider pokroju Justina Trudeau, który łączy różne koncepcje, z pozoru niepołączalne, np. jest katolikiem i wspiera gejów, dba o gospodarkę i o gender? A może to jest recepta na współczesne przywództwo i politykę przyszłości, tzn. bierzemy z każdej z dotychczas wykluczających się ideologii, co nam się podoba, i łączymy w jeden projekt?

**WC:** Justin Trudeau nie jest pierwszym politykiem tego typu. Kennedy, Palme, Blair, González i wielu innych – to byli młodzi, inteligentni, utalentowani politycy, którzy porywali wyobraźnię ludzi i często czynili ich lepszymi. Dziś taki jest premier Kanady. Budzi moją sympatię, tak jak osiem lat temu inna gwiazda, Barack Obama. Tacy politycy pozwalają odzyskiwać wiarę w to, że polityka może być dobra, sympatyczna, łącząca ludzi, łagodząca konflikty. Tacy przywódcy są potrzebni. Także nam. Na tle Trudeau nasi liderzy to ponurzy kłamcy, ludzie o ograniczonych umysłach, specjalizujący się wprost w dzieleniu i wydobywaniu ze społeczeństwa jego najgorszych cech, bo tylko w takich warunkach potrafią zdobywać władzę i chęć rządzić. Ostatnio ogłoszono kolejną decyzję władz Kanady o przyjęciu 300 tys. uchodźców, a nasi wandale rechoczą z radości, że nie wpuścili żadnego. On katolik i oni katolicy. Czy na pewno z tego samego Kościoła?

**KB:** Znany jest pan z ostrych komentarzy w mediach, ale funkcjonuje na uboczu. Czy planuje pan dla siebie przyszłość polityczną w tych ciekawych czasach?

**WC:** Dla singla nie ma miejsca w polityce. Mnie zaś żadne miejsce w niej nie odpowiada. Tak więc ograniczę się do komentowania – i też tylko przez pewien czas.

**KB:** Czy podoba się panu współczesna Polska, przy założeniu, że całkowicie wyłączy pan spod oceny sferę polityki?

**WC:** Kiedy przypomnę sobie Polskę sprzed 50 czy 40 lat, to oczywiście dzisiejsza mi się podoba. Kiedy jestem w Rosji lub na Ukrainie, to podoba mi się jeszcze bardziej. Jednak gdy pojadę do Szwecji, Niemiec, Francji czy Włoch, to słuchając narzekań miejscowych na ich problemy, myślę sobie o moim kraju jak o zaścianku Europy, który jest rządzony tak, że normalni ludzie czują się w nim nienormalnie. I w żaden sposób nie potrafię wyjaśnić, dlaczego jesteśmy takimi durniami, że robimy to sobie sami.


**KB:** Czego brakuje Polakom, aby stali się społeczeństwem obywatelskim?

**WC:** Pamięci, że już kiedyś straciliśmy swój kraj, poważnego myślenia o tym, co wspólne, traktowania prawa na serio i umiejętności cieszenia się z tego, że sąsiadowi powiodło się w życiu.

# Sukces można osiągnąć,

## gdy państwo nie przeszkadza

O nowym rozdaniu w geopolityce, repolonizacji gospodarki oraz o rewolucji, która nadejdzie z nienacką, z **Marcinem Roszkowskim** rozmawia Kamil Broszko.

A portrait of Marcin Roszkowski, a man with short dark hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a red tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

**Marcin Roszkowski** – polski ekonomista, absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prezes Instytutu Jagiellońskiego, współzałożyciel serwisu BiznesAlert.pl, inwestor w sektorze energetyki. W 2005 r. z rąk ministra kultury Waldemara Dąbrowskiego otrzymał Brązowy Medal „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”. W 2008 r. został odznaczony Wielkim Krzyżem portugalskiego Orderu Zasługi.

**Kamil Broszko:** Czy mówienie o silnej Polsce i jej aspiracjach nie trąci demagogią w świecie rządzącej geopolityki, instytucji ponadnarodowych, rozdanych ról?

**Marcin Roszkowski:** W świecie nie ma nic stałego. Przyzwyczailiśmy się do pewnej koncepcji bezpieczeństwa opartego na dwóch filarach: sojuszu wojskowym NATO i wspólnocie polityczno-gospodarczej, czyli Unii Europejskiej. Oczywiście należy stale wspierać te filary. Jednak na przykładzie reakcji na Brexit albo szczyt NATO widać, że nastawienie państw członkowskich do organizacji międzynarodowych jest bardzo zróżnicowane i same organizacje też się zmieniają. Dziś nie możemy powiedzieć jednoznacznie, że są one doskonałe i będą przez najbliższe 15 czy 20 lat działać tak, jak oczekujemy. Należy dążyć do tego, aby obok utrwalania obecności naszego kraju w tych strukturach samą Polskę czynić silniejszą. Trzeba integrować się z naszymi sąsiadami, wspierać projekty, które nas łączą; identyfikować zagrożenia, które dotyczą danej grupy państw w regionie, i razem na nie odpowiadać. Bardzo dobrym przykładem był szczyt NATO, który pokazał, że państwa wspólnoty euroatlantyckiej potrafią zrozumieć problemy naszego regionu. W samej zaś Unii Europejskiej czeka nas wiele wyzwań dotyczących m.in. spraw społecznych czy przestrzeni energetycznej, a mówiąc bardziej szczegółowo np. kwestii dostawy surowców – niektóre z państw są rozgrywane bilateralnie przez naszego wschodniego sąsiada, który niestety bardzo często wykorzystuje surowce energetyczne do wywierania wpływu politycznego. Przeciwwagą dla tych tendencji jest przykładowo projekt ABC (Adriatyk, Bałtyk, Morze Czarne), który oczywiście jest dopiero na samym początku realizacji, ale z wyżej wymienionych powodów należy go wspierać.

**KB:** Instytut Jagielloński, który pan prowadzi, zajmuje się poszukiwaniem szans rozwojowych dla Polski?

**MR:** W Instytucie Jagiellońskim oprócz zajmowania się polityką historyczną – która ze względu na fundatora, prof. Wojciecha Roszkowskiego, jest bardzo istotnym elementem – skupiamy się na gospodarce. Zarówno pamięć i historia, jak i stosunki międzynarodowe to dyscypliny zagospodarowane przez wiele różnych instytutów. My zaś skupiliśmy się na analizowaniu, jak uczynić gospodarkę silniejszą, jak rozpoznawać stojące przed nią szanse i zagrożenia. Instytut Jagielloński jest też wydawcą portalu BiznesAlert; udało się nam, po doświadczeniach w administracji publicznej i biznesie, zbudować liczący się serwis ekspercki. Miesięcznie docieramy do ponad 1,5 mln czytelników. Każdego dnia dostarczamy od 40 do 60 informacji, wywiadów, analiz. Budujemy zatem zaplecze do wymiany myśli, a to właśnie jest rynek opinii. W jednym miejscu spotykają się popyt i podaż, a na tej podstawie konfrontowane są pomysły. Od założeń ogólnych przechodzimy do bardzo szczegółowych. Mamy

Większość podmiotów innowacyjnych osiąga sukces nie dlatego, że państwo je wspiera i finansuje, lecz dlatego, że im nie przeszkadza.

teraz trochę trudny okres, jeżeli chodzi o think tanki, ponieważ wiele organizacji działających na rynku boryka się z „derekrutacją” talentów, które zasilają kadry rządowe. Również z tego powodu istotne jest, aby integrować organizacje zajmujące się analityką.

**KB:** Obserwujecie między innymi politykę gospodarczą rządu i siłą rzeczy pewnie ją recenzujecie.

**MR:** Nasza organizacja ma unikalną cechę – łączy teoretyków, osoby z doświadczeniem biznesowym i ekspertów, których wypowiedzi są codziennie obecne w mediach. Wracając do kierunku polityki gospodarczej rządu: widać bardzo dużą zmianę, która jest realizowana w różnych obszarach. Po pierwsze – co sam dostrzegam w działalności biznesowej – nastąpiła atmosfera zwiększonej uczciwości, zwraca się uwagę na fakt, że etyka jest istotna. Za przykład może tu posłużyć dymisja ministra skarbu (nie chodzi w tym przypadku o nieuczciwość, ale o nieprzeciwdziałanie niewłaściwemu traktowaniu dobra wspólnego). Impulsy przekazywane z góry są bardzo ważne, bo tworzą klimat sprzyjający rozwojowi gospodarki. To widać choćby w ściągłości podatków VAT czy CIT – te wskaźniki wzrosły. Dotychczas małe i średnie firmy obserwowały podmioty zagraniczne, na przykład sieci wielkich firm globalnych, które CIT w ogóle nie płaciły. Patologia była wzmacniana przez lata, do tego stopnia, że nawet poprzedni prezydent postanowił przyznać odznaczenie państwowe przedstawicielom sieci handlowej, którzy uczciwie płacą podatki w Polsce. To jest kompletne wariactwo! W latach 90. uczyliśmy się nowoczesnego rynku i potrzebowaliśmy nowych technologii, nie potrafiliśmy wiele, więc przedsiębiorstwa zachodnie wyprzedzały nas pod każdym względem. Natomiast dziś nie ma już żadnego powodu, by całe sektory – jak energetyka, branża deweloperska czy handel – znajdowały się w rękach podmiotów zagranicznych. Dziś trudno wytłumaczyć, dlaczego ciągle nie potrafimy budować dróg, dlaczego ciągle nie potrafimy wytwarzać wielu produktów i nimi handlować. Jedną ze zmian w obecnym klimacie gospodarczym – choć nikt tego otwarcie nie przyzna – jest tendencja do repolonizacji niektórych sektorów, oczywiście w pozytywnym znaczeniu tego słowa. Znacząca dominacja zagranicznych koncernów powoduje, że większość marży ląduje za granicą, a to ogranicza wzrost naszej gospodarki.

**KB:** W Polsce jest sporo think tanków, które generują wiele światłych idei, jednak ich wdrażanie jest nieskuteczne – wiele rozwiązań przepada w niebycie.

**MR:** Obecnie sytuacja zmienia się nieco na lepsze, choć wciąż nie jest doskonała. Kilka lat temu opublikowaliśmy raport o podatkach, w którym policzyliśmy – według aktualnego stanu gospodarki – rezultaty reformy systemu podatkowego opartego na podatku przychodowym, uproszczeniu ZUS i VAT. Za pomocą



## Nie można podnosić podatków dla małych i średnich przedsiębiorstw, bo zablokuje się ich rozwój, a to one są siłą napędową polskiej gospodarki.

liczb opisaliśmy prognozowane skutki wdrożenia koncepcji śp. Krzysztofa Dzierżawskiego z Centrum im. Adama Smitha. Te pomysły są także dziś wykorzystywane przez stronę rządową do opracowania przepisów o jednolitym podatku. Jednym z problemów na linii transferu idei pomiędzy think tankami i rządem jest też jedynie częściowe wdrażanie projektów. Tak jest z podatkiem przychodowym od hipermarketów. Dziś na sieci nałożono przychodowy podatek obrotowy, ale równocześnie

– wbrew rekomendacjom niezależnych ekspertów – pozostawiono CIT, co spowoduje, że całe rozwiązanie będzie nieskuteczne. Jeżeli wdroży się tylko niektóre aspekty wybrane z całego systemu, to ów system nie zadziała.

**KB:** Jednym z pomysłów dla polskiej gospodarki jest skupienie się na nowych kierunkach rozwoju przemysłu i znalezieniu niszy, w ramach której uzyskamy konkurencyjność w skali globalnej. Czy ową przyszłościową branżą może być energetyka?

**MR:** Na początku powiem o potencjalnych zagrożeniach. Jeżeli weźmiemy pod uwagę największe firmy na świecie, może z wyjątkiem tych chińskich, które są państwowe czy półpaństwowe, to widać, że większość podmiotów innowacyjnych osiąga sukces nie dlatego, że państwo je wspiera i finansuje, lecz dlatego, że im nie przeszkadza. Nie ma komisji do spraw wspierania nowego iPhone'a. Firma zlikwidowała w swoim nowym modelu wejście słuchawkowe nie dlatego, że przyjęła stosowny grant od amerykańskiego rządu, lecz z powodu swoich badań i strategii. Ingerencja państwa w innowacyjność może być też zagrożeniem. W energetyce zbliża się wielka rewolucja. Przez następne 5, 10 czy 30 lat będziemy świadkami swoistego przewrotu kopernikańskiego w tej branży. Ze względu na zmiany technologiczne bardzo duże problemy będą miały wielkie koncerny, które sieciowo dostarczają energię. Energetyka się rozproszy, rozproszą się jej źródła, które będą się niezależnie od siebie bilansowały w ramach systemu. Każdy będzie mógł wytwarzać część energii dla siebie, ewentualnie oddawać nadwyżki do sieci, co więcej, będzie mógł magazynować energię, zatem cały system będzie efektywniejszy. Moim zdaniem zmiany, które dotyczą górnictwa czy klasycznej energetyki, w Polsce dokonają się szybciej, niż nam się wydaje, nie dlatego, że Unia Europejska zakaże nam gospodarki opartej na węglu i ceny CO2 sięgną przykładowo 100 euro za 1 MWh, lecz ze względu na fakt, że wcześniej nastąpi rewolucja technologiczna. Samochód elektryczny stojący pod blokiem czy w garażu jest baterią. Ta bateria może się ładować, gdy w ramach taryfy dobowej ceny energii są najniższe, i może zasilać sprzęt, kiedy ceny wzrastają. Samochód jako rzecz przynależna do świata transportu jest równocześnie przyczynkiem do decentralizacji energetyki. Każdy będzie mógł energię długotrwale przechowywać, a jej ma-

gazynowanie zdewastuje obecny porządek energetyczny na świecie. Jeżeli każdy będzie mógł położyć sobie na dachu fotowoltaikę, a w swoim samochodzie zgromadzić energię, wówczas jej ceny poszybują w dół. Dziś nie potrafimy tej energii w wydajny sposób magazynować, dlatego jej koszty jeszcze nie spadają. Na obniżenie cen wpłynie również fakt, że będziemy mogli energię odzyskiwać ze strumienia odpadów. Teraz marnujemy w Polsce ok. 40 proc. śmieci (ok. 4 mln ton

rocznie), z których można odzyskać energię. Z nich może powstać kompost, biomasa itd. Reasumując, w dziedzinie energetyki czeka nas w najbliższym czasie bardzo dużo zmian.

**KB:** Czyli rewolucja nastąpi nie dlatego, że największe organizmy międzynarodowe, komercyjne czy ponadpaństwowe, nam ją zaimplementują, lecz dlatego, że nie będą w stanie jej przewidzieć, obwarować i przyblokować.

**MR:** Zgadza się. Rewolucje technologiczne nie czekają na to, co powiedzą giganci, którzy z powodu zbyt rozbudowanej struktury nie są w stanie nadążyć za zmianami. Państwowe koncerny energetyczne, warte dziś kilkadziesiąt miliardów złotych, czeka fala spadków. Ich system przemianie.

**KB:** Jakie jest podejście obecnego rządu do małych i średnich przedsiębiorstw? Ostatnio pojawiają się informacje o planach zwiększenia obciążeń dla tego sektora.

**MR:** Nie można w pełni wyeliminować szarej strefy. Nie można podnosić podatków dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, bo doprowadzi to do zablokowania ich rozwoju, a to one są siłą napędową polskiej gospodarki. Szykanowanie MŚP nie może się skończyć dobrze. Jeżeli faktycznie zostaną wprowadzone zmiany, które uderzą w ten sektor, nie będzie można nic dobrego powiedzieć o autorach owych zmian. Czym innym jest uszczelnianie systemu podatkowego tak, żeby wszyscy w ramach jednych zasad równo konkurowali, a czym innym jest prześladowanie przedsiębiorców, którzy nie mogą wyjść za granicę z cenami transferowymi, nie mogą odprowadzić zysku, bo zawsze tu w Polsce dopadnie ich urzędnik.

**KB:** Jednym z kluczowych obciążeń jest ZUS. Czy jest w ogóle szansa, by zreformować tę instytucję?

**MR:** Jeżeli chodzi o ZUS, jest to worek bez dna, w którym nie ma żadnych pieniędzy odłożonych na nasze emerytury. Wszystko jest rozliczane na bieżąco i cały czas budżet dopłaca różnicę. To system, który jest gruntownie skorumpowany i zepsuty. To wielkie państwowe oszustwo, wobec którego nikt nie jest w stanie powiedzieć: sprawdzam. Nasze pokolenie nie może liczyć na żadne wypłaty z ZUS, bowiem ta instytucja nie przetrwa.

# Nowa szansa dla polskiej motoryzacji

O rodzinie, która wskrzesiła Ursusa, i wdrażaniu w Polsce najnowszych trendów motoryzacyjnych z **Andrzejem Zarajczykiem** rozmawia Kamil Broszko.



Andrzej Zarajczyk podczas uroczystości uruchomienia linii produkcyjnej ciągników rolniczych Ursus w Lublinie

© WOJCIECH PAĆWICZ/PAP

**Kamil Broszko:** Rodzina Zarajczyków to swoista potęga polskiej branży motoryzacyjnej. Czy wynika to z faktu, że ojciec i dwaj synowie podzielają tę samą pasję?

**Andrzej Zarajczyk:** W jakimś stopniu zapewne tak. Pokazuje to moja i synów historia z ostatnich kilkunastu lat. Ja od blisko 30 lat kieruję firmą Pol-Mot, ale mało kto wie, że jestem też jednym z członków Rady Powierniczej Akademii Leona Koźmińskiego od początku jej istnienia. To jedna z najlepszych uczelni ekonomicznych w Polsce; jestem dumny, że ukończyli ją moi synowie.

Starszy, Karol, studiował finanse i bankowość, a młodszy, Mateusz, wybrał prawo. Karol, dzięki stypendium Komisji Europejskiej, mógł odbyć studia podyplomowe na kilku europejskich uczelniach, m.in. w Mediolanie, Londynie, Paryżu. Studiował także na Waseda University w Tokio, a w japońskim oddziale Fiata odbył praktykę, uczestnicząc we wprowadzeniu marki Abarth na tamtejszy rynek. Mateusz w trakcie studiów skoncentrował się na prawnych regulacjach dotyczących rynku samochodów.

Ja sam w całej mojej działalności zawodowej miałem do czynienia z handlem, głównie w branży motoryzacyjnej. Lecz zawsze brakowało mi bezpośredniego kontaktu z produkcją. Mieliśmy, co prawda, przez jakiś czas w swojej grupie zakłady produkcyjne, jak ZSM Praszka i ZEM Duszniki (przejęte od nas później przez Vistion Ford), jednak dążyłem do tego, aby mieć kontakt z wytwarzaniem kompletnych produktów branży samochodowej, a nie jedynie podzespołów. Wprawdzie uczestniczyłem we wprowadzeniu do Polski marki Daewoo (miałem dobre relacje z jej właścicielem), brałem też udział w znajdowaniu inwestora dla FSO, a następnie byłem wieloletnim prezesem rady nadzorczej Deawoo FSO, ale wszystko to jednak z biegiem lat straciło na aktualności.

W tych czasach mój syn Karol kształcił się i zdobywał doświadczenie na japońskim rynku samochodowym. Po powrocie do kraju musiał poznać od podszewki polską branżę samochodową. Został zastępcą prezesa zarządu spółki Italmot, która była dilerem Fiata. Zdobywał również doświadczenie w zarządzie fabryki maszyn rolniczych Warfama.

Przez wiele lat starałem się pozyskać i uratować przed ostatecznym upadkiem firmę Ursus. Nie było to łatwe, bo wyraźnie nie chciało sprzedać tej firmy polskiemu inwestorowi, jakim jest Pol-Mot. Dopiero pięć lat temu – po dziesięciu latach starań – Bumar, będący właścicielem likwidowanego już Ursusa, zaprosił nas do negocjacji w sprawie przejęcia tej najstarszej w Polsce marki przemysłowej. Złożyliśmy najlepszą ofertę i staliśmy się posiadaczami dogorywającej firmy. Wznowienie produkcji na podwarszawskich terenach byłej fabryki nie było już możliwe, gdyż zostały one dawno sprzedane. Postanowiliśmy zatem przenieść produkcję do byłej fabryki samochodów ciężarowych w Lublinie, a Karolowi powierzyliśmy funkcję prezesa zarządu powstałego na nowo przedsiębiorstwa.

Gdy naprawdę ciężką pracą udało się nam odbudować ofertę ciągników i rozwinąć ich produkcję, zainteresowaliśmy się produkcją autobusów i samochodów dostawczych z napędem elek-

trycznym i wodorowo-elektrycznym. To bez wątpienia przyszłość transportu w aglomeracjach miejskich całej Europy.

Mateusz po studiach prawniczych rozpoczął pracę w firmie dilerkiej Pol-Mot Auto. Po kilku latach został jej wiceprezesem. Dalej pracuje nad nowymi instrumentami sprzedaży i wynajmu samochodów, jak choćby modnym ostatnio na świecie carsharingiem. Badania pokazują, że ludzie są w stanie wykorzystać zakupiony samochód zaledwie w 10 proc. czasu jego posiadania. Stwierdziliśmy więc, że warto wdrożyć usługę wynajmu samochodu na godziny. Chcielibyśmy wprowadzanie tej innowacyjnej oferty rozpocząć od Lublina, Białegostoku, a być może i Warszawy; proponujemy również samochody elektryczne.

**KB:** Miło słyszeć, że najnowsze trendy współczesnej motoryzacji są analizowane i wdrażane przez rodzimą firmę. Na pewno ma na to wpływ młode pokolenie zasiadające w zarządach spółek. Mam tu na myśli szczególnie pana starszego syna, Karola, który jest nowym typem polskiego przedsiębiorcy, można rzec „biznesowym celebrytą” – nie boi się mediów, potrafi ich użyć z korzyścią dla projektów biznesowych.

**AZ:** Ja akurat jestem bardziej zachowawczy i nie lubię gwiazdorstwa w biznesie. Ale przyznam, że w przypadku reaktywacji Ursusa przychylność mediów była bardzo przydatna. Podczas mojej dość długiej już kariery prezesa zarządu w zasadzie nigdy nie zaznałem takiej życzliwości. Nigdy nie doświadczyłem także rzeczywistego wsparcia. Poprzednie formacje rządowe raczej unikały kontaktu z biznesem. Po raz pierwszy pomoc zaproponował nam ostatnio premier Morawiecki, dzięki któremu pokonailiśmy trudności z wejściem na rynek niemiecki. Czując wsparcie na najwyższym szczeblu, można pozwolić sobie na bardziej otwarte postawy, które przekładają się także na promocję, nie tylko własnego biznesu, ale wszystkich polskich przedsiębiorców. Jest to bowiem ostatni moment, aby umacniać wiarę, że przemysł narodowy istnieje i rozwija się mimo przeszkód. Przez całe lata wszystko u nas w kraju działo się na opak. Najpierw, po 1989 r., Polska została zdeindustrializowana, wyprzedano, co się dało, dbając wyłącznie o bieżący stan finansów państwa. W ten sposób przyczyniliśmy się do likwidacji wielu gałęzi polskiego przemysłu. Większość naszych zakładów trafiała w obce ręce. Dla nas została rola monterów lub podwykonawców. W procesie transformacji nie udało się realnie wykreować poważnego polskiego kapitału. Najwięksi polscy biznesmeni swój sukces (ograniczony co do skali) zawdzięczają własnej determinacji, talentom i pracowitości. Dzięki nim uratowano bądź stworzono od zera wiele firm przemysłowych. Teraz jest czas, aby pokazać, że polski przemysł istnieje. Pesa, Solaris, przemysł meblarski czy Ursus – to tylko niektóre przykłady. Przyszłość i ambicje Polaków powinny być realizowane teraz poprzez proces reindustrializacji. Ursus został reaktywowany i nawiązuje do 120-letniej tradycji marki. Inni przedsiębiorcy też mogliby zrobić podobnie.

Ursus C380



© URSUS.COM.PL

System startupów, innowacyjną gospodarkę, nowe fundusze rozwojowe (elementy tzw. programu Morawieckiego) warto wspierać. To dobra droga, aby odbudować polski kapitał. Dzisiaj nie jest już wstydem być polskim przedsiębiorcą, można z dumą pokazać swoje osiągnięcia i trudną drogę, jaką trzeba przejść, by móc się nimi pochwalić. Karol uważa, że warto o tym mówić, aby dać przykład innym i zachęcić do działalności biznesowej. Przy okazji promuje też Ursusa i polskich rolników. Kiedy pokazujemy się na targach i wystawach, przychodzą do nas prawdziwe tłumy, nie tylko osoby zainteresowane zakupem, ale także wyrażające wdzięczność i wsparcie, bo wskrzesiliśmy solidną rodzimą markę. To znak, że postawy patriotyczne w społeczeństwie są bardzo mocne i trwałe. Polacy, starzy i młodzi, chcą widzieć na rynku dobre polskie produkty.

**KB: Uzależnia pan decyzje biznesowe od pobudek patriotycznych?**

**AZ:** To nie jedyne, ale ważne kryterium. Podobną postawę przejęli również moi synowie. Jak widać, patriotyzm przekazywany jest w genach. Myślę, że gen patriotyczny tkwi we wszystkich Polakach, tylko trzeba go w odpowiednim momencie umiejętnie rozbudzić.

Gdyby w naszym kraju przez ostatnie lata mądrzej prowadzono politykę rozwojową, mieliśmy co najmniej kilkanaście silnych firm budowlanych, które mogłyby wyrosnąć przy okazji boomu mieszkaniowego i autostradowego. Właśnie z takiej koniunktury przed 30 laty potrafili skorzystać Hiszpanie. Wykorzystali miliardy płynące z UE na rozwój infrastruktury, ale również własnego przemysłu. Polscy przedsiębiorcy budowlani – nie tylko pozbawieni wsparcia rządu, ale wręcz wykańczani opóźnionymi płatnościami – nie mieli szansy dowiedzieć, że nie są gorsi od hiszpańskich. Polską „specjalnością” stało się doprowadzenie do upadłości większości firm budowlanych uczestniczących w wielkich inwestycjach finansowanych przez państwo i UE. To chyba najbardziej bolesny dowód na błędy w polityce gospodarczej. Nie wspominając już o prawie podatkowym, prawie o zamówieniach publicznych

i innych „wynalazkach”. Po 1989 r. dorobiliśmy się kilku znanych i znaczących firm, jak np. Fakro, Blachy Pruszyński, Wiśniowski, a mogliśmy dziś mieć wielu prawdziwych polskich gigantów.

**KB: Ale czy dzisiaj, kiedy gospodarka zdeterminowana jest przepisami unijnymi, międzynarodowymi, wystarczą szczerą chęć, idea i know-how, aby osiągnąć sukces?**

**AZ:** Przed laty, żeby wyprodukować samochód, trzeba było wielkich nakładów na narzędzia tłoczne formujące elementy karoserii oraz na skonstruowanie silnika o określonych parametrach czystości spalin. Mogliśmy pokonać pierwszą barierę i pokusić się o własną konstrukcję nadwozia, ale niezwykle trudno było spełnić normy dla silnika typu Euro 5 czy Euro 6. Nie łudźmy się – trend zmniejszania emisji spalin nie był podyktowany jedynie względami ekologicznymi, ale również chęcią eliminowania konkurencji i doprowadzenia de facto do monopolu największych koncernów. Teraz obserwujemy modę na napędy elektryczne, co w dużym stopniu usuwa ograniczenia kapitałowe i technologiczne oraz powoduje, że więcej producentów wchodzi do gry. To, co było fundamentem siły wielkich koncernów samochodowych, dziś staje się ich utrapieniem. W dobie elektryfikacji napędów pojawiają się u nich problemy pracownicze, bo nie wiadomo, co zrobić z wielkim zatrudnieniem na liniach produkcyjnych silników diesla, odchodzących pomału do lamusa. Dzisiaj handicapem jest posiadanie dobrej konstrukcji silników elektrycznych oraz systemów elektronicznych sterujących napędem. Pojawiła się luka, w którą mogą się wcisnąć mniejsi gracze. Polską szansę widzimy w produkcji autobusów elektrycznych, gdyż możemy tutaj wykorzystać atuty naszej gospodarki. Mamy dobre kwalifikacje w tej dziedzinie, stosunkowo tanią siłę roboczą, której udział w produkcji autobusów jest największy w porównaniu z innymi produktami przemysłu motoryzacyjnego (jak samochód osobowy czy ciężarowy). Do niedawna mieliśmy też stosunkowo tanią energię. Na marginesie dodam, że podział polskiego rynku energii pomiędzy kilku graczy uważam za błąd. Widać przerosty zatrudnienia, wielkie nakłady na reklamy czy sponsoring. Te firmy nie są od tego, by karmić gazety czy sportowców – ich zada-



Autobus elektryczny  
Ursus CS18m LEE SE

niem jest racjonalizacja wytwarzania prądu. Podobnie sytuacja ma się w górnictwie czy transporcie publicznym. To są problemy, z którymi państwo polskie musi się uporać. Od naszej odwagi w tym względzie zależeć będzie poprawa konkurencyjności polskiej gospodarki. Nie będziemy mieć wiecznie taniej siły roboczej. Coraz mniejsze bezrobocie w Polsce oraz otwarcie rynku pracy w UE powodują, że jej zasoby gwałtownie się kurczą. A paradoksalnie prąd z Niemiec jest już tańszy niż prąd wytwarzany w Polsce...

**KB:** Czy podziela pan pogląd Jerzego Hausnera, że współczesny świat wymaga nowego spojrzenia na prowadzenie biznesu? Mówiąc w największym skrócie, zamiast maksymalizować zysk firma powinna zacząć alokować wypracowane środki na rzecz potrzebujących.

**AZ:** Ursus działa w ostatnich latach praktycznie jak startup. Posiada historyczną markę, ale rozwija się, „jadąc na felgach” – każdą złotówkę zysku przeznaczamy na rozwój, a nie na konsumpcję. Pogląd Hausnera jest uprawniony w odniesieniu do gospodarek wysokorozwiniętych. Coraz częściej pada pytanie, czy zrównoważony rozwój społeczeństwa (o mniejszych różnicach w standardzie życia) nie jest bardziej harmonijny i korzystniejszy dla rozwoju kraju niż budowanie dobrobytu w oparciu o posiadanie nadmiernie skoncentrowanego kapitału. Dzisiaj wiemy, że bogactwo narodów skupia się w bardzo małym odsetku populacji. Rozwój technologiczny wytwarzania powoduje, że coraz mniej ludzi wystarcza do produkcji dóbr służących zaspokojeniu potrzeb całego społeczeństwa. Najwyższy czas zastanowić się, w jaki sposób będzie kreowany popyt w przyszłości. Jeżeli niewielka grupa ludzi będzie w stanie wyprodukować samochody dla całej populacji, to rodzi się pytanie, za co kupią je potencjalni klienci, skoro zabraknie dla nich pracy. Z uwagą śledzę rozwiązania skandynawskie, bo chyba lepiej rozdać pieniądze, by wykreować popyt, niż sprowadzić ludzi do nędzy. To zresztą niejedyny poważny problem współczesnej ekonomii. Nieopodal Europy leży Afryka, która głoduje, podczas gdy u nas wyrzuca się tony żywności (już na etapie produkcji, z powodu niespełniania standardów

narzuconych przez Komisję Europejską). Wiele podobnych pytań pozostaje niestety bez odpowiedzi.

**KB:** Dlaczego wiele mądrych propozycji pojawiających się w dyskursie publicznym nie ma odzwierciedlenia w rzeczywistości?

**AZ:** Bo zawsze w pewnym momencie włącza się polityka i niszczy procesy gospodarcze. Dzisiaj warto zastanowić się, dlaczego dopuściliśmy do rozbrojenia polskiego potencjału przemysłowego. Paradoksalnie – oprócz utopii neoliberalizmu – przyczynił się do tego wielki ruch społeczny, jakim była Solidarność. Siła związków zawodowych, która doprowadziła do wielkiej transformacji, przeniesiona potem na pole przedsiębiorstw państwowych była często nieszczęściem. Ursus jest tego najlepszym przykładem. Związkowcy, uważając, że wbrew regułom ekonomii muszą blokować przeobrażenia i chronić wszystkich pracowników, prawie doprowadzili do likwidacji tej świetnej polskiej marki. Kontakty związkowców z politykami paraliżowały menedżerów wielu firm, którzy zdawali sobie sprawę z konieczności przekształceń, ale nie mieli na nie dość siły. Tak było ze stoczniami, kopalniami, koleją. Spokój społeczny bywał często okupiony upadkiem wielu dobrych zakładów pracy. Musiały upaść, aby niektóre z nich można było reaktywować. Wygląda na to, że rozbrojenie polskiego potencjału przemysłowego było w dużej mierze ceną za odzyskanie wolności i wprowadzenie reguł demokracji. Oczywiście nie można zapominać o skutkach straconych dla polskiej gospodarki lat stanu wojennego oraz nadmiernego radykalizmu planu Balcerowicza przy otwieraniu polskiego rynku. Brak jakiegokolwiek obrony polskiego przemysłu zaowocował rzeczywistą inwazją wielkich koncernów, które zdobyły duży polski rynek, często bez inwestowania. Transformacja obok jasnych miała również ciemne strony. Warto o tym pamiętać.

Andrzej Zarajczyk – prezes zarządu Pol-Mot Holding SA, ekspert polskiego przemysłu motoryzacyjnego. Wieloletni prezes zarządu Związku Pracodawców Polskich „Lewiatan”. Współzałożyciel i członek Rady Powierniczej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

# Polskie innowacje **w służbie**



Nur rdzawoszy

© TOMKALFOTO.PL

Rekultywacja jezior i oczyszczanie wody to pilne potrzeby współczesnego świata. Liderem w tej dziedzinie jest rodzima firma Prote, a stosowane rozwiązania prawdziwie zaskakują swoją pomysłowością.

**M**ało kto wie, że w Polsce mamy 7 tys. jezior i niestety ponad połowa z nich wymaga zabiegów rekultywacyjnych z powodu niespełniania norm czystości wód. Od wielu lat podejmowano próby ratowania polskich jezior – z różnym skutkiem. Tymczasem w Prote opracowano – wspólnie z prof. Ryszardem Wiśniewskim – kompleksową koncepcję rewitalizacji zbiorników wodnych. Stosowane przez wiele lat metody napowietrzania i inne doraźne zabiegi nigdy bowiem nie przywróciły jeziorom stanu pożądanej klasy czystości wód. Przeciwdziałały one skutkom zanieczyszczeń bez likwidowania przyczyn. Prof. Ryszard Wiśniewski zauważył, że mobilne frakcje fosforu w osadach dennych są często dominującą przy-

czyną pojawiania się zakwitów sinic, które wywołują fatalne dla zbiornika skutki – następuje jego degradacja na zasadzie efektu domina. Brak światła w niższych partiach jeziora uniemożliwia wzrost roślin, które są jego naturalnymi płucami i przyczyniają się do wzrostu bioróżnorodności. Następstwem są procesy gnilne, wytwarzanie siarkowodoru z osadów, słowem: spirala zależności zmieniająca jezioro w zbiornik przeciwpożarowy. Jak jednak zmienić strukturę delikatnych i często dość mobilnych osadów w akwenach o powierzchni dziesiątek hektarów?

Prace w Prote trwały wiele lat, aż doprowadziły do skonstruowania narzędzia, które pozwoliło opartą na badaniach i doświadczeniach teorię zastosować w praktyce. Wybudowano specjal-

# ochrony środowiska

ną jednostkę pływającą (Proteus). Pozwala ona – przy znikomej ingerencji w ekosystem i zastosowaniu zintegrowanych metod uzupełniających – odwrócić cykl negatywnych zależności i zainicjować procesy, które (również działając zgodnie z efektem domina) wywołują ciąg pozytywnych przemian. Po dokładnym zbadaniu mobilnych frakcji fosforu w osadach dennych określana jest dawka koagulantu, który zwiąże fosfor w niewymywalnych frakcjach, aplikowanego w tej ściśle określonej, minimalnej ilości bezpośrednio do osadów. Ta nieznaczna ingerencja w strukturę osadów dennych powoduje, że nie dochodzi do zakwitów sinic. Wzrasta więc przezroczystość wody w jeziorze. To pozwala na rozwój roślin, które produkują naturalny i niezbędny dla jeziora tlen. Wśród roślinności powstają warunki do wzrostu bioróżnorodności. Jezioro zaczyna dążyć do odbudowania swojej własnej równowagi biologicznej, trzeba jedynie odpowiednio ten proces zapoczątkować.

## Bezpieczeństwo ujęć wody

Nieustanna eksploatacja środowiska naturalnego spowodowała, że dzisiaj nie ma już bezpiecznych ujęć wody. Jest to problem na skalę światową, nie dotyczy on jedynie Polski. Jak zatem powinno być monitorowane ujęcie wody, aby w 100 proc. zagwarantować bezpieczeństwo wody dostarczanej konsumentom? Badanie za pomocą pobieranych próbek wymaga czasu niezbędnego do wykonania analiz laboratoryjnych (i jest to czas,

w którym nie wiemy nic o jakości uzdatnianej wody). Samo badanie nie obejmuje wszystkich możliwych substancji toksycznych, bo czas i koszt byłyby nie do zaakceptowania wobec konieczności samofinansowania się przedsiębiorstw wodociągowych. Opracowany w Prote system wspomaga producentów wody w dążeniu do wyeliminowania incydentalnych zagrożeń związanych z zanieczyszczeniem wody.

W Prote wykorzystano starą jak świat ideę bioindykacji i zbudowano nowoczesny, innowacyjny oraz, co ważne, tani w eksploatacji system wczesnego ostrzegania przed zanieczyszczeniami wody. Do pracy nad bezpieczeństwem ujęcia wody wykorzystano nasze rodzime małże słodkowodne. Nagła zmiana chemiczna składu wody powoduje, że małże zamykają swoje muszle. Stopień ich rozwarcia badany jest za pomocą naszego systemu co 1 sekundę. Wystarczy więc tak krótka chwila, jeśli zamkną się w reakcji na znajdującą się w wodzie szkodliwą substancję, aby producent wody w czasie rzeczywistym uzyskał informację o zaistniałym zagrożeniu. Proste, bezobsługowe, skuteczne.

## Minimalizacja osadu nadmiernego – MOS

Odpady to w naszych czasach zмога wielu przedsiębiorców. Nawet najlepiej zorganizowany proces główny jest obciążony efektem ubocznym w postaci odpadów, więc jego finansowa efektywność zostaje zmniejszona. W nowoczesnej, ekologicznej Europie coraz bardziej zaostroża się wymogi związane z zagospodarowaniem czy odzyskiem odpadów. Pociąga to za sobą coraz większe koszty. Najlepiej więc, by nie powstawały wcale lub w jak najmniejszej ilości.

Prote, prowadząc prace związane z bioremediacją ropopochodnych, rozumie, jakie warunki trzeba stworzyć dla powszechnie występujących w glebie bakterii, aby przyspieszyć naturalne procesy rozkładu zanieczyszczeń ropopochodnych. Na podstawie wiedzy i ponad 20-letniego doświadczenia w tym zakresie rozpoczęto prace nad optymalizacją efektywności oczyszczalni ścieków. Poprzez odpowiednie zarządzanie pracą prowokuje się rozrastanie kolonii bakterii, które do życia potrzebują zanieczyszczeń występujących w ściekach. Innymi słowy – przy niezmiennym układzie technologicznym (bezinwestycyjnie) wzrasta efektywność pracy całego systemu. Następnym tego, prócz lepszej jakości oczyszczonej wody, która trafia do środowiska, jest ograniczenie nawet o 50 proc. ilości powstających odpadów, a przez to obniżenie kosztów utylizacji czy ostatecznego ich zagospodarowania. Można zatem podnieść efektywność finansową oczyszczalni, poprawiając jednocześnie wizerunek przedsiębiorstwa.

### Skójką zaostrzona



© PAWEŁ MARCINIAK

# Innowacyjna kolej? **To możliwe!**

Podniesienie jakości i bezpieczeństwa, skrócenie czasu remontów i modernizacji torów to wyzwania, które stoją przed koleją w całej Europie. Konieczna jest zmiana dotychczasowego podejścia. To dobra wiadomość dla polskiej spółki KZN „Biezanów”, której najnowsze dzieło może zrewolucjonizować nie tylko polski rynek transportu szynowego. Zainteresowanie wykonawców polskim systemem Switcher jest zauważalne już dziś, a wiele wskazuje na to, że rok 2017 będzie pod tym względem przełomowy.







**S**półka KZN „Bieżanów” pod koniec ubiegłego roku wprowadziła na rynek innowacyjny produkt. To specjalistyczne wagony, które umożliwiają załadunek, przewóz i rozładunek nawet najdłuższych rozjazdów kolejowych (o promieniu 1200 m). Co to właściwie oznacza? Rozjazdy kolejowe są krytycznym elementem infrastruktury. Umożliwiają szybki i bezpieczny transport. Tradycyjnie po odebraniu od producenta rozjazdy są demontowane na czas transportu i ponownie montowane na budowie. Taka operacja powoduje, że bezpowrotnie tracą one swoją początkową jakość, a to przekłada się na ograniczenia prędkości oraz dodatkowe prace utrzymaniowo-naprawcze w trakcie eksploatacji. Switcher natomiast pozwala dostarczyć rozjazd (na który producent daje wieloletnią gwarancję) w takim stanie, w jakim faktycznie został on wyprodukowany w fabryce. Korzystają na tym producenci, wykonawcy i zlecający, ale przede wszystkim pasażerowie: remonty trwają krócej, sieć kolejowa jest bezpieczniejsza, a pociągi jeżdżą szybciej.

## Jak rodził się Switcher

*– Znając europejskie tendencje dotyczące budowy torów kolejowych oraz zalecenia zarządców infrastruktury, kilka lat temu zaczęliśmy rozglądać się za systemem, który odpowiadałby na zapotrzebowanie i eliminowałby wady rozwiązań stosowanych do tej pory – opowiada Ryszard Leszczyński, prezes KZN „Bieżanów”. – Badanie rynkowe pokazało jednoznacznie, że żadne z istniejących na rynku rozwiązań nie jest kompleksowe. Dla jednych ograniczeniem jest długość rozjazdów, dla innych – konieczność kooperacji z dodatkowymi urządzeniami. Tak narodził się pomysł, by stworzyć od podstaw maszynę, która będzie możliwie uniwersalna – mówi prezes.*

Firma, mając już doświadczenie we współpracy z placówkami naukowymi, rozpoczęła prace nad projektem wraz z Politechniką Krakowską i Instytutem Kolejnictwa z Warszawy oraz firmami, które specjalizowały się w rozwiązaniach z zakresu hydrauliki siłowej.

Dzisiaj największym wyzwaniem, z jakim musi się zmierzyć krakowska spółka, jest kwestia produkcji na skalę masową. – *Wykonaliśmy prototypowe wagony Switcher, ale z dotychczasowym potencjałem nie jesteśmy w stanie prowadzić prawdziwej seryjnej produkcji – przyznaje prezes Leszczyński. Znalazienie w Polsce partnera dla KZN „Bieżanów” nie jest łatwe. O ile produkcja taboru pasażerskiego po kilkunastu latach zapaści podniosła się (Pesa i Newag nabierają wiatru w żagle), o tyle w obszarze wagonów towarowych sytuacja jest nieciekawa. – Na wszystko jest jednak biznesowy sposób. Właśnie w celu pokonania tej bariery we-*

*szliśmy do Krakowskiego Parku Technologicznego. Zainwestujemy w zupełnie nową linię produkcyjną ponad 30 mln zł. Mamy nadzieję, że jak najszybciej uda się ogłosić gotowość do seryjnej produkcji – optymistycznie stwierdza prezes KZN „Bieżanów”.*

## Konkurencja nie śpi

Dzięki wagonowi Switcher KZN „Bieżanów” znalazł się w absolutnej czołówce, jeśli chodzi o transport i montaż blokowy rozjazdów. Krakowska spółka działa szybko, bo doskonale zdaje sobie sprawę, że zarówno krajowa, jak i zagraniczna konkurencja także będzie chciała skorzystać z koniunktury. Na Zachodzie działają dwie firmy, które specjalizują się w produkcji wagonów specjalnych. Również jeden z polskich producentów rozjazdów zmodernizował istniejące wagony platformy do przewozu rozjazdów i zakupił dźwigi kolejowe. Przewagą Switchera pozostaje jednak jego pełna samodzielność na placu budowy oraz fakt, że system umożliwia przewozy rozjazdów o dużych promieniach (do 1200 m), czyli przeznaczonych do linii magistralnych i systemu kolei dużych prędkości, czego polska konkurencja na razie nie jest w stanie zrobić. Dodatkowo urządzenie może poruszać się bez specjalnych pozwoleń i rozkładów jazdy, co jest tańsze i prostsze dla podmiotu organizującego przewóz. Switcher jest też systemem kompleksowym: ma własne dźwigi zapewniające bezpieczny załadunek, rozładunek, a dzięki specjalnemu modułowi usztywniającemu nie potrzeba już wymagających dozoru technicznego trawersów dźwigowych. To ważne, bo każde dodatkowe, specjalistyczne urządzenie na torach sporo kosztuje, zarówno w momencie zakupu, jak i eksploatacji.

## Rozjazdy na najwyższym poziomie

Swoją oficjalną premierę Switcher miał w Gdańsku na targach Trako 2015. Najlepszą wróżbą jego rynkowego powodzenia jest ogromne zainteresowanie branży w Polsce i na świecie, a także liczne nagrody doceniające innowacyjność rozwiązania. Projekt zwyciężył m.in. w konkursach „Teraz Polska” i „Innovator Małopolski”, a także zdobył branżową nagrodę im. Ernesta Malinowskiego. Rozwiązania zastosowane w pojeździe są wysoce konkurencyjne nie tylko na polskim, ale i światowym rynku infrastruktury kolejowej. Mając w zanadrzu kapitał siedmiu dekad kumulacji doświadczeń i know-how, KZN „Bieżanów” udowadnia, że branża szynowego transportu może być bardzo rozwojowym biznesem, o ile stawia na rozwój technologii i poszukiwanie nowych rozwiązań dla często starych problemów.

# Polskie bombki zachwycają świat

Historia bombek sięga I połowy XIX w., a one same dziś nierzadko przypominają małe dzieła sztuki. Choć pochodzą z Niemiec, to właśnie Polska jest obecnie prawdziwym zagłębiem producentów szklanych ozdób choinkowych, które każdego roku zachwycają świat.



**W**szystko zaczęło się w 1847 r., kiedy to niemiecki szklarz Hans Greiner wykonał pierwszą szklaną bombkę. Nie stać go było na ozdobienie choinki owocami i orzechami, jak nakazywała tradycja.

A ponieważ pracował w manufakturze szkła, samodzielnie wykonał ozdoby. Wydmuchane szklane kule szybko zdobyły uznanie. W 1870 r. bombki eksportowane były już do Wielkiej Brytanii, a następnie do Stanów Zjednoczonych. Ich prawdziwym zagłębiem była wówczas Norymberga. Dziś sytuacja wygląda jednak zgoła inaczej. Potentatem w ich produkcji są Chiny, a miejscowość Yiwu to światowe centrum świątecznego handlu. To właśnie tam rokrocznie powstaje ponad połowa wszystkich ozdób choinkowych na świecie, tam zaopatrują się importerzy ze 180 krajów. Bombki „made in China” są marnej jakości, najczęściej wykonane z plastiku, lecz cieszą się ogromną popularnością, bo są tanie.

## Dobre, bo polskie

Europejskim producentom bombek trudno było wytrzymać chińską konkurencję. Polskie firmy musiały poszukać sposobu na przekonanie do siebie konsumentów. Zamiast konkurować ceną, postawiły na całkowicie polski produkt i tradycyjne technologie. Okazało się, że trafiły w dziesiątkę. Coraz więcej osób decyduje się na bombki wysokiej jakości, ręcznie malowane, nierzadko będące małymi dziełami sztuki. Takie sygnały płyną z różnych rynków – polskiego, europejskiego i amerykańskiego.

Od kilku lat „made in Poland” zdecydowanie wygrywa z „made in China”. Takie tendencje sprawiły, że polski rynek producentów bombek zaczął się powoli odbudowywać. Największym w Polsce producentem szklanych ozdób choinkowych jest firma Vitbis ze Złotoryi. Przedsiębiorstwo, założone w 1953 r., w ciągu ponad 60 lat swojej działalności dostarczało swoje produkty na wszystkie rynki świata. Bombki Vitbis zdobyły już świąteczne choinki w Sej-



© VITBIS.PL (3)

mie i w polskich ambasadach, upiększały drzewka papieża Jana Pawła II i prezydenta Andrzeja Dudy.

### Blisko 200 lat tradycji

Szklane ozdoby ze Złotoryi wytwarzane są zgodnie z najdawniejszymi tajnikami rzemiosła, a te wymagają ręcznej pracy w każdej fazie produkcji. Sam sposób powstawania bombek nie zmienił się bowiem od XIX w. Najpierw za pomocą rozgrzanej specjalnej szklanej rury wydmuchiwana jest kula, do której następnie wtlaczane jest naturalne srebro. Od zewnątrz bombka pokrywana jest kolorową farbą. Dopiero wówczas można ją udekorować. Oczywiście ręcznie. Takich bombek powstaje dziennie nawet kilkaset, zaś bardziej zdobionych, które są prawdziwymi arcydziełami – zaledwie kilka.

### Jaki naród, taka bombka

Moda stale się zmienia – zasada ta dotyczy również bombek. Producenci muszą nadążać za tym, co dyktuje świat, a właściwie konsumenci. Wielkie sieci handlowe rokrocznie badają trendy, przekazują sugestie producentom, by ci mieli szansę sprostać wymaganiom klientów. Co ciekawe, przedstawiciele różnych zakątków świata mają odmienne preferencje odnośnie choinkowych ozdób. Inne bombki zamawiają Francuzi, inne Amerykanie, a jeszcze inne ozdoby kupują Polacy. Te bardziej eleganckie trafiają raczej do Francji i Włoch, bogate, kolorowe i błyszczące (np. z kamieniami Swarovskiego) upodobałi sobie Amerykanie i Rosjanie, a mieszkańcy południowych Niemiec preferują bombki ze zdobieniami nawiązującymi do religijnego wymiaru świąt. Polacy stawiają na klasykę.

### Polskie bombki za granicą

Choć dekorowaniem bombek rządzi moda, to samo ozdabianie choinki już modzie nie podlega. Ubieranie świątecznego drzewka to już wielowiekowa tradycja. Najbardziej znani ze swojego zamiłowania do bogatej oprawy świąt Bożego Narodzenia są Amerykanie. Coroczne ozdabianie nie tylko choinki, ale także domów i ulic sprawia, że amerykański rynek świątecznych ozdób jest wyjątkowo chłonny. Najwięcej polskich bombek trafia właśnie do Stanów Zjednoczonych. Vitbis swoje produkty wysyła także do krajów Europy Zachodniej: Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, ale również do Rosji, a nawet do Japonii. Szklane ozdoby ze Złotoryi można kupić m.in. w sieci ekskluzywnych domów towarowych Bloomingdale's w USA czy u Harrodsa w Londynie.

Popularność polskich bombek dowodzi, że świąteczne rękodzieło krajowych producentów cechuje światowy poziom. Znak „made in Poland” jest pożądanym przez klientów. Zagranicznym odbiorcom zależy, by to właśnie on znalazł się na zamawianych bombkach. Stał się bowiem synonim najwyższej jakości, a szklane choinkowe ozdoby z sukcesem pełnią rolę ambasadorów polskich produktów na świecie.

# Symbol firm sukcesu

Trwa przyjmowanie zgłoszeń do XXVII edycji Konkursu „Teraz Polska”.  
O zaszczytne wyróżnienie będą ubiegać się  
najlepsze polskie produkty, usługi, innowacje oraz samorządy.

**M**imo że od ogłoszenia pierwszej edycji Konkursu minęło już prawie 25 lat, Godło Promocyjne „Teraz Polska” nadal cieszy się dużym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców oraz konsumentów. Obecnie na rynku znajdziemy ponad 100 produktów i usług wyróżnionych biało-czerwonym znakiem symbolizującym najwyższą polską jakość.

Wśród laureatów pierwszego Konkursu, rozstrzygniętego w 1993 r., znalazły się m.in. takie kultowe produkty, jak Torcik Wedlowski, zamek Gerda, głośniki Tonsil, proszek do prania Pollena 2000, piwo Żywiec czy odkurzacz Zelmer. Część z nich do dziś obecna jest na rynku, inne zostały zastąpione produktami nowocześniejszymi.

Można odnieść wrażenie, że od finału pierwszej edycji Konkursu „Teraz Polska” minęła cała epoka. Zmieniła się Polska, powstało wiele nowych firm, których obecna oferta nie odbiega od tej proponowanej przez zagraniczną konkurencję, a często przewyższa ją jakością. Przez te lata zmienił się również sam Konkurs. Jego formuła została poszerzona o nowe kategorie: dla innowacji oraz

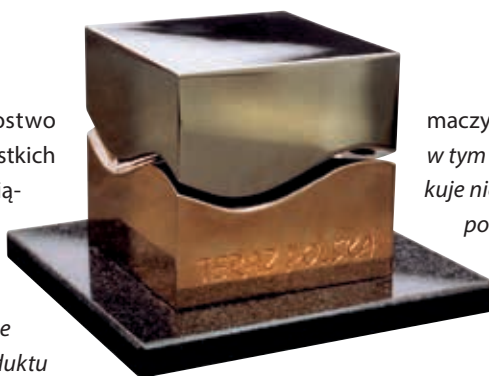
dla samorządów. Jednak jedna kwestia pozostała niezmienna. – *Godło „Teraz Polska” jest przyznawane jako potwierdzenie najwyższej jakości i innowacyjności produktów i usług – mówi Michał Lipiński, dyrektor Konkursu „Teraz Polska”. W jego opinii uczynienie ze znaku „Teraz Polska” symbolu jakości rodzimych produktów i usług jest jedną z przyczyn niesłabnącej popularności Konkursu. – Wygrywają w nim rzeczywiście najlepsi – wyłonieni w wyniku kompleksowych ocen, dokonywanych przez niezależnych ekspertów, na co dzień pracujących w instytucjach badawczych i uczelniach wyższych. Poza tym przyznanie przez Kapitułę Konkursu jedynie ok. 25 nagród w skali roku powoduje, iż Godło „Teraz Polska” można uznać za wyróżnienie wyjątkowe – tłumaczy.*

Zdaniem przedstawicieli firm i gmin uhonorowanych Godłem „Teraz Polska” nagroda ta ma wyjątkowy charakter. Oprócz statuetki, wręczanej podczas uroczystej gali w Teatrze Wielkim, laureaci Konkursu otrzymują wiele profitów, które mogą wykorzystać w swoich działaniach marketingowych. Zaliczamy do nich m.in. prawo do korzystania z Godła „Teraz Polska”, jednego z najbardziej rozpoznawalnych znaków promocyjnych w Polsce, symbolizu-

jącego najwyższą jakość, a także członkostwo w Klubie „Teraz Polska”, zrzeszającym wszystkich dotychczasowych laureatów. Korzyści związane z wygraną w Konkursie sprawiają, że Godło „Teraz Polska” jest efektywnym i skutecznym narzędziem promocji firmy oraz jej oferty. – *Pozwala na skuteczne komunikowanie walorów jakościowych produktu lub usługi oraz ich polskiego pochodzenia* – podsumowuje Lipiński.

Badania sondażowe, które Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego przeprowadza wśród konsumentów, potwierdzają, że Godło „Teraz Polska” jest najbardziej rozpoznawalnym symbolem promującym polskich przedsiębiorców. Ponad 70 proc. ankietowanych prawidłowo rozpoznaje znak i utożsamia go z wysoką jakością produktów i usług. Badania potwierdzają również, że pozytywne skojarzenia z Godłem przekładają się wprost na decyzje zakupowe ankietowanych. Kupujący, widząc produkt nim sygnowany, mają pewność, że nabywają wysoką jakość, potwierdzoną przez niezależnych ekspertów. Dzięki temu Godło „Teraz Polska” umacnia pozycję każdego nagrodzonego przedsiębiorstwa jako solidnego kontrahenta. Wzmacnia markę oraz wizerunek firmy.

Niebagatelne znaczenie dla Godła „Teraz Polska” ma również stale rosnąca wiedza konsumentów. Przejawia się ona zarówno w świadomym wyborze oferty odznaczającej się wysoką jakością, jak również w patriotyzmie zakupowym. – *Coraz więcej osób zdaje sobie sprawę, jakie korzyści przynosi gospodarce wybieranie rodzimych produktów zamiast ich zagranicznych odpowiedników* – tłu-



maczy Michał Lipiński. – *Godło „Teraz Polska” jest w tym kontekście wskazówką dla klienta. Komunikuje nie tylko jakość i innowacyjność, ale również polskie pochodzenie* – dodaje.

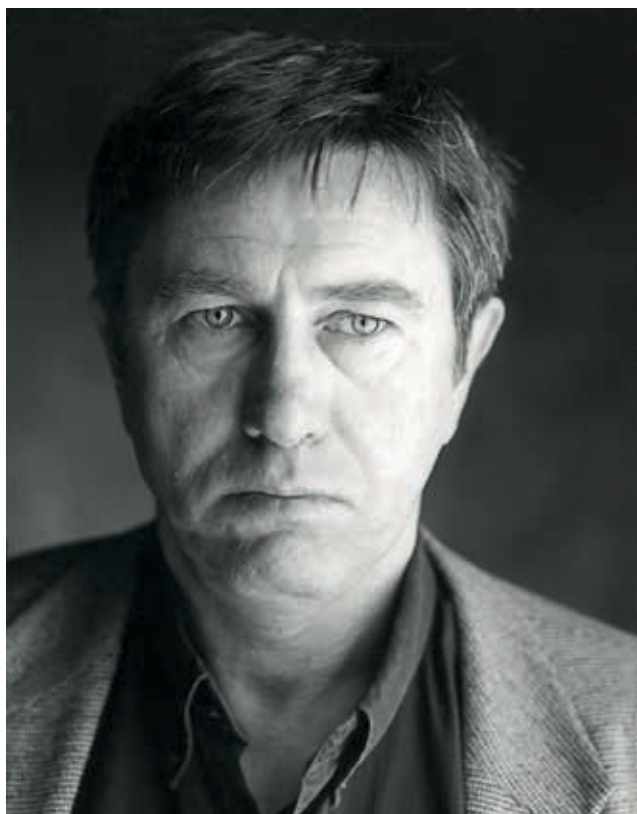
Laureaci Konkursu podkreślają, że nagroda nie jest przyznawana wyłącznie przedstawicielom ściśle określonych branż. Godło „Teraz Polska”

może otrzymać mała, rodzinna firma działająca na rynku lokalnym, ale też duże przedsiębiorstwo, zatrudniające kilkaset osób, funkcjonujące na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych. Potwierdza to lista dotychczasowych laureatów, na której znaleźć można zarówno wielkie koncerny (PZL-Świdnik czy Ursus), jak i niewielkie przedsiębiorstwa, np. firmy Palacar i Wolarek (laureaci ostatniej edycji Konkursu). Pierwsza z nich specjalizuje się w produkcji reduktorów do instalacji LPG. Druga to rodzinne przedsiębiorstwo, którego właściciel postawił sobie za cel produkcję wędlin w oparciu o tradycyjne receptury i technologię.

Szansę na sukces w Konkursie „Teraz Polska” ma każda firma, niezależnie od wielkości, oferująca produkty i usługi wysokiej jakości. Bo to właśnie jakość, innowacyjność i walory użytkowe, dające satysfakcję klientom, są głównymi kryteriami stosowanymi przez ekspertów Fundacji podczas oceny zgłoszeń.

Wszyscy zainteresowani udziałem w XXVII edycji Konkursu „Teraz Polska” powinni skontaktować się z biurem Fundacji lub wejść na stronę Terazpolska.pl, na której znajdują się informacje dotyczące warunków zgłaszania się do Konkursu.





# O sztuce władzy i o władzy sztuki

O aktorstwie uwikłanym w stereotypy i politykę, relacjach między popkulturą i klasyką oraz o fenomenie serialu „Glina” z **Jerzym Radziwiłowiczem** rozmawiają Kamil Broszko i Marzena Tataj.

**Kamil Broszko:** Czy przyjąłby pan rolę Lecha Kaczyńskiego w filmie „Smoleńsk”?

**Jerzy Radziwiłowicz:** Widzę, że już pierwsze pytanie jest zaczepne, bo dotyczy gorącej i bolesnej sprawy. Ale odpowiedź jest bardzo prosta. Przed podjęciem decyzji o przyjęciu roli w filmie zwykle czytam scenariusz. A w tym przypadku ani nie miałem takiej propozycji, ani nie czytałem scenariusza. Natomiast teraz, widząc, jaki film powstał, odpowiadam na to pytanie jednoznacznie: nie, nie zagrałbym. Poza tym ważna jest dla mnie także atmosfera wokół nowego projektu. Przy tym filmie była ona od razu przykra. Kiedy Marian Opania odmówił tej roli, zaczęły się na niego paskudne ataki. Przyznam, że gdyby wtedy, po odmowie Mariana, ktoś zwrócił się do mnie z propozycją, tobym go od razu pogonił, bez czytania scenariusza. Cała ta sprawa źle się zaczęła i rozwinęła w złym kierunku. Teraz z kolei, już po premierze filmu, narzeka jego reżyser, Antoni Krauze, że środowisko go nadmiernie krytykuje. Ale nie przypominam sobie, aby wtedy, kiedy lżono Mariana Opanię, stanął w jego obronie lub zajął jakiegokolwiek stanowisko.

**KB:** Zatem aktorstwo to nie tylko wejście przezroczystego człowieka w postać, ale również wybór polityczny...

**JR:** Bywa polityczny. Przeżyłem kawał zawodowego życia w PRL-u i wtedy też podejmowaliśmy trudne decyzje. Choć może wówczas sytuacja była jaśniejsza, bo u pewnych reżyserów po prostu się nie grywało. Aktor jest oczywiście do wynajęcia, ale różnica pomiędzy meblem a aktorem do wynajęcia jest taka, że aktor jest człowiekiem, w związku z tym ma prawo podejmować decyzje,

które wybiegają poza zawód, ryzykując tym, że zwyczajnie nie zarobi. Oczywiście inna jest sytuacja, kiedy aktorzy wypowiadają się politycznie, do czego również mają prawo.

**KB:** Lecz czyż nie jest tak, że wypowiada się politycznie aktor, a ludzie uważają, że to stanowisko wyraża postać, przykładowo Otello albo Birkut?

**JR:** Nie rozumiem tak postawionej kwestii. Idzie pan do teatru i ogląda na scenie aktora świetnie grającego Otella, następnie wieczoru widzi pan tego samego aktora świetnie grającego Dydalskiego. Czy wczorajszy Otello przyćmiewa panu to, co pan widzi dzisiaj? Jeżeli tak by było, to jest to w istocie klęska aktora. Swego czasu odbyła się wielka dyskusja narodowa na temat obsady „Potopu” – czy Daniel Olbrychski, Azja z „Pana Wołodyjowskiego”, powinien grać Kmicica. Pamiętam wtedy świetną odpowiedź Andrzeja Wajdy, który spokojnie wysłuchał problemu i powiedział: „Rozumiem – aktor zagrał dobrze, to trzeba go zabić”. Bywają oczywiście aktorzy, którzy nigdy nie doskoczyli do poziomu jednej, dobrze zagranej roli. Ale generalnie jest to problem widza. Jeżeli dostrzega we mnie jedynie Birkuta, to mam prawo zapytać, co to za widz, który raz coś zobaczy i tylko to widzi.

Pamiętajmy, że światopogląd wyrażony w roli należy do postaci. Jeżeli kręcimy kryminał, w którym porządna policja i uczciwa władza dopadają zbrodniarza, to musi w filmie pojawić się ów zbrodniarz. Aktor grający zbrodniarza nie jest zbrodniarzem. Żeby była komedia, jeden musi być śmieszny, a drugi się podkładać. Słyszałem nawet taką anegdotę, że widzowie w niewielkim miasteczku niezadowoleni

## Jerzy Radziwiłowicz

– aktor teatralny, telewizyjny i filmowy, pedagog, tłumacz. Ukończył PWST w Warszawie. Przez lata związany ze Starym Teatrem w Krakowie, a następnie z Teatrem Narodowym w Warszawie. Zagrał Mateusza Birkuta w „Człowieku z marmuru” i Maćka Tomczyka w „Człowieku z żelaza”. Laureat wielu nagród. Uhonorowany wysokimi odznaczeniami państwowymi, m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski, Srebrnym Medalem „Zasłużony Kulturze Gloria Artis”.



„Kordian” J. Słowackiego  
w reżyserii Jana Englerta,  
2015 r. Na zdjęciu:  
Jerzy Radziwiłowicz,  
Ewa Wiśniewska

z roli tego mniej śmiesznego aktora chcieli mu spuścić łomot. To jest dosadne i bezpośrednie wyrażenie opinii widza... Naprawdę bez sensu jest przypisywanie aktorom ideologii ich postaci.

Kiedy otrzymuje się i przyjmuje rolę paskudnego politycznie łobuza, może zaistnieć sytuacja dwojakiego rodzaju: albo wydzwięk filmu jest całkowicie jasny, np. pokazuje on, jak ohydna bywa polityka, a postać łotra, jako przeciwwaga, potrzebna jest do przedstawienia tej idei, albo film gloryfikuje takie postawy. Ostatnio mogliśmy obserwować awanturę po spektaklu w Bydgoszczy (spektakl Oliviera Friljicia „Przemoc nasza i wasza”, zaprezentowany podczas bydgoskiego festiwalu Prapremiery – przyp. red.), kiedy to niektóre środowiska uważały, że doszło do zbezczeszczenia polskiej flagi. Nikt z protestujących nie odnosił się do treści przedstawienia, skupiono się na jednym elemencie, zaś być może całość służy szlachetnej sprawie. Obraz składa się z wielu elementów i każdy oddzielnie wyjęty nie podlega ocenie. Dopiero ich zbiór stanowi całość. Czasem dla szlachetnego odbioru całości potrzebne są rzeczy, które mogą nas razić, ale to nie zmienia wydzwięku całego dzieła. Tak jednostronnie myślą ludzie niemądrzy i fanatycy, którzy uzurpują sobie prawo do wyznaczania świętości. Hołdowanie takim postawom może jedynie zaszkodzić kulturze, a nawet niekiedy ją utłuc.

**KB:** Patrząc z tego punktu widzenia, nie można byłoby zrobić filmu o Hitlerze.

**JR:** No właśnie. A były takie filmy, choćby „Upadek” z 2004 r. z wielkim Bruno Ganzem w roli Hitlera. Ileż wtedy było pyskowania, debatowania, czy Niemcom wolno robić takie filmy, czy nie wol-

no. Otóż Niemcom już wolno. Chcą się rozprawić z własną historią i świetnie to robią, pokazując „robactwo” zgromadzone w bunkrze Hitlera. A że sam Hitler ma ludzkie odruchy – cóż, każdy człowiek je ma. „Ludzie ludziom zgotowali ten los”, powtarzając za Nałkowską. Według mnie nie było w 2004 r. większej roli w europejskim kinie. Niestety, Bruno Ganz nie dostał Europejskiej Nagrody Filmowej – obawiano się być może „nagrozić Hitlera”. Inny przykład mylenia pojęć to amerykański film o Janie Pawle II z 2005 r., w którym papieża zagrał Jon Voight. Widziałem spore fragmenty tego filmu, bo dubbingowałem w nim postać kardynała Wyszyńskiego, i uważam, że rola Voighta była dobra. Znów jednak pojawiły się zarzuty, że to niewyobrażalne, by papieża grał skurwysyn (takie role grywał Voight). Czy postać Jana Pawła II – dla nas świętość nad świętościami – może odtwarzać jedynie katolik o niezachwianej wierze? To uwłaczające dla człowieka utożsamiać go z jego wcieleniami aktorskimi! Kolejny przykład z mojego podwórka. Na początku lat 80. uznany niemiecki reżyser Bernhard Wicki (mający na swym koncie m.in. film „Morituri” z Marlonem Brando i Yulem Brynnerem) zaproponował Krysii Jandzie i mnie role w filmie o początkach nazizmu, na podstawie prozy Józefa Rotha. Ja miałem grać rolę oficera, który zaczyna robić karierę przy nowej, nazistowskiej władzy. Krysia zaś miała grać jego kochankę, Żydówkę, którą bohater odtrąca w miarę robienia kariery. W związku z tą propozycją zwróciliśmy się do naszych władz o wydanie paszportów. Kiedy nie dostaliśmy zgody, posłaliśmy do ministerstwa kultury. Minister od kinematografii przekonywał mnie, abym nie przyjmował tej roli, bowiem przecież Mateusz Birkut, czysty, etyczny „człowiek z marmuru”, nie może grać nazisty. Co ciekawe,

ówczesna władza nie była specjalnym admiratorem słynnego filmu Andrzeja Wajdy. Ostatecznie niemiecki obraz nie wszedł do produkcji. Aktor ma za zadanie zagrać Hitlera lub zagrać papieża i rozliczamy go z tego, czy zagrał dobrze. Oceniamy film, nie mieszając świata fikcji ze światem realnym.

**KB: Tak byłoby najlepiej, a jednak wokół publicznych wypowiedzi aktorów narasta wiele politycznych napięć.**

**JR:** Czasem aktor wypowiada się na tematy publiczne, polityczne lub społeczne i to niektórych bardzo denerwuje. Zwykle za komentatorami życia publicznego stoi wiedza lub zaplecze polityczne. Za aktorem stoi jedynie (albo aż) jego twarz obecna w naszym imaginariu. To właśnie niepokoi polityków – uważają, że ludzie uwierzą aktorowi, bo znają jego twarz. Dzieje się tak, ponieważ owi politycy są przekonani, że ważniejsze jest, kto mówi, niż co mówi. Lata temu widziałem w telewizji ekonomiczną debatę z udziałem polityków i ekspertów. Wtedy po raz pierwszy pojawił się na wizji prof. Witold Orłowski, który prezentował odmienne zdanie niż występujący w audycji politycy. Jeden z nich nie wytrzymał potyczki na argumenty i wypalił w kierunku nieznanego sobie profesora: „A kim pan właściwie jest?”. Na co profesor skromnie odpowiedział: „Ja jestem jedynie profesorem ekonomii”.

**KB: A może napięcia wynikają z faktu, że sztuka jest władzą? „Dziady” w reżyserii Kazimierza Dejmka, zdjęte przez władze z afisza w 1968 r. jako antyrządzieckie, stały się impulsem studenckich protestów i początkiem Marca '68.**

**JR:** Rzeczywiście może się coś takiego zdarzyć, choć poza tym jednym przypadkiem nie przypominam sobie, aby film lub przedstawienie teatralne stało się zarzewiem buntu czy rewolucji. Zajmijmy się raczej aspektem użycia sztuki jako propagandy. To prawda, że rolą sztuki jest propagowanie wartości, które ona sama uznaje za kluczowe. Ale nie jest to rola najważniejsza. Sednem kultury jest ścieranie się jak w tyglu różnych poglądów i punktów widzenia. Jeżeli ten wrzący tygiel wartości ostudzimy i będziemy próbowali robić zimną zupę propagandy, to takie działanie skończy się klęską, bo kultura w swojej istocie jest autonomiczna – prędzej czy później wymknie się spod jakichkolwiek wpływów i nacisków.

**Marzena Tataj: Rolą państwa powinno być zapewnienie kulturze swobodnej przestrzeni wypowiedzi – wydaje się, że taki model funkcjonował u nas w ostatnich latach. Czy owa swobodna przestrzeń kultury jest dziś zagrożona?**

**JR:** Kultura nigdy nie była szczególnie dopieszczana przez żadną władzę, ale w ciągu ostatnich lat powstały instytucje kultury i takie mechanizmy finansowania, które pozwalały twórcom na względną swobodę. Państwowy Instytut Sztuki Filmowej jest niezależny w swoich działaniach dotyczących współfinansowania filmów. Żadne względy polityczne nie mają wpływu na decyzje komisji eksperckich decydujących o rozdziale środków. Ocenie podlega-

ją jedynie jakość materiału i rokowania, czy będzie to dobry film. Na przykład „Smoleńsk” nie dostał wsparcia, bo już w fazie projektu nie zapowiadał się dobrze. Dopóki PISF będzie mógł niezależnie dysponować pieniędzmi w oparciu o swoje niezależne decyzje – dopóty będą mogły powstawać rzeczy wpisujące się w gorącą dyskusję o nas samych. Gorzej, jeżeli jeden lub drugi polityczny „filmoznawca” zawyrokuje, że „Ida” to film antypolski i jako taki w ogóle nie powinien powstać, nawet nie pójdzcie go zobaczyć, bo wie, że to jest świństwo. Wtedy sytuacja może zacząć się zmieniać na mniej optymistyczną, delikatnie mówiąc.

Do tej pory dany projekt mógł dostać dofinansowanie lub nie, ale nikt z rządzących nie wtrącał się do pracy artysty. Kiedy nawoływano ministra Zdrojewskiego, aby coś zrobił z dyrektorowaniem Jana Klaty w Teatrze Starym w Krakowie, to jego odpowiedź była nadzwyczaj prosta: „Minister nie jest od tego, aby mówić dyrektorowi, co ma grać w teatrze”. Bowiem zadaniem zarządzających kulturą jest stworzyć warunki twórcom, a rezultaty ich pracy przyjąć z dobrodziejstwem inwentarza i cieszyć się, że jest wielość.

**KB: Czy ceni pan na równi popkulturę i klasykę?**

**JR:** To już od dawna zaczęło się mieszać i wzajemnie przenikać. Podzielono sztukę na nowoczesną i klasyczną, ale czy potrafimy jasno zdefiniować te pojęcia? Rangę muzealną nadaje się coraz nowszym dziełom. Prace plastyczne powstałe w latach 70. teraz zajmują ważne miejsce w muzeach sztuki nowoczesnej. W potocznym rozumieniu muzeum gromadzi starocie, tymczasem – zgodnie z definicją pochodzącą z języka greckiego – jest to miejsce spotkania muz, czyli sztuk wszelakich. Podobne przenikanie rodzajów sztuki można spotkać w muzyce, w której pop często korzysta z cytatów muzyki klasycznej, a bywa też tak, że utwory popowe łączą się z brzmieniem muzyki poważnej. Wielkim zaskoczeniem w 2011 r. był wrocławski koncert Krzysztofa Pendereckiego, Jonny'ego Greenwooda, gitarzysty zespołu Radiohead, oraz Aphexa Twina, mistrza muzyki elektronicznej. Inny przykład: Gombrowicz pojawia się na Ogólnopolskich Konfrontacjach Teatralnych „Klasyka żywa” w Opolu, a przecież z powodzeniem mógłby się równocześnie pojawić na wrocławskim Festiwalu Polskich Sztuk Współczesnych.

Kiedy byłem w Paryżu w 1978 r., wybrałem się do Comédie-Française, aby obejrzeć „Czekając na Godota” Samuela Becketta. Warto przypomnieć, że prapremiera tej sztuki odbyła się właśnie w Paryżu – w 1953 r. w Théâtre de Babylone. Dopiero po tym, jak oklaskiwano ją w największych teatrach świata, stała się „godna” Comédie-Française, wystawiono ją tam po ponad 20 latach. Podobnie było z Gombrowiczem – dopiero w 2001 r. na deski tej sceny trafił „Ślub” z Andrzejem Sewerynem w roli Henryka. To przykłady nadmiernej ochrony tradycji przed współczesnością.

Historia naszego teatru narodowego ma 250 lat, ale polska literatura teatralna powstała jeszcze później, bo w XIX w. I nie ma znaczenia, jak się teatr nazywa – Narodowy, Polski, Współczesny czy Powszechny – powinien być otwarty na wszystko, co pulsuje,





„Iwona, księżniczka Burgunda” W. Gombrowicza  
w reżyserii Agnieszki Glińskiej, 2014 r.

Na zdjęciu: Jerzy Radziwiłowicz, Ewa Konstancja Bułhak

wrze i domaga się światła. Premiera polska „Czekając na Godota” (w reżyserii Jerzego Kreczmara) odbyła się w Warszawie w Teatrze Współczesnym już w 1957 r., czyli stosunkowo szybko po premierze światowej. Mamy poczucie pewnej prowincji, a w czasach PRL-u dochodziło jeszcze poczucie zamknięcia. Śledzenie nowości było wielką potrzebą ludzi kultury, którzy nie chcieli dać umknąć temu, co ważne na świecie. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby było tak nadal. Skoro wydobyliśmy się z przymusowego zamknięcia, nie budujemy sobie sami nowych murów.

**KB:** W jaki sposób powinna być finansowana kultura z publicznych pieniędzy? Jak dzielić te środki?

**JR:** Nie zajmuję się zarządzaniem kulturą, więc nie wiem, jakie środki są jej potrzebne i jaki ułamek budżetu państwa powinny stanowić. Ważne jest natomiast uzmysłowienie sobie i władzy, co to jest mecenat państwowy. Politykom, szczególnie tym sprawującym władzę, zwykle myli się to pojęcie. Wydaje im się, że to oni są mecenasami. Nie słyszałem jednak, aby jakkolwiek minister kultury za własne pieniądze produkował filmy, wystawiał spektakle teatralne, organizował wystawy czy zamawiał obrazy. Mecenasem jest państwo, a urzędnicy państwowi mają obowiązek o tę kulturę dbać. Politycy są odpowiedzialni za mecenat państwowy, za to, aby pieniądze publiczne, czyli nasze wspólne, służyły rozwojowi kultury, bez względu na to, czy produkowane dzieła podobają się urzędnikom, czy też nie. Urzędnik ma oczywiście prawo do oceny dzieła jak każdy odbiorca, ale tylko wtedy, kiedy występuje w roli widza. A to, że sprawuje funkcję zarządzającego kulturą, nie daje mu prawa do ograniczania swobody twórców.

**KB:** Wiele się dzisiaj mówi o rozwarstwieniu ekonomiczno-społecznym. W przypadku środowiska aktorskiego również ta sytuacja występuje. Wielka jest przepaść między aktorem scen warszawskich, który dodatkowo gra w reklamie jakiegoś banku, a aktorem, który pracuje choćby we wspomnianym wcześniej Opolu i na dodatek ma takiego pecha, że przez trzy czwarte roku nie jest obsadzany.

**JR:** To faktycznie jest ogromna różnica. Ale proszę też nie gloryfikować sytuacji aktora grającego w reklamie. Kokosy zarabia tylko

aktor, który daje takiej produkcji rozpoznawalną twarz (a jej mógł się „dorobić” podczas uprawiania swojego zawodu). Wszyscy inni występujący w rozmaitych scenkach reklamowych są bardzo przeciętnie wynagradzani. Zazwyczaj patrzy się na sytuację aktorów poprzez pryzmat twarzy znanych z telewizji. A tak naprawdę aktorstwo to nie jest łatwy kawałek chleba, szczególnie dotyczy to pracujących w rozmaitych teatrach tzw. prowincjonalnych. Oczywiście trudniejsza sytuacja na prowincji dotyczy również wielu innych zawodów.

**KB:** „Glina” to świetny polski serial, który wyprzedził swój czas. Pojawił się na naszych ekranach i zelektryzował telewidzów na długo przed tym, nim świat oczarowały serie produkowane przez HBO czy Netflix. Objawieniem dla publiczności była również pańska rola komisarza Gajewskiego.

**JR:** Dziękuję za miłe słowa. Faktycznie był to dobry serial. Kręciono go na tradycyjnej taśmie filmowej, choć w użyciu był już wówczas sprzęt cyfrowy. Punktem wyjścia jest zawsze scenariusz, a ten, autorstwa Maćka Maciejewskiego, był bardzo dobry. Maciek w sposób poważny i rzetelny opisał pracę wydziału zabójstw policji, nie rozpraszał się wokół niepotrzebnych wątków, nie dokładał zbędnych śmieszności. Również reżyser, Władysław Pasikowski, jest mistrzem tego gatunku – potrafi ustawić rytm akcji, odpowiednio budować napięcie, a także postawić na swoim. Poza tym Władek ma dryg do obsadzania aktorów. Wszystkie jego wymagania spotkały się ze zrozumieniem producenta, którym była Telewizja Polska, i rezultat okazał się bardzo dobry. Ja również jestem zadowolony z roli komisarza Gajewskiego. Nigdy nie zgadzałem się z tezą, że serial z natury rzeczy musi być produkcją podrzędną, gorszej jakości. W sztuce ważny jest efekt pracy, a nie gatunek.

**MT:** Jaka jest dzisiejsza aktorska młodzież? Czy w zrozumieniu artystycznych wyzwań nie przeszkadza charakterystyczny dla dzisiejszych czasów egocentryzm?

**JR:** Nasza młodzież aktorska jest bardzo utalentowana i bardzo dobra. Zawsze ten, kto wybiera się do szkoły teatralnej, ma jeden cel: chce zostać znanym aktorem. Nie można wymagać od 19-latk, aby brał na swoje barki problemy współczesnej Polski, by ją naprawił. W tracie życia każdego człowieka zdarzają się sytuacje, które go kształtują i prowadzą do różnych wyborów. W tym zawodzie trzeba być szczególnie zorientowanym na siebie, ważne jednak, kogo się spotyka na swojej drodze. Ja miałem szczęście w młodości pracować w Teatrze Starym w Krakowie ze Swinarskim, Jarockim i Wajdą nad naszym narodowym repertuarem i mogłem słuchać poglądów wielkich ludzi na ważne sprawy dotyczące sztuki i kondycji człowieka. Bez wątplenia dzięki takim spotkaniom horyzonty się poszerzają, ale chęć wybicia się w zawodzie zawsze pozostaje, bo w przeciwnym wypadku nie ma sensu go uprawiać. Nie znam aktora, który wstąpił do szkoły teatralnej po to, żeby całe życie trzymać na scenie halabardę. Nie znam takich marzeń.

# Banksterzy to nie u nas

○ oszczędnościach Polaków, zarobkach bankierów oraz roli, jaką pełnią banki w życiu każdego człowieka, z **Krzysztofem Pietraszkiewiczem** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Po ostatnim międzynarodowym badaniu oszczędzania znów okazało się, że Polacy plasują się na szarym końcu rankingu. Przegrywamy z krajami sporo biedniejszymi oraz z sąsiadami, z którymi łączy nas podobna sytuacja gospodarcza i kulturowa.

**Krzysztof Pietraszkiewicz:** Polacy nigdy nie mieli silnego nawyku oszczędzania. Przetaczające się przez nasz kraj wojny i rozbiory na naszych ziemiach nie służyły budowie kapitału materialnego, ale także wielokrotnie go rujnowały. Również przed 1989 r. Polska była krajem o niskim poziomie oszczędności w relacji do PKB. Nieufność społeczną do oszczędzania potęgowała wysoka inflacja w latach 1989–1998. Wtedy byliśmy żądni nowych telewizorów, samochodów, pralek, lodówek, a zarobki nie były na tyle wysokie, aby pozwalały na gromadzenie nadwyżek. W ostatnim okresie zaś rujnująca dla postaw prooszczędnościowych okazała się likwidacja otwartych funduszy inwestycyjnych.

Mimo to w ostatnich kilkunastu latach obserwujemy wzrost poziomu oszczędności od 6 do 12 proc. rocznie. Ważne jest, aby oszczędzać na konkretne cele: mieszkaniowe, edukacyjne, zdrowotne. Wzorem Niemiec, Austrii, Szwajcarii, Francji, Czech, Słowacji, Węgier powinno być premiowane oszczędzanie długoterminowe. W każdym kraju finansowanie rozwoju odbywa się ze środków własnych przedsiębiorców, gmin, ale przede wszystkim z oszczędności milionów obywateli. Warto pamiętać, że budżet państwa to ponad 300 mld zł, a wielkość akcji kredytowej banków i aktywa bankowe to ponad 1600 mld zł. Współdziałanie państwa i samorządów z oszczędzającymi w sektorze bankowym jest ze wszech miar wskazane, dlatego że tylko w takiej synergii możemy zabiegać o stabilny rozwój gospodarczy. Sektor bankowy powinien oferować klasyczne usługi bankowe, ale także i wyrafinowane produkty zabezpieczające przed ryzykiem kursowym. To musi być sektor dobrze regulowany i nadzorowany, wokół którego będzie funkcjonować cała siatka instytucji otoczenia biznesu, stabilizujących finansowanie i procesy restrukturyzacji, takich jak fundusze poręczeniowo-gwarancyjne, fundusze wysokiego ryzyka, wspierające projekty innowacyjne. Wypracowaliśmy już kilka dobrych rozwiązań, chociażby w postaci kredytu technologicznego czy linii poręczeniowych de minimis. Warto korzystać z tych osiągnięć, ponieważ bankowość to wspólne dobro, które powinno służyć polskim obywatelom i stabilnemu rozwojowi naszego państwa.



© ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

**KB:** Zarobki kluczowych menedżerów w bankowości od lat elektryzują opinię publiczną. Jak można wytłumaczyć tak wysokie uposażenia?

**KP:** W ostatnich latach przy zatrudnianiu kadry do zarządów firm różnych branż stosowano zasadę wysokich wynagrodzeń z bonusami i premiami. Sytuacja taka miała miejsce szczególnie w przypadku firm zatrudniających kilka czy kilkadziesiąt tysięcy pracowników, które często wymagały restrukturyzacji, modernizacji lub uczestniczyły w ostrej walce konkurencyjnej. Kadra kierownicza ponosiła wielką odpowiedzialność za wynik finansowy, zdobycie i utrzymanie pozycji rynkowej, ale także za niwelowanie różnego rodzaju napięć i ataków wymierzonych w restrukturyzowane firmy. W wielu miejscach na świecie i w wielu firmach nadal takie zasady obowiązują. Aczkolwiek w większości nastąpiły radykalne zmiany, szczególnie zaś w instytucjach finansowych, które od dłuższego czasu mierzą się z problemami różnej natury. W polskim sektorze bankowym nie było nigdy ekstrawagancji na wielką skalę, choć trzeba przyznać, że w przypadku niektórych banków z kapitałem zagranicznym takie sytuacje się zdarzały, ponieważ kadra w grupach bankowych była wynagradzana podobnie bez względu na kraj gospodarczej aktywności.

Polska branża bankowa po 1989 r. przeszła głęboką restrukturyzację i modernizację. We współpracy z klientami wypracowała bardzo dobre wyniki i konsekwentnie budowała własne fundusze. Aby zilustrować ten wysiłek i sukces, warto przytoczyć tutaj kilka liczb. Dwadzieścia cztery lata temu zaczęliśmy od 2,5 mld zł funduszy własnych, natomiast teraz osiągnęliśmy wynik 170 mld zł. Oznacza to, że ponad 80 proc. wypracowanych każdego roku zysków przeznaczano na fundusze własne, a nie na wypłatę dywidend czy premii. Nastąpiła także technologiczna modernizacja. W 1989 r. w wielu bankach nie było ani jednego komputera, ani jednego faksu – dzisiaj mamy 32 mln rachunków dostępnych przez Internet, a 16 mln klientów codziennie korzysta z systemu płatniczego, który jest jednym z najnowocześniejszych w Europie i na świecie. W 1992 r. z jednej złotówki udzielanego kredytu 31 gr było zagrożonych niespłaceniem, 10 lat później – w czasie kryzysu koreańskiego i rosyjskiego – zagrożonych było 21 gr, zaś w 2008 r., w czasie jednego z największych światowych kryzysów finansowych, niespłacalnością było zagrożonych w Polsce jedynie 7 proc. kredytów. To jest jeden z najlepszych wyników na naszym kontynencie. W ostatnich latach Europę Zachodnią dotknął kryzys gospodarczy i finansowy. W Polsce, dzięki sprawnej gospodarce i dobremu działaniu banków, nie trzeba było dołożyć ani złotówki na dokapitalizowanie sektora bankowego. Co więcej, w ciągu kilkunastu ostatnich lat ów sektor stał się największym płatnikiem podatku dochodowego w Polsce – odprowadził do budżetu państwa ponad 40 mld zł. Fundusze własne banków leżą w polskich skarbcach, gotowe do wykorzystania w działalności kredytowej. Dwadzieścia trzy lata temu mogliśmy udzielić około 40 mld zł kredytu, dzisiaj – około 1400 mld zł kredytu. To jest skala postępu, jaki się dokonał

w sferze kapitałowej. Przez ponad 250 lat nie mogliśmy na terenie Polski spokojnie budować potencjału materialnego i kapitału polskich banków. W ciągu ostatnich 25 lat udało się zbudować wspólnym wysiłkiem milionów Polaków, firm i banków wielki i potrzebny krajowi majątek. W społecznej gospodarce rynkowej sprawny, stabilny i dobrze zarządzany sektor bankowy ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju gospodarki i zaufania obywateli do państwa.

Kiedy mówimy o odpowiedzialności za bilion złotych oszczędności Polaków i ponad bilion złotych kredytów, to powstaje pytanie, w jaki sposób należy wynagradzać ludzi odpowiedzialnych za dobre funkcjonowanie i bezpieczeństwo tego systemu. Osobiście uważam, że wynagrodzenia powinny być adekwatne do odpowiedzialności i umiejętności. Trzeba oczywiście uwzględnić wielki poziom obciążeń, jaki towarzyszy tej pracy. Nie wszyscy też wiedzą, że prezesi banków w sposób oficjalny lub dyskretnie wspierają finansowo inicjatywy o charakterze charytatywnym, kulturalnym, sportowym. W ostatnich latach widać wyraźnie, że zróżnicowanie wynagrodzeń jest mniejsze, a bankowość nie jest liderem wysokich uposażeń.

**KB:** Banki są instytucjami działającymi komercyjnie, czyli pracującymi na własny zysk. Jednak kiedy na skutek złego zarządzania popadają w kłopoty, są wspierane przez państwo w trosce o oszczędności klientów. Zdaniem opinii publicznej odpowiedzialność zarządzających bankami jest zbyt mała.

**KP:** Bankowość to bardzo szczególny rodzaj przedsiębiorczości, bo w każdym kraju z gospodarką rynkową łączy ona wszystkich obywateli, którzy mają nadwyżki pieniężne, czyli oszczędności, z tymi, którzy mają potrzeby kredytowe. Patrząc z innej perspektywy – bankowość łączy tych, którzy wykonują dziennie miliony międzybankowych operacji (opłacając swoje zobowiązania), z tymi, którzy są właścicielami systemów umożliwiających wykonywanie tych operacji. W Polsce właścicielami banków w ogromnej mierze są fundusze emerytalne i inwestycyjne poprzez pakiety akcji. Bankowość jest największym płatnikiem podatku dochodowego, wypracowanego przez 170 tys. osób zatrudnionych w tym sektorze. Aż 26 proc. podatku dochodowego przekazywanego do budżetu państwa pochodzi z banków. A więc pieniądze dla nauczycieli, służby zdrowia, wojska, policji i administracji pochodzą w istotnej mierze z bankowości. Jest ona swoistym krwiobiegiem gospodarki, ma powiązania z każdym aspektem życia – od kultury po oświatę, żłobek, szpital, fabrykę, prywatne czy państwowe przedsiębiorstwo. Awaria bankowości oznacza kłopoty państwa. Ale też zaburzenia o charakterze politycznym czy niestabilność prawa natychmiast przekładają się na bankowość, na jej bezpieczeństwo i skłonność obywateli do inwestowania. Bankowość odpowiada za miliardy oszczędności i miliardy kredytów, dlatego musi patrzeć na rozwój danego kraju i firm w dłuższej perspektywie niż jedna kadencja władz politycznych. Jest to naszym obowiązkiem, ponieważ odpowiadamy za dorobek życia milionów obywateli, czasem okupiony ogromnym wysiłkiem pracy i poświęceniem całych rodzin. Państwo

z uwagą przygląda się bankowości, ale i bankowość monitoruje stan państwa. W portfelach bankowych mamy kilkaset miliardów papierów wartościowych polskiego rządu – jeżeli one zaczęłyby tracić na wartości, znaczyłyby, że oszczędności Polaków też są zagrożone. To jest system naczyń połączonych. I ostatnia uwaga: bankowość należy do branż najmocniej regulowanych w każdym kraju, również w naszym. Są to tysiące stron regulacji, wdrażanych każdego roku. Jesteśmy „preregulowani”, w niektórych obszarach źle uregulowani, a w innych pozbawieni regulacji. Aby bankowość funkcjonowała jak najlepiej, jej kadry muszą działać sprawnie i rzetelnie. Od funkcjonowania bankowości zależy w dużym stopniu nasz dobrobyt i tempo rozwoju polskiej gospodarki.

**KB: Czyli pana zdaniem czasem, w stanie zagrożenia stresem finansowym, zasilenie banku pieniędzmi podatników, tj. z budżetu państwa, jest sytuacją uzasadnioną?**

**KP:** Z jednej strony bankowość ma bardzo duży wpływ na rozwój danego kraju, z drugiej – poszczególne państwa istotnie wpływają na kształt określonego sektora bankowego. W Polsce od dwudziestu kilku lat na szczęście nie było potrzeby wspierania sektora bankowego, jednak generalnie uważam, że w szczególnych sytuacjach może to być uzasadnione. Raz jeden, przy zmianie systemu gospodarczego, trzeba było zasilić bankowość obligacjami restrukturyzacyjnymi, aby uchronić depozyty polskich obywateli. W 1989 r. tysiące polskich firm utraciło kontakty kooperacyjne ze swoimi partnerami w Związku Radzieckim, na Węgrzech, w Czechosłowacji czy Bułgarii. Wtedy około 70 proc. polskiej gospodarki połączone było z krajami RWPG. Dzisiaj 70 proc. polskiej gospodarki jest połączone z krajami UE. Natomiast w okresie ostatniego kryzysu światowego polskie banki nie tylko nie potrzebowały wsparcia, ale wręcz zasilały budżet państwa. W tym samym czasie (po 2008 r.) państwa strefy UE przeznaczyły na ratowanie banków ponad 1000 mld euro. Europejski Bank Centralny udostępnił bankom z państw unijnych ponad 1500 mld euro w postaci tanich linii kredytowych. Polski sektor bankowy nie musiał z tej pomocy korzystać i dlatego został uznany w 2015 r. za najlepszy system bankowy na świecie – zdrowy, stabilny, zdyswersyfikowany organizacyjnie i własnościowo.

**KB: Niedawno brytyjskie media opublikowały e-maile pracowników Royal Bank of Scotland, w których uzgadniane są działania mające doprowadzić do upadłości firmę klienta banku. Czy teoretycznie taka patologia jest możliwa na naszym podwórku?**

**KP:** Ta sprawa będzie z pewnością dokładnie wyjaśniana, ale trzeba powiedzieć, że zachowanie banku wobec klientów wynika często z regulacji nakładanych na cały sektor. Nakładanych niespodziewanie, bez czasu na wdrożenie i przebudowę modelu biznesowego, nawet z ryzykiem przyspieszania na przykład okresu spłaty zobowiązań przez kredytobiorców. Royal Bank of Scotland mógł być zmuszony do takiego zachowania wprowadzonymi re-

gulacjami lub procesem jego restrukturyzacji i zaczął mobilizować klientów do szybszego regulowania zobowiązań. Niestety jest to łańcuch naczyń połączonych. Nagła zmiana warunków działania banku wpływa na jego postawę wobec klientów, z tym że dla klienta nie zawsze ten proces kończy się happy endem. Na szczęście takich sytuacji w Polsce nie mieliśmy i nie mamy, ale wycofywanie finansowania klientom, którzy nie dotrzymują umów, weszli w fazę kłopotów, zdarzało się, zdarza i zdarzać się będzie. Także w polskich warunkach. Banki muszą dbać o bezpieczeństwo depozytów.

Regulacje systemu bankowego są spowodowane przyjętą polityką państwa, którą czasem trzeba dostosować do zawartych porozumień międzynarodowych. Może być tak, że bank centralny lub rząd musi dokonać korekty polityki monetarnej i regulacje te przekładają się na sektor bankowy, a ten ostatecznie przenosi je na realną gospodarkę. Aby nie dochodziło do drastycznych wahań i uderzeń w przedsiębiorstwa, buduje się specjalne fundusze poręczeń i gwarancji oraz fundusze restrukturyzacyjne, co daje firmom czas na dostosowanie się do nowej sytuacji. Podam przykład. Pewna metoda produkcji została zastąpiona nowocześniejszą, np. mniej dotkliwą dla środowiska naturalnego, lub kończy się podaż określonego surowca i przedsiębiorstwo przeżywa kryzys działania, aż nieuchronna jest jego likwidacja. Pozostaje jedynie ratować jak najwięcej kapitału materialnego i intelektualnego firmy. Do tego właśnie potrzebne są specjalne programy restrukturyzacyjne. Sam bank nie podoła takiemu zadaniu, musi współdziałać z różnego rodzaju instytucjami państwa – rządowymi lub samorządowymi. Działania podjęte z odpowiednim wyprzedzeniem powodują, że proces likwidacji nie budzi już tak wielkich obaw ani pracowników, ani właścicieli. Dobry właściciel firmy wie, że bank jest jego sprzymierzeńcem, pod warunkiem że ma z nim stały kontakt, zna plany rozwojowe, systemy zabezpieczeń; wtedy finansowanie przebiega prawidłowo. Bankom zależy na tym, aby przedsiębiorcy korzystali z kredytów i terminowo je spłacali. Niszczenie firm to droga donikąd. Czasami jednak bank musi powiedzieć klientowi – w dobrze pojętym wspólnym interesie – że trzeba zakończyć działalność, która generuje lub będzie generować straty.

**KB: Aktualny rząd miał pomysł na podatek bankowy. W jakiej fazie jest obecnie ten projekt?**

**KP:** W trakcie ostatnich wyborów do opinii publicznej przeniknęło wiele nieprawdziwych informacji dotyczących krajowego sektora bankowego. Chciałbym jeszcze raz mocno podkreślić fakt, że banki są największym płatnikiem podatku dochodowego w Polsce, a ponad 80 proc. wypracowanych zysków jest inwestowanych w kraju. Pod względem dostępności finansowania jesteśmy na 17. pozycji na 175 badanych krajów. Raport Ministerstwa Gospodarki i PARP pokazał, że dostęp do finansowania w Polsce jest na bardzo wysokim poziomie, więc nie jest przeszkodą w rozwoju polskiej gospodarki. Przedsiębiorcy nie są pewni, jakie są plany

## Stworzono specjalny fundusz socjalny w wysokości 600 mln zł, aby pomóc kredytobiorcom kredytów mieszkaniowych, zarówno frankowych, jak i złotych.

państwa – czy Polska przystąpi do strefy euro, a jeśli tak, to na jakich warunkach. Pytanie jest ważne, bo stabilny kurs euro ma dla nas wymierne znaczenie. Jesteśmy wielkim eksporterem – wartość eksportu to 170 mld euro. Przedsiębiorcy nie inwestują również dlatego, że nie mają własnej strategii rozwoju i wiarygodnych doradców w tej materii. Jednocześnie mają oni w bankach ponad 240 mld zł depozytów, więc często nie potrzebują kredytów.

Bankowcy sami analizują rynek przedsiębiorstw, aby dojrzeć dobre projekty i je wspomóc odpowiednim finansowaniem. W Polsce działa 640 banków, z tego kilkadziesiąt ogólnokrajowych, więc przedsiębiorca ma z czego wybierać. Projekty innowacyjne, o wyższym ryzyku, wymagają dodatkowego wsparcia w postaci funduszy poręczeń i gwarancji lub budowania konsorcjum, żeby nie narażać oszczędności zgromadzonych w jednym banku na ewentualne straty. Muszę przyznać, że takiego stabilnego systemu poręczeń i gwarancji nie mamy, a przypadki źle udzielanych gwarancji ze strony Skarbu Państwa kończyły się wieloletnimi dochodzeniami i procesami.

Wracając do kwestii podatku bankowego: przyjmowaliśmy go ze zrozumieniem, ponieważ oczywiste jest, że dla realizacji niektórych programów społecznych może być uzasadnione wyższe opodatkowanie przedsiębiorstw czy wyższy PIT. Bankowcy proponowali podwyższenie podatku CIT dla swojego sektora – niestety to rozwiązanie nie zyskało aprobaty. Przestrzegaliśmy rząd, że wprowadzone opodatkowanie aktywów bankowych, szczególnie kredytowych, spowoduje zmniejszenie tempa podaży kredytu dla gospodarki. Zaś w takiej gospodarce jak polska, gdzie wielkość kredytów dla przedsiębiorstw jest znacząco niższa (w relacji do PKB) niż w innych krajach, taki podatek będzie wywoływał zmniejszenie tempa rozwoju gospodarczego kraju. Tak stało się przecież na Węgrzech.

**KB: Społeczny odbiór rynku bankowego nie jest najlepszy. W publicystyce co chwilę czytamy o banksterach, a ostatnio również o polisolokatach, które zniszczyły życie miliona polskich rodzin.**

**KP:** Jest w tym wiele przekłamań i uproszczeń wynikających przede wszystkim z niewiedzy. Pojęcie banksterów, zaczerpnięte z literatury czy filmu, przeniesione na polski grunt jest po prostu ogromnym nadużyciem. Pewne instytucje, które w Stanach Zjednoczonych nazywają się bankami, nigdy w Polsce nie zostałyby tak nazwane. One nie mają licencji bankowych, nie są pod nadzorem bankowym. To spółki konsultingowo-prawne emitujące papiery wartościowe na rynku kapitałowym. W wyniku ich działalności ludzie tracili oszczędności swojego życia. Z tym nie mieliśmy i nie mamy do czynienia w Polsce. Nasza ban-

kowość nie zdestabilizowała budżetu państwa ani nie przyczyniła się do podwyższenia długu publicznego. Co do polisolokat – to jest produkt ubezpieczeniowy, a nie bankowy. Były nabywane i będą, ponieważ Polacy lubią ulgi podatkowe oraz instrumenty, którymi mogą inaczej zarządzać niż zwykłą lokatą bankową. Dlatego firmy ubezpieczeniowe za pośrednictwem banków ciągle sprzedają takie produkty za kilka miliardów rocznie. Ważne jest, aby te produkty trafiały do właściwych osób. Związek Banków Polskich wspólnie z Polską Izłą Ubezpieczeń wydał w tej sprawie stanowcze rekomendacje. Jeśli chodzi o mieszkaniowe kredyty walutowe (mówiąc ściśle: kredyty w walucie obcej denominowane lub indeksowane do złotego), to byłem pewnie pierwszą osobą w Polsce, która w 2005 r. wystąpiła o wprowadzenie ograniczeń albo wręcz zakazanie ich sprzedaży. Obecnie stanowią one problem dla niektórych klientów, ale za kilka czy kilkanaście lat może się okazać, że nadal będą bardziej opłacalne niż kredyty złotowe. Oczywiście pewna grupa klientów walutowych kredytów mieszkaniowych zapłaci kilkanaście procent więcej, niż zakładała, a to za sprawą nagłej zmiany kursu franka szwajcarskiego. Rata bilansowana jest jednak spadkiem stóp procentowych do wartości ujemnych. W kłopotcie są ci, którzy przeinwestowali, nabywając kilka mieszkań lub mieszkania zbyt duże, obarczone wielkimi kredytami. Zmiana kursu walutowego franka to również problem dla banków. Nie ma takich mądrych w Polsce i Europie, którzy by w 2005 r. przewidzieli wojnę na Ukrainie, powstanie Państwa Islamskiego czy „wiosnę ludów” w Afryce Północnej. Ogromne zmiany geopolityczne spowodowały nacisk na politykę monetarną Szwajcarii i ten mały kraj musiał podejmować nadzwyczajne działania.

Używanie mocnych sformułowań pod adresem polskich bankowców jest po prostu nieprzyzwoite. Nie można oczywiście wykluczyć przypadków wprowadzenia klienta w błąd, ale takie sprawy załatwia się polubownie lub na drodze sądowej. Natomiast wszystkich klientów, którzy rzetelnie regulują zobowiązania, informujemy, że ich rata kredytu nie musi być większa. Wystarczy wniosek z ich strony. Stworzono specjalny fundusz socjalny w wysokości 600 mln zł, aby pomóc kredytobiorcom kredytów mieszkaniowych, zarówno frankowych, jak i złotych. Jesteśmy gotowi do utworzenia specjalnego funduszu asekuracji, na wypadek gdyby waluty obce miały tendencje do jakiejś intensywnej aprecjacji. Rozmawiamy z klientami na temat restrukturyzacji ich zadłużenia, z czego korzysta kilka tysięcy ludzi rocznie. Zdajemy sobie sprawę, że mieszkanie jest nie tylko dobrem o wielkiej wartości ekonomicznej, ale także ma pewną wartość czysto społeczną. Każda rodzina, każdy człowiek zasługuje na dach nad głową.

Krzysztof Pietraszkiewicz – polski bankowiec, ekonomista, od 2003 r. prezes Związku Banków Polskich. Autor szeregu rozwiązań prawnych i organizacyjnych dla polskiego sektora bankowego. Od 1991 r. członek Rady Fundatorów Fundacji „Promyk Słońca”. Jest również członkiem Kapituły Konkursu „Teraz Polska”. Odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, a także Odznaką Honorową za Zasługi dla Samorządu Terytorialnego.



# Sportowiec

Urszula Włodarczyk, Artur Siódmiak, Robert Korzeniowski, Tomasz Majewski i Sebastian Świdorski opowiadają o życiu po zakończeniu kariery sportowej. Zapis debaty zorganizowanej przez Fundację „Teraz Polska”. Spotkanie poprowadził Adam Mikołajczyk.

**Adam Mikołajczyk:** Dla każdego człowieka przejście na emeryturę wiąże się z pewnego rodzaju stresem. Z taką sytuacją możemy mieć do czynienia szczególnie w przypadku sportowców. Po pierwsze dlatego, że emerytura sportowa rozpoczyna się bardzo wcześnie, po drugie – przynosi drastyczną zmianę trybu życia. Czy zgadzają się państwo z taką oceną?

**Artur Siódmiak:** Życie sportowca składa się z dwóch etapów. Pierwszy wypełnia kariera sportowa, a drugi można nazwać życiem po życiu – do niego trzeba się zacząć przygotowywać dwa-trzy lata przed zakończeniem kariery sportowej. Warto ukończyć studia, choć sport wyczynowy bardzo utrudnia stu procentową obecność na uczelni. Ja ukończyłem AWF, mam tytuł trenera drugiej klasy, ale trenowanie jako takie nigdy mnie nie pociągało. Obserwowałem trendy wśród młodzieży w Niemczech, Szwajcarii i Skandynawii i postanowiłem po zakończeniu kariery sportowca (co nastąpiło w 2012 r.) założyć Akademię Piłki Ręcznej. Obecnie mam prawie 800 wychowanków ze szkół podstawowych i gimnazjów, co oznacza, że program się sprawdza, a dzieci chętnie biorą udział w zajęciach. W ramach czteroletniej współpracy z Polsatem Sport komentowałem rozgrywki piłki ręcznej reprezentacji narodowej i Ligi Mistrzów.

Kiedy byłem sportowcem, myślałem, że mam wiele zajęć i napięty grafik. W ramach kontraktów z klubami sportowymi miałem zapewniony byt, mieszkanie, pieniądze oraz cały cykl treningowy, a w zamian wymagano ode mnie jedynie wyników. Po zakończeniu kariery sportowej obowiązków jest znacznie więcej. Jako niepokojny duch lubię angażować się w różne projekty, również na rzecz promocji sportu i szeroko rozumianej aktywności fizycznej wśród społeczeństwa. Posiedzę dwa dni w domu i już mnie nosi.

**Tomasz Majewski:** Na emeryturze sportowej jestem dopiero pierwszy miesiąc, więc jej urok i cienie będę dopiero poznawać. Życie sportowca wyczynowego jest wygodne i fajne, bo robi to, co lubi, a wszyscy o niego dbają, aby się nie rozprasał i dbał o formę. Potem następuje przeskok w drugą fazę życia, może nie nudną, ale na pewno inną. Sam jestem ciekaw, jak to będzie, czy nagle przestanie dzwonić telefon i będę wyglądał listonosza, aby z kimkolwiek porozmawiać. Żeby nie natrafić na pustkę, trzeba o życiu po karierze sportowej myśleć już wcześniej. Wielu moich kolegów tego nie robi. Wtedy ten przeskok może być bardzo brutalny i potrzeba będzie wiele czasu, aby to nowe życie dobrze poukładać.

**Sebastian Świdorski:** W moim przypadku było nawet gorzej, bo moja kariera sportowa zakończyła się nagle z powodu kontuzji. Musiałem z dnia na dzień wycofać się z czynnego uprawiania



© KAMIL BROSZKO/BROSZKOCOM

# na emeryturze

sportu i kilka miesięcy minęło, zanim się pozbierałem. Jestem bardzo wdzięczny rodzinie i przyjaciołom, którzy byli wtedy ze mną i dzięki którym dostałem propozycję pracy trenera, co pozwoliło mi utrzymać kontakt ze sportem.

**Robert Korzeniowski:** Minęło już 12 lat, odkąd zakończyłem karierę sportowca i przeszedłem na „drugą stronę mocy”. Niemal od razu wymyśliłem i przeprowadziłem razem z Telewizją Polską i „Gazetą Wyborczą” akcję Polska Biega. Cała moja dalsza działalność zawodowa dotyczy sportu. Dzisiaj na przykład tworzę ofertę medycyny sportowej w grupie Lux Med. Ludzi sportu cechuje łatwe adaptowanie się do zmian, zdolność do podejmowania nowych wyzwań i poszukiwania nowych kompetencji. W Polsce błędnie nie wykorzystuje się potencjału tkwiącego w medalistach olimpijskich, a przecież państwo płaci im comiesięczne świadczenie, rodzaj emerytury sportowej w wysokości ok. 2,6 tys. zł, więc można byłoby opracować spójny program korzystania z ich umiejętności i możliwości dla promocji sportu i kraju. Pamiętajmy też, że nie wszyscy sportowcy zdobywają medale olimpijskie, więc nie wszyscy dostają emeryturę olimpijską od państwa, ale wszyscy mogliby być społecznie użyteczni.

**AM:** Jaka jest recepta na dobrą emeryturę sportową: kariera trenera, komentatora sportowego czy działalność biznesowa? A może to zależy od czynników zewnętrznych i własnych możliwości, ambicji, zainteresowań?

**Robert Korzeniowski:** Każdy z nas ma inną przeszłość, wykształcenie, temperament, potrzeby. Można sobie teoretycznie opracować wiele wariantów na przyszłość, ale nie wolno być rozczarowanym, jeżeli – tak jak w moim przypadku – żaden z nich nie zostanie zrealizowany. Trzeba być czujnym i korzystać

z nadarzających się okazji, mając przy tym pokorę wobec nowego życia i otoczenia.

**Urszula Włodarczyk:** Przez 20 lat miałam bezpośredni kontakt z wychowaniem fizycznym. Po ukończeniu studiów na wrocławskiej AWF zostałam asystentem w Katedrze Lekkoatletyki. Przez kilka lat łączyłam sport wyczynowy z pracą naukowo-dydaktyczną, a w 2003 r. obroniłam pracę doktorską. Byłam prezesem Dolnośląskiego Związku Lekkiej Atletyki. Prowadziłam zajęcia z uczniami szkół podstawowych i z tej działalności długo nie mogłam zrezygnować, widząc zapał dzieciaków. Trenowałam juniorów w siedmioboju lekkoatletycznym. Teraz w Ministerstwie Sportu i Turystyki odpowiadam za sport wyczynowy. Nie ma więc jednej recepty – trzeba być przygotowanym na wszystko.

**Artur Siódmiak:** Nie powiem nic odkrywczego, ale fajnie jest być sportowcem, szczególnie jak się ma sukcesy. Trzeba tylko uważać, bo szybko spada się z piedestału. Warto być odpornym i na sukcesy, i na porażki. Wybór dalszej drogi zależy od wykształcenia, predyspozycji i własnych preferencji. Niektórzy nadają się na trenerów, inni wybierają karierę działacza sportowego. Nie ma tu jednej recepty. Czasem trzeba też przełknąć gorzką pigułkę, ale do tego jako sportowcy jesteśmy przyzwyczajeni. Moja rada to otoczyć się życzliwymi profesjonalistami.

**Sebastian Świdzki:** Każdy po zakończeniu kariery sportowej ma dylemat, co robić dalej. Łukasz Kadziewicz czy Krzysiek Ignaczak świetnie odnaleźli się jako komentatorzy sportowi, którzy potrafią wyjaśnić zdarzenia na boisku w sposób interesujący i zrozumiały dla przeciętnego widza. Ich komentarz jest bogaty w szczegóły techniczne, ale podany w sposób atrakcyjny, z barwnie opowiedzianą historią czy anegdotą. Widać, że to, co robili na boisku, sprawiało im wielką radość i chcą się tymi przeżyciami



Artur Siódmiak

Urszula Włodarczyk

Tomasz Majewski

dzielić z widzami. Byli spełnieni na boisku i spełniają się teraz przed mikrofonem komentatora.

**Tomasz Majewski:** Z pozoru wydaje się, że najlepiej pozostać w sporcie i kontynuować tę przygodę w roli trenera. A jednak najlepsi zawodnicy bardzo rzadko zostają trenerami, bo albo nie mają do tego predyspozycji, albo taka rola im nie wystarcza i nie daje spełnienia. Nie wszyscy muszą pozostać w sporcie. Są przecież inne dziedziny życia, w których można szukać swojego miejsca. A wykształcone treningiem sportowym cechy, jak nieustępliwość czy wytrwałość, mogą być pomocne w osiągnięciu nowych celów.

**AM:** Wielu sportowców jeszcze w trakcie swojej kariery (np. Marcin Gortat) lub po jej zakończeniu zakłada fundacje realizujące różne projekty prospołeczne. Jakie są powody takiego działania?

**Artur Siódmiak:** Nawet nie zdajemy sobie sprawy, jak silny stanowią wzór do naśladowania dla dzieci i młodzieży. Zawsze mnie to zdumiewało podczas spotkań w szkołach. Dlatego naturalną kolejną rzeczą było dla mnie zajęcie się propagowaniem mojej dyscypliny wśród młodych ludzi. Miałem pomysł na Akademię Piłki Ręcznej, założyłem Fundację Akademia Sportu i w niej działałem wraz z odpowiednio dobranym zespołem. Jeżeli ktoś, tak jak ja, 20 lat uprawia daną dyscyplinę, to nie sposób powiedzieć nagle: dziękuję, kończę z tym raz na zawsze. Sport przyciąga jak magnes. Poza tym szkoda nie wykorzystać popularności swojego nazwiska, doświadczenia i charakteru w ważnej społecznie sprawie. A taką jest rozwój sportu wśród najmłodszego pokolenia i kreowanie swoich następców.

**Tomasz Majewski:** Chyba każdy z nas, mistrzów, czuje ciężar odpowiedzialności i zobowiązania wobec swojej dyscypliny. Mam wewnętrzne przekonanie, jak wiele jej zawdzięczam i że będę jej dłużnikiem do końca życia. Nie traktuję tego jak brzemię, ale po prostu frajdę, że jestem przydatny słusznej sprawie. Propaguję sport, który kocham, i mam do tego stuprocentowe przekonanie. Sportowa postawa czy sportowe zachowanie to synonim działania fair play. Bycie sportowcem, mistrzem olimpijskim zobowiązuje.

Warto angażować się w akcje społeczne, warto być ambasadorem uczciwych reguł gry również w życiu. Każdy sportowiec wzrasta w takim poczuciu, że nie może traktować swojej kariery jedynie jako zawód. To szeroko rozumiana praca społeczna i misja do spełnienia.

**Urszula Włodarczyk:** Trzeba też pamiętać o tym, że sport to zdrowie, i wbijać to ludziom do głowy. Jako sportowcy z tytułami jesteśmy w stanie zachęcić do aktywności fizycznej. Nasz przykład działa na wyobraźnię. Pokazujemy nie tylko, jak wykonać technicznie dane ćwiczenie, ale jesteśmy w stanie ubarwić je historią z naszego zawodniczego życia, a to bardziej motywuje do wysiłku. Prowadziłam zajęcia dla osób, które na początku wzdrygały się na samą myśl o jakimkolwiek ruchu, a na koniec były w stanie przebiec półmaraton.

**Sebastian Świderski:** Dla wielu jesteśmy „twarzą z telewizora”. Na co dzień dziecko ma kontakt z trenerem czy nauczycielem, który pokazuje ćwiczenia i pilnuje, aby były dobrze wykonane. Ale kiedy przyjedzie mistrz olimpijski, to nagle ten nudny, codzienny trening wygląda atrakcyjnie. Czym innym jest oglądanie Michaela Jordana albo Marcina Gortata w telewizji, a czym innym rozmawianie z nimi na żywo. Nagle staje się jasne, dlaczego po sto razy powtarza się dane ćwiczenie, kiedy zobaczy się na własne oczy człowieka, który też je wykonywał, a teraz jest mistrzem. Wszystko staje się bardziej realne i namacalne. Wszystko zaczyna mieć wyobraźalny sens. Takie spotkania są pożyteczne nie tylko dla młodzieży – mnie one również motywują.

**Robert Korzeniowski:** To prawda, każdy przecież lubi poczuć się superbohaterem. Poza tym *noblesse oblige* (szlachectwo zobowiązuje). Wchodząc do panteonu świata, przyjmujemy na siebie zobowiązanie, że zachowamy się szlachetnie i fair play, i to niezależnie od tego, w jakiej sferze będziemy działać. To jest dewiza na całe życie.

**AM:** A jak wygląda prywatne życie sportowca na emeryturze? Jak to jest, kiedy po 20 latach życia na walizkach nagle na stałe pojawia się w domu? Czy sytuacja ta może być źródłem napięcia i stresu?





**Sebastian Świderski**

**Robert Korzeniowski**

**Artur Siódmiak:** U mnie wiele się nie zmieniło pod tym względem. Kiedy byłem czynnym sportowcem, bardzo często wyjeżdżałem na zgrupowania i mecze ligowe – teraz nie ma mnie w domu jeszcze więcej. Na szczęście moja rodzina zdążyła się do tego przyzwyczaić. Co prawda, nie mogłem uczestniczyć w wielu wydarzeniach z życia moich dzieci, jak urodziny czy uroczystości szkolne, ale z drugiej strony, gdybym nie robił tego, co kocham, nie byłbym szczęśliwy.

**Tomasz Majewski:** Ja zakończyłem karierę dopiero miesiąc temu, więc nie ma jeszcze dużych zmian w trybie życia rodziny. Zaczęłem przeglądać swoje rzeczy osobiste i ze zdziwieniem zastanawiam się, po co mi było 100 koszulek treningowych. Czasem z przyzwyczajenia zaczynam wykonywać jakieś ćwiczenie do rzutu kulą, które zawsze wykonywałem o danej porze. Ale zaraz przychodzi refleksja: po co ja to właściwie robię?

**Sebastian Świderski:** U mnie również nie ma wielkiej zmiany pod względem bywania w domu, bo jako prezes drużyny siatkarskiej ZAKSA Kędzierzyn-Koźle nadal żyję na walizkach. Kiedy czasem zdarzy mi się wrócić z pracy o wcześniejszej porze, moje dzieci witają mnie pytaniem: „co się stało?”. Ważna jest postawa rodziny, okazywanie zrozumienia. Kiedy współmałżonek jest lub był sportowcem (jak w przypadku mojej żony, która była koszykarką), łatwiej mu zaakceptować charakter tej pracy i to, co się z nią wiąże. Przecież wszystko robimy nie tylko z myślą o sobie, ale też – a może przede wszystkim – z myślą o rodzinie.

**Robert Korzeniowski:** U mnie pozmieniało się wszystko. Potrzeba było jednej olimpiady, aby podjąć decyzje, które prowadziły do rozwodu i założenia drugiej rodziny. Dojrzewanie sportowe nie zawsze idzie w parze z dojrzewaniem społecznym i osobistym. Pierwszy raz ożeniłem się, gdy miałem zaledwie 22 lata. To był czas ogólnopolskiej euforii – byliśmy kilka miesięcy po wolnych wyborach 1989 r. Potem skupiłem się na treningu, a ważne życiowe decyzje odkładałem. Dzisiaj mam szczęśliwą drugą rodzinę i bardzo dobre relacje z moimi dziećmi z pierwszego małżeństwa. Na podstawie moich osobistych doświadczeń uważam, że życie

składa się z dobrze podejmowanych decyzji. Nie zawsze one są proste, nie zawsze są dobrze oceniane przez świat zewnętrzny. Na to też trzeba być przygotowanym. Ja spotkałem się z gigantycznym ostracyzmem, bo w opinii publicznej sportowiec ma obowiązki zdobywać medale. Ma prawo zmienić drużynę, trenera. Czasem ma prawo do nieudanego startu, ale nie ma prawa do zmian w swoim życiu osobistym.

**Urszula Włodarczyk:** Wydaje mi się, że nie ma sensu podkreślać, że życie sportowca jest szczególnie dotkliwie, jeżeli chodzi o obecność w domu, albo raczej nieobecność. W dzisiejszych czasach nie ma takiego zawodu, w którym pracuje się od godziny 8 do 16. Wszyscy pracują dłużej, w zależności od potrzeb i sytuacji, jeżeli trzeba, wyjeżdżają również w weekendy, doszkalają się, konsultują. Życie sportowca pod tym względem nie różni się od życia każdego człowieka.

**AM:** Jaka powinna być rola państwa w opiece nad utytułowanym sportowcem?

**Robert Korzeniowski:** W dyskusji o tym, jak powinien wyglądać sport w Polsce, gubimy wątek prawidłowego włączenia go w system edukacyjny, począwszy od szkoły podstawowej po uczelnię wyższą. To w szkole odkrywa się kompetencje, również sportowe; to tam ujawniają się predyspozycje do konkretnych przedmiotów czy umiejętności prospołeczne i chęć działania, np. w samorządzie szkolnym. Często trenującym dzieciom już w wieku szkolnym odradza się podejmowanie innych, pozasportowych aktywności. „Jesteś sportowcem – skup się na treningu”. A przecież równoległe ze sportem można kształtować inne kompetencje, które mogą okazać się przydatne w dorosłym życiu.

Często krytykuje się, że w czasach PRL-u sportowiec był zatrudniony na etacie w kopalni, milicji czy w wojsku. Tymczasem nie była to zła praktyka. Takie zatrudnienie to forma stypendium sportowego, zapewniającego spokojny trening i prawidłowy rozwój. Po zakończeniu kariery zawodniczej umiejętności sportowca mogą być przydatne w firmach, które były sponsorami takiego stypen-

dium. Spójrzmy, jak wygląda sytuacja w Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Francji czy Hiszpanii; jak tam sport jest zintegrowany z biznesem czy instytucjami państwowymi, które potrafią realnie skorzystać z wiedzy i umiejętności sportowca. „Nie zdobyłeś medalu olimpijskiego – nie szkodzi. Będziesz świetnym trenerem w policji”. W Polsce taktuje się nas jak gadżety, którymi można się chwalić, dopóki się nie znudzą. Mam wrażenie, że od sportowca społeczeństwo wymaga jedynie medali i rekordów, zapominając o jego potencjale, często niewykorzystanym poza sportem.

**Tomasz Majewski:** Zanim zadamy sobie pytanie, w jaki sposób państwo powinno otoczyć opieką sportowca, najpierw trzeba odpowiedzieć na pytanie, czy taka opieka jest w ogóle potrzebna. Dostajemy ogromne wsparcie w trakcie kariery sportowej, ale nie uważam, że trzeba nam matkować po jej zakończeniu. Takie myślenie rozleniwia i powoduje, że część sportowców zupełnie nie jest przygotowana do samodzielnego funkcjonowania poza sportem. W tym roku karierę sportową zakończyli moi wielcy rywale ze Stanów Zjednoczonych – nikt nigdy się nimi nie zajmował. Jeden nadal pozostał w sporcie, drugi zaś świetnie realizuje się w bankowości. Zawsze powtarzałem, że mój okres dzieciństwa zakończył się dopiero z chwilą zakończenia kariery sportowej. Analogia jest uderzająca, bo i w dzieciństwie, i podczas uprawiania sportu zawsze ktoś się nami zajmuje, pomaga. Aż tu nagle kariera się kończy i trzeba radzić sobie samemu. Polskich sportowców trzeba uczyć samodzielności.

**Urszula Włodarczyk:** To prawda, że sportowców można byłoby świetnie wykorzystać w służbach mundurowych. Jesteśmy silni, wytrenowani, odporni na stres. Te walory mogą być bardzo przydatne w wojsku, policji czy straży. Oczywiście znam także byłych sportowców, którzy świetnie radzą sobie w bankowości, firmach komputerowych czy marketingu, często na wysokich stanowiskach.

Ja wybrałam inną drogę: będąc czynnym zawodnikiem, studiowałam na wrocławskiej AWF, a po zakończeniu studiów pracowałam nadal na uczelni jako asystent, prowadziłam zajęcia ze studentami. Cały czas oczywiście byłam siedmioboistką, reprezentantką Polski na mistrzostwach i olimpiadach. Nie była to łatwa droga, ale wybrałam ją świadomie.

**Artur Siódmiak:** Umiesz liczyć – licz na siebie. Sportowiec jest jak *tabula rasa*. Po 20 latach kariery sportowej potrafimy jedynie trenować, nie mamy żadnego doświadczenia zawodowego. A przecież sportowiec może być dobrym pracownikiem, chociażby korporacyjnym. Dobrze radzimy sobie ze stresem, który towarzyszy zarówno sukcesom, jak i porażkom. Łatwo przyswajamy nowe rzeczy i pokonujemy trudności. Dobrze byłoby, aby powstał system umożliwiający odbycie stażu w różnych firmach, prywatnych czy też państwowych.

**Sebastian Świdorski:** Państwo powinno dawać wędkę, a nie rybę. Powinno stwarzać możliwości. I ten proces powinien zacząć się już w szkole. Polski Związek Piłki Siatkowej realizuje program upowszechniania sportu wśród dzieci i młodzieży, tworząc Siatkarskie Ośrodki Szkolne. Do współpracy zaproszono byłych siatkarzy, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem zawodniczym na najwyższym poziomie wspierali nauczycieli WF i trenerów szkolnych.

**AM:** Czy wspierał państwa doradca lub menedżer, który pomagał w prowadzeniu kariery sportowej i potrafił odpowiedzieć, co robić po jej zakończeniu?

**Urszula Włodarczyk:** Od razu na początku mojej drogi sportowej miałam wielkie szczęście trafić na takich trenerów, którzy pilnowali, abym nie zawałiła szkoły. Na każde zgrupowanie szkoły musiała wyrazić zgodę. Uczelnia również była powiadamiana o moich startach, dostawałam zgodę na przesunięcie sesji egzaminacyjnej. Ale znam i złe przykłady, kiedy trener potrafił postawić zawodnikowi ultimatum: albo trenujesz, albo studiujesz. Takie postępowanie jest być może zrozumiałe w przypadku zawodnika klasy mistrzowskiej z szansami na medale. Ale wobec młodych zawodników jest niedopuszczalne i ogranicza ich wszechstronny rozwój.

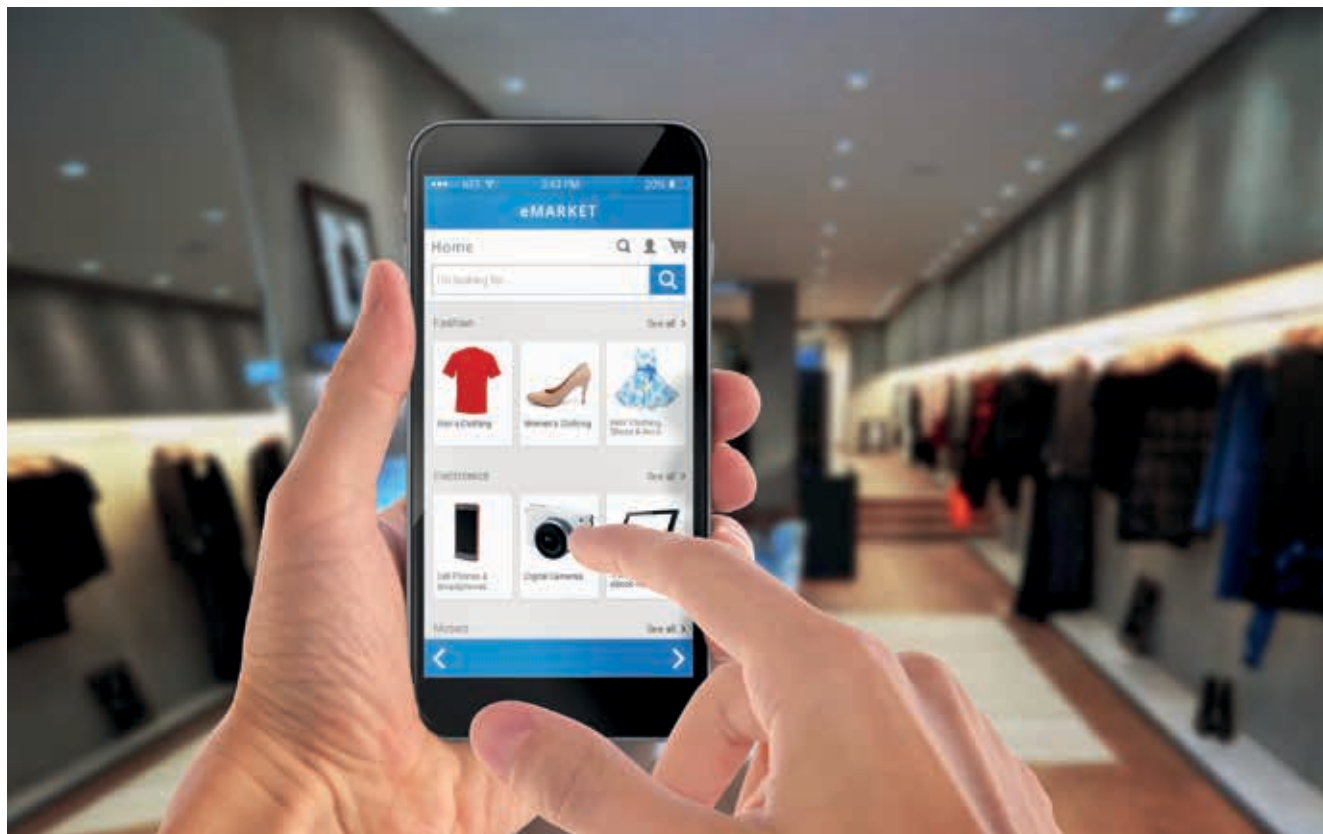
**Sebastian Świdorski:** Jeżeli u sportowca pojawiają się spore pieniądze, natychmiast wyrastają jak grzyby po deszczu doradcy i „przyjaciele”, którzy obiecują je odpowiednio zainwestować i dopilnować tej inwestycji.

„skoro 300 dni w roku spędzasz poza domem”. W ten sposób fiaskiem zakończyły się cztery z moich pięciu projektów. Jeżeli chcesz odnieść sukces w biznesie, musisz sam wszystkiego pilnować. Trzeba pamiętać, że pieniądze mogą się szybko pojawić, ale mogą jeszcze szybciej zniknąć. Dobry doradca, prawdziwy przyjaciel, rzetelny trener powinien wbijać to do głowy młodemu sportowcowi. Kariera nie trwa całe życie, a czasem może niespodziewanie się zakończyć, choćby z powodu kontuzji.

**Krzysztof Przybył:** Podsumowując nasze spotkanie, chciałbym podkreślić, jak ważne jest uświadamianie sportowcom, szczególnie tym odnoszącym międzynarodowe sukcesy, że życie nie kończy się wraz z zakończeniem kariery sportowej i warto mieć plan na następny etap. Należy również zastanowić się, kto powinien współpracować ze sportowcem w tym względzie. Warto byłoby uruchomić program z udziałem Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz Polskiego Komitetu Olimpijskiego, w ramach którego w sposób usystematyzowany i planowy mistrzowie olimpijscy mogliby budować swoje kariery pozasportowe, z korzyścią dla promocji sportu wśród młodzieży i aktywności fizycznej społeczeństwa.

Życie  
nie kończy się wraz  
z zakończeniem  
kariery sportowej  
i warto mieć plan  
na następny etap.

# E-commerce w Polsce



© FOTOLIA

**Marlena Syliwoniuk**

**W**edług danych Eurostatu wartość eksportu Polski wzrosła w roku 2015 w stosunku do roku poprzedniego o 7,8 proc. i wyniosła 178,8 mld euro. Wartość eksportu wszystkich krajów Unii Europejskiej (EU-28) w 2015 r. wyniosła 1,79 bln euro (5,1 proc. więcej w stosunku do roku poprzedniego). Są to dane dotyczące zarówno eksportu tradycyjnego, jak i będącego wynikiem działań w obszarze e-commerce. Łatwy dostęp do Internetu, szeroki wybór towarów, gwałtowny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych to tylko niektóre przyczyny wzrostu znaczenia sektora handlu elektronicznego. Do zwiększenia popularności zakupów w Internecie doprowadziły także postępujące procesy globalizacyjne, optymalizacja czasu i wysiłku potrzebnego do dokonania zakupów, możliwość wyboru spośród oferty sprzedawców z całego świata, zamiłowanie konsumentów do różnorodności.

Zgodnie z definicją handel to „dział gospodarki narodowej wyodrębniony w społecznym podziale pracy, którego zadaniem jest dokonywanie ruchu dóbr materialnych między podmiotami w sferze produkcji oraz ze sfery produkcji do sfery konsumpcji

za pomocą wymiany towarowej, realizowanej przez akty kupna-sprzedaży”<sup>1</sup>. Powyższa definicja nie uwzględnia m.in. handlu usługami i treściami cyfrowymi. Czym jest zatem e-handel i czym właściwie różni się handel internetowy od handlu konwencjonalnego? Według definicji Głównego Urzędu Statystycznego e-commerce to „transakcje przeprowadzone przez sieci oparte na protokole IP i przez inne sieci komputerowe. Towary i usługi są zamawiane przez te sieci, ale płatność i ostateczna dostawa zamówionego towaru lub usługi mogą być dokonane w sieci lub poza siecią. Transakcje mogą być dokonywane pomiędzy przedsiębiorstwami, z osobami indywidualnymi, instytucjami rządowymi lub innymi organizacjami prywatnymi i publicznymi. Zamówienia otrzymane przez telefon, telefaks lub e-mail nie są elementem e-handlu”. Prostsza definicję proponują eksperci z Laboratorium Gospodarki Cyfrowej Uniwersytetu Warszawskiego (DELab UW) w raporcie

<sup>1</sup> Definicja pochodzi z Encyklopedii PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/handel;3909887.html> (dostęp: 18.10.2016 r.).

„Cyfrowa transformacja MŚP. Polska”, zgodnie z którą e-handel jest to „transakcja sprzedaży lub zakupu usług czy towarów przy użyciu sieci komputerowej”.

E-commerce rozwija się w Polsce dynamicznie, jednakże nadal udział sprzedaży przez Internet w całkowitej sprzedaży jest mniejszy niż w krajach tzw. starej Unii. Według danych przedstawionych przez firmę eMarketer sprzedaż detaliczna przez Internet w 2015 r. wzrosła w Polsce o 21 proc. Zgodnie z raportem „E-commerce w Polsce w 2015. Gemius dla e-commerce Polska” Polski rynek handlu internetowego w 2015 r. był wart 27 mld zł<sup>2</sup>. Eksperti Sociomantic Labs prognozują, że wartość rynku e-commerce w Polsce w 2016 r. może wynieść aż 36 mld zł<sup>3</sup>. Jest to dość duży rynek, na co wskazuje liczba gospodarstw domowych z dostępem do Internetu (9,4 mln). Według raportu DELab UW „Cyfrowa transformacja MŚP. Polska” tylko 9 proc. firm z sektora MŚP w Polsce prowadzi sprzedaż przez stronę internetową lub aplikację (w porównaniu do 16 proc. działających w tym modelu firm w UE). Częściej przy użyciu strony internetowej lub aplikacji sprzedają duże przedsiębiorstwa (zatrudniające ponad 250 pracowników) z Polski – 18 proc. Jednakże jest to nadal znacznie mniej niż w EU-15<sup>4</sup>, gdzie w ten sposób sprzedaje prawie co trzecia duża firma. Warto dodać, że polskich konsumentów cechuje przywiązanie do zakupów w krajowych e-sklepach – według autorów badania 54 proc. osób posiadających dostęp do Internetu kupuje w polskich e-sklepach. Tylko 13 proc. polskich konsumentów wybiera zakupy w zagranicznych sklepach internetowych. Preferowanie e-sklepów krajowych może być spowodowane m.in. brakiem zaufania do zagranicznych systemów płatności, wysokimi kosztami przesyłek transgranicznych, brakiem polskich wersji językowych sklepów zagranicznych czy obawą związaną z koniecznością zapłacenia dodatkowych opłat celnych w przypadku towarów pochodzących ze sklepów internetowych spoza terenu Unii Europejskiej. Według danych Eurostatu jedynie co dziesiąte polskie przedsiębiorstwo zatrudniające powyżej 10 osób sprzedaje poprzez elektroniczne kanały dystrybucji (takie jak strona internetowa, aplikacja lub elektroniczna wymiana danych – EDI). Wynik ten powoduje, że Polska zajmuje dopiero 22. miejsce w rankingu krajów UE sprzedających online. Najwięcej przedsiębiorstw prowadzi sprzedaż online w Irlandii (33 proc.) oraz Szwecji i Danii (ok. 25 proc.). Co istotne, jeżeli za miarę zaangażowania przedsiębiorstw w e-commerce przyjmiemy udział przychodów uzyskanych z e-commerce w ogóle przychodów, okaże się, że sektor polskich małych i średnich przedsiębiorstw (tj. zatrudniających od 10 do 249 osób) wyróżnia się ponadprzeciętnym zaangażowaniem na tle Unii Europejskiej. Według danych Eurostatu udział przychodów

z e-commerce wśród polskich MŚP wynosi 12,8 proc. (w porównaniu do 9,6 proc. w starych państwach członkowskich UE i 8,7 proc. w nowych krajach członkowskich UE).

Jak wynika z raportu DELab UW „Analiza mechanizmu geoblokowania w kontekście różnicowania cen w Unii Europejskiej w transgranicznym handlu elektronicznym. Perspektywa Polski”, możliwości rozwoju współpracy gospodarczej z uwzględnieniem potencjału e-commerce są wykorzystywane w niewystarczającym stopniu przez wszystkie kraje Wspólnoty. Polska jako kraj najbardziej atrakcyjny cenowo spośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej może wykorzystać swoją konkurencyjność cenową i rozwinąć potencjał drzemący w transgranicznym handlu. Autorzy raportu zwracają uwagę na fakt, że tylko 3 proc. producentów w Polsce sprzedaje za granicę przez Internet (w porównaniu do 8 proc. w krajach UE). Ta istotna luka w wykorzystaniu potencjału ukrytego w e-handlu może wynikać z różnic w poziomie wykorzystania możliwości płynących z użycia technologii cyfrowych przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa względem przedsiębiorców z Unii Europejskiej<sup>5</sup>.

Udział handlu internetowego pomiędzy krajami UE jest dość niski. Dlatego też istnieje potrzeba wdrożenia rozwiązań znoszących bariery powodujące taki stan rzeczy. Komisja Europejska zaplanowała i podjęła szereg inicjatyw w celu wdrożenia Jednolitego Rynku Cyfrowego (JRC). W odpowiedzi na zmieniające się realia ekonomiczne, gospodarcze i społeczne postanowiła przygotować pakiet zmian służących pełnemu wykorzystaniu możliwości, które niesie za sobą rozwój rynku e-commerce w poszczególnych państwach członkowskich oraz Unii Europejskiej jako całości. Rynki konwencjonalne przed rozpoczęciem procesów integracji mocno się różniły, zaś rynek sprzedaży internetowej – przed podjęciem prób regulacyjnych – jest we wszystkich krajach zasadniczo podobny. Wzrost wydajności, który może zostać osiągnięty w UE dzięki wprowadzeniu Jednolitego Rynku Cyfrowego, może wynieść (według Komisji Europejskiej) nawet 415 mld euro. Ideą przyświecającą JRC jest stymulacja gospodarki m.in. poprzez usunięcie barier handlowych na poziomie poszczególnych państw członkowskich. Wprowadzenie JRC ma służyć trzem głównym celom: zapewnieniu przedsiębiorcom i konsumentom lepszego dostępu do towarów i usług sprzedawanych w Internecie, tworzeniu lepszych warunków do rozwoju sieci i usług cyfrowych, maksymalizacji wzrostu gospodarczego generowanego przez europejską gospodarkę cyfrową.

Po wprowadzeniu Jednolitego Rynku Cyfrowego przedsiębiorcy prawdopodobnie będą mogli liczyć na szereg udogodnień w prowadzeniu działalności gospodarczej. Już na etapie tworzenia przepisów prowadzone były (i są nadal) szerokie konsultacje społeczne ze wszystkimi grupami interesów. Dotyczą m.in. ochrony danych

<sup>2</sup> Gemius, E-commerce w Polsce w 2015. Gemius dla e-commerce Polska, s.7.

<sup>3</sup> Sociomantic Labs, Barometr e-commerce 2016.

<sup>4</sup> Państwa członkowskie UE przed rozszerzeniem UE w 2004 r.

<sup>5</sup> K. Śledziwska, R. Włoch, D. Zięba, Cyfrowa transformacja MŚP. Polska, DELab UW, 2016, s. 13.



## Priorytetowe zadania stojące przed Komisją Europejską związane z JRC to próba ujednoczenia krajowych systemów VAT oraz wprowadzenie jednolitego europejskiego rejestru przedsiębiorców.

osobowych oraz postępowania związanego z odpowiedzialnością posprzedazową przedsiębiorców. Rozwój rynku e-commerce otwiera przed przedsiębiorcami – niezależnie od wielkości prowadzonej przez nich firmy – szereg możliwości. Rynek internetowy to nie tylko e-sklepy, ale także platformy zrzeszające producentów, ułatwiające im dotarcie do większego grona odbiorców, czy serwisy aukcyjne o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

Priorytetowe zadania stojące przed Komisją Europejską związane z JRC to próba ujednoczenia krajowych systemów VAT oraz wprowadzenie jednolitego europejskiego rejestru przedsiębiorców (European Business Register). Wpłyną one w sposób pośredni na ułatwienie w prowadzeniu e-commerce oraz mogą stanowić dodatkowy czynnik motywujący przedsiębiorców do handlu przy użyciu sklepów internetowych lub aplikacji.

Globalny rynek internetowy to wielokrotnie większe możliwości sprzedaży towarów i usług. Jednakże aby z nich skorzystać, należy zmierzyć się z wieloma wyzwaniami. Zdaniem przedsiębiorców, którzy wypowiedzieli się w ramach podsumowania roku pracy nad JRC, trzy najważniejsze przyczyny powodujące, że wiele przedsiębiorstw nadal pozostaje w trybie offline, to: zbyt wysokie koszty dostawy towarów, zbyt duże koszty związane z zapewnieniem możliwości zwrotu i obsługą gwarancyjną, brak znajomości zasad rządzących e-commerce. Jednocześnie 57 proc. ankietowanych przedsiębiorców podkreśla, że harmonizacja zasad prowadzenia handlu elektronicznego w Unii Europejskiej doprowadziłaby do pełniejszego wykorzystania jego potencjału.

Według danych Eurostatu w 2015 r. polscy przedsiębiorcy, zatrudniający ponad 10 osób, sprzedający w sieci jako największe bariery w rozwoju e-handlu wskazują problemy logistyczne. Przepisy pocztowe w krajach UE regulują tzw. dyrektywy pocztowe. Zapisy w nich zawarte określają minimalne standardy jakościowe oraz liberalizują rynek. Prowadzi to do zmonopolizowania rynków krajowych przez operatorów działających lokalnie, co podkreślają eksperci DELab UW w raporcie „Analiza mechanizmu geoblokowania w kontekście różnicowania cen w Unii Europejskiej w transgranicznym handlu

elektronicznym. Perspektywa Polski”. Ze względu na koszty dostosowania do różnych przepisów w różnych krajach tylko największe firmy kurierskie decydują się na działalność na wielu rynkach. W raporcie przeanalizowano ceny przesyłek standardowych o wadze do 3 kg i wartości ubezpieczenia do 100 euro w 11 krajach Unii Europejskiej. Koszty przesyłek cechuje bardzo duże zróżnicowanie. Ponadto trudne jest wskazanie przyczyn tak znacznych różnic cenowych.

Obserwujemy relatywnie tanie przesyłki na duże odległości (np. z Węgier do Holandii), z drugiej zaś strony relatywnie drogie do krajów sąsiednich (np. z Belgii do Holandii – 27,60 euro). W analizowanym przez ekspertów DELab UW zestawieniu najdroższe okazuje się nadanie przesyłki z Polski do Włoch – koszt wynosi prawie 30 euro. Brak jednolitych zasad panujących na rynku usług pocztowych i przesyłek kurierskich z pewnością jest jedną z barier uniemożliwiających dalszy rozwój handlu internetowego w Polsce. Istotną barierę stanowi również nieprzystosowanie dóbr i usług do sprzedaży z wykorzystaniem kanału elektronicznego. Około 17 proc. ankietowanych firm uważa, że koszty rozpoczęcia sprzedaży są zbyt wysokie w porównaniu z potencjalnymi korzyściami. Jest to związane m.in. ze zróżnicowanymi systemami VAT oraz koniecznością spełnienia wymogów formalnych. Warto zauważyć, że aż ok. 10 proc. ankietowanych firm litewskich uważa, że koszt rozpoczęcia sprzedaży jest zbyt wysoki w odniesieniu do potencjalnych zysków. Podobnie oceniane są trudności związane z systemami płatności i kwestiami dotyczącymi bezpieczeństwa technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i ochrony danych (są przeszkodą dla 15 proc. przedsiębiorców).

Wśród przedsiębiorstw niesprzedających online i zatrudniających powyżej 10 osób (tak samo jak w przypadku firm sprzedających) największą barierą stanowi nieprzystosowanie dóbr i usług do sprzedaży online. Spośród firm polskich, litewskich i duńskich to polscy przedsiębiorcy wskazują najczęściej na problemy logistyczne. W następnej kolejności (podobnie jak przedsiębiorcy sprzedający w sieci) wskazują na wysokie koszty uruchomienia sprzedaży elektronicznej w stosunku do potencjalnych korzyści. Są w tej kwestii jednak większymi optymistami niż przedsiębiorcy z Danii. Dalej podkreślają problemy związane z bezpieczeństwem technologii ICT i ochrony danych, płatnościami oraz ramami prawnymi.

Dalszy rozwój technologii ICT jest nieunikniony. Wejście na rynek elektroniczny, pomimo trudności z tym związanych, może stanowić szansę na umocnienie się pozycji firmy, zwielokrotnienie rynków zbytu, liczby klientów, a w konsekwencji także i zysków. Dlatego też skuteczne działanie na rynku e-commerce może okazać się kluczowe dla funkcjonowania wielu firm w przyszłości. Warto podjąć to wyzwanie!

Marlena Syliwoniuk – analityk DELab UW. Zajmuje się zagadnieniami związanymi z Jednolitym Rynkiem Cyfrowym, TTIP oraz czwartą rewolucją przemysłową. Interesuje się problematyką integracji gospodarczej, a w szczególności jej związkiem z gospodarką cyfrową.

# Trzeba się spiąć i **budować firmy globalne**



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

O randze polskich innowacji, patologich w finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych oraz o wizytach startupowców w Pałacu Prezydenckim z **Arturem Kurasińskim** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Branża internetowa w Polsce to cały szereg zjawisk. Różne gremia mówią o startupach, e-commerce, spółkach innowacyjnych, firmach internetowych. Czy jest pan za tym, by w kręgu wymienionych dziedzin obowiązywała ścisła kategoryzacja?

**Artur Kurasiński:** To faktycznie trudne zagadnienie. Dziś nikt o zdrowych zmysłach nie kruszy kopii w kwestii definicji. Dziennikarze oczywiście cały czas dociekają, co jest startupem. Przyjmuje się, że o startupach mówi się przede wszystkim w kontekście branży technologicznej. Raczej nie będziemy mówili o startupie w przypadku kiosku z warzywami, lecz użyjemy tego określenia w odniesieniu do firmy, która zajmuje się tworzeniem oprogramowania dla wirtualnej rzeczywistości. Amerykańscy teoretycy i praktycy przede wszystkim akcentują fakt, że startup musi szybko rosnąć i musi mieć unikalny model biznesowy. W Polsce jest chyba trochę inaczej, po prostu w kategorii startupu mieszczą się wszystkie firmy, które są związane z branżą technologiczną, tworzą usługi i produkty, są również w stanie szybko je rozwijać; można mieć startup związany z e-commerce, z modą, z aplikacjami itd. Jest to bardzo pojemna kategoria. Wbrew pozorom nie dla każdej firmy jest korzystne, by nazywać ją startupem, zaś część firm przypisuje sobie tę etykietkę

nico na wyrost, by zaistnieć w mediach czy na imprezach branżowych. Istotne są też wielkość i etap rozwoju, choć niektóre firmy amerykańskie wyceniane na dziesiątki milionów dolarów uważają się za startupy i cały czas publikują informację, że są startupami. Ja uważam, że status startupu do pewnego momentu nobilituje, ale potem trzeba wyrosnąć z krótkich majteczek i mówić o sobie, że jest się raczej firmą, która ma swoją strukturę, obowiązki itd.

**KB:** Na podstawie publicystyki trudno sobie wyrobić pogląd na miejsce polskich startupów w światowym rankingu. Niektóre publikacje sytuują nas na szarym końcu, a inne sugerują, że mamy potencjał, by być liderem w branży. Jak jest naprawdę?

**AK:** Absolutnie nie jesteśmy liderem. Osiągamy poziom globalny jedynie w poszczególnych małych projektach, które dla nas są powodem do dumy, zaś w skali świata są zupełnie pomijalne. Na pewno Polacy wyspecjalizowali się w kilku kategoriach; jesteśmy niezli w dziedzinie gier, mamy dobre zaplecze związane z tzw. hardware'em, czyli produkcją fizycznych przedmiotów o wysokim natężeniu technologii, np. bitcoinów czy okularów VR. Natomiast powiedzmy sobie szczerze – poziom finansowania w Polsce czy nawet w Europie

jest wielokrotnie niższy niż w amerykańskich ośrodkach, które są wymieniane jednym tchem jako te z największym zagęszczeniem inwestorów. Nie chodzi już nawet wyłącznie o słynną Dolinę Krzemową, ale również o Nowy Jork, Seattle i kilka innych miast. Zaś naszą specyfiką i niewątpliwym atutem jest to, że mamy ogromny zasób ludzi, którzy są kształceni jako inżynierowie, deweloperzy, programiści. Ci ludzie są w stanie wchodzić w struktury różnych podmiotów, spółek i budować ich wartość. Jednak to nie znaczy, że jesteśmy jakoś specjalnie predestynowani do tego, żeby stworzyć kolejnego Facebooka, Skype'a czy Google'a. U nas nie ma odpowiedniego środowiska, niezbędnego do wejścia na poziom globalny i konkurencji z największymi, przede wszystkim amerykańskimi firmami. Dziś pierwsi w peletonie są Amerykanie, trochę gonią ich Koreańczycy, zaś wszystkich za chwilę przegonią Chińczycy. W Polsce finansowanie w 90 proc. opiera się na środkach z Unii Europejskiej. Zatem to właśnie państwo, które te środki posiada i nimi dysponuje, jest odpowiedzialne za sukces polskich startupów. Nic się w tej sprawie nie zmieni w najbliższym czasie, bowiem prywatni inwestorzy nie chcą finansować na wstępnym etapie takich podmiotów. Im zależy, by wchodzić do dojrzałych spółek, które weszły na rynek i coś udowodniły. To jest największy problem, jaki istnieje w Polsce i Europie: brakuje woli ponoszenia ryzyka. Wiele spółek mogłoby zrobić coś fajnego, pomysły są często rewolucyjne, jednak nikt nie chce dać im szansy. Wystarczy wspomnieć przykład niebieskiego lasera czy kilku innych wynalazków – gdyby powstały w USA, ich twórcy byłiby noblistami z bardzo dużą ilością zer na koncie. U nas najlepsze pomysły przepadają. Nie ma zbyt wielu prywatnych inwestorów, którzy mogliby konkurować z kwotą kilkuset miliardów euro, czyli z dofinansowaniem przyznawanym przez UE. W rezultacie w Polsce startup kojarzy się z fajnym pomysłem na życie, natomiast nie idą za tym komercjalizacja i realne pieniądze. To jest właśnie brakujące ogniwo, z którym nie ma problemu w Stanach czy choćby w Izraelu.

**KB: Co zatem blokuje rozwój: brak dojrzałości w startupach czy brak instytucji, struktur, a przede wszystkim finansowania?**

**AK:** Wszystko po trochu. Pieniądze, które są łatwe do pozyskania, korumpują. Wiele polskich pomysłów świetnie wygląda na papierze. Widać to szczególnie, gdy przeanalizuje się projekty PARP czy NCBR. Jednak z czasem okazuje się, że kilka kartek ze świetnie opisanym pomysłem nie ma nic wspólnego z jego faktyczną realizacją. W wielu przypadkach dochodzi do przepalania kasy. Ludzie w Polsce nauczyli się, jak pozyskiwać tanie pieniądze od państwa. Natomiast nie ma przekonania, że faktycznie trzeba się po te pieniądze schylić wtedy, kiedy mamy coś ciekawego do zaprezentowania. Zdaniem wielu startup to po prostu ciekawy sposób na życie dzięki środkom z UE, agend rządowych itp., kilka lat spokoju, bez konieczności podejmowania jakichś prac zarobkowych. Mamy niedojrzały system, obciążony podstawowym błędem – napływ gotówki nie jest skorelowany z realiami ryn-

kowymi. Mamy kiepskich „rozprowadzaczy” pieniędzy unijnych, którzy w żaden sposób nie ponoszą odpowiedzialności za wynik. Kręgosłupem gospodarki innowacyjnej powinny być prywatne pieniądze. Odpowiedzialność za stopę zwrotu z inwestycji powinna spoczywać na biorącym. Kiedy sprzeniewierzy te środki, ma sprawę karną, łąduje w areszcie i na zawsze wypada z obiegu.

**KB: Zły pieniądz publiczny wypiera dobry pieniądz inwestorów?**

**AK:** Zgadza się. Niektórzy mówią, że to jest komunizm, że mamy tutaj do czynienia z rozdawnictwem. Ludzie powinni się wykazać superinnowacyjnością, a kończy się na przepisywaniu tabel, hakowaniu systemów, oszukiwaniu urzędnika i w rezultacie otrzymaniu niezłych pieniędzy na kilka osób w skali dwóch lat (najczęściej jest to po pierwszym roku, maksymalnie po 18 miesiącach, kilkaset tysięcy złotych, raczej bliżej miliona). To korumpuje. Ludzie nie są nastawieni na efekt końcowy, na opracowanie nowej technologii czy produktu. Myślą raczej o tym, by dobrze się zabezpieczyć na wypadek dociekliwości urzędnika akceptującego projekt i rozliczającego faktury. Dopóki nie odetniemy się od patologicznego myślenia i nie zmienimy proporcji środków, dopóty nie przekonamy się, czy ten nasz ekosystem polski ma rację bytu. Mamy oczywiście sprawnych deweloperów, którzy wyjeżdżają na Zachód i pracują w Google'u, Apple'u, Facebooku. Lecz czy jesteśmy dobrymi sprzedawcami, marketerami? Czy jesteśmy w stanie robić dobrze rzeczy, które są w jakimś stopniu zauważalne? Nikt dziś nie potrafi jeszcze odpowiedzieć na takie pytanie.

**KB: Jaki jest udział szeroko pojętych startupów i firm internetowych w polskiej gospodarce? Mam na myśli udział ekonomiczny, ale także wizerunkowy.**

**AK:** Polska chciałaby się pochwalić, że jesteśmy superinnowacyjni. Ale bez przesady! Cała branża internetowa, która ma dobrą passę i na którą wszyscy chcą się załapać, jest warta 2 mld zł. Wypada zatem dość słabo w porównaniu z wartością sprzedaży Biedronki czy obrotów Orlenu. Nie ma co zakrzywiać rzeczywistości – branża internetowa nie jest znaczącą częścią PKB. Obecnie kapitalizacja żadnej z polskich firm startupowych nie przekracza sumy 100 mln zł. Na pewno będziemy w najbliższym czasie świadkami kilku przejęć, kilka polskich firm zostanie kupionych, ale to nie wskazuje na jednoznaczny trend, że rynek idzie w górę. Niestety, jesteśmy krajem, który jest przede wszystkim kojarzony z produkcją koszy wiklinowych, jabłek, różnego typu produktów związanych z branżą żywnościową czy choćby ze stolarką okienną, będącą prawdziwą polską specjalnością. Dziś dużo więcej skojarzeń z innowacyjnością przywodzą na myśl takie kraje, jak Ukraina, Rosja czy Izrael – tam są duże projekty i realne sukcesy. W pewnym sensie wielkość kraju to nasze przekleństwo. Jest nas 38 mln, co skłania wiele firm, by trzymać się rodzimego rynku. Nawet język wciąż jest pewną barierą przed podjęciem ekspansji. Parę firm kilkunastoosobowych tu

przetrwają. Ale żeby wyjść na rynek zewnętrzny, trzeba konkurować z największymi, trzeba mieć ogromny kapitał. Jeśli startuję w Polsce z biznesem, który może uzyskać status globalny, lecz potrzebuję na to kilku milionów dolarów, to zanim dojdę do momentu, gdy ktoś mi te pieniądze zaoferuje, minie kilka lat. W tym samym czasie w Dolinie Krzemowej człowiek zaraz po studiach, posiadający zerową wiedzę o biznesie, pójdzie do funduszu i podczas pierwszej rozmowy otrzyma milion dolarów. Więc ja będę od razu kilka lat do tyłu. A kilka lat w tej branży oznacza, że mój produkt będzie rodem z XIX w. Tak to niestety wygląda. Jeżeli chcemy mieć dobrą firmę, szybko rosnącą, z ogromnym potencjałem, z możliwościami wzrostu do poziomu globalnego, to trzeba skorzystać z ekosystemu innego niż polski. Patriotą można być, ale ja mogę konkurować tylko i wyłącznie wtedy, kiedy mam odpowiednią ilość dolarów na koncie, a to zapewni jedynie inwestor ze Stanów albo Europy Zachodniej.

**KB:** Trwa moda na startupy, jednak niedawno kilku znaczących polskich przedsiębiorców stwierdziło, że zachwyty nad nimi jest nadmierny i nieuzasadniony, że nie każdy startup ma realną biznesową wartość.

**AK:** W tym kontekście broniłbym startupów. Większość krytycznych uwag generują ludzie, którzy nie mają pojęcia o budowaniu nowoczesnego biznesu, mają za to peerelowski rodowód i dla nich jest kluczowe, by nie dopuścić młodych i być monopolistami. Te osoby nie rozumieją, jak świat pędzi do przodu. Kilka lat temu wszyscy powątpiewali w to, że kiedykolwiek pojedziemy autonomiczną taksówką. Dziś taki pojazd już jest na drodze, choć jeszcze siedzi w nim kierowca, który monitoruje działanie systemu. Obecnie postępu nie liczy się w latach, tylko w miesiącach. Ci, którzy zbudowali swoje bogactwo na wizjach minionych czasów, jak np. pan prof. Filipiak oraz osoby w podobnym wieku i o podobnej pozycji w branży, będą oczywiście powątpiewali. Nie dopuszczają bowiem myśli, że w ciągu kilku lat można zbudować firmę większą niż ich, ale tak się dzieje na całym świecie. Są firmy, które nie mają jeszcze pomysłu na swoją formę prawną, mieszczą się w kilku pokojach, a mają potencjał większy niż Asseco czy Comarch – dlatego że nie sprzedają na godziny pracy specjalisty, ale sprzedają usługę, z której zechcą skorzystać miliardy ludzi na całym świecie. Zatem startupy to zdrowy trend, świetnie się wpisuje w gen przedsiębiorczości Polaków. Tylko trzeba spaść tyłek i zacząć budować firmy konkurencyjne w skali globalnej. I tu pojawia się problem z inwestorem. Woli on zaangażować się finansowo w hurtownię alkoholu, bo zna marżę, popyt i umie przewidzieć zyski. Nie zdecyduje się zaś zainwestować w przemysł kosmiczny czy znalezienie lekarstwa na raka, ponieważ potrzeba potężnych środków, a poza tym ryzyko jest wielkie, w ogóle nie wiadomo, czym zakończy się taki projekt. Ja tę obawę rozumiem, ale też śmieję się z niej. Innowator zawsze miał do czynienia z osobami, które mówią, że niemożliwy jest postęp, a tu przychodzi ktoś, kto wymyśla telefon, kocioł parowy, broń prochową itd. Nagle okazuje się, że postęp dzieje się cały czas, on się nie zatrzymuje. Coraz szybciej do konsu-

mentów trafiają wynalazki, które jeszcze kilka miesięcy temu były na deskach kreślarskich. Teraz potrzebni nam są nowi przedsiębiorcy – ryzykujący i wszystko stawiający na jedną kartę. Jeśli ich nie będzie, czeka nas jedynie praca w oddziałach zachodnich firm. Trzeba zatem trzymać kciuki i popierać branżę startupową.

**KB:** Jak pan ocenia „inicjatywę pałacową”, czyli cykliczne spotkania prezydenta Dudy z branżą startupową?

**AK:** Na pewno jest to inicjatywa polityczna, bez dwóch zdań. Kancelaria Prezydenta chciała zapunktować PR-owo i to się udało. Ja również otrzymałem zaproszenie, jednak nie poszedłem, bo nie popieram polityki obecnego rządu ani prezydenta, w związku z tym nie chciałem w jakiś sposób „twarzować” temu przedsięwzięciu. Natomiast samą inicjatywę popieram, dlatego że niezależnie od tego, kto rządzi, wsparcie władzy może przyspieszać dobre procesy rozwojowe. W tym kontekście ciekawą postacią jest minister Mateusz Morawicki. Nie zgadzam się z większością jego poglądów, jednak potrafię docenić generalną zmianę podejścia rządu do przedsiębiorczości. Czy to oznacza, że pójdzie do Pałacu Prezydenckiego i prezentowanie startupów przed prezydentem Dudą jest czymś obciachowym? Jeżeli patrzymy na to jak na inicjatywę polityczną, to pewnie tak, dlatego część osób się nie zgłosiła. Jednak z drugiej strony może to być wzmacniające dla pewnych ciekawych firm i dobrych pomysłów. Na Zachodzie bardzo mile widziane jest wsparcie biznesu poprzez zaangażowanie strony rządowej. Żaden z prezydentów czy premierów nie waha się jeździć po całym świecie i lobbować za jakąś branżą, dlatego że to są konkretne pieniądze dla budżetu generowane poprzez podatki. W Polsce od zawsze istnieje dziwna niechęć do przestrzeni na styku władzy i biznesu, ucieka się od niej, traktuje jak morowe powietrze. Myślę, że jest wiele firm, dla których udział w takim spotkaniu w Pałacu Prezydenckim jest wręcz niezbędny. Jeżeli potrafią przekonać to, że jest ono organizowane akurat za kadencji Andrzeja Dudy – pewnie przyniesie im korzyści. Ktoś inny jednak może powiedzieć, że niefajnie by było startować z taką inicjatywą za Bronisława Komorowskiego, ktoś inny – że za Lecha Kaczyńskiego czy Aleksandra Kwaśniewskiego itd. Odrzucając paradygmat polityczny, muszę przyznać, że cenię dobre i bardzo skuteczne lobby środowiska startupowego realizowane przez Fundację Startup Poland Elizy Kruczkowskiej. Faktem jest, że spotkania branży z prezydentem zadziały się teraz, zaś przez ostatnie 10–15 lat politykom nie przyszło do głowy, żeby otaczać się młodymi przedsiębiorcami, którzy nie są płatnikami na poziomie KGHM-u czy Orlenu. Bo i po co? Nie dadzą zarobić, nie wciągną do swoich spółek, nie można się w ich blasku ogrzać. Ta inicjatywa jest fajna również dlatego, że być może kolejny prezydent nie będzie się wahał jej kontynuować.

Artur Kurasiński – współtwórca narzędzi Fokus oraz Muse. Współtwórca cyklu spotkań dla przedsiębiorców Aula Polska oraz konkursu Aulery. Prowadzi vloga „Seria z AK74”. W roli mentora uczestniczy w wydarzeniach Seedcamp, Labstar, DemoCamp, Intel Challenge i Startup Fest.





# Jak ugryźć 34 miliony dolarów

O polskiej spółce na globalnym rynku, sposobach na pozyskanie bogatych inwestorów i o humanistycznej misji firmy technologicznej z **Michałem Pękałą** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Niewielu firmom udaje się przejść od start-upu do dojrzałej organizacji. Zaś sukces waszej działalności znajduje konkretne odzwierciedlenie – w skali projektów, strukturze, przychodzie.

**Michał Pękała:** Początki projektu Znanylekarz.pl to 2012 r. i 10 osób w biurze przy ul. Bitwy Warszawskiej, współdzielonym z GoldenLine. Zanim doszliśmy do pozycji globalnego lidera w zakresie umawiania wizyt lekarskich online, musieliśmy stawić czoło wielu wyzwaniom. Jedno się nie zmieniło: nadal mówimy o sobie „startup”, chociaż jesteśmy obecni na ponad 30 rynkach, czterech kontynentach, mamy stacjonarne biura w Warszawie, Barcelonie, Rzymie i Istambule. Kluczem do prawidłowego rozwoju firmy, która się rozrasta i działa w różnych miejscach Europy czy świata, jest przede wszystkim zbudowanie silnego i najlepszego zespołu, który każdego dnia robi wszystko, żeby usprawniać produkt i dostarczyć jeszcze lepszą jakość jego odbiorcom. Ważne jest także zachowanie koleżeńskich relacji na każdym szczeblu i traktowanie pracowników jak ludzi, a nie adresy e-mailowe.

**KB:** Ale taka sytuacja jest możliwa tylko do pewnego etapu rozwoju. Później zaczynają działać zewnętrzne firmy rekrutacyjne, wielopoziomowe zarządzanie i polityka korporacyjna.



© ZIMNYLEKARZ.PL

**MP:** My właśnie unikamy wszystkiego, co korporacyjne! Praktycznie nie korzystamy z usług zewnętrznych head hunterów, bo dla nas ważne jest, aby każda osoba, która dołącza do firmy – czy to na stanowisko szefa projektu, czy pracownika w dziale fakturowania – pasowała do istniejącego zespołu i dobrze czuła się w nieformalnej atmosferze, jaka u nas panuje. Zadowolone muszą być obie strony: firma i pracownik. Gdybyśmy przyjęli kogoś, kto bardzo potrzebuje korporacyjnych ram i chodzenia pod krawatem, to pewnie taka osoba czułaby się u nas co najmniej dziwnie.

**KB: Pracowników zatrudnia sam zarząd?**

**MP:** Mamy własny zespół HR, który działa w kilku krajach. Co jakiś czas wszyscy się spotykają, aby wspólnie popracować i omówić najważniejsze problemy. Szef naszego działu HR pół dnia spędza na rozmowach via Skype z ludźmi z Rzymu, Barcelony, a czasem z innych kontynentów. Pamiętam, że kiedy testowaliśmy nasz projekt w Chile, to jednym z głównych problemów było przesunięcie czasowe o 4–5 godzin. Aby porozmawiać z Pablem, naszym chilijskim współpracownikiem, trzeba się było najpierw umówić, kto pracuje w nocy – czy on, czy ktoś od nas.

**KB: Czy w ramach waszej działalności międzynarodowej pojawiały się różnice kulturowe, które były zaskoczeniem?**

**MP:** Nie są to jakieś ekstremalne kwestie, ale porównując na przykład nasze biura w Warszawie i Stambule, widzimy, że w Warszawie zdecydowanie łatwiej zbudować bezpośrednio, partnerskie relacje pomiędzy pracownikami. U nas nikogo nie dziwi, że szef przychodzi do pracy w bluzie z kapturem i w trampkach. Dla przykładu w Turcji w zachowaniu ludzi zakodowana jest hierarchia, więc w naturalny sposób pracownicy zachowują dystans wobec przełożonego.

**KB: Kiedy mówi się o finansowaniu branży startupowej w Polsce, to widać, że inwestorzy angażują niewielkie kapi-**

**tały w porównaniu z tym, co dzieje się na rynku amerykańskim. Jak udało się wam pozyskać 20 mln dolarów z funduszu Target Global?**

**MP:** W pierwszej kolejności warto mieć dobry i przemyślany projekt czy produkt, który będzie się rozwijał i rokował na przyszłość. Potem dochodzi wiele różnych czynników, które mają wpływ na to, że przekonamy do siebie inwestorów i że to nasz projekt wybiorą. Nam się udało, bo mieliśmy pomysł na produkt, który jest skalowany na różne rynki, w tym sensie, że w każdym miejscu na świecie są i będą ludzie, którzy mają potrzebę pójścia do lekarza, otrzymania diagnozy i leczenia. Konieczność znalezienia odpowiedniego specjalisty jest uniwersalna, ale sami na własnej skórze przekonaliśmy się, że zachowania i potrzeby pacjentów różnią się na poszczególnych rynkach, więc budowa lokalnego rynku zdrowia nigdy nie jest taka sama. Mimo to udało nam się zaistnieć w kilkudziesięciu krajach na kilku kontynentach, mamy bardzo dobre współczynniki lojalności klienta, więc zainwestowanie w nasz projekt nie wiąże się z dużym ryzykiem. Czasem startupom wydaje się, że mają ciekawy pomysł na biznes, który może funkcjonować w każdych warunkach, ale nieraz okazuje się, że to, co dla nas jest superciekawe, na innym rynku się nie sprawdzi. Oczywiście różna jest skala inwestowanych pieniędzy u nas i w Stanach. My do tej pory w sumie dostaliśmy 34 mln dolarów dofinansowania, a nasz amerykański konkurent tylko w ostatniej rundzie pozyskał 130 mln.

**KB: Czyli dobry produkt to podstawa, aby znaleźć inwestora. Jednak było wiele dobrych produktów, którym nie udało się przebić. Czy ważne są osobiste relacje lub odpowiednia osoba mająca kontakty z inwestorami?**

**MP:** To truizm, co powiem, ale uważam, że każdy etap pozyskania finansowania wymaga ciężkiej pracy. Pierwsza runda była w naszym przypadku najprostsza i najkrótsza, ale też najmniej ryzykowna dla inwestorów. Dla nas okazała się sukcesem, ponieważ

oprócz środków pozyskaliśmy również inwestorów z know-how, którzy mieli duże doświadczenie w obszarze rozwijania różnych serwisów internetowych. Jeden z nich związany był z rynkiem zdrowia i przekazał nam sporo bezcennych rad; zabrzmiało to dziwne, ale dużo uczyliśmy się na cudzych błędach. Od początku jest z nami fundusz Point Nine Capital, który ma doświadczenie we współpracy z serwisami typu SaaS, oferującymi użytkownikowi oprogramowanie na żądanie. Mieliśmy kontakt z innymi start-upami zajmującymi się podobną problematyką, mogliśmy zatem wymienić się doświadczeniami i uniknąć błędów.

**KB:** Duże firmy technologiczne często manifestują swoją misję. Przykładowo Google deklaruje, że chce uczynić świat lepszym. Czy ZnanyLekarz.pl również definiuje cele na tak wysokim poziomie ogólności?

**MP:** Chcemy, aby każdy miał możliwość łatwego znalezienia dobrego lekarza, do którego można się szybko umówić przez Internet. Taka jest nasza misja. Pomimo swobodnej atmosfery panującej w naszych biurach zajmujemy się bardzo poważnymi sprawami. Często dostajemy wiadomości z podziękowaniami od pacjentów, którzy za pośrednictwem naszego serwisu znaleźli najlepszego specjalistę. Portal doceniają także lekarze, którym ułatwiamy pracę, tworząc kalendarz wizyt pacjentów. Dzięki nam udzielają więcej porad, rezerwują więcej wizyt, a to nie pozostaje bez wpływu na ich zarobki.

**KB:** Przez pewien czas portal budził pewne kontrowersje, gdyż umożliwiał niezycyliwym lub konkurencji hejtowanie lekarzy.

**MP:** Takie problemy pojawiają się zawsze, gdy łączy się czynnik technologiczny i ludzki. Zrobiliśmy „gęste sito” umożliwiające filtrowanie opinii. Najpierw są to testy automatyczne, które odrzucają zbyt krótkie, niemerytoryczne wypowiedzi, zawierające wulgaryzmy lub słowa uznawane za obraźliwe. Następnie opinia trafia do zespołu moderatorów, którzy – po weryfikacji – ostatecznie ją zatwierdzają lub zgłaszają uwagi. Wiele komentarzy niesie ze sobą ładunek emocjonalny, bo zwykle po wyjściu z gabinetu albo jesteśmy bardzo zadowoleni, albo odczuwamy zawód, gdyż spodziewaliśmy się czegoś innego, np. większego zaangażowania w naszą sprawę. Te wszystkie emocje widać w opiniach. Dlatego wprowadziliśmy do systemu funkcję pozwalającą pacjentom zweryfikować opinie, które – choć krytyczne – wydają się bardzo merytoryczne, ale np. są zakończone niemerytorycznym epietem. Ideą serwisu nie jest obrażanie innych (lekarzy czy specjalistów), bo to nie pomaga pacjentom. Warto również podkreślić, że w Polsce pozwalamy umieścić opinie tylko tym osobom, które mają konto na Facebooku (prawdziwe, z historią, aktywne) bądź umówiły się na wizytę do konkretnego lekarza za naszym pośrednictwem. Dzięki temu pacjenci nie są anonimowi, nie pozwalamy na hejtowanie, a tym samym minimalizujemy ryzyko pojawienia się krzywdzącej czy złośliwej opinii.

**KB:** Portal ZnanyLekarz.pl to projekt, który stale podlega modyfikacjom.

**MP:** Zgadza się. Nasz serwis najbardziej potrzebny jest w krajach, w których opieka medyczna oparta jest na prywatnych praktykach lekarzy. Wtedy dobrze wpisujemy się w realizację potrzeby znalezienia danego specjalisty, umówienia pacjenta w możliwie najkrótszym terminie, w wybranym przez niego miejscu. Staramy się rozwijać również z myślą o lekarzach. To niewiarygodne, ale większość polskich medyków zapisuje sobie terminy wizyt pacjentów w zeszycie albo w kalendarzu książkowym. Ci bardziej zorientowani technologicznie używają kalendarza w aplikacji Google’a. Dlatego na bieżąco udoskonalamy kalendarze dla lekarzy, aby były one dostosowane do ich potrzeb i ułatwiały im pracę.

**KB:** Jakie są wasze doświadczenia z ekspansji zagranicznej? Czy osiągacie lepsze rezultaty w krajach, w których jest deficyt w systemie opieki medycznej, czy też w krajach rozwiniętych, z dobrze zorganizowaną służbą zdrowia?

**MP:** Na tych rynkach, gdzie system opieki medycznej nie jest idealny, idzie nam zdecydowanie lepiej. Ale nie jest to regułą. Hiszpanię zaliczamy do krajów rozwiniętych, a nasz serwis radzi sobie tam bardzo dobrze. Natomiast okazuje się, że w Czechach, które wydają się krajem podobnym do Polski, system publicznej służby zdrowia jest tak dobrze ułożony, że sektor prywatny nie jest jeszcze rozbudowany.

**KB:** Obecna polityka rządu deklaruje wsparcie dla branży startupów. Czy należy się im szczególne traktowanie?

**MP:** Wszystko zależy od definicji słowa „startup”, od tego, czy każda nowo powstała firma jest startupem, czy tylko firma z branży technologicznej. Moim zdaniem każda młoda firma, niezależnie od branży, w której działa, potrzebuje pomocy na starcie. Przede wszystkim należałoby zminimalizować wszelkie formalności prawno-podatkowe. Podam przykład z naszego podwórka. Niedawno zdecydowaliśmy się przekazać naszym pracownikom część udziałów w firmie i okazało się, że na gruncie prawa polskiego jest to niezwykle skomplikowany proces. Same prace przygotowawcze do tego, żeby można było formalnie przeprowadzić taką operację, trwały prawie trzy miesiące. Ostatecznie się udało, ale nie można powiedzieć o łatwym i pozbawionym formalizmu procesie (co w przypadku startupów bardzo by się przydało). Ważny jest także prosty dostęp do kapitału. Kilka razy korzystaliśmy z funduszy unijnych i nie była to droga usłana różami. Tyle samo czasu, ile poświęciliśmy na zagospodarowanie tych pieniędzy, później musieliśmy stracić na ich rozliczenie.

Michał Pekała współtworzy duży startup DocPlanner.com. Dba o budowanie ruchu i wzrost liczby użytkowników w serwisach grupy (m.in. ZnanyLekarz.pl), działających w 19 krajach. Jest backpackerem, odbył m.in. trzymiesięczną podróż przez Birmę, Kambodżę i Indie.

Zakopane, Krupówki,  
ok. 1936 r.



# Mit Zakopanego

Wielu twierdzi, że przedwojenne Zakopane w niczym nie przypominało obecnego miasta, odwiedzanego rocznie przez 3 mln turystów. Powiada się, że trudno znaleźć magię dawnego Zakopanego we wszechobecnym w naszych czasach tłoku, w zalewie komercji i taniej chińszczyzny. Czy mit Zakopanego to już faktycznie tylko wyświechtane i nieaktualne wspomnienie?

**Wojciech Szatkowski**

**M**it Zakopanego, letniej, a potem także zimowej stolicy Polski, zrodził się w XIX w. W czasach zaborów dzięki „królowi tatrzańskiemu” doktorowi Tytusowi Chałubińskiemu, księdzu Józefowi Stolarczykowi, znakomitemu gawędziarzowi i analfabecie Sabale mała góralska wieś stała się znana wśród polskich inteligentów. Z mitem Zakopanego ściśle związana była fascynacja Tatrami. Najpierw zwiedzano te góry latem, obowiązkowo z przewodnikiem górskim. Zaczynano od dolin, bo turystów było jeszcze niewiele. „Wycieczki bez programu”, organizowane przez Tytusa Chałubińskiego, z Sabalą opowiadającym o „zaśnionym wojsku” przy trzaskającej wiatrze i muzyce, pokazały inteligentom z całego kraju zupełnie inny świat, coś na pograniczu prawdy i legendy. Świat baśniowy i kolorowy, który przyciągał jak

magnes. Zaczęli tu przyjeżdżać i budować sobie domy. W miejscowości tonącej w zieleni pól, na tle niebieskiego nieba, z przepięknym widokiem na całe Tatry. Siermiężnej, ale za to bez tłumów. Co ich przyciągało do tego miejsca? Wolność, bo autonomia zaboru austriackiego pozwalała odpocząć od zniewolenia zaboru pruskiego czy rosyjskiego. Piękne góry i dopełniająca je wyjątkowa kultura górali podhalańskich. Jednych – tych chorych na gruźlicę – ratowały przed śmiercią długie spacerunki i czyste powietrze. Inni włączali się w życie wsi, jak np. Stanisław Witkiewicz, który zaczął projektować wille w stylu zakopiańskim. I chociaż atmosferę tutejszą nazwał Witkiewicz „bagnem”, to kochał Zakopane miłością pięknego człowieka, jakim był. Patrząc swymi niebieskimi oczami na zakopiański świat, widział – jak mało kto – jego zalety i wady. Tutaj wychował się jego



Widok na kolejkę linową  
na Kasprowy Wierch podczas  
zawodów FIS w 1939 r.

© MUZEUM TATRZAŃSKIE (2)



syn, tutaj mieszkała część rodziny. Zakopane zachwycało i innych. Wypoczywał tutaj Henryk Sienkiewicz. Echa jego tatrzańskich sympatii widoczne są w „Potopie” i w „Krzyżakach”. Nad Morskie Oko docierała podczas spacerów piękna Helena Modrzejewska. Walery Eljasz malował obrazy pod wielkim parasolem. Jan Kasprowicz przeżył w drewnianym domu na Harendzie najszcześniejsze lata swojego życia. Inni chodzili w Tatry, których ciągle im było mało. Do tej taternickiej gwardii straceńców należeli: Mieczysław Świerż, Janusz Chmielowski, Jan Gwalbert Pawlikowski, Mieczysław Karłowicz, Mariusz Zaruski, Józef Oppenheim i wielu innych. Czy można się zatem dziwić, że „choroba zakopianiny” tak mocno zawróciła im w głowach, wyracając do góry nogami ich dotychczasowe życie?

Z czasem zaczęli działać tutaj liczni artyści: Stanisław Gałek, Karol Kłosowski, Rafał Malczewski, Roman Olszowski, Kazimierz Brzozowski, Witkacy, Stanisław Sobczyk, Jan Rykała i Stanisław Barabasz. To oczywiście nie wszyscy. Później do tego zacnego towarzystwa dołączyli inni twórcy: Karol Stryjeński – facet z fantazją, projektant skocznii na Krokwi i mauzoleum na Harendzie, Kornel Makuszyński – „słoneczny pan”, Witkacy i Karol Szymanowski. Stanisław Ignacy Witkiewicz „Witkacy” należał do najbardziej charakterystycznych postaci zakopiańskich tamtych lat. Zawsze daleki od nudy (*nursery*, jak mawiał), był świetnym malarzem, pisał dramaty i powieści, tłumaczone na wiele języków, publikował też artykuły na tematy artystyczne i filozoficzne. Napisał traktat o narkotykach. Pod wizerunkiem „wariata z Krupówek” kryła się, dostępna dla przyjaciół, wyjątkowa inteligencja, wyrazista postawa życiowa i niepowtarzalna aura, której wy-

razem było chociażby spojrzenie Witkacego, mające w sobie ostrość i wdzięk, piękno, ale i odrobinę szaleństwa. Jego Firma Portretowa „S.I. Witkiewicz” znana była w całej Polsce, miała mnóstwo zamówień, bo Witkacy był sławny. Z kolei Karol Szymanowski – drugi z wielkich – był człowiekiem niezwykłej kultury. Było ją widać w sposobie witania się, zapalania papierosa czy zamieszania cukru w filiżance kawy, w stroju i mowie. Karol z Atmy był jednak przede wszystkim wybitnym muzykiem. Znanym na świecie (głównie) i w kraju. Z inspiracji pięknej góralki, Heleny Roj, komponował w Zakopanem utwory muzyczne, w których zawarł elementy muzyki górali podhalańskich. Nie tylko artyści tworzyli wyjątkową atmosferę Zakopanego tamtego okresu. W sezonie wysokim odwiedzali to miejsce polscy uczeni, pisarze i publicyści. Upodobali sobie Dworzec Tatrzański, gdzie układali, koncertowali i bawili się najwybitniejsi z nich. Kibicował im i zachęcał do występów dyrektor Muzeum Tatrzańskiego, Juliusz Zborowski, zwany „Samuelem” lub „Bacą”. Sam był autorem wielu książek i kilkuset artykułów o tematyce tatrzańskiej, zaś Muzeum Tatrzańskim zarządzał cudnie i w sposób zupełnie niekonwencjonalny. Stworzył w nim hotel dla uczonych, organizował sesje i konferencje, wydawał „Rocznik Podhalański”, był wielkim człowiekiem pozostającym w cieniu innych wielkich. Niemniej jednak wszyscy, którzy docierali wtedy do Zakopanego, w razie potrzeby swoje kroki kierowali na Krupówki 10, do gabinetu „Bacy”, a ten zawsze pomagał, jak potrafił. A potrafił wiele. Podobnie sprzyjającym miejscem dla artystów stała się willa „Harenda” Marusi Kasprowiczowej. Na ulicach miasta wywieszano liczne plakaty zapowiadające koncerty, wernisaże, wystawy, odczyty i prelekcje. Sztuka przenikała się z góralszczyzną, góralszczyzna z górami. Góry z artystami. Harmonia myśli z harmonią czynów i światów.

Miejscowość też stała się urokliwa. Wypiękniała przede wszystkim w latach 30. Wtedy liczba gości pod Giewontem sięgała kilkudziesięciu tysięcy rocznie, a liczba mieszkańców wynosiła ok. 18 tys., z czego 3 tys. osób stanowiła społeczność żydowska. W 1933 r. Zakopane stało się miastem i jednocześnie najsłynniejszym ośrodkiem leczniczym i wypoczynkowym w kraju. Przyjeżdżała tu bohema artystyczna i inteligencja – wielu artystów po prostu zamieszkało pod Tatrami. O Zakopanem słusznie mówiono, że jest „kulturalną stolicą Polski”. Już wtedy zrodziła się magia Krupówek – ładnej ulicy, na której można było spotkać artystów, narciarzy oraz taterników. Wewnątrz hotelu „Morskie Oko” znajdowała się słynna sala teatralna, w której występowały największe sławy polskiej kultury, takie jak: Helena Modrzejewska, Mieczysława Ćwiklińska, Hanka Ordonówna, Eugeniusz Bodo, Karol Szymanowski, Jan Kasprowicz czy Stefan Żeromski.

Osobną wartością mitu Zakopanego był świat wielkich zdobywców gór. Wiesław Stanisławski, Wincenty Birkenmajer, Stanisław Motyka, Wawrzyniec Żuławski „Wawa” i inni wynieśli taternictwo na nieznaną dotychczas poziom. Poprowadzili drogi w największych tatrzańskich ścianach: zachodniej ścianie Łomnicy, północnej Małego Kieżmarskiego Szczytu, północnej Żabiego Konia, zachodniej Kościelca, na Jaworowym Murze i na Lodowy



Kornel Makuszyński  
na nartach

z Doliny Czarnej Jaworowej. Góry ich upajały i wyzwoliły trudną do powstrzymania pasję, która nie znała barier i granic. Wielu z nich zginęło, realizując ten „taniec ze śmiercią”, ale nawet to nie zatrzymało kolejnych. Biała koszula, wzorzysty sweter, pumpy oraz plecak stały się wyrazem ówczesnej mody górskiej. Tak ubierał się Witkacy, kiedy zabierał swoją ukochaną Nineczkę w góry.

Lata 20. i 30. to odkrycie zimowych walorów Zakopanego i jego okolic. Słynne wycieczki na drewnianych nartach z fokami, krótsze narciarskie spacerunki i wyjścia na skoki pod Krokwią stały się i przyjemne, i modne. W 1925 r. powstała wielka skocznia na Krokwi, która szybko została sportową wizytówką Zakopanego. Przy Równi Krupowej powstały liczne niewielkie lodowiska, a pod regłami małe skocznie i trasy biegowe. Na Lipkach uwijali się na drewnianych nartach i sankach nowicjusze. Najlepsi, wiadomo, jechali na Kasprowy. Na potrzeby nowego rodzaju narciarstwa powstały specjalne, nowoczesne jak na tamte czasy urządzenia techniczne. W 1936 r., dzięki niestrudżonym i zdolnym polskim inżynierom, zbudowano dla narciarzy kolej linową na Kasprowy Wierch. Wzniesiono ją w rekordowym czasie siedmiu miesięcy. Na Kasprowy wyjechał prezydent Ignacy Mościcki ze swoją żoną. Podobał mu się świat śniegu i nart, co znalazło swój wyraz w stosownym wpisie w księdze pamiątkowej. Wagonik w 20 minut wywoził narciarzy i turystów z Zakopanego w inny, podniebny świat. Dwa lata później zrealizowano kolejną inwestycję dla narciarzy – kolej linowo-terenową na Gubałówkę. Wreszcie w „fisowym” roku 1939 narciarze mogli skorzystać z wyciągu saniowego w Kotle Gąsienicowym. Zbudowano nowoczesne hotele i schroniska, parkingi, a porządne restauracje i kawiarnie zaspokajały najbardziej wybredne podniebienia. Posiady u Przanowskiego i u Trzaski były nieodłącznym składnikiem

tamtego świata. Modne stało się także wychodzenie na zawody. Zimą skoki na Krokwi organizowano co tydzień. Mistrzostwa Polski odbywały się rokrocznie od 1920 r. Zakopane w tym okresie dwukrotnie było organizatorem mistrzostw świata w narciarstwie klasycznym Międzynarodowej Federacji Narciarskiej (FIS) – po raz pierwszy w 1929 r., a następnie 10 lat później. Zawody zostały zorganizowane na znakomitym poziomie przez Polski Związek Narciarski i pokazały, jak zdolną mamy młodzież. Sporo mówiono w sportowym świecie o pięknej Helenie Marusarzównie, jej starszym bracie Stanisławie i innych zawodnikach z orzełkiem na ramieniu. Sport stał się kolejnym elementem fenomenu i mitu Zakopanego.

Obok wyczynowców na stokach coraz częściej gościli amatorzy narciarstwa, którzy co roku wpadali na szusy do Zakopanego. Po ówczesnej Polsce jeździł specjalny pociąg „Narty, dancing, brydż”. Wygodny i szybki, z porządnym wagonem sypialnym i solidnie zaopatrzonym restauracyjnym. Jeżdżono nim do Krynicy, Wisły, Zakopanego, Worochty i Sławska. Korzystano namiętnie z uroku naszych pięknych gór. Zjeżdżano, podchodzono i tak w kółko. Wyjątkowo długie i śnieżne zimy wyraźnie sprzyjały narciarzom. W 1939 r. pomiary śniegu na Kasprowym zanotowały rekordową pokrywę 399 cm. Na tym nie koniec. Sieć wygodnych szlaków narciarskich ciągnęła się wzdłuż południowej granicy naszego kraju – od Tatr, poprzez Beskidy, aż po Karpaty Wschodnie, Czarnohorę, Góry Czywczyńskie i dzikie Gorgany. Przy owych szlakach urządzono porządne schroniska. Narciarskie asy pokroju Oppenheima, Ziętkiewicza, Dudryka i Klemensiewiczza pisały znakomite przewodniki dla wielbicieli białego szaleństwa. Narty kupowano u prywatnych zakopiańskich producentów, podobnie jak ubrania.



Walery Eljasz malujący przy Morskim Oku, 1893 r.

© MUZEUM TATRZAŃSKIE (3)



Mimo że narciarstwo było sportem elitarnym i dość drogim, liczba miłośników dyscypliny z roku na rok wzrastała.

Na ulicach Zakopanego można było spotkać mistrzów nart. Wieczorami schodzili z gór. Widywano tutaj króla Krokwi Stanisława Marusarza. Zawsze pewnego siebie, niosącego zawadiacko skokówki na ramieniu. Widywano opalonego i eleganckiego Bronka Czecha, najwszechstronniejszego z naszych narciarzy. Uwagę przykuwali Franciszek Bujak, pierwszy zimowy olimpijczyk z Zakopanego; młodziutki Jasiu Kula, ze skokówkami od Zubka; Zosia Stopkówna, piękna góralka, świetna taterniczka i alpejka z Sekcji Narciarskiej; Helena Marusarzówna – wyższa od Zosi i zjawiskowo piękna; Zosia Beckerówna; a także Józef Zubek – wysoki góral, znakomity biegacz narciarski. Na nartach jeździli prezydenci, ministrowie i premierzy, ratownicy TOPR i góralscy przewodnicy. Miejscowi i pozamiejscowi. Wszelkiej maści i pochodzenia arystokraci i inteligenci, ale też pseudointeligenci i grafomani. Pisarze i poeci. Niebieskie ptaki i bumelanci. Przemysłowcy i proletariaci. Miejscowi Żydzi i górale. Szanowani ludzie i ci przeciętni. Nawet panienki lekkich obyczajów zakładały narty, a po zjazdach opalały się nago w górach, jak wspominał Malczewski. Ten sam Malczewski straszyl „zakopianiną”, twierdząc, że prędzej czy później każdego dopadnie. Kasprowicz pisał o Lodowym, o „olbrzymie rozbłękitnionym na błękitnym niebie”. Niekwestionowane uroki Tatr zimą, świat skoków i szusów utrwalił na kliszy filmowej Adam Krzeptowski, tworząc „Biały ślad” i „Zmarłe echo”. Nawet słynny malarz, filozof i pisarz Stanisław Ignacy Witkiewicz, „Witkacy” lubił narty. Tak samo Rafał Malczewski i inni artyści zakopiańscy tamtego okresu. Kornel Makuszyński, znany publicysta, jeździł na nartach na pobliskich Lipkach, nieopodal centrum Zakopanego, a pomiędzy szusami chodził do domu na obiad i pisał trochę złośliwe, ale przez to urocze felietony o Zakopanem. Stworzył też definicję tego, czym jest Zakopane: „Z jednej strony Tatry, z drugiej Gubałówka, a pomiędzy – deszcz”. Narty były trendy, stały się ważnym elementem nowego stylu życia.

Piękny to był czas. Zakopane stało się kurortem na skalę światową. Równym Chamonix we Francji, Davos i St. Moritz w Szwajcarii i Garmisch-Partenkirchen w Niemczech. Pełnym ciekawych ludzi, artystów. Miastem dobrze ułożonym i z charakterem. Pewne ścieżki chwały oraz ślady fascynacji i fantazji międzywojennego pokolenia są nadal widoczne. Choćby w willach „Oksza” i „Koliba”, filiach Muzeum Tatrzańskiego, Muzeum Jana Kasprowicza na Harendzie i Muzeum Kornela Makuszyńskiego zachowała się część tamtego świata. Tak samo w licznych małych pracowniach i galeriach zakopiańskich artystów. Konkluzja tego tekstu może być tylko jedna: każdy ma takie Zakopane, na jakie zasłużył. Przyjeżdżając tutaj, warto poszukać mitu Zakopanego w muzeach, na licznych wystawach, ba, nawet wieczorem na Krupówkach. Jeżeli zadamy sobie trochę trudu, być może tę magię miejsca odnajdziemy. Nie jest to wcale łatwe, ale przecież zawsze warto próbować...



Rafał Malczewski



Juliusz Zborowski,  
1924 r.

© STEFAN MUZEUM TATRZAŃSKIE

Wojciech Szatkowski  
Muzeum Tatrzańskie

# Niezwykły teatr w sercu Tatr



O genezie Teatru Witkacego, twórczym mikroklimacie wyjątkowego miasta oraz o wolności artystycznej z **Krzysztofem Najborem** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Jak to się stało, że w Zakopanem powstał teatr?

**Krzysztof Najbor:** Wszystko zaczęło się 33 lata temu w krakowskiej szkole teatralnej. Tam zebrała się grupa studentów wydziału aktorskiego (Dorota Ficoń, Karina Krzywicka, Piotr Dąbrowski, Andrzej Jesionek, Krzysztof Łakomik, Piotr Sambor i ja) pod wodzą studentów reżyserii Andrzeja Dziuka i Julii Wernio. Założyliśmy nieformalne koło teatralne, w ramach którego realizowaliśmy spektakle poza zajęciami w szkole. Z tego wspólnego działania zrodziła się myśl, aby w Zakopanem założyć własny teatr. Co ciekawe, utworzenie stałego teatru w tym mieście wcześniej się nie udawało. To dziwne, zważywszy na fakt, że miasto już od okresu międzywojennego gościło elitę artystyczną kraju, która przyjeżdżała tu, by wypoczywać, leczyc się i tworzyć. Było to więc miejsce o wyraźnej tradycji artystycznej. Szczególnie inspirowała nas postać Stanisława Ignacego Witkiewicza – człowieka teatru, autora sztuk, twórcy teorii Czystej Formy w sztuce. Oczywiście dla nas było, że jeśli założymy teatr w Zakopanem, to tylko imienia Witkacego. Warto wspomnieć, w jakich czasach zaczynaliśmy. Stan wojenny, choć już w zasadzie zawieszony, jeszcze ciągle w nas tkwił. Polska była szara, rzeczywistość nie dawała żadnych perspektyw. Musieliśmy jednak kierować się przekonaniem, że mamy jedno życie, a skoro przypadło na takie, a nie inne czasy, to nie możemy rozpaczać, po prostu musimy robić swoje. Zdecydowaliśmy się podjąć ryzyko. Po szkole teatralnej nie



© TEATR WITKACEGOW ZAKOPANEM (2)





obraliśmy bezpiecznej ścieżki, lecz przyjechaliśmy do Zakopanego, gdzie zaczęliśmy tworzyć nową scenę teatralną z zamiarem, by stała się częścią dziedzictwa kulturowego tego niezwykłego miasta. Teatr powstał w dawnej siedzibie zakładu wodoleczniczego dra Chramca. Przestrzeń tę dostosowaliśmy do naszych potrzeb.

**KB: Jaka była reakcja mieszkańców Zakopanego, turystów i władz na państwa aktywność w owych latach 80.?**

**KN:** Za datę powstania teatru uważamy 24 lutego 1985 r. Tego dnia, w 100-lecie urodzin Witkacego, wystawiliśmy nasze pierwsze przedstawienie – „Witkacy – autoparodia. Niesmaczny góralsko-ceperski skecz. Zakopiańczykom prawdziwym poświęcone”. Do Zakopanego przybyliśmy już w sierpniu 1984 r. Zagraliśmy wtedy 10 przedstawień „Pragmatystów” Witkacego. To był swego rodzaju test, mający sprawdzić, czy ludziom przyjeżdżającym pod Tatry potrzebny jest teatr, czy zechcą oglądać rzeczy trudniejsze, poważniejsze. Okazało się, że w Zakopanem jest publiczność, która chce przychodzić do teatru, i nie dotyczy to samych zakopiańczyków, ale również turystów. Teatr w Zakopanem jest potrzebny i warto o niego walczyć. Jeśli zaś chodzi o przyjęcie naszego projektu przez władze partyjne, to dziś mogę stwierdzić, że zrobiły one jedną cudowną rzecz: postanowiły nam – młodym, aktywnym ludziom – nie przeszkadzać, pewnie w przekonaniu, że sami się wykończymy, a nasz zapal zgaśnie. Do nikogo nie siliśmy, nie prosiliśmy, nie żądaliśmy. Zależało nam na dobrej współpracy z dyrekcją sanatorium, która udostępniała nam salę, oraz z zakopiańskim środowiskiem artystycznym. Do udziału w pierwszej premierze zaprosiliśmy też górali.

Sami wynajmowaliśmy pokoje, trochę pomagali nam rodzice i również dzięki nim mogliśmy spokojnie pracować i budować teatr. Istotny był moment, kiedy nasz pomysł został zaakceptowany przez opiniotwórczych zakopiańczyków. Tu wielką rolę odegrali malarz Tadeusz Brzozowski i rzeźbiarz Władysław Hasior. Pierwsze lody zostały przełamane, zaczęła przychodzić do nas publiczność, a władze zakopiańskie musiały zaakceptować fakt, że istniejemy. Powoli przechodziliśmy kolejne stopnie zaawansowania administracyjnego; początkowo byliśmy samodzielną grupą i krok po kroku osiągnęliśmy obecny kształt organizacyjny.

**KB: Jak narodziła się koncepcja teatru i jak rozwijały wybory repertuarowe?**

**KN:** Cała grupa założycieli wykuwała ideę teatru w trudnych rozmowach, jak mawiał Witkacy, „w rozmowach istotnych”. Wiele godzin dyskutowaliśmy o tym, jaki teatr chcemy robić, jakie pokazywać w nim przedstawienia. W teatrze nie ma demokracji, musi być silna osobowość prowadząca. Taką osobowością jest Andrzej Dziuk. W dużej mierze urzeczywistniliśmy jego wizję, oczywiście omawianą wspólnie. Nawiązuje ona do tradycji polskich teatrów, takich jak Reduta Osterwy czy scena Grotowskiego. Z takiego myślenia o teatrze wyniknął repertuar. Od początku bardzo ważny był dla nas postulat, że teatr powinien się tworzyć tu i teraz, w Zako-

panem i w konkretnym momencie historii, w konkretnym czasie, w latach 80., 90., po roku 2000 i teraz, w 2016 r. Chcąc związać teatr z miastem i regionem, od początku istnienia w naszym repertuarze proponowaliśmy przedstawienia związane z Zakopanem, z Tatrami, z Podhalem, np. „Na przełęczy” czy „Człapówki – Zakopane”. Czasy się jednak zmieniają. Zawsze staramy się wybierać sztuki, a raczej tematy, aktualne, związane z momentem, w którym znajdujemy się my, nasza publiczność, Zakopane i cała Polska. Nie ograniczamy się do dzieł Witkacego, graliśmy przedstawienia takich autorów, jak William Szekspir, Arthur Miller, Julian Tuwim, Albert Camus. Dobieramy repertuar na podstawie naszej oceny, naszego rozpoznania świata, tego, co jest ważne w danej chwili.

**KB: Wracając do samego miasta, do Zakopanego, trzeba powiedzieć, że narosło wokoło niego wiele mitów, wynikających z odbywającej się tam działalności artystycznej. Czy będąc twórcą kultury, czuje się pan osadzony w specyficznym tyglu, czy też jest to dla pana miejsce jak wiele innych – po prostu miasto, w którym chodzi się do pracy?**

**KN:** Pod koniec września odbył się w Zakopanem tygodniowy festiwal – szóste Zakopiańskie Prezentacje Artystyczne „Pępek Świata”. Nazwa wydarzenia to również ironiczne określenie miasta, którego po raz pierwszy użył Rafał Malczewski i które do dziś pozostaje aktualne. Wszak wiele wydarzeń rozgrywających się w Zakopanem komentuje cała Polska. Wszyscy Polacy, którzy przyjeżdżają do Zakopanego, mają wiele uwag, jak miasto powinno wyglądać, jak je uzdrowić, jak ulepszyć. Cokolwiek wydarzy się w Zakopanem, pisze o tym ogólnopolska prasa. Ta sytuacja trwa od lat 20. XX w. do chwili obecnej. My w tym „pępku świata” pracujemy, żyjemy, to jest nasz wybór; staramy się, aby Teatr Witkacego był miejscem, w którym przebywający w Zakopanem znajdują kulturę wyższą – scenę zawodową, artystyczną, oferującą przedstawienia dla szerokiej rzeszy ludzi. By nie musieli ograniczać się do Krupówek, reklam, dyskotek, neonów – wiecznej zakopiańskiej niedzieli. Zaś Teatr Witkacego ma skłonić do zatrzymania się. Tym momentem zamyślenia może być przedstawienie, koncert, wystawa sztuk plastycznych. Do naszego teatru można przyjść jak do schroniska. Tu zawsze znajdzie miejsce i zostanie ugoszczony ten, kto zajmuje się metafizycznym pępkiem, swoim i świata.

**KB: Dziś wiele się toczy dyskusji na temat modeli finansowania kultury. Jakie jest pana zdanie w tej kwestii? Jaki model finansowania realizowany jest w Teatrze Witkacego?**

**KN:** Przez cały okres istnienia nasz teatr zdobywał kolejne stopnie administracyjne i to przekładało się oczywiście na finansowanie. Najpierw byliśmy stowarzyszeniem samodzielnym przy Towarzystwie Miłośników Teatru im. Heleny Modrzejewskiej. Obecnie jesteśmy instytucją Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego i to marszałek przyznaje nam dotację na działalność statutową teatru. Są to środki na tyle wystarczające, że możemy się

## Działając konsekwentnie, zbudowaliśmy markę Teatr Witkacego, która ma swoją renomę, rozpoznawalność i logo.

ograć i wypłacić pracownikom podstawowe pensje. Oczywiście w swojej dotacji Urząd Marszałkowski uwzględni również pewną kwotę na działalność artystyczną. Często nasz teatr zwraca się do Urzędu

z wnioskiem o dodatkową dotację celową, jak na przykład ostatnio na Zakopiańskie Prezentacje Artystyczne „Pępek Świata”. Wtedy decyzja o przyznaniu dodatkowych pieniędzy leży w gestii marszałka. Natomiast wszystkie pozostałe koszty, związane z produkcją nowych spektakli, wydarzeń, koncertów czy wystaw, realizujemy poprzez pozyskanie środków od sponsorów. Każda złotówka ofiarowana teatrowi przekłada się na możliwość wyprodukowania spektaklu lub zaproszenia artysty. Oczywiście znaczny procent przychodu wynika ze sprzedaży biletów. Przez pierwsze dwa lata istnienia teatru realizowaliśmy praktykę, wedle której swoje gaże uzależniliśmy od frekwencji i liczby przedstawień. Dzisiaj, dzięki dotacji, są to stałe kwoty. Bez sponsorów, bez pomocnych firm i osób prywatnych Teatr Witkacego miałby duże trudności (mimo pełnej sali i publiczności, która płaci za bilety). Dziś się tak porobiło w kulturze, że chyba tylko teatry narodowe mogą się utrzymać z dotacji państwowych. Cała reszta musi starać się pozyskiwać środki. Co nie zmienia faktu, że owe dotacje na kulturę są niezbędne.

**KB: Kultura musi dziś walczyć o środki finansowe metodą rynkową. Czy to może wpływać na jej erozję i obniżenie roli społecznej?**

**KN:** W latach 80., czyli w początkowym okresie działania naszego teatru, w czasach, kiedy pieniądź nie miał wartości, był inny duch w narodzie. W teatrach, na koncertach, ale również w kościołach szukało się wolności. Wtedy dla publiczności to były ważne miejsca. Później nastał kapitalizm. Człowiek zaczął liczyć własne pieniądze. Dyrektorzy baczniej przyglądali się kosztom produkcji spektakli. Teraz teatry czy instytucje kulturalne mają więcej trudności. Sponsorzy wolą przeznaczyć pieniądze na przykład na sport, który oferuje bardziej konkretną reklamę. A małe teatry? Cóż one mogą zaoferować w porównaniu z wypełnionym po brzegi stadionem? Co najwyżej informację w programie wydarzenia albo notatki dziękczynne. Inny odwieczny problem wiąże się z dylematem, czy wydać pieniądze na kulturę wysoką, czy chore dzieci, czy może na wojsko, czy potrzebujących. Ktoś, kto rozumie potrzebę koncertu czy wystawy, próbuje pomóc, ale łatwiej wydawać pieniądze tam, gdzie jest wyższa stopa zwrotu.

**KB: Tym bardziej że teatr może być kontrowersyjny – to obszar wolności twórczej, więc zdarzyć się może wszystko.**

**KN:** Zgadza się. Sponsor często nie wie, na co pieniądze zostaną wykorzystane. Może powstanie dzieło, pod którym nie będzie się chciał podpisać. I jeszcze jedna istotna kwestia, która dotyczy wielu teatrów, czyli – jak to nazywam – odciąganie publiczności. Wielkie imprezy z darmowym wstępem są z jednej strony osiągnięciem na-

szych czasów, a z drugiej – nożem w plecy dla kultury wysokiej. Widzowie są przyzwyczajeni, że skoro można za darmo oglądać rozrywkę, to nie warto płacić za kulturę.

**KB: Czy po ponad 30 latach pracy czuje się pan spełniony jako aktor? Czy to był dobry wybór, by się w tym zakopiańskim „pępku świata” osadzić i tutaj, pod górami, realizować koncepcję osobistą?**

**KN:** Osiągnąłem pewną wolność artystyczną. Tworzymy nasz teatr od ponad 30 lat. Wziął się on z wielogodzinnych rozmów młodych ludzi, przekonanych, że właśnie taki konkretnie teatr chcą robić. Że da im to poczucie spełnienia. Nie wybrałem, jak wielu innych aktorów, miasta z tramwajami. Dziś nie podlegam naciskom, nie jestem niewolnikiem cudzych dążeń. Jedynym suwerenem, który mną rządzi, jest publiczność spektaklu, w którym gram. Witkacy zawsze chciał stworzyć teatr artystyczny – nie polityczny, nie kabaret, nie teatr biegnący za modą na jakiś tytuł. My tu mówimy o rzeczach, o których się mówi pod górami: o kondycji człowieka, o zmaganiu się z przyrodą, z duszą, z Bogiem, o problemach, które są odwieczne. To daje wolność i dlatego nie żałuję. Poza tym od dziecka lubiłem przyjeżdżać do Zakopanego i chodzić po górach. Życie w tym miejscu to spełnienie mojego marzenia.

Każdą naszą nową realizacją, każde przedsięwzięcie staramy się tak planować, żeby były także rozwojowe dla nas jako aktorów. Działając konsekwentnie, zbudowaliśmy markę Teatr Witkacego, która ma swoją renomę, rozpoznawalność i logo. Wiadomo, jakiego poziomu można się po nas spodziewać. Poprzeczka jest wysoko zawieszona. Nigdy nie mieliśmy tzw. organizacji widowni. Przychodzą tu ludzie, którzy potrafią znaleźć teatr na Chramcówkach, nie boją się myśleć i szukają metafizycznych przeżyć. Teatr zawsze był sztuką elitarną i to jeszcze lepiej pokazały czasy współczesne. Wracając do mojego spełnienia, ja robię swoje i mój teatr robi swoje. Dla nas zawsze była ważna zespołowość. Chcemy przyjmować nowych ludzi, ale takich, dla których teatr jest najważniejszy, świadomych konsekwencji pracy w Zakopanem. Dziś aktorzy teatralni są rozproszeni, grają w wielu miejscach, realizują się w wielu obszarach naraz. Zaś my, oddaleni od wielkich centrów, diabelskich błyskotek, siłą rzeczy jesteśmy skupieni na esencji naszej pracy. Tak się jawimy ludziom – jako jedna z ostatnich teatralnych wysepek, gdzie czuć zespół, wspólną robotę. A dodatkowo osobistą satysfakcją wzmacnia fakt, że zmieniliśmy również rzeczywistość fizyczną kawałka Zakopanego, bowiem na przestrzeni lat wokoło naszego teatru robiło się coraz ładniej, a dziś jego budynek i otoczenie pokazuje się turystom: „O, tu jest Teatr Witkacego!”

Krzysztof Najbor – aktor i reżyser, ukończył Państwową Wyższą Szkołę Teatralną im. Ludwika Solskiego w Krakowie w 1985 r. Współtworzył Teatr Witkacego, z którym związany jest od początku istnienia. Prowadzi zajęcia teatralne w Państwowej Podstawowej Szkole Artystycznej w Zakopanem.



osiem muzeów,  
trzy galerie sztuki,  
jedno **Muzeum Tatrzańskie**



**Muzeum  
Tatrzańskie**

INSTYTUCJA KULTURY  
WOJEWÓDZTWA  
MAŁOPOLSKIEGO

[www.muzeumtatrzańskie.pl](http://www.muzeumtatrzańskie.pl)

# Miasto, które (się) uczy

Urbanista Richard Florida, pisząc o regionach i miastach, ukuł pojęcie *learning regions*. Miasta uczące się to nic innego jak magazyny nauki i pomysłów, które kształtują przyjazne środowisko i zapewniają infrastrukturę, by usprawnić przepływ wiedzy. To ona jest bowiem motorem wzrostu gospodarczego. Świadomość własnego potencjału połączona z analizą potrzeb pozwala wdrożyć odpowiednie narzędzia, które umożliwią dynamiczny rozwój firm i instytucji, a w efekcie miasta i regionu.

**W** 2015 r. Polska Fundacja im. Roberta Schumana opublikowała raport dotyczący miast uczących się, w którym porównała zdolności polskich miast do konkurowania na krajowym rynku wiedzy. W zestawieniu 66 miast, które poddano analizie, na drugim miejscu uplasował się Rzeszów, pozycjonujący się jako stolica innowacji. Wyprzedził m.in. Poznań, Kraków i Wrocław.

Rzeszów wielokrotnie znajdował się na czele rankingów dotyczących polskich i europejskich miast. Jest najbardziej atrakcyjnym miastem dla biznesu (w kategorii miast od 150 tys. do 300 tys. mieszkańców), plasuje się w czołówce polskich miast, w których żyje się najlepiej, wyprzedzając m.in. Wrocław, Gdańsk czy Katowice (także miasta wydające najwięcej na inwestycje). Autorzy wszelakich rankingów doceniają stolicę Podkarpacia za konsekwentny rozwój branży nowoczesnych technologii.

Jednym z głównych czynników świadczących o innowacyjności Rzeszowa jest obecność wielu firm prowadzących zaawansowa-



Kładka dla pieszych



Rynek w Rzeszowie



Zamek Lubomirskich

©TADEUSZ POZNIAK/ARCHIWUM URZĘDU MIASTA RZESZÓW (3)

## Koncert finałowy Europejskiego Stadionu Kultury



© TADELUSZ POZNAK/ARCHIWUM URZĘDU MIASTA RZESZÓW

ną technologicznie działalność badawczo-rozwojową. Potencjał miasta pod tym względem prezentuje się imponująco. Ultranowoczesne technologie są wykorzystywane m.in. w Pratt & Whitney Rzeszów, MTU Aero Engines Polska, BorgWarner Poland, Hamilton Sundstrand Poland, ML System, D.A. Glass, Fibrain, Nestlé (NQAC) czy Elmaksu. Działalność badawczo-rozwojowa prowadzona w tych przedsiębiorstwach wpływa znacząco na podnoszenie rangi stolicy Podkarpacia na gospodarczej mapie Polski i Europy i wspógra ze sloganem: „Rzeszów – stolica innowacji”. To bowiem jedyne miasto w Polsce, które związało swoją przyszłość właśnie z technologiami i na nich oparło konsekwentnie realizowaną strategię.

Nieustanny rozwój w dziedzinie nowoczesnych technologii w Rzeszowie związany jest nierozdzielnie z obecnością klastra Dolina Lotnicza. Bez innowacji w tej branży sukces nie byłby możliwy. Ponad 100 podmiotów z całego regionu oferuje dziesiątki tysięcy miejsc pracy, a programy edukacyjne w szkołach ponadgimnazjalnych i kierunki studiów tworzone są z myślą o bieżącym zaspokajaniu potrzeb przedsiębiorców. Rzeszowskie szkoły kształcą m.in. techników awioników, mechaników lotniczych czy mechatroników, a na podkarpackich uczelniach powstają specjalistyczne kierunki, takie jak lotnictwo i kosmonautyka czy zarządzanie ruchem lotniskowym.

Dzięki realizacji idei klasteringu, której Rzeszów jest pionierem, tamtejsze firmy skutecznie ze sobą współpracują. Każda z nich przyciąga kolejnych przedsiębiorców. W regionie działa także klaster Informatyka Podkarpacka, Klaster Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych „Poligen”, Klaster Jakości Życia „Kraina Podkarpacie” i Podkarpacki Klaster Energii Odnawialnej. Jednak to krajowy klaster kluczowy Dolina Lotnicza zaliczany jest do najprężniej rozwijających się klastrów na świecie. Przemysł lotniczy i edukacja kosmiczna wyrosły na specjalizację całego województwa podkarpackiego, gwarantując jego stolicy prężny rozwój.

Nie bez znaczenia dla dynamiki rozwoju Rzeszowa było zwiększenie obszaru miasta (od 2006 r. został podwojony). Nowe tereny inwestycyjne pozwoliły na stworzenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej Rzeszów-Dworzysko, która zagwarantowała powstanie nowych fabryk, a więc i miejsc pracy. W stolicy Podkarpacia w 2015 r. powstało 665 nowych firm. To najlepszy wynik w kraju. Dodatkowo autostrada A4 i międzynarodowe lotnisko Rzeszów-Jasionka usprawniły komunikację i podniosły atrakcyjność miasta jako miejsca zamieszkania. W Rzeszowie wciąż przybywa mieszkańców, a prognozy są w tej kwestii optymistyczne – w ciągu najbliższych 35 lat populacja ma się zwiększyć. Tendencjom tym naprzeciw wychodzą deweloperzy, dzięki którym powstają nowoczesne osiedla mieszkaniowe, a także władze, stawiające na zrównoważony rozwój miasta. Nowe drogi, żłobki, przedszkola i szkoły, hale sportowe, boiska i tereny rekreacyjne oraz wciąż unowocześniana komunikacja publiczna mają zachęcać do osiedlania się w Rzeszowie. Miasto stało się także ważnym ośrodkiem akademickim kraju. Studiuje tam ok. 60 tys. studentów, co plasuje Rzeszów na pierwszym miejscu w UE pod względem liczby studentów na tysiąc mieszkańców.

Pojęcie innowacyjności ostatnimi czasy jest zdecydowanie nadużywane. Wciąż obecne w mediach, powtarzane przez ekspertów, dziennikarzy i polityków, powoli zaczęło tracić swoje pierwotne znaczenie i wartość. Dziś wszyscy wiemy, że innowacyjność jest wymogiem współczesności, któremu trzeba sprostać. Innowacyjna musi być gospodarka, przedsiębiorstwo, produkt, wszelkie pomysły i rozwiązania. Także miasto. Przyglądając się stolicy Podkarpacia, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że nie tylko ma na siebie konkretny pomysł, ale z sukcesem go realizuje. Rzeszów może służyć jako wzorowy przykład współpracy między nauką a biznesem. Osiągnął olbrzymi sukces. W praktyce zrealizował to, o czym mówią eksperci. Nie tylko wpisał się w aktualną dyskusję, ale stał się prawdziwym centrum innowacji.

# Pasja podstawą sukcesu

**O**d blisko 10 lat absolwenci szkół wyższych z całej Polski udowadniają, że tematyka wyzwań, jakie stoją przed naszym krajem w dziedzinie promocji, konkurencyjności czy innowacyjności, nie jest im obojętna. Młodzi chętnie zabierają głos w sprawach gospodarczych i marketingowych, a swoje tezy opierają na rzetelnie przeprowadzonych, własnych badaniach. W tym roku już po raz dziesiąty świeżo upieczeni magiście mieli szansę wziąć udział w Konkursie „Teraz Polska Promocja i Rozwój”. Warunkiem było obronienie pracy, która swoim tematem wpisaby się we wciąż otwartą publiczną debatę dotyczącą polskiej marki narodowej.

Konkurs „Teraz Polska Promocja i Rozwój” to jeden z najbardziej rozpoznawanych i cenionych konkursów prac magisterskich w naszym kraju. – *Chodzi w nim o promowanie oryginalnych, autorskich prac, a tym samym pomysłów, które mogą zostać wdrożone przez biznes czy instytucje* – mówi dr Jarosław Górski, współtwórca Konkursu, przewodniczący Komisji Kwalifikacyjnej. – *Konkurs zaczął się bardzo niewinnie: od pomysłu promowania świeżo upieczonych magistrów, którzy napisali bardzo dobre prace o promocji Polski. Dzisiaj tematyka jest znacznie szersza. Zajmujemy się szeroko rozumianą konkurencyjnością Polski. Wśród prac, które do nas trafiają, dominują te z dziedziny marketingu narodowego, promocji turystycznej i gospodarczej* – dodaje.

## 10 lat sukcesów

W tym roku Konkurs odbywa się już po raz dziesiąty. Na przestrzeni lat zyskał on stałe grono współorganizatorów, partnerów i patronów, wśród których znalazły się ministerstwa, agencje rządowe, instytucje państwowe i media. Dotychczasowa historia Konkursu to tysiące godzin pracy ekspertów, liczne publikacje naukowe i medialne, niemal 700 prac magisterskich z kilkudziesięciu uczelni publicznych i niepublicznych z całej Polski, a przede wszystkim ponad 100 laureatów.

Na zwycięzców rokrocznie czekają nagrody pieniężne o łącznej wartości ok. 50 tys. zł. Laureaci mają również szansę odbycia staży i praktyk w partnerskich instytucjach. Młodzi magiście docenieni przez Kapitułę Konkursu przyznają, że nie bez znaczenia są prestiż i uznanie związane z wygraną. Dla wielu spośród nich to właśnie Konkurs „Teraz Polska Promocja i Rozwój” był furtką do zawodowej kariery. – *Nagroda w Konkursie otworzyła mi drzwi do Instytutu Adama Mickiewicza, gdzie odbyłem staż i do dziś pracuję* – opowiada Krzysztof Biliński, laureat VI edycji Konkursu.

– *W trakcie studiów zainteresowałem się dyplomacją kulturalną i działalnością IAM. Pamiętam, jak kiedyś pomyślałem: „Fantastycznie byłoby tam pracować!”. I udało się to dzięki mojej pracy magisterskiej, która zawierała autorską koncepcję promocji Polski, oraz dzięki Konkursowi „Teraz Polska Promocja i Rozwój”* – dodaje. Katarzyna Gad, laureatka zeszłorocznej edycji Konkursu, przyznaje, że zwycięstwo umocniło jej decyzję o rozpoczęciu kariery naukowej. – *Planowałam rozpoczęcie studiów doktoranckich na Uniwersytecie Jagiellońskim. Nagroda była dla mnie potwierdzeniem, że moja praca jest dobra, a ja jestem na właściwej drodze* – twierdzi.

## Nagroda to dopiero początek

Laureaci Konkursu często przyznają, że tematy, które poruszają w swoich pracach magisterskich, mają następnie okazję weryfikować w trakcie pracy zawodowej. Katarzyna Gad po wygranej w Konkursie odbyła staż w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. – *Miałam okazję zobaczyć „od środka” to wszystko, czym zajmowałam się w swojej pracy magisterskiej, która zresztą została zaktualizowana, poszerzona i wydana w formie książki* – opowiada. Podobne doświadczenia ma Filip Bebenow, laureat VI edycji Konkursu. – *Bezpośrednio po ukończeniu studiów zacząłem się zarządzaniem jedną z zabytkowych kolei wąskotorowych. Mogłem zweryfikować swoje tezy z pracy magisterskiej, sprawdzając działanie pewnych mechanizmów w praktyce* – mówi.

Losy laureatów toczą się rozmaicie. Wielu spośród nich ma na swoim koncie publikacje naukowe, część obroniła lub przygotowuje doktoraty, niektórzy aktywnie zajmują się promocją Polski, pracując w instytucjach państwowych. Choć nie dla wszystkich korzyści z wygranej były kluczowe w drodze zawodowej, to każdorazowo nagroda była uznaniem za rzetelnie przeprowadzone badania.

## Nade wszystko pasja

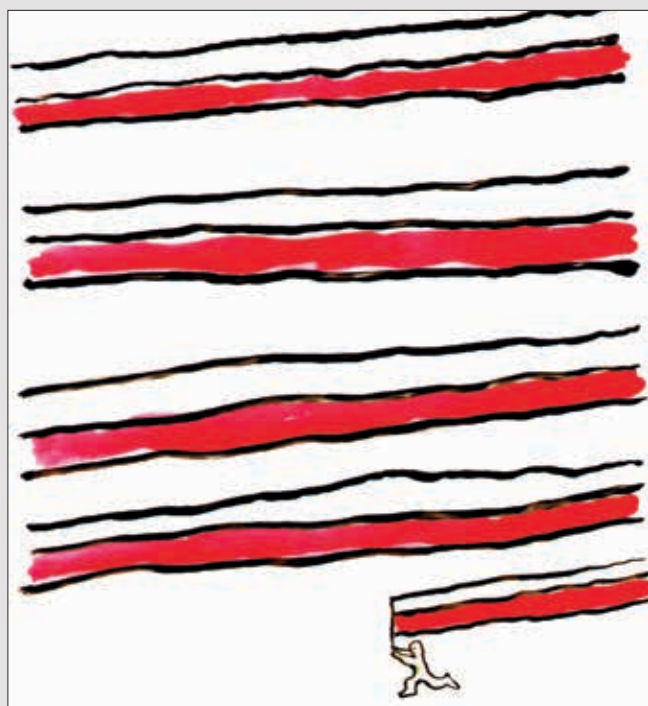
Dotychczasowych laureatów łączy także pasja. Wszyscy zgodnie podkreślają, że to ona była fundamentem ich sukcesu w Konkursie. – *Tytuł pracy „Turystyka kolejowa w Polsce” odzwierciedla bardzo dokładnie mój profil zainteresowań. Łącząc aspekty poznawcze, praktykę zawodową i pasję. Od lat działam na rzecz ochrony zabytków kolejnictwa. Nie mogłem więc wybrać ciekawszego tematu* – przyznaje Filip Bebenow. – *Najlepszą receptą na sukces jest praca, która autentycznie porusza, zaś połączona z pasją daje niesamowite poczucie samorealizacji. Sztuczne i „nadmuchane” dzieła nigdy nie wypadną tak dobrze, jak te prawdziwe i szczerze* – dodaje.

Anna Siedlińska



# Konkurs na okładkę magazynu „Teraz Polska” rozstrzygnięty

Czwarty konkurs na okładkę magazynu „Teraz Polska” wygrywa Stanisław Gajewski z Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Nagrodę specjalną jury zdobywa Grzegorz Myćka z Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu.



Nagroda główna, Stanisław Gajewski



Nagroda specjalna jury, Grzegorz Myćka

Okładka magazynu „Teraz Polska” jest swoistą formą galerii, miejscem prezentacji wypowiedzi polskich twórców na temat patriotyzmu i polskości, ale bez patosu i zbędnych uniesień. Okładkę pierwszego numeru magazynu przygotował Jan Sawka – była to ostatnia praca artysty przed śmiercią w 2012 r. Następne okładki przygotowali: Andrzej Pągowski, Waldemar Świerzy, Ryszard Kajzer, Henryk Chyliński, Rafał Olbiński, Małgorzata Lazarek, Ryszard Horowitz, Natalia Olbińska, Piotr Młodożeniec, Tomasz Opasiński, Rosław Szaybo, Józef Wilkoń, Michał Batory oraz Lubomir Tomaszewski. Wraz z rozwojem pisma redakcja postanowiła udostępnić miejsce na okładce także młodym twórcom – studentom wyższych szkół artystycznych. W ten sposób narodził się pomysł na konkurs, w którym nagrodą jest publikacja pracy i promocja młodych artystów na równi z najlepszymi!

Do tegorocznej, czwartej edycji zgłoszono 76 prac z całego kraju. Oceniało je jury w składzie:  
**Ryszard Kajzer** – grafik, plakacista, wykładowca warszawskiej ASP, założyciel Zerkaj Studio;  
**Wojciech Palczewski** – projektant, grafik, założyciel agencji Tamburyn;  
**Krzysztof Przybył** – redaktor naczelny magazynu „Teraz Polska” i prezes zarządu Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego.  
Więcej informacji: [Magazynterazpolska.pl](http://Magazynterazpolska.pl).





## Stanisław Gajewski

**Absolwent Wydziału Grafiki Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie;  
aktualnie w trakcie studiów doktoranckich na macierzystym wydziale.**

Pracuje twórczo w zakresie ilustracji, rysunku prasowego i plakatu. Zajmuje się rysunkiem satyrycznym, a także prowadzi warsztaty z ilustracji i plakatu. Autor artykułów naukowych poświęconych tematyce plakatu i rysunku satyrycznego. Uczestniczył w ponad stu wystawach krajowych i zagranicznych, zbiorowych i indywidualnych. Publikował w kraju i za granicą. Jego prace znajdują się w zbiorach publicznych i w prywatnych kolekcjach w Polsce, Anglii, Irlandii, Niemczech, Rosji, Ukrainie, Estonii. Laureat nagród w konkursach międzynarodowych i krajowych, stypendysta Prezydenta RP, członek założyciel Polskiego Oddziału Międzynarodowego Stowarzyszenia Artystów Satyryków FECO Poland.



## Grzegorz Myćka

**Absolwent Wydziału Artystycznego Uniwersytetu Zielonogórskiego;  
obecnie w trakcie studiów doktoranckich na Wydziale Grafiki Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu.**

Zajmuje się grafiką warsztatową i projektową, ilustracją oraz krótkimi formami animowanymi. Działa także jako muzyk. W swojej twórczości prezentuje dosyć eklektyczne podejście. Jego prace w sensie formalnym są bardzo zróżnicowane – od fotografii po eksperymentowanie z gestem i śladem rysunkowym. Laureat Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego dla studentów uczelni artystycznych za osiągnięcia w twórczości w 2012 r. Uczestnik wielu międzynarodowych wystaw i przeglądów o tematyce plakatu i ilustracji, m.in. Biennale del Cartel w Boliwii, Taiwan International Graphic Design Award, Trnava Poster Triennial, Biennale Plakatu Polskiego w Katowicach, Międzynarodowego Biennale Plakatu Teatralnego w Rzeszowie.





Marcin  
Rosołowski

*Specjalista  
ds. komunikacji  
społecznej*

## Rok pod znakiem zapytania

**M**ijający rok zamiast przynieść odpowiedzi na wiele istotnych dla Polski i Polaków kwestii – tylko pogłębił niepewność. Dotyczy to zarówno naszych wewnątrz krajowych spraw, jak również areny międzynarodowej. Mówi się, że w biznesie nawet zła wiadomość jest lepsza od braku wiadomości. Tę samą prawidłowość można odnieść do państw i społeczeństw.

Zacznijmy od naszego polskiego podwórka. Od tego, co jest ponoć w życiu jednym z dwóch pewników. Od kilku miesięcy rząd zapowiada wprowadzenie głębokich zmian w systemie podatkowym. Przy okazji sugeruje, że będzie się to wiązało z większymi obciążeniami dla najlepiej zarabiających. Jakimi? Z jakiego tytułu? Nie wiemy. Podobnie jak nie wiemy, kto to jest „najlepiej zarabiający”. Czy ten, który rocznie zarabia milion złotych, czy ten, który zarabia sto tysięcy?

Ta niepewność jest jednym z czynników powstrzymujących przedsiębiorców przed inwestowaniem i na pewno ma wpływ na spowolnienie wzrostu PKB. Jeśli będę wiedział, że będę

w Polsce. Trybunał – niezależnie od tego, jak oceniamy jego decyzje – rozstrzyga wszak kwestie o fundamentalnym znaczeniu dla obywateli. Dla przedsiębiorców również.

O ileż liczniejsze są znaki zapytania na arenie międzynarodowej. Modne stało się ostatnio komentowanie wyników wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych, i to zwykle w sposób zero-jedynkowy. Donald Trump w tychże komentarzach jawi się jako potwór o faszystowskich ciągotach lub, wręcz przeciwnie, jako mąż opatrnościowy. Tymczasem kształt jego prezydentury pozostaje wielką niewiadomą. Co nie dziwi w przypadku człowieka, który potrafił jednego dnia kampanii ogłosić dwie sprzeczne deklaracje. W interesie Polski jest, by świat jak najszybciej dowiedział się, w którą stronę zamierza podążyć amerykański przywódca.

Nie potrafimy również odpowiedzieć na pytanie, w jakim kierunku będą się rozwijały chłodne ostatnio relacje na linii Warszawa–Bruksela. Czy dojdzie do przełomu? Trudno powiedzieć. Taka niepewność ma poważny, negatywny wpływ

Jeśli należałoby sobie czegoś życzyć w przyszłym roku, to tego, aby przyniósł on odpowiedzi na kluczowe dla Polski pytania. Miejmy nadzieję, że dobre. Na samych znakach zapytania trudno budować wizję rozwoju kraju. A ta wizja i jej skuteczna realizacja mają priorytetowe znaczenie.

musiał oddać fiskusowi więcej, to uwzględnić to w biznesplanie. A jak mam planować swoje przedsięwzięcia, jeżeli nie wiem, jak głęboko do mojej kieszeni sięgnie ręka państwa?

Nie wiemy, jak zakończy się spór o Trybunał Konstytucyjny i czy koniec kadencji prezesa Rzeplińskiego coś w tej materii zmieni. A im dłużej ów spór trwa, tym gorzej dla pewności prawa

na zainteresowanie zagranicznych inwestorów naszym krajem.

Jeśli należałoby sobie czegoś życzyć w przyszłym roku, to tego, aby przyniósł on odpowiedzi na kluczowe dla Polski pytania. Miejmy nadzieję, że dobre. Na samych znakach zapytania trudno budować wizję rozwoju kraju. A ta wizja i jej skuteczna realizacja mają priorytetowe znaczenie.



Adam  
Szejnfeld

Posel do Parlamentu  
Europejskiego  
[www.szejnfeld.pl](http://www.szejnfeld.pl)

## Król Midas

**T**o z pewnością jedna z bardziej znanych postaci mitologii greckiej. Jak głosi popularny mit, został on obdarzony przez bogów niezwykłym darem. Wszystko, czego dotknął, zamieniało się w złoto. I posadzka pod stopami, i jego szaty, a nawet drzewa, kamienie i kwiaty. Pomyśleć tylko, ileż problemów współczesnego świata udałoby się rozwiązać, gdyby wśród nas znalazła się choć jedna osoba z tak niezwykłym darem...

Ale, ale! Nie ma co oddawać się marzeniom i rozmyślaniom. Nie trzeba też daleko w mitologii szukać! Żyjemy w pięknych czasach. Jest bowiem jeden kraj, w Europie, na którego czele stanął człowiek, co – niczym mityczny król Midas – złoto zamienia w dobro, a czego nie dotknie, to zamienia w „złoto”.

Co prawda, nie ma on tytułu króla, w sumie nie pełni żadnej ważnej funkcji, nawet premiera czy prezydenta, ale dokonuje cudownych zmian każdego dnia. Kimże jest ten wyjątkowy człowiek? Podlegają mu i prezydent, i rząd, i parlament. W krótkim czasie nasze państwo zostało „pod-

Aż trudno to sobie wyobrazić, ale jeszcze za ledwie kilkanaście miesięcy temu Polska była prymusem Europy, stawianym za wzór innym krajom, szczególnie tym, które w przyszłości chciałyby reprezentować zachodni poziom. Silne instytucje demokratycznego państwa prawa, udana transformacja polityczna, dynamiczny rozwój gospodarczy, kolosalne inwestycje w infrastrukturę i w kapitał ludzki, modernizacja kraju praktycznie we wszystkich dziedzinach. Do tego tolerancja, otwartość, gościnność i serdeczność. Za to nas lubiano, tego nam zazdrościono.

A teraz? No cóż... Trzy debaty w Parlamencie Europejskim w sprawie łamania praworządności, demokracji i praw człowieka. Buta i arogancja władzy, nacjonalizacja postaw ludzi, mnożące się ataki na obcokrajowców...

Tak, rządzący dzisiaj Polską król Midas naszych czasów czego się nie dotknie, to zmienia, lecz nie w złoto, ale w stertę gruzu. Gospodarka kuleje, inwestycje lecą na łeb na szyję, w przemyśle spadek, w budownictwie zapaść, rolnicy bez wypłat. Do tego całkowity zastój w programach

Rządzący dzisiaj Polską król Midas naszych czasów czego się nie dotknie, to zmienia, lecz nie w złoto, ale w stertę gruzu. Gospodarka kuleje, inwestycje lecą na łeb na szyję, w przemyśle spadek, w budownictwie zapaść, rolnicy bez wypłat.

niesione z kolan” i odzyskało wolność i suwerenność. Udało się także wesprzeć polskie rodziny i ze zgliszczy odbudować potęgę polskiej armii. Tak, rządy Prezesa Państwa w kraju nad Wisłą to od roku niekończące się cuda i cuda!

Ci jednak, którzy pamiętają mit o królu Midasie, niestety doskonale wiedzą, jak on się kończy. Mityczny bohater przemieniwał w złoto dosłownie wszystko. Także jedzenie, którego chciał skosztować, również wino, którego chciał się napić. Rzekomy dar okazał się straszliwym przekleństwem – omal nie doprowadził do jego zguby!

unijnych. Rząd nie może ruszyć z budową dróg i modernizacją kolei. Dodatkowo docierają do nas niepokojące informacje o zamrożeniu miliardów wypłat na infrastrukturę. Skutek? Z własnymi inwestycjami wstrzymują się zarówno przedsiębiorstwa kontrolowane przez państwo, jak i te z sektora prywatnego.

„Dobra zmiana” nie oszczędza nikogo. Wojska, administracji państwowej, samorządu terytorialnego, wymiaru sprawiedliwości, spółek Skarbu Państwa, finansów państwa...

Brawo! Czapki z głów, Królu Midasie!



## 6 września

**W Krynicy** rozpoczęło się XXVI Forum Ekonomiczne pod hasłem „Europa w obliczu wyzwań – zjednoczeni czy podzieleni?”. Człowiekiem Roku został premier Węgier Viktor Orbán, a Firmą Roku P4, operator sieci Play. Nagrodę Nowa Kultura Nowej Europy otrzymał prof. Jarosław Hrycak, historyk z Ukraińskiego Uniwersytetu Katolickiego we Lwowie.



© SPALA.PL

## 11 września

**W Spałe** zakończyły się Dożynki Prezydenckie pod patronatem Andrzeja Dudy. Po raz pierwszy Dożynki zostały zorganizowane w 1927 r. przez prezydenta Ignacego Mościckiego, a wznowione w 2000 r. przez Aleksandra Kwaśniewskiego. Wydarzenie jest okazją do przedstawienia dziedzictwa kultury regionalnej. Bierze w nim udział wiele firm, w tym laureaci Konkursu „Teraz Polska”.



## 21 września

**W Warszawie** odbył się finał konkursu Polski Przedsiębiorca Roku 2015. Wśród zwycięzców znaleźli się laureaci Godła „Teraz Polska” – Ryszard Florek, prezes Fakro Sp. z o.o. (w kategorii Eksporter), oraz Zenon Michaś, prezes Spółdzielni Mleczarskiej Lazur (w kategorii Lider przemysłu). Wyróżnienie redakcji „Gazety Polskiej Codziennie” otrzymał Karol Zarajczyk, prezes Ursusa SA, tegoroczny laureat Godła „Teraz Polska”.

© GAZETA POLSKA CODZIENNIE



## 30 września

Na zakończenie VI Europejskiego Forum Nowych Idei **w Sopocie** (z udziałem ponad tysiąca uczestników z 23 krajów) przyjęto „Deklarację sopocką”. Przypomniano w niej, że wartości są fundamentem zjednoczonej Europy. Henryka Bochniarz, prezydent Lewiatana, podkreśliła również, że „czwarta rewolucja przemysłowa to nie fatum, a szansa. Powinna zatem znaleźć się wysoko na liście unijnych priorytetów, aby przygotować gospodarki i społeczeństwa na czekające je wyzwania”. Specjalne podziękowania za wsparcie przekazała uczestnikom EFNI Nadia Sawczenko z Ukrainy.

© EFNI



## 10 października

**W Katowicach** rozpoczął się VI Europejski Kongres Małych i Średnich Przedsiębiorstw pod hasłem „Nauka – biznes – samorząd. Razem dla gospodarki”. W Polsce działa 1,8 mln MŚP, które generują 67 proc. miejsc pracy i 50 proc. PKB. Wicepremier Piotr Gliński powiedział: „Musimy wyjść z pułapki średniego rozwoju i przeskoczyć ograniczenia, które dotyczą krajów takich jak Polska. I w tym wszystkim sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest szalenie istotny i zasługuje na wszelkiego rodzaju wsparcie”.

© EKMSPEU



## 13 października

**Na Stadionie PGE Narodowym w Warszawie** odbyło się spotkanie Klubu „Teraz Polska”, podczas którego ogłoszono rozpoczęcie XXVII edycji Konkursu „Teraz Polska”. Zgłoszenia produktów i usług, gmin oraz przedsięwzięć innowacyjnych będą przyjmowane do 23 stycznia 2017 r. Gala finałowa odbędzie się 29 maja 2017 r. w Teatrze Wielkim w Warszawie. W tym roku prawo do posługiwania się Godłem „Teraz Polska” odnowiło ponad 70 dotychczasowych laureatów Konkursu, m.in. Fakro, Błachy Pruszyński, Spółdzielnia Mleczarska Lazur, Floslek, Defro, sieć kin Helios, Sokołów SA, Zakłady Farmaceutyczne Polpharma. Przedsiębiorcy doceniają Godło „Teraz Polska” jako potwierdzenie najwyższej jakości oferowanych produktów i usług. Ubiegają się o nie ze względu na wysoki prestiż, rozpoznawalność oraz zaufanie, jakim obdarzają je konsumenci.

## 18 października

**W Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie** odbyła się debata „Sportowiec na emeryturze, czyli co dalej po ostatnim złocie?”, zorganizowana przez Fundację „Teraz Polska”. Wzięli w niej udział utytułowani sportowcy: Urszula Włodarczyk, Artur Siódmiak, Tomasz Majewski, Sebastian Świdorski oraz Robert Korzeniowski. Słynny chodziarz stwierdził: „Powinniśmy być dumni ze swojego sportowego dorobku, jednak nie możemy liczyć na to, że będziemy wielbieni, bo zdobywaliśmy medale. Mamy zobowiązanie wobec sportu i swojej dyscypliny, aby promować zdrowy tryb życia i aktywność fizyczną wśród społeczeństwa. Biegnijmy razem po zdrowie”.

## 5 listopada

**W auli Politechniki Warszawskiej** odbył się XI Kongres Obywatelski pod hasłem „Dojrzała Polska – lepsza Polska”. Dr Jan Szomburg, inicjator i organizator kongresu, powiedział: „Jeśli historia się nie »rozhušta«, czas będzie pracował na naszą – Polaków – korzyść. Musimy się tylko lepiej poukładać wewnętrznie: wyrównać szanse, zadbać o lepsze relacje społeczne, szerzej dystrybuować szacunek, otwierać szanse przed Polską lokalną, partnersko ułożyć relacje międzypokoleniowe. Ale dlaczego mielibyśmy temu nie sprostać, skoro jesteśmy przekonani, że posiadamy silne strony, na których możemy się oprzeć?”.

## 7 listopada

**W Filharmonii Narodowej w Warszawie** odbył się uroczysty koncert z okazji 25-lecia leczenia głuchoty w Polsce oraz 20-lecia powstania Instytutu Fizjologii i Patologii Słuchu, prowadzonego przez światowej sławy otolaryngologa prof. Henryka Skarżyńskiego. „Instytut został powołany, bo na lepszą opiekę oczekiwały tysiące osób z zaburzeniami słuchu. Nowoczesny ośrodek kliniczno-naukowy był dla nich szansą na wyleczenie i powrót do świata dźwięków” – wspominał prof. Skarżyński.

© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM



© KONGRESOBYWATELSKI.PL



© WHC.IFPS.ORG.PL



© TERAZPOLSKA.PL

## 13 listopada

**W Konsulacie RP w Dublinie** odbyły się uroczystości z okazji Święta Niepodległości, podczas których wręczono nagrody w Konkursie „Wybitny Polak w Irlandii”. Laureatami zostali: Bożena Cierlik (Nauka), Justyna Cwojdzńska (Kultura), Maja Ulej (Biznes), Agnieszka Wieczorkowska (Osobowość), Marcin Piotrowski (Młody Polak).



© SZYMON DRABCZYK

## 14 listopada

**W Sejmie RP** odbyła się ogólnopolska konferencja „Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy jednostek samorządu terytorialnego”, współorganizowana przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego, Politechnikę Warszawską oraz Sejmową Komisję Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej. Podczas konferencji wręczono statuetki samorządom – laureatom Rankingu Zrównoważonego Rozwoju (opracowanego przez zespół naukowy prof. Eugeniusza Sobczaka z Wydziału Administracji i Nauk Społecznych PW). W tym roku zwyciężyły samorzady: Gliwice, Nowego Warpna, Kleszczowa i Krynicy Morskiej.



FOT. KUBA KILIAN/KETT.PL

## 18 listopada

**W Rzeszowie** zakończył się Kongres 590. Wydarzenie, objęte honorowym patronatem prezydenta RP Andrzeja Dudy, skierowane jest do właścicieli mikro, małych i średnich firm, a także menedżerów dużych podmiotów gospodarczych. Wręczono także gospodarcze nagrody prezydenckie.



© TERAZPOLSKA.PL

## 1 grudnia

**W Ognisku Polskim w Londynie** wręczono dyplomy laureatom Konkursu „Wybitny Polak w Anglii”. W tym roku nagrody otrzymali: Basia Zarzycka (Biznes), Barbara Kaczmarowska-Hamilton (Kultura), Anna Ruszel (Osobowość) oraz Maciej Wiczyński (Młody Polak). Wyróżnienie w kategorii Biznes otrzymała Krystyna Czerwińska. Kapituła odznaczyła także Marzennę Marię Schejbal (za całokształt działalności społecznej) oraz Daniela Kawczyńskiego (za wybitną działalność polityczną oraz promowanie Polski na arenie międzynarodowej).

**STREFA INSPIRACJI**  
**Agencji Rynku Rolnego**



# PROMOCJA KRAJOWA

# PROMOCJA ZAGRANICZNA

# JAKOŚĆ

# PR KUCHNI

Szukasz ciekawych informacji na temat nowoczesnych metod komunikacji i promocji w branży rolno-spożywczej, innowacji i systemów jakości w rolnictwie?

Zajrzyj na stronę:

<http://strefainspiracji.arr.pl/>

**Polska**  
smakuje

# BOŻE NARODZENIE



Zdrowych, spokojnych i radosnych  
Świąt Bożego Narodzenia  
życzy Poczta Polska S.A.



Wyjątkowa oferta dla stałych klientów Poczty Polskiej S.A.  
Znaczek w bloku emisji BOŻE NARODZENIE  
tylko w rocznym ABONAMENCIE Grupy A i E na 2016 rok  
[www.filatelistyka.poczta-polska.pl](http://www.filatelistyka.poczta-polska.pl)