

GŁOS

PRZEDSIĘBIORCY



WYDAWNICTWO ZACHODNIEJ IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ

Numer 2 (207)/2026

**INSPIRACJE CZERPIEMY
OD NAJLEPSZYCH**
GRZEGORZ FLANZ
GBSBank

**CORAZ BARDZIEJ
BOMBASTYCZNE
PRZEMÓWIENIA**
– WYWIAD
Z PIOTREM
SOROCZYŃSKIM

**NAJWAŻNIEJSZE
ZMIANY PRAWNE
W 2026 ROKU**
– GRANT
THORNTON



Startuje Akademia Lidera	3
Biznes pod lupą	3
Wywiad z Piotrem Soroczyńskim - Krajowa Izba Gospodarcza	5-7
Gospodarcza Inauguracja Roku 2026	8-9
Wywiad: Grzegorz Flanz - GBSBank	10-11
Najważniejsze zmiany prawne 2026	12-14
HRowym Okiem – Edyta Hubska	15
Głos rozsądku – Marcin Sasim	15
Polska gospodarka w liczbach	17
Lubuski przemysł okiem GUS	18



Szanowni Państwo

To słowo wstępne do lutowego numeru „Głosu Przedsiębiorcy” można w zasadzie zamknąć w jednym, ogromnym DZIĘKUJĘ.

Pierwsze DZIĘKUJĘ kieruję do wszystkich, którzy przyjęli zaproszenie i tak licznie przybyli na naszą Gospodarczą Inaugurację Roku (relacja na str. 8). Sala Hotelu Mieszko tętniła życiem, a liczne rozmowy, pytania czy zawiązane kontakty, mam nadzieję, że wzbudziły choć drobne poczucie jedności. Trudno w obecnych czasach wznieść się ponad podziałami, a mam wrażenie, że to się nam wspólnie udało.

Drugie DZIĘKUJĘ adresuję do naszych partnerów: Kostrzyńsko-Stubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Lubuskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych, barlineckiego GBSBank i Agencji Rozwoju Przemysłu – bez Waszej pomocy tak udana integracja nie byłaby możliwa.

Oczywiście nie żyjemy historią. Już 6 marca kolejne wspólne spotkanie, czyli Izbowy Dzień Kobiet w Hotelu Qubus. I tutaj trudno nie pokłonić się Wam, gdyż w trybie ekspresowym rozeszło się kilkadziesiąt miejsc przygotowanych specjalnie dla naszych pań. Pięknie DZIĘKUJĘ za zaufanie.

Polecam czytelniczej uwadze zapowiedź kolejnej Akademii Lidera. Zapraszamy obecnych i przyszłych liderów, bo – jak głosi opis, a przede wszystkim potwierdzają absolwenci poprzednich edycji - to inwestycja, która zwraca się w postaci zaangażowanego zespołu i sprawnej funkcjonującej firmy (str. 3).

Wiem, że lubicie i cenicie wywiady zamieszczane w „Głosie Przedsiębiorcy”. Sporą dawkę wiedzy geopolitycznej znajdziecie w rozmowie z Piotrem Soroczyńskim, głównym ekonomistą Krajowej Izby Gospodarczej (str. 5). Z kolei Grzegorz Flanz, prezes wspomnianego wyżej GBSBank opowiedział nam o kierunkach rozwoju instytucji, którą kieruje (str. 10).

I na koniec ostatnia rekomendacja, czyli zestawienie 10 najważniejszych zmian prawnych, które zostały wprowadzone w bieżącym roku. Specjalnie dla „GP” od ekspertów z Grant Thornton (str. 13).

Życzę mitej lektury.

Z wyrazami szacunku –

Kamila Szwajkowska

Dyrektor ZIPH

GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

Wydawca:

Zachodnia Izba
Przemysłowo-Handlowa
w Gorzowie Wielkopolskim.

Redakcja:

Tomasz Molski (redaktor naczelny),
Jarosław Libelt (Wydawnictwo
„In Plus”, tel. 609 22 35 79)

Opracowanie graficzne:

Monika Szalczyńska
topotypo@topotypo.pl

Współpracownicy:

Kamila Szwajkowska,
Edyta Hubska, Agnieszka Anacka.

Adres:

ul. Kosynierów Gdyńskich 108
66-400 Gorzów Wielkopolski,

T: +48 696 007 665

E: info@ziph.pl

W: www.ziph.pl

JAK ZOSTAĆ SZEFEM, ZA KTÓRYM LUDZIE CHCĄ PODAŻAĆ?

Współczesny rynek pracy nie wybacza przypadkowego zarządzania. W dobie wszechobecnych zmian, lider to już nie tylko „osoba wydająca polecenia”, ale fundament zespołu, mediator i strateg. Odpowiedzią na te wyzwania jest startująca w Gorzowie kolejna edycja Akademii Lidera – kompleksowego programu, który teorię zamienia na konkretne narzędzia gotowe do wdrożenia „od zaraz”.

Praktyka zamiast teorii, Gorzów zamiast dalekich wyjazdów

Program wyróżnia się na tle ogólnopolskich szkoleń przede wszystkim swoją formułą. To nie są jednorazowe wykłady, ale 3-miesięczny proces rozwojowy. – *Stawiamy na kameralność i zapewnienie jak najlepszych warunków zajęć. Grupy liczące od 6 do 10 osób pozwalają na bezpieczną wymianę doświadczeń i pracę na realnych problemach, z którymi uczestnicy mierzą się w swoich firmach każdego dnia* – mówi Tomasz Molski z ZIPH. Co ważne dla lokalnych przedsiębiorców, program odbywa się stacjonarnie w Gorzowie Wielkopolskim, co eliminuje konieczność czasochłonnych delegacji.

Sześć kroków do mistrzostwa

Akademia została podzielona na sześć intensywnych modułów, które krok po kroku budują autorytet nowoczesnego przywódcy:

- Fundamenty: Zrozumienie roli lidera w świecie zmian i autodiagnoza własnego stylu zarządzania.
- Komunikacja: Nauka aktywnego słucha-

nia i prowadzenia trudnych rozmów, które zamiast palić mosty, budują zaufanie.

- Motywacja: Jak sprawić, by pracownikom „chciało się chcieć”? Program odkrywa tajniki motywacji wewnętrznej i nowoczesnego feedbacku (metoda FUKO).
- Zarządzanie konfliktem: Zamiast unikać sporów, uczestnicy uczą się wykorzystywać je jako narzędzie rozwoju zespołu.
- Efektywność własna: Nauka delegowania i priorytetyzacji zadań (macierz Eisenhowera, zasada Pareto), by lider nie stał się „wąskim gardłem” organizacji.
- Odporność psychiczna: Kluczowy moduł o tym, jak zarządzać stresem i unikać wypalenia zawodowego, dbając o własny dobrostan.

Ekspertskie wsparcie

Gwarantem jakości programu jest prowadząca – Edyta Hubska. Jako trenerka biznesu, business coach i praktyk zarządzania

AKADEMIA LIDERA

Program rozwoju nowoczesnych kompetencji przywódczych

REKRUTACJA:

KONTAKT: +48 695 007 665



z wieloletnim stażem, łączy ona w swojej pracy świat twardego biznesu z psychologią rozwoju. Jej podejście opiera się na przekonaniu, że skuteczny lider to taki, który potrafi być autentyczny i świadomy swoich mocnych stron.

Dla kogo jest ten program?

Akademia Lidera zaprasza zarówno doświadczonego menedżerów, którzy czują potrzebę usystematyzowania swojej wiedzy, jak i osoby, które dopiero przygotowują się do objęcia roli lidera. To inwestycja, która zwraca się w postaci zaangażowanego zespołu i sprawniej funkcjonującej firmy.

(JL)

BIZNES POD LUPĄ



VELVET INWESTUJE W SULĘCINIE

Velvet Care to czołowy producent wyrobów higienicznych w Polsce oraz Europie Środkowej, znany przede wszystkim z popularnej marki Velvet. Obecnie firma realizuje dużą inwestycję właśnie w Sulęcinnie. Przejęta już istniejące hale produkcyjne zlokalizowane na terenie strefy gospodarczej. To tam - jeszcze w tym roku - ma zostać uruchomiona produkcja. Równoległe nabyta także działki pod budowę zupełnie nowego zakładu. Firma uruchomiła już rekrutację, gdyż w tym roku planuje zatrudnić około sto osób, a docelowo zakład w Sulęcinnie planuje rozbudowę załogi do 500 pracowników.



Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki

Rzeczpospolita Polska

Dofinansowane przez Unię Europejską



PARP Grupa PFR

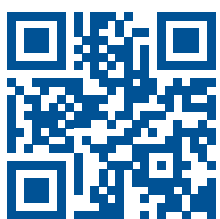
PARP ZAPRASZA NA IE EXPO CHINA 2026!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości organizuje stoisko narodowe dla sektora zielonych technologii na targach IE Expo China 2026 w Szanghaju (13–15 kwietnia 2026 r.). To najważniejsze wydarzenie branżowe w Azji, skupione na recyklingu, niskoemisyjności i cyfryzacji. Polskie firmy mogą bezpłatnie skorzystać m.in. z przestrzeni na spotkania biznesowe, prezentacji materiałów promocyjnych (ulotki, foldery) oraz wyświetlania filmów reklamowych. Oferta skierowana jest do firm obecnych na miejscu oraz tych, które chcą jedynie zaprezentować swoje materiały. Koszty podróży i pobytu uczestnicy pokrywają we własnym zakresie. Termin rejestracji: do 23 marca 2026 r. poprzez formularz dostępny tutaj:

<https://www.parp.gov.pl/component/parpevents/event/3787>



**Ty żyjesz, jak lubisz.
My ubezpieczamy życie.
Twoje Życie.**



www.unum.pl

unum
Ubezpieczamy Życie

CORAZ BARDZIEJ BOMBASTYCZNE PRZEMÓWIENIA

Wywiad z **Piotrem Soroczyńskim**, głównym ekonomistą Krajowej Izby Gospodarczej, prelegentem w czasie XVII Gospodarczej Inauguracji Roku 2026.

Od 2015 do 2024 roku udział inwestycji w tworzeniu PKB UE spadł w Polsce z 20 proc. do 16,9 proc., przy średniej unijnej na poziomie 21,2 proc. w 2024 roku. (dane za *Polskim Instytutem Ekonomicznym opublikowane w raporcie „Aktywność inwestycyjna polskich firm – skala i bariery” – przyp. red.*). Trudno z optymizmem patrzeć na taką tendencję, choć rząd z dumą podkreśla wzrost samego PKB o 3,6% w 2025 roku...

Gdybyśmy w tej chwili nie mieli dużych zmian strukturalnych w gospodarce to pewnie „rwałbym włosy z głowy”, ale być może sprawa jest trochę bardziej skomplikowana.

Dlaczego?

Bo może się okazać, że my ze względu na takie, a nie inne wymuszenia regulatora europejskiego, który nas radośnie popycha w stronę tych rzeczy bardziej „zielonych” itp., to my w mniejszym stopniu niż do tej pory stawiamy na przemysł a w związku z tym, że musimy gdzieś dać ludziom pracę poszliśmy „w usługi”. Proszę zobaczyć, że stworzenie miejsc pracy w usługach jest zazwyczaj wyraźnie tańsze niż w przemyśle. Całkiem niedawno PAIH mówił o inwestycjach zagranicznych w Polsce i w pewnym momencie je rozdzielił na tą część usługową oraz przemysłową. Okazało się, że jedno miejsce w przemyśle było 10 razy droższe niż w usługach. Wydaje się, że część wzrostu jesteśmy w stanie podtrzymywać rozwojem w usługach. Oczywiście to też nie jest tak, że usługi są beznakładowe. Często myślimy o takich usługach prostych, typu nożyczki, nitka i krawiec, ale proszę zobaczyć, że są telekomunikacja czy banki. Tam nakłady nie są tak wysokie jak w przemyśle.

Mówimy o pewnego rodzaju zmianie struktury gospodarki?

Tak - to pewnego rodzaju dopasowywanie się do sytuacji. W tej chwili wiem, że my jako wytwórcy europejscy mamy poważny problem, bo nam się stawia coraz wyżej poprzeczkę. I nie mówię tu tylko o kwestiach środowiskowych, ale tego tak naprawdę było mnóstwo.

Wystarczy popatrzeć, jak my w Europie traktujemy prawa człowieka, prawa pracy czy klienta. Tymczasem w większości krajów na świecie aż tak wysoko wyśrubowanych norm nie ma. Efekt widzimy na co dzień: jesteśmy drożsi w produkcji mnóstwa rzeczy i coraz trudniej nam konkurować. Zarówno na rynku wewnętrznym, jak i na rynkach światowych. Musimy usiłować sprostać konkurencji, tzn. tym, którzy tych kosztów dodatkowych nie mają. Stąd niektóre działalności tracą rację bytu, a przemysł traci na rzecz usług w strukturze gospodarki. Jako Europa starzejemy się, więc może się okazać, że tych miejsc pracy nie potrzeba tyle, jak się wszystkim zdawało.

Proponuje Pan zatem podchodzić do powyższych danych ze spokojem?

Oczywiście, że nie jest to nic miłego, natomiast może się okazać, że gdyby nie było dużych zmian strukturalnych to te dane odczytywalibyśmy w bardziej tragiczny sposób. A z inwestycjami jest po prostu słabo.

Przewodnicząca KE Ursula von der Leyen stwierdziła niedawno, że „istnieje wyraźny interes, by umowa handlowa z Mercosur (organizacja międzynarodowa zrzeszająca grupę państw Ameryki Południowej – przyp. red.) weszła w życie jak najszybciej”.

Podziela pan to zdanie?

Musi być istotny interes, bo gdyby go nie było to nikt by kijkiem nie poganiał. I oczywiście ona widzi ten interes. Ale musimy bardzo spokojnie rozłożyć, co ta umowa wnosi. Bo ona oczywiście wnosi dużo szans, w tym również dla Polski. Ale wnosi również wiele zagrożeń. Nie jestem specjalistą od tej umowy i nie jestem w stanie wyważyć, których jest więcej oraz w jaki sposób optymalny te zagrożenia mitygować.



Spróbujmy jednak odłożyć pana skromne usposobienie i dokonać jakiejś analizy.

Po pierwsze faktycznie jest tak, że to spory rynek zbytu dla dóbr przemysłowych, na co zęby sobie ostrzą koledzy z Niemiec i Francji. My mamy taki kłopot, że jesteśmy trochę nieśmiali na rynkach bardziej odległych. Do tego niewątpliwie przydałoby się bardzo silne wsparcie ze strony administracji, bo sprzedaż w Azji, Afryce czy Ameryce Południowej jest inną sprzedażą niż w Europie. Na Starym Kontynencie biznes rozmawia z biznesem. Tam natomiast musi być bardzo silna presja ze strony administracji, zaczynając od naszego ambasadora, który jest tam i ma odpowiednie środki. On musi przywozić biznes z Polski, poznawać go z biznesem i administracją tamtejszą. Pewnie powinniśmy mieć na różnych szczeblach kilku funkcjonariuszy w administracji, którzy w zasadzie nic innego nie powinni robić, jak mieli 200 wyjazdowych dni w roku w zachwalaniu naszych towarów i wyrobów. My bez takiej presji za dużo w Ameryce



Południowej nie sprzedamy. Owszem, nasi przedsiębiorcy będą sobie radzić. Między innymi wsparcie izb gospodarczych jest pewnego rodzaju ekwiwalentem tego, że brakuje wsparcia państwowego. Co ciekawe, często, kiedy się rozmawia między izbami to spora część „tubylców” traktuje, jakby to przybyli do nich reprezentanci administracji.

Z jakiegoś powodu przed chwilą padły nazwy dwóch państw.

Bo duży interes głównie będzie możliwy dla naszych dostawców dóbr o charakterze zaopatrzeniowym, którzy kooperują z Niemcami i Francuzami. To oni liczyć mogą na bardzo duże zamówienia. Warto wspomnieć, że jeżeli umowa z Mercosur ruszy, to pozwoli ona także na dostęp do pewnych złóż, których my w Europie specjalnie dużo nie mamy, a które mogą zabezpieczyć nam surowce dla kilku kluczowych branż.

A główne niepokoje?

Doskonale widzimy zagrożenia polegające na tym, że pojawić nam się może sporo żywności z zewnątrz. Już rozmawialiśmy o tym, że śrubujemy normy dla naszych producentów, a potem bez problemów wpuszczamy towar, który ktoś „obecał”, że będzie w porządku i my w zasadzie nie mamy żadnych

instrumentów, aby to sprawdzić. Albo może dojdzie do sytuacji, że te instrumenty oddaje się w ręce tego, kto... będzie sam siebie sprawdzał! Mówię o kwestiach jakości i bezpieczeństwa oraz zaopiniowania, że żywność jest „bardzo szczegółna”.

Wnioski?

Jeżeli się nie produkuje żywności to w pewnym momencie jest się na pasku kogoś. Gdy coś się takiego na rynku zadzieje to nasi producenci będą się likwidować, a po dekadzie okaże się, że w zasadzie jesteśmy głównie zaopatrywani żywnością z zewnątrz. I ktoś ją nam dostarczy, albo nie. A mając tego świadomość podyktuje taką, albo inną cenę. To jest bardzo duże ryzyko.

W tym miejscu wywołam drugi, chyba bliźniaczy temat. Prawie 20 lat trwało wynegocjowanie porozumienia pomiędzy UE a Indiami. – To umowa, która będzie korzystna zarówno dla europejskiej, jak i polskiej gospodarki – powiedział minister finansów i gospodarki Andrzej Domański. Rzeczywiście warto było – z perspektywy polskiego biznesu – tak długo czekać?

To jest bardzo podobna, tylko w większej skali opowieść niż o Ameryce Południowej. Mówimy o Indiach, wielkim kraju, a w zasadzie prawie kontynencie. Może się okazać, że naszych

wyrobów w tamtą stronę popchniemy więcej. Indie poszukują różnych rzeczy technologicznych. Oni przez długi czas byli uzależnieni w dużym stopniu od Rosji. Widać, że ten kanał im się kończy. Szukają więc technologii, by rozwijać swoją produkcję. Trzeba też pamiętać, że z jednej strony sporo tam sprzedamy, ale i odwrotnie: oni sporo sprzedadzą też do nas. Bez wątpliwości to kwestia wystawienia się na konkurencję bez ograniczeń handlowych. To musimy mieć z tyłu głowy. Te wszystkie ograniczenia dla producentów, które są w Europie. Pytanie, czy ktoś to w odpowiednim stopniu wyważył.

A w Pana ocenie, dobrze wyważył?

Osobiście myślę, że nie. To jest dopuszczenie do naszego wspólnego rynku bardzo dużej ilości producentów, którzy nie muszą spełniać wymogów takich samych jak europejscy przedsiębiorcy. Powiem więcej, my jesteśmy traktowani przez Unię Europejską gorzej, niż ci obcy. To może być kolejny element sporu, który ja żartobliwie nazywam sporem nas unijnych producentów lokalnych z „republiką kupiecką”, która w zasadzie tylko pośredniczy w sprzedaży. Im jest wszystko jedno skąd jest towar. Oni nie są z nikim specjalnie mentalnie związani, no może mają w swojej centrali kilku dobrze opłacanych pracowników. Ale to jest nic w porównaniu z ilością robotników, których trzeba zatrudnić przy produkcji poszczególnych towarów.

Kto wchodzi w skład owej republiki kupieckiej?

To nawet nie jest kwestia poszczególnych państw czy branż. To raczej przynależność mentalna. Sporo jest takich ludzi, którzy mają takiego bakcyła, że gdzieś tanio kupi, gdzieś dowiezie itp. Z punktu widzenia pojedynczych przedsiębiorstw to są zasadne rzeczy, ale państwa nie powinny do czegoś takiego dopuszczać, bo potem mają erozję bazy podatkowej. Efekt? Ludzie przestają zarabiać, przestają mieć pieniądze.

Przywołam kolejny cytat: – Z każdym kolejnym rokiem globalna gospodarka staje się mniej zdolna do generowania wzrostu, a zarazem wydaje się bardziej odporna na niepewności w zakresie prowadzonych polityk – mówi Indermit Gill, główny ekonomista Grupy

Banku Światowego i wiceprezes ds. ekonomii rozwoju. O ile pierwsza część tego zdania nie podlega dyskusji, to czy mówienie o większej odporności globalnych interesów jest rzeczywiście uzasadnione? Jakie tendencje – w pana odczuciu – obecnie panują i w polskim, i w zagranicznym biznesie?

Jeżeli myślimy o tej niezdolności do generowania wzrostu to dla mnie ona ma dwie przyczyny. Po pierwsze nie ulega wątpliwości, że rozwój świata postępuje. Jeżeli świat przeciętnie jest na coraz wyższym poziomie, to w związku z tym jest coraz trudniej robić wysokie wzrosty. Druga rzecz, która może być związana z tym, że mamy mniejszą tendencję do pro wzrostowych rzeczy jest to, że gospodarka światowa podąża w stronę tylko dużych i bardzo dużych podmiotów. Oni skupiają coraz więcej biznesu i to działa na spowolnienie wzrostu dwukierunkowo. Raz, że jeżeli jest mniej tych małych i średnich to mniej dobrych pomysłów się przebija na wierzch. Kiedy gospodarka w większym stopniu była oparta o tych małych i średnich to pomysłów było dużo. Bo każdy próbował się wybić. Dwa - jeżeli ja zaczynam coraz bardziej działać jako struktura idąca w stronę monopolu to mogę racjonalizować tempo postępu. To znaczy mam jakąś bazę pomysłów, którymi zaskoczę konsumentów i powoli je dawkuje. Nie mam powodu, żeby się ścigać, bo nie mam konkurencji. To nie sprzyja wzrostowi.

Teraz ta druga rzecz. Czy my jesteśmy bardziej odporni? Nie sądzę. My wciąż mamy bardzo odległe łańcuchy dostaw i do tego mocno zmonopolizowane. Prosta kosztowa zależność: jeżeli ktoś sprzedaje nam dużą porcję towaru na raz to to jest z natury taniej. Jeżeli ja muszę ściągać z 3-4 różnych miejsc to musi to dodatkowo kosztować choćby pracę logistyczną. Nie bardzo widzę, żeby świat zmądrzał i żeby po pandemii istotnie zmniejszył zależności. Choćby substancje do produkcji leków. Do dziś nic z tym nie zrobiono. Mamy za to coraz bardziej bombastyczne przemówienia, jak ostatnio w Davos.

Na koniec pokażemy się o krótkie prognozy dla polskiej gospodarki na najbliższe miesiące.

W 2024 roku mieliśmy 3% wzrostu,

w 2025 - 3,6%. Plany na 2026 są, aby było to około 4% wzrostu. To sporo. Ale muszę podkreślić jedną bardzo ważną rzecz. Dzisiejsza sytuacja jest trochę inna, niż gdybyśmy rozmawiali 10 lat temu. Kiedyś, gdybyśmy mówili, że tego wzrostu jest 3 czy 5 to moglibyśmy zakładać, że nasz biznes będzie rozwijał się niemal w każdym sektorach właśnie w takim tempie. Teraz jest z kolei tak, że mamy dużo branż i firm które funkcjonują znacznie gorzej i sporo takich, które prosperują lepiej. To jest ta restrukturyzacja gospodarki, o której mówiliśmy na początku. Co ten wzrost w tym roku będzie wspierać? Istnieje wiele przesłanek, żeby sądzić, że jednak będziemy mieli istotne przyspieszenie w inwestycjach. To będzie rozbudowa i unowocześnianie w zakresie mocy produkcyjnych.

Skąd czerpać ten optymizm?

Od jakiegoś pół roku widać, że zaangażowanie kapitałowe wzrasta i nie jest to jednorazowy strzał. Będzie sporo inwestycji ze strony szeroko rozumianej administracji centralnej i lokalnej. Poprawić powinno się w mieszkaniówce. Oceniam również, że osiągniemy bardzo przyzwoity poziom konsumpcji. Dodatkowo pojawi się większy popyt przy niższym poziomie stóp. My często w dobrach konsumpcyjnych - zwłaszcza tych trwałych - posilkujemy się jakąś akcją kredytową. O nią będzie łatwiej.

Bliskość z granicą niemiecką powoduje wyczulony barometr na tamtejszą sytuację u lubuskich przedsiębiorców. Sporo się tam dzieje...

Kłopot z oceną niemieckiej gospodarki jest taki, że jeżeliby patrzeć przez pryzmat tego, co tam się wyprawiało ze wzrostem, to w zasadzie oni mieli ładnych kilka lat takiej stagnacji przepłatanej z recesją. Przez dane widzimy głęboką restrukturyzację w gospodarce. Oni bardzo dotkliwie odczuwają

to, co sami nam zafundowali, czyli „zielony ład”. Bardzo poważne problemy ma cały sektor automotive, podobnie jest z branżą chemiczną.

A to były ich flagowe sektory. Moim zdaniem Niemcy są w tej chwili w trakcie bardzo głębokiej przemiany i poszukiwania pomysłu na siebie. Kłopot polega na tym, że oni sami nie do końca sprawiają wrażenie, że wiedzą, gdzie chcą dojść. To jest dla nas kłopot, bo nasze firmy są dla nich bardzo poważnym dostawcą.

„ Nie bardzo widzę, żeby świat zmądrzał i żeby po pandemii istotnie zmniejszył zależności. ”

Co to znaczy, że nie wiedzą, gdzie chcą dojść?

Nie wskazali jednego planu, że np. teraz będą szli w lotnictwo lub inny sektor. W związku z tym, część uczestników rynku czuje się zagubiona. Prawdopodobnie Niemcy mają jakieś kierunki, które obiorą, aby jak najszybciej wrócić do gry. Proszę zobaczyć, że ich zmiany dotyczą polityki fiskalnej i tego, ile mogą wydać i na co. Dużo się mówi o tym, że część automotive - które teraz nie ma zatrudnienia - będzie robiło na potrzeby zbrojeniowe. Oni też zaczęli mówić o wydatkach obronnościowych. Często wykorzystuje się dwa hasła: obronność i odporność. To drugie to też nowa infrastruktura, np. magazyny. Niewykluczone, że oni przy tym dadzą na tyle dużo zatrudnienia, że niemiecka gospodarka się z tego marazmu wybije. Ewidentnie poszukują też czegoś w zakresie nowego podejścia do energii. Z drugiej strony trzeba pamiętać że to gospodarka bardzo zasobna i bogata.

Dużo niewiadomych w tym wszystkim...

Trzeba mieć rękę na pulsie, bo my w dużej ilości miejsc ich zaopatrywaliśmy. Może się okazać, że to zaopatrzenie do produkcji będzie trochę inne, ale jego duża część nadal będzie szła od nas.

Dziękuję.

Rozmawiał Jarosław Libelt

INWESTYCYJNY IMPULS I WIELKIE WYZWANIA

10 lutego w gościnnych progach gorzowskiego hotelu Mieszko miała miejsce XVII edycja Gospodarczej Inauguracji Roku. To wydarzenie, które tradycyjnie otwiera nowy rok gospodarczy w województwie lubuskim.



foto. Łukasz Kulczyński

Organizatorzy – Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa oraz Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna – zadbali o atrakcyjny program merytoryczny, a samo spotkanie cieszyło się ogromnym zainteresowaniem środowiska biznesowego. W gronie uczestników nie zabrakło przedstawicieli władz rządowych, samorządowych, świata nauki i kultury oraz partnerów zagranicznych współpracujących z ZIPH.

Jak podkreślał Jerzy Korolewicz, prezes ZIPH, lubuska gospodarka funkcjonuje dziś w warunkach dynamicznych zmian globalnych. – *Jesteśmy w tyglu zmieniających się modeli współpracy międzynarodowej. Wracają cta, pojawiają się napięcia handlowe i nowy porządek wielobiegunowy, co bezpośrednio wpływa na działalność firm* – mówił prezes Korolewicz.

Wystąpienia i debaty towarzyszące inauguracji jednoznacznie wskazywały, że rok 2026 będzie okresem silnego impulsu inwestycyjnego. Dla województwa lubuskiego oznacza to szansę na rozwój infrastruktury, wzmocnienie potencjału przemysłowego oraz zwiększenie atrakcyjności regionu, szczególnie w kontekście jego położenia przy zachodniej granicy Polski.

Znaczenie współpracy samorządu z organizacjami gospodarczymi akcentował

Hubert Harasimowicz, wicemarszałek województwa lubuskiego: – *Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa jest jednym z kluczowych partnerów samorządu we wspieraniu przedsiębiorców – od bônów rozwojowych, przez centrum przedsiębiorczości, po szkolnictwo zawodowe. Jak zaznaczył wicemarszałek, bez silnej gospodarki region nie jest w stanie realizować swoich podstawowych zadań. – To gospodarka jest filarem, na którym opiera się rozwój województwa* – dodał Harasimowicz.

W podobnym tonie przemawiali kolejni goście. – *To przedsiębiorcy są fundamentem funkcjonowania państwa i samorządu. Bez podatków, które płać, nie byłoby edukacji, ochrony zdrowia ani systemu opieki społecznej* – tak o roli biznesu mówił wojewoda lubuski Marek Cebula.

Z kolei Prezydent Gorzowa Wielkopolskiego Jacek Wójcicki wskazał, że nadchodząca inwestycja zbrojeniowa diametralnie zmieni sytuację gospodarczą miasta i wpłynie na rozwój całego regionu. – *Dzięki współpracy ze strefą ekonomiczną do Gorzowa udało się pozyskać inwestora, którego przedsięwzięcie o wartości około 14 miliardów złotych ma stać się jednym z kluczowych motorów lokalnej gospodarki. To gigantyczna strefa przemysłowa, porównywalna skalą do legendarnego Stilonu, dająca*

ogromne możliwości kooperacji i budowy lokalnych łańcuchów dostaw – podkreślił prezydent grodu nad Wartą.

Zaproszeni uczestnicy tradycyjnie otrzymali okazję do wystuchania eksperckiej prelekcji. Swoją wiedzą na temat wyzwań stojących przed polskim biznesem oraz potencjalnych szans rozwojowych podzielił się gość specjalny, czyli Piotr Soroczyński, główny ekonomista Krajowej Izby Gospodarczej. Zwrócił on uwagę na dobrą kondycję przemysłu w województwie lubuskim. Jak podkreślał, w minionym roku region osiągnął około 3-procentowy realny wzrost w przemyśle, co jest wynikiem lepszym od średniej krajowej. Szczególnie widoczne jest to w sektorze budowlanym, który zanotował najlepszy rezultat w Polsce. Jak zaznaczał ekspert, budownictwo odzwierciedla poziom inwestycji – w ubiegłym roku oddano do użytku około 5 tysięcy mieszkań, czyli blisko o jedną piątą więcej niż rok wcześniej.

Jednym z najczęściej podnoszonych tematów była transformacja energetyczna. Modernizacja sieci, rozwój odnawialnych źródeł energii oraz inwestycje w efektywność energetyczną postrzegane są jako kluczowe warunki dalszego rozwoju i stabilizacji kosztów dla przedsiębiorstw.

Ważnym punktem Gospodarczej Inauguracji Roku 2026 było uroczyste wręczenie odznaczeń państwowych nadanych przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Brązowym Krzyżem Zasługi RP uhonorowani zostali: Alicja Chilińska-Zawadzka oraz Robert Surowiec.

Oficjalną część zamknął bankiet, który stał się przestrzenią do wymiany doświadczeń, dyskusji z ekspertami i rozmów o perspektywach dla lubuskiego biznesu w nadchodzących miesiącach.

Tomasz Molski



Jerzy Korolewicz - Prezes ZIPH



Tegoroczna edycja zgromadziła wielu znamienitych gości



Tomasz Pisarek - Prezes K-S SSE S.A.



Hubert Harasimowicz - Wicemarszałek Województwa Lubuskiego



Jacek Wójcicki - Prezydent Gorzowa Wielkopolskiego



Marek Cebula - Wojewoda Lubuski



Uroczystość poprowadziła prezenter Katarzyna Kosińska



Brązowym Krzyżem Zasługi uhonorowani zostali Alicja Chilińska-Zawadzka oraz Robert Surowiec



Piotr Soroczynski - Główny ekonomista Krajowej Izby Gospodarczej



Rozmowy biznesowe po zakończeniu części oficjalnej

BANK, KTÓREMU WARTO ZAUFAC NA DŁUGIE LATA

Czy bank może być czymś więcej niż miejscem, w którym załatwia się sprawy finansowe? Od przyjaznej cyfryzacji po doradztwo i partnerskie relacje z klientami – „Kierunek, w którym idziemy, nie jest przypadkowy. To ścieżka, którą przetarli najlepsi w Europie, a my konsekwentnie wdramy ją na własnych zasadach” – mówi dla *Głosu Przedsiębiorcy* **Grzegorz Flanz**, prezes GBSBank.

Ponownie miał Pan okazję zetknąć się z modelem fińskiej bankowości spółdzielczej. Wrażenia?

Pierwszy raz odwiedziłem fińską grupę OP Bank osiem lat temu i to doświadczenie mocno wpłynęło na sposób, w jaki zacząłem myśleć o nowoczesnym banku spółdzielczym. Być może dla niektórych osób będzie to zaskoczenie, ale bankowość spółdzielcza OP to lider fińskiego sektora bankowego nie tylko pod względem udziału w rynku, ale także jakości i innowacyjności. Kolejna wizyta utwierdza mnie w przekonaniu, że bank to zdecydowanie więcej niż miejsce dokonywania transakcji. Powinien być miejscem doradztwa, przestrzenią rozmowy i wsparcia klienta. I właśnie taką filozofię od kilku lat wdramy w GBSBanku. Transformacja placówek pełniących kiedyś funkcję „punktu kasowego” w nowoczesne centra doradcze to była świadoma decyzja, to kierunek, który dziś jest dla nas oczywisty.

Odwiedzając naszych kolegów z Finlandii, nie patrzę już na ich dokonania jako novum. Mogę obserwować, jak rozwija się ta idea i gdzie nasze działania wkrótce nas doprowadzą.

W jakich dziedzinach jeszcze GBSBank korzysta ze sprawdzonych międzynarodowych wzorów?

Wzorów jest oczywiście wiele, aczkolwiek nie chodzi tu o bezrefleksyjne naśladowanie, lecz inspirację do zastosowania dobrych rozwiązań w praktyce. Sprawiliśmy, że codzienna bankowość nie odbywa się w oddziale, lecz przede wszystkim na ekranie smartfona. On zawsze jest bliżej, dostępny 24h na dobę, z możliwością załatwiania wielu spraw od ręki. Aplikacja mobilna GBSBanku jest naprawdę świetna. Klienci szybko przywykli do tego, że nie muszą odwiedzać placówek, by dokonać



zwykłych płatności. Oddział rezerwują na poważniejsze sprawy. To zapewnia komfort zarówno im, jak i naszym specjalistom, którzy mogą poświęcić im więcej czasu.

W GBSBanku ciągle poszukujemy rozwiązań, które realnie usprawniają obsługę klienta. Klienci coraz chętniej samodzielnie zakładają lokaty, korzystają z kantoru online, czy też zarządzają swoimi kartami płatniczymi. Obecnie rozbudowujemy apli-

kację o wersję „na start”, by mogła służyć nie tylko naszym klientom, lecz również ich dzieciom, które pod czujnym okiem rodzica mogą poznawać tajniki bankowania.

Czy pójdziemy dalej w kierunku rozwiązań inwestycyjnych lub oceny zdolności kredytowej wspieranej sztuczną inteligencją jak Finowie? To realne kierunki, które analizujemy i czas pokaże, czy okażą się pewne i bezpieczne. Bacznie obserwujemy

wszystkie nowe trendy i podążamy za tymi, które nie generują ryzyka dla naszych klientów.

Pewnie dążycie do relacji, w której klient może postrzegać GBS-Bank jako zaufanego doradcę?

Myślę, że próbujemy zbudować coś więcej... Chcemy, by nasi klienci postrzegali swój bank jako sprawdzonego partnera życiowego, który zadba o korzystne sfinansowanie zakupu nieruchomości czy bezpieczne ulokowanie środków na emeryturę. Tak jak OP Pohjola potęczyła bankowość z ubezpieczeniami, tak GBSBank oferuje ubezpieczenia na życie i majątek. Chcemy, by klient czuł, że dbamy o jego bezpieczeństwo w szerokim sensie – nie tylko finansowym. W Finlandii banki spółdzielcze stale towarzyszą ludziom – edukują, pomagają, wspierają w tematach finansowych, mieszkaniowych, inwestycyjnych, a nawet zdrowotnych. I robią to w spo-

sób bardzo naturalny. W GBSBanku zmierzamy w tym samym kierunku. Podejmujemy działania edukacyjne na temat bezpiecznego bankowania i wykorzystywania zdobyczych technologii dla komfortu zarządzania finansami.

„Baczenie obserwujemy wszystkie nowe trendy i podążamy za tymi, które nie generują ryzyka dla naszych klientów. „

Fińskie banki spółdzielcze mają miliony członków. Czy ich model lojalności da się przenieść na polskie warunki?

Da się. W GBSBanku dążymy do tego, by nasi klienci będąc jednocześnie współwłaścicielami banku mieli realny wpływ na kierunki jego działania. Wszyscy nasi udziałowcy objęci są bezpłatną polisą ubezpieczeniową od nieszczęśliwych wypadków. Rozwijamy nasz program lojalnościowy „Witaj wśród znajomych”, premiujący aktywne korzystanie z produktów oraz polecanie usług Banku swoim znajomym. Dzielimy się wypracowanymi zyskami w postaci corocznej dywidendy, a także przynosimy realne korzyści lokalnym społeczno-

ściom, wspierając szereg instytucji i wydarzeń.

Budujemy siłę GBSBanku zgodnie z naszą Strategią, opierając współpracę na długofalowych relacjach, a nie chwilowych promocjach. To rozwiązania bardzo podobne do fińskich – przemyślane i uczciwe, wynikające z prostego założenia: lojalność się opłaca. Kierunek, w którym idziemy, nie jest przypadkowy. To ścieżka, którą przetarli najlepsi w Europie, a my konsekwentnie wdrażamy ją na własnych zasadach.

Co dalej? Czego klienci mogą spodziewać się po GBSBanku?

Finlandia pokazuje nam, że bankowość spółdzielcza ma ogromny potencjał – jeśli konsekwentnie stawia na doradztwo, technologię i realną troskę o klienta. I właśnie w tym kierunku idzie GBSBank. Mamy mocne fundamenty i odważne plany, dlatego warto śledzić nasze działania, bo jeszcze nie raz zaskoczmy rozwiązaniami, które łączą lokalną praktykę z najlepszymi światowymi wzorcami.

Dziękuję.

Rozmawiał Tomasz Molski



BIURO LEGALIZACJI DOKUMENTÓW EKSPORTOWYCH

KONTAKT: +48 576 850 300

- Dokumenty handlowe, eksportowe i przewozowe
- Poświadczanie świadectwa pochodzenia towarów
- Świadectwa i zaświadczenia wydane przez administrację rządową

NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY PRAWNE W 2026 ROKU

Rok 2026 wyznacza moment, w którym wiele równoległych reform – rozciągniętych na różne części systemu prawnego – zacznie realnie wpływać na codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw. To rok, w którym na przedsiębiorców spadnie zarówno ciężar nowych obowiązków, jak i szansa na uporządkowanie wewnętrznych procedur i dostosowanie ich do coraz bardziej cyfrowego środowiska gospodarczego. Zmiany w prawie pracy, podatkach, planowaniu przedsiębiorstw, cyberbezpieczeństwie, prawie spółek, ochronie danych czy w obszarze sztucznej inteligencji nie są izolowanymi zjawiskami – przeciwnie, tworzą spójny obraz gospodarki, która staje się bardziej transparentna, bardziej oparta na danych i bardziej regulowana w obszarach dotychczas pozostawionych przedsiębiorcom



Prezentujemy dziesięć najważniejszych zmian w przepisach, wyjaśniając ich znaczenie dla organizacji i wskazując, jakie wyzwania i szanse niesie ze sobą nowy porządek prawny.

I. Jawność wynagrodzeń – przełom kulturowy i organizacyjny w systemach płacowych

Dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń – której pełna implementacja musi nastąpić do czerwca 2026 r. – wymusza na organizacjach fundamentalną zmianę podejścia do wynagrodzeń. Już od końca 2025 r. obowiązywać będą regulacje nakładające na pracodawców obowiązek publikowania widetek płacowych oraz zakaz pytania o wynagrodzenie z po-

przednich miejsc pracy. Jednak to rok 2026 przyniesie faktyczną rewolucję: pracodawcy będą musieli opracować jednolite struktury wynagrodzeń, przygotować przejrzyste kryteria ustalania płac, a także raportować luki płacowe. To zmiana, która dotknie nie tylko działów HR. Wpłyne na kulturę organizacyjną, komunikację wewnętrzną i relacje pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami. Po raz pierwszy wynagrodzenie stanie się kwestią jawną, co oznacza konieczność przemyślenia całej filozofii zarządzania płacami: już nie jako elementu negocjacyjnego, ale jako elementu systemowego, opartego na faktach, danych i porównywalności. Dla wielu organizacji będzie to proces wymagający przeprowadzenia

głębokiego audytu, modyfikacji regulaminów, wdrożenia nowych narzędzi analitycznych i podniesienia kompetencji kadry zarządzającej. Zmiana ta jest jednak nieunikniona i w dłuższej perspektywie może przynieść większą transparentność, zaufanie pracowników oraz przewidywalność procesów rekrutacyjnych.

II. Zmiany w KSH – nowy balans między odpowiedzialnością zarządczą a racjonalnością prawa

Rezygnacja z kary pozbawienia wolności za niezłożenie wniosku o upadłość stanowi wyraz bardziej

wyważonego podejścia do odpowiedzialności menedżerów. Dotychczas przepis ten pełnił w dużej mierze funkcję psychologiczną – był rzadko stosowany, ale realnie wpływał na decyzje zarządów, czasem prowadząc do zbyt wczesnego składania wniosków upadłościowych.

Zmiany są także widoczne w porządkowaniu rejestrów akcjonariuszy. Ujednoczenie rodzaju akcji, obowiązek zgłaszania zmian w krótkim terminie oraz ujawnienie podmiotu prowadzącego rejestr wzmacniają transparentność i przewidywalność obrotu korporacyjnego. W praktyce zmniejszy to liczbę sporów wynikających z nieaktualnych danych, poprawi jakość zarządzania strukturą właścicielską



i zwiększy pewność dla inwestorów oraz podmiotów finansujących.

To modernizacja systemu prawa spółek, która wzmacnia jego funkcję ochronną, ale również zmniejsza nadmierny rygoryzm wobec zarządów.

III. Zatrudnianie cudzoziemców – nowa era cyfrowego nadzoru i administracyjnej precyzji

W pełni cyfrowy system legalizacji pracy cudzoziemców, wprowadzony w połowie 2025 r., dopiero w 2026 r. zacznie działać w pełnej skali. Oznacza to zupełnie nowy model odpowiedzialności po stronie pracodawców. System automatycznie weryfikuje spójność danych, a każda niezgodność – będzie mogła skutkować uznaniem pracy za nielegalną. Dodatkowym czynnikiem niepewności jest możliwe wygaszenie specustawy ukraińskiej. Jej zakończenie oznaczałoby konieczność masowego występowania o zezwolenia dla setek tysięcy pracowników. Przedsiębiorcy powinni więc analizować ryzyka, przeglądać statusy pobytowe, planować rotacje pracowników i przygotować się na różne scenariusze regulacyjne.

IV. Fundacje rodzinne – kontynuacja korzystnego reżimu prawnego

Zablokowanie nowelizacji ustawy o fundacjach rodzinnych oznacza utrzymanie jej najkorzystniejszych

elementów – w tym pełnej swobody inwestycyjnej i szerokiego zakresu preferencji podatkowych. Dla fundatorów i beneficjentów to duże ułatwienie: nie muszą dostosowywać statutów ani modyfikować struktur właścicielskich. Fundacja rodzinna pozostaje zatem stabilnym instrumentem planowania sukcesyjnego, ochrony majątku i prowadzenia inwestycji. Rok 2026 będzie okresem, w którym wiele podmiotów zdecyduje się na założenie fundacji, korzystając z pełnego wachlarza korzyści wciąż dostępnych w ramach obecnej ustawy.

V. E Doręczenia – cyfrowy obowiązek, który zmieni model komunikacji biznesu z państwem

Od 2026 r. każda firma – niezależnie od wielkości – będzie otrzymywać korespondencję urzędową w formie elektronicznej. To definitywny koniec papierowych doręczeń w relacjach z administracją. Firmy bez skrzynki e Doręczeń nie unikną korespondencji – będą obsługiwane przez usługę hybrydową, ale stracą kontrolę nad terminami odbioru. To rodzi poważne ryzyka proceduralne: nieodebrane pisma procesowe, opóźnienia podatkowe, utratę prawa do odwołania. Cyfryzacja wymaga więc wdrożenia nowych procedur, powołania administratorów systemu i stworzenia mechanizmów

dzyurów. To zmiana operacyjna, której nie można bagatelizować.

VI. Estoński CIT – konieczność strategicznej decyzji na kolejne lata

Zakończenie pierwszego czteroletniego okresu stosowania Estońskiego CIT oznacza konieczność wyboru: kontynuować czy wrócić na zasady ogólne? Ryczałt jest nadal korzystny, ale nie dla każdego. Firmy generujące straty, mające dochody pasywne lub planujące wejście inwestora mogą ponosić większe ryzyka niż korzyści. Z drugiej strony, spółki reinwestujące zyski mogą nadal korzystać z atrakcyjnego odsunięcia opodatkowania. Wartość decyzji polega na jej długoterminowym wpływie: po rezygnacji powrót jest możliwy dopiero po trzech latach.

VII. Kontrole UODO – realna weryfikacja, a nie formalny audyt

UODO będzie kontynuował trend przejścia od kontroli dokumentów do kontroli praktyk. Oznacza to, że firmy muszą wykazać nie tylko posiadanie procedur, ale ich realne stosowanie. Problemy wykrywane najczęściej dotyczą incydentów, analiz ryzyka, braku aktualizacji dokumentacji i niewystarczających mechanizmów nadzoru nad procesorami.

W 2026 r. RODO będzie powiązane z innymi obszarami regulacyjnymi, zwłaszcza NIS2 i AI Act, co dodatkowo

rozszerza zakres obowiązków i odpowiedzialności.

VIII. NIS2 – najszerza reforma cyberbezpieczeństwa w historii

NIS2 obejmie przedsiębiorstwa z kilkunastu sektorów – również te, które nigdy nie miały styczności z regulacjami cyberbezpieczeństwa. Dyrektywa nakłada obowiązek wdrożenia kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem, zabezpieczenia łańcucha dostaw, prowadzenia testów, zgłaszania incydentów i zapewnienia nadzoru zarządu nad procesami bezpieczeństwa.

To przesunięcie akcentu z kwestii technicznych na korporacyjne. Zarząd przestaje być „obok cyberbezpieczeństwa” – staje się za nie odpowiedzialny, również osobiście.

IX. Reforma planowania przestrzennego – inwestycje zależne od planów ogólnych

Od lipca 2026 r. decyzje o warunkach zabudowy będą mogły być wydawane tylko

w obszarach uzupełnienia zabudowy, przewidzianych w Planach ogólnych. Oznacza to ogromne ograniczenie swobody inwestycyjnej na terenach nieobjętych planami. Pierwsza połowa 2026 roku będzie okresem intensyfikacji wniosków o WZ, a później inwestorzy będą zależni od tego, jak gminy zinterpretują swoje obszary uzupełnienia zabudowy. To przełom strukturalny dla całego sektora deweloperskiego.

X. AI Act – regulacja, która obejmie cały rynek, niezależnie od stopnia zaawansowania technologicznego

AI Act to pierwsza globalnie zakrojona regulacja dotycząca sztucznej inteligencji. Dotyczy ona zarówno twórców narzędzi AI, jak i ich użytkowników.

Firmy korzystające z systemów rekrutacyjnych, analitycznych, predykcyjnych czy wspomagających decyzje będą musiały sklasyfikować systemy według poziomu ryzyka, prowadzić dokumentację technicz-

ną, szkolić personel i wdrożyć nadzór nad algorytmami.

Podsumowanie

Rok 2026 będzie dla przedsiębiorców testem dojrzałości organizacyjnej. Nowe regulacje nie są wyłącznie nakładaniem kolejnych obowiązków – są odbiciem globalnych trendów: rosnącej transparentności, cyfryzacji, bezpieczeństwa danych i odpowiedzialności zarządów. Firmy, które przygotowują się do tych zmian wcześniej, zyskają przewagę: uporządkowane procesy, większą odporność prawną, lepszą wiarygodność oraz bardziej przewidywalne działania wewnętrzne.

Maja Jabłońska

Lider Zespołu Sukcesji Biznesu
Senior Counsel, Radca Prawny
Grant Thornton



NOWA „ŚCIEŻKA SMART” - 700 MLN ZŁ NA INNOWACJE

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) zainaugurowała nową edycję programu „Ścieżka SMART”. Dla sektora MŚP to szansa na sfinansowanie innowacji przy wsparciu sięgającym nawet 80% kosztów kwalifikowalnych.



Z budżetem operacyjnym na poziomie 700 mln zł, nabór ten wprowadza istotne modyfikacje w strukturze finansowania procesów badawczo-rozwojowych (B+R).

Strukturalne uproszczenie procesu

Dotychczasowa formuła programu opierała się na konieczności łączenia różnych modułów (np. B+R, wdrożenie, cyfryzacja) w jednym wniosku. Nowa edycja oddziela etap prac badawczych od etapu implementacji rynkowej. Obecny nabór koncentruje się wyłącznie na realizacji prac B+R oraz działaniach komplementarnych (ochrona IP, internacjonalizacja, kompetencje).

Zakres merytoryczny i definicja innowacji
Aby projekt został zakwalifikowany do finan-

sowania, musi skutkować opracowaniem innowacji produktowej lub procesowej o skali co najmniej krajowej. Fundamentalnym wymogiem jest wpisanie się projektu w ramy Krajowych Inteligentnych Specjalizacji (KIS).

Co uznaje się za prace B+R?

Wsparcie obejmuje dwa główne etapy procesu twórczego:

- **Badania przemysłowe:** Zdobywanie nowej wiedzy w celu opracowania nowych produktów lub procesów.
- **Eksperymentalne prace rozwojowe:** Wykorzystanie dostępnej wiedzy do planowania i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów.

Wykluczenia

W ujęciu merytorycznym istotne jest rozróżnienie prac B+R od standardowej działalności inżynierskiej lub IT. Finansowaniu nie podlegają:

- Rutynowe debugowanie i usuwanie błędów.
- Tworzenie systemów IT w oparciu o powszechnie znane metody i biblioteki.

- Standardowe dostosowywanie produktów do wymagań klienta bez innowacji technologicznej.
- Rutynowe testowanie bezpieczeństwa danych.

Parametry finansowe i intensywność wsparcia

Budżet projektu musi mieścić się w przedziale od 3 mln zł do 50 mln zł kosztów kwalifikowalnych. Katalog kosztów obejmuje m.in. wynagrodzenia personelu badawczego, amortyzację aparatury, koszty wartości niematerialnych i prawnych oraz usługi doradcze.

Harmonogram i wymogi formalne

Nabór skierowany jest do sektora MŚP prowadzącego działalność na terenie Polski. Kluczowym kryterium oceny będzie mierzalność parametrów nowej innowacji oraz jej weryfikowalność w warunkach rynkowych.

- **Rozpoczęcie naboru:** 26 lutego 2026 r.

- **Zakończenie naboru:** 31 marca 2026 r.

Więcej na: <https://feng.parp.gov.pl/component/grants/grants/sciezka-smart>

(TM)

TO, CZEGO NIE WIDAĆ

Znacie to uczucie? Niby wszystko ustalono, wszyscy się zgadzają, kiwają głowami... a kiedy przychodzi do realizacji, zaczynają się zgrzyty. Ten nie dostarczył tamtemu, tu zabrakło informacji, ktoś nie pomyślał, ktoś inny czekał na decyzję z góry. Wszystko się opóźnia, terminy kaskadują na kolejne tygodnie. Brakuje dynamiki, energii. I poczucia, że coś naprawdę posuwa się do przodu.

Zaczynamy więc szukać przyczyn: w ludziach, w procedurach, strukturach. Poprawiamy procesy, doprecyzowujemy zakresy odpowiedzialności, rozmawiamy. A jednak, mimo kolejnych usprawnień, coś wciąż nie działa. Bo problem nie tkwi w tym, co zapisane w planach. Kryje się w tym, co dzieje się między ludźmi, między działami.

Bo procesy w firmach rzadko przebiegają tak, jak zarządy deklarują w ogłaszanych wartościach. Toczą się zgodnie z tym, na co faktycznie pozwala kultura organizacyjna - ta prawdziwa, niewidoczna. A budują ją (lub niszczą) mikro-zachowa-

nia kadry zarządzającej, a nie deklaracje i piękne słowa. To, co jako liderzy robimy i czego nie robimy. A przede wszystkim: co tolerujemy, choć nie powinniśmy. Na co sami sobie pozwalamy, choć innym już nie wolno.

Przymykasz oko na aroganckie rozmowy między pracownikami? Prosisz o inicjatywę, ale wtrącasz się w każdy szczegół? Spóźniasz się na spotkania? Zmieniasz decyzje bez wyjaśnienia? Przerewasz pracownikom w pół zdania, a głośno mówisz o szacunku? Pracownicy bacznie obserwują. I wyciągają prosty wniosek: tak naprawdę tu obowiązują inne zasady.

Był kiedyś modny model zarządzania, dziś słyszysz o nim coraz rzadziej - *management by example*, czyli zarządzanie przez przykład. W skrócie: to, co robisz, jako lider staje się normą dla innych. Tak, to wymagające podejście. Ale jak rozwija! Nie tylko lidera, lecz także całą organizację.

A jakie ponosimy koszty, gdy kultura działa inaczej, niż zakładamy? Spadek zaufania, cicha demotywacja, unikanie odpowiedzialności i brak zaangażowania.

Mało?

Jak więc zmieniać firmę, by ludzie zachowywali się w niej w oczekiwany sposób? Po pierwsze, i najważniejsze: sami musimy dawać właściwy przykład.

Po drugie - prowadzić regularne warsztaty z kadrą zarządzającą, nie tylko o wynikach i KPI, lecz także o kulturze organizacyjnej. Po trzecie, pytać pracowników w ankietach, badaniach satysfakcji: jak działamy, co tolerujemy, czego potrzebujemy, aby nam się lepiej pracowało i współpracowało.

Nasza firma nie staje się taka, jaką planujemy. Staje się taka, na jaką codziennie pozwalamy.

Edyta Hubska

trenerka biznesu, coach kadry menedżerskiej, przedsiębiorczyni, ekspert HR.



EPOKA JASKINIOWEJ ELEKTRONIKI

Zrobię zakupy gorzowskim nauczycielem, których zatrzymała w domach gołodędz. Taki mniej więcej wpis wyczytałem w internecie po niedawnym ataku zimy. Było ślisko. Nawet bardzo. Szkoły zawiesiły zajęcia. Szkoły, bo przedszkola - o dziwo - działały normalnie. Dlaczego?

Piszę o tym, bo nie tylko jestem rodzicem, ale również obserwatorem i krytykiem „gorzowskiej wielkopolskiej rzeczywistości”. Skoro ja z moim dzieckiem i wiele innych dzieci dotarliśmy w feralny poniedziałek do szkół, to dlaczego masowo odwoływano lekcje? Bezpieczeństwo... OK, ale w takim razie dlaczego przedszkola normalnie opiekowały się dziećmi? Jakim cudem? Tam gołodędz nie dotarła? Dlatego nie dziwię się frustracji niektórych rodziców, z których jeden wysmarował wspomniany tekst o zakupach. Chciał pomóc. Skoro gołodędz zatrzymała nauczycieli i dyrekcję w domach, to chyba na cały dzień. Nie? Popołudniu tego samego dnia zobaczyć nauczyciela/lkę „na mieście”, to byłoby OK czy nie? Bo ślisko było tak samo jak rano.

Mnie trafiło jednak coś innego. Kolejny pretekst do odwołania lekcji. Moje dziecko

ma ich coraz mniej. Jak są zastępstwa, to trzecioklasiści, którzy ogarniają najbardziej skomplikowane apki w telefonach, KOLORUJĄ RYSUNKI! Spoko, plastyka czy manualne zajęcia. Niestety duża część z nich nie potrafi porządnie mnożyć. Czytanie? Jedna lektura na pół roku! Zero prac domowych, bez ocen. Raj... Rodzic kupi korki. Spoko. Później w liceum czy technikum uczeń nadrobi, z depresją i nienawiścią do szkoły w pakiecie. Kogo my wychowujemy?

Nie czepiam się ludzi, ale systemu. Najprościej zacytuje Stanisława Lema. Pokój na Ziemi, końcówka lat 80-tych! Dobrobyt [...] miał, w połączeniu z automatyzacją przemysłu, dość ponure skutki. Russell zwął je epoką jaskiniowej elektroniki. Szerzył się analfabetyzm. Nikt już nie musiał umieć się podpisać, skoro wystarczał odcisk palca, a resztą zajmowały się komputerowe czytniki. [...] W większości przodujących państw zniesiono przymus szkolnej oświaty. Tylko wariatowi potrzebna jest wiedza, ile koszul męskich można uszyć z osiemnastu metrów perkalu, jeśli na jedną koszulę wychodzi 7/8 metra... Tak samo zbędne są wiadomości o królach, wojnach, podbojach, wypra-

wach krzyżowych i wszelkich innych świątwnych prehistorii. Geografii najlepiej uczyć podróże. Trzeba tylko orientować się w cenach odpowiednich biletów oraz w rozkładzie lotów. Po co obce języki, skoro dość wetknąć do ucha minitranslatorów? Nauki przyrodnicze deprymują i deprawują młodociane umysły... Zresztą kto jako rodzic ma przemożną chętkę kształcenia dziatwy, załatwia to swoim domowym terminalem. Lecz odkąd Sąd Najwyższy orzekł, iż dzieciom tak staroświecko myślących osób przysługuje prawo apelacji od taty i mamy, rodzinno-domowe nauczanie, również terminalowe, zeszło do podziemi...

To fragment powieści fantastycznej. Czy aby na pewno?

Marcin Sasim

Dolnoślązak w Lubuskiem, dziennikarz Radia Zachód i TVP3 Gorzów.





Zwyciężaj, jak mistrz!

5

Speedway kredytowy



Kredyt Mieszkaniowy

z decyzją kredytową
już w 5 dni!

Polecam, Bartosz Zmarzlik

Sprawdź naszą ofertę na www.gbsbank.pl
lub skontaktuj się z doradcą **532 371 014**

GBSBank
Dołącz do znajomych

www.gbsbank.pl



gbs-bank



gbsbank

POLSKA GOSPODARKA W LICZBACH

Główny Urząd Statystyczny zaprezentował zestaw danych opisujących wyniki poszczególnych branż w okresie styczeń-grudzień 2025 roku. Produkcja sprzedana przemysłu wzrosła w całym ub.r. o 3,0% r/r. W budownictwie produkcja wzrosła w ujęciu rocznym o 0,7%.

Zatrudnienie i płace

Zatrudnienie w całym sektorze przedsiębiorstw w okresie I-XII 2025 r. było o 0,9% niższe niż rok wcześniej i wyniosło 6 446 tys. osób. W samym przemyśle zatrudnienie spadło r/r o 0,5% (do 2 702 tys. osób). Spadki zatrudnienia w okresie styczeń-grudzień 2025 roku (w ujęciu rocznym) widoczne są w takich branżach, jak: pobór i uzdatnianie wody (o 57,4%); produkcja odzieży (o 10,9%); produkcja urządzeń elektrycznych (o 4,9%); handel hurtowy (o 4,7%). Zatrudnienie wzrosło z kolei w: gospodarce odpadami, odzysku surowców (o 10,6%); magazynowaniu i działalności usługowej wspomagającej transport (o 5,1%).

Przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w całym roku 2025 roku wyniosło 8 935 PLN i było wyższe o 8,1% niż przed rokiem (w samym przemyśle zanotowano wzrost o 8,0%). Wzrost płac widoczny jest we wszystkich analizowanych przez GUS branżach. Najmocniej wzrosły one w przypadku: w tym m.in. w: produkcji odzieży (o 11,1%); produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (o 10,4%); dostawy wody, gospodarowania ściekami i odpadami, rekultywacji (o 9,7%).

W okresie I-XII 2025 roku najwyższe wynagrodzenia płacono w branżach: informacja

i komunikacja (14 696 PLN); wydobywanie węgla (14 639 PLN); wytwarzanie i zaopatrywanie w energię (12 823 PLN); produkcja wyrobów tytoniowych (11 733 PLN); produkcja wyrobów farmaceutycznych (11 111 PLN). Najniższe poziomy wynagrodzeń występują m.in. w produkcji odzieży (5 979 PLN); zakwaterowaniu i gastronomii (6 576 PLN); produkcji mebli (6 757 PLN); produkcji wyrobów tekstylnych (6 792 PLN).

Produkcja i wydajność

Produkcja sprzedana przemysłu w całym roku 2025 roku wzrosła o 3,0% r/r. Produkcja budowlana wzrosła o 0,7% r/r.

Wzrost produkcji widoczny jest szczególnie w takich branżach przemysłowych, jak m.in.: gospodarka odpadami, odzysk surowców (o 11,5%); produkcja pozostałego sprzętu transportowego (o 11,5%). Produkcja spadła z kolei w przypadku m.in.: poboru, uzdatniania i dostarczania wody (o 62,3%); produkcji odzieży (o 3,2%).

Wydajność w przemyśle w okresie I-XII br. wzrosła przeciętnie o 3,5% r/r. Lepšie niż w 2024 roku wyniki udało się osiągnąć w przypadku m.in.: produkcji maszyn i urządzeń (wzrost o 11,8%); produkcji pozostałego sprzętu trans-

portowego (o 9,7%). Największy spadek widocznych jest w branży: pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody (o 11,5%).

Zestawienie nie uwzględnia danych dla produkcji skór i wyrobów skórzanych oraz produkcji koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (GUS zaprzestął ich publikacji).

Analizując dane o sytuacji sektora przedsiębiorstw w całym roku 2025 roku warto zwrócić uwagę, że ostatni miesiąc ubiegłego roku przyniósł lepsze od spodziewanych wyniki w przemyśle, co pozytywnie wpłynęło na obraz ostatnich dwunastu miesięcy. Ostatnie miesiące przyniosły również znacznie lepsze – niż notowane np. w pierwszym półroczu 2025 roku – wyniki w budownictwie. Dane z listopada ub.r. pokazywały również obiecujące wskaźniki dotyczące nowych zamówień w przemyśle (dane grudniowe okazały się gorsze z uwagi na wysoką bazę z końca roku poprzedniego), co w połączeniu z sygnałami o poprawie koniunktury w styczniu br., daje dobre widoki na utrzymanie się przemysłu na ścieżce wzrostu w 2026 roku.

Oprac. Krajowa Izba Gospodarcza



REJESTRACJA UDZIAŁU: +48 577 123 009

SAVE THE DATE

28

kwietnia

2026

ZAMEK TREBNITZ - NIEMCY | GODZINA 10:00



POLSKO-NIEMIECKI KONGRES GOSPODARCZY GO GREEN

PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE W LUBUSKIEM W 2025 ROKU

Rok 2025 okazał się dla lubuskiego przetwórstwa przemysłowego nieznacznie lepszy niż poprzedni. Przedsiębiorstwa z tej sekcji (zatrudniające więcej niż 9 osób) zwiększyły produkcję sprzedaną przemysłu w skali roku o ponad 3%, osiągając łącznie wartość bliską 49 mld zł.



Po trudniejszym początku roku sytuacja w branży stopniowo się poprawiała, a firmy produkcyjne częściej niż w 2024 roku mogły mówić o lepszych wynikach. Wraz z obserwowaną poprawą wyników pojawiły się również pozytywne zmiany w nastrojach gospodarczych przedsiębiorców. Poprawę ocen koniunktury, mierzoną wzrostem wartości wskaźnika R-BCI w porównaniu z rokiem poprzednim, notowano w większości miesięcy 2025 roku. Jednocześnie wskaźnik ten przez cały rok pozostawał poniżej poziomu neutralnego, co oznacza, że oceny koniunktury gospodarczej nadal były negatywne, choć mniej pesymistyczne niż przed rokiem.

Mimo poprawy koniunktury przedsiębiorcy wciąż zgłaszali bariery utrudniające prowadzenie działalności, które w wielu przypadkach raczej zyskiwały niż traciły na znaczeniu w skali roku. Najczęściej wskazywano wysokie koszty zatrudnienia oraz niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej. Istotnym ograniczeniem pozostawał także niedostateczny popyt, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

W 2025 roku koszty zatrudnienia pozostawały również istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost kosztów funkcjonowania firm z przetwórstwa przemysłowego. Ponadto duże znaczenie miały aktualne ceny energii i paliw, które według przedsiębiorców w istotny sposób podnosiły koszty funkcjonowania ich firm.

Jednocześnie to właśnie bieżąca sytuacja finansowa firm w największym stopniu decydowała o poziomie wynagrodzeń pracowników. Większość przedsiębiorców wskazywała ją jako kluczowy czynnik kształtujący politykę płacową. Ważnym odniesieniem pozostawały także tzw. podwyżki inflacyjne, czyli potrzeba utrzymania realnej wartości wynagrodzeń. Mniejsze, choć nadal zauważalne znaczenie miało utrzymanie konkurencyjnych płac na rynku pracy.

W takich warunkach firmy ostrożnie podchodziły do inwestycji. Większość z nich przez cały rok przewidywała utrzymanie inwestycji na poziomie sprzed roku. Przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się w 2025 roku na inwestycje najczęściej przeznaczali środki

na zakup maszyn, urządzeń technicznych oraz narzędzi. Ponadto jednym z najczęściej wskazywanych kierunków inwestycji pozostawało szkolenie pracowników, które w 2025 roku ustępowało znaczeniem jedynie nakładom na wyposażenie techniczne. Przedsiębiorcy podkreślali przy tym, że skalę inwestycji w największym stopniu ograniczają wysokie koszty ich realizacji oraz niepewna sytuacja makroekonomiczna. Obraz przetwórstwa przemysłowego w województwie lubuskim w 2025 roku pozostaje więc złożony. Z jednej strony widoczna jest poprawa wyników produkcyjnych i stopniowe ożywienie. Z drugiej strony przedsiębiorcy nadal sygnalizują prowadzenie działalności w warunkach podwyższonej niepewności, wysokich kosztów i ograniczonego popytu. Poprawa wyników i jednocześnie zachowanie ostrożności najlepiej oddają głos przedsiębiorcy w 2025 roku.

**Oprac. Urząd Statystyczny
w Zielonej Górze**



Lubuskie Bony Rozwojowe

ŚRODKI NA PODNOSZENIE KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW

Dzięki programowi lubuscy przedsiębiorcy mogą uzyskać dofinansowanie m.in. na [szkolenia](#), [kursy](#), [studia podyplomowe](#), [usługi doradcze](#) oraz [egzaminacje zawodowe](#).

Wysokość dofinansowania zależy od wielkości firmy i może wynieść nawet **85%** kosztów wybranych działań. Limit dofinansowania na jednego pracownika wynosi **7500** złotych.



www.lubuskiebony.pl

