



MAGAZYN
DLA BIZNESU



Executive Club

NR 1/2019

www.executive-club.com.pl

Relacja z konferencji
**SUSTAINABLE
ECONOMY
SUMMIT**

Rynek energii dla
przedsiębiorców
w pigułce

WYWIAD
Z PIOTREM CISKIM
Prezesem Zarządu
Sage w Polsce

ZERO WASTE
nowy trend wśród
konsumentów



XAVIER GUESNU

ROZMOWA Z PREZESEM ZARZĄDU
LAFARGE W POLSCE

ZIELONE
STANDARDY
W BUDOWNICTWIE

CYFRYZACJA BIZNESU:
MODA, TREND CZY
KONIECZNOŚĆ?

WYNAJMIJ EKSPERTA:
BODY LEASING
W BRANŻY IT

Odkryj nowy poziom marketingu!



Dziękujemy za zaszczytną możliwość dołączenia do grona członków Executive Club. Jesteśmy przekonani, że znajdą w nas Państwo inspirującego i cennego partnera.

Marcin Piecewicz, CEO, ONE House

ONE House to firma, która w jednym miejscu oferuje kompleksowe usługi ze wszystkich obszarów marketingu, aby jak najlepiej odpowiadać na każdą komunikacyjną i marketingową potrzebę naszych Klientów.

Strategy **C**reative **M**edia **D**igital **B**rand activation **P**roduction

Zapraszamy do kontaktu:

Marcin Piecewicz
CEO
+48 505 809 123
marcin.piecewicz@one-house.pl

Mikołaj Kubicz
Marketing Communications Manager
+48 602 459 059
mikolaj.kubicz@one-house.pl

All for marketing.

Drodzy Czytelnicy

Witam serdecznie w pierwszym noworocznym wydaniu naszego klubowego kwartalnika. Na wstępie chciałabym wszystkim naszym czytelnikom życzyć w nowym roku wielu sukcesów oraz realizacji ambitnych planów, zarówno na polu prywatnych, jak i biznesowych wyzwań. Skoro już o wyzwaniach mowa, to w tym wydaniu znajdą Państwo wiele inspiracji, jak i wskazówek do tego, jak sobie z nimi radzić i czym się inspirować budując biznes.

Przechodząc już dokładnie do tego, co znajdą Państwo w tym numerze, tradycyjnie musi być to relacja. Opiszemy w niej ostatnią ubiegłoroczną konferencję – „Sustainable Economy Summit” oraz przedstawimy laureatów prestiżowych statuetek „Responsible Business Awards”. Tematyka tej konferencji skupiała się wokół odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu, czyli zagadnień według nas niezwykle istotnych z perspektywy nowoczesnych przedsiębiorstw. Oprócz relacji, w magazynie znajduje się również obszerna fotorelacja podsumowująca miniony rok, a także zapowiedź tego, co nas czeka w Klubie w najbliższym półroczu.

Ponadto w środku czeka na Państwa wiele artykułów i tekstów, jak np. temat z okładki, czyli niezwykle interesująca rozmowa z Xavierem Guesnu, Prezesem Zarządu Lafarge w Polsce. Dla szukających inspiracji polecam także wywiad z Piotrem Ciskim, Prezesem Zarządu Sage Polska. Mogłabym wymieniać tak dalej, ale nie chciałabym za dużo Państwu zdradzić. Zapraszam więc do lektury, ponieważ jak to powiedział Monteskiusz – „Lubić czytanie – to znaczy godziny nudów, które człowiek miewa w życiu, zmieniać na godziny radości”.

Radawu

Beata Radomska
Prezes, Executive Club



”Lubić czytanie – to znaczy godziny nudów, które człowiek miewa w życiu, zmieniać na godziny radości.

– Monteskiusz

Dear Readers

Welcome to the first New year's edition of our club quarterly. At the beginning, I would like to wish all our readers a lot of success and ambitious plans in the new year, both in the field of private and business challenges. Speaking of challenges, then in this issue you will find a lot of inspiration as well as tips on how to deal with them and what to get inspired by while building a business.

Moving on to what exactly you can find in this issue, traditionally let us start with the coverage of our events. We will describe last year's conference – "Sustainable Economy Summit" and will present winners of prestigious "Responsible Business Awards". Subject of this conference focused on responsible and sustainable business, issues that we think are extremely important from the perspective of modern enterprises. In addition to coverage of our events in this issue you will find a comprehensive photo report summarizing past year, as well as a preview of what awaits the Club in the next half-year.

In addition, there are many articles and texts waiting for you, such as a cover theme, which is a very interesting conversation with Xavier Guesnu, President of the Board of Lafarge in Poland. For those who are looking for inspiration, I also recommend an interview with Piotr Ciski, President of the Board of Sage Polska. I could list it further, but I would not like to reveal too much. Please, enjoy, because as Montesquieu said – To love to read is to exchange hours of ennui for hours of delight.

Radawu

Beata Radomska
CEO, Executive Club

”To love to read is to exchange hours of ennui for hours of delight.

– Montesquieu

06 WYWIAD: Xavier Guesnu, Prezes Zarządu Lafarge w Polsce



12 RELACJA: Sustainable Economy Summit



19 E-mobility by ENGIE: Jak najbliższej potrzeb ludzi i środowiska

20 Ile kosztuje wzornictwo przemysłowe?

22 Kompleksowa cyberochrona dla biznesu

24 Rozmowa z Maciejem Runkiewiczem – Wiceprezesem Zarządu Kajima Poland

28 Rozmowa z Piotrem Ciskim – Prezesem Zarządu SAGE w Polsce



32 Rynek energii dla przedsiębiorców w pigułce

34 Sprawozdawczość finansowa firm budowlanych w ocenie banku

36 Intensywne inwestycje w komfort podróżowania

40 Wzrost cen = blokada rozwoju sektora budowlanego?

42 F.B.I. TASBUD International Group rozwija działalność eksportową w Szwecji

44 Zero Waste – nowy trend wśród konsumentów

48 Rozmowa z Michałem H. Mrożkiem – Prezesem HSBC Bank Polska



50 Odpowiedzialność i zaufanie

54 Zielone standardy w budownictwie

58 Wzajemność 2.0. Czego rynek ubezpieczeń może nauczyć się od Ubera?

60 Wynajmij specjalistę IT: body leasing od Programu

66 Cyfryzacja biznesu: moda, trend czy konieczność?

68 Inwestor społeczny – projekt z sensem

70 RELACJA: Podsumowanie wydarzeń Executive Club w 2018 roku



EC Magazyn dla Biznesu
EC Magazine for Business

Wydanie: 1/2019
Issue: 1/2019

Executive Club
ul. Puławska 12 lok. 10
02-566 Warszawa
tel.: (+48) 22 409 25 38
e-mail: biuro@executive-club.com.pl

Redaktor Prowadzący / Editor in Chief
Michał Mazurczak

Wsparcie Redakcyjne / Editorial Support
Aleksandra Łapińska

Dyrektor Kreatywny / Creative Director
Łukasz Błędkowski

Druk / Print
Studio 306

Pakiety Partnerskie
Mirosław Witkowski
mw@executive-club.com.pl
tel: 510 105 474

Członkostwo w Klubie
Klaudia Karasińska
klaudiakarasinska@executive-club.com.pl
tel: 510 105 464

Event Management
Katarzyna Orczykowska
katarzynaorczykowska@executive-club.com.pl
tel: 510 105 476

Media
Aleksandra Łapińska
aleksandra.lapinska@executive-club.com.pl
tel: 570 105 421

Michał Mazurczak
michalmazurczak@executive-club.com.pl
tel: 509 031 577

Grafika
Łukasz Błędkowski
lukaszbledkowski@executive-club.com.pl
tel: 502 134 726

POCZTYLION - ARKA

Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A.

- profesjonalne zarządzanie aktywami, pod nadzorem ekspertów z amerykańskiego INVESCO
- najwyższe stopy zwrotu w branży, w stosunku do ryzyka inwestycyjnego, w 2018 roku

OFE

Otwarty
Fundusz Emerytalny
Pocztylion

DFE

Dobrowolny
Fundusz Emerytalny
Pocztylion Plus

PPK

Pracownicze
Plany Kapitałowe

Głównymi akcjonariuszami Pocztylion - Arka PTE S.A. są:



Invesco:

Jedna z największych amerykańskich firm inwestycyjnych zarządzająca globalnie aktywami o wartości ponad 900 miliardów dolarów, w tym 100 miliardów dolarów w programach DC (emerytury pracownicze)



BNP Paribas Cardif:

ubezpieczeniowy segment
największego europejskiego banku



Poczta Polska:

największy pracodawca w kraju,
narodowy operator pocztowy obejmujący
zasięgiem sieci sprzedaży całą Polskę



XAVIER GUESNU

Prezes Zarządu, Lafarge w Polsce
Chief Executive Officer Lafarge Poland

ROZMOWA Z XAVIEREM GUESNU – PREZESEM ZARZĄDU LAFARGE W POLSCE

NOWE TECHNOLOGIE OPANOWAŁY WIELE SEKTORÓW GOSPODARKI. MOGŁOBY SIĘ WYDAWAĆ, ŻE BUDOWNICTWO STOI NIECO NA UBOCZU TEJ „REWOLUCJI TECHNOLOGICZNEJ”. CZY TO SIĘ ZMIENIA?

XAVIER GUESNU Branża budowlana nie jest liderem rewolucji technologicznej, ale adaptuje się do zmian i korzysta z nowych narzędzi i innowacji, żeby lepiej odpowiadać na potrzeby Klientów, usprawniać działalność operacyjną i radzić sobie z wyzwania-

mi rynku i gospodarki, takimi jak np. dostępność wykwalifikowanych pracowników, wzrost cen energii czy kosztów emisji CO₂. Powstają rozwiązania pozwalające na większą automatyzację procesu produkcji samej budowy, takie jak rozwój prefabrykacji, czy druk 3D, niektóre z nich mają szerokie zastosowanie, innych dopiero się uczymy, ale wszystkie mają pozwolić nam budować lepiej i bardziej efektywnie. Ważne są też technologie pozwalające monitorować budynki w całym cyklu ich życia: zużycie energii, emisję CO₂, ich oddzia-

ływanie na bezpośrednie otoczenie. Obecnie inwestorzy analizują nie tylko koszty samego budynku, ale także jego późniejszego utrzymania, a co ciekawe jeżeli chodzi o emisję CO₂ budynków, to zaledwie 25% pochodzi z produkcji materiałów wykorzystanych do ich budowy aż 75% to emisja w trakcie ich użytkowania. W Lafarge poszukujemy innowacji we wszystkich kluczowych obszarach.

CZY WYKORZYSTYWANIE NOWYCH TECHNOLOGII TO TYLKO SPOSÓB NA BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ? JAK TO WYGLĄDA W LAFARGE W POLSCE?

XB Innowacyjność w budownictwie to nie tylko nowoczesna architektura, ale przede wszystkim rozwiązania ułatwiające proces aplikacji, skracające czas budowy, wpływające na użyteczność danej konstrukcji, gwarantujące jakość, niskie koszty eksploatacji i dbałość o środowisko. Branża i Klienci doceniają każde takie rozwiązanie i w Lafarge poszukujemy innowacji we wszystkich tych obszarach. Przykłady to: nasze podejście do logistyki - system zarządzania zapasami przez dostawcę (VMI), monitorowanie transportu poprzez system iVMS, produkty - jak łatwo aplikowalny iX do posadzek, usługi układania nawierzchni betonowych oferowane przez naszą Spółkę LH Engineering, spoiwo hydrauliczne Gruntar czy Airium - innowacyjny produkt posiadający unikatowe właściwości izolacyjne przy zachowaniu niskiej masy materiału, całkowicie mineralny - podlegających w 100% recyklingowi.

Stale wdrażamy nowoczesne technologie również w procesie produkcji, aby zapewnić najwyższą jakość naszych produktów. Zainwestowaliśmy ponad 400 mln zł w proces modernizacji i rozwoju Cementowni Kujawy, podnieśliśmy jakość produktów i obsługi klienta, znacznie zmniejszyliśmy zużycie energii, zwiększyliśmy stosowanie paliw alternatywnych do 80% i obniżyliśmy emisję CO₂. Przykładem zastosowania nowych technologii w procesie produkcji jest uruchomienie w ubiegłym roku w pełni automatyczne Laboratorium Zmianowe w Cementowni Kujawy, dzięki któremu możemy sprawdzać jakość naszych produktów praktycznie on-line.

GRUPA LAFARGEHOLCIM W SVOJEJ MISJI DEKLARUJE, ŻE WALKĄ ZE ZMIANAMI KLIMATU, OBNIŻANIE EMISJI CO₂ I PROMOWANIE

ZRÓWNOWAŻONEGO BUDOWNICTWA TO DLA NIEJ BARDZO WAŻNE WARTOŚCI. CZY MAJĄ PAŃSTWO KONKRETNE POMYSŁY NA TAKIE DZIAŁANIA?

XB Zarówno jako Grupa, jak i jako Lafarge w Polsce, staramy się aktywnie uczestniczyć w debacie odnośnie zmian klimatu. Zmniejszenie emisji CO₂ to jeden z najważniejszych celów zawartych w Planie 2030 Grupy LafargeHolcim. Podejmujemy szereg działań związanych z naszymi procesami produkcji cementu, które pozwalają nam na stopniowe obniżanie emisji CO₂. Zwiększamy wydajność pieców oraz zużycie paliw alternatywnych wykorzystywanych przy produkcji cementu. Jak wspomniałem, zainwestowaliśmy także w budowę nowoczesnej platformy paliw alternatywnych przy naszej Cementowni Kujawy. Dzięki tej inwestycji, odpady takie jak plastik, papier, tekstylia, czy pocięte opony są przetwarzane w energię, która dostarcza ciepła niezbędnego do wypalania klinkieru. Zwiększamy także udział dodatków do cementu pochodzących z recyklingu. W sierpniu 2018 roku wspólnie z PGNiG

Termika otworzyliśmy Zakład Separacji Popiołów Siekierki. Procesowane tam popioły lotne, powstające jako uboczne produkty spalania węgla, są przetwarzane w wysokowartościowe surowce do produkcji różnego rodzaju cementów i betonów o specjalnych parametrach. Stale inwestujemy też w poprawę efektywności energetycznej naszych zakładów oraz w rozwój i badania nad innowacjami. Opracowujemy rozwiązania poprawiające efektywność energetyczną budynków, zwiększające ich trwałość oraz zmniejszające ilość materiału potrzebnego do osiągnięcia pożądanych funkcjonalności.

WIELE MÓWI SIĘ OBECNIE O PRZYSZŁOŚCI RYNKU BUDOWLANEGO. JAK OCENIA PAN OBECNĄ SYTUACJĘ W BRANŻY? W KTÓRĄ STRONĘ POWINNA PÓJŚĆ BRANŻA, ŻEBY SIĘ ROZWIJAĆ I ŻEBY PO OKRESIE BOOMU BUDOWLANEGO, KTÓRY OBSERWUJEMY NIE NASTAŁ CZAS WIDOCZNIE GORSZEJ PERSPEKTYWY?

XB Ostatnie dwa lata były bardzo ciekawym, ale też wymagającym czasem dla rynku budowlanego w Polsce. Z jednej strony mamy do czynienia z boomem w budownictwie, co jest oczywiście pozytywne. Z drugiej strony duże nagromadzenie kontraktów infrastrukturalnych postawiło przed branżą wiele wyzwań. Dodatkowo towarzyszą nam wyzwania inflacyjne i te związane z kosztami: energii, CO₂, pracy, logistyki, których wzrost przewidujemy. W Lafarge już od kilku lat przygotowaliśmy się do obecnej sytuacji na rynku budowlanym wprowadzając rozwiązania i innowacje, o których mówiłem przed chwilą. Strategia Lafarge nakierowana jest na ciągły wzrost i rozwój. Jest to możliwe tylko przy bardzo dobrym zrozumieniu rynku i znajomości biznesu naszych klientów oraz ich potrzeb. Wierzymy, że jednym z najbardziej efektywnych sposobów na wzrost naszej sprzedaży jest wsparcie rozwoju biznesów klientów poprzez aktywne doradztwo.

Jeżeli chodzi o przyszłość naszej branży, to po okresie intensywnego budowania będzie czas na utrzymywanie inwestycji, które powstają teraz. Ważnym tematem w przyszłości będzie całościowe spojrzenie na inwestycje budowlane w całym cyklu ich życia, czyli nie tylko na koszty produkcji i konstrukcji, ale rów-

MIEJSCE URODZENIA:

FRANCJA - PARYŻ

KUCHNIA:

FRANCUSKA, A PONIEWAŻ MOJA ŻONA JEST POLKĄ TO RÓWNIEŻ POLSKA - NP. ŻUREK

KSIĄŻKA:

OSTATNIO PRZECZYTANA TO: JARED DIAMOND, „STRZELBY, ZARAŻKI, MASZYNY”

HOBBY:

PODRÓŻE (ODWIEDZIŁEM JUŻ PONAD 30 KRAJÓW ŚWIATA), WSPINACZKA I TREKKING W ALPACH, ANDACH, GÓRACH ATLAS, SPORT (SQUASH I PIŁKA NOŻNA)

WYMARZONE WAKACJE:

TREKKING W DOLINIE MUSTANG W NEPALU

SAMOCHÓD:

BEZ ZNACZENIA, WAŻNE, ŻEBY BYŁ BEZPIECZNY I ZAPEWNIŁ MINIMUM KOMFORTU

MUZYKA:

MÓJ GUST MUZYCZNY JEST BARDZO EKKLETYCZNY W ZALEŻNOŚCI OD NASTROJU I OKAZJI, ALE NIGDY NIE MAM DOŚĆ MILESA DAVISA!



niez na koszty utrzymania oraz wpływ inwestycji na otoczenie i środowisko naturalne w długiej perspektywie, np.: emisja CO₂ w całym cyklu życia budynków, o której już mówiłem.

JAK LAFARGE W POLSCE PRZYGOTOWUJE SIĘ NA OBECNE I PRZYSZŁE WYZWANIA? CZY MISJA, WIZJA, WARTOŚCI CZY TEŻ STRATEGIA FIRMY ZMIENIŁY SIĘ POD WPŁYWEM DYNAMICZNEGO OTOCZENIA

RYNKOWEGO I REWOLUCJI TECHNOLOGICZNEJ?

XG W marcu Grupa LafargeHolcim wprowadziła nową Strategię 2022. W Polsce odświeżyliśmy także naszą misję i wizję. Stawiamy przede wszystkim na rozwój, rentowny i bezpieczny wzrost oraz wykorzystanie pełnego potencjału we współpracy z naszymi klientami i w rozwoju naszych pracowników. Chcemy być zaufanym doradcą dla naszych klientów,

firmą bezpieczną i zrównoważoną dla partnerów i interesariuszy oraz dobrym miejscem pracy dla naszych pracowników.

Przygotowujemy się na przyszłe wyzwania na kilka sposobów. Po pierwsze inwestując w rozwój naszych zakładów i procesu produkcji, a co za tym idzie w jakość produktów oraz w zrównoważony rozwój. Po drugie, rozwijając ofertę produktów i rozwiązań, aby usprawniać procesy budowlane naszych Klientów i pomagać im rozwijać ich biznes. Po trzecie, stale podnosimy nasze standardy w obszarze bezpieczeństwa. Życie i zdrowie pracujących dla nas ludzi jest najważniejsze, a to jak realizujemy nasze założenia biznesowe jest tak samo ważne jak wynik, który chcemy osiągnąć. Bezpieczna praca i kultura "zero wypadków" to dla nas priorytet, a całkowity wskaźnik wypadkowości w Lafarge w Polsce zmalał w minionym roku ponad 3-krotnie.

W OSTATNIM CZASIE WIELE KONTROWERSJI UROSŁO WOKÓŁ BUDOWNICTWA INFRASTRUKTURALNEGO. LICZNE KONTRAKTY ZAWIERANE W MINIONYCH LATACH SĄ DZISIAJ REALIZOWANE ZE STRATĄ, CO WIĄŻE SIĘ Z UPADŁOŚCIAMI FIRM Z BRANŻY. CZY JEST ROZWIĄZANIE TAKIEJ SYTUACJI? JAK FIRMY Z BRANŻY MOGĄ SIĘ ZABEZPIECZYĆ PRZED TAKIM RYZYKIEM?

XG Długo oczekiwany boom w budownictwie przyniósł ze sobą nie tylko wielkie możliwości, ale także trudności, którym cała branża musi sprostać. Nastąpiła kumulacja projektów drogowych i kolejowych, wraz z jej wszystkimi następstwami. Pojawiły się nowe wyzwania – rosnące koszty pracy, logistyki i materiałów oraz zauważalny niedobór pracowników. Bardzo dużym wyzwaniem jest także utrzymanie rentowności realizowanych kontraktów, zwłaszcza w sektorze budownictwa infrastrukturalnego. Przy trwającym bardzo długo, nawet rok, procesie przetargowym, już w momencie rozpoczęcia prac wykonawczych realia spotykane na budowie są inne, niż w momencie planowania. Realizacja projektów trwa średnio około trzech lat – przez ten czas koszty materiałów i logistyki znacząco rosną. Potrzebne są pilne zmiany w przepisach, tak by umożliwić waloryzację kontraktów. Liczę, że nowe zapisy w umowie w zakresie waloryzacji pomogą rozwiązać tę sytuację. ●

INTERVIEW WITH XAVIER GUESNU – CHIEF EXECUTIVE OFFICER LAFARGE POLAND

NEW TECHNOLOGIES HAVE TAKEN OVER MANY SECTORS OF THE ECONOMY. IT MAY SEEM THAT CONSTRUCTION IS SLIGHTLY ON THE SIDELINES OF THIS "TECHNOLOGICAL REVOLUTION". IS THIS CHANGING?

XAVIER GUESNU The construction industry is not a leader of the technological revolution, but it adapts to changes and utilizes new tools and innovations to better respond to customers' needs, improve operations, and handle market and economic challenges, such as the

availability of qualified employees, growing prices of energy, or cost of CO₂ emission. Solutions are created that allow for greater automation of production processes, such as the development of prefabrication or 3D printing – some of these technologies have a wide range of applications, others are being implemented gradually, but all are designed to help us build better and more efficiently. Technologies that enable the monitoring of buildings throughout their life cycle are also very important: energy consumption, CO₂ emissions, their impact on the immediate surroundings. Currently investors analyze not only the costs of the building itself, but also of its subsequent maintenance. What's interesting, when it comes to the CO₂ emissions of buildings, only 25% comes from the production of materials used for their construction, while as much as 75% is emitted during their operation. At Lafarge we search for innovation in all key areas.

IS THE USE OF NEW TECHNOLOGIES JUST A WAY TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE? HOW DOES IT LOOK AT LAFARGE POLAND?

XG Innovation in construction is not just modern architecture, but above all solutions that simplify the application process, shorten the construction time, affect the usability of a given construction, ensure quality, low costs of operation, and care for the environment. The industry and clients appreciate every such solution, and at Lafarge we search for innovation in all these areas. Examples: our approach to logistics – Vendor Managed Inventory (VMI) system, transportation monitoring with the use of the iVMS system, products – such as the easily applicable iX for floors, concrete pavement services offered by our company LH Engineering, hydraulic binder – Gruntar or Airium – innovative product with unique insulating properties which maintain low material mass and are entirely mineral – 100% recyclable.

We are constantly implementing modern technologies, also in the production process, to ensure the highest quality of our products. We have invested over PLN 400 million in the process of modernization and development of the Kujawy Cement Plant, we improved the quality of products and customer service, significantly reduced energy



Cementownia Kujawy

consumption, increased the use of alternative fuels to 80%, and reduced our CO₂ emissions. Another example of the application of new technologies in the production process is the fully automated Quality Monitoring Laboratory which became operational last year at the Kujawy Cement Plant, virtually allowing us to check the quality of our products on-line.

ACCORDING TO ITS MISSION STATEMENT, THE LAFARGEHOLCIM GROUP CONSIDERS COMBATING CLIMATE CHANGE, REDUCING CO₂ EMISSIONS, AND PROMOTING SUSTAINABLE CONSTRUCTION AS VERY IMPORTANT VALUES. DO YOU HAVE ANY SPECIFIC IDEAS FOR SUCH ACTIVITIES?

XG Both as a Group and as Lafarge Poland we try to actively participate in the debate on climate change. The reduction of CO₂ emissions is one of the most important goals included in The 2030 Plan of the LafargeHolcim Group. We undertake a number of activities related to our cement production processes that allow us to gradually reduce CO₂ emissions. We increase the efficiency

of furnaces and the use of alternative fuels in the production of cement. As I mentioned before, we also invested in the construction of a modern alternative fuels platform at the Kujawy Cement Plant. Thanks to this investment waste, such as plastic, paper, textiles, or cut tires, is converted into energy providing the heat needed to burn clinker bricks. We are also increasing the use of recycled cement additives. In August 2018, together with PGNiG Termika, we opened the Siekierki Ash Separation Plant. The fly ash processed there, created as a by-product of coal combustion, is transformed into high-quality raw materials for the production of various types of cements and concretes with unique parameters. We are constantly investing in the improvement of the energy efficiency of our plants as well

as in the research and development of innovations. We develop solutions that improve the energy efficiency of buildings, increase their durability, and reduce the amount of material needed to achieve the desired functionality.

MUCH IS SAID ABOUT THE FUTURE OF THE CONSTRUCTION MARKET. WHAT'S YOUR OPINION OF THE CURRENT SITUATION IN THE INDUSTRY? WHICH WAY SHOULD IT GO TO FURTHER DEVELOP AND MAKE SURE THAT THERE IS NO SIGNIFICANT DECLINE AFTER THE BOOM WE ARE CURRENTLY EXPERIENCING?

XG The last two years were very interesting, but also demanding for the construction market in Poland. On the one hand, there is a boom in construction, which

PLACE OF BIRTH:

FRANCE - PARIS

CUISINE:

FRENCH AND, SINCE MY WIFE IS POLISH, POLISH AS WELL - E.G. ŻUREK (SOUR RYE SOUP)

BOOK:

LAST ONE I READ WAS: JARED DIAMOND'S "GUNS, GERMS, AND STEEL"

HOBBIES:

TRAVELING (I HAVE ALREADY VISITED OVER 30 COUNTRIES AROUND THE WORLD), CLIMBING, AND TREKKING IN THE ALPS, ANDES, ATLAS MOUNTAINS, SPORT (SQUASH AND FOOTBALL)

DREAM HOLIDAYS:

TREKKING IN THE MUSTANG VALLEY IN NEPAL

CAR:

DOESN'T MATTER, AS LONG AS IT'S SAFE AND PROVIDES BASIC COMFORT

MUSIC:

MY MUSIC TASTE IS VERY ECLECTIC AND DEPENDS ON THE MOOD AND OCCASION, BUT I CAN NEVER HAVE ENOUGH OF MILES DAVIS!





Obwodnica Ostródy

is certainly positive. But the large accumulation of infrastructure contracts created many challenges for the industry. Moreover, we are also facing challenges associated with inflation and costs of energy, CO₂, labor, logistics, which are all expected to increase. At Lafarge we have been preparing for the current situation on the construction market for several years by implementing the solutions and innovations that I have just mentioned. The strategy of Lafarge is aimed at continuous growth and development. This is possible only with a very good understanding of the market and knowledge of our clients' businesses and needs. We believe that one of the most effective ways to increase our sales is to support the development of our clients' businesses through active consultancy.

As for the future of our industry, after a period of intense construction there will be time to maintain the investments that are being made now. In the future it will be crucial to have a comprehensive view of construction investments throughout their entire life cycle, i.e. not just the costs of production and construction, but also maintenance and long-term impact of an investment on its surroundings and the natural environment, e.g. CO₂ emissions throughout a building's life cycle, which I have already talked about.

HOW IS LAFARGE POLAND PREPARING FOR THE CURRENT AND FUTURE

CHALLENGES? HAVE YOU CHANGED YOUR MISSION, VISION, VALUES, OR STRATEGY UNDER THE INFLUENCE OF THE DYNAMIC MARKET ENVIRONMENT AND TECHNOLOGICAL REVOLUTION?

XG In March the LafargeHolcim Group introduced its new Strategy 2022. In Poland we also refreshed our mission and vision. We focus primarily on development, profitable and safe growth, and reaching full potential in terms of our cooperation with clients and the development of our employees. We want to be a trusted advisor for our clients, a safe and sustainable company for partners and stakeholders, and a good workplace for the employees.

We are preparing for future challenges in several ways. First, by investing in the development of our facilities and production processes, and thus in the quality of products and sustainable development. Secondly, by developing our range of products and solutions to improve our clients' building processes and help them develop their business. Thirdly, we are constantly raising our standards in the area of security. The life and health of the people working for us is of primary importance, and how we implement our business assumptions is just as important as the result we want to achieve. Safe work and "zero accidents" culture are our priorities, and the total accident rate in Lafarge Poland has decreased over the past year more than threefold.

THERE WAS RECENTLY A LOT OF CONTROVERSY AROUND INFRASTRUCTURE CONSTRUCTION. THE NUMEROUS CONTRACTS CONCLUDED IN RECENT YEARS ARE NOW CARRIED OUT WITH LOSSES, CAUSING THE BANKRUPTCY OF MANY COMPANIES IN THE SECTOR. IS THERE A SOLUTION TO THIS PROBLEM? HOW CAN COMPANIES IN THE INDUSTRY PROTECT THEMSELVES AGAINST SUCH RISKS?

XG The long-awaited boom in construction created not only great opportunities, but also difficulties that the entire industry must face. There was an accumulation of road and rail projects, along with all its consequences. New challenges appeared – increasing costs of labor, logistics, and materials as well as a noticeable shortage of employees. It is also a great challenge to maintain the profitability of implemented contracts, especially in the infrastructure construction sector. With the very long tender procedures, lasting even up to a year, the reality at the construction site encountered at the beginning of works is different than at the planning stage. The implementation of projects takes an average of about three years – during this time the costs of materials and logistics increase significantly. Urgent changes to the legislation are needed to enable the adjustment of agreements. I hope that new agreement provisions enabling such adjustment will help solve this problem. ●



FIRMY WOBEC WYZWAŃ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

— EXECUTIVE CLUB —

28 listopada w hotelu Intercontinental odbyła się ostatnia już tegoroczna konferencja organizowana przez Executive Club. „Sustainable Economy Summit”, bo o niej mowa, w całości poświęcona była tematyce zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu. Tym razem przygotowaliśmy dwa panele dyskusyjne oraz wieczorną galę rozdania statuetek „Responsible Business Awards”. Wydarzenie odbyło się pod patronatem honorowym Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Konferencję rozpoczęło wystąpienie Pana Janusza Szulika, Prezesa Zarządu, Grupa INTER Polska. Mówca podkreślał wagę ubezpieczenia zdrowotnego pracowników a także samego zdrowia jako najważniejszego kapitału przedsiębiorstwa.

Następnie nadszedł czas na pierwszy panel dyskusyjny moderowany przez Profesora Piotra Płoszajskiego – Kierownika Katedry Teorii Zarządzania, SGH. Po krótkim wstępie i przytoczeniu pochodzenia pojęcia zrównoważonego rozwoju (pierwotnie odnosiło się ono do sposobu gospo-

darowania lasem aby wycinać tylko tyle drzew ile potrzeba) moderator zaprosił panelistów. W dyskusji udział wzięli: Anna Lewandowska – Dyrektor Działu Inflammation & Immunology, Pfizer Polska; Andrzej Losor – Dyrektor Marketingu i Komunikacji, Grupa Górażdże; Janusz Szulik – Prezes Zarządu Grupa INTER Polska oraz Zbigniew Warmuz – Prezes Zarządu, Synthos. Dyskusja dotyczyła innowacji dla zrównoważonego rozwoju. Prelegenci wspólnie podkreślili ogromną wagę edukacji jako głównego czynnika zmian podejścia do segregacji odpadów oraz zmiany zachowań konsumentów. Do tych procesów dostosowują się przedsiębiorstwa wprowadzając coraz nowsze techniki produkcji ograniczające szkodliwe substancje. Zmianom tym sprzyjają również dyrektywy UE dotyczące profilaktyki zdrowotnej oraz redukcji emisji szkodliwych substancji, które obniżają koszty zmniejszonej produktywności pracowników. Podsumowaniem panelu dyskusyjnego była metafora mówiąca o tym, że skoro produkowane są zegary, które mają działać przez 10 000 lat to sprawmy aby wtedy miał kto na nim sprawdzać godzinę.

Drugi panel dyskusyjny zainaugurował jego moderator – Profesor Bolesław Rok z Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego. Mówca podkreślił, że działania państwa w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju zapisane są w art. 5 obowiązującej konstytucji. Następnie Profesor zaprosił do dyskusji prelegentów do których należeli: Katarzyna Balashov – Dyrektor Komunikacji Korporacyjnej, IKEA Retail; Robert Daniluk – Dyrektor ds. Jakości, Bezpieczeństwa i Zrównoważonego Rozwoju, Lyreco Polska; Iwona Jacaszek – Prus – Dyrektor ds. korporacyjnych, Kompania Piwowarska; Marek Kopyto – Country Manager, Unilever Polska oraz Katarzyna Rudnicka – Prezes Zarządu, VIVENGE. Dyskusja skupiała się przede wszystkim na wyzwaniach jakie firmom stawia zrównoważony rozwój oraz na realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. Jest ich łącznie 17 i zostały przyjęte przez wszystkich członków ONZ w 2015r. poprzez Agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. Prelegenci zgodnie stwierdzili, że aby efektywnie realizować te cele należy umieścić je jako elementy strategii firmy i zrównać np. z celami finansowymi. Dopiero wtedy można liczyć na ich efektywną realizację. Jako aktualnie bardzo ważne wyzwanie

wskazano ograniczenie plastiku. Pozytywnym wnioskiem z tej dyskusji był fakt, iż przedsiębiorstwa prowadzą bardzo zaawansowane działania eliminujące ten produkt z ich biznesów. Rozmawiano także o wzrastającej świadomości pracowników, którzy nierzadko swoją postawą są w stanie skłonić pracodawcę do podjęcia działań na rzecz lokalnej społeczności poprzez np. budowę oczyszczalni ścieków. ●

COMPANIES FACING THE CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The last conference organized by Executive Club this year was held at InterContinental Warsaw on November 28. "Sustainable Economy Summit" was entirely devoted to the subject of sustainable and responsible business. This time we prepared two discussion panels and an evening gala of "Responsible Business Awards".

The conference was opened by a speech of Janusz Szulik, President of the Board, INTER Polska Group. The speaker emphasized the importance of health insurance for employees as well as health itself as the most important asset of a company.

Afterwards the first panel discussion began, moderated by Professor Piotr Płoszajski – Head of the Department of Management Theory, Warsaw School of Economics. After a short introduction and explanation of the origin of the concept of sustainable development (originally it was related to forest management and cutting down only as many trees as was necessary), the moderator invited the panelists: Anna Lewandowska – Director of the Inflammation & Immunology Department, Pfizer Polska; Andrzej Losor – Marketing and Communication Manager, Górażdże Group; Janusz Szulik – President of the Board, INTER Polska Group, and Zbigniew Warmuz – President of the Board, Synthos. The discussion was focused on innovation for sustainable development. The speakers underlined the great importance of education as the main

factor in changing the approach to waste segregation and modifying consumer behavior. Companies are adapting to these processes by introducing newer production technologies to limit harmful substances. These changes are also facilitated by the EU directives on preventive healthcare and limiting the emission of harmful substances, which reduce the costs of lower employee productivity. The panel was summarized by a metaphor stating that if clocks are designed to work for 10,000 years, let us make sure that there will still be someone left to check the time.

The second discussion panel was opened by its moderator – Professor Bolesław Rok from the Department of Entrepreneurship and Ethics at the Kozminski University. The speaker underlined that the actions of the state in accordance with the principles of sustainable development are specified in Article 5 of the constitution. Next, the professor invited the panelists: Katarzyna Balashov – Corporate Communications Manager, IKEA Retail; Robert Daniluk – Quality, Security and Sustainable Development Manager, Lyreco Polska; Iwona Jacaszek-Pruś – Director Corporate Affairs, Kompania Piwowarska; Marek Kopyto – Country Manager, Unilever Polska, and Katarzyna Rudnicka – President of the Board, VIVENGE. The discussion focused primarily on the challenges that companies face with regard to sustainable development and the implementation of Sustainable Development Goals. There are 17 in total and they were accepted by all UN members in 2015 as part of the Sustainable Development Agenda 2030. The speakers agreed that in order to effectively achieve these goals, they need to be included in company strategies and treated equally with, for example, financial goals. Only then can their effective implementation be achieved. The limitation of the use of plastic was pointed out as a very important challenge. The fact that enterprises are implementing very advanced actions to eliminate this product from their businesses was a positive conclusion of the discussion. Another topic was the increasing awareness of employees who are often able to convince the employers with their attitudes to take action for the benefit of the local communities, for example, by constructing a sewage treatment plant. ●





EXECUTIVE CLUB

GALA RESPONSIBLE BUSINESS AWARDS

Zwieńczeniem konferencji była gala rozdania statuetek „Responsible Business Awards”, które uhonorowały te spółki i przedsiębiorców, którzy wdrażają idee odpowiedzialnego biznesu oraz wyróżniają się działaniami w zakresie zrównoważonego rozwoju. Podczas tej edycji rozdano 12 nagród w 9 kategoriach oraz 3 nagrody specjalne!

LAUREACI „RESPONSIBLE BUSINESS AWARDS”

1. **WIZJONER ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU**
Dominika Bettman, Prezes Zarządu, Siemens Polska – laureat
2. **LIDER ZRÓWNOWAŻONEGO BUDOWNICTWA**
Skanska SA – laureat
3. **LIDER ZRÓWNOWAŻONEJ PRODUKCJI**
Unilever Polska – laureat
4. **LIDER EKOLOGII W ENERGETYCE**
Schneider Electric Polska – laureat
5. **LIDER TECHNOLOGII DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**
BASF Polska – laureat
Robert BOSCH – wyróżnienie
6. **LIDER ETYKI W BIZNESIE**
Lyreco Polska – laureat
7. **LIDER FAIR TRADE**
Eurocash SA – laureat
IKEA Polska – laureat
8. **LIDER ZRÓWNOWAŻONEGO FINANSOWANIA**
ING Bank Śląski SA – laureat

9. LIDER ZAANGAŻOWANIA PRACOWNICZEGO

Benefit Systems SA – laureat

VIVENG – laureat

NAGRODY SPECJALNE:

DIAMENT CSR

Pfizer Polska – laureat

Konsalnet Holding SA – laureat

PKO Bank Polski SA – laureat

ORGANIZATOR:

Executive Club

PATRONAT HONOROWY:

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy, Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego, Global Compact Network Poland

PARTNERZY GŁÓWNI:

Pfizer Polska, Synthos SA

PARTNERZY:

ENGIE Polska, Grupa Górażdże, Grupa INTER Polska, Lyreco Polska, Kompania Piwowarska SA, Porsche Inter Auto Polska, Vivenge

PARTNERZY SPOŁECZNI:

Ashoka Polska, Fundacja „Fabryki Marzeń”, Fundacja Integracja, Klub Gaja, Stowarzyszenie SIEMACHA, UNICEF Polska, Polska Akcja Humanitarna, Stowarzyszenie WIOSNA, Stowarzyszenie SOS Wioski Dziecięce

PARTNERZY GALI:

Autoland, Benefit Systems SA

PARTNER SECURITY:

Konsalnet Holding SA

RESPONSIBLE BUSINESS AWARDS GALA

The conference ended in the "Responsible Business Awards" gala, which honored companies and entrepreneurs who implement the ideas of responsible business and have exceptional achievements in the field of sustainable development. During this edition 12 awards were granted in 9 categories. There were also 3 special awards!

WINNERS OF "RESPONSIBLE BUSINESS AWARDS"

1. **VISIONARY OF RESPONSIBLE BUSINESS**
Dominika Bettman, President of the Board, Siemens Polska – winner
2. **SUSTAINABLE CONSTRUCTION LEADER**
Skanska SA – winner
3. **SUSTAINABLE PRODUCTION LEADER**
Unilever Polska – winner
4. **ECOLOGY LEADER IN THE ENERGY INDUSTRY**
Schneider Electric Polska – winner
5. **SUSTAINABLE DEVELOPMENT TECHNOLOGY LEADER**
BASF Polska – winner
Robert BOSCH – distinction
6. **BUSINESS ETHICS LEADER**
Lyreco Polska – winner
7. **FAIR TRADE LEADER**
Eurocash SA – winner
IKEA Polska – winner

8. **SUSTAINABLE FINANCING LEADER**
ING Bank Śląski SA – winner

9. **EMPLOYEE INVOLVEMENT LEADER**
Benefit Systems SA – winner
VIVENG – winner

SPECIAL AWARDS:

DIAMENT CSR

Pfizer Polska – winner
Konsalnet Holding SA – winner
PKO Bank Polski SA – winner

ORGANIZER:

Executive Club

HONORARY PATRONAGE:

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy, Polska Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego, Global Compact Network Poland

MAIN PARTNERS:

Pfizer Polska, Synthos SA

PARTNERS:

ENGIE Polska, Grupa Górażdże, Grupa INTER Polska, Lyreco Polska, Kompania Piwowarska SA, Porsche Inter Auto Polska, Vivenge

SOCIAL PARTNERS:

Ashoka Polska, Fundacja „Fabryki Marzeń”, Fundacja Integracja, Klub Gaja, Stowarzyszenie SIEMACHA, UNICEF Polska, Polska Akcja Humanitarna, Stowarzyszenie WIOSNA, Stowarzyszenie SOS Wioski Dziecięce

GALA PARTNERS:

Autoland, Benefit Systems SA

SECURITY PARTNER:

Konsalnet Holding SA





E-MOBILITY BY ENGIE: JAK NAJBLIŻEJ POTRZEB LUDZI I ŚRODOWISKA

Alarmujące zmiany klimatu powodują, że ewolucja podejścia do mobilności staje się nie tyle opcją na przyszłość, co koniecznością. Walka z ociepleniem klimatu to gra na czas, którego brakuje. Dlatego należy przyspieszyć – zarówno w kwestii zwiększenia dostępności transportu zeroemisyjnego, jak i infrastruktury do jego obsługi. ENGIE, światowy lider na rynku nowoczesnych technologii w obszarze elektromobilności, bierze na siebie odpowiedzialność za inicjowanie takich zmian.

Ostatnie miesiące były czasem zintensyfikowanych działań firmy w obszarze rozwoju elektromobilności w Polsce. – *Nawiązaliśmy współpracę m.in. z Mercedesem oraz ING Bankiem Śląskim. Wspieramy naszych partnerów w rozbudowie infrastruktury do ładowania samochodów elektrycznych. Zwiększenie dostępności ładowarek z czasem zlikwiduje jedną z głównych barier rozwoju rynku samochodów zeroemisyjnych i znacząco poprawi komfort ich eksploatacji. Jesteśmy aktywnym uczestnikiem historycznego procesu, którego celem jest zmiana sposobu zasilania samochodów na bardziej przyjazny środowisku* – Janusz Grądzki, Dyrektor Departamentu Nowych Technologii, ENGIE.

ENGIE wspiera również rozwój mikromobilności. – *W czasach narastających trudności związanych z poruszaniem się po centrach miast coraz popularniejsze stają się elektryczne rowery, deskorolki czy hulajnogi. Urządzenia te wymagają odpowiedniej infrastruktury, dlatego niezbędna jest współpraca operatorów oferujących najem i serwis takich pojazdów z firmami, które zapewniają dostęp do sieci ładowarek. ENGIE wraz z firmami Scooper oraz Natoni będzie rozwijać koncepcję mikromobilności w Polsce* – wyjaśnia Maciej Kopański, Dyrektor ds. Rozwoju, ENGIE. Oprócz wiedzy i doświadczenia w kontekście odpowiedniego planowania i instalacji infrastruktury, ENGIE będzie wspierać partnerów w relacjach z samo-



ządami. Firma ma bogate doświadczenie w realizacji projektów w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego na terenie całego kraju. Eksperti ENGIE będą również współtworzyli aplikacje obsługujące system.

E-MOBILITY BY ENGIE: CLOSEST TO THE NEEDS OF PEOPLE AND THE ENVIRONMENT

Due to alarming climate changes, the evolution of our attitude towards mobility becomes not just an option for the future but a necessity. In the battle against global warming time matters, and we are up against the clock. Therefore, we have to speed things up, when it comes to both increasing access to zero emission transportation and the infrastructure required to support it. ENGIE, world leader on the market of modern technologies for e-mobility, is committed to initiate such changes.

The past couple of months have been a time of the company's intensified activities in the area of the development of e-mobility in Poland. *'We started to work together with Mercedes and ING Bank Śląski, among others. We support our partners in developing the infrastructure*

for the electric vehicle charging station network. Over time, increasing access to chargers is going to eliminate one of the main obstacles to the growth of the zero emission vehicle market and to improve use comfort substantially. We are an active participant in the historic process aimed at making the way we power our vehicles more environment-friendly,' Janusz Grądzki, Director of the New Technologies Department at ENGIE.

Moreover, ENGIE supports the development of micro mobility. *'Nowadays, when moving around city centers is becoming more and more problematic, e-bikes, e-skateboards and e-scooters are gaining popularity. These vehicles require an adequate infrastructure. Therefore, it is paramount that companies renting and servicing such vehicles work together with charging network operators. ENGIE, together with the companies Scooper and Natoni, will be developing the micro mobility concept in Poland,'* explains Maciej Kopański, Development Director at ENGIE. Apart from offering expertise and experience related to the correct planning and installation of the infrastructure, ENGIE will support its partners in their relations with local governments. The company has a wide experience in the implementation of projects based on Public-Private Partnership across the country. ENGIE experts will also co-develop applications supporting the system.

ILE KOSZTUJE WZORNICTWO PRZEMYSŁOWE?

CZY MOŻNA OSZACOWAĆ CENĘ WZORU, KTÓRY ZDOBEDZIE RYNEK? JAK TWORZYĆ TRENDY? I CZY BYCIE ORYGINALNYM JEST KORZYSTNE FINANSOWO? O WZORNICTWIE PRZEMYSŁOWYM ROZMAWIAMY Z WŁAŚCICIELAMI FIRMY CLAUDIE DESIGN – PANEM PRZEMYSŁAWEM I KAMILEM PIENIO

JAKIE SĄ CECHY SKŁADOWE PRODUKTU IDEALNEGO – PODBIJAJĄCEGO RYNEK I SERCA KONSUMENTÓW?

CO DECYDUJE O TYM, ŻE PRODUKT STAJE SIĘ BESTSELLEREM?

PRZEMYSŁAW Zapewnie jest z tym trochę jak z hitem muzycznym – niektóre piosenki pisze się w ciągu jednej nocy i stają się przebojami; nad innym utworem artysta pracuje tygodniami, dopracowuje w szczegółach i finalnie okazuje się, że odbiór nie jest tak dobry, jak oczekiwał.

KAMIL Ostatnio pracowałem nad krzesłem sztaplowanym dla rynku Horeca. Klient złożył zapytanie o krzesło, które będzie wygodne, ale też łatwe w magazynowaniu. Nie mieliśmy takiego produktu w ofercie. Projekt stworzyłem w środku nocy, rano uruchomiłem odpowiednie zespoły ludzi i w ciągu paru dni mogłem przedstawić propozycję Klientowi. Krzesło spełniło oczekiwania – podpisaliśmy kontrakt.

ILE KOSZTUJE WPROWADZENIE NOWEGO PRODUKTU NA RYNEK?

PRZEMYSŁAW Pomijając kwestie finansowe związane z pracą projektantów, technologów oraz koszty marketingu – z pewnością lata pracy, a przez to zdobycie doświadczenia oraz tego nienamacalnego „know-how”. Intuicji, aby wykreowane trendy stały się odpowiedzią na niewypowiedziane wcześniej potrzeby klienta.

CZY KLIENT W POLSCE JEST GOTOWY ZAPŁAĆ WIĘCEJ ZA PRODUKT O NIESPOTYKANYM WZORNICTWIE I WYSOKIEJ JAKOŚCI, CZY TEŻ WOLI WYBRAĆ TAŃSZĄ ALTERNATYWĘ?

KAMIL Polscy klienci stają się coraz bardziej wymagający i, mimo że jakość produktów np. z Państwa Środka w ostatnim czasie znacznie się poprawiła, to raczej nie znajdziemy tam nowoczesnego wzornictwa oraz wysokiej jakości materiałów.

JEDNAK Z PUNKTU WIDZENIA BIZNESU: NIE KORZYSTNIEJSZE JEST KOPIOWANIE?

KAMIL To kwestia potencjału w różnych aspektach: produktu, firmy, klientów. W CLAUDIE design ogromną wartością jest oryginalne wzornictwo. Tworzenie to nasza pasja, więc praca odtwórcza nie dawałaby nam tyle satysfakcji.

HOW MUCH DOES INDUSTRIAL DESIGN COST?

IS IT POSSIBLE TO ESTIMATE THE PRICE OF A DESIGN THAT WILL CONQUER THE MARKET? HOW TO CREATE TRENDS? AND IT IS FINANCIALLY ADVANTAGEOUS TO BE ORIGINAL? WE DISCUSS INDUSTRIAL DESIGN WITH THE OWNERS OF CLAUDIE DESIGN – MR. PRZEMYSŁAW AND KAMIL PIENIO

WHAT ARE THE COMPONENTS OF AN IDEAL PRODUCT – WINNING THE MARKET AND THE HEARTS OF CONSUMERS? WHAT MAKES A PRODUCT A BESTSELLER?

PRZEMYSŁAW It's probably a bit like a music hit – some songs are written overnight and become hits; while the artist works on another track for weeks, fine-tunes it, and finally it turns out that the reception is not as good they expected.

KAMIL Recently I was working on a stacking chair for the Horeca market. The customer asked for a chair that would be comfortable, but also easy to store. We didn't have such a product in our offer. I created the project in the middle of the night, in the morning I got the appropriate teams of people involved and within a few days I was able to present the offer to the client. The chair met the expectations – we signed the contract.



KAMIL PIENIO I PRZEMYSŁAW PIENIO

Właściciele, CLAUDIE design
Owners, CLAUDIE design

HOW MUCH DOES IT COST TO LAUNCH A NEW PRODUCT ONTO THE MARKET?

PRZEMYSŁAW Apart from financial issues related to the work of designers, technologists and marketing costs – certainly years of work, and thus gaining experience and this intangible “know-how”. Intuition to create trends as a response to unspoken customer needs.

ARE POLISH CUSTOMERS READY TO PAY MORE FOR A PRODUCT WITH UNPRECEDENTED DESIGN AND HIGH QUALITY, OR DO THEY PREFER TO CHOOSE A CHEAPER ALTERNATIVE?

KAMIL Polish customers are becoming more and more demanding, and although the quality of products, e.g. from the Middle Kingdom, has improved significantly in recent times, we are unlikely to find modern design and high quality materials there.

BUT FROM THE BUSINESS POINT OF VIEW: IS COPYING NOT MORE BENEFICIAL?

KAMIL It's a question of potential in various aspects: product, company, customers. In CLAUDIE design, original design is of great value. Creating is our passion, so imitative work would not give us as much satisfaction.



NATONI



RAZEM DLA MIKRO- MOBILNOŚCI



www.engie-polska.pl

REKLAMA



VIVENGÉ
BE VISIBLE

LIDER BRANŻY WYPOSAŻENIA SIECI RETAIL

WYPOSAŻENIE MEBLOWE I IDENTYFIKACJA WIZUALNA SIECI PLACÓWEK
(stacje paliw, sklepy odzieżowe, sklepy spożywcze)

www.vivenge.eu

KOMPLEKSOWA CYBEROCHRONA DLA BIZNESU

Codziennie dowiadujemy się o nowych technologiach wkraczających do naszego życia. Wraz z nimi pojawiają się zagrożenia, których jeszcze niedawno nie przewidywaliśmy. Mogą to być próby wyłudzeń, kradzieży własności intelektualnej czy dokonania ataków terrorystycznych, a najważniejsze sprzyjające im czynniki to władza i pieniądze.

Obecnie firmy, aby podnieść wydajność, zapewnić lepsze monitorowanie procesów przemysłowych, ułatwić ste-

rowanie tymi procesami, łączą sieci IT i OT. Jednak, gdy technologia IT przenika do przemysłu, pojawiają się nowe zagrożenia.

Ataki na sieci przemysłowe mogą mieć poważne skutki – kradzież, przerwy w produkcji, niedostarczenie usług, a nawet możliwość utraty życia przez osoby obsługujące instalacje przemysłowe. Dlatego warto podejść do zagadnienia ochrony z należytą uwagą.

Wyzwaniem jest to, że sieci przemysłowe mają jedno podstawowe zadanie – działać! Procesy technologiczne muszą przebiegać w sposób niezakłócony, a urządzenia funkcjonować i realizować przeznaczone dla nich zadania. Wszystkie inne aspekty, w tym bezpieczeństwo, schodzą na dalszy plan, co powoduje określone konsekwencje.

Wymiana urządzeń w trakcie procesu produkcyjnego, jeśli faktycznie jest konieczna, musi być przemysłowa i zaplanowana. Zatrzymanie produkcji i ponowne przywrócenie jej całkowitej sprawności może wiązać się z dużymi kosztami. Dlatego wprowadzanie zmian, nawet tych, które poprawiają bezpieczeństwo procesu, często odbywa się nie wtedy, kiedy jest to niezbędne, a wtedy, kiedy można. W takiej sytuacji łatwo może dojść do incydentu cyberbezpieczeństwa, którego skutki mogą być trudne do oszacowania i opanowania.

W przypadku sieci IT istnieje wiele możliwości zwiększenia ich bezpieczeństwa. Dla sieci OT, ze względu na ich specyfikę, rozwiązań jest niewiele. Najważniejszym wyznacznikiem dla narzędzi przeznaczonych do ochrony OT będzie to, aby nie ingerowały w pracę samej sieci, powinny być wobec niej całkowicie pasywne. Poza tym efektem działania wybranego narzędzia musi być doskonała identyfikacja i zaprezentowanie urządzeń wchodzących w skład sieci, określenie komunikacji odbywającej się w sieci oraz identyfikacja podatności charakterystycznych dla zastosowanych urządzeń. Przegląd sieci oraz zachodzących w niej procesów umożliwia szybkie i bezbłędne wychwycenie, ale też zaraportowanie, niepożądanych działań.

Priorytetem NASK SA jest tworzenie usług i rozwiązań będących kwintesencją nowych idei teleinformatycznych oraz indywidualne dopasowanie ich do potrzeb swoich klientów. Kilka lat temu rozpoczęliśmy proces wyboru rozwiązania do ochrony sieci OT a w ubiegłym roku staliśmy się wyłącznym dystrybutorem na terenie Polski dla systemu Nozomi SCA-DAGuardian. Jednak aby ochrona była skuteczna, powinna obejmować zarówno sieć IT jak i OT dlatego w ramach stworzonego w NASK SA Security Operations Centre zapewniamy kompleksowe podejście do ochrony.



PIOTR JAGIELSKI

Business Development Manager, NASK SA

COMPREHENSIVE CYBER SECURITY SOLUTION FOR ENTERPRISES

We learn about new technologies, entering our lives, every day. There are threats, along with them, that we have not anticipated until recently. These may include: attempts of scams, intellectual property stealing or terrorist attacks. Nevertheless, the most important factors, that foster them, are power and money. In order to improve efficiency, companies currently provide better monitoring of industrial processes and facilitate the control of these processes – they bind IT and OT networks. However, when IT technology influences the Industry, then the new threats emerge.

Attacks on industrial networks can have serious consequences such as: data stealing, production interruptions, failure to provide services and even the danger

of losing lives by people operating industrial installations. That is why it is worth approaching the issue of protection with greater caution.

The challenge is that industrial networks have one basic task – to act! Technological processes must proceed in an uninterrupted manner, and the devices must proceed and carry out the tasks assigned to them. All other aspects, including safety, set background and that causes specific consequences.

Replacement of equipment during the production process, if it is really necessary, must be thought out and planned. Stopping production and re-establishing its full efficiency may involve significant costs. That is why introducing changes, even those that improve safety process, often takes place not when it is necessary but when it is possible. In this situation a cyber security incident, the consequences of which can be difficult to estimate and manage, can easily occur.

In the case of IT networks, there are many possibilities to increase their security. For the OT networks, due to their specificity, there are only a few solutions. The most important determinant for tools,

designed to protect the OT, is the fact that they should be completely passive towards the work of the network itself. Moreover, the effect of the selected tool must be the perfect identification and presentation of devices set in the network, determination of communication within the network and identification of vulnerabilities which are most common for the devices used. The network self-scanning, including the processes occurring within it, enables not only a quick and error-free capture, but also reporting of unexpected events.

The priority of NASK SA is to create services and solutions that are the essence of new cyber security ideas and match them to the individual needs of our clients. A few years ago, we started the process of choosing a solution to protect the OT networks and last year we became the exclusive distributor of Nozomi SCADAguardian system within the territory of Poland. However, in order to ensure the highest level of protection, it should cover both IT and OT networks, therefore, as NASK SA Security Operations Center, we provide a comprehensive approach to cyber security. ●

REKLAMA

 **KUKE**
Grupa PFR

Bezpieczeństwo i pewność w handlu

UBEZPIECZENIA
NALEŻNOŚCIGWARANCJE
UBEZPIECZENIOWE

FAKTORING

ROZMOWA Z MACIEJEM RUNKIEWICZEM – WICEPREZEM ZARZĄDU KAJIMA POLAND



MACIEJ RUNKIEWICZ

Wiceprezes Zarządu, Kajima Poland
Vice President of the Management Board,
Kajima Poland

SEKTOR BUDOWNICTWA ZMAGA SIĘ Z SZEREGIEM WYZWAŃ TAKICH JAK BRAK WYKWALIFIKOWANEJ KADRY PRACOWNICZEJ ORAZ WZROST CEN MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH. JAK Z TYMI ZAGADNIENIAMI RADZI SOBIE KAJIMA POLAND?

MACIEJ RUNKIEWICZ Brak ludzi do pracy na budowach to rzeczywiście istotny problem. Mamy z jednej strony bardzo dużo nowych inwestycji, a z drugiej strony odpływ pracowników z Polski do krajów Europy Zachodniej. Nasi podwykonawcy radzą sobie z tym zatrudniając robotników, monterów i majstrów z zagranicy, w szczególności z Ukrainy i Białorusi, co może skutkować nieporozumieniami na poziomie komunikacyjnym ale też związanymi z jakością pra-

cy. Na naszych budowach radzimy sobie z tym m.in. dopasowując procedury i instrukcje BHP oraz plany szkoleniowe do potrzeb nowych pracowników. By utrzymać wysoką jakość robót i ujednolicić nawyki wykonawcze, prowadzimy częstsze inspekcje, bo procedury odbiorowe zawsze były i będą w Kajima Poland bardzo restrykcyjne.

Hossa na rynku budowlanym spowodowała, że na część kluczowych materiałów i produktów budowlanych trzeba długo czekać. Na przykład izolacyjna wełna mineralna, stal konstrukcyjna i prefabrykaty nie są już dostępne od ręki. Ceny materiałów rosną, a tymczasem nasi klienci nie chcą płacić więcej niż przed boomem budowlanym. Kajima nie może zatem podnosić cen za własne usługi, choć oczywiście cena inwestycji rośnie o wartość materiałów,

o których mówiliśmy wcześniej, a także o wartość robocizny.

Naszą metodą na zapewnienie płynnych dostaw na budowach w tak dynamicznie zmieniającej się sytuacji jest zbudowanie dobrych relacji z podwykonawcami, opartych na zaufaniu finansowym. Podstawą jest terminowe wywiązywanie się z płatności za prawidłowo wykonane prace – niezależnie od rozliczeń z inwestorem. Dobre praktyki finansowe Kajima Poland potwierdza certyfikat „Złoty Płatnik” przyznawany przez Euler Hermes już 3 rok z rzędu. Chętnie pracujemy z podwykonawcami, którzy sprawdzili się już na naszych budowach

WAŻNYM ASPEKTEM DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW JEST SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU. JAKIE DZIAŁANIA W TYM KIERUNKU PROWADZI FIRMA?

MR Działania firm budowlanych, tak dużych, jak na przykład międzynarodowa korporacja Kajima, do której należymy, oddziałują bezpośrednio na środowisko oraz społeczność lokalną. Jeżeli przyznajemy, że realnie kształtujemy miasta, społeczności i środowisko, to musimy wziąć za to oddziaływanie odpowiedzialność. Kajima, jako globalna firma, prowadzi takie działania na dużą skalę. Są to m.in. projekty: Kajima Zero Building (idea budynku korzystającego wyłącznie z „zielonej” energii i samowystarczalnego energetycznie), Triple Zero (plan eliminacji w procesie inwestycyjnym emisji CO₂, odpadów i negatywnego wpływu na środowisko) a także Kajima Biophilic Cities (wspólna nazwa dla szeregu inicjatyw badawczych i inwestycyjnych mających wprowadzić w przestrzeń miejską naturalne ekosystemy).

W Kajima Poland staramy się iść po tych śladach. Promujemy zrównoważone budownictwo m.in. zachęcając naszych klientów do rozwiązań proekologicznych i wspomagając ich w certyfikacji swoich inwestycji w systemach BREEAM i LEED gwarantujących, że proces budowlany odbędzie się z minimalną szkodą dla środowiska, i zapewniających efektywność energetyczną nowego lub remontowanego obiektu.

Kajima Poland też chce angażować się w sprawy społeczne. Ponieważ naszą firmę stanowi zespół fachowców z Polski i Japonii, widzimy potrzebę integracji obu tych środowisk a także aktywizacji społeczności japońskiej, złożonej z pra-

cowników i ich rodzin mieszkających w Warszawie. Przykładem takiej aktywizacji jest nasz udział w cyklicznym wydarzeniu plenerowym „Matsuri Piknik z Kulturą Japońską”. Wspieramy ten projekt od strony finansowej ale też czysto ludzkiej, bo nasi pracownicy bardzo chętnie angażują się w organizację pikniku.

JAKIE CIEKAWY PROJEKTY W 2018 ZREALIZOWAŁA KAJIMA?

MR W biznesie od kilku lat bardzo dynamicznie rozwija się sektor e-commerce. To wyraźny ogólnosiwiatowy trend polegający na cyfryzacji procesu magazynowania i dystrybucji towarów oraz na przenoszeniu do internetu praktycznie całego procesu zakupowego. W związku z tym zapotrzebowanie na centra logistyczne i wysyłkowe, wyspecjalizowane pod dany typ produktu i miejsca w łańcuchu dostaw, rośnie bardzo szybko. Większość zapytań, jakie przychodzą do Kajima Poland (i tym samym realizacji) dotyczy właśnie takich obiektów. Spośród prowadzonych przez nas budow w ubiegłym roku ponad połowę stanowiły obiekty logistyczne. To m.in. pakownia dla Sonoco w Strykowie, centra logistyczne na terenie Panattoni Park Warsaw North oraz Prologis Park Szczecin.

Poza tym w zeszłym roku zrealizowaliśmy rozbudowę dużego zakładu produkcyjnego dla japońskiej firmy z branży motoryzacyjnej NGK Ceramics. To była skomplikowana i wymagająca realizacja, przy której musieliśmy zapewnić klientowi możliwość nieprzerwanej produkcji i skoordynować harmonogram łańcucha dostaw klienta z pracami budowlanymi. W naszym zakresie było też wykonanie instalacji procesowych. Dla uniknięcia kolizji cały proces projektowy prowadzony był w systemie BIM (Building Information Modeling), przy użyciu modelowania 3D.

Oczywiście nie poprzestajemy na centrach logistycznych i zakładach przemysłowych; mamy w swoim portfolio również obiekty handlowe, biura i realizacje mieszkaniowe. Do wszystkich realizacji podchodzimy bardzo indywidualnie.

JAK OCENIAJĄ PAŃSTWO MINIONY 2018 ROK?

MR To zdecydowanie najlepszy rok w całej historii firmy, czyli od 2001 roku. Nasze obroty w minionym roku niemal

”

JEŻELI PRZYNAJEMY, ŻE REALNIE KSZTAŁTUJEMY MIASTA, SPOŁECZNOŚCI I ŚRODOWISKO, TO MUSIMY WZIĄĆ ZA TO ODDZIAŁYWANIE ODPOWIEDZIALNOŚĆ

sięgnęły miliarda złotych; prowadziliśmy również najwięcej budow; mieliśmy też największe zatrudnienie w historii firmy.

Rok 2018 przyniósł nam też kolejne ważne nagrody. To przede wszystkim nagroda główna w kategorii budownictwa ogólnokubaturowego „Best Construction Firm of the Year 2018” zdobyta w konkursie „CEE Investments Awards” oraz nagroda „Construction Company of the Year 2018” w konkursie „Manufacturing & Logistics Awards”.

W ubiegłym roku kontynuowaliśmy współpracę z naszymi stałymi klientami, ale również pozyskaliśmy nowych, jak np. 7R SA i Essity Operations Poland. Mamy nadzieję, że w 2019 roku będziemy mogli pochwalić się współpracą z kolejnymi liczącymi się firmami. ●

INTERVIEW WITH MACIEJ RUNKIEWICZ – VICE PRESIDENT OF THE MANAGEMENT BOARD OF KAJIMA POLAND

THE CONSTRUCTION SECTOR FACES A NUMBER OF CHALLENGES, SUCH AS A LACK OF SKILLED WORKERS AND AN INCREASE IN THE PRICE OF CONSTRUCTION MATERIALS. HOW DOES KAJIMA POLAND DEAL WITH THESE ISSUES?

MACIEJ RUNKIEWICZ The lack of people to work on construction sites is indeed an important problem. On the one hand, we have a lot of new investments, and on the other hand, the outflow of workers

from Poland to the countries of Western Europe. Our sub-contractors cope with this by employing workers, assemblers and foremen from abroad, in particular from Ukraine and Belarus, which may result in misunderstandings at the communication level, but also related to the quality of work. At our construction sites, we deal with this, among other things, by adapting safety procedures and instructions as well as training plans to the needs of new employees. In order to maintain the high quality of works and to unify our workmanship habits, we conduct more frequent inspections, because the acceptance procedures always have been and will be very restrictive in Kajima Poland.

The boom on the construction market has caused that some key construction materials and products have to wait for a long time. For example, mineral insulating wool, structural steel and prefabricated elements are no longer available on demand. The prices of materials are rising, while our customers do not want to pay more than before the construction boom. Kajima cannot therefore raise prices for its own services, although of course the price of the investment increases by the value of the materials we mentioned earlier, and value of labour.

Our method of ensuring smooth deliveries at construction sites in such a dynamically changing situation is to build good relations with sub-contractors, based on financial trust. The basis is timely payment for properly performed works – regardless of settlements with the investor. The good financial practices of Kajima Poland are confirmed by the "Golden Payer" certificate awarded by Euler Hermes for 3 years in a row. We are happy to work with sub-contractors who have already proven themselves on our construction sites.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IS AN IMPORTANT ASPECT OF OUR COMPANIES' ACTIVITIES. WHAT ACTIONS IS THE COMPANY TAKING IN THIS DIRECTION?

MR The activities of construction companies as large as the international corporation Kajima, to which we belong, have a direct impact on the environment and the local community. If we admit that we really shape cities, communities and the environment, then we have to take responsibility for this impact.

Kajima, as a global company, conducts such activities on a large scale, including projects: Kajima Zero Building (the idea of a building using only "green" energy and self-sufficient energy), Triple Zero (plan to eliminate CO₂ emissions, waste and negative impact on the environment in the investment process) or Kajima Biophilic Cities (a common name for a number of research and investment initiatives to introduce natural ecosystems into urban space).

In Kajima Poland we try to follow this path. We promote sustainable construction by, among other things, encouraging our clients to use pro-ecological solutions and supporting them in the certification of their investments in BREEAM and LEED systems, which guarantee that the construction process will take place with minimal damage to the environment and ensure energy efficiency of the new or renovated building.

Kajima Poland also wants to get involved in social issues. Since our company is a team of professionals from Poland and Japan, we see the need to integrate both environments and to activate the Japanese community, consisting of employees and their families living in Warsaw. An example of such activation is our participation in the recurring outdoor event "Matsuri Picnic with Japanese Culture". We support this project from the financial but and human point of view, because our employees are very eager to get involved in the organization of the picnic.

WHAT INTERESTING PROJECTS DID KAJIMA COMPLETE IN 2018?

MR The e-commerce sector has been developing very dynamically in business for several years. This is a clear global trend consisting in the digitization of the process of storage and distribution of goods and the transfer of virtually the entire purchasing process to the internet. As a result, the demand for logistics and dispatch centers, specialized for a given type of product and place in the supply chain, is growing rapidly. Most of the inquiries that come to Kajima Poland (and thus that are implemented) concern just such facilities. More than a half of the projects carried out by us last year were logistic facilities. These include the packaging plant for Sonoco in Stryków, logistics centres in Panattoni Park Warsaw North and Prologis Park Szczecin.

In addition, last year we completed the expansion of a large production plant for a Japanese automotive company NGK Ceramics. It was a complicated and demanding project in which we had to provide the customer with the possibility of uninterrupted production and to coordinate the schedule of the customer's supply chain with construction works. Our scope of work also included the execution of process installations. In order to avoid conflicts, the entire design process was carried out in the BIM (Building Information Modeling) system, using a 3D modeling.

Of course, we do not stop at logistics centres and industrial plants; we also have commercial buildings, offices and housing developments in our portfolio. We take a very individual approach to all projects.

HOW WOULD YOU RATE THE PAST YEAR 2018?

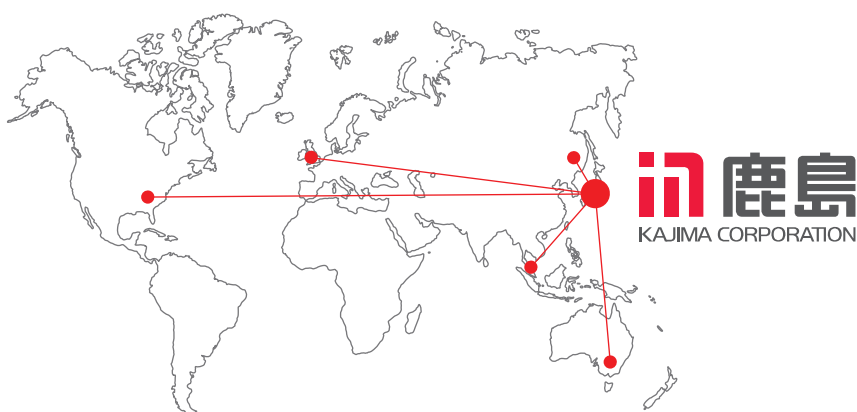
MR It is by far the best year in the entire history of the company, i.e. since 2001. Our turnover last year reached almost a billion zlotys; we also carried out the largest number of construction projects. We also have the largest level of employment in our company's history.

The year 2018 brought us further important awards. First of all, it is the main award in the category of general construction "Best Construction Firm of the Year 2018" won at the 'CEE Investments Awards' and 'Construction Company of the Year 2018' competition in the "Manufacturing & Logistics Awards" competition.

Last year we continued cooperation with our regular customers, but also acquired new ones, such as 7R SA and Essity Operations Poland. We hope that in 2019 we will be able to boast of cooperation with other important companies. ●

”

IF WE ADMIT THAT WE REALLY SHAPE CITIES, COMMUNITIES AND THE ENVIRONMENT, THEN WE HAVE TO TAKE RESPONSIBILITY FOR THIS IMPACT



**NIEZAWODNY PARTNER W REALIZACJI
INWESTYCJI KUBATUROWYCH**





PIOTR CISKI

Prezes Zarządu Sage w Polsce
President of the Board of Sage Poland

ROZMOWA Z PIOTREM CISKIM – PREZESEM ZARZĄDU SAGE W POLSCE

NA POCZĄTEK PYTANIE DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI SAGE. WIEMY, ŻE JEDNOLITY PLIK KONTROLNY OBJĄŁ JUŻ WSZYSTKIE RODZAJE PRZEDSIĘBIORSTW – MIKRO, MAŁE, ŚREDNIE I DUŻE. JAKIE SĄ ZALETY A JAKIE WADY TEGO ROZWIĄZANIA I CZY CYFRYZACJA PODATKÓW TO PRZYSZŁOŚĆ?

PIOTR CISKI Mamy już cyfryzację w życiu gospodarczym i myślę, że brakowało takiej ostatniej mili pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami państwowymi. Od postępu technologicznego nie uciekniemy a wią-

że się to z dwoma rzeczami. Po pierwsze rozwój technologii postępuje we wszystkich dziedzinach a po drugie liczy się efektywność. Za jakiś czas udostępniając nasze dane finansowo-księgowe odpowiednim instytucjom dowiemy się ile mamy podatku do zapłacenia. Myślę, że właśnie w tym kierunku system będzie zmierzał. Komunikacja przechodzi w formę elektroniczną a najbliższą ogromną zmianą będą elektroniczne sprawozdania finansowe, które wchodzi w tym roku.

4 LATA TEMU OBJĄŁ PAN STANOWISKO DYREKTORA ZARZĄDZAJĄCEGO

SAGE POLSKA I DOPROWADZIŁ DO WYRAŹNEGO ROZKWITU FIRMY. CHCIELIBYŚMY SIĘ DOWIEDZIEĆ NA CZYM POLEGAŁY ZMIANY ORGANIZACYJNE, KTÓRE PAN WPROWADZIŁ I CZYM BYŁY ONE INSPIROWANE?

PC Zmiana wyników finansowych to oczywiście bardzo ważny cel ale można go dokonać nie dokonując trwałej zmiany kultury organizacji. Ja poszedłem jednak nieco inną drogą, postawiłem bardzo mocno na zmianę kultury organizacji – spłaszczenie struktury, pracę zespołów

interdyscyplinarnych raczej niż pracę w silosowych działach i co najważniejsze kulturę otwartości. Był to zabieg dość ryzykowny bo pracujemy wszyscy na openspace. Wprowadziliśmy w ten sposób element zaufania – postawiliśmy na pracę z domu oraz pracę nie przy swoim biurku a w dowolnej przestrzeni biura. Odeszliśmy od elementu posiadania biurka jako własnej przestrzeni do pracy. Ważnym elementem również jest zespół zarządzający. Zdecydowałem się budować zespół z ludzi, którzy byli wewnątrz organizacji. Oczywiście posiłkowałem się ludźmi z zewnątrz ale nigdy nie byli oni z firm w których pracowałem. Dla mnie bardzo ważnym elementem jest kultura otwartości, zaufania ale również zespołowości. To nie zespół pracuje dla managera, to manager ma pomóc temu zespołowi osiągnąć cele. Takie troszkę odwrócenie piramidy ale to właśnie były te elementy, które bardzo mocno zadziały. Lider musi również usiąść na openspace, pracować z ludźmi i pokazywać im jak muszą się zmienić. Nie zawsze jednak jest tak kolorowo, czasami ludzie nie chcą się zmienić i z takimi managerami musiałem się rozstać. Jeśli ktoś ma odpowiednie wartości i postawę to rolą firmy jest zwiększyć jego efektywność. Bardzo istotne są też pasje ludzi bo mogą one wnieść dużą wartość dodaną do firmy. Przechodząc płynnie do tego skąd płynie inspiracja to absolutnie nie czytam książek biznesowych. Szukam inspiracji w innych dziedzinach życia czy sztuki, w marstwie, literaturze oraz sporcie.

WSPOMINAŁ PAN O WARTOŚCIACH FIRMY I DO TEGO CHCIELIBYŚMY TERAZ NAWIĄZAĆ. SAGE MA DUŻĄ FUNDACJĘ I SZEROKO ROZWIINIĘTY PROGRAM WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO, NA CZYM TO POLEGA?

PC Każdy pracownik Sage ma płatne 5 dni, nie musi brać urlopu, które może przeznaczyć na wolontariat. Jak to wprowadziliśmy na samym początku to nasz dyrektor finansowy złapał się za głowę i zapytał się ile to będzie kosztować. Jednak na przestrzeni czasu muszę powiedzieć, że ludzie bardzo odpowiedzialnie do tego podeszli. To jest ten element zaufania do człowieka, nie sprawdzaliśmy nawet co dany człowiek robił w tym czasie.

PRZECHODZĄC TERAZ DO PANA OSOBY WIEMY, ŻE PANA PASJĄ JEST BIEGANIE. CZY SPORTOWA MENTALNOŚĆ



Piotr Ciski jako prelegent w czasie debaty na temat systemu podzielonej płatności, 16 maja, Ambasada Brytyjska w Warszawie

Piotr Ciski as a speaker during the debate on the split payment system, May 16, British Embassy in Warsaw



Piotr Ciski jako prelegent w czasie debaty „Kucz do cyberbezpieczeństwa w erze AI, Big Data, Machine learning”, Top Industry Summit 2018

Piotr Ciski as a speaker during the debate "The Key To Cybersecurity In the Era of AI, Big Data, and Machine Learning", Top Industry Summit 2018

WPŁYWA NA SPOSÓB ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM?

PC Jak najbardziej. Jestem ultramaratonczykiem i uczy to cierpliwości i determinacji. Bardzo ważne jest żeby na pierwszej przeszkodzie się nie poddawać. Jak w biegach górskich jest pod górę to za chwilę będzie z górki. Uczy to też przetrwania w kryzysach, które występują zarówno w przedsiębiorstwach jak i w biegach górskich.

JAKIE SĄ PANA NAJWIĘKSZE OSIĄGNIĘCIA W TAKICH BIEGACH?

PC Ultramaraton w Hong Kongu o dystansie 100 km, w zeszłym roku Madera 84km. Dużo też biegam w Polsce bo mamy

piękne góry, pobiegłem Łękową w Chudego Wawrzyńca. W mistrzostwach Polski w biegach górskich byłem w pierwszej 50 więc jak na amatora to myślę, że jest to całkiem niezły wynik. Jednak najlepsze w tych biegach jest obcowanie z naturą oraz przede wszystkim fantastyczna atmosfera. Nie chodzi tu bowiem o rywalizację tylko o dotarcie do mety i wspólne wspieranie się. Zdarza się, że nawet gdy ktoś przykucnie aby zasnurować buta, inni biegacze pytają się czy mu w tym nie pomóc i to jest wspaniałe.

JAKI BYŁ ROK 2018 DLA SAGE?

PC Zarówno w sporcie jak i rozwoju przedsiębiorstwa ważna jest regularność. Mija właśnie 12 kwartał dwucyfrowego

wzrostu. Taka długodystansowa regularność jest w naszej filozofii, naszym DNA i staramy się aby była ona zachowana. Wprowadziliśmy na rynek kilka nowych produktów, dbamy o zrównoważony, stabilny rozwój co na pewno się ceni w oczach inwestorów gdyż jesteśmy spółką giełdową.

A JAK WYGLĄDAJĄ PANA PLANY NA PRZYSZŁY ROK ZARÓWNO BIZNESOWE JAK I SPORTOWE?

PC Będzie to trudny rok gdyż w biznesie jest jak w sporcie. Po każdym dobrym starcie przychodzi sponsor i mówi, że to dobry wynik ale dobrze by było gdybyś w kolejnym jeszcze lepiej wypadł. Jest to też niestety pułapka wzrostu, bo wymagania rosną razem z nim. Naszym celem jest więc utrzymanie tego dobrego tempa wzrostu firmy. Sportowe plany również są bardzo ambitne. Chciałbym ukończyć bieg, który uchodzi za jeden z najpiękniejszych – Lavaredo Ultra Trail w Dolomitach o dystansie 120 km, 5000 m przewyższenia. Na pewno jest to duże wyzwanie ale słyszałem, że widok wschodu słońca w Dolomitach wynagradza cały trud.



Piotr Ciski podczas Maratonu Warszawskiego 2018 – na zdjęciu (od lewej) Karol Śladek, Piotr Ciski, Wojciech Jędrzejczak (wszyscy pracują w Sage)

Piotr Ciski during the Warsaw Marathon 2018 – on the picture (from left) Karol Śladek, Piotr Ciski, Wojciech Jędrzejczak (they all work in Sage)

INTERVIEW WITH PIOTR CISKI – PRESIDENT OF THE BOARD OF SAGE POLAND

LET'S BEGIN WITH A QUESTION CONCERNING THE ACTIVITY OF SAGE. WE ARE AWARE THAT THE STANDARD AUDIT FILE FOR TAX HAS ALREADY COVERED ALL TYPES OF ENTERPRISES – MICRO, SMALL, MEDIUM, AND LARGE. WHAT ARE THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THIS SOLUTION, AND IS THE DIGITIZATION OF TAXES OUR FUTURE?

PIOTR CISKI Digitization is already present in the economy and I think that the "last mile" between entrepreneurs and state institutions was missing. We cannot run away from technological progress and this involves two things. First of all, the development of technology is

progressing in all areas, and secondly – efficiency is what matters. Soon we will be able to check how much tax we have to pay by providing our financial and accounting data to relevant institutions. I think that the system is headed in this direction. Communication is becoming digital, and the next big change are the digital financial statements which will be implemented this year.

FOUR YEARS AGO YOU TOOK THE POSITION OF THE MANAGING DIRECTOR OF SAGE POLAND AND CAUSED THE COMPANY TO FLOURISH. COULD YOU PROVIDE US WITH MORE DETAILS CONCERNING THE ORGANIZATIONAL CHANGES YOU INTRODUCED? WHAT INSPIRED THEM?

PC Changing the financial results is of course a very important goal, but it can be reached without making a lasting change in the culture of an organization. I, however, chose a different path and focused on changing the organizational culture – flattening the structure, working in interdisciplinary teams

rather than in silo departments – and, most importantly, creating a culture of openness. It was quite risky because we all work in open space. This enabled us to introduce an element of trust – we chose working from home or any part of the office instead of working at one's own desk. We moved away from having desks as personal work spaces. Our management team is another important aspect. I decided to build it using people from inside the organization. Of course I also used people from outside, but they were never from the companies I worked for. The culture of openness, trust, but also team spirit constitutes another aspect which I find very important. It is not the team that works for the manager – the manager is there to help the team achieve their goals. This reverses the pyramid slightly, but these were the elements that worked very well. A leader must also sit in open space, work with people, and show them how to change. But it is not always so great. Sometimes people do not want to change – these were the managers with whom I had to part ways. If someone has the right values

and attitude, then it is the company's role to increase their effectiveness. People's passions are also very important because they can bring a lot of added value to a company. Moving on smoothly to where this inspiration flows from – I do not read any business books. I look for inspiration in other areas of life or art – in painting, literature, and sports.

YOU MENTIONED THE COMPANY'S VALUES AND THIS IS WHAT WE WOULD LIKE TO TALK ABOUT NEXT. SAGE HAS A LARGE FOUNDATION AND A WELL-DEVELOPED EMPLOYEE VOLUNTEERING PROGRAM, WHAT IS IT ABOUT?

PC Every Sage employee has 5 paid days to spend on volunteering. They do not have to take a leave. When we introduced this, at the very beginning, our financial director grabbed his head and asked how much it would cost. However, over time, people started treating this very responsibly. This is the element of trust in people, we did not even check what a given person was doing at that time.

LET'S TALK ABOUT YOU – WE KNOW THAT RUNNING IS YOUR PASSION. DOES YOUR SPORTS MENTALITY AFFECT THE WAY THE COMPANY IS MANAGED?

PC Of course. I am an ultramarathon runner – it teaches patience and determination. It is very important not to give up on the first obstacle. Just like in mountain running – if the path is going uphill, it will be going downhill soon. It also teaches how to survive in crisis situations that occur both in companies and mountain running.

WHAT ARE YOUR GREATEST ACHIEVEMENTS IN SUCH RUNS?

Ultramaraton in Hong Kong with a distance of 100 km and, last year, in Madeira – 84 km. I also run a lot in Poland because we have beautiful mountains, I ran in Łemkowyna and Chudy Wawrzyniec. I was in the top 50 in the Polish mountain running championship, which is quite a good result for an amateur. But the best thing about these races is communing with nature and, above all, the fantastic atmosphere. It is not about rivalry, but about reaching the finish line and supporting one another. Sometimes when someone crouches just to lace up a shoe, other runners start asking if everything is fine and it is great.

WHAT WAS THE YEAR 2018 LIKE FOR SAGE?

PC Regularity is important in both sports and business development. The 12th quarter of double-digit growth is now nearing its end. Such long-distance regularity is in our philosophy, our DNA, and we strive to maintain it. We put several new products on the market, we care for sustainable and stable development, which is certainly appreciated by investors, because we are a listed company.

AND WHAT ARE YOUR PLANS FOR THE NEXT YEAR, BOTH IN TERMS OF BUSINESS AND SPORTS?

PC It will be a difficult year, because business is like sports. After every good start the sponsor comes and says that the result was good, but it would be great if it was even better next time. This is the trap associated with growth – requirements grow with it. Our goal is therefore to maintain this good growth rate of the company. The sports plans are also very ambitious. I would like to finish a run which is considered one of the most beautiful – Lavaredo Ultra Trail in the Dolomites with a distance of 120 km and elevation of 5,000 m. It is certainly a great challenge, but I heard that the sunrise in the Dolomites is worth the trouble. ●



Volontariusze Sage w czasie Sage Walkathonu – ponad 100 pracowników w koszulkach Sage Foundation przemarszerowało przez centrum Warszawy, by zebrać fundusze na wsparcie Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę

Sage volunteers during Sage Walkathon – over 100 employees in Sage Foundation t-shirts marched through the center of Warsaw to raise funds to support the Dajemy Dzieciom Siłę Foundation

RYNEK ENERGII DLA PRZEDSIĘBIORCÓW W PIGUŁCE

Koszty zakupu energii elektrycznej stanowią od kilku do kilkudziesięciu procent kosztów ogółem ponoszonych przez firmy. Tym bardziej warto poszukiwać dróg do optymalizacji tej kategorii wydatków. Do tego z pewnością przyda się znajomość składowych ceny za energię elektryczną jak i alternatywnych dróg generowania oszczędności, choćby inwestycji we własne źródła „czystej energii”.

DYSTRYBUCJA I SPRZEDAŻ ENERGII – JAK TO DZIAŁA?

Aby podnieść konkurencyjność rynku energii elektrycznej, dystrybucja energii i jej sprzedaż zostały rozdzielone. W konsekwencji każdy odbiorca, kupując energię, ponosi opłaty za jej sprzedaż i za jej fizyczne dostarczenie, tzw. przesył.

W obszarze sprzedaży energii wprowadzono swobodę wyboru sprzedawcy, który posiada koncesję na obrót energią elektryczną. Dla odbiorcy, który jeszcze nie skorzystał z tego prawa, sprzedaż energii odbywa się w oparciu o tzw. umowę kompleksową, gdzie sprzedaż energii i świadczenie usługi dystrybucji mieszczą się w jednym pakiecie. Taki odbiorca najczęściej rozliczany jest w oparciu o cenniki rynkowo mniej atrakcyjne w porównaniu do oferty sprzedawcy alternatywnego.

Natomiast w przypadku usług dystrybucji nie ma swobody wyboru dostawcy. Jest nim właściciel lokalnej sieci przesyłowej, który świadczy swoje usługi w warunkach lokalnego monopolu poddane go kontroli Urzędu Regulacji Energetyki (URE).

ŚWIADOMOŚĆ SIĘ OPŁACA

W ramach zasady swobodnego dostępu do rynku należy rozdzielić umowę kompleksową na dwie niezależne umowy: o świadczenie usługi dystrybucji (ze stawkami z taryf zatwierdzanych przez URE) oraz umowę na sprzedaż energii elektrycznej. Wówczas odbiorca końcowy staje się klientem, który świadomie wybiera sprzedawcę i ma możliwość dostosowania oferty do swoich potrzeb. Lepsza znajomość poziomu i profilu zużycia energii elektrycznej daje odbiorcy większe korzyści ze zmiany sprzedawcy energii elektrycznej. Jako vortex energy – Obrót wspieramy przedsiębiorców w tego typu analizach, aby następnie zaproponować najlepsze rozwiązanie z zakresu sprzedaży energii elektrycznej. Tę usługę doradczą świadczymy bezpłatnie.

Warto podkreślić, że wybór dostawcy na zasadach rynkowych może dostarczyć oszczędności nawet na poziomie 10–30% w stosunku do cen taryfowych. Przy cyklicznym powtarzaniu procesu kontraktowania na wolnym rynku, dodatkowy potencjał obniżenia ceny wynosi 5-10%. Przy rejestrowaniu i prognozowaniu szczegółowego profilu zużycia istnieje potencjał zmniejszenia rocznego wolumenu zużycia nawet o 10% i lepszego ukształtowania poboru energii w godzinach, gdy jest ona tańsza.

ODPOWIEDŹ NA WZROST CEN

Rok 2018 był rokiem gwałtownego wzrostu cen energii, spowodowanego m.in. światowym wzrostem cen miks



ANDRZEJ ZAJDEL

vortex energy – Obrót
Odpowiedzialny za obszar odbiorców końcowych. Prokurent spółki prowadzącej koncesjonowany obrót energią elektryczną na Towarowej Giełdzie Energii SA i zajmującej się bilansowaniem handlowym dla sprzedaży wytworzonej energii pochodzącej z OZE.

vortex energy – Obrót
Responsible for the area of final customers. Proxy of a company conducting licensed trading in electricity on Towarowa Giełda Energii SA and dealing with commercial balancing for the sale of energy generated from RES.

paliw, 2-krotnym wzrostem cen uprawnień do emisji CO₂ czy wzrostem cen tzw. zielonych certyfikatów, oraz administracyjnym ograniczeniem cen dla odbiorców końcowych, które niekoniecznie obejmie przedsiębiorców, a długoterminowo raczej okaże się nieskuteczne.

Dlatego jednym ze sposobów ograniczenia kosztów energii elektrycznej dla



biznesu może być opcja zawierania długoterminowych kontraktów bezpośrednio z wytwórcami energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych znanych jako CPPA (Corporate Power Purchase Agreements). Takie umowy są zawierane między wytwórcami energii z odnawialnych źródeł energii, a zainteresowanymi odbiorcami. Są to kontrakty długoterminowe (nawet 15-letnie) gwarantujące stabilność cen, która pozwala na bezpieczne budżetowanie kosztów zakupu energii przez odbiorcę. Jednocześnie poprzez fakt zużycia energii ze źródeł odnawialnych buduje pozytywny marketingowy wizerunek takiego odbiorcy. ●

ENERGY MARKET FOR ENTREPRENEURS IN A NUTSHELL

The costs of purchasing electricity constitute from several to a few to several tens of percent of the total costs borne by companies. Therefore, it is worth to seek ways to optimize this category of expenses. The knowledge of the components of the price for electricity, as well as alternative ways of generating savings, for example investments in own sources of "clean energy", will certainly be useful.

DISTRIBUTION AND SALES OF ENERGY, HOW DOES IT WORK?

In order to increase the competitiveness of the electricity market, energy distribution and its sales have been separated. Consequently,

each recipient (by buying energy) bears the fees for its sale and for its physical delivery – so-called transmission.

In the area of energy sales, the freedom to choose a seller, who has a license to trade in electricity, has been introduced. For a recipient, who has not yet exercised this right, the sale of energy is based on the so-called a comprehensive contract, where energy sales and distribution services fall into one package. Such a recipient is usually settled on the basis of market prices less attractive compared to the offer of an alternative seller.

However, in the case of distribution services, there is no freedom of choice of the supplier. It is the owner of the local transmission network, who provides its services under the local monopoly subject to the control of the Energy Regulatory Office (URE).

AWARENESS MAKES SENSE

Within the framework of the principle of free access to the market, a comprehensive agreement should be separated into two independent agreements: for the provision of distribution services (with rates from tariffs approved by the Energy Regulatory Office) and a contract for the sale of electricity. Then the final recipient becomes a customer, who consciously chooses the seller and has the option of adapting the offer to his or her needs. Better knowledge of the level and profile of electricity consumption gives the recipient greater benefits from switching the electricity supplier. As Vortex Energy – Obrót, we support entrepreneurs in this type of analysis in order to propose the best solution for the sale of electricity.

We provide this advisory service free of charge.

It is worth emphasizing that the choice of supplier on the market terms can provide savings of even 10-30% in relations to tariff prices. With cyclical repetition of the free market contracting process, the additional potential for price reduction is 5-10%. When registering and forecasting a detailed consumption profile, there is the potential to reduce the annual volume of consumption by up to 10% and improve the energy consumption in hours when it is cheaper.

RESPONSE TO THE PRICE GROWTH

The year 2018 was a year of rapid growth of energy prices caused, among others, by global increase in fuel mix prices, a 2-fold increase in prices of CO₂ emission allowances or an increase in the so-called green certificates, and administrative price limitation for end consumer, which will not necessarily involve entrepreneurs, and it will prove ineffective in the long term.

Therefore, one of the ways to reduce the cost of electricity for business may be the option of concluding long-term agreements directly with energy producers from renewable sources known as CPPA (Corporate Power Purchase Agreements). Such agreements are concluded between energy producers from renewable energy sources and interested recipients. These are long-term agreements (up to 15 years) that guarantee price stability, which enables the safe budgeting of the recipient's energy purchase costs. Simultaneously, due to the fact of using energy from renewable sources, it builds a positive marketing image of such a recipient. ●

SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA FIRM BUDOWLANYCH W OCENIE BANKU



PIOTR GALAS

Dyrektor Departamentu Klienta Strategicznego – Budownictwo i Finansowanie Nieruchomości, PKO Bank Polski

Director of Strategic Customer Department – Construction and Real Estate Financing, PKO Bank Polski



MARCIN PIĘŃKOWSKI

Dyrektor ds. Budownictwa, PKO Bank Polski
Director of Construction, PKO Bank Polski

Branża budowlana składa się zasadniczo z czterech segmentów (transport, przemysł, energetyka, budynki). Jednakże, działalność w każdym z segmentów ostatecznie sprowadza się do ryzyka realizacji długoterminowego kontraktu. W związku z tym istnieje kilka kluczowych elementów, które są specyficzne dla sprawozdawczości finansowej firm budowlanych.

Po pierwsze, wyzwaniem stanowią szacunki dotyczące przychodów. Obejmują one początkową kwotę przychodów ustaloną w umowie oraz zmiany dokonywane w trakcie wykonywania umowy, roszczenia oraz premie jednakże w zakresie, w jakim istnieje prawdopodobieństwo, że przyniosą przychód, oraz możliwe jest wiarygodne ustalenie ich wartości. Wszystkie składowe przychodów poza kwotą wyjściową ustaloną w pierwotnej umowie są zatem zależne od przyjętych założeń. Faktyczna realizacja przychodów może istotnie różnić się od założeń (może więc rosnąć lub maleć z okresu na okres).

Po drugie, problematyczne jest określenie aktualnego budżetu kontraktu na dzień sprawozdawczy. Koszty oszacowane na dzień podpisania kontraktu budowlanego należy zaktualizować. Użytkownikom sprawozdań finansowych trudno jest ocenić wiarygodność aktualizacji budżetów dokonywanych przez spółki budowlane, szczególnie w przypadku istotnych zmian na rynku. Częściowo wzrost kosztów może podlegać zabezpieczeniu jednak w praktyce jest to bardzo utrudnione.

Po trzecie, aby właściwie ująć w sprawozdaniu przychody i koszty danego kontraktu budowlanego należy określić stan zaawansowania realizacji umowy. Jest to

konieczne, gdyż częściowe płatności i zaliczki otrzymane od zamawiającego często nie odzwierciedlają stanu wykonania prac. W zależności od charakteru umowy ustalenie stopnia zaawansowania najczęściej obejmuje:

- a) skalkulowanie proporcji kosztów umowy poniesionych z tytułu prac wykonanych do danego momentu w stosunku do szacunkowych łącznych kosztów umowy lub
- b) pomiar wykonanych prac.

Każda z metod ma jednak w sobie nieodłączne ryzyko przeszacowania lub niedoszacowania stopnia zaawansowania prac.

Biorąc pod uwagę podatny na założenia charakter kluczowych czynników wpływających na sprawozdania finansowe spółek budowlanych oraz istotne ryzyko kredytowe (wynikające ze zmiennych czynników w trakcie trwania długoterminowych umów), pozyskiwanie finansowania dla branży budowlanej jest relatywnie trudne. Dodatkowym utrudnieniem w finansowaniu działalności firm budowlanych jest też mały majątek podmiotu, który mógłby stanowić zabezpieczenie takiego finansowania. Najbardziej rozpowszechnione zabezpieczenie w postaci cesji z kontraktu ma jedną istotną słabość z punktu widzenia banków – nie zabezpiecza spłaty zadłużenia w sytuacji kłopotów firmy.

Kluczowa pozostaje rentowność działalności, przy jednoczesnym zachowaniu dodatnich przepływów operacyjnych. Banki preferują finansowanie podmiotów, które posiadają zdywersyfikowany portfel zamówień, nie mają nadmiernej kontraktacji w krótkim okresie, posiadają płyn-

ność (istotne środki pieniężne do dyspozycji) oraz mogą liczyć na wsparcie swoich właścicieli lub mają zgromadzone środki pozwalające na pokrycie przejściowych strat na kontraktach.

Istotny jest również moment cyklu ekonomicznego. W polskiej specyfice (stałe ceny kontraktów oraz istotny wkład środków unijnych w finansowaniu infrastruktury), firmy budowane można zaliczyć do spółek antycyklicznych. Rentowność kontraktów często bywa wyższa w otoczeniu wolniejszego wzrostu gospodarczego. Spółki przy spowolnieniu, muszą co prawda pokryć swoje koszty stałe jednak surowce, podwykonawcy oraz pracownicy są dostępni w atrakcyjnych cenach. Z kolei, zbyt szybki wzrost powodujący niedobór pracowników, podwykonawców, kumulację robót oraz wzrost cen surowców drastycznie obniża rentowność powodując liczne opóźnienia w realizacji inwestycji oraz niewypłacalność spółek budowlanych.

Współpraca instytucji finansowych z firmami z sektora budowlanego wymaga od obu stron zaufania i przekonania o pełnej wiarygodności prezentowanych danych finansowych. PKO Bank Polski jest zawsze zainteresowany tym, aby Wykonawca zrealizował swoje kontrakty, tak więc szybko i transparentnie raportowanie strat na kontraktach daje możliwość obu stronom zareagowania na negatywne wyniki w racjonalny sposób i budujący niezbędne zaufanie. PKO Bank Polski współpracuje z wiodącymi firmami jak również z mniejszymi podmiotami z branży budowlanej. Zawsze podstawą współpracy jest wzajemne zrozumienie i zaufanie. Celem PKO Banku Polskiego jest wspieranie zrównoważonego rozwoju firm przy zachowaniu odpowiedniego poziomu ryzyka. ●

FINANCIAL REPORTING OF CONSTRUCTION COMPANIES IN THE BANK'S EVALUATION

In principle, the construction industry consists of four segments (transport, industry, energy production and buildings). However, operation in every segment is eventually reduced to the risk

of performance of long-term contracts. In relation to the above, there are several key elements which are specific for the financial reporting of construction companies.

First of all, estimates pertaining to revenues are a challenge. They encompass the initial amount of revenues specified in the agreement and changes made during the term of the agreement, claims and bonuses, yet in a scope in which it is probable that they will constitute revenues and in which it is possible to determine their value in a reliable manner. Thus, all elements of revenues, apart from the initial amount determined in the original agreement, are dependent on the adopted assumptions. The actual realisation of revenues may significantly differ from the assumptions (and thus may grow or drop from period to period).

Secondly, it is problematic to determine the current budget of the contract as of the reporting date. Costs estimated as of the date of signing the construction contract have to be updated. Users of financial statements find it difficult to evaluate the reliability of budget updates made by construction companies, in particular in case of significant changes on the market. Increase of costs may be partially secured, yet in practice this is greatly hindered.

Thirdly, in order to correctly recognise revenues and costs of a given construction contract in the financial statements, it is necessary to determine the stage of progress in agreement performance. This is necessary due to the fact that partial payments and advance payments received from the employer often do not reflect the progress of work. Depending on the nature of the contract, determination of the progress usually encompasses:

- a) determination of the proportion of costs of agreement incurred on account of work performed up to a specific moment in relation to the estimated total costs of agreement, or
- b) measurement of the performed work.

Each of the methods carries the inseparable risk of over-estimating or under-estimating the progress of work.

Bearing in mind the character of key factors affecting the financial statements of construction companies which is prone to assumptions and the significant credit risk (resulting from variable

factors during the term of long-term agreements), procurement of financing for the construction industry is relatively difficult. An additional hindrance in the financing of operation of construction companies is also meagre property of the entity which could constitute a security for such financing. The most common type of security in the form of assignment from the contract has one significant weakness from the bank's point of view: it does not secure repayment of debt in case the company gets into trouble.

Profitability of operation is of key importance, with simultaneous observance of positive operational flows. Banks prefer to finance entities which have a diversified portfolio of orders, do not have excessive short-term contracting, have liquidity (significant funds at their disposal) and may count on the support of their owners or have accumulated funds that allow for covering temporary losses at contracts.

The moment of economic cycle is also important. In the Polish conditions (fixed contract prices and significant contribution of EU funds in infrastructure financing), construction companies may be included among anti-cyclical companies. Profitability of contracts is often higher in the environment of slower economic growth. During a slow-down, companies have to cover their fixed costs, yet raw materials, subcontractors and employees are available at attractive prices. On the other hand, too rapid growth resulting in shortage of employees, sub-contractors, cumulation of work and increase in prices of raw materials drastically reduces profitability, causing numerous delays in investment performance and insolvency of construction companies.

Cooperation of financial institutions with construction sector companies requires trust of both sides and faith in full reliability of the presented financial data. PKO Bank Polski is always interested in the Contractor completing its contracts, thus quick and transparent reporting about losses on contracts gives both parties a possibility of reacting to negative results in a rational mode, building the necessary trust. PKO Bank Polski cooperates with leading companies, as well as smaller entities from the construction industry. Mutual understanding and trust is always the basis of cooperation. The purpose of PKO Bank Polski is to support sustainable development of companies observing a proper level of risk. ●

INTENSYWNE INWESTYCJE W KOMFORT PODRÓŻOWANIA

JAKO KLUCZ DO PODNOSZENIA JAKOŚCI USŁUG
W KOLEJOWYCH PRZEWOZACH PASAŻERSKICH



JAROSŁAW ONISZCZYK

Członek Zarządu, PKP Intercity SA
Member of the Management Board, PKP Intercity SA

PKP Intercity stale pracuje nad podniesieniem jakości świadczonych usług. Obecnie realizujemy największy program inwestycyjny w historii spółki „PKP Intercity – Kolej Dużych Inwestycji” wart około 7 mld złotych. W jego ramach między innymi kupujemy nowe wagony, lokomotywy i elektryczne zespoły trakcyjne (EZT) oraz modernizujemy posiadany już tabor. Dzięki temu będziemy mogli zaoferować naszym pasażerom coraz wyższy komfort podróżowania.

W 2018 r. spółka zrealizowała istotną część programu. Wartość podpisanych lub rozszerzo-

nych w ubiegłym roku umów na zakup i unowocześnianie taboru sięgnęła ponad 2 mld złotych. Na przykład zawarliśmy kontrakt na zakup 55 nowych i modernizację aż 285 posiadanych wagonów. Daje nam to 340 nowoczesnych i komfortowych wagonów, w których pasażerowie skorzystają z licznych udogodnień. Podpisaliśmy także umowę z firmą NEWAG na zakup 20 nowych lokomotyw elektrycznych Griffin, które będą rozwijać prędkość 160 km/h, co pozwoli efektywnie wykorzystywać zmodernizowane linie kolejowe. W tym roku kontynuujemy inten-

sywne prace związane z unowocześnianiem naszego taboru.

Te inwestycje przyniosą przede wszystkim wymierne korzyści dla pasażerów. Po zakończeniu programu w 2023 roku tabor PKP Intercity będzie w 80 proc. nowy lub zmodernizowany. Dodatkowo w 94 proc. pociągów pasażerowie skorzystają z klimatyzacji, a w co najmniej 77 proc. z nich także z bezprzewodowego internetu. W każdym pociągu przewidziana jest przestrzeń przystosowana dla osób poruszających się na wózkach oraz będą wydzielone miejsca na rowery, co dodatkowo ułatwi podróż pasażerom o szczególnych wymaganiach.

Należy podkreślić wagę naszych inwestycji w kontekście znacząco rosnącej liczby osób korzystających z usług PKP Intercity. W minionym roku z naszych pociągów skorzystało ponad 46 mln pasażerów, tj. o 8 procent więcej niż w roku poprzedzającym, kiedy ta liczba wyniosła blisko 43 mln. Inwestycje w nowoczesne rozwiązania i podnoszenie komfortu podróżowania na pewno przyczynią się do dalszego wzrostu liczby osób korzystających z pociągów i przysporzą większej popularności kolejowym podróżom z PKP Intercity. ●

INTENSIVE INVESTMENTS IN THE COMFORT OF TRAVELING AS THE KEY TO IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF RAILWAY PASSENGER TRANSPORT SERVICES

PKP Intercity is constantly working on increasing the quality of provided services. Currently we are implementing the largest investment program in the history of the company titled: "PKP Intercity – Kolej Dużych Inwestycji" worth about 7 billion PLN. Within the project the carrier will buy new passenger cars, locomotives and electric multiple units (EMU) as well as modernize the existing rolling stock. As a result, we will be able to offer our passengers an ever higher traveling comfort.

A significant part of the program was implemented in 2018. The value of agreements for the purchase and modernization of rolling stock, that were signed or extended last year reached over 2 billion PLN. Among others, we have concluded a contract for the purchase of 55 new cars and modernization of 285 already owned ones. This gives us 340 modern and comfortable wagons, in which passengers will benefit from numerous facilities. We have also signed a contract with NEWAG company for the purchase of 20 new Griffin electric locomotives, which will be able to reach a speed of 160 km/h, allowing us to effectively use the modernized railway lines. This year we are continuing our intensive work on modernization of our rolling stock.

What is most important, these investments will primarily bring rational benefits to passengers. After the finalization of the program in 2023, PKP Intercity will possess 80% of new or modernized rolling stock. Moreover, 94% of trains will be equipped with air conditioning, and at least 77% will offer a wireless internet connection. In each train there will be adapted space for people moving on wheelchairs as well as there will

be separate place for bicycle storage, which will make traveling for passengers with special needs easier.

It is worth to emphasize the importance of our investments in the context of a significant and constant growth of number of people using PKP Intercity. During the past year over 46 million passengers travelled by our trains – i.e. 8 percent more than in the preceding year, when there were nearly 43 million of them. Investments in modern solutions and improvement of travel comfort will certainly contribute to a further increase in the number of people choosing trains as their way of transport and at the same time will make travelling with PKP Intercity more and more popular. ●



sage

Ogólnopolska infolinia e-sprawozdania finansowe

+48 22 417 93 01

Czynna od poniedziałku do piątku w godzinach 08:00-17:00

#GotowiNaZmiany

REKLAMA

95
lat

BANK
GOSPODARSTWA
KRAJOWEGO



Port Morski w Gdyni / Muzeum Emigracji

Od 95 lat działamy dla Polski.

Z naszym udziałem powstawały kluczowe projekty II RP, takie jak budowa portu w Gdyni oraz Centralnego Okręgu Przemysłowego. Rozkwitały przemysł i budownictwo mieszkaniowe. Do dziś finansujemy najważniejsze i największe inwestycje infrastrukturalne. Wspieramy rozwój przedsiębiorczości i lokalnych społeczności. Budujemy partnerską współpracę biznesu, sektora publicznego i finansowego.

Jesteśmy dumni, że możemy aktywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy kraju.

Często
podróżujesz
po Polsce?

Wybierz
PKP Intercity!

POZNAJ OFERTĘ KOLOROWYCH KART

- skorzystaj z karty rocznej, półrocznej, kwartalnej lub miesięcznej w wersji imiennej albo na okaziciela
- podróżuj po kraju wszystkimi pociągami PKP Intercity bez dodatkowych opłat*
- zyskaj w cenie karty przejazdu pociągami wielu przewoźników regionalnych



PKP INTERCITY. TYSIĄCE POWODÓW DO PODRÓŻOWANIA.

* Nie dotyczy przejazdów w przedziałach menadżerskich, wagonach sypialnych i z miejscami do leżenia. Szczegóły i regulamin oferty na intercity.pl/kk

icc
PKP INTERCITY

REKLAMA

Od ponad 50 lat zmieniamy świat



budimex
zmieniaj świat

www.budimex.pl



WZROST CEN = BLOKADA ROZWOJU SEKTORA BUDOWLANEGO?



• MARTA DZIEWULSKA

Radca prawny, Dyrektor Działu Obsługi Inwestycji i Zamówień Publicznych, DSK Kancelaria
Attorney-at-law, Director of Investment Support and Public Procurement Department, DSK Kancelaria

Wostatnim czasie szczególnie istotnym i zauważalnym problemem sektora budowlanego pozostaje znaczny wzrost cen mający bezpośredni wpływ na koszty realizacji zamówień przez wykonawców. Niewątpliwie wzrost cen oddziałuje na sposób prowadzenia działalności gospodarczej przez wykonawców i determinuje możliwość osiągnięcia przez nich zysku. Pojawia się zatem pytanie, czy wykonawcy mają

możliwość uniknięcia grożącej im straty, a jeśli tak – w jaki sposób i jakie rozwiązania służyć mogą rozwiązaniu widocznych problemów sektora budowlanego?

Wynikłe problemy związane są, jak się wydaje, z nadzwyczajną zmianą stosunków przejawiającą się niemożliwymi do przewidzenia okolicznościami, które mają wpływ na powstanie po stronie wykonawców rażącej straty. Jako przykłady można wskazać nadzwyczajny wzrost

cen, brak siły roboczej, kumulację zamówień drogowych oraz kolejowych, a także m.in. zmiany w prawie wpływające na wzrost kosztów zatrudnienia. Dodatkowo, specyfika realizacji umów zawieranych w trybie ustawy Prawo zamówień publicznych¹ związana jest z dużymi rozbieżnościami czasowymi pomiędzy momentem przygotowywania ofert przez wykonawców a faktycznym momentem rozpoczęcia przez nich realizacji umów. Z mojego doświadczenia wynika, że w takiej sytuacji kluczowe jest jak najszybsze i efektywne opracowanie odpowiedniej koncepcji działań zmierzającej do wyrównania poniesionej przez wykonawcę straty.

W tym zakresie istnieje szereg rozwiązań, które – w zależności od konkretnego przypadku – pozwolą chociaż na częściowe wyrównanie straty poniesionej przez wykonawców. W pierwszej kolejności można podjąć próbę umownego zwiększenia wysokości wynagrodzenia wykonawcy, w tym m.in. w oparciu o Subklauzulę 13.8 warunków FIDIC (przy założeniu, że umowa jest realizowana na podstawie FIDIC). Jednak uznaje się, że w odniesieniu do umów już realizowanych tzw. klauzula waloryzacyjna nie jest skutecznym narzędziem pozwalającym na realne przywrócenie równowagi stron, a wykonawca w dalszym ciągu narażony jest na ponoszenie straty. Sytuacja może ulec zmianie, jeśli chodzi o umowy, które dopiero będą zawarte. Jak się okazuje, mają zostać wprowadzone nowe zasady waloryzacji kontraktów budowlanych. Powyższe stanowi odpowiedź resortu

¹ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U.2017.1579 t.j.)

infrastruktury i na sygnały o nieadekwatności dotychczasowych zasad waloryzacji. Czas pokaże czy zmiana zasad waloryzacji rzeczywiście pozytywnie wpłynie na sektor budowlany, który zgłosił uwagi do rozwiązań zaproponowanych przez zamawiających.

Poza umownymi podstawami prawnymi umożliwiającymi zmianę wynagrodzenia, wykonawcy posiadają także konkretne mechanizmy ustawowe pozwalające na wyrównanie poniesionej przez niech straty, w tym m.in. związane z wytoczeniem powództwa przeciwko zamawiającemu. Rozwiązanie to zyskuje coraz więcej zwolenników, niemniej jego minusem jest długość trwania postępowania sądowego, które może trwać ponad kilka lat.

Dość innowacyjnym i coraz chętniej wykorzystywanym rozwiązaniem jest zawieranie ugód (sądowych i pozasądowych) pomiędzy wykonawcami a zamawiającymi. Zgodnie z art. 54a ustawy o finansach publicznych, jednostka sektora finansów publicznych może zawrzeć ugodę, jeśli z oceny wynika, że będzie ona korzystniejsza, niż prawdopodobny wynik postępowania sądowego albo arbitrażowego. Z moich doświadczeń wynika, że ugody takie są zawierane i stanowią dobrą alternatywę dla procesów sądowych.

Reasumując, wzrost cen nie zawsze oznacza, że w ostatecznym rozrachunku wykonawca poniesie stratę, co wpłynie na blokadę sektora budowlanego. Konkluzja wynikająca z analizy możliwych rozwiązań prawnych jest w tym zakresie optymistyczna.

O ile należy uznać, że klauzule waloryzacyjne w obecnym brzmieniu nie do końca prowadzą do wyrównania straty poniesionej przez wykonawcę, o tyle należy pamiętać, że wykonawcy mogą żądać podwyższenia należnego im wynagrodzenia – czego nie należy się obawiać – na drodze postępowania sądowego. Korzystnym wyjściem pozostaje także podjęcie prób negocjacyjnych celem zawarcia ugody.

Natomiast z praktyki wynika, że kluczowym pozostaje posiadanie przez wykonawcę dowodów potwierdzających spełnienie przesłanek warunkujących możliwość sądowego zwiększenia wynagrodzenia i przyjęcie takiej taktyki procesowej, która prowadzić będzie do zminimalizowania ryzyka poniesienia rażącej straty. ●

WILL AN INCREASE IN PRICES BLOCK THE CONSTRUCTION SECTOR GROWTH?

A significant increase in prices which directly affects the costs of the project performance by the contractors has become a particularly important and noticeable problem of the construction sector recently. It is beyond doubt that the increase in prices (i) affects the way contractors carry on their business, and (ii) determines their profitability. Hence, a question arises whether the contractors can avoid the loss they are exposed to and if yes, how they can do it and what solutions should be applied to solve the visible problems of the construction sector?

It seems that these problems are related to an extraordinary change resulting from unforeseeable circumstances which give rise to a serious loss on part of the contractors. These circumstances include: an extraordinary increase in prices, no work forces, road and rail project accumulation as well as amendments to law affecting the increase in employment costs. Moreover, the peculiarity of contracts entered into under the Public Procurement Law Act¹ relates to considerable time differences between the point when bids are being drafted by the contractors and the point when the contracts are actually started to be performed. In my experience, effective development of an appropriate concept of actions aimed to compensate for the contractor's loss as soon as possible is of key importance in such situation.

There are a number of solutions in this respect. Depending on a case, they will allow at least for partial compensation of the loss suffered by the contractors. First of all, an attempt to increase the contractors' fee may be taken in the contract, including on the basis of Sub-Clause 13.8 of FIDIC Conditions of Contract for Works of Civil Engineering Construction (assuming that the contract is being performed under the FIDIC Conditions). However, in the case of the currently performed contracts, the so-called "adjustment clause" is not

an effective tool allowing to restore the balance between the parties and the contractor is still exposed to the loss. The situation may change in the case of the contracts to be concluded in the future. It turns out that new adjustment rules applicable to construction contracts will be introduced. This is the answer of the Ministry of Infrastructure to the inadequacy of the existing adjustment rules. The time will show whether the amended adjustment rules will really positively affect the construction sector which proposed changes to the principals' solutions.

In addition to legal basis allowing to change the fee under the contract, the contractors have also specific mechanisms allowing them to compensate for their loss under statutory acts, including bringing an action to court against the principal. This solution has more and more followers. However, the length of the court proceedings is its drawback as they may take even a few years.

(Court and out-of-court) settlement agreements between the contractors and the principals are quite an innovative and increasingly popular solution. Pursuant to Article 54a of the Public Finance Act, a public entity may enter into the settlement agreement if it is more favourable than a court or arbitration judgment. In my experience, such settlement agreements are concluded and are a good alternative to lawsuits.

Summing up, the increase in prices does not always mean that at the end the contractor will suffer a loss which will block the construction sector. The conclusion from the analysis of potential legal solutions is optimistic.

It must be stated that adjustment clauses in the existing wording do not fully compensate for the loss suffered by the contractor and it should be borne in mind that the contractors may demand their fee be increased in a lawsuit and we should not be afraid of that. Holding negotiations to conclude the settlement agreement is also an advantageous solution.

In practice, it is still of key importance for the contractor to (i) keep evidence confirming that premises allowing to increase the fee at court have been met, and (ii) adopt such trial tactics which will lead to mitigation of a serious loss risk. ●

¹ Public Procurement Law Act of 29 January 2004 (consolidated text: Journal of Laws of 2017, item 1579)



F.B.I. TASBUD INTERNATIONAL GROUP ROZWIJA DZIAŁALNOŚĆ EKSPORTOWĄ W SZWECJI

GENERALNY WYKONAWCA ZREALIZUJE PRESTIŻOWY PROJEKT W SZWECJI. F.B.I. TASBUD INTERNATIONAL GROUP PODPISAŁA NOWY KONTRAKT W TYM KRAJU I UMOCNILA SWOJĄ POZYCJĘ NA RYNKU SKANDYNAWSKIM

Kraje Skandynawii są istotnym regionem w strategii biznesowej F.B.I. TASBUD International Group. Jako Generalny Wykonawca realizuje w tej części Europy obiekty kubaturowe w technologii prefabrykowanej. Zakres usług oferowanych przez F.B.I. TASBUD International Group obejmuje wykonawstwo inwestycji w standardzie wykończenia „pod klucz”. Nowy projekt powstanie na terenie gminy Olofstrom, gdzie mieści się fabryka samochodów Volvo. Generalny Wykonawca realizuje inwestycję kubaturową, która polega na budowie wielorodzinnych budynków mieszkalnych. Planowany standard wykończenia łączy polską jakość i szwedzką użyteczność.

„Cieszy nas fakt, iż będziemy realizować nową inwestycję w Skandynawii i umocnimy swoją pozycję na tym rynku. Działalność eksportowa od początku istnienia firmy stanowi niezwykle istotny element w naszej strategii biznesowej. Wykonujemy zlecenia w krajach skandynawskich, dzięki bardzo dobremu i długotrwałemu

rozpoznaniu rynku, ścisłej współpracy z kluczowymi organizacjami, zharmonizowaniu pracy i odpowiedniej organizacji wewnętrznych struktur Spółki, dzięki którym spełniamy wszelkie wymagania obowiązujące w Szwecji” – komentuje Bogdan Seweryn Czapczuk, Prezes Zarządu F.B.I. TASBUD International Group.

„Nasza przeszło 4-letnia działalność w Skandynawii została poprzedzona wieloletnim doświadczeniem pozyskanym dzięki udziałom w misjach gospodarczych organizowanych m.in. przez MSZ oraz licznym badaniom tego rynku, a uwieńczona przejęciem firmy prawa szwedzkiego, która jest częścią F.B.I. TASBUD International Group i z powodzeniem realizuje inwestycje na rynku skandynawskim. Naszym doskonałym atutem jest posiadanie własnego biura projektowego i możliwość kompleksowej realizacji projektów. Nowa, prestiżowa inwestycja w Szwecji zostanie wykonana właśnie w trybie Design & Build” – dodaje dr inż. Andrzej Maciej Czapczuk,

V-ce Prezes i Dyrektor Generalny F.B.I. TASBUD International Group.

Realizacja inwestycji została zlecona w wyniku publicznego postępowania przetargowego. Aktualnie trwają prace projektowe, a rozpoczęcie robót budowlanych zaplanowano na marzec 2019 r. ●



BOGDAN SEWERYN CZAPCZUK

Prezes Zarządu, F.B.I. TASBUD International Group

President of the Management Board, F.B.I. TASBUD International Group

F.B.I. TASBUD INTERNATIONAL GROUP DEVELOPS EXPORT ACTIVITIES IN SWEDEN

GENERAL CONTRACTOR WILL IMPLEMENT A PRESTIGIOUS PROJECT IN SWEDEN. THE COMPANY SIGNED A NEW CONTRACT IN THIS COUNTRY AND STRENGTHENED ITS POSITION ON THE SCANDINAVIAN MARKET

Scandinavian countries are an important region in the business strategy of F.B.I. TASBUD International Group. General Contractor realizes in this part of Europe prefabricated buildings. The range of services offered by the Company includes the execution of investments in the "turnkey" finishing standard. The new project will be developed in the municipality of Olofstrom, where the Volvo car factory is located. F.B.I. TASBUD International Group realizes a cubature investment, which consists in the construction of multi-family residential buildings. The planned finishing standard combines Polish quality and Swedish usability.

"We are happy that we will implement a new investment in Scandinavia and strengthen our position in this market. Since the beginning of the company's existence, export activity has been an extremely important element of our business strategy. We carry out orders in Scandinavian countries, thanks to the very good and long-term market recognition, close cooperation with key organizations, harmonization of work and appropriate organization of internal structures of the Company, thanks to which we meet all requirements binding in Sweden" – comments Bogdan Seweryn Czapczuk, President of the Management Board of F.B.I. TASBUD International Group.

"Our over 4 years of activity in Scandinavia was preceded by many years of experience gained through participation in economic missions organized by the Ministry of Foreign Affairs and numerous market research, and culminating in the acquisition of a Swedish law firm, which is part of the F.B.I. TASBUD International Group and successfully implements investments in the Scandinavian market. Our great advantage is having our own design office and the possibility of com-

prehensive implementation of projects. New, prestigious investment in Sweden will be made in the Design & Build mode" – adds Andrzej Maciej Czapczuk, Ph.D., D.Sc., V-ce President and Managing Director of F.B.I. TASBUD International Group.

The investment was commissioned as a result of a public tender procedure. Design works are currently underway and the commencement of construction works is planned for March 2019. ●



ANDRZEJ MACIEJ CZAPCZUK

V-ce Prezes Zarządu i Dyrektor Generalny, F.B.I. TASBUD International Group

V-ce President and Managing Director, F.B.I. TASBUD International Group

REKLAMA

DSK
KANCELARIA

USŁUGI W ZAKRESIE OBSŁUGI PROCESU INWESTYCYJNEGO



ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

- / KIO
- / SIWZ
- / wyceny ofert
- / kosztorysy



FIDIC

- / roszczenia
- / administracyjna obsługa kontraktu
- / wsparcie inżynierskie
- / rozliczenia z podwykonawcami
- / wyceny Zmian



INWESTYCJE INFRASTRUKTURALNE I BUDOWLANE

- / drogi
- / kolej
- / porty
- / lotniska
- / mieszkania
- / hotele
- / biurowce
- / hale i magazyny



POZOSTAŁE

- / spory sądowe
- / dochodzenie dodatkowych płatności w ramach *rebus sic stantibus*
- / umowy konsorcjum



PPP

- / analiza ryzyk
- / wybór modelu (BOT, DBFO, BOO)
- / cykl życia projektu

OBSŁUGA WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW PROCESU BUDOWLANEGO

– zamawiający, wykonawca, podwykonawca, projektant, inżynier-konsultant

ZALETY DSK:

- / kompetentny zespół **prawników i inżynierów**
- / zapewnienie obecności na terenie inwestycji
- / dostosowanie do dynamiki procesu inwestycyjnego
- / ukierunkowanie na optymalizację finansową kontraktu
- / dogodne modele rozliczeń
- / mobilność
- / wielozadaniowość



ZERO WASTE

NOWY TREND WŚRÓD KONSUMENTÓW



• EWA SOLARZ

Prezes, Fundacja Dobry Rozwój
President, Good Development Foundation

Wielorazowe woreczki, prośby o zapakowanie przesyłki internetowej „w duchu zero waste”, swoje pojemniki na pakowane w sklepie produkty, wybieranie produktów z jak najmniejszą ilością opakowań – dbanie o środowisko naturalne przyjęło nowy wymiar i stało się nową modą, a może nawet stylem życia, zataczając coraz szersze kręgi.

Zero Waste (ZW) jest nowym trendem, który prężnie rozwija się wśród polskich konsumentów, zmieniając ich codzienne nawyki konsumpcyjne. Istotą ZW jest nieprodukowanie śmieci i nieprzyczynianie się do ich powstawania. Jest to wielkie wyzwanie, zwłaszcza dla osób kupujących produkty w sklepach – czyli dla większości z nas. Czasem mówi się także o Less Waste, czyli ograniczeniu generowania śmieci w możliwie największym stopniu.

KONSUMENT ZERO WASTE

Osoba żyjąca w duchu Zero Waste chodzi na zakupy ze swoimi torbami i woreczkami na owoce i warzywa. Produkty krojone czy ważone w sklepie pakuje do swoich słoików lub pojemników, często podejmując się trudnego zadania przekonania ekspedientów, że wagę można wytarować i zważyć produkty ra-



zem z przyniesionym słoikiem. Produkty sypkie kupuje na wagę lub w możliwie dużych workach. Kupując przez internet wybiera sklepy, które potrafią zapakować przesyłkę bez folii bąbelkowej, wykorzystując ponownie kartony czy wypełnienia. Wiele osób aktywnych w tym ruchu konsumenckim poszło krok dalej. Ponieważ czynnikiem bardzo negatywnie wpływającym na środowisko naturalne i efekt cieplarniany jest przemysłowa hodowla zwierząt – zrezygnowali z produktów odzwierzęcych, pozostając przy roślinnych.

Sympatycy i działacze Zero Waste komunikują się i dzielą doświadczeniami przede wszystkim w internecie, gdzie ich różne grupy liczą nawet po kilkadziesiąt

tysięcy członków, oraz na coraz częściej organizowanych w różnych miejscach w Polsce Targach Zero Waste.

ZERO WASTE WPISANY W AGENDĘ 2030

Podejście ZW bezpośrednio wpisuje się w wypełnianie 12. Celu Zrównoważonego Rozwoju „Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji” (m.in. 12.5 Do 2030 roku istotnie obniżyć poziom wytwarzania odpadów poprzez zapobieganie, redukcję, recykling i ponowne użycie) i wymogów Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych. Jest to jednocześnie ruch konsumencki – element odpowiedzialnej konsumpcji, którego dostrzeżenie może przynieść przedsiębiorcom w Polsce wiele korzyści.

KORZYŚCI DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Oprócz obniżenia kosztów związanych z ponownym wykorzystaniem surowców i opakowań, przedsiębiorstwa idące w kierunku ZW minimalizują ilość produkowanych odpadów, czym wpływają wprost na stan środowiska w swoim otoczeniu – poprzez zmniejszenie ich ilości i częstotliwości wywożenia. ZW to ponowne wykorzystanie – czasem w in-

nym celu, niż pierwotnie zamierzony – produktów, które dotąd przedsiębiorstwa wyrzucały. To szansa na partnerstwa i współpracę międzysektorową – np. z lokalnymi NGO-sami. To oferowanie klientom produktów opakowanych mniej i bardziej ekologicznie, unikając tworzyw, których nie da się ponownie wykorzystać lub które nie są biodegradowalne. Przejście na ZW to dla przedsiębiorstw wielka szansa reputacyjna, ponieważ konsumenci szukają firm, które rozumieją ich podejście i pozostają lojalni takim dostawcom, sklepom, markom.

Społeczność ZW wymienia doświadczenia błyskawicznie, chętnie dzieląc się chwalebnyymi przykładami i polecając je sobie wzajemnie. Sklep internetowy, w którym można zrobić „marketowe” zakupy, i który nie pakuje każdego produktu w oddzielną siatkę jednorazową? Drogeria, która wysyła organiczną chemię domową w litrowych słoikach „z drugiej ręki”? Pralnia, która na prośbę klienta nie owina płaszcza w folię? Sklep, który sprzedaje bambusowe szczoteczki do zębów? Tego typu przykłady są natchmiasz przekazywane dalej, ponieważ wciąż są niszowe. Warto docenić ten trend i skorzystać na nim, zyskując dobry PR i lojalnych klientów. W ZW wygrywamy wszyscy: firmy, konsumenci, środowisko naturalne i przyszłe pokolenia. ●

ZERO WASTE A NEW TREND AMONG CONSUMERS

Taking care of natural environment has taken a new dimension and has become a new fashion or even a lifestyle becoming popular in Poland. Consumers more and more often use reusable bags, request to pack parcels bought on the Internet “in the spirit of zero waste”, put sliced products bought in stores in oneselves containers or choose products with the least amount of packaging.

Zero Waste (ZW) is a new trend that is rapidly growing among Polish consumers, changing their everyday consumption habits. The essence of ZW is to avoid producing waste and not contributing to creating it. This is a great challenge, especially for people who buy products in stores – that is to say for most of us. Sometimes it is also called Less Waste, meaning limiting the generation of waste as much as possible.

ZERO WASTE CONSUMER

A Zero Waste person do shopping with his own shopping bags and sacks for fruits

CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



and vegetables. He packs products sold by weight into his own jars or containers, often undertaking a difficult task of convincing salesmen that the scales can be tared and weigh the products together with the containers. Such a person buys loose products or in large quantities to avoid big amount of packaging. When buying online he selects stores which reuse cartons or fillings and can pack a package without a bubble wrap. Many zero waste activists went a step further. Industrial livestock has a very negative impact on the natural environment and increases the greenhouse effect so they gave up animal products in their life – especially in diet.

Zero waste activists and supporters communicate and share experiences especially through the Internet. There are plenty of various groups on social media gathering tens of thousands of members. There are also quite often organized Zero Waste Fairs in various cities in Poland.

ZERO WASTE LISTED IN THE 2030 AGENDA

The ZW approach directly addresses the 12th Sustainable Development Goal:

Ensure sustainable consumption and production patterns (especially: 12.5 By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse) and requirements of the Directive (EU) Of The European Parliament and of the Council on packaging and packaging waste. At the same time it is a consumer movement – an element of responsible consumption. The recognition of that could bring many benefits to entrepreneurs in Poland.

BENEFITS FOR ENTREPRENEURS

In addition to reducing costs associated with the re-use of raw materials and packaging, companies moving towards ZW minimize the amount of generated waste, which directly affects the environment in their environment – by reducing their quantity and frequency of garbage disposal. It is an opportunity for partnership and cross-sector cooperation with local NGOs by donating products instead of throwing them away – ZW could be re-using them for a different purpose than originally intended. It is an offer to minimize the

amount of packaging products – Zero Waste is about packing more ecologically and using less, avoiding materials that cannot be re-used or which are not biodegradable. The transition to ZW can spread a good image of the company because consumers are looking for companies which understand their approach and remain loyal to such suppliers, stores or brands.

The ZW community exchanges experience very fast, shares glorious examples and recommends products, companies and brands among its members. An online store where you can do "market" shopping and which does not pack every product into a separate disposable bag? A drugstore that sends organic household chemistry in "second hand" jars? Laundry, which at the client's request does not wrap the coat in plastic foil? A shop that sells bamboo toothbrushes? These examples are immediately spread because they are still niche. It's worth to appreciate this trend and take advantage of it, gaining a good PR and loyal customers. ZW is a win-win to all of us: companies, consumers, natural environment and future generations. ●



Rozwijamy się, by jeszcze skuteczniej pracować dla Ciebie.

Amundi, którego częścią jest Amundi Polska TFI S.A., to lider w Europie⁽¹⁾ i jedna z 10 największych na świecie firm zarządzających aktywami. Naszym celem jest oferowanie coraz lepszych wyników, rozwiązań i usług. Osiągamy go dzięki:

- kompleksowej ofercie różnorodnych produktów inwestycyjnych,
- wysokiej jakości usług dopasowanych do potrzeb klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych,
- współpracy międzynarodowej i silnej obecności na rynkach lokalnych,
- wnikliwym badaniom analitycznym, pozwalającym wykorzystywać pojawiające się okazje inwestycyjne.

Pomagamy Ci pomnażać Twoje pieniądze, ponieważ właśnie tego oczekujesz od zaufanego partnera inwestycyjnego.

Wartość aktywów pod zarządzaniem Amundi: 1,470 biliona euro⁽²⁾

4 500 pracowników

37 krajów

6 głównych centrów inwestycyjnych:

Boston, Dublin, Londyn, Mediolan, Paryż i Tokio



amundi.com

(1) Źródło: raport „Top 400 asset managers” opublikowany w czerwcu 2018 r., dane wg stanu na koniec grudnia 2017 r. (2) Dane Amundi wg stanu na 30 Września 2018 r. Dane służą wyłącznie do celów informacyjnych i mogą zostać zmienione bez uprzedzenia. Niniejszy materiał został przygotowany przez Amundi Polska TFI S.A. (Amundi Polska), będące częścią grupy Amundi Asset Management i jest upowszechniany w celu reklamy lub promocji świadczonych przez nie usług. Amundi Polska posiada zezwolenie KNF na prowadzenie działalności. Inwestycje w Fundusze Inwestycyjne zarządzane przez Amundi Polska są obciążone ryzykiem inwestycyjnym, a Amundi Polska nie gwarantuje osiągnięcia celów inwestycyjnych Funduszy. Uczestnik musi się liczyć z możliwością utraty części zainwestowanych środków. Wartość aktywów netto wybranych subfunduszy może cechować się dużą zmiennością. Informacje o Funduszach Inwestycyjnych oraz o ryzyku inwestycyjnym zawarte są w Prospektach Informacyjnych oraz Kluczowych Informacjach dla Inwestorów dostępnych w siedzibie Amundi Polska, u Dystrybutorów i na www.amundi.pl. Amundi Polska Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. z siedzibą w Warszawie, ul. Żwirki i Wigury 18A, 02-092 Warszawa, spółka zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców prowadzonym przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem 0000457486, posiadająca kapitał zakładowy 67.899.160 złotych w pełni opłacony, NIP 527-269-30-89. Amundi Asset Management, Société par actions Simplifiée - SAS, z kapitałem zakładowym w wysokości 1 086 262 605 € - Asset Manager podlegający nadzorowi AMF i zarejestrowany pod numerem GP 04000036 - Siedziba: 90, boulevard Pasteur, 75015 Paris, Francja - 437 574 452 RCS Paris - amundi.com - grudzień 2018 r. |



MICHAŁ H. MROŻEK

Prezes Zarządu, HSBC Bank Polska
President of the Management Board, HSBC Bank Polska

ROZMOWA Z MICHAŁEM H. MROŻKIEM – PREZESEM HSBC BANK POLSKA

PANIE PREZESIE, BANK HSBC ZOSTAŁ JUŻ PO RAZ DRUGI UZNANY ZA LIDERA RYNKU FINANSOWANIA ŚWIATOWEGO HANDLU HANDLU W RANKINGU TRADE FINANCE SURVEY 2019 MAGAZYNU EUROMONEY. JAKI JEST UDZIAŁ BANKU HSBC POLSKA W WSPARCIU PRZEDSIĘBIORCÓW?

MICHAŁ H. MROŻEK Jako część międzynarodowej instytucji bankowo-finansowej oferujemy naszym klientom kompleksowe usługi finansowe, takie jak bankowość korporacyjna, obsługa handlu międzynarodowego czy zarządzanie środkami

pieniężnymi i aktywami. Globalne doświadczenie połączone z lokalną wiedzą i wyspecjalizowane zespoły ekspertów pozwalają nam wspierać polskie firmy chcące rozwijać swoją działalność na rynkach zagranicznych, a także zagraniczne przedsiębiorstwa planujące ekspansję w Polsce. Tylko w 2018 roku zrealizowaliśmy szereg inwestycji, byliśmy m.in. aranżerem kredytu terminowego i linii rewolwingowej o łącznej wartości 1 590 000 000 PLN dla Grupy CIECH oraz współorganizowaliśmy emisję 7 i 12-tetnych euroobligacji na łączną kwotę 1 000 000 000 EUR dla Banku Gospodarstwa Krajowego.

WSPOMNIAŁ PAN O WSPARCIU POLSKICH FIRM, KTÓRE CHCĄ ROZWIJAĆ SIĘ NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH. NA JAKĄ POMOC ZE STRONY BANKU HSBC MOGĄ LICZYĆ W TYM ZAKRESIE?

MM Nasi klienci doceniają to, w jaki sposób możemy połączyć globalne z lokalnym. Dobrym przykładem może być Wielka Brytania, która staje się kluczowym kierunkiem zagranicznej ekspansji wielu polskich firm. Wystarczy wspomnieć LPP i flagowy sklep sieci Reserved na londyńskiej Oxford Street czy odnoszącą sukcesy na brytyjskim rynku markę

Michał H. Mrożek posiada 25-letnie doświadczenie w pracy w bankowości i doradztwie biznesowym, obejmujące bankowość korporacyjną i komercyjną, rynki kapitałowe, zarządzanie ryzykiem, planowanie strategiczne, integrację biznesu i kwestie regulacyjne.

HSBC Bank Polska SA jest częścią międzynarodowej instytucji bankowo-finansowej – Grupy HSBC. Oferuje kompleksowe usługi finansowe obejmujące bankowość korporacyjną, obsługę handlu międzynarodowego, zarządzanie środkami pieniężnymi i aktywami, usługi na rynkach kapitałowych, finansowanie oraz transakcje na rynku papierów wartościowych.

Ingłot. Nasi klienci mogą liczyć na kompleksowe wsparcie w procesie ekspansji, bez względu na to, czy potrzebują złożonych rozwiązań skarbowych, zwiększania wydajności operacyjnej lub wprowadzania udogodnień rozwojowych, takich jak handel, pożyczki terminowe czy karty korporacyjne. Z kolei w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie rozwojem biznesu firm z Polski i całej Europy Środkowo – Wschodniej w Chinach oraz budowę Nowego Jedwabnego Szlaku, uruchomiliśmy w Warszawie China Desk, które poprzez doradztwo strategiczne, finansowanie, rozwiązania zabezpieczające oraz zarządzanie gotówką i płynnością pomoże w ekspansji w Państwie Środka.

W 2018 ROKU BANK HSBC PRZEPROWADZIŁ PIERWSZĄ NA ŚWIECIE TRANSAKCJĘ FINANSOWĄ Z WYKORZYSTANIEM TECHNOLOGII BLOCKCHAIN. DLACZEGO TA TECHNOLOGIA JEST TAK ISTOTNA Z PUNKTU WIDZENIA TRANSAKCJI FINANSOWYCH?

MM Technologia blockchain, czyli publiczny i dystrybuowany elektronicznie rejestr transakcji ogranicza ryzyko oszustw i zmniejsza liczbę pośredników przy zawieraniu transakcji. Blockchain m.in. umożliwia realizację transakcji finansowania handlu prościej, szybciej i bardziej transparentnie, a przede wszystkim bezpieczniej. Eliminuje przy tym konieczność przysyłania dokumentów handlowych w ramach akredytyw dokumentowych w formie papierowej, co wpływa także na obniżenie kosztów transakcji oraz czasu jej realizacji. Jako Bank, intensywnie pracujemy nad rozwojem i zastosowaniem technologii blockchain, by móc udostępnić ją klien-

tom, zwłaszcza firmom, które zarządzają wieloma centrami skarbowymi i płatnościami transgranicznymi.

INTERVIEW WITH MICHAŁ H. MROŻEK – PRESIDENT OF HSBC BANK POLSKA

MR. MROŻEK, HSBC BANK WAS FOR THE SECOND TIME RECOGNIZED AS THE LEADER OF GLOBAL TRADE FINANCE MARKET IN THE TRADE FINANCE SURVEY 2019 RANKING CONDUCTED BY EUROMONEY. WHAT IS THE CONTRIBUTION OF HSBC BANK POLSKA IN THE SUPPORT OF ENTREPRENEURS?

MICHAŁ H. MROŻEK As a part of an international banking and financial institution, we offer our clients comprehensive financial services, such as corporate banking, international trade services, as well as cash and asset management. Global experience combined with local knowledge and specialized teams of experts allow us to support Polish companies wishing to expand their activities on foreign markets, as well as foreign companies planning expansion in Poland. Only in 2018 we have completed a number of investments, for example we were an arranger of the term loan and revolving line with a total value of 1 590 000 000 PLN for the CIECH Group. We also co-organized the issue of 7 and 12-year eurobonds for a total amount of 1 000 000 000 EUR for Bank Gospodarstwa Krajowego.

YOU MENTIONED THE SUPPORT OF POLISH COMPANIES THAT WANT TO EXPAND ON FOREIGN MARKETS. WHAT HELP FROM HSBC BANK CAN BE EXPECTED IN THIS AREA?

MM Our clients appreciate how we can connect global with local. A good example may be Great Britain, which becomes a key direction of foreign expansion of many Polish companies. Like LPP and its flagship store Reserved on London's Oxford Street or the successful Ingłot brand on the British market. Our clients can count on comprehensive support in the expansion process, regardless of

whether they need complex tax solutions, increasing operational efficiency or introducing development convenience such as trade, term loans or corporate cards. On the other hand, in response to the growing interests in business development of companies from Poland and all of Central and Eastern Europe in China as well as the construction of New Silk Road, we have launched a China Desk in Warsaw, that through strategic consulting, financing, security solutions and cash as well as liquidity management will help in the expansion of Middle Kingdom.

IN 2018, HSBC CARRIED OUT THE WORLD'S FIRST FINANCIAL TRANSACTION USING BLOCKCHAIN TECHNOLOGY. WHY IS THIS TECHNOLOGY SO IMPORTANT FROM THE POINT OF VIEW OF FINANCIAL TRANSACTIONS?

MM The blockchain technology, public and electronically distributed transaction register, reduces risk of fraud and the number of agents when entering into transactions. Blockchain among others makes it possible to implement trade financing transactions more simply, faster and more transparently, and above all more securely. At the same time, it eliminates the necessity of sending commercial documents within documentary letters of credit, which also affects the reduction of transaction costs and the time of its implementation. As a Bank, we are intensively working on the development and application of blockchain technology in order to be able to make it available to clients, especially companies that manage a number of tax centers and cross-border payments.

Michał H. Mrozek has 25 years of experience in banking and business consulting, including corporate and commercial banking, capital markets, risk management, strategic planning, business integration and regulatory issues.

HSBC Bank Polska SA is a part of an international banking and financing institution – the HSBC Group. It offers comprehensive financial services including corporate banking, international trade services, cash and asset management, services on capital markets, financing and transactions on the securities market.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZAUFANIE



PROF. DR HAB. INŻ. ZBIGNIEW KLEDYŃSKI

Prezes, Polska Izba Inżynierów Budownictwa

Prezydent, Polska Izba Inżynierów Budownictwa (PIIB)

Polska Izba Inżynierów Budownictwa jest samorządem zawodowym osób sprawujących samodzielne funkcje techniczne w budownictwie, zwykle sprowadzane w społecznym odbiorze do funkcji projektanta, kierownika budowy lub robót oraz inspektora nadzoru. Izba zrzesza aktualnie około 117 tys. inżynierów i techników reprezentujących osiem specjalności techniczno-budowlanych. Jest uprawniona do nadawania uprawnień budowlanych w przywołanych specjalnościach (w zakresie ograniczonym lub bez ograniczeń), uznawania uprawnień obcokrajowców i kontroli kompetencji tych osób, kiedy realizują one tzw. usługi transgraniczne. Istotną rolę samorządu jest sprawowanie nadzoru nad wykonywaniem zawodu, w granicach interesu publicznego i dla

jego ochrony, co wyróżnia zawody zaufania publicznego.

W powszechnym odbiorze jesteśmy czasami myleni z izbami gospodarczymi budownictwa lub stowarzyszeniami technicznymi działającymi w tym sektorze. Trudno nazwać nas także regulatorem rynku pracy, chociaż poprzez wyłączność w nadawaniu uprawnień budowlanych mamy na ten rynek pewien wpływ. Jest on ograniczony przepisami prawa, precyzyjnymi procedurami kwalifikowania i egzaminowania kandydatów do uprawnień. Można powiedzieć, że egzaminy w PIIB mają charakter egzaminu państwowego, analogicznie jak matura, a Izba pełni rolę instytucji certyfikującej.

Ustawowym obowiązkiem samorządu zawodowego, zwłaszcza zawodu zaufania publicznego, jest dbałość o warunki

wykonywania zawodu, w tym wypadku pełnienie samodzielnych funkcji technicznych w budownictwie. Z tego powodu jesteśmy zainteresowani stanem budownictwa i jego otoczenia. To zainteresowanie zaczyna się już na poziomie edukacji w zawodach budowlanych, studiów wyższych kształcących na poziomach 6, 7 i 8 Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK) oraz ustawicznego doskonalenia zawodowego. Później to zainteresowanie dotyczy miejsc i przebiegu praktyk kandydatów do uprawnień budowlanych, ich egzaminowania i wykonywania przez nich – już członków PIIB – samodzielnych funkcji technicznych. Oczywiście, wszystko to dzieje się w przestrzeni przepisów prawnych i określonych uwarunkowaniach ekonomicznych.



Z powyższych względów współpracujemy ze szkolnictwem zawodowym, m.in. wspierając Ogólnopolską Olimpiadę Wiedzy i Umiejętności Budowlanych, szkołami wyższymi, stowarzyszeniami zawodowymi i naukowymi. PIIB jest aktywnym członkiem Sektorowej Rady ds. kompetencji w budownictwie, wspiera wdrożenie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w budownictwie (ZSKbud) i postrzega w niej jedno z narzędzi właściwego kształtowania wynagrodzeń w sektorze.

PIIB zrzesza osoby sprawujące samodzielne funkcje techniczne. To wierzchołek w kadrowej drabinie kompetencji decydujący o jakości budownictwa. Pozostaje liczniejsza rzesza zatrudnionych w budownictwie, o niższych kwalifikacjach. Jesteśmy zainteresowani jakością tych grup pracowników, kształceniem ich w krajowym systemie szkolnictwa zawodowego oraz – chociaż tym się zajmujemy tylko w ograniczonym zakresie – certyfikowaniem kompetencji osób z zagranicy. Liczebność i jakość kadr w budownictwie stwarza możliwości realizacji ambitnych planów rozbudowy krajowej infrastruktury i mieszkalnictwa. W budowaniu zasobów kadrowych budownictwa należy się także liczyć z przyszłymi zadaniami budownictwa spe-

cialistycznego, np. przemysłowego lub hydrotechnicznego.

Ekonomiczne uwarunkowania wykonywania samodzielnych funkcji technicznych w budownictwie muszą uwzględniać to, że uprawnienia do ich sprawowania są ściśle spersonalizowane i związane z osobistą odpowiedzialnością, a ponadto że struktura podmiotów gospodarczych działających w budownictwie jest bardzo rozdrobniona. Podmiotów gospodarczych w budownictwie jest około 400 tysięcy, ale aż 96% z nich to mikrofirmy zatrudniające do 9 osób, niespełna 3,5% to firmy małe zatrudniające do 49 osób, a tylko ok. 150 podmiotów zatrudnia więcej niż 250 osób. Gospodarcze podmioty budowlane wykazują ok. 20 form własności, ale zdecydowana większość mikrofirm to jednoosobowa działalność gospodarcza.

Jest oczywiste, że tak duże rozdrobnienie łączy się ze słabością kapitałową zdecydowanej większości firm budowlanych i praktycznie zerową ich odpornością na zmienność koniunktury w budownictwie. Nikłe środki własne, to brak gwarancji kredytowych, brak kapitału obrotowego to problem zatorów płatniczych i upadłości – w pierwszej kolejności – podwykonawców. Wszystko razem wynika

z modelu biznesowego, jaki dominuje w polskim budownictwie, modelu silnie uwarunkowanego strukturą działających w budownictwie podmiotów gospodarczych.

Na zarysowanym tle PIIB działa na rzecz jakości projektowania i wykonawstwa w budownictwie, napotykając w tym szereg różnego rodzaju trudności. Należy do nich zaliczyć dominującą rolę kryterium najniższej ceny w zamówieniach publicznych, brak standardów niezbędnych nakładów – czynników kosztotwórczych decydujących o jakości wykonywania samodzielnej funkcji projektanta (w tym sprawowania nadzoru autorskiego), kierownika budowy i robót, inspektora nadzoru inwestorskiego itd. Pozostawienie tych kwestii wyłącznie grze sił rynkowych mogłoby pozostać kwestią przekonań politycznych, gdyby nie łączyło się ze zobowiązaniem władzy publicznej do zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom. Działalność budowlana z natury rzeczy jest związana z zagrożeniami i to zarówno dla osób ją wykonujących (rocznie ginie ponad 100 osób), jak i użytkowników obiektów budowlanych oraz osób postronnych. Zagrożenia dotyczą nie tylko ludzkiego życia i zdrowia, ale także wartości materialnych

i innych, wysoko cenionych, np. środowiskowych. Koszty zapewnienia bezpieczeństwa powinny być intencjonalnie i przewencyjnie w kalkulowane w koszty działalności budowlanej, a tylko rezydualne ryzyka pozostawione w sferze ubezpieczeniowej.

Nieodłącznym elementem naszej działalności jest śledzenie aktywności legislacyjnej w obszarze budownictwa. Przedstawiciele PIIB uczestniczą w różnego rodzaju zespołach doradczych i opiniujących projekty aktów prawnych. Staramy się, aby proponowane zmiany miały konkretne uzasadnienie, bazowały na faktach i monitorowaniu wcześniej wprowadzonych regulacji. Z dystansem podchodzimy do nazbyt ogólnych celów, zwłaszcza gdy trudno później ocenić stopień ich osiągnięcia. Marzy się nam, aby ustawodawca wyprzedzał potencjalne zagrożenia dla budownictwa, a nie tylko reagował na niekorzystne zjawiska. Z pewnością takie podejście wynika z inżynierskiej mentalności: buduje się od fundamentów, a docelowy efekt jest wynikiem przemyślanego projektu, a nie improwizacji. Z kolei to, co uda się wytworzyć jest bazą doświadczeń dla kolejnych zamierzeń.

Jakość projektowania i wykonawstwa w budownictwie to nie tylko większe pieniądze, które powinny trafiać do realizatorów i wspierać ich inwestycje w nowoczesne oprogramowanie, nowe maszyny i technologie. To także dobrze opracowane, spójne i aktualizowane normatywy techniczne: warunki techniczne, wzorcowe specyfikacje techniczne, normy, instrukcje, wytyczne i poradniki. Udział przedstawicieli Polski w międzynarodowych komitetach normalizacyjnych (ISO, CEN) powinien być systemowy, tzn. skoordynowany i – co najmniej – współfinansowany przez Państwo. O kształcie norm decydują tylko obecni w komitetach i dobrze do tej obecności przygotowani merytorycznie. Nie dziwny się więc, jeśli normy europejskie tłumaczone na język polski (a często i nie były tłumaczone) są dla nas trudne do wykorzystania. Wszak nieobecni nie mają racji.

PIIB jest członkiem dwóch europejskich organizacji inżynierów budownictwa: ECCE (European Council of Civil Engineers) – oraz ECEC (European Council of Engineers Chambers). W obu organizacjach członkowie PIIB pełnili lub aktualnie pełnią eksponowane funkcje. Nie są to jednak organizacje normalizacyjne, a ich rola polega na promowaniu problematyki budownictwa i budowaniu wła-

ściwego społecznego odbioru zawodu inżyniera budownictwa jako współtwórcy cywilizacji. Rok 2018 był Europejskim Rokiem Inżynierów Budownictwa, a PIIB miała swój udział w jego obchodach.

Nikogo nie powinno dziwić, że każda budowla, aby być trwała, musi mieć solidne fundamenty. Polska Izba Inżynierów Budownictwa powstała i działała po to, aby fundamentem odpowiedzialnego budowania mogło być społeczne zaufanie do osób wykonujących samodzielne funkcje techniczne w budownictwie. ●

RESPONSIBILITY AND TRUST

The Polish Chamber of Civil Engineers (*Polska Izba Inżynierów Budownictwa*, PIIB) is a professional self-government composed of persons exercising independent technical functions in the construction industry, who are usually perceived by the public as designers, construction or works managers, and inspectors. The Chamber currently includes approximately 117 thousand engineers and technicians representing eight specialties in construction and technology. It is authorized to grant construction licenses in the mentioned specialties (limited or unlimited), recognize the licenses of foreigners, and check their competences, when they provide "cross-border" services. An important role of the self-government is to supervise how the profession is practiced, within the limits of the public interest and for its protection, which characterizes professions of public trust.

We are sometimes confused with economic chambers of construction or technical associations operating in the sector. We also should not be perceived as a labor market regulator, although we have some influence on the market by granting licenses. It is limited by law, precise qualification procedures, and candidate examinations. PIIB examinations are equivalent to state examinations, similarly to secondary school finals, and the Chamber acts as a certifying institution.

The statutory duty of a professional self-government, especially in the case of professions of public trust, is to

ensure appropriate working conditions, in this case for independent technical functions in the construction industry. For this reason, we are focused on the condition of the construction industry and its environment. This interest starts as early as at the level of education in construction-related occupations, higher education courses at levels 6, 7, and 8 of the Integrated Qualifications System (IQS), and lifelong professional development. It is also focused on the places and methods used to train candidates for construction licenses as well as their examinations and performance – as PIIB members – of independent technical functions. All this, of course, takes place within the framework of legal regulations and established economic conditions.

For the above reasons, we cooperate with vocational education institutions, among others, by supporting the National Olympiad of Construction Skills and Knowledge (*Olimpiada Wiedzy i Umiejętności Budowlanych*), universities, as well as professional and scientific associations. PIIB is an active member of the Sector Council for Competence in Construction and supports the implementation of the Sectoral Qualifications Framework in Construction (ZSKbud), perceiving it as one of the tools for the proper management of wages in the sector.

PIIB brings together people with independent technical functions. It is the top of the competence ladder, determining the shape of the construction industry. There is also the more numerous group with lower qualifications. We are interested in the quality of these groups of employees, training them in the national vocational education system and – even though we do it only to a limited extent – certifying the competences of individuals from abroad. The size and quality of human resources in the construction industry creates opportunities to implement ambitious plans to expand the national infrastructure and housing. In the process of building human resources for construction, one should also consider the future tasks of specialized construction, e.g. industrial or hydrotechnical.

The economic conditions of performing independent technical functions in the construction industry must take into account the fact that the authority to exercise them is strictly personalized and associated

with personal responsibility, while the structure of business entities operating in the construction industry is very fragmented. There are approximately 400,000 business entities in the construction industry, but as much as 96% of them are microenterprises employing up to 9 people, less than 3.5% are small companies employing up to 49 people, and only about 150 entities have more than 250 employees. The business entities in the construction industry exhibit approximately 20 forms of ownership, but the vast majority of microenterprises are sole proprietorships.

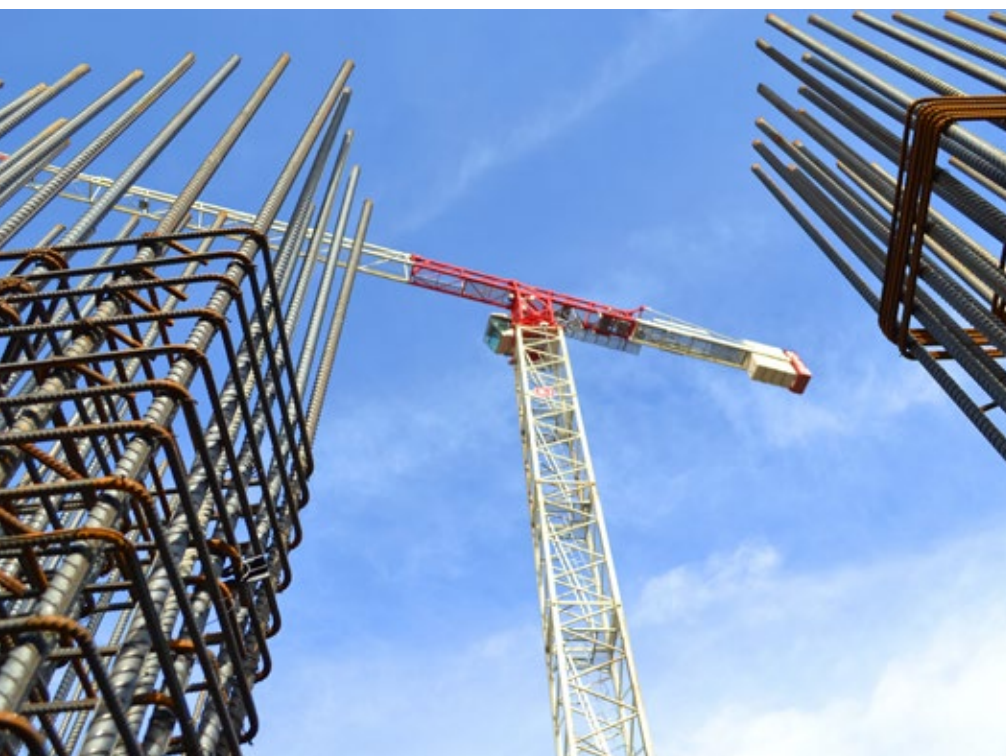
the dominant role of the lowest price criterion in public procurement, the lack of standards in terms of necessary expenditures – cost drivers determining the quality of the function of independent designer (including author's supervision), construction and works manager, investor's inspector, etc. Leaving these issues solely to the forces at play on the market could remain a matter of political conviction, if it were not associated with the obligation of public authorities to ensure the security of citizens. Construction activity is inherently related to threats, both for those who carry it out (more than 100 people die in this

monitoring of previously introduced regulations. We are skeptical towards overly general goals, especially when it is difficult to assess the level of their implementation. We dream of a world in which legislators act to prevent potential threats for the construction industry instead of just reacting to adverse phenomena. Certainly this approach results from our engineering mentality: you start building from the foundations, and the final effect is a result of a deliberate design, not improvisation. This result, in turn, serves as an experience base for future undertakings.

High quality of design and execution in the construction industry is not just about money, which should go to the implementers and support their investments in modern software, new equipment, and technologies. It is also about well-designed, consistent, and up-to-date technical norms: technical conditions, reference technical specifications, standards, instructions, guidelines, and guides. The participation of Polish representatives in international standardization committees (ISO, CEN) should be systemic, i.e. coordinated and – at least – co-financed by the state. The shape of the standards is determined only by the members of the committees who are well-prepared for this function. We should not, therefore, be surprised if the European standards translated into Polish (often not translated at all) are difficult for us to utilize. After all, the absent are always in the wrong.

PIIB is a member of two European organizations of civil engineers: ECCE (European Council of Civil Engineers) – and ECEC (European Council of Engineers Chambers). In both organizations, PIIB members performed or are currently performing prominent functions. However, these are not standardization organizations, and their role is to promote the industry and build a proper social perception of the profession of a civil engineer as a co-creator of civilization. 2018 was the European Year of Civil Engineers, and PIIB had its share in its celebrations.

No one should be surprised that every building needs solid foundations to last a long time. The Polish Chamber of Civil Engineers was established and operates to make sure that social trust in the people performing independent technical functions in the construction industry serves as a foundation for responsible construction. ●



It is obvious that such a significant fragmentation is associated with capital weakness of the vast majority of construction companies and virtually zero resistance to the volatility of the construction market. Insufficient own funds, no credit guarantees, and lack of working capital cause payment gridlocks and bankruptcies – mainly on the part of subcontractors. All this results from the dominant business model in the Polish construction industry, a model heavily dependent on the structure of the business entities operating in the sector.

PIIB operates on this background to ensure the quality of design and execution, encountering various challenges along the way. These include

sector every year) as well as the users of construction works and third parties. These threats concern not only human life and health, but also material goods and other areas, e.g. the environment. The costs of ensuring security should be intentionally and preventively included in the costs of construction activities, and only residual risks should be left in the insurance sphere.

Tracking legislative activity in the area of construction is another indispensable aspect of our activity. Representatives of PIIB participate in various types of advisory teams and provide opinions on draft legal acts. We try to make sure that the proposed changes have a specific justification, based on facts and the


ALICJA KUCZERA

Dyrektor Zarządzający, Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego PLGBC

Managing Director, Polish Green Building Council PLGBC

ZIELONE STANDARDY W BUDOWNICTWIE

Inwestorzy dostrzegają korzyści ekonomiczne, jakie daje zastosowanie zrównoważonych rozwiązań. Rosną także oczekiwania klientów. Są bardziej świadomi znaczenia, wpływu i popularności aspektów prośrodowiskowych. Najemcy coraz częściej poszukują nie tylko ciekawych przestrzeni, ale i zrównoważonych budynków pod siedzibę firmy. Czy certyfikacja może przyciągnąć? Z jakimi certyfikacjami wielokryterialnymi możemy spotkać się w Polsce?

Zagadnienie zrównoważonego budownictwa dociera do coraz szerszego grona, zarówno do architektów oraz projektantów, jak i odbiorców – użytkowników nieruchomości. Staje się ważne. Zainteresowanie przejawiają również instytucje rządowe oraz organizacje, które szukają najlepszych rozwiązań dla zielonego budownictwa poprzez sieć współpracy i partnerstwa.

Sektor budownictwa, jeden z głównych emitentów CO₂, od kilkunastu

lat wprowadza narzędzia, które mają na celu przyspieszenie zmian w branży w kierunku budownictwa zielonego, a idąc dalej – zrównoważonego. Obecnie zrównoważony budynek jest oszczędny, komfortowy i o możliwie najniższym negatywnym wpływie na środowisko naturalne. Określenie standardów pozwoliło na wprowadzenie szerszego spojrzenia na projektowanie i użytkowanie budynków. Narzędziami oceny są certyfikacje wielokryterialne. Nie każdy zielony bu-

dynek jest i musi być certyfikowany. Jednak dlaczego warto certyfikować?

Certyfikowanie jest niezależnym potwierdzeniem spełnienia wymogów zrównoważonego budownictwa. Według statystyk Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego PLGBC, w Polsce obecnych jest pięć systemów certyfikacji wielokryterialnej, a certyfikowanych jest już ok. 600 obiektów na terenie całego kraju. Wszystkie obecne w Polsce systemy z założenia mają jeden cel – wpływanie na sposób projektowania, wznoszenia i użytkowania budynków w celu uzyskania równowagi pomiędzy czynnikami środowiskowymi, ekonomicznymi i społecznymi. W praktyce na szeroką skalę używane są dwa systemy certyfikacji: angielski BREEAM i amerykański LEED, a w mniejszym zakresie – francuski HQE i niemiecki DGNB. Na rynku pojawił się także system certyfikacji WELL Building Standard, odnoszący się do tych atrybutów budynku, które mają największy wpływ na zdrowie użytkowników. Oceną budynków zajmują się dedykowane instytucje certyfikujące.

Systemy certyfikacji definiują standard najlepszych praktyk w zakresie zrównoważonego projektowania, budowania i użytkowania budynków. W każdym z systemów wyróżnione jest kilka kategorii, które szczegółowo opisują standardy, jakim powinien odpowiadać certyfikowany budynek. Obejmują one między innymi: jakość środowiska wewnętrznego, efektywność energetyczną, dostępność transportu publicznego, lokalizację, materiały i zasoby, zarządzanie eksploatacją i realizacją, gospodarkę wodą i odpadami, innowacyjność projektu. Z punktu widzenia użytkownika najcenniejszymi kategoriami są te, które obejmują komfort użytkownika (dostęp do światła dziennego i widoku z okna, możliwość sterowania oświetleniem, ogrzewaniem i chłodzeniem, lepsza wentylacja) oraz transport (dostęp do komunikacji publicznej, parkingi rowerowe czy miejsca do ładowania samochodów elektrycznych).

CERTYFIKAT BREEAM

Certyfikat BREEAM jest najpopularniejszym w Polsce systemem certyfikacji budynków. To wielokryterialny system oceny jakości oraz wpływu budynków na środowisko, będący obecnie jednym ze standardów w branży nieruchomości.

ści w Europie i na świecie, stosowanym przez inwestorów, deweloperów oraz najemców w 79 krajach. Wydano ponad 566 tys. certyfikatów dla ponad 2,2 mln zarejestrowanych budynków.

CERTYFIKAT LEED

Certyfikat LEED jest drugim najczęściej stosowanym w Polsce i uznanym na arenie międzynarodowej systemem certyfikacji ekologicznej budynków, obecnym w 165 krajach. Opracowany przez U.S. Green Building Council (USGBC), LEED zapewnia właścicielom i zarządcom budynków narzędzia służące identyfikacji i wdrożeniu praktycznych i mierzalnych rozwiązań w zakresie proekologicznego projektowania budynków, ich budowy, użytkowania i konserwacji. Odnotowano ponad 94 tys. projektów poddanych certyfikacji w systemie LEED.

CERTYFIKAT DGNB

Wśród innych certyfikatów, pojawił się niemiecki certyfikat DGNB. Został opracowany przez Niemieckie Stowarzyszenie Budownictwa Zrównoważonego wraz z Federalnym Ministerstwem Transportu, Budownictwa i Rozwoju Miasta (BMVBS), do użycia jako narzędzie planowania i oceny budynków. Budynki certyfikowane DGNB można odnaleźć w 20 krajach.

CERTYFIKAT HQE

Na rynku zielonego budownictwa funkcjonuje również certyfikat HQE – High Quality of Environment. Jest to etykieta (nie norma), która potwierdza, że inicjatywa właściciela projektu, mająca na celu osiągnięcie danych założeń dla zrównoważonego budynku lub obszaru, zakończyła się powodzeniem. HQE odnosi się do budynków mieszkalnych, komercyjnych, użyteczności publicznej i usługowych we wszystkich stadiach cyklu życia, a także do elementów urbanistycznych (dzielnic, klastrow, kampusów).

CERTYFIKAT WELL BUILDING STANDARD

Najnowszy system certyfikacji budynków obecny na polskim rynku to WELL Building Standard. To system certyfikacji stworzony przez IWBI (International WELL Building Institute). Jest pierwszym systemem, który skupia się tylko i wy-

POLSKIE STOWARZYSZENIE BUDOWNICTWA EKOLOGICZNEGO PLGBC

PLGBC jest jedną z 68 organizacji green building councils działających na całym świecie, skupionych w ramach World Green Building Council. W Polsce jest platformą, która od 10 lat zrzesza firmy, instytucje oraz ekspertów, którym bliska jest idea zielonego budownictwa.

PLGBC prowadzi szereg szkoleń i warsztatów tematycznych, w tym szkolenia LEED (prowadzone przez LEED Faculty) i BREEAM (prowadzone przez trenerów BRE). W portfolio znajdują się też szkolenia dla producentów materiałów budowlanych, wykończeniowych i wyposażenia, a także inne związane ze zrównoważonym budownictwem i systemami oceny wielokryterialnej budynków (w tym wprowadzenie do WELL Building Standard®).

Dla promocji zrównoważonego budownictwa, PLGBC organizuje coroczne wydarzenia, jak PLGBC Green Building Symposium i PLGBC Dzień Ziemi oraz warsztaty Green Building Tour. Jest inicjatorem konkursu PLGBC Green Building Awards, który wyróżnia zrównoważone budynki i projekty oraz rozwiązania produktowe dla zielonego budownictwa w Polsce. Eksperti PLGBC uczestniczą jako prelegenci w licznych konferencjach w kraju i zagranicą.

PLGBC opracowało i udostępniło także w swoim serwisie internetowym Bazę Certyfikowanych Budynków w Polsce. To innowacja w branży – platforma łącząca aktualne informacje o obiektach certyfikowanych we wszystkich obecnych w kraju systemach oceny budynków, działająca na zasadzie wyszukiwarki według kilku kryteriów.

PLGBC wydaje liczne raporty i publikacje. Na podstawie analizy rynku, co roku wydawany jest raport Certyfikacja Zielonych Budynków w Liczbach. W 2018 r. Stowarzyszenie opracowało także raport Zdrowe zielone biura. Na rynku ukazała się również książka, która powstała we współpracy PLGBC i wydawnictwa PWN – Zrównoważone budynki biurowe.

łącznie na zdrowiu i samopoczuciu użytkowników budynków. System oparto na założeniu, że budynek (gdzie spędzamy ponad 90% swojego czasu) wpływa w istotny sposób na ludzi – fizyczne otoczenie w budynku wspiera zdrowie produktywność i samopoczucie użytkowników. Certyfikacja jest potwierdzeniem dla właścicieli budynków i pracowników, że sposób projektowania ich przestrzeni promuje zdrowie i dobre samopoczucie.

Certyfikacja budynku niesie ze sobą ważny komunikat do poszczególnych grup otoczenia: inwestora, użytkownika oraz rynku. Wskazuje pakiet korzyści, jakie można osiągnąć dzięki powołaniu tego typu inwestycji. Niższe koszty eksploatacyjne i wyznaczanie nowych standardów w kształtowaniu odpowiedzialnego i bliskiego środowisku użytkowania, to podstawowe profity.

– Świadomość idei zrównoważonego rozwoju zyskuje na znaczeniu. W ślad za tym, wzrasta istota budownictwa i eksploatacji obiektów w zgodzie z green building. Zielone budownictwo w Polsce nabiera rozpędu. Inwestorzy są świadomi korzyści ekonomicznych płynących z realizacji tego typu projektów. Z drugiej strony coraz szersze grono użytkowników zwraca uwagę, że praca, przebywanie czy użytkowanie zrównoważonych obiektów wpływa pozytywnie na zdrowie, komfort i samopoczucie. Chodzi przecież o świadome i mądre korzystanie z zasobów, doświadczeń oraz rozwiązań – podsumowuje Alicja Kuczera, Dyrektor Zarządzający Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego PLGBC.



The issue of sustainable construction is reaching an increasingly wide group, including architects, designers, as well as recipients – real estate users. It is becoming important. Government institutions and organizations are also showing their interest, looking for the best solutions for green building through a network of cooperation and partnership.

The construction sector, one of the main emitters of CO₂, has been implementing tools for over ten years to accelerate changes in the industry towards green and sustainable construction. Modern sustainable buildings are economical, comfortable, and have the lowest possible negative impact on the natural environment. Defining standards provided a wider perspective on the design and use of buildings. Multi-criteria certifications serve as assessment tools. Not every green building is and must be certified. Why is it worth doing then?

Certification is an independent confirmation of meeting the requirements of sustainable construction. According to the statistics of the Polish Green Building Council (PLGBC), there are five multi-criteria certification systems in Poland, and approx. 600 facilities have already been certified throughout the country. All the systems present in Poland have a single goal – to influence the design, construction, and use of buildings to achieve balance between environmental, economic, and social factors. In practice, two certification systems are used on a large scale: the English BREEAM and the American LEED; the French HQE and German DGNB are less common. The

WELL Building Standard certification system has also appeared on the market, focusing on those building attributes that have the greatest impact on the health of their users. The assessment of buildings is carried out by dedicated certifying institutions.

The certification systems define the standard best practices in the area of sustainable building design, construction, and use. Each system includes several categories which describe in detail the standards that should be met by a certified building. These include, among others: internal environment quality, energy efficiency, availability of public transportation, location, materials, and resources, operation and implementation management, water and waste management, and project innovation. From the user's point of view, the most valuable categories are those that focus on user comfort (access to daylight and window view, ability to control lighting, heating and cooling, better ventilation) and transportation (access to public transportation, bicycle parking areas, or electric car chargers).

THE BREEAM CERTIFICATE

The BREEAM certificate is the most popular building certification system in Poland. It is a multi-criteria system for assessing the quality and impact of buildings on the environment. It is currently one of the standards in the real estate industry in Europe and in the world used by investors, developers, and tenants in 79 countries. Over 566 thousand certificates have been issued for over 2.2 million registered buildings.

GREEN STANDARDS IN CONSTRUCTION

Investors notice the economic benefits of using sustainable solutions. Customers' expectations are growing as well. They are more aware of the importance, impact, and popularity of environmental protection. Tenants are increasingly often looking not only for interesting spaces, but also sustainable buildings for their company's headquarters. Does certification have the ability to attract? What multi-criteria certifications can one find in Poland?

THE LEED CERTIFICATE

The LEED certificate is the second most commonly used environmental certification system of buildings in Poland – it is internationally recognized and present in 165 countries. Developed by the U.S. Green Building Council (USGBC), LEED provides building owners and managers with tools to identify and implement practical and measurable solutions in the field of environmentally friendly building design, construction, use, and maintenance. At the moment there are over 94 thousand LEED-certified projects.

THE DGNB CERTIFICATE

The German DGNB certificate has recently appeared among other certification systems. It was developed by the German Green Building Council together with the Federal Ministry of Transport, Building, and Urban Development (BMVBS) for use as a planning and assessment tool for buildings. DGNB-certified buildings can be found in 20 countries.

THE HQE CERTIFICATE

The HQE – High Quality of Environment – certificate is another certification system found on the green construction market. It is a label (not a standard) confirming that the project owner's initiative to achieve specific targets for a sustainable building or area was successful. HQE applies to residential, commercial, public utility, and service buildings at all life cycle stages, as well as to other types of urban areas (districts, clusters, campuses).

THE WELL BUILDING STANDARD CERTIFICATE

The WELL Building Standard is the latest building certification system present on the Polish market, created by IWBI (International WELL Building Institute). It is the first system that focuses solely on the health and well-being of building users. The system was based on the assumption that a building (where we spend over 90% of our time) has a significant impact on people – the physical environment in the building supports the health, productivity, and well-being of its users. This certificate is a confirmation for building owners and employees that the design of their space promotes health and well-being.

It carries an important message to individual groups: investors, users, and the market. It points to a package of benefits that can be achieved through this type of investment. These primarily include lower maintenance costs and setting new standards in a more responsible and environmentally friendly use of buildings.

– Awareness of the idea of sustainable development is gaining importance. As a result, the essence of construction and operation of facilities in line with green building is growing. Green building in Poland is gaining momentum. Investors are aware of the economic benefits of such projects. On the other hand, a growing number of users point out that working in sustainable buildings and using them has a positive impact on health, comfort, and well-being. After all, it is all about conscious and wise use of resources, experience, and solutions – summarizes Alicja Kuczera, Managing Director of the Polish Green Building Council (PLGBC). ●

POLISH GREEN BUILDING COUNCIL (PLGBC)

PLGBC is one of 68 green building councils operating worldwide, grouped under the World Green Building Council. For the last 10 years it has served as a platform bringing together companies, institutions, and experts focused on the idea of green building.

PLGBC conducts a series of training and thematic workshops, including trainings in LEED (conducted by LEED Faculty) and BREEAM (conducted by BRE trainers). The portfolio also includes trainings for manufacturers of building materials, finishing materials, and equipment, as well as other trainings related to sustainable construction and multi-criteria assessment systems for buildings (including the introduction to WELL Building Standard®).

In order to promote sustainable construction, PLGBC organizes annual events, such as the PLGBC Green Building Symposium, the PLGBC Earth Day, and the Green Building Tour workshops. It organizes the PLGBC Green Building Awards competition, which honors sustainable buildings and projects as well as product solutions for green building in Poland. PLGBC experts participate as speakers in numerous conferences, both domestic and foreign.

PLGBC has also developed the online Database of Certified Buildings in Poland, which is available on the Council's website. It is an innovation in the industry – a platform combining up-to-date information on certified facilities in all existing building assessment systems in the country, working as a search engine according to several criteria.

PLGBC issues numerous reports and publications. "Certified Green Buildings in Numbers" (*Certyfikacja Zielonych Budynków w Liczbach*) is issued every year based on market research. In 2018 the Council also prepared the "Healthy Green Offices" (*Zdrowe zielone biura*) report. In cooperation with the PWN publishing house, PLGBC also published a book entitled "Sustainable office buildings" (*Zrównoważone budynki biurowe*).





WZAJEMNOŚĆ 2.0

CZEGO RYNEK UBEZPIECZEŃ MOŻE NAUCZYĆ SIĘ OD UBERA?

Ubezpieczenia to rynek warty dziś ponad 20 bilionów dolarów. Dominują na nim ubezpieczyciele komercyjni, którzy wypracowane zyski przekazują swoim akcjonariuszom. Od kilku lat bardzo szybko rozwija się znana już przed wojną, ale dotychczas niezbyt doceniana alternatywa tj. ubezpieczenia oparte na zasadzie wzajemności. Klienci coraz częściej stają się jednocześnie właścicielami ubezpieczyciela i dzielą się zarówno jego ryzykiem, jak i zyskiem. Na świecie już niemal jedna trzecia wszystkich ubezpieczeń zawierana jest w ten sposób, a w Szwecji, Niemczech, Holandii czy Austrii jest to połowa lub więcej. W Polsce funkcjonują pod nazwą Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, obsługują już jedną piątą rynku i co szósty zakład ubezpieczeń działa w tej właśnie formie.

Skąd bierze się ta popularność? Przede wszystkim z kalkulacji. Jeśli moje ryzyko się nie zmaterializowało, dlaczego zysk, stanowiący przecież nadwyżkę ze składek, miałby trafić do kogoś innego? Polski Gaz TUV na zwrot składki przeznaczają 80 proc. zysku, a za 2017 r. jego członkowie otrzymali z powrotem 2,61 mln zł. Ten mechanizm, obok braku opłat i kosztów pośrednich, jest dużą przewagą w stosunku do oferty komercyjnych firm.

Drugą największą zaletą TUV-ów są programy ubezpieczeniowe „szyte na miarę”. Ich członkowie zrzeszają się w tzw. związkach wzajemności, które łączą np. wspólny interes ubezpieczeniowy. Dzięki temu mogą bardzo precyzyjnie zweryfikować własne ryzyko i optymalnie się zabezpieczyć.

Gdy pod koniec 2016 r. zakładaliśmy PG TUV, zaczęliśmy z przysłowiowym laptopem na kolanach. W 2017 byliśmy pierwszym Towarzystwem, które osiągnęło tak dobre wyniki finansowe po pierwszym roku działania. Dziś ochrania 22 spółki PGNiG będąc liderem ubezpieczeń „upstream”, weszliśmy na rynek klienta detalicznego z programami affinity i planujemy dalszą ekspansję. Startupy zmieniają nasz świat ponieważ

proponują lepsze rozwiązania dla starych problemów. W ubezpieczeniach też od zawsze chodzi o to samo. Ich klienci, podobnie jak w przypadku taksówek i Ubera, zaczynają jednak dostrzegać korzyści czekające na mniej utartych rynkowych ścieżkach.

MUTUALITY 2.0

WHAT CAN INSURANCE MARKET LEARN FROM UBER?

The insurance market is worth today over 20 trillion US dollars. It is dominated by commercial insurers that hand over the generated profits to their shareholders. An alternative being insurance based on the mutuality principle has been rapidly developing over the recent years, which although known as early as before WWII was rather underrated. Customers are increasingly frequently becoming the insurer's owners and share in both its risk and profit. As much as almost one third of all insurance contracts are executed that way, while in Sweden, Germany, the Netherlands and Austria, the number is half or more. Such insurers operate in Poland as mutual insurance companies Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (TUV), they already service one fifth of the market and every sixth insurance company operates in this form.

Why are they so popular? First of all because of the calculations. If my risk has not materialised, why the profit – which obviously constitutes a surplus of premiums – should find its way elsewhere? Polski Gaz TUV allocates 80 per cent of its profit to premium reimbursement, and for 2017 its members received in reimbursement PLN 2.61 million. In addition to lack of fees or indirect costs, this mechanism is

a powerful competitive edge over the proposals of commercial insurers.

The second most important advantage of TUV companies are custom-made insurance programmes. Their members establish mutual membership associations bonded e.g. by common insurable interest. As a result, they can very precisely verify their own risk, which can be optimally covered.

When we were establishing PG TUV at the end of 2016, we started off with literally computers on our laps. In 2017 we were the first TUV that generated such good financial results after its first year of activity. Today, as the leader of “upstream” insurance we protect 22 PGNiG companies, we have entered the retail customer market with affinity programmes and we plan further expansion. Startups are changing our world, as they propose better solutions to the old problems. In insurance business, the same has always been at stake. Its customers, similar as in the case of taxis and Uber, are starting to notice advantages waiting along less beaten market paths.



JACEK GDAŃSKI

Wiceprezes Zarządu, Polski Gaz TUV
Vice President of the Management Board, Polski Gaz TUV



WYNAJMIJ SPECJALISTĘ IT: BODY LEASING OD PROGRAMA

Projekty IT to często bardzo dynamiczne realizacje. O ile może się wydawać, że przemyśleliśmy i zaplanowaliśmy wszystko, to czasem może się okazać, że niemal natychmiast potrzebujemy w projekcie pracownika, którego nie mamy w swoim zespole. Co wtedy? Na scenę wkracza body leasing.

Mnogość technologii informatycznych, zmieniający się w czasie trwania projektu zakres niezbędnych kompetencji czy zdarzenia losowe – to tylko niektóre z sytuacji mogące zagrozić terminowej realizacji projektu informatycznego. Nie zawsze też firma ma możliwość zatrudnienia dodatkowego pracownika lub inwestować

w niszowe kompetencje. Najprostszym i najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest właśnie **body leasing**.

CZYM JEST BODY LEASING?

Body leasing (inaczej leasing pracowniczy) to coraz popularniejszy trend

w realizacji projektów IT. Korzystają z niego zarówno start-upy, software house'y jak i międzynarodowe korporacje. W dużym uproszczeniu za pojęciem body leasing kryją się specjaliści IT, których firma może pozyskać na czas danego projektu, bez konieczności zatrudniania ich w strukturach swojej organizacji.

Firma oddelegowuje swojego pracownika (lub nierzadko cały zespół specjalistów pracujących w danej technologii), który w strukturach klienta działa jak pełnoprawny członek zespołu, wspierając realizację całego projektu dzięki swoim umiejętnościom i profilowi zawodowemu. Ten ostatni jest ściśle sprecyzowany przez klienta, który decyduje się na body leasing, lub doprecyzowany we współpracy z doświadczonym project managerem. Dzięki jasno określonym kryteriom możemy mieć pewność, że wynajmujemy specjalistę, który w pełni odpowie na nasze potrzeby.

DLA KOGO LEASING PRACOWNICZY?

Ten tryb pracy w ciągu ostatnich kilku lat zyskał na popularności i firmy coraz chętniej wybierają taką formę współpracy. Rynek przezwyciężył początkowe obawy związane z outsourcingiem pracowników, jak chociażby kwestie związane z bezpieczeństwem, jakością pozyskiwanych członków zespołu czy dobrymi relacjami z zespołem "na miejscu".

W toku setek projektów IT realizowanych przy wsparciu oddelegowanych pracowników zewnętrznych model czasowego pozyskiwania niszowych kompetencji na dobre zadowolił się na światowym rynku technologii informatycznych.

KIEDY NAJCZĘŚCIEJ DECYDUJEMY SIĘ NA BODY LEASING?

- Nagłe i nieprzewidziane zmiany personalne w projekcie

Niezależnie od tego, czy członek naszego zespołu odchodzi z pracy czy na drodze stają mu przeszkody losowe – może się okazać, że los projektu zależy od szybkiego pozyskania pracownika o odpowiednich kompetencjach. Sam proces rekrutacji potrwa zbyt długo (i pochłonie spore fundusze), dlatego najprostszym rozwiązaniem jest forma body leasingu i szybkie pozyskanie eksperta, który wypełni lukę i pozwoli na powodzeniem dokończyć projekt.



MARIA ZAGOŹDŻON

Prezes Zarządu, Programa
President of the Management Board, Programa



Nagłe zmiany personalne? Konieczność zainwestowania w nowe kompetencje? A może nie możecie sobie Państwo pozwolić sobie na zatrudnienie nowego eksperta w obszarze IT? Chętnie odpowiemy na Państwa potrzeby. Nasi specjaliści współpracują z klientami w modelu body leasing, dzięki któremu można obniżyć koszty i zrealizować niemal każdy projekt bez konieczności inwestowania w kompetencje, które nie są kluczowe dla Państwa biznesu.

Sudden changes in staffing? Necessity to invest in new competences? Or maybe you just cannot afford to employ a new IT expert? We will gladly answer your needs. Our specialists collaborate with clients in the body leasing model, thanks to which you can lower the costs and implement almost any kind of project without having to invest in competences that are not of key importance to your business.



- Brak niszowych kompetencji

Może się zdarzyć, że w projekcie będzie potrzebna szybkiego wzmocnienia zespołu o specjalistę z kompetencjami, w których firma nie widzi potrzeby rozwoju, a potrzeba jest w zasadzie jednorazowa i związana tylko i wyłącznie z danym projektem. Dzięki body leasingowi przedsiębiorstwo nie musi inwestować w trudno dostępne na rynku kompetencje, z którymi nie wiąże przyszłości

i skierować swoją uwagę na główny obszar działalności.

- Brak funduszy na etat

Niemożliwość zatrudnienia nowego specjalisty ze względów finansowych to nie tylko domena początkujących biznesów, start-upów i niewielkich firm. Nawet najwięksi rynkowi gracze czasem nie mogą sobie pozwolić na przyjęcie do zespołu dodatkowego pracownika, na poświęce-

nie określonej ilości czasu i pieniędzy na rekrutację i wdrożenie. Jeśli specjalista jest potrzebny szybko i nie chcemy wiązać się z nim długotrwałym kontraktem – tu także body leasing będzie odpowiedzią.

ZALETY LEASINGU PRACOWNICZEGO

Znamy już definicję, wiemy kiedy body leasing jest najbardziej opłacalny... pora na zalety tej formy współpracy. Czego możemy się spodziewać rozpo-



do zasady rozwiązaniem krótkoterminowym, na czas trwania danej realizacji.

W dalszej kolejności wspomnieć należy o optymalizacji i elastyczności. Omijając żmudne procesy rekrutacyjne i skupiając się wyłącznie na działaniach związanych z projektem, możemy uprościć jego przebieg, zniwelować koszty i opóźnienia. Wspierając się zewnętrznymi specjalistami możemy też liczyć na większą elastyczność w działaniu, gdzie to sprostamy nawet najbardziej zaskakującym wydarzeniom (jak choćby wspomniane wcześniej zmiany kadrowe).

Świeża krew i świeże pomysły. Nie zapominajmy także o tym, że nowy członek zespołu, niezwiązany z daną organizacją, może wnieść do projektu ogromne pokłady kreatywności i nowej energii, co nierzadko wpływa na energię pracy zespołu i generowanie nowych pomysłów, które – przysłowiowo – „leżały tuż obok”.

DLACZEGO PROGRAMA?

Opisaliśmy wyżej temat body leasingu, czy inaczej mówiąc – leasingu pracowniczego. W Programa pracuje zespół ponad dwudziestu, doskonałych specjalistów, którzy działając w najpopularniejszych technologiach IT takich, jak: PHP, JAVA, JS, HTML czy C++, biorą udział w projektach realizowanych dla klientów właśnie w tym modelu. Doświadczenie naszych ekspertów, zdobywane w dziesiątkach realizacji projektów IT, procentuje u klientów. Co ważne: na każdym etapie współpracy służymy naszym klientom radą i doświadczeniem biznesowym.

Zespół Programa to cenieni na rynku specjaliści, którzy zasilą Państwa zespół w przypadku nieprzewidzianych okoliczności personalnych, szczególnych projektowych wymagań czy jednorazowych realizacji, wyjątkowych w skali Państwa działalności. Dzięki nam nie muszą Państwo inwestować w technologię i działających w nich specjalistów, jeśli nie wiążecie z tym obszarem dalszej przyszłości. Wzmocnimy Państwa zespół, umożliwimy dokończenie projektu i zapewnimy najlepszych fachowców. W miarę potrzeb zapewnimy też jako Software House utrzymanie systemu, aby zabezpieczyć ciągłość rozwijanego projektu.

Pracując u naszych klientów nie skupiamy się wyłącznie na działaniach „od-do”. Działamy proaktywnie, starając się

jak najlepiej wypełniać swoje zadania, a także proponować dalsze optymalizacje tam, gdzie to możliwe. Sprawdź, czy body leasing to rozwiązanie na miarę Państwa potrzeb. ●

HIRE AN IT EXPERT: BODY LEASING FROM PROGRAMA

IT projects are often very dynamic implementations. Although it may seem that we have considered and planned everything, sometimes it may turn out that we almost immediately need the kind of employee in our project that our team does not include. What then? Here is where the notion of body leasing enters the stage.

The multitude of IT technologies, the scope of required competences that changes during the project, or random events – those are only some of the situation that may threaten timely implementation of an IT project. A company is not always able to employ an additional person or invest in niche competences. And body leasing is the simplest and most efficient solution to that.

WHAT IS BODY LEASING?

Body leasing (also known as employee leasing) is an increasingly popular trend in implementation of IT projects. It is used not only by start-ups and software houses, but also by international corporations. With a great degree of simplification, it can be said that the notion of body leasing refers to IT specialists that a company may hire for the duration of a given project, without having to employ them within the structure of its own organisation.

The leasing company delegates its employee (or often even a whole team of specialists in a given technology) who works within the client's structure as a fully-fledged team member, supporting the implementation of the whole project thanks to their skills and professional profile. The latter is specified in detail by the client who chooses body leasing, or its details are worked out in collaboration with an experienced project manager.

czynając współpracę w formie leasingu pracowniczego?

Przede wszystkim są to oszczędności. „Tniemy” koszty wieloetapowej rekrutacji, screeningu kandydatów, zdejmujemy z naszej firmy obowiązki kadrowe i związane z tym koszty zatrudnienia, ubezpieczeń itp. Nie wiążemy się z pracownikiem na stałe, nie musimy się zatem martwić o jego przyszłość po zakończeniu projektu. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, że body leasing jest co

Thanks to clearly defined criteria we can be sure that we hire a specialist who is going to answer our needs in full.

WHO IS THE EMPLOYEE LEASING INTENDED FOR?

This mode of working has gained popularity during the last few years and companies are choosing this form of collaboration more and more often. The market managed to overcome the initial concerns regarding employee outsourcing, such as the issues related to security, quality of the team members acquired or good relations with the on-site team.

In the course of hundreds of IT projects implemented with support of delegated external employees, the model of temporary acquisition of niche competences has become entrenched on the worldwide IT market.

WHEN DO WE USUALLY CHOOSE BODY LEASING?

- Sudden and unpredictable personal changes within the project

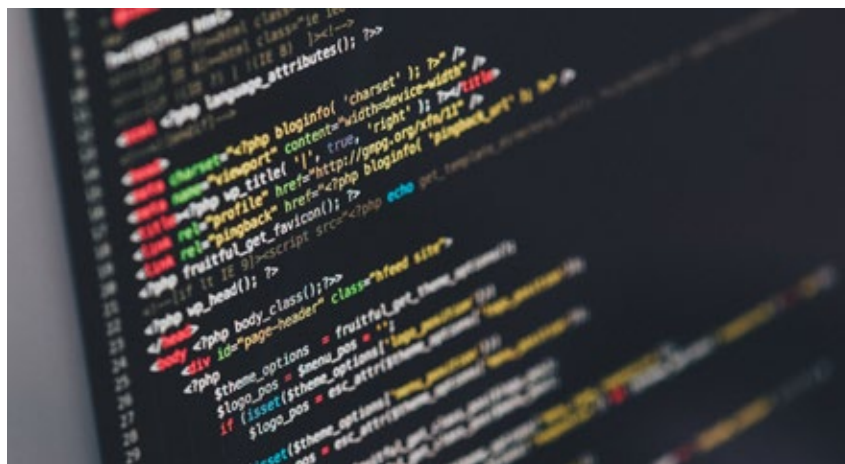
Irrespective of whether a member of our team leaves it or encounters random setbacks, it may turn out that the fate of the project depends on quick acquisition of a properly qualified employee. The recruitment process itself takes too long (and consumes a lot of funds) and therefore the simplest solution is provided by body leasing, resulting in quick acquisition of an expert to fill the gap and enable completing the project successfully.

- Lack of niche competences

It may happen that within a project there occurs a need for reinforcing the team quickly with a specialist having skills that the company does not consider necessary to develop and such a need is basically a one-time situation related exclusively to that specific project. Thanks to body leasing, an enterprise does not have to invest in competences that are difficult to obtain on the market and outside of its scope of interest and it can instead focus on its main sphere of activity.

- Lack of funds for full-time employment

Impossibility of employing a new specialist due to financial reasons is not



only a problem of new business, start-ups and small companies. Even the largest market players are sometimes unable to include an extra employee in their team and to devote specific amount of time and money to recruitment and onboarding. If a specialist is required quickly and we do not want to be bound by a long-term contract with them, body leasing is going to be a good solution as well.

ADVANTAGES OF EMPLOYEE LEASING

We already know the definition, we know when body leasing is the most beneficial... Time to focus on the advantages of this form of collaboration. What can we expect when starting collaboration in the form of employee leasing?

First of all – savings. We “cut” the costs of multi-stage recruitment and candidate screening and relieve our company of the staffing obligations and related costs of employment, insurance, etc. We do not enter into a permanent relationship with an employee and thus we do not have to worry about their future after the project is completed. However, it is worth underlining here that body leasing is, out of principle, a short-term solution intended for the duration of a given implementation.

Next, it is worth mentioning optimisation and flexibility. By omitting the onerous recruitment procedures and focusing exclusively on actions related to the project we can simplify its course and reduce its costs and delays. Obtaining support from external specialists allows us to expect greater flexibility in action, thanks to which we can face even the most unexpected events (such as the above mentioned staffing changes).

Fresh blood and fresh ideas. Let us not forget either that a new team member,

unrelated to a given organisation, may introduce a great deal of creativity and new energy to the project, which often contributes to the team's work energy and development of new ideas which, as the proverb says, were right behind the corner.

WHY PROGRAMA?

We have described above the matter of body leasing, also known as employee leasing. Programa employs a team of over twenty excellent specialists in the most popular IT technologies such as PHP, JAVA, JS, HTML or C++, who participate in projects implemented for the clients within this specific model. The experience of our experts, gained in tens of implementations of IT projects, provides benefits for our clients.

The team of Programa consists of specialists who are valued on the market and who can support your team in the event of unforeseen personal circumstances, special project requirements or one-time implementations that are unique within the scale of your activity. Thanks to us you do not have to invest in technologies and related specialists if you do not plan further involvement in that field in the future. We are going to reinforce your team, enable finishing the project and provide the best professionals. If necessary, as a Software House we can also provide system maintenance in order to secure the continuity of the project developed.

When working for our client, we do not focus solely on “from-to” activities. We act proactively, doing our best to meet our obligations and suggest further optimisations wherever possible. Find out whether body leasing is a solution tailored to your needs. ●



Najwyższej klasy usługi komunikacyjne od ponad 20 lat.

Bezpieczeństwo i podniesienie komfortu podróży
warunkiem działalności Spółki.

Nasze podstawowe zadania:

- utrzymanie przewozów pasażerskich na najwyższym poziomie jakości;
- konsekwentne działania w zakresie bieżącego utrzymania, modernizacji i eksploatacji aktualnej infrastruktury metra;
- zastępstwo inwestycyjne i nadzór nad realizacją największej samorządowej inwestycji miasta stołecznego jaką jest rozbudowa sieci metra w Warszawie;
- utrzymanie wysokich parametrów ekonomicznych.



METRO WARSZAWSKIE Sp. z o.o.

REKLAMA



THE BEST HR PARTNER

CIGNO CONSULTING

Od ponad 12 lat z sukcesem wspieramy czołowe organizacje w docieraniu do najlepszych kandydatów, sprawnie łącząc wartościowych pracowników z wartościowymi pracodawcami. Zaufało nam wielu przedsiębiorców, dla których odkrywamy światowej klasy talenty i wspieramy realizację innych strategicznych projektów z zakresu HR.

OBSZARY, W KTÓRYCH DZIAŁAMY:

- direct i executive search,
- rekrutacja i selekcja,
- assessment center i development center,
- badanie satysfakcji i ocena pracowników,
- analiza i interpretacja testów psychologicznych,
- outplacement.

Jeśli potrzebujecie Państwo pomocy w budowaniu i rozwijaniu Waszych zespołów, zapraszamy do kontaktu. Zapewnimy profesjonalne wsparcie w realizowanych projektach.



+48 22 409 25 31



REKRUTACJA@CIGNO.PL

CYFRYZACJA BIZNESU: MODA, TREND CZY KONIECZNOŚĆ?

PRZEDFINIOWANIE ZASAD DZIAŁANIA CAŁEJ ORGANIZACJI, A NIE TYLKO SKUPIENIE SIĘ NA REDUKCJI KOSZTÓW OPERACYJNYCH, TO KLUCZ DO SKUTECZNEGO WPROWADZENIA CYFROWEJ TRANSFORMACJI

Cyfrowa transformacja to od lat główna idea biznesu, w myśl której przedsiębiorcy dążą do optymalizacji kluczowych obszarów. Za tym hasłem stoi przede wszystkim chęć redukcji kosztów operacyjnych zgodnie z prostym równaniem: ile dany proces kosztował dotychczas versus ile czasu i pieniędzy wymaga po zmianach.

OD E-USTAWY DO ZMIANY DZIAŁANIA BIZNESU

Prędkość zachodzących obecnie zmian w biznesie przekracza znacząco wszystko, czego doświadczyliśmy dotychczas. Nowe regulacje prawne, a w szczególności:

- rozporządzenie w sprawie przesyłania faktur w formie elektronicznej, zasad ich przechowywania oraz trybu udostępniania organowi podatkowemu lub organowi kontroli skarbowej,
- nowelizacja kodeksu postępowania cywilnego, która umożliwia zajęcia rachunków bankowych drogą elektroniczną,
- przepisy umożliwiające prowadzenie dokumentacji personalnej w wersji elektronicznej czy też rządowy projekt eDoręczenia (planowana realizacja w obecnym roku), aby elektronicznie dostarczać pocztę poleconą, przyspieszają wprowadzanie w życie transformacji cyfrowej.

Powyższe zmiany w połączeniu z dostępnymi na rynku technologiami od inteligentnych sieci, przez rozwiązania „chmurowe”, platformy zarządzania treścią, „big data”, blockchain, robotykę aż po sztuczną



inteligencję (AI) całkowicie zmieniają sposób działania firm, budowania produktów i usług oraz obsługi klienta. Cyfrowa transformacja jest zasadniczą zmianą sposobu działania, choć dla wielu firm wydaje się wręcz niemożliwa do zrealizowania, jest z pewnością nieunikniona.

TRUDNOŚCI I NIEPOWODZENIA

Świadomość kierunku zmian jest duża i istnieje powszechny consensus w kwestii konieczności transformacji. Jednakże, jak wskazują badania, ponad 80% projektów w obszarze transformacji cyfrowej kończy się niepowodzeniem. Dlaczego tak się dzieje?

Przede wszystkim dla wielu organizacji transformacja cyfrowa stanowi zagrożenie uzyskanego status quo. Zwłaszcza duże organizacje są niechętnie do wyjścia z własnej strefy komfortu. Dlatego brakuje im

konsekwencji i determinacji w działaniu. Jest to zabójcze dla tak szeroko zakrojonych i perspektywicznych projektów jak transformacja cyfrowa. W efekcie takiego podejścia mamy postępowania ofertowe i przetargi, które trwają kilka lat i nie przechodzą do fazy realizacji. Z czasem tracąc na znaczeniu, aż do momentu, w którym nikt nie pamięta, jakie były kluczowe założenia i czemu projekt miał służyć. Odcinają cicho w niepamięć bez ogłaszania spektakularnej porażki.

JAK SKUTECZNIE WPROWADZAĆ CYFRYZACJĘ?

Aby znaleźć się w grupie firm, które z sukcesem wdrażają cyfrową transformację, niezbędna jest przede wszystkim świadomość, że transformacja to projekt a nie proces. Zakup nawet najbardziej innowacyjnych rozwiązań nie przyniesie żadnych korzyści zwłaszcza w sytuacji, gdy

próbuję się procesy analogowe odwzorować w świecie cyfrowym.

Punktem wyjścia metodyki Xerox jest pytanie: jak będzie wyglądał biznes klienta w perspektywie trzech a nawet pięciu lat? Jakimi narzędziami będą dysponowali klienci i jakie będą ich oczekiwania? Tak sformułowana wizja przyszłości stanowi bazę do szczegółowej analizy stanu obecnego. To pozwala zaplanować sekwencję zmian, która będzie zrozumiała nie tylko dla decydentów, ale dla wszystkich pracowników. Klarowny obraz przyszłości jest kluczowym czynnikiem motywacyjnym dla wdrożenia zmian na każdym szczeblu firmy.

Xerox jako dostawca innowacyjnej technologii w obszarze zarządzania danymi, dokumentami i procesami biznesowymi kładzie szczególny nacisk na warstwę konsultingową projektów transformacji cyfrowej. Technologia jest ważna, ale to tylko narzędzia, które wykorzystane w niewłaściwy sposób nie przyniosą spodziewanych efektów. Z drugiej strony doradztwo w budowaniu wizji przyszłości, nie gwarantuje sukcesu, jednak zwiększa prawdopodobieństwo jego osiągnięcia.

Jedno jest pewne: nie wygra ten, kto nie spróbuje. ●

BUSINESS DIGITALIZATION: TREND MODE OR NECESSITY?

REDEFINING OPERATING PRINCIPLES OF THE ENTIRE ORGANIZATION, AND NOT JUST FOCUSING ON REDUCING OPERATING COSTS, IS THE KEY TO SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION

Digital transformation has been the main business idea for years, according to which entrepreneurs strive to optimize key areas. Behind this theme hides the desire to reduce operating costs in accordance with a simple equation: how much the process has cost so far versus how much time and money it requires after changes.

FROM E-ACT TO CHANGE OF BUSINESS OPERATION

Speed of current changes in business exceeds significantly everything we



• **DOMINIK ŁABIŃSKI**

BPO/BPS Business Development
Manager, Xerox Polska

have experienced so far. New legal regulations, in particular:

- a regulation on sending invoices in an electronic form, rules for their storage and the mode of making them available to tax authority or fiscal control authority,
- amendment to the Code of Civil Procedure, which allows to seize bank accounts electronically,
- laws allowing to maintain personal documentation in the electronic version or a government project eDoręczenia (planned implementation this year) to electronically deliver registered mail, accelerate implementation of digital transformation.

The above changes, combined with technologies available on the market such as intelligent networks, through cloud solutions, content management platforms, big data, blockchain, robotics and artificial intelligence (AI), completely change the way companies operate, build products and services as well as customer service. Digital transformation is a fundamental change in the way of operating, although it seems impossible for many companies to achieve, it is certainly unavoidable.

DIFFICULTIES AND FAILURES

The awareness of direction of change is high and there is a general consensus about the need for transformation. However, according to research, over 80% of projects in the area of

digital transformation fail. Why is this happening?

First of all, for many organizations, digital transformation is a threat to the achieved status-quo. Especially large organizations are reluctant to leave their own comfort zone. That is why they lack consistency and determination in action. It is deadly for such broad and perspective projects as digital transformation. As a result of this approach, we have offer proceedings and tenders that lasts several years and do not go into the implementation phase. With time, losing its importance, until the moment when nobody remembers, what were key assumptions and what was the purpose of the project. They go quietly into oblivion without announcing a spectacular failure.

HOW TO SUCCESSFULLY IMPLEMENT DIGITALIZATION?

In order to be in a group of companies that successfully implement digital transformation, it is necessary above all to be aware that transformation is a project and not a process. Purchase of even the most innovative solutions will not bring any benefits, especially in the situation when you try to map analogue processes in digital world.

Starting point of Xerox methodology is the question: what will client's business look like in the perspective of three and even five years? What tools will clients have and what their expectation will be? Such vision of the future is the basis for a detailed analysis of current state. This allows to plan a sequence of changes, which will be understandable not only for decision makers, but for all employees. A clear picture of the future is a key motivator for implementing changes at every level of the company.

Xerox as a provider of innovative technology in the area of data management, documents and business processes puts a special emphasis on the consulting layer of digital transformation projects. Technology is important, but these are only tools. Used inappropriately will not bring the expected results. On the other hand, advising in building the vision of the future does not guarantee success, however, increases probability of achieving it.

One thing is certain: the one who does not try will not win. ●

INWESTOR SPOŁECZNY PROJEKT Z SENSEM

O roli Inwestora Społecznego opowiada Andrzej Zając, Prezes firmy Midven SA

Inwestor Społeczny, projekt wywodzący się ze SZLACHETNEJ PACZKI I AKADEMII PRZYSZŁOŚCI, to nowatorskie rozwiązanie dla przedsiębiorców i firm zainteresowanych angażowaniem się w skuteczne projekty z obszaru CSR. Dzięki niewielkiemu zaangażowaniu finansowemu, każdej wielkości firma, z każdej branży, może mieć realny wpływ na rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Inwestor Społeczny to rola, która mobilizuje do dzielenia się swoimi zasobami z najbardziej potrzebującymi. Dzięki możliwości wyboru modelu, w którym Inwestor Społeczny rozpoczyna współpracę ze Stowarzyszeniem WIOSNA (organizatorem

SZLACHETNEJ PACZKI i AKADEMII PRZYSZŁOŚCI), określa zasady odpowiedzialne dla niego, a co za tym idzie – realizuje zaangażowanie na miarę swoich możliwości. Z doświadczenia Inwestorów Społecznych można wywnioskować, że każda pomoc się przydaje, od udostępnienia sali na szkolenia, pomoc podczas Finału Paczki, aż po zapewnienie owoców na Bal Karnawałowy dla dzieci. Mały gest daje przestrzeń do rozwoju. Zaangażowanie przedsiębiorców w projekt motywuje także pracowników Inwestora, ponieważ mają możliwość efektywnie pomóc w działaniach na rzecz potrzebujących w zakresie, jaki im odpowiada.

**CO SKŁONIŁO WAS DO
ZAANGAŻOWANIA SIĘ W PROJEKT
JAKIM JEST INWESTOR SPOŁECZNY?**

Midven od lat jest dobroczyńcą projektu Szlachetnej Paczki, choć nie jest naszym celem afiszowanie się z działalnością społeczną. Zostając Inwestorem Społecznym chcieliśmy jeszcze bardziej podkreślić naszą chęć niesienia pomocy dla Szlachetnej Idei, licząc zarazem na to, że dotrzemy z szerszym wsparciem dla Wolontariuszy, którzy są kluczowi w niesieniu pomocy najbardziej potrzebującym.

**CZY DOSTRZEGACIE WPŁYW
INWESTORA SPOŁECZNEGO NA MARKĘ,
FIRMĘ, PRACOWNIKÓW? JAKIE SĄ
KORZYŚCI Z TEGO PŁYNĄCE ? I NA
JAKICH PŁASZCZYZNACH WIDZICIE
KORZYŚCI?**

Jako inwestor w obszarze nowych technologii, staramy się wspierać przedsięwzięcia najbardziej rokujące sukces. Mamy jednocześnie świadomość, że jest szerokie grono osób, które wymagają wsparcia oraz innego rodzaju pomocy, dlatego staramy się brać czynny udział w akcjach charytatywnych na rzecz najbardziej potrzebujących. Naszym celem nie jest w tym względzie promowanie marki, firmy czy też poszukiwanie korzyści z niesienia pomocy a jedynie wsparcie dla tych, którym możemy pomóc. Mamy jedynie nadzieję, że działalność charytatywna Midven pomoże w zainteresowaniu współpracą z nami potencjalnych partnerów biznesowych, którzy również decydują się na podobne działania w zakresie CSR.

**W JAKI SPOSÓB WASZA FIRMA
PLANUJE ZAANGAŻOWAĆ SIĘ W NOWĄ
EDYCJĘ INWESTORA SPOŁECZNEGO?
I JAK PLANUJECIE TO ZROBIĆ?**

Naszym celem, jako Inwestora Społecznego, jest poszerzenie wsparcia jakie dajemy wolontariuszom z województwa lubelskiego. Myślimy też o bezpośrednim szerszym angażowaniu się w akcje pomocowe w ramach projektu Szlachetna Paczka. Mamy świadomość potrzeb szerokiego grona mieszkańców wschodniej Polski i naszych możliwości w ich realizacji. Jednocześnie chcielibyśmy poczuć emocje związane z dostarczaniem paczek do potrzebujących w naszym regionie. Jesteśmy otwarci szczególnie na te propozycje, które pomogą tym najbardziej potrzebującym. ●

SOCIAL INVESTOR A PROJECT WITH MEANING

Chairman of the Midven SA talks about the role of a Social Investor

Social Investor, the project rooted in NOBLE PACKAGE and ACADEMY OF THE FUTURE, is the innovative solution for entrepreneurs and companies which are interested in participating in efficient projects from the CSR area. Thanks to a small financial engagement, companies of different sizes from different industries can have a real impact on civil society. The Social Investor has the role of sharing its resources with the ones that need it most. Thanks to this model, in which the Social Investor starts cooperation with WIOSNA association (organizer of NOBLE PACKAGE and ACADEMY OF THE FUTURE), it is possible to define the proper rules for it and to engage within its possibilities. From the experience of Social Investors we know that every help is useful, from the meeting room for training, through aids during the Noble Package finale to the provision of fruit for children after the Carnival Ball. All small actions and efforts contribute to growth. The engagement of entrepreneurs also motivates the project's collaborators because they get a chance to help in a way that suits them.

**WHAT PROMPTED YOU TO GET
INVOLVED IN A PROJECT LIKE SOCIAL
INVESTOR?**

For years Midven was a contributor to the project called Noble Pack, although we don't want to boast about our social activity. By becoming a Social Investor we wanted to stress our willingness to help the Noble Idea, and at the same time, we are counting that we will get even bigger support for volunteers who are critical in providing help where it's needed most.

**HAVE YOU SEEN THE IMPACT OF
SOCIAL INVESTOR ON YOUR BRAND,
EMPLOYEES AND THE COMPANY?
WHAT ARE THE BENEFITS OF SUCH AN
IMPACT? ON WHICH FIELDS DO YOU
SEE THE BENEFITS?**

As an investor in the area of new technologies, we try to support the most promising ventures. We at the same time we are aware that there are many people looking for support, so we seek to take an active part in charity events. Our goal is not to promote our brand nor seeking any form of return from the charity, but solely to support these we can help. We only have hope that the activity of Midven will facilitate cooperation with our potential business partners, who also decide to take on similar actions in the field of CSR.

**WHAT KIND OF PLAN DOES YOUR
COMPANY HAVE TO ENGAGE IN THE
NEW EDITION OF SOCIAL INVESTOR?
HOW DO YOU INTEND TO DO IT?**

Our goal as a Social Investor is to extend the support that we give to the volunteers from Lublin voivodeship. We also consider a more direct, broader involvement in the charity actions of the Noble Pack project. We are aware of the needs of many citizens of eastern Poland and of our possibilities of engagement. At the same time, we want to feel the emotions of delivering the packages to the most needed disadvantaged in our region. We are open especially to these propositions, which help the people who need it most. ●



PODSUMOWANIE WYDARZEŃ EXECUTIVE CLUB W 2018 ROKU

Szanowni Państwo,

Za nami bardzo udany rok. Z powodzeniem realizowaliśmy naszą główną misję jaką jest tworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy praktykami biznesu, przedstawicielami administracji publicznej oraz środowisk akademickich. Zorganizowaliśmy 6 dużych konferencji, 4 kameralne spotkania klubowe i dwa spotkania integracyjne. W ich trakcie odwiedziło nas łącznie ponad 1000 gości, którzy wysłuchali debat i wystąpień niespełna 150 panelistów i prelegentów wśród, których byli ministrowie, prezesi, goście specjaliści z zagranicy oraz rektorzy wyższych uczelni.

W odpowiedzi na zmieniający się świat i rynek, a co najważniejsze – oczekiwania naszych odbiorców, nieustannie rozwijają się także nasze inicjatywy. Jedną z nich są spotkania klubowe, czyli kameralne wydarzenia o syntetycznym charakterze, skupiające się na wybranych, specjalistycznych zagadnieniach gospodarczo-społecznych. W minionym roku należały do nich: Electromobility in Tech City, The Future of Healthcare, Cloud

Computing & Digital Transformation, Finanse 3.0. Wyzwania w dobie ery fintech.

Kolejną inicjatywą są konferencje, czyli duże wydarzenia, poruszające szerokie tematy związane z gospodarką, zarządzaniem i odpowiedzialnością w biznesie. Nierzadko goszczą na nich eksperci z zagranicy, rzucający nowe światło na aktualne wyzwania stojące przed przedsiębiorcami, administracją publiczną oraz edukacją. W minionym roku zorganizowaliśmy następujące konferencje: Infrastruktura Polska & Budownictwo, European Executive Forum, Premium Real Estate Summit, Investment Forum & Private Equity Gala, Top Industry Summit oraz Sustainable Economy Summit.

W międzyczasie odbyło się New Year Welcome Party oraz Executive Golf Cup, czyli nieformalne spotkania integracyjne, które miały na celu zacieśnianie relacji, nawiązywanie nowych kontaktów oraz zagwarantowanie chwili relaksu w codziennym pędzie.

Serdecznie zapraszam do zapoznania się z fotorelacją.

Beata Radomska



INFRASTRUKTURA POLSKA & BUDOWNICTWO



ELECTROMOBILITY IN TECH CITY



THE FUTURE OF HEALTHCARE



EUROPEAN EXECUTIVE FORUM



INVESTMENT FORUM



PREMIUM RE SUMMIT



SUMMARY OF THE EXECUTIVE CLUB'S EVENTS IN THE 2018

Ladies and Gentlemen,

A very successful year is behind us. We effectively implemented our main mission - creating a platform for exchange of knowledge and experience between business practitioners, representatives of public administration and academia. We organized 6 large conferences, 4 low-key club debates and two integration meetings. These events were visited by a total of over 1000 guests who listened to debates and presentation of almost 150 panelists and speakers among whom were ministers, presidents, special guests from abroad as well as rectors of universities.

In response to the changing world and market, but most importantly - expectation of our customers, our initiatives are also constantly evolving. One of them are club meetings - low-key events of synthetic nature, focusing on selected, specialist economic and social issues. Last year it was: Electromobility in Tech City, The Future of Healthcare, Cloud Computing

& Digital Transformation, Finance 3.0. Challenges in the Age of Fintech..

Another initiative are conferences - large events, addressing broad topics related to the economy, management and responsibility in business. Often they are attended by many experts from abroad, throwing new light on current challenges faced by entrepreneurs, public administration and education. Last year, we organized following conferences.: Polish Infrastructure & Construction, European Executive Forum, Premium Real Estate Summit, Investment Forum & Private Equity Gala, Top Industry Summit and Sustainable Economy Summit.

In the meantime, there was New Year Welcome Party and Executive Golf Cup, an informal integration meetings, aiming at strengthening relationships, establishing new contacts and guaranteeing a moment of relaxation in everyday rush.

Please see the photo report.

Beata Radomska



EXECUTIVE GOLF CUP

CLOUD COMPUTING & DIGITAL TRANSFORMATION



FINANSE 3.0. WYZWANIA W DOBIE FINTech





TOP INDUSTRY SUMMIT



SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT



NASZA PODSTAWOWA DZIAŁALNOŚĆ

Pełne zarządzanie systemami poboru opłat (ręczne, automatyczne i elektroniczne): pobieranie opłat, nadzór, administracja i kontrola

Opracowywanie i wdrażanie polityk handlowych, zarządzanie relacjami z klientem

Zarządzanie ruchem i bezpieczeństwem (nadzór 24h/dobę, patrole, reagowanie na incydenty)

• Konserwacja rutynowa i zimowa

• Eksploatacja tuneli

• Utrzymanie infrastruktury i wyposażenia

• Zarządzanie aktywami (planowanie i zarządzanie remontami kapitałowymi, strategię modernizacji, globalne rozwiązania w zakresie zarządzania cyklem życia)

NASZA OFERTA

- Eksploatacja i utrzymanie z długoterminowymi zobowiązaniami w zakresie wydajności i cen
- Przygotowanie struktury eksploatacji i utrzymania w ramach złożonych przetargów, takich jak zamówienia publiczne
- Usługi doradcze i audytorskie, jak również pełna gama specjalistycznych rozwiązań w zakresie optymalizacji eksploatacji i utrzymania

ORAZ POPRZEC INNE WYSPECJALIZOWANE SPÓŁKI ZALEŻNE EGIS

- Opracowywanie projektów inwestycji (23 zamknięcia finansowe)
- Dostawy „pod klucz” wyposażenia do zarządzania poborem opłat i ruchem
- Inżynieria infrastruktury drogowej, tuneli, obiektów i zagadnienia związane z ochroną środowiska
- Od zarządzania ruchem do zarządzania mobilnością, w szczególności na obszarach miejskich

Egis to międzynarodowa grupa oferująca usługi inżynierskie, przygotowywania projektów i eksploatacji. Grupa świadczy usługi inżynierskie i doradcze w sektorze transportowym, rozwoju środowiska miejskiego, budownictwa ogólnego i przemysłowego, gospodarki wodno-ściekowej, środowiska naturalnego i energetyki. W sektorze transportu drogowego i lotnisk, oferta grupy obejmuje również przygotowywanie struktury projektu, inwestycje kapitałowe, dostarczanie systemów „pod klucz”, usługi w zakresie eksploatacji i rozwiązań mobilnych. Grupa, zatrudniająca 13 800 pracowników, w tym 8 400 w działach technicznych, wygenerowała obroty w wysokości 1,020 mld euro w 2016r.

NASZE SILNE STRONY

40 umów oraz

obejmujących szereg działań w różnych krajach

27 spółek

operacyjnych

zajmujących się różnymi kwestiami dotyczącymi eksploatacji

Rozległa wiedza w zakresie eksploatacji tuneli

oraz

59 km w eksploatacji

82 km zakontraktowane

Sieć dostępnych ekspertów

- w centrali oraz w spółkach operacyjnych
- oferujących unikalne usługi doradztwa i audytu w zakresie eksploatacji i utrzymania
- wykorzystujących wiedzę i doświadczenie zgromadzone na przestrzeni 20 lat
- wyposażonych w szereg automatycznych narzędzi opracowanych specjalnie do eksploatacji autostrad

Światowy lider

W eksploatacji autostrad i systemów poboru opłat

Ożywiamy infrastrukturę i terytoria



www.egis-group.com

Egis Projects Polska Sp. z o.o.
ul. Emilii Plater 53, 00-113 Warszawa
Tel.: +48 22 49 02 033, Faks: +48 22 40 35 933
e-mail: egis@egisprojects.com.pl

Egis
15, avenue du Centre - CS 20538 Guyancourt
78286 Saint-Quentin-en-Yvelines Cedex-France

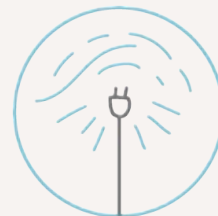




KONCESJONOWANY OBRÓT
ENERGIĄ ELEKTRYCZNĄ



BILANSOWANIE HANDLOWE
DLA SPRZEDAŻY ENERGII Z OZE



SPRZEDAŻ ENERGII
ELEKTRYCZNEJ DLA BIZNESU



Prowadzimy obrót energią elektryczną na TGE, zajmujemy się bilansowaniem handlowym dla sprzedaży energii elektrycznej wytworzonej z OZE. Dostarczamy również energię elektryczną klientom biznesowym z grup taryfowych B i C. **Działamy szybko, pewnie i bez ryzyka. W obsłudze klientów gwarantujemy:**



KOMPLEKSOWE PODEJŚCIE
OD INWESTYCJI DO SPRZEDAŻY



OFERTĘ SZYTĄ NA MIARĘ
POTRZEB KLIENTA



BIZNESOWE PODEJŚCIE
- TO SIĘ MUSI OPŁACAĆ!

vortex energy - Obrót Sp. z o.o. | tel. +48 512 931 746, e-mail: trading@vortex-energy.pl | www.vortex-energy.pl

REKLAMA

TERAZ ŁĄCZYMY NA WSCHODZIE

#viacarpattia #terazWSCHÓD

**Na nasze inwestycje drogowe
na wschodzie poszukujemy
osób na stanowiska:**

- Kierownik robót drogowych
- Kierownik robót mostowych
- Inżynier budowy
- Inżynier budowy w biurze technicznym
- Specjalista ds. rozliczeń i obmiarów
- Kontroler finansowy na kontrakcie
- Operatorów ładowarki, koparki, skraparki
- Majster drogowy
- Majster mostowy
- Laborant
- Kierownik laboratorium
- Specjalista ds. badań
- Ekipy bitumiczne
- Kierowcy

Więcej informacji w zakładce **KARIERA**
na stronie www.mota-engil-ce.eu

Łącz z Nami NA WSCHODZIE!



I PÓŁROCZE 2019 W EXECUTIVE CLUB

konferencja

INFRASTRUKTURA POLSKA I BUDOWNICTWO

20 LUTEGO
2019

The Westin Warsaw

Spotkanie liderów branży o wyjątkowej renomie na rynku, które co roku przyciąga najważniejszych przedstawicieli sektora. Jubileuszowa edycja będzie okazją do dyskusji na tematy związane z innowacjami, które opanowują rynek budownictwa, nowymi technologiami w służbie infrastruktury oraz dynamiką rozwoju inwestycji krajowego transportu. Zwieńczeniem konferencji będzie uroczysta gala wręczenia „Diamentów Infrastruktury i Budownictwa” dla najbardziej wyróżniających się podmiotów w branży.

Debata o tym jakie innowacje technologiczne z impetem wkraczają do agrobiznesu. Zaproszone grono przedstawicieli branży rozmawiać będzie o najnowszych trendach oraz rozwiązaniach, których wdrożenie jest niezbędne do sukcesywnego rozwijania przedsiębiorstwa w dobie ogromnej konkurencyjności.

20 MARCA
2019

Hotel Bristol
Warszawa

debata klubowa

AGROBIZNES 4.0

konferencja

EUROPEAN EXECUTIVE FORUM

4 KWIETNIA
2019

Sheraton Warsaw Hotel

Kongres, którego celem jest uniwersalna debata dotycząca przyszłości gospodarki w szybko zmieniającej się rzeczywistości technologicznej. Europa jest w fazie gigantycznych zmian związanych z czwartą rewolucją przemysłową oraz cyfryzacją i digitalizacją. Wydarzenie dedykowane jest międzynarodowemu środowisku biznesowemu, przedstawicielom najważniejszych uczelni wyższych oraz reprezentantom administracji publicznej. To wyjątkowa platforma skupiająca grono eksperckie, które dzięki twórczej dyskusji, wymianie poglądów i doświadczeń stara się wytyczać nowe ścieżki rozwoju w dynamicznie zmieniającej się gospodarce.

Podczas spotkania zaproszeni prelegenci będący przedstawicielami m.in. firm informatycznych czy nadawców i operatorów telekomunikacyjnych wspólnie pochyla się nad zagadnieniami realizacji idei cyfrowego państwa. To czy Polska ma szansę stać się liderem technologii, będzie jednym z tematów spotkania.

8 MAJA
2019

Hotel Bristol
Warszawa

debata klubowa

INFRASTRUKTURA SIECI XXI WIEKU

konferencja

INVESTMENT & FINANCE FORUM

29 MAJA
2019

Radisson Blu Centrum
Warszawa

Co roku wybitni przedstawiciele sektora rynków inwestycyjnych, eksperci oraz inwestorzy debatuje nad przyszłością branży i perspektywami ekspansji zagranicznej dla polskich przedsiębiorstw. Punktem kulminacyjnym jest gala rozdania „Diamentów Inwestycji”. Nagrody te mają na celu uhonorowanie przedsiębiorców oraz firmy, które dokonały istotnych dla polskiej gospodarki inwestycji w kraju i za granicą.

konferencja

PREMIUM REAL ESTATE SUMMIT

30 MAJA
2019

Radisson Blu Centrum
Warszawa

Szczyt to wyróżniające się wydarzenie zrzeszające grono reprezentantów branży deweloperskiej, zarządców nieruchomości, inwestorów, banków i instytucji finansowych oraz sieci handlowych. Celem debaty zaproszonych ekspertów będzie wypracowanie innowacyjnych rozwiązań dla branży oraz wskazanie perspektywicznych kierunków rozwoju w kontekście nowych technologii i globalnych trendów.



TEAMS WORK.

STRABAG jest obecny na polskim rynku budowlanym od ponad 30 lat. Dostarczamy naszym klientom rozwiązania najwyższej jakości. Terminowo i w atrakcyjnych cenach realizujemy najbardziej złożone technologicznie projekty. Jesteśmy dumni z tego, że wybudowane przez nas obiekty stanowią widoczny wkład w rozwój polskiej infrastruktury i polskich miast.

STRABAG to jeden z wiodących europejskich koncernów budowlanych, za którym stoi wiedza oraz zaangażowanie blisko 73.000 pracowników, działających jako zgrany zespół, w oparciu o perfekcyjnie dopracowane procesy i systemy zarządzania.

www.strabag.pl

STRABAG Sp. z o.o., ul. Parzniewska 10, PL 05-800 Pruszków



STRABAG
TEAMS WORK.



Executive Club

VII EDYCJA

EUROPEAN EXECUTIVE FORUM 2019



4 KWIETNIA 2019
SHERATON WARSAW HOTEL