

# MICE Poland

MEETINGS • INCENTIVES • CONFERENCES • EVENTS

MARZEC 2026 (3/248)

## MATERIAŁ PARTNERA

### Sprzedajemy momenty, które ludzie zapamiętują

– mówi **Przemysław Koniecznyński**,  
General Manager Highline Warsaw

## SUCCESS STORY

### Wspaniale jest być ojcem eventów

**Sebastian Oprządek** dorastał w podkarpackim miasteczku, gdzie historia była bardziej namacalna niż perspektywy zawodowe. Dziś odpowiada za realizację największych wydarzeń w Polsce.

## TRENDY

### Budżety rosną wolniej niż koszty

Nastroje w branży wskazują, że przed organizatorami incentive ciężki rok. Wysokie ceny i niestabilna sytuacja geopolityczna to obecnie najważniejsze czynniki ryzyka.

## WARSZTAT

### Między pasją a wypaleniem. Dwa bieguny zawodowej energii



**Targi i kongres dla branży eventowej  
Agencje. Organizatorzy. Dostawcy.**



**21 KWIETNIA 2026**

**EXPO ŁÓDŹ**

**200 Hosted Buyers, 200 wystawców,  
Gala Polecani w Eventach**

**Jedno miejsce. Jedna branża. Wspólny EFFECT MICE!**

**[www.effectmice.pl](http://www.effectmice.pl)**

## KOMENTARZE

- 4 **Sebastian Oprządek**  
*Koniec mitu bezpiecznej oazy. Zatoka Perska na geopolitycznym wirażu*
- 5 **Żaneta Berus**  
*Wydarzenia, które zostają w głowie – o przyszłości konferencji*
- 6 **Grażyna Woźniczka**  
*Jak w jeden dzień może wywrócić się rynek*

## SUCCESS STORY

- 7 **Wspaniale jest być ojcem eventów**  
*Dorastał w podkarpackim miasteczku. Dziś odpowiada za realizację największych wydarzeń w Polsce. Droga **Sebastiana Oprządeka** – prezesa agencji eventowej El Padre – to opowieść o konsekwencji i umiejętności podejmowania decyzji.*

## AKADEMIA ZLECENIODAWCY

- 10 **Zrównoważony event to strategiczna inwestycja**  
*„Zielone wydarzenia” nie zawsze są opłacalne w krótkoterminowej perspektywie finansowej – mówi **Joanna Gorczyca**, dyrektorka biura zrównoważonego rozwoju PZU.*

## MATERIAŁ PARTNERA

- 12 **Sprzedajemy momenty, które ludzie zapamiętują**  
*Event to nie tylko wydarzenie. To doświadczenie, które musi opowiedzieć historię marki i zostać w pamięci ludzi – mówi **Przemysław Konieczny**, General Manager Highline Warsaw.*

## VENUE

- 15 **Panorama – jeden kierunek dla eventów Hotel Panorama & Posiadłość Zbiroża**
- 16 **Unikatowa przestrzeń Suntago**

## INCENTIVE

- 16 **Budżety rosną wolniej niż koszty. Dla branży to duży problem**  
*Nastroje w branży na początku tego roku wskazują, że przed organizatorami incentive ciężki rok. Wysokie ceny i niestabilna sytuacja geopolityczna to obecnie najważniejsze czynniki ryzyka.*

## LUDZIE

- 18 **Alexander Alles dyrektorem ds. rzecznictwa i zrównoważonego rozwoju ICCA**
- 18 **Polak w zarządzie UFI**
- 18 **Zmiany z radzie IAPCO**

## REGION

- 19 **Kryzys w emiratach, branża szuka rozwiązań**  
*Eskalacja wojny w Iranie uderzyła w globalny rynek incentive travel. Zamknięte na przełomie lutego*

*i marca lotniska w Dubaju czy Dosze pokazały, jak niestabilna jest obecnie sytuacja w jednym z kluczowych regionów dla organizatorów wyjazdów.*

## INCENTIVE

- 20 **Czy krajowe programy mogą wyznaczać trendy incentive**

*Branża MICE przechodzi wyraźną zmianę. Coraz większe znaczenie mają kierunki bliższe, stabilne operacyjnie i oferujące wysoki poziom infrastruktury.*

## TARGI

- 22 **Conventa: nowe kontakty i rekordowa liczba nagród**

*Przez trzy dni stolica Słowenii była miejscem spotkań przedstawicieli sektora MICE, organizatorów wydarzeń oraz dostawców usług dla turystyki biznesowej.*

## AKTUALNOŚCI

- 23 **Dolny Śląsk wesprze naukowe eventy**
- 23 **CityDNA CEO Meeting w Barcelonie**
- 23 **AI i dobrostan głównymi tematami EMEC 2026**

## WARSZTAT

- 24 **Jak projektować teambuilding, który ma realny wpływ na zespół**

*Teambuilding już od dawna jest stałym elementem programów konferencji i spotkań biznesowych. Jednocześnie zmienia się kontekst pracy zespołowej.*

- 26 **Miedzy pasją a wypaleniem. Dwa bieguny zawodowej energii**

*Na przeciwnym biegunie wypalenia nie znajduje się wcale brak wypalenia, lecz zaangażowanie rozumiane jako dostęp do energii, sensu, efektywności i sprawczości.*

## LUDZIE

- 28 **10 minut z... Emotions Events**  
*Od pewnego czasu wyraźnie widzimy w branży coraz większy nacisk na emocje i doświadczenia uczestników wydarzeń – mówi **Ewa Stryjska**, CEO Emotions Events.*
- 29 **Personalnie... Katarzyna Ostrowska-Malczevska**  
*O sile partnerstw, budowaniu zespołów i strategicznym rozwoju turystyki w regionie mówi **Katarzyna Ostrowska-Malczevska** – dyrektor biura zarządu Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.*

## KRONIKA

- 30 **Saudyjczycy poznawali Polskę**
- 30 **Zielone eventy w Lubelskim**
- 31 **Branża bawi się i pomaga**
- 31 **Polska oferta na targach w Sztokholmie**
- 32 **Ladies in Blue. SITE celebrował panie**
- 32 **O pracy, dobrostanie i presji w biznesie**



MARZEC 2026



## SEBASTIAN OPRZĄDEK

sebastian.oprzadek@elpadre.pl

## Koniec mitu bezpiecznej oazy. Zatoka Perska na geopolitycznym wirażu

Linie takie jak Emirates czy Qatar Airways zbudowały swoją potęgę na geograficznym położeniu swoich hubów i poczuciu absolutnego bezpieczeństwa. Jeśli konflikt będzie się przedłużał, a ryzyko związane z obecnością rakiet i dronów w regionie zagości na stałe w serwisach informacyjnych, turyści i korporacje zmienią swoje nawyki.

■ Branża MICE i globalna turystyka opierają się na jednym, fundamentalnym filarze: przewidywalności. Kiedy ten filar pęka, konsekwencje odczuwamy natychmiast – na każdym kontynencie. Obecna eskalacja napięć między USA, Izraelem a Iranem to nie tylko kolejny kryzys dyplomatyczny i militarny. Dla światowej turystyki i sektora spotkań to potężne trzęsienie ziemi w samym sercu globalnej siatki połączeń.

W krótkiej perspektywie mamy do czynienia z logistycznym koszmarem. Region Zatoki Perskiej przez lata wypracował sobie pozycję najważniejszego skrzyżowania świata. Doha i Dubaj to dziś nie tylko docelowe miejsca podróży, ale przede wszystkim gigantyczne węzły przesiadkowe dla milionów pasażerów podróżujących między Europą, Azją a Australią. Gdy przestrzeń powietrzna staje się strefą podwyższonego ryzyka lub ulega zamknięciu, ten doskonale naoliwiony mechanizm po prostu się zacina. Turyści i uczestnicy wyjazdów incentive, którzy znaleźli się w Zatoce, stają przed ogromnym problemem z wydostaniem się z regionu. Z kolei ci, którzy zaplanowali przesiadki w drodze na Daleki Wschód czy Antypody, utknęli w terminalach lub dowiadują się o odwołanych lotach jeszcze przed wylotem z Europy. Dla agencji eventowych i touroperatorów oznacza to godziny spędzone na gorączkowym poszukiwaniu alternatywnych, często znacznie droższych i dłuższych, tras oraz na zarządzaniu frustracją klientów.

O ile z logistycznym chaosem branża potrafi sobie poradzić w ciągu kilkunastu dni, o tyle długoterminowe konsekwencje mogą całkowicie przemodelować rynek lotniczy. Linie takie jak Emirates czy Qatar Airways zbudowały swoją potęgę na geograficznym położeniu swoich hubów i poczuciu absolutnego bezpieczeństwa. Jeśli konflikt będzie się przedłużał, a ryzyko związane z obecnością rakiet i dronów w regionie zagości na stałe w serwisach informacyjnych, turyści i korporacje zmienią swoje nawyki. Procedury bezpieczeństwa w wielu globalnych firmach są bezwzględne – jeśli dany region zyskuje status podwyższonego ryzyka, wstrzymywane są zgody na podróże służbowe i tranzyt przez jego

terytorium. Nawet jeśli będzie to oznaczało dłuższy czas podróży i rezygnację z „luksusu”, do którego przyzwyczaili nas przewoźnicy z Zatoki.

Jednak najpoważniejszym skutkiem tego konfliktu dla branży MICE i biznesu jest to, co dzieje się z marką samego regionu. Doha, Dubaj i sąsiednie emiraty przez dekady pompowały miliardy dolarów w budowanie wizerunku „Szwajcarii Bliskiego Wschodu”. Miała to być oaza spokoju, neutralności i stabilności w skądinąd niestabilnym otoczeniu. Ten starannie budowany wizerunek przechodzi właśnie najtrudniejszy test w historii. Trudno promować destynację jako idealne, bezstresowe miejsce na globalny kongres, gdy tuż za jej morskimi lub lądowymi granicami toczy się otwarta konfrontacja mocarstw. Dla organizatorów wydarzeń na kilka tysięcy osób ryzyko staje się zbyt duże. Inwestorzy, którzy cenili Dubaj za przewidywalność, mogą zacząć wstrzymywać swoje decyzje, czekając na rozwój wypadków.

Branża turystyczna i eventowa nie znosi próżni. Jeśli Zatoka Perska straci status bezpiecznego regionu, zyskają na tym inni. Już teraz można przypuszczać, że wzrośnie znaczenie Stambułu jako hubu tranzytowego, rynki azjatyckie postawią na bezpośrednie połączenia omijające region zapalny, a część międzynarodowych wydarzeń biznesowych wróci do bezpieczniejszych, choć może mniej spektakularnych, destynacji w Europie czy Ameryce Północnej.

Konflikt między USA, Izraelem a Iranem przypomina nam, jak bardzo globalna branża spotkań jest uzależniona od geopolityki. Pokazuje też, że najpiękniejsze hotele, najnowocześniejsze centra kongresowe i największe lotniska świata niewiele znaczą, gdy pasażerowie i organizatorzy tracą to, co w podróżach najważniejsze – poczucie bezpieczeństwa. Zbudowanie tego zaufania zajęło miastom Zatoki Perskiej dekady. Jego odbudowanie, jeśli konflikt wymknie się spod kontroli, może być najtrudniejszym projektem w ich historii.



## ŻANETA BERUS

Zaneta.berus@ln2Win.pl



### Wydarzenia, które zostają w głowie – o przyszłości konferencji

■ Planowanie konferencji nigdy nie było tak wymagające jak dziś. I nie chodzi wyłącznie o logistykę, budżety czy znalezienie dobrych prelegentów. Dziś organizator wydarzeń musi być trochę strategiem, trochę socjologiem, trochę analitykiem trendów – a czasem nawet... meteorologiem nastrojów społecznych i politycznych.

Jeszcze kilka lat temu planowanie wydarzenia było w pewnym sensie bardziej przewidywalne. Dziś funkcjonujemy w rzeczywistości, w której zmiany następują bardzo szybko. Wydarzenia geopolityczne, napięcia polityczne, zmieniająca się sytuacja gospodarcza czy rosnące koszty energii i usług powodują, że planowanie konferencji przypomina momentami układanie puzzli, których kształt potrafi zmienić się w trakcie pracy. W takich warunkach coraz częściej mówi się o „zwinnych” metodach planowania wydarzeń – takich, które pozwalają reagować na zmieniające się realia i potrzeby uczestników.

A mimo to – a może właśnie dlatego – wydarzenia biznesowe przeżywają dziś niezwykle ciekawy moment rozwoju. Po pandemii okazało się bowiem, że spotkania na żywo są nie tylko potrzebne, ale wręcz nie do zastąpienia. Technologie mogą wspierać wydarzenia, mogą je rozszerzać, a czasem nawet ułatwiać ich organizację. Jednak nic nie zastąpi rozmowy przy kawie, spontanicznego networkingu czy energii, która pojawia się w sali pełnej ludzi wymieniających się pomysłami.

Zmieniły się jednak oczekiwania uczestników. Dziś nie wystarczy już dobry program i znane nazwiska na scenie. Uczestnicy oczekują doświadczenia – wydarzenia, które angażuje, inspiruje i daje realną wartość. Program konferencji przestaje być jedynie harmonogramem wystąpień. Coraz częściej staje się scenariuszem doświadczenia, w którym równie ważne są interakcje, networking czy możliwość wyboru własnej ścieżki uczestnictwa.

Jednocześnie rośnie znaczenie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. „Zielone eventy” przestają być modą, a stają się standardem. Organizatorzy coraz częściej myślą o ograniczaniu odpadów, wyborze lokalnych dostawców czy bardziej racjonalnym planowaniu produkcji wydarzeń.

Jednym z najciekawszych i najbardziej potrzebnych trendów ostatnich lat jest jednak projektowanie wydarzeń przyjaznych dla różnych stylów funkcjonowania uczestników – w tym osób neuro różnorodnych. Coraz więcej organizatorów zdaje sobie sprawę, że klasyczna konferencja, pełna bodźców, hałasu i intensywnego programu, nie dla wszystkich jest komfortowa. Dlatego pojawiają się strefy ciszy, bardziej czytelna struktura programu, różne formy uczestnictwa czy przestrzenie umożliwiające spokojniejszy networking. Inkluzywność i dostępność stają się dziś jednym z fundamentów nowoczesnego projektowania wydarzeń.

To wszystko powoduje, że organizator konferencji musi myśleć znacznie szerzej niż kiedyś. Konferencja przestaje być jedynie sceną, programem i cateringiem. Staje się projektem doświadczenia – przemyślanego, odpowiedzialnego i dopasowanego do zmieniającego się świata. Bo jeśli czegoś ostatnie lata nauczyły branżę spotkań i wydarzeń, to jednego: przyszłość konferencji nie polega na tym, aby były coraz większe i bardziej spektakularne. Przyszłość polega na tym, aby były coraz mądrzej zaprojektowane.

Dlatego już dziś zapraszamy do śledzenia informacji o konferencji Event Biznes – Nowe Horyzonty 2026 oraz do rejestracji. Wierzmy, że będzie to wydarzenie, które nie tylko opowie o nowych trendach w branży spotkań, ale także spróbuje pokazać je w praktyce. ●

Zmieniły się oczekiwania uczestników. Dziś nie wystarczy już dobry program i znane nazwiska na scenie. Uczestnicy oczekują doświadczenia – wydarzenia, które angażuje, inspiruje i daje realną wartość. Program konferencji przestaje być jedynie harmonogramem wystąpień. Coraz częściej staje się scenariuszem doświadczenia.





# MICE Poland

MEETINGS • INCENTIVES • CONFERENCES • EVENTS

**Wydawca**

**Eurosystem**

Jarosław Śleszyński  
ul. Zadumana 3/5, lok. 163  
02-206 Warszawa  
tel. (22) 822 20 16  
e-mail: mice@micepoland.com.pl  
www.micepoland.com.pl

**Cykl wydawniczy**

miesięcznik

**Zespół**

Oskar Majkrzak, Jaga Kolawa

**Reklama**

Jagoda Walczak  
dyrektor zarządzająca

**Zasięg**

ogólnopolski

**Skład**

Jacek Szymański

**Druk**

Drukarnia Jantar

**Nakład**

5 500 egzemplarzy

**Zamówienia**

**prenumeraty**

tel. (22) 822 20 16  
prenumerata@micepoland.com.pl  
www.micepoland.com.pl  
prenumerata odnawialna – 144 zł  
prenumerata terminowa – 173 zł  
ISSN 1895-7889 INDEX 382213



Na okładce: Przemysław Koniecznyński,  
General Manager Highline Warsaw



**GRAŻYNA WOŹNICKA**

groups@polkatravel.pl

## Jak w jeden dzień może wywrócić się rynek

■ W branży incentive travel planowanie z dużym wyprzedzeniem jest codziennością. Programy motywacyjne projektuje się często na dwa lata wcześniej, kontrakty podpisuje z kilkunastomiesięcznym wyprzedzeniem, a scenariusze wydarzeń powstają miesiącami. Wszystko jest zaplanowane: logistyka, transport, produkcja, doświadczenia uczestników. A potem przychodzi dzień, w którym okazuje się, że mapa świata – przynajmniej ta logistyczna – wygląda już zupełnie inaczej.

Jeszcze na początku 2026 roku polski rynek incentive funkcjonował z dynamiką, jakiej nie widzieliśmy od czasu przedpandemicznego boomu. Kalendarze realizacji były wypełnione na wiele miesięcy do przodu, a w wielu agencjach rok 2027 był już w dużej części zakontraktowany w oparciu o długoterminowe programy motywacyjne. Podczas Walnego Zgromadzenia Członków SOIT rozmawialiśmy raczej o rozwoju rynku niż o jego stabilności. Dziś wiemy, jak szybko taka stabilność może się okazać pojęciem względnym.

Konflikt na Bliskim Wschodzie, zamykanie przestrzeni powietrznej i zawieszanie połączeń lotniczych uruchomiły efekt domina, który w ciągu kilkunastu dni dotknął także branżę MICE. W przypadku wyjazdów incentive problem często nie dotyczy samej destynacji. Wiele azjatyckich kierunków pozostaje bezpiecznych i gotowych na przyjęcie grup. Problem zaczyna się po drodze.

Destabilizacja kluczowych hubów przesiadkowych sprawia, że realizacja zaplanowanych projektów staje się logistycznie trudna, a czasem wręcz niemożliwa. Projekty przygotowywane miesiącami w kilka dni zaczynają wymagać całkowitej przebudowy – nowych tras, nowych budżetów i nowych scenariuszy.

W branży, w której większość usług kontraktuje się z dużym wyprzedzeniem, taka zmiana zawsze ma swoją cenę. Bilety lotnicze, rezerwacje hoteli, venue czy produkcja wydarzeń tworzą precyzyjny łańcuch logistyczny. Gdy jeden z jego elementów przestaje działać, konsekwencje odczuwa cały system.

Obecna sytuacja pokazuje też, jak bardzo branża MICE jest częścią globalnego ekosystemu. W tle każdego wyjazdu incentive znajdują się decyzje linii lotniczych, stabilność regionów świata, procedury ubezpieczeniowe i polityka międzynarodowa.

Dlatego tak ważna jest dziś współpraca całej branży. Bo turystyka biznesowa jest globalnym systemem naczyń połączonych. Dzisiejsza sytuacja przypomina, jak bardzo zależy on od stabilności transportu lotniczego i przewidywalności otoczenia geopolitycznego. A jednocześnie pokazuje coś jeszcze – że w naszej branży nawet najbardziej dopracowany plan musi zostawiać miejsce na nieprzewidywalność świata.



## LUDZIE

# Wspaniale jest być ojcem eventów

Dorastał w podkarpackim miasteczku, gdzie historia była bardziej namacalna niż perspektywy zawodowe.

Dziś odpowiada za realizację największych wydarzeń w Polsce. Droga **Sebastiana Oprządka** – prezesa agencji eventowej El Padre – to opowieść o konsekwencji i umiejętności podejmowania trafnych decyzji.

■ Już od pierwszych zdań rozmowy z Sebastianem widać, że nasz bohater żywo interesuje się otaczającym go światem: zarówno tym dzisiejszym, jak i tym dawnym. Na pierwszy ogień rzuca anegdotę historyczną, dotyczącą miejscowości, w której się urodził i wychował: Pilzna, choć nie tego w Czechach, ale na Podkarpaciu. – Pilzno było kiedyś ważnym przystankiem na szlaku handlowym prowadzącym na Węgry i Ukrainę – mówi Sebastian. – Dość powiedzieć, że już w XVI wieku funkcjonowało tam coś, co dziś moglibyśmy nazwać wodociągiem. Jak na tamte czasy to była rzecz wyjątkowa – dodaje. Nasz bohater, mający starszą siostrę i młodszego brata, jako środkowe dziecko miał w czasach dzieciństwa wiele swobody. W wolnym czasie lubił robić to, co przeciętny chłopiec w latach 80: grać w piłkę z kolegami, biegać czy jeździć na rowerze. W kwestii nauki, można powiedzieć, że był prymusem. Pasjonowała go w szczególności historia. Nic więc dziwnego, że już w podstawówce Sebastian mógł pochwalić się pierwszymi sukcesami w konkursach z tej dziedziny. Równoległe zdobywał doświadczenia znacznie bardziej praktyczne

niż szkolne konkursy. Rodzice Sebastiana byli rolnikami, prowadzącymi małe gospodarstwo, równocześnie prowadząc sklep. Dlatego gdy ten trochę podrośł, pomagał w rodzinnym biznesie. To tam po raz pierwszy zetknął się z ekonomią i mechaniką handlu. – Pomagając rodzicom nauczyłem się kilku prostych rzeczy: kontaktu z klientem, uprzejmości, rozmowy. A także tego, jak zachwalić towar, żeby ktoś zdecydował się go kupić – mówi ze śmiechem. – Może się to wydawać błahe, ale była to bardzo ważna, praktyczna szkoła życia. Właśnie tam zrozumiałem, że biznes, choć oczywiście jeszcze go tak nie nazywaliśmy, zaczyna się od relacji – tłumaczy.

## Licealny „Czar Par”

Będąc w liceum, Sebastian planował w przyszłości zostać prawnikiem. Był to zresztą jego cel jeszcze z czasów szkoły podstawowej. W pewnym momencie jednak nasz bohater zaczął wątpić, czy na pewno tego właśnie chce. – Zacząłem zadawać sobie pytania: „jak by to było musieć wydawać surowe wyroki?” albo „jak bronić osobę, która ewidentnie ►

## Sebastian Oprządek

**Zawodowo:** Magister po Akademii Ekonomicznej w Krakowie (Marketing). Absolwent studiów podyplomowych UW (Psychologia Zachowań Rynkowych). Współzałożyciel firmy Eskadra zajmującej się szkoleniami, marketingiem oraz eventami. W latach 2005–2009 Prezes Zarządu Grupy Eskadra. Od 2008 do chwili obecnej udziałowiec, Prezes Zarządu El Padre – Agencji Roku 2019, 2020, 2021, 2023 MP Power, w 2022 i 2023 Agencji Eventowej Roku Media i Marketing Polska. Współtwórca wielu kampanii i laureat nagród z zakresu marketingu: Złotej Strzały, Boomerangu, Golden Arrow, Złotych Spinaczy, MP Power oraz Globes Award. Członek założyciel Klubu Agencji Eventowych przy SAR, członek Jury konkursu KTR. Laureat statuetki MP Power Awards 2012 i 2018 w kategorii agencja eventowa. Laureat statuetki Osobowość Roku MICE Poland 2015 w kategorii Organizator. Współtwórca Białej Księgi Komunikacji Marketingowej w kategorii Eventy. Stały felietonista MICE Poland, Członek Rady Programowej Konkursu EVA MMP.

**Prywatnie:** Miłośnik sportu. Niegdyś trenował aikido, dziś jest miłośnikiem trekkingu górskiego oraz biegania. Uwielbia piec i gotować. Sam robi wino i nalewki.

jest winna jakiegoś czynu?” – mówi. – Ostatecznie więc zrezygnowałem ze swoich planów, bądź co bądź, wieloletnich planów i zmieniłem klasę z humanistycznej na matematyczną – uważa. Matematyka, jak przyznaje, była jego drugim konikiem. Dawała mu poczucie sprawczości, bo jest konkretna: „rozwiązujesz zadanie i masz wynik”. Jeszcze w czasie liceum u Sebastiana zaczęła ujawniać się naturalna potrzeba organizowania ludzi wokół wspólnego celu. W tym czasie współtworzył m.in. gazetę szkolną, którą założył wraz z trzema innymi osobami. Odpowiadali oni za cały proces: od zbierania materiałów, po sprzedaż. Dochód przeznaczano co roku na nagrody dla najlepszych nauczycieli wybieranych przez uczniów. Niedługo później nasz bohater miał również okazję nieco zasmakować organizacji wydarzeń. – Moim pierwszym eventem z prawdziwego zdarzenia był sztab Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Organizowaliśmy wtedy zbiórki na ulicach, koncert lokalnego zespołu rockowego i dyskotekę. Sami wypożyczaliśmy potrzebny do tego sprzęt z domu kultury – mówi z uśmiechem. Drugim eventem Sebastiana była studniówka, inspirowana telewizyjnym show „Czar Par”, który w latach 90 święcił triumfy w polskiej telewizji. Podczas tego wydarzenia nasz bohater pełnił rolę konferansjera i to wówczas coś w nim przeskoczyło. – To był moment, kiedy poczułem, że projektowanie eventów i ich realizacja naprawdę mnie wciągają – przyznaje.

## Warto próbować

Sebastian, podobnie jak znaczna część jego kolegów, po skończeniu liceum postanowił wyjechać na studia do Krakowa. Sebastian zdecydował się na naukę na Uniwersytecie Ekonomicznym. – Kierunek, który wybrałem, a więc marketing i zarządzanie, był wówczas bardzo modny – mówi. – W zasadzie decyzję, by go studiować, mogę nazwać pewnym „symptodem lat 90”. Naukę na uczelni zaczynałem w 1995 roku i był to czas, gdy właśnie takie kierunki jak marketing czy ekonomia dawały większe możliwości i szansę na lepsze jutro – tłumaczy. Dla Sebastiana studia nie miały jednak służyć wyłącznie uzyskaniu dyplomu, ale przede wszystkim praktycznemu rozwojowi. Mimo nauki starał się efektywnie wykorzystać czas, grał w koszykówkę i brydża. W pewnym momencie stwierdził więc, że ma możliwości i ambicje na więcej. – Pod koniec pierwszego roku wstąpiłem do AIESEC i to była decyzja, która w ogromnym stopniu wpłynęła na moją przyszłość – mówi. – To było i wciąż jest stowarzyszenie, które daje studentom możliwość odbycia stażu czy wkręcenia się w wiele ciekawych środowisk, także branżowych. Również ja dzięki niemu wiele zyskałem – tłumaczy.

## Eventowa eskadra

Będąc na drugim roku Sebastian po raz pierwszy miał okazję zaangażować się w duży projekt, właśnie dzięki AIESEC. Wraz z grupą znajomych podjął się organizacji konferencji „Medium – Public Relations w Polsce” w hotelu Kasprowy w Zakopanem – przedsięwzięcia zdecydowanie wykraczającego poza standardowe inicjatywy studenckie. – Było to ogromne wydarzenie, łącznie na kilkaset osób. Od zera pozyskiwaliśmy wykładowców, patronów medialnych, sponsorów sprzętu i napojów – wspomina Sebastian. – Proces rejestracji uczestników odbywał się głównie faksem, bo poczta elektroniczna dopiero zaczynała funkcjonować – dodaje ze śmiechem. Konferencja została zaprojektowana w formule znanej dziś dobrze w branży MICE: część merytoryczna w ciągu dnia i rozbudowany program wieczorny. – Był spektakl teatralny i wydarzenia integracyjne. W praktyce to był już pełnoprawny, kilkudniowy event – mówi. Sukces projektu doprowadził do decyzji, która dla wielu

studentów byłaby zapewne zbyt ryzykowna. – Skoro potrafiliśmy zorganizować taką konferencję, uznaliśmy, że możemy robić kolejne, już komercyjne, kilka razy w roku – mówi Sebastian. – Dobrze nam się wspólnie pracowało, wspólnie też spędzaliśmy ze sobą czas prywatnie i imprezowaliśmy, dlatego postanowiliśmy wystartować ze swoim biznesem – tłumaczy. Tak powstała firma Eskadra. Jak mówi Sebastian, ta nazwa symbolizowała dynamikę, ale jednocześnie precyzję: jak w przypadku eskadry samolotów. Firma powstała jak na polskie lata 90 i studentów przystało: na szybko, praktycznie bez finansowania i zaplecza kapitałowego. – Każdy jako wkład wniósł swój komputer, a my pracowaliśmy z akademikami czy wynajętych pokoi w wieloosobowych mieszkaniach – śmieje się Sebastian. – Przez pierwsze miesiące nikt z nas nie pobierał też wynagrodzenia. Wówczas, oprócz szóstki współników, zatrudnialiśmy jeszcze 4–5 osób – dodaje. Początkowo zespół Eskadry realizował przede wszystkim konferencje, w których brało udział nierzadko po 200–400 osób. – Jednym z pierwszych eventów, jakie zrobiliśmy prywatnie, była konferencja dla sekretarek, kolejne dotyczyły badań rynku, reklamy, Public Relations – mówi Sebastian. Później doszły także szkolenia dla firm, a nasz bohater zaczął być coraz bardziej pochłonięty przez pracę. Do tego stopnia, że po drugim roku studiów zdecydował się zmienić tok nauczania na zaoczny.

## Z misją do Warszawy

Po pięciu latach funkcjonowania Eskadry Sebastian Oprządek został dyrektorem zarządzającym i dyrektorem działu obsługi klienta. W międzyczasie firma znacznie rozszerzyła swój zakres funkcjonowania. – Nasz model biznesowy szybko ewoluował i obok eventów chcieliśmy też rozwijać działania public relations, tworząc grupę komunikacyjną zdolną kompleksowo obsługiwać klientów. Ambicją było budowanie pełnego ekosystemu usług komunikacyjnych – mówi Sebastian. Dlatego też w 2005 roku nasz bohater stanął już na czele nowej organizacji, Grupy Eskadra, stając się prezesem jej zarządu. Rok później spółka otworzyła biuro w Warszawie. Tam bowiem swoje siedziby miały wielkie firmy, a to one były najczęściej ich klientami. Mimo otworzenia biura w stolicy, Sebastian do dziś związany jest mocno z Małopolską, bowiem nawet po 20 latach od tego wydarzenia, wciąż mieszka pod Krakowem i dzieli swój tydzień na część krakowską i warszawską. Wkrótce po otwarciu nowego biura powstała firma-córka: Eskadra Events, wyspecjalizowana w organizacji wydarzeń. Dynamiczny rozwój firmy, jak to często bywa, najpierw przyczynił się do dużego wzrostu, jednak później ujawnił napięcia między jej właścicielami. Na przełomie 2009 i 2010 roku Sebastian Oprządek zasiadał w zarządzie kilku firm należących do grupy, jednak od pewnego czasu dwie z nich: Eskadra Events i Eskadra Advertising, zaczęły ze sobą mocno konkurować. – Z czasem nasze cele zaczęły się rozjeżdżać – przyznaje nasz bohater. – Któregoś dnia doszedłem do wniosku, że tak dalej być nie może. Wówczas z największym udziałowcem Eskadra Advertising wymieniliśmy się udziałami – oddając te w Eskadre Advertising i Grupie Eskadra, a przejmując udziały w spółce Eskadra Events. W ten sposób powstała niezależna agencja eventowa – opowiada. W praktyce ten krok oznaczał rozpoczęcie kolejnego etapu. Już z większym doświadczeniem, ale również większą odpowiedzialnością.

## El Padre, czyli ojciec

Gdy w 2010 roku Eskadra Events stała się niezależną firmą, Sebastian wraz ze współnikami postanowił, że konieczna jest zmiana nazwy, i wybrali tę, która polskiej branży spotkać znana jest dziś doskonale. – Ostatecznie nazwaliśmy firmę

El Padre, co po hiszpańsku znaczy ojciec – mówi Sebastian. – Ta nazwa jest symboliczna, bowiem w tamtym czasie wszyscy udziałowcy byli już szczęśliwymi ojcami, ja nawet podwójnie, a z drugiej strony, ta nazwa podkreślała nasz stosunek do realizacji – tłumaczy. I faktycznie, dla Sebastiana eventy są jak małe dzieci. Kiedyś starał się być na każdym z nich i samemu pilnować, czy wszystko jest dopięte na ostatni guzik. Dziś, gdy jest to niemożliwe ze względów organizacyjnych, tak czy siak jest na dużej części z nich. – Jednym z pierwszych naszych dużych projektów, już jako El Padre, było dziesięciolecie Deutsche Banku w Polsce, organizowane w Teatrze Polskim. Program obejmował zagranicznych artystów, rozbudowaną scenografię i kilkuset uczestników – wspomina Sebastian. Na naprawdę wielkie eventy Sebastian z zespołem El Padre musieli jeszcze poczekać kilka lat, do połowy drugiej dekady XXI wieku. Wówczas firma rozpoczęła współpracę z Orlenem. – Trafiłmy na umowę ramową i zaczęliśmy organizować bardzo duże wydarzenia – mówi Sebastian. – Dni Chemika i Orlen Olimpiada stały się projektami o wielomilionowych budżetach, obejmującymi koncerty, pikniki, wydarzenia sportowe i transmisje meczów dla tysięcy pracowników i dziesiątek tysięcy mieszkańców Płocka i okolic. Skala operacyjna wymagała zupełnie nowego podejścia do planowania, bezpieczeństwa i koordynacji zespołów produkcyjnych – mówi. Kolejnym etapem były wydarzenia międzynarodowe. Konferencja OBWE w Łodzi w 2022 roku zgromadziła ministrów spraw zagranicznych kilkudziesięciu państw, a Internet Governance Forum 2021 stało się przedsięwzięciem o globalnym zasięgu. – Kilka tysięcy uczestników na miejscu, ponad dziesięć tysięcy online, równoległe panele, tłumaczenia i zabezpieczenia na poziomie ONZ – wylicza Sebastian. – Może to zabrzmieć nieskromnie, ale po zorganizowaniu kilku takich wydarzeń po prostu wiesz, że *sky is the limit* – mówi.

### Warto się uczyć nawzajem od siebie

Sukcesy ubiegłej dekady sprawiły, że Sebastian Oprządek stał się znany w polskiej branży spotkań. Nasz bohater został nagrodzony m.in. tytułami w konkursach Osobowość Roku MICE Poland oraz MP Power Awards. Sama firma El Padre była zaś kilkakrotnie Agencją Roku MP Power oraz Agencją Eventową Roku Media i Marketing Polska. Na ten wynik przyczyniła się jednak nie tylko działalność operacyjna, ale również uczestnictwo w życiu branży. Gdy w 2012 roku padł pomysł stworzenia Klubu Agencji Eventowych przy Stowarzyszeniu Komunikacji Marketingowej SAR, Sebastian od razu postanowił się zaangażować. – Byłem jako przedstawiciel El Padre, wśród siedmiu członków założycieli tego klubu i do dziś jesteśmy jako El Padre jedynym, który z grona założycieli nadal istnieje i tam pozostał – mówi. – Myślę, że to jest ważne, aby branża miała silne stowarzyszenia i świadomość samej siebie, bowiem wtedy możemy też uczyć pozostałych uczestników rynku, jak współpracować oraz umacniać swoją pozycję – tłumaczy. Dobrym przykładem takich działań jest opublikowana Biała Księga Komunikacji Marketingowej w kategorii Eventy, której współtwórcą był Sebastian. – To była kampania, która miała promować wysokie standardy i dobre praktyki w branży komunikacji marketingowej oraz uświadomić np. organizatorów przetargów, aby traktowali agencje startujące uczciwie. Wystarczy chociażby zaprosić 5 najlepszych agencji, a nie 20, i od każdej oczekiwać przygotowania pełnego projektu bezkosztowo już na etapie przetargu – wyjaśnia. – Takie działania sprawiają, że z jednej strony my jesteśmy traktowani poważnie, a z drugiej możemy też traktować poważnie naszych partnerów – zaznacza.



### Na szczyty i rubieże północy

Sebastian to zdecydowanie osoba aktywna: zarówno w pracy jak i po niej. Jak sam mówi, gdy ma wolne, traktuje sport i podróże jako sposób na zachowanie równowagi wobec działalności w wymagającej branży eventowej. Jego codzienność wypełnia przede wszystkim bieganie – ma na koncie kilka ukończonych maratonów – a także jazda na rowerze i pływanie. Od kilku lat zakochany jest także w trekkingu górskim, na który, gdy ma urlop, wybiera się zazwyczaj z przyjaciółmi. W ramach tych wypraw zdobywają wymagające szczyty w różnych częściach świata; jedną z bardziej ambitnych była niedawna wyprawa w Himalaje. – Weszliśmy na Mera Peak, najwyższy szczyt trekkingowy w Himalajach, niewymagający wspinaczki – mówi z dumą. Jakis czas temu Sebastian odwiedził też Svalbard, by przemierzyć wyspę. – Ze względu na tamtejszą liczną populację niedźwiedzi polarnych, poza największym miastem, należy się tam poruszać z bronią – mówi. – Było to dla mnie niezwykle doświadczenie, zwłaszcza że wyprawa nam się nieco przedłużyła i spaliliśmy dodatkową noc na lodowcu wiedząc, że w każdej chwili możemy zostać dostrzeżeni przez drapieżnika. A to wymagałoby natychmiastowej reakcji – dodaje. Gdy jednak Sebastian ma trochę mniej czasu, lubi spędzać czas po prostu w swoim domu. Jak sam przyznaje, przepada za oglądaniem meczów koszykówki oraz za gotowaniem. – Uwielbiam piec wszelkiego rodzaju ciasta i eksperymentować z nowymi potrawami – mówi. – Robię też swoje własne przetwory, nalewki czy niekiedy także wino – wymienia. Oprócz tego, do dziś jego ogromną pasją, podobnie jak w dzieciństwie, są historia i geografia. – Uwielbiam czytać książki na temat różnych regionów świata, reportaże, bo wiem, że mają one bezpośredni wpływ na to, co dzieje się dzisiaj, a to również, zwłaszcza w kontekście geopolitycznym, niezwykle mnie ciekawi – mówi. – Choć oczywiście czytam też inne tytuły. Ostatnio miałem okazję przeczytać książkę Adama Bieleckiego, znanego polskiego himalaisty – dodaje z uśmiechem. Sebastian zapytany, co w życiu ceni, odpowiada, że przede wszystkim ludzi, którzy go otaczają, oraz optymistyczne podejście do życia. – Jeśli wiesz, że jest w życiu coś, co poszło nie po twojej myśli, zawsze możesz to zmienić – mówi. – Nie ma co się zajmować przeszłością. Warto skupić się na tym, co jest tu i teraz, bo tylko na to mamy realny wpływ – dodaje.

**OSKAR MAJKRZAK**

„Uwielbiam piec wszelkiego rodzaju ciasta i eksperymentować z nowymi potrawami. Robię też swoje własne przetwory, nalewki czy niekiedy także wino”.



## ROZMOWA

# Zrównoważony event to strategiczna inwestycja

„Zielone wydarzenia” nie zawsze są opłacalne w krótkoterminowej perspektywie finansowej. Ich efekt obejmuje jednak również inne elementy, w tym budowę reputacji, a ta często wpływa na długofalowy sukces – mówi **Joanna Gorczyca**, dyrektorka biura zrównoważonego rozwoju PZU.



■ **Zanim objęłaś funkcję dyrektorki biura zrównoważonego rozwoju w PZU, przez lata zajmowałaś się organizacją eventów. Jakie wydarzenia realizowałaś przede wszystkim?**

Przeróżne, nie wskażę tutaj jednego rodzaju. Organizowałam zarówno kameralne spotkania dla kilku osób, jak i duże, ogólnopolskie wydarzenia na kilkaset uczestników. Były projekty zamknięte, z udziałem wąskiego grona menadżerów, oraz takie, w których uczestniczyły osoby publiczne, rozpoznawalne i opiniotwórcze. Te wydarzenia różniły się skalą, budżetem i poziomem złożoności, ale łączyło je jedno – konieczność precyzyjnego zarządzania oczekiwaniami. Event to zawsze miejsce, w którym spotykają się interesy

biznesowe, emocje i ambicje wielu stron. To środowisko intensywne: obok satysfakcji pojawiają się napięcia, presja czasu i konieczność podejmowania decyzji przy niepełnych danych.

**Gdybyś miała wskazać projekty, które dawały Ci najwięcej satysfakcji, co by to było?**

Z przyjemnością pracowałam przy wydarzeniach towarzyszących maratonom i półmaratonom oraz przy eventach dla top managementu PZU. To dwa różne światy – z jednej strony masowe wydarzenia sportowe, z drugiej spotkania strategiczne kadry zarządzającej – ale w obu przypadkach kluczowa była jakość i personalizacja doświadczenia uczestnika. Wydarzenia dla menedżerów wymagały dyskrecji, dopracowanej logistyki i treści o wysokiej wartości merytorycznej. Z kolei projekty biegowe miały silny komponent emocjonalny i społeczny. Wspólnym mianownikiem było poszukiwanie elementu niestandardowego – czegoś, czego wcześniej nie realizowaliśmy. To podnosiło ryzyko operacyjne, ale też budowało przewagę jakościową i sprawiało, że wydarzenie zapadało w pamięć.

**Właśnie, jeśli już mówimy o poszukiwaniu. Co Twoim zdaniem jest kluczowe na etapie planowania eventu?**

Fundamentem jest organizacja „pod linijkę”: harmonogram, logistyka, brak opóźnień, precyzyjnie zdefiniowane zakresy odpowiedzialności. To moim zdaniem warunek brzegowy, a nie wartość dodana. Dopiero na tej bazie można budować elementy kreatywne. Największą satysfakcją dawały mi zawsze te projekty, w których udawało się wdrożyć coś nowego, mimo ograniczeń. Przykładem jest nagranie „Snu o Warszawie” Czesława Niemena w wykonaniu śpiewaków operowych, w czasie pandemii – z wykorzystaniem łączy elektronicznych. Miał to być hymn startowy Maratonu Warszawskiego – wykonany przez śpiewaków operowych łączących się z różnych miejsc, bez prób stacjonarnych. To był projekt wymagający koordynacji technologicznej, artystycznej i logistycznej. Kiedy utwór wybrzmiał, to był fantastyczny moment.

**Miałaś okazję organizować eventy w wielu przestrzeniach – również tych nietypowych. Jaką rolę odgrywały one w projektach korporacyjnych?**

Sporo wydarzeń realizowaliśmy w miejscach kultury. Organizowaliśmy eventy m.in. w przestrzeniach Muzeum Narodowego w Krakowie i w Warszawie. To lokalizacje, które nadają wydarzeniu kontekst i podnoszą jego rangę. Event

osadzone w instytucji kultury przestaje być wyłącznie narzędziem komunikacji korporacyjnej – staje się doświadczeniem osadzonym w szerszej narracji o sztuce i dziedzictwie. Przy otwarciu Galerii Sztuki Polskiej XIX wieku w krakowskich Sukiennicach wykorzystaliśmy elementy rozszerzonej rzeczywistości oraz zaangażowaliśmy znane postaci do oprowadzania po ekspozycji. To wymagało ścisłej współpracy z instytucją i zrozumienia jej misji. W takich projektach istotne jest, by partnerstwo nie było wyłącznie formalne, lecz wносиło realną wartość zarówno dla marki, jak i dla odbiorców kultury.

### A co z większymi eventami? Korzystałaś wówczas z pomocy agencji eventowych?

Oczywiście, korzystaliśmy z ich wsparcia systematycznie, zwłaszcza przy większych realizacjach. Ceniłam profesjonalizm i partnerskie podejście – zdolność do zrozumienia potrzeb zamawiającego oraz gotowość do pracy w warunkach presji czasu. Wybierając partnerów, analizowaliśmy doświadczenie, portfolio, sposób myślenia koncepcyjnego i jakość proponowanych rozwiązań. Koszt był ważnym kryterium, ale nie decydującym. W praktyce często pojawiały się zmiany wprowadzane na końcowym etapie: korekty scenariusza, przesunięcia godzin, modyfikacje zakresu. W takich sytuacjach kluczowa była elastyczność i transparentna komunikacja. Po zakończeniu projektu równie istotne było rzetelne rozliczenie i wspólna ewaluacja – rozmowa o tym, co zadziałało, a co wymaga poprawy.

### Spójrzmy teraz na tę kwestię z drugiej strony – czego nie byłabyś w stanie zaakceptować w takiej współpracy?

Braku profesjonalizmu, nieuczciwości i braku informacji o istotnych zmianach. W eventach problemy są nieuniknione – pytanie nie brzmi „czy”, ale „kiedy” się pojawiają. Jeśli partner komunikuje trudności na bieżąco, można wspólnie wypracować rozwiązanie, nawet jeśli oznacza ono kompromis. Brak komunikacji podważa zaufanie i zwiększa ryzyko operacyjne. W projektach o dużej skali może się to przełożyć na realne straty wizerunkowe i finansowe.

### W trakcie swojej dotychczasowej kariery miałaś okazję zorganizować wiele wydarzeń. Które projekty najmocniej zapisały się w Twojej pamięci?

Wspomniane już otwarcie Galerii Sztuki Polskiej XIX wieku w Sukiennicach, cykl zimowych wydarzeń z GOPR pod hasłem „Bezpieczna Zima” oraz eventy biegowe z Fundacją Maraton Warszawski. W przypadku projektów z GOPR chodziło o promocję bezpiecznych zachowań na stokach – czyli połączenie komunikacji marki z edukacją społeczną. Z kolei wydarzenia biegowe budowały wspólnotę wokół aktywności fizycznej i konsekwencji w działaniu. Te projekty pokazały, że event może być narzędziem nie tylko marketingowym, ale również społecznym – wpływającym na postawy i zachowania uczestników.

### Dzisiaj odpowiadasz w PZU już za nieco inny aspekt – zrównoważony rozwój. W jaki sposób ta kwestia łączy się z eventami w codziennym funkcjonowaniu firmy?

Zrównoważony rozwój to odpowiedzialne zarządzanie kapitałem społecznym i środowiskowym. Eventy są silnie osadzone w obu tych obszarach – angażują ludzi, wykorzystują zasoby, wpływają na lokalne społeczności. Odpowiedzialność zaczyna się na etapie wyboru dostawcy: czy korzy-

stamy z lokalnych firm, czy dbamy o przejrzystość łańcucha dostaw, czy warunki współpracy są uczciwe. To również pytanie o skalę i sens przedsięwzięcia – czy budujemy wartość w danym środowisku, czy jedynie konsumujemy zasoby. Wydarzenie może być nośnikiem pozytywnego wpływu, ale równie dobrze może generować koszty społeczne i środowiskowe, które pozostają poza bilansem finansowym.

### To tworzy zapewne masę nowych kryteriów, które event musi spełnić. Jakie są dziś największe wyzwania dla organizatora w tym kontekście?

Największym wyzwaniem jest balans między kosztem a jakością. Wydarzenia projektowane w sposób odpowiedzialny – oparte na lokalnych zasobach, z policzonym wpływem środowiskowym – są często droższe niż standardowe realizacje korzystające z najtańszych komponentów, niekiedy prowadzonych z drugiego końca świata. Zorganizowanie wysokiej jakości eventu w oparciu o lokalny kontent wymaga większego zaangażowania i często wyższego budżetu. Jednocześnie rośnie presja na spójność strategii. Firmy deklaruje odpowiedzialność społeczną, muszą ją potwierdzać w praktyce, także w obszarze eventów. Niespójność jest szybko wychwytywana przez rynek i może osłabić wiarygodność marki.

### Pytanie na koniec – krótko i zwięźle: czy zrównoważone eventy się w ogóle opłacają?

Trudno odpowiedzieć na to pytanie jednoznacznie. Nie zawsze są one opłacalne w krótkiej perspektywie finansowej. Koszty wykonawcze bywają wyższe, a zwrot nie jest natychmiastowy. Jednak w dalszym horyzoncie wartość obejmuje nie tylko wynik finansowy, ale również reputację, lojalność interesariuszy i spójność strategiczną. Uważam, że rozsądnym kierunkiem jest organizowanie mniejszej liczby wydarzeń, ale o wyższej jakości i z jasno określonym wpływem. To oznacza większą uważność na człowieka i środowisko oraz odejście od podejścia ilościowego. W perspektywie kilku lat rynek prawdopodobnie zweryfikuje, które modele organizacji wydarzeń są trwale i rzeczywiście budują przewagę konkurencyjną. **OSKAR MAJKRZAK**

### Joanna Gorczyca

**Zawodowo:** Absolwentka filologii polskiej na Uniwersytecie Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie i Uniwersytecie Warszawskim. Swoją karierę rozpoczynała w Decor Publiedcor, gdzie doszła do stanowiska menadżerki biura handlowego. Od 2007 związana z PZU, gdzie przez ponad 13 lat związana była z Działem Prewencji i CSR, ostatecznie zostając jego dyrektorką. W tym czasie organizowała dla PZU wydarzenia zarówno korporacyjne, jak i konsumenne. Od 2021 roku związana z Biurem Zrównoważonego Rozwoju PZU jako jego dyrektorka. Przewodnicząca Grupy ds. zrównoważonego finansowania w Polskiej Izbie Ubezpieczeń, a także członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Chapter Zero Poland – polskiej odłogi międzynarodowej inicjatywy Climate Governance powołanej przez World Economic Forum.



# Materiał partnera



## Sprzedajemy momenty, które ludzie zapamiętują

Nie sprzedajemy przestrzeni na wydarzenia. Event to nie tylko wydarzenie. To doświadczenie, które musi opowiedzieć historię marki i zostać w pamięci ludzi – mówi Przemysław Koniecznyński, General Manager Highline Warsaw.



■ **Highline Warsaw w krótkim czasie stało się jednym z najbardziej rozpoznawalnych miejsc eventowych w Polsce. Co dziś stanowi jego największą przewagę konkurencyjną na rynku MICE?**

Highline Warsaw jest połączeniem spektakularnej lokalizacji z bardzo świadomie zaprojektowanym doświadczeniem. Nie jesteśmy wyłącznie przestrzenią do wynajęcia – jesteśmy sceną dla emocji marek. Wysokość, panorama miasta i architektura budują naturalny efekt „wow”, ale to dopiero punkt wyjścia. Kluczowe są operacyjna precyzja, elastyczność zespołu oraz zdolność do realizacji bardzo złożonych koncepcji eventowych w formule premium. Bardzo często mówimy klientom: „nie wynajmujecie przestrzeni – budujemy razem scenariusz wydarzenia”. I to jest różnica.

**Jak zmieniły się oczekiwania organizatorów wydarzeń w ostatnich latach i w jaki sposób Highline Warsaw dostosowuje do nich swoją ofertę?**

Organizatorzy oczekują dziś przede wszystkim mierzalności efektów oraz doświadczeń, które realnie angażują uczestników. Wydarzenia muszą generować wartość biznesową, czy to w postaci leadów, wzmocnienia employer brandingu czy premiery produktu.

Odpowiadamy na to poprzez większą personalizację projektów, integrację nowoczesnych technologii, elastyczne scenariusze przestrzeni oraz ścisłą współpracę z agencjami kreatywnymi już na etapie koncepcji. Coraz częściej jesteśmy partnerem strategicznym, a nie tylko operacyjnym.

**Które segmenty rynku MICE są obecnie dla Państwa kluczowe, korporacyjne konferencje, premiery marek, wydarzenia premium czy może eventy międzynarodowe?**

Najsilniejszym segmentem są wydarzenia korporacyjne premium oraz premiery marek, szczególnie z branży technologicznej, finansowej i luksusowej. Rosnącym obszarem są również eventy międzynarodowe, zwłaszcza te, które szukają lokalizacji wyróżniającą się na tle standardowych centrów konferencyjnych. Nie konkurujemy skalą, ale jakością doświadczenia i unikalnością.

**W jaki sposób położenie w sercu Warszawy oraz unikalna przestrzeń na wysokości ponad 200 metrów wpływają na doświadczenie uczestników wydarzeń?** Lokalizacja w centrum zapewnia logistyczną wygodę, natomiast wysokość całkowicie redefiniuje percepcję.

cję wydarzenia. Uczestnicy wychodzą poza codzienny kontekst biura czy hotelowej sali konferencyjnej. To buduje emocję ekskluzywności i wyjątkowości.

W praktyce oznacza to większe zaangażowanie, lepsze zapamiętanie marki i większą skłonność do dzielenia się doświadczeniem w mediach społecznościowych, co dziś ma ogromne znaczenie marketingowe.

### **Czy obserwują Państwo wzrost zapytań z rynków zagranicznych? Jak wygląda strategia przyciągania międzynarodowych klientów MICE?**

Tak, szczególnie z Europy Zachodniej i regionu CEE. Nasza strategia opiera się na trzech filarach: współpracy z międzynarodowymi agencjami eventowymi, obecności w branżowych sieciach oraz budowaniu wizerunku Warszawy jako dynamicznej, nowoczesnej destynacji biznesowej. Kluczowe jest pokazanie, że Polska oferuje jakość porównywalną, a czasem i wyższą z rynkami Europy Zachodniej przy zachowaniu konkurencyjnej struktury kosztów.

### **Jakie inwestycje lub nowe projekty planujecie w najbliższych latach w kontekście rozwoju oferty eventowej?**

Koncentrujemy się na dalszym rozwoju technologii eventowych, rozbudowie infrastruktury multimedialnej oraz zwiększeniu możliwości personalizacji przestrzeni. Analizujemy również nowe formaty wydarzeń hybrydowych i immersyjnych, które łączą świat offline z cyfrowym.

Naszym celem jest utrzymanie pozycji najbardziej innowacyjnej przestrzeni eventowej w Polsce.

### **W jaki sposób technologia i digital experience wpływają na projektowanie wydarzeń w Highline Warsaw?**

Technologia nie jest dodatkiem, jest integralną częścią scenariusza wydarzenia. Zaawansowane systemy AV, projekcje, scenografia multimedialna czy transmisje live pozwalają projektować eventy jako pełnoprawne doświadczenia narracyjne.

Coraz częściej pracujemy w formule współtworzenia, razem z klientem i agencją budujemy storytelling oparty na przestrzeni i panoramie miasta.

### **Jak Highline Warsaw rozwija ofertę wydarzeń zrównoważonych (ESG, zero waste, odpowiedzialny catering)? Jakie działania są już wdrożone?**

Zrównoważony rozwój przestaje być trendem, staje się standardem. Wdrażamy rozwiązania ograniczające zużycie energii, optymalizujemy logistykę dostaw, współpracujemy z partnerami oferującymi odpowiedzialny catering i redukujemy odpady.

Coraz więcej klientów uwzględnia kryteria ESG w briefach przetargowych, dlatego traktujemy ten obszar jako element naszej przewagi konkurencyjnej.

### **Jak budują Państwo relacje z agencjami eventowymi oraz kluczowymi klientami korporacyjnymi?**

#### **Czy stawiacie na długofalowe partnerstwa?**

Zdecydowanie tak. W naszej strategii kluczowe są relacje oparte na zaufaniu i przewidywalności operacyjnej. Agencje cenią nas za transparentność, szybkość reakcji i elastyczność. W praktyce oznacza to, że wielu klientów wraca z kolejnymi projektami, a my możemy lepiej rozumieć ich potrzeby i cele biznesowe.

### **Gdyby miał Pan wskazać jeden element, który sprawia, że event w Highline Warsaw zostaje w pamięci uczestników na długo, co by to było?**

Moment wejścia do przestrzeni i pierwsze spojrzenie na panoramę miasta. To chwila, w której uczestnik przestaje być tylko gościem wydarzenia, a zaczyna być częścią doświadczenia. A w świecie MICE emocja jest walutą o najwyższej wartości.

### **W jaki sposób projektują Państwo customer journey organizatora oraz uczestnika wydarzenia, od pierwszego zapytania po post-event engagement?**

Wydarzenie zaczyna się dużo wcześniej niż w dniu eventu. Dla nas customer journey zaczyna się już w momencie pierwszego zapytania. Staramy się bardzo szybko zrozumieć cel biznesowy klienta, czy chodzi o premierę produktu, integrację zespołu czy budowanie relacji z partnerami.

Na tej podstawie wspólnie z organizatorem i agencją projektujemy scenariusz wydarzenia. Myślimy nie tylko o logistyce, ale o całym doświadczeniu uczestnika: od momentu wejścia do przestrzeni, przez dramaturgię programu, aż po moment, kiedy goście wychodzą z wydarzenia.

Coraz większą rolę odgrywa również etap post-eventowy, analiza efektów, materiały wideo, komunikacja w mediach społecznościowych czy dalsza aktywizacja uczestników. Event nie kończy się w chwili, gdy gasną światła.

### **W jaki sposób integrują Państwo elementy immersive experience i storytellingu z komercyjnymi celami klientów (lead generation, employer branding, product launch)?**

Najważniejsze jest to, aby doświadczenie było nie tylko efektowne, ale miało sens strategiczny. Immersyjność i storytelling muszą wspierać cel biznesowy wydarzenia.

Jeśli mówimy o premierze produktu, przestrzeń i scenografia budują narrację wokół marki i jej wartości. W przypadku employer branding kluczowe jest stworzenie atmosfery, która pokazuje kulturę organizacji i angażuje pracowników.

W Highline Warsaw ogromną rolę odgrywa sama przestrzeń, panorama miasta naturalnie buduje emocje i poczucie wyjątkowości. A emocje są najlepszym nośnikiem przekazu marki.

### **Dziękuję za rozmowę.**

### **Przemysław Koniecznyński**

**Zawodowo:** doświadczony manager branży hotelarskiej i turystycznej, specjalizujący się w strategicznym zarządzaniu projektami o wysokim stopniu złożoności. Swoją karierę rozwijał w międzynarodowych strukturach takich jak Hilton, Accor oraz Radisson Hotel Group, a także w projektach butikowych i typu pre-opening, odpowiadając za kompleksowe przygotowanie obiektów do otwarcia, implementację standardów operacyjnych oraz budowę efektywnych zespołów od podstaw.

Obecnie pełni funkcję General Managera Magnicity w Warszawie, gdzie odpowiada za rozwój projektu Highline Warsaw zlokalizowanego w Varso Tower – najwyższym budynku Unii Europejskiej.



# PANORAMA – jeden kierunek dla eventów

## Hotel Panorama & Posiadłość Zbiroża



PANORAMA to wyjątkowa przestrzeń eventowa położona niedaleko Warszawy, łącząca komfort hotelu konferencyjnego z rozległym terenem plenerowym. Kompleks tworzą dwa uzupełniające się obiekty: Hotel Panorama w Mszczonowie oraz oddalona o zaledwie 6 km Posiadłość Zbiroża. Dzięki temu organizatorzy mogą swobodnie planować wydarzenia zarówno w eleganckich wnętrzach hotelowych, jak i w malowniczej przestrzeni zielonej.

Hotel Panorama oferuje wygodną bazę noclegową, restaurację oraz profesjonalne zaplecze umożliwiające organizację szkoleń, spotkań biznesowych czy warsztatów. Dodatkowym atutem obiektu jest klimatyczna chata góralska, która doskonale sprawdza się podczas wieczornych spotkań integracyjnych, kolacji tematycznych oraz mniej formalnych wydarzeń. Zaledwie kilka kilometrów od hotelu znajduje się Posiadłość Zbiroża – rozległy, 14-hektarowy teren zaprojektowany z myślą o organizacji wydarzeń plenerowych. Na miejscu znajduje się rustykalna karczma z salami biesiadnymi,

wiaty grillowe oraz otwarty teren zielony na pikniki firmowe, festyny, targi, a nawet koncerty. Ważnym elementem obiektu jest również profesjonalne miasteczko integracyjne TeamStrefa, które umożliwia organizację różnorodnych aktywności team-buildingowych oraz programów dla dużych grup.

Połączenie obu lokalizacji daje organizatorom dużą elastyczność w planowaniu wydarzeń. Część biznesowa może odbywać się w komfortowych salach hotelowych, natomiast integracja, kolacja grillowa lub piknik firmowy w naturalnej przestrzeni Posiadłości Zbiroża.

Dużym atutem PANORAMY jest także jej położenie w centralnej Polsce, z dogodnym dojazdem z różnych regionów kraju. W pobliżu znajdują się popularne atrakcje, takie jak Suntago Wodny Świat, Deepspot, Driveland oraz Termy Mszczonów. Dzięki temu okolica jest interesująca dla Gości, którzy chcą połączyć komfortowy pobyt z aktywnym wypoczynkiem i ciekawymi formami spędzania wolnego czasu.



### MOŻLIWOŚCI KONFERENCYJNE:

Hotel Panorama oferuje funkcjonalne zaplecze konferencyjne umożliwiające organizację różnorodnych wydarzeń biznesowych – od kameralnych spotkań zarządu i szkoleń, przez warsztaty oraz prezentacje produktowe, aż po większe konferencje i eventy firmowe.



Do dyspozycji organizatorów oddane są sale konferencyjne o zróżnicowanej powierzchni, które można dopasować do charakteru spotkania oraz liczby uczestników. Łączna powierzchnia konferencyjna wynosi ponad 1000 m<sup>2</sup>, a zastosowany system ścian przesuwanych pozwala na elastyczne łączenie przestrzeni i dopasowanie układu sal do potrzeb wydarzenia. Wszystkie sale wyposażone są w nowoczesny sprzęt multimedialny oraz szybkie łącze internetowe, zapewniające komfortową realizację spotkań biznesowych. Infrastruktura obiektu pozwala również na organizację

eventów motoryzacyjnych, premier samochodowych oraz prezentacji pojazdów, w tym wprowadzenie samochodu bezpośrednio do sali konferencyjnej.

Istotnym uzupełnieniem oferty eventowej jest Posiadłość Zbiroża, położona kilka kilometrów od hotelu. Teren jest w pełni ogrodzony i przygotowany do realizacji wydarzeń dla dużych grup. Na miejscu znajdują się dwie wiaty grillowe mogące pomieścić łącznie do 700 osób, utwardzony parking dla autokarów oraz rozległa przestrzeń zielona, która daje organizatorom możliwość dowolnej aranżacji scenariusza wydarzenia.

|                                                       |                                                           |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Liczba sal konferencyjnych:</b>                    | 13                                                        |
| <b>Liczba miejsc w ustawieniu teatralnym (suma):</b>  | 500                                                       |
| <b>Liczba miejsc w ustawieniu bankietowym (suma):</b> | 400                                                       |
| <b>Powierzchnia największej sali:</b>                 | 1042 m <sup>2</sup>                                       |
| <b>Nagłośnienie wliczone w cenę:</b>                  | tak                                                       |
| <b>Projektor wliczony w cenę:</b>                     | tak                                                       |
| <b>Klimatyzacja:</b>                                  | tak                                                       |
| <b>Zaciemnienie sali:</b>                             | tak                                                       |
| <b>Internet bezprzewodowy:</b>                        | tak                                                       |
| <b>Strefa rozładunkowa:</b>                           | tak                                                       |
| <b>Liczba pokoi:</b>                                  | 107                                                       |
| <b>Liczba wind osobowych:</b>                         | 1                                                         |
| <b>Gastronomia:</b>                                   | Restauracja Tamara, Restauracja Art. Deco, Chata Góralska |

### Osoba do kontaktu



Robert Błoch,  
Dyrektor Generalny

Wiemy, jak trudno znaleźć obiekt, w którym można jednocześnie zorganizować konferencję i integrację. Organizatorzy coraz częściej poszukują miejsca w centralnej Polsce, umożliwiającego dogodny dojazd uczestnikom z różnych regionów kraju, a jednocześnie oferującego atrakcyjne otoczenie rekreacyjno-turystyczne. W segmencie MICE kluczowe jest dziś połączenie profesjonalnej infrastruktury konferencyjnej z przestrzenią sprzyjającą budowaniu relacji, integracji zespołów oraz odpoczynkowi po intensywnym dniu spotkań biznesowych.

**Hotel Panorama**  
Ul. Tarczyńska 109a  
96-320 Mszczonów  
sprzedaz@hpm.com.pl  
tel. 608 303 989

**HOTEL  
PANORAMA**  
w Mszczonowie ★★ ★

## VENUE

# Unikatowa przestrzeń Suntago



Eventy pod palmami nawet dla 2000 osób. Zarezerwuj Park na wyłączność!

Wyobraźmy sobie wydarzenie biznesowe, podczas którego uczestnicy wychodzą na przerwę kawową wśród prawdziwych palm, przy temperaturze ponad 30 stopni, w otoczeniu egzotycznej roślinności i naturalnego światła. Bez konieczności podróży samolotem, zmiany strefy czasowej czy wielodniowej logistyki. Taka scenografia jest dostępna w centralnej Polsce – w Suntago, największym zadaszonym parku wodnym w Europie, położonym zaledwie 30 minut od Warszawy. To obiekt, który redefiniuje pojęcie eventu firmowego i umożliwia realizację wydarzeń nawet dla 2000 uczestników pod palmami, a przy wynajmie całego kompleksu – nawet kilku tysięcy gości.



## Event pod palmami – komfortowa strefa dla dorosłych

Kluczowym wyróżnikiem przestrzeni eventowej jest tropikalna strefa Relax o powierzchni ponad 20 tys. m<sup>2</sup> zaprojektowana wyłącznie z myślą o osobach dorosłych. Na gości czeka tu spokojna, komfortowa atmosfera sprzyjająca rozmowom biznesowym, networkingowi i integracji na wysokim poziomie.

Eventy realizowane są w wydzielonej części, co zapewnia prywatność i pełną kontrolę nad przebiegiem wydarzenia. Co istotne, udział w evencie nie wiąże się z koniecznością korzystania ze stref basenowych – goście uczestniczą w wydarzeniu w strojach biznesowych lub smart casual. Egzotyczne otoczenie często staje się naturalnym tłem dla wydarzeń tematycznych, w tym popularnych eventów w klimacie hawajskim, które doskonale wpisują się w charakter miejsca.

## Sala konferencyjna i przerwy w tropikalnym klimacie

Suntago oferuje również salę konferencyjną o powierzchni 550 m<sup>2</sup> ze sceną, idealną do organizacji konferencji, prezentacji, spotkań zarządów

czy paneli dyskusyjnych. Jej unikatowym atutem jest możliwość płynnego połączenia części merytorycznej z przerwami kawowymi, lunchem lub networkingiem w przestrzeni pod palmami. Takie zestawienie formalnej konferencji z egzotycznym otoczeniem znacząco podnosi atrakcyjność wydarzenia i wpływa na pozytywne doświadczenia uczestników.

## Teren zewnętrzny, pikniki i park na wyłączność

Kompleks dysponuje rozległymi terenami zewnętrznymi, które doskonale sprawdzają się podczas pikników firmowych, eventów integracyjnych i wydarzeń plenerowych nawet dla 3000 osób. Zielona przestrzeń umożliwia organizację stref aktywności, atrakcji integracyjnych, chill-outu czy sceny plenerowej. Skala obiektu pozwala realizować zarówno kameralne spotkania, jak i duże wydarzenia masowe.

Istnieje także możliwość wynajęcia całego parku na wyłączność, co stanowi propozycję premium dla organizatorów oczekujących maksymalnej prywatności i spektakularnej oprawy wydarzenia.

## Zaplecze noclegowe i dodatkowa strefa integracji

Dodatkowym atutem kompleksu jest baza ponad 100 nowoczesnych domków noclegowych, które mogą pomieścić łącznie ponad 350 osób. To idealne rozwiązanie przy eventach dwudniowych, konferencjach z noclegiem czy wyjazdach integracyjnych. W bezpośrednim sąsiedztwie domków znajduje się przestrzeń grillowa oraz dodatkowa strefa aktywności, która naturalnie przedłuża wydarzenie i sprzyja mniej formalnej integracji uczestników.

## Koszty porównywalne z hotelami kongresowymi

Mimo egzotycznej scenerii i efektu „wow”, koszty produkcji eventu w Suntago są porównywalne z organizacją wydarzeń w klasycznych hotelach kongresowych. Różnicą są jednak unikatowe doświadczenie uczestników, emocje oraz zapamiętywalność wydarzenia, których nie oferują tradycyjne przestrzenie konferencyjne.

Suntago to miejsce, w którym biznes spotyka się z relaksem – w zaskakującym, tropikalnym wydaniu, bez konieczności wyjazdu za granicę. To alternatywa do klasycznych sal i jednocześnie propozycja, która będzie zupełnie inna niż wszystkie, znacznie podnosząca atrakcyjność wydarzenia.

Zaskocz swoich klientów wyjątkowym miejscem, zorganizuj wydarzenie pośród 700 tropikalnych palm. Skontaktuj się z działem sprzedaży Suntago i zaprojektujcie event, który wspomniany będzie latami.

## Kontakt – Dział Sprzedaży Konferencji i Eventów

eventy@parkofpoland.com, tel. 22 464 44 22



# Budżety rosną wolniej niż koszty. Dla branży to duży problem

Nastroje w branży na początku tego roku wskazują, że przed organizatorami incentive ciężki rok. Wysokie ceny i niestabilna sytuacja geopolityczna to obecnie najważniejsze czynniki ryzyka.

„Konsekwencją napiętej sytuacji na świecie jest rosnące znaczenie planowania scenariuszowego wyjazdu. Coraz częściej pod uwagę jest branych kilka możliwych wariantów przebiegu imprezy, także tych krytycznych. Organizatorzy chętniej włączają do procesu organizacji wyjazdów specjalistów ds. bezpieczeństwa oraz częściej korzystają z wiedzy lokalnych partnerów”.



■ Rosnące koszty organizacji wyjazdów motywacyjnych przy jednoczesnej stagnacji w zakresie wzrostu finansowania programów sprawiają, że branża incentive wchodzi w okres coraz bardziej pragmatycznego zarządzania budżetem. W praktyce oznacza to rezygnację z części elementów programów, skracanie wyjazdów i wybór bliższych destynacji. W tle pojawiają się również inne zjawiska: rosnący wpływ geopolityki na wybór kierunków, większa rola partnerów zewnętrznych, takich jak DMC i platformy technologiczne. To najważniejsze wnioski z tegorocznej edycji raportu „The IRF 2026 Trends Report” przygotowanego przez Incentive Research Foundation – amerykańską organizację badawczą zajmującą się analizą rynku podróży motywacyjnych. Raport przedstawia wyniki kilku badań branżowych IRF, w tym m.in. Incentive Travel Index 2025, Industry Outlook for 2026 oraz Top Performer Study, opartych na ankietach przeprowadzonych wśród organizatorów programów incentive, agencji oraz dostawców usług przede wszystkim z Ameryki Północnej oraz Europy.

## Presja kosztowa wymusza cięcia w programach

W tym roku najsilniejszym trendem wpływającym na projektowanie wyjazdów incentive pozostaje rosnąca presja kosztowa. Inflacja oraz wzrost cen usług turystycznych sprawiają, że budżety programów przestają nadążać za kosztami ich realizacji. W efekcie organizatorzy coraz częściej są zmuszeni ograniczać program zamiast próbować utrzymywać jego skalę dzięki kreatywnym rozwiązaniom. Średni koszt wyjazdu incentive wynosi obecnie ok. 5100 dolarów amerykańskich na osobę, co oznacza wzrost o 4% rok do roku. Jednocześnie połowa organizatorów deklaruje, że ich budżety na 2026 r. wzrosną jedynie w tempie odpowiadającym inflacji, a 25 proc. firm planuje nawet zmniejszyć wydatki przypadające na uczestnika. – Nasze budżety na programy incentive pozostają w zasadzie niezmiennie od pięciu czy sześciu lat, podczas gdy koszty wzrosły w wielu przypadkach o ponad 30 proc. – mówi Kelsey Nicol, członkini zarządu powierniczego IRF. – W efekcie musimy wprowadzać te zmiany, które dokładnie widać w raporcie: skracamy programy, ograniczamy produkcję wydarzeń i szukamy oszczędności w każdym elemencie programu – tłumaczy. Najczęściej stosowane mechanizmy oszczędności są dość jednoznaczne: 42 proc. organizatorów decyduje się na wybór tańszych destynacji. Taki sam odsetek skraca czas trwania wyjazdów. W Europie trend ten jest jeszcze wyraźniejszy: 67 proc. organizatorów wybiera bliższe destynacje, a 56 proc. z nich skraca długość wyjazdów. – Jednym z najprostszych sposobów ograniczania kosztów jest większa elastyczność w wyborze terminu. W wielu destynacjach

ogromne oszczędności przynosi organizowanie programów w tzw. shoulder season, np. w Europie wczesną wiosną albo późną jesienią – dodaje Nicol. Ze względu na koszty nierzadko zmienia się konstrukcja programu. Popularne w ostatnich latach „free time”, które pozwalało obniżyć koszty przy zachowaniu atrakcyjności wyjazdu, przestaje być wystarczające. Zastępują je tzw. „micro-moments”, a więc krótkie doświadczenia o lokalnym charakterze (np. warsztaty rzemiosła czy strefy relaksu), które zwiększają postrzeganą wartość programu przy relatywnie niskim koszcie.

## Geopolityka kluczowym czynnikiem przy wyborze destynacji

Trendem, który w ostatnim czasie niezwykle silnie wpływa na rynek incentive, jest rosnące znaczenie czynników geopolitycznych. W badaniu Incentive Travel Index 2025 niestabilność międzynarodowa została wskazana jako drugie najważniejsze krótkoterminowe wyzwanie dla branży, zaraz po rosnących kosztach. W praktyce przekłada się to na złożony proces wyboru destynacji oraz rosnące znaczenie analizy ryzyka. Planiści muszą brać pod uwagę zarówno realne zagrożenia, jak i percepcję bezpieczeństwa kształtowaną przez media czy komunikaty rządowe. – Percepcja bywa równie ważna jak fakty – tłumaczy Andy Schwarz, wiceprezes IRF. – Nawet jeśli w danej destynacji nic realnie się nie dzieje, negatywne informacje w mediach mogą wpływać na poczucie bezpieczeństwa uczestników – zaznacza. Skala problemu jest znacząca: 51 proc. organizatorów programów incentive deklaruje, że ich wydarzenia zostały w ostatnim czasie zakłócone przez nagłe ograniczenia geopolityczne lub kryzysy bezpieczeństwa. Odsetek ten wzrośnie zapewne w przyszłorocznej edycji badania, po wybuchu wojny na Bliskim Wschodzie na przełomie lutego i marca 2026. – Konsekwencją napiętej sytuacji na świecie jest rosnące znaczenie planowania scenariuszowego wyjazdu. Coraz częściej pod uwagę jest branych kilka możliwych wariantów przebiegu imprezy, także tych krytycznych – informuje Chris Johnson, przewodniczący IRF. – Organizatorzy chętniej włączają do procesu organizacji wyjazdów specjalistów ds. bezpieczeństwa oraz częściej korzystają z wiedzy lokalnych partnerów, przede wszystkim DMC i organizacji marketingu destynacji, które pomagają ocenić realny poziom ryzyka – dodaje.

## Partnerstwa z DMC i technologicznymi dostawcami stają się standardem

Rosnąca złożoność programów incentive sprawia, że coraz większą rolę odgrywają partnerstwa zewnętrzne. Według badań IRF 41 proc. firm o najwyższych wynikach sprzedażowych deklaruje silne poleganie na zewnętrznym

nych ekspertach, podczas gdy wśród pozostałych organizacji wskaźnik ten wynosi 34 proc. Szczególnie ważną rolę odgrywają Destination Management Companies. Dla 29 proc. organizatorów obecność dobrego DMC jest jednym z kluczowych kryteriów wyboru destynacji. – DMC to w praktyce eksperci od destynacji – mówi Johnson. – Pomagają projektować doświadczenia dopasowane do budżetu, zapewniają lokalne kontakty i mogą reagować natychmiast, jeśli pojawi się jakiś problem na rynku – tłumaczy. Organizatorom coraz bardziej zależy na współpracy z organizacjami marketingu destynacji, które wspierają organizację programów incentive. – Organizacje turystyczne i convention bureaux są często niedoceniane, a potrafią znacząco pomóc w organizacji programu: od rekomendacji hoteli, przez pokrycie kosztów site inspection, aż po wsparcie finansowe wydarzeń – uważa Schwarz. Równolegle rozwija się współpraca z dostawcami technologii – od platform zarządzania programami motywacyjnymi po dostawców kart подарunkowych i nagród. Technologie te pozwalają integrować programy incentive z systemami HR i sprzedaży oraz zarządzać nimi na poziomie całej organizacji. – Kiedy analizujemy nowych partnerów, jednym z kluczowych pytań jest dziś to, jak wykorzystują technologię: czy inwestują w nią i w jaki sposób zwiększa ona efektywność programu oraz poprawia doświadczenie uczestników. Właściwy partner technologiczny może znacząco usprawnić zarządzanie programem i umożliwić szybką reakcję na potrzeby uczestników – zaznacza Nicol.

### Przed branżą czas wyzwań

Tegoroczna edycja raportu IRF pokazuje, że branża incentive wchodzi w okres coraz większej pragmatyczności operacyjnej. Rosnące koszty, napięcia geopolityczne i presja na efektywność sprawiają, że programy motywacyjne stają się bardziej skoncentrowane na osiągnięciu konkretnych celów biznesowych, ale jednocześnie bardziej konserwatywne w planowaniu. Dla europejskich – w tym polskich – organizatorów wyraźne jest przede wszystkim rosnące znaczenie destynacji regionalnych, silniejszych partnerstw z DMC oraz integracji technologii w zarządzaniu programami. Jednocześnie kluczowym wyzwaniem pozostaje utrzymanie wartości doświadczeń uczestników w sytuacji, gdy budżety nie rosną proporcjonalnie do potrzeb. – Jeszcze kilka lat temu kluczowym elementem była przede wszystkim atrakcyjność destynacji i wyjątkowość doświadczeń. Dziś coraz większe znaczenie mają odporność programu na zakłócenia, dostępność połączeń lotniczych, stabilność regulacyjna czy możliwość szybkiej zmiany planu wydarzenia – komentuje Johnson. Tu nowym czynnikiem ryzyka staje się także eskalacja konfliktu na Bliskim Wschodzie, która wybuchła na przełomie lutego i marca 2026 r. i natychmiast zaczęła wpływać na globalny rynek podróży. Można więc spodziewać się, że w tym roku zawirowania geopolityczne będą miały szansę nawet wyprzedzić rosnące koszty, jeśli chodzi o największe wyzwania dla organizatorów incentive.

OSKAR MAJKRZAK

## INCENTIVE TRAVEL INDEX

### Trendy Incentive Finanse & Ubezpieczenia

Indeks Podróży Motywacyjnych 2025 prognozuje umiarkowany wzrost do 2027 roku, ograniczany przez rosnące obawy dotyczące wzrostu kosztów, globalnej niestabilności i malejącego optymizmu.

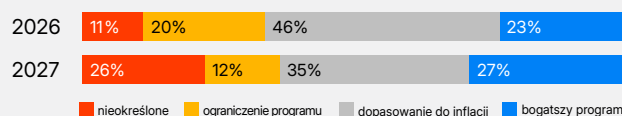
#### Parametr: uczestnicy

Liczba uczestników wyjazdów motywacyjnych w porównaniu do 2025 r.



#### Parametr: wydatki na uczestnika

Poziom wydatków na uczestnika w porównaniu do 2025 r.



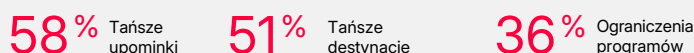
#### Składniki budżetu



#### Rosnące koszty wydarzeń



#### Wprowadzane oszczędności



Indeks Podróży Motywacyjnych 2025 jest wspólną inicjatywą badawczą IRF i SITE, wspieraną przez Oxford Economics.

# Ludzie

## STOWARZYSZENIA

### Alexander Alles dyrektorem ds. rzecznictwa i zrównoważonego rozwoju ICCA

**Międzynarodowe Stowarzyszenie Kongresów i Konferencji poinformowało o utworzeniu nowego stanowiska.**

■ Swoją rolę Alexander Alles zacznie pełnić z początkiem kwietnia 2026 roku. Nowe stanowisko ma wzmocnić dwa kluczowe obszary strategii ICCA: reprezentowanie interesów branży spotkań w debacie publicznej oraz wspieranie transformacji sektora w kierunku bardziej zrównoważonego modelu działania. W ramach swojej

funkcji Alles odpowiadać będzie m.in. za wzmocnienie pozycji międzynarodowych wydarzeń biznesowych w politykach gospodarczych, promowanie ich wpływu ekonomicznego i społecznego oraz koordynowanie współpracy z członkami ICCA, partnerami branżowymi, instytucjami publicznymi i zespołami regionalnymi organizacjami. Działania te mają również wspierać rozwój wspólnych standardów oraz inicjatyw na rzecz redukcji negatywnego wpływu wydarzeń na środowisko. Alexander Alles

ma ponad 20-letnie doświadczenie w biznesie. Jest absolwentem administracji i zarządzania biznesem na IBS International Business School w Budapeszcie. W 2022 roku objął stanowisko dyrektora wykonawczego Joint Meetings Industry Council (JMIC), gdzie odpowiadał za działalność organizacji oraz koordynację inicjatywy Net Zero Carbon Events – globalnego programu mającego na celu ograniczenie emisji gazów cieplarnianych w branży wydarzeń. Wcześniej związany był



m.in. z Europejskim Związkiem Izb Przemysłu i Handlu oraz z Instytutem Goethego, gdzie odpowiadał m.in. za obszar marketingu, finansów oraz promocji inwestycji i handlu między Europą a Azją. **OM**

## TARGI

### Polak w zarządzie UFI

**Filip Bittner został członkiem Zarządu Dyrektorów Światowego Stowarzyszenia Przemysłu Targowego.**

■ Nową funkcję Bittner objął na początku lutego. Zarząd Dyrektorów UFI, zrzeszającego ponad 900 podmiotów z branży targowej na świecie, odpowiada za wyznaczanie kierunków funkcjonowania organizacji na poziomie globalnym, a jego obec-

na kadencja potrwa do listopada 2026 r. Filip Bittner to absolwent filologii angielskiej oraz komunikacji i zarządzania zasobami informacji na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Z branżą targową związany jest od 2007 r., kiedy rozpoczął pracę w Grupie MTP, najpierw jako dyrektor grupy produktów. W 2010 r. objął stanowisko dyrektora Grupy Produktów Międzynarodowych Targów Poznańskich, odpow-



wiadając za rozwój i realizację kluczowych projektów targowych, takich jak Budma, Poznań Game Arena, Motor Show czy Gardenia. W kolejnych latach pełnił funkcje nadzorcze i zarządcze w spółkach powiązanych z grupą – był m.in. przewodniczącym rady nadzorczej Targów Lublin. Obecnie jako wiceprezes zarządu Grupy MTP odpowiada za rozwój strategiczny oraz nadzór nad spółkami kapitałowymi. **OM**

## STOWARZYSZENIA

### Zmiany w radzie IAPCO

**Podczas dorocznego Annual Meeting & General Assembly 2026 w Atenach International Association of Professional Congress Organisers ogłosiło zmiany w składzie rady IAPCO, pełniącej funkcję zarządu stowarzyszenia.**

■ W wyniku głosowania członków organizacji funkcję prezesa elekta objął Tajwańczyk Jason Yeh, założyciel GIS Group. Jego kadencja na tym stanowisku potrwa rok, a w 2027 r., podczas kolejnego AM&GA, obejmie on

funkcję prezydenta IAPCO. Do rady stowarzyszenia dołączyli również nowo wybrani członkowie. Wśród nich znaleźli się m.in.: Ginerva De Bellis, chief of global projects w OIC Group, oraz Benoit Dubuisson, managing director Downtown Europe. Nowymi członkami zarządu zostali również: Jessica Ferguson, CEO Arinex, oraz Giulia Sarri, innovation & customer experience director w AIM Group International. Nowy skład rady będzie współpracował z dotychczasowymi członkami, a w tym prezeską



IAPCO Sissi Lignou, CEO AFEA Congress, która pozostanie na stanowisku prezeski jeszcze przez

rok, a następnie przez kolejne 12 miesięcy będzie pełnić funkcję byłej prezeski. **OM**



## Kryzys w emiratach, branża szuka rozwiązań

Eskalacja wojny w Iranie uderzyła w globalny rynek incentive travel. Zamknięte na przełomie lutego i marca lotniska w Dubaju czy Dosze pokazały, jak niestabilna jest obecnie sytuacja w jednym z kluczowych regionów dla organizatorów wyjazdów.

■ Rosnąca niepewność dotycząca bezpieczeństwa oraz funkcjonowania połączeń lotniczych w krajach Zatoki Perskiej zmusza organizatorów wyjazdów motywacyjnych do szybkiej zmiany modeli planowania podróży. W praktyce oznacza to konieczność budowy bardziej złożonych i kosztownych scenariuszy operacyjnych, które mają ograniczyć skutki nagłych zakłóceń w transporcie lotniczym. Problem nie dotyczy pojedynczych destynacji na Bliskim Wschodzie, lecz całej infrastruktury połączeń między Europą a regionami popularnymi wśród organizatorów wyjazdów motywacyjnych, a w tym również krajami Dalekiego Wschodu czy Australii i Oceanii.

### Branża rozmawia z MSiT

Problem był przedmiotem dyskusji podczas spotkania przedstawicieli turystyki, sektora spotkań i przedstawicieli MSiT, które odbyło się na początku marca w hotelu Sheraton w Warszawie. Wydarzenie zainicjowane przez Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel zgromadziło przedstawicieli agencji

incentive, stowarzyszeń, linii lotniczych, agentów IATA, firmy ubezpieczeniowej, sieci hotelowej oraz reprezentantów zagranicznych firm DMC. W rozmowach uczestniczyli także przedstawiciele administracji publicznej odpowiedzialnej za turystykę, a w tym m.in. Ireneusz Raś, sekretarz stanu w Ministerstwie Sportu i Turystyki, oraz Dominik Borek, dyrektor departamentu turystyki w MSiT. Celem spotkania była ocena wpływu obecnej sytuacji geopolitycznej na funkcjonowanie rynku oraz identyfikacja najważniejszych zagrożeń dla realizacji programów wyjazdów motywacyjnych w regionie Bliskiego Wschodu.

### Brak stabilności niszczy sektor

Najbardziej palącym problemem, na który zwracali uwagę uczestnicy spotkania, pozostaje rosnąca niestabilność sieci połączeń lotniczych. Dla rynku incentive travel, którego modele biznesowe opierają się na precyzyjnym planowaniu logistycznym i krótkich oknach realizacyjnych, nagle zmiany w dostępności lotów oznaczają realne ryzyko opóźnień, przekładania programów lub konieczność kosztownych modyfikacji tras

podróży. Z punktu widzenia organizatorów wyjazdów motywacyjnych oznacza to wzrost kosztów oraz większą odpowiedzialność za bezpieczeństwo uczestników wydarzeń. W trakcie spotkania przedstawiciele linii lotniczych podkreślali jednak, że sytuacja operacyjna stopniowo się stabilizuje. – Operacje lotnicze powoli wracają do normalnego poziomu – mówił Maciej Pyrka, country manager Emirates Airlines w Polsce. – Liczba połączeń rośnie, a siatka jest sukcesywnie odbudowywana, co pozwala utrzymać ciągłość podróży dla pasażerów – przekonywał. Jednocześnie przedstawiciele rynku agentów lotniczych zwracali uwagę, że w obecnych warunkach obsługa podróży stała się znacznie bardziej złożona. Kluczowym czynnikiem pozostaje szybkie przekazywanie informacji operacyjnych przez przewoźników, co pozwala biurom podróży podejmować decyzje dotyczące zmian w rezerwacjach i planach podróży. – Biura podróży i agenci IATA są przygotowani do działania w sytuacjach kryzysowych, ale kluczowe jest szybkie i jasne przekazywanie informacji przez linie lotnicze, które pozwala sprawnie obsługiwać klientów i podejmować decyzje operacyjne – zauważył Jawahar Jyoti Singh, prezes zarządu Zrzeszenia Przewoźników IATA w Polsce.

#### Kluczowa jest współpraca

W trakcie spotkania przedstawiciele branży podkreślali znaczenie spójnej komunikacji dotyczącej bezpieczeństwa w regionach objętych napięciami geopolitycznymi. Zdaniem uczestników forum sensacyjne lub nieprecyzyjne informacje mogą dodatkowo destabilizować rynek, wywołując nieuzasadnione obawy wśród korporacyjnych klientów. Konieczna jest również współpraca na głębszych poziomach, w szczególności przy wypracowywaniu rozwiązań łagodzących skutki konfliktu. – Ten kryzys pokazuje, jak ważna jest współpraca całej branży – mówił Paweł Niewiadomski, prezes Polskiej Izby Turystyki. – Musimy wspólnie wypracować rozwiązania, które staną się standardem działania w sytuacjach nadzwyczajnych – zaznaczał. Choć marcowe spotkanie w MSiT miało charakter roboczy i stanowiło pierwszy etap szerszych konsultacji prowadzonych pomiędzy branżą turystyczną a administracją publiczną, to w najbliższym czasie planowane są kolejne rozmowy dotyczące sytuacji rynku MICE oraz działań. Jak zapowiada MSiT, ich celem jest wypracowanie rozwiązań pozwalających ograniczyć skutki zakłóceń w globalnym systemie transportu oraz zapewnić większą stabilność realizacji wyjazdów motywacyjnych. Jednocześnie powołany został zespół ds. MICE, odpowiedzialny za dialog środowiska branżowego z ministerstwem. W jego skład wchodzi przedstawiciele stowarzyszeń: Krzysztof Pobożniak, prezes SOIT, Izabela Nawrat, wiceprezeska SITE Poland, i Jawahar Jyoti Singh, prezes ZP IATA, Paweł Niewiadomski, prezes PIT, i Łukasz Adamowicz, członek rady Polskiej Organizacji Turystycznej. **ANNA**

#### KRYSTAL

9.03.2026 r. – Kryzysowe forum branży incentive – Hotel Sheraton Grand Warsaw, Warszawa ●

Czytaj też: Sebastian Oprządek „Koniec mitu bezpiecznej oazy. Zatoka Perska na geopolitycznym wirazie” – str. 4



## Czy krajowe programy m wyznaczać trendy incen

Branża MICE przechodzi wyraźną zmianę. Coraz większe znaczenie mają kierunki i oferujące wysoki poziom infrastruktury. W tym kontekście Polska przestaje być... Coraz częściej staje się świadomym wyborem firm planujących programy moty-

■ Dobrze zaprojektowane krajowe wyjazdy incentive mogą nie tylko spełniać cele motywacyjne i integracyjne, ale także wyznaczać nowe trendy w projektowaniu doświadczeń dla uczestników wydarzeń. Powodem rosnącej popularności Polski jako destynacji incentive jest jej operacyjna przewidywalność. Organizatorzy wydarzeń coraz częściej wybierają miejsca, które gwarantują stabilność, wysoki standard usług oraz sprawną logistykę. Polska oferuje dziś nowoczesną bazę hotelową, rozwiniętą infrastrukturę konferencyjną oraz coraz bardziej dojrzały i kreatywny sektor eventowy. Istotnym atutem jest również dostępność komunikacyjna. Centralne europejskie położenie, rozbudowana sieć autostrad, szybkie połączenia kolejowe oraz rosnąca liczba połączeń lotniczych sprawiają, że do wielu destynacji w Polsce można dotrzeć w ciągu kilku godzin. To szczególnie ważne dla firm planujących krótsze, intensywne programy incentive.

#### Rosnąca marka Polski

Kluczowa jest także rosnąca międzynarodowo marka Polski. Jesteśmy coraz częściej postrzegani jako nowoczesna, dynamiczna gospodarka z wysokim poziomem usług oraz rozwiniętą infrastrukturą turystyczną i biznesową. Polska rośnie też oczywiście jako rynek, a wraz ze wzrostem rosną potrzeby przedsiębiorców lokalnych. Polska pojawia się w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej i turystycznej, a pozytywny wizerunek kraju sprzyja



# ogą tive

nki bliższe, stabilne operacyjnie  
jedynie logistyczną alternatywą.  
wacyjne.

również rozwojowi sektora spotkań. Na korzyść Polski działa także zmieniająca się również sama forma wyjazdu incentive. Coraz rzadziej jest to jedynie luksusowy pobyt w atrakcyjnej lokalizacji. Firmy poszukują doświadczeń, które budują emocje, angażują uczestników i pozostają w pamięci na długo po zakończeniu programu. W Polsce coraz częściej pojawiają się formaty oparte na autentyczności i lokalnym kontekście. Jednym z przykładów są programy typu slow incentive, w których uczestnicy poznają regionalną kulturę, kuchnię czy naturę. Warsztaty kulinarne z lokalnymi szefami kuchni, spotkania z rzemieślnikami czy aktywności outdoorowe w naturalnym otoczeniu budują doświadczenia znacznie bardziej angażujące niż klasyczny program zwiedzania.

Mimo rosnącej pozycji Polski na rynku spotkań wciąż zdarza się, że kraj jest postrzegany przede wszystkim jako kierunek „bezpieczny”, „nudny” – logistycznie sprawdzony, ale nie zawsze pierwszy przy planowaniu prestiżowych progra-



**Łukasz Adamowicz**

**Wiceprezes Grupy BFC**

Absolwent Instytutu Stosunków Międzynarodowych oraz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Współtwórca Grupy BFC, odpowiedzialny za rozwój segmentu klienta korporacyjnego oraz tworzenie projektów incentive, programów outdoorowych, ski meetingów i wydarzeń dla firm, a także ofertę korporacyjną Hotelu Bonifacio SPA & Sport Resort. Od 2015 roku pełnił funkcję wiceprezesa zarządu Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel. Laureat nagrody MP Power Award – MP Power 12 w kategorii incentive travel. W czasie pandemii COVID-19 współtworzył inicjatywę TUgether oraz Radę Przemysłu Spotkań i Wydarzeń, której był prezesem. Uczestniczył również w pracach nad powołaniem Centrum Monitoringu Rynku Turystycznego. Jest członkiem Rady Polskiej Organizacji Turystycznej.

mów incentive. Odnoszę wrażenie, że nie wykorzystujemy szansy, jaką mamy.

**Aby to zmienić, potrzebne są trzy elementy**

Po pierwsze – silniejsza narracja destynacyjna, w tym odpowiedni budżet promocyjny. Polska oferuje niezwykle różnorodne miejsca: od historycznych centrów miast po przestrzenie postindustrialne, od górskich resortów po jeziora i wybrzeże Bałtyku. Ten potencjał powinien być znacznie bardziej widoczny w międzynarodowej komunikacji branżowej.

Po drugie – większa odwaga w projektowaniu programów. Organizatorzy wydarzeń coraz częściej oczekują niestandardowych konceptów i formatów. Oznacza to konieczność jeszcze większej kreatywności ze strony branży eventowej oraz współpracy z partnerami spoza tradycyjnego sektora MICE – artystami, twórcami czy lokalnymi społecznościami.

Po trzecie – rozwój doświadczeń premium. Polska ma ogromny, jeszcze niewykorzystany potencjał w segmencie butikowych programów incentive: prywatne kolacje w historycznych przestrzeniach, wydarzenia w zamkach i pałacach, ekskluzywne aktywności outdoorowe czy unikalne doświadczenia kulinarne. Wciąż jednak jest to obszar, który można rozwijać znacznie szerzej.

Paradoksalnie to właśnie krajowe programy incentive mogą być najlepszym miejscem do powstawania nowych koncepcji wydarzeń. Powinniśmy stać się liderem innowacyjnych podróży motywacyjnych. Krótsza logistyka, niższe koszty operacyjne oraz łatwiejszy dostęp do lokalnych partnerów pozwalają organizatorom eksperymentować z formatem i scenariuszem wydarzenia. Dzięki temu Polska może stać się swego rodzaju laboratorium nowych formatów incentive – miejscem, w którym powstają pomysły później wykorzystywane także w programach międzynarodowych. Na zainteresowanie Polską zawsze wpływa sytuacja geopolityczna. Raz in plus, raz in minus. Wydarzenia w regionie Bliskiego Wschodu spowodują w najbliższym czasie zmianę wybieranych destynacji. Programy incentive organizowane wcześniej w takich miejscach jak Dubaj czy Oman bywają zastępowane wydarzeniami w Europie. W tym kontekście Polska coraz częściej pojawia się jako bezpieczna i atrakcyjna alternatywa, oferująca wysoką jakość infrastruktury oraz różnorodność doświadczeń.

Polska ma dziś wszystkie elementy potrzebne, aby stać się liderem podróży motywacyjnych Europy Centralnej: różnorodność destynacji, rosnącą jakość infrastruktury, pozytywnie zmieniający się wizerunek kraju na świecie oraz coraz bardziej kreatywną branżę eventową. Kluczowe jest, aby wykorzystać tę szansę. **ŁUKASZ ADAMOWICZ** ●

## Targi

# Conventa: nowe kontakty i rekordowa liczba nagród

W lutym w Lublanie po raz kolejny odbyły się targi Conventa. Przez trzy dni stolica Słowenii była miejscem spotkań przedstawicieli sektora MICE, organizatorów wydarzeń oraz dostawców usług dla turystyki biznesowej. Nie zabrakło także przedstawicieli Polski.



## Gala Meetings Star

**Awards**, w trakcie której wręczono nagrody najlepszym destynacjom i obiektom eventowym w Europie Środkowej. Wśród nich nie zabrakło również venues i miast z Polski.

■ Tegoroczna, 18. Edycja Conventy zgromadziła ponad 400 uczestników z 44 krajów, w tym 192 hosted buyersów oraz 129 wystawców. Program targów tradycyjnie opierał się na formule zaplanowanych spotkań B2B pomiędzy wystawcami a zaproszonymi kupującymi, uzupełnionych o działania networkingowe oraz elementy prezentujące ofertę turystyki biznesowej regionu. W tegorocznej edycji szczególną uwagę zwrócono na strukturę zaproszonych kupujących: około 70 proc. hosted buyersów stanowili nowi uczestnicy, którzy wcześniej nie brali udziału w targach.

### Udane targi

Na targach obecna była także Polska, reprezentowana przez Poland Convention Bureau, tym razem wsparte przez przedstawicieli Silesia Convention Bureau oraz Lubelskiego Centrum Konferencyjnego. Podczas spotkań promowano zarówno potencjał kraju jako całości, jak i konkretne lokalizacje oraz obiekty konferencyjne dedykowane do obsługi kongresów, konferencji i wydarzeń korporacyjnych. – W targach Conventa Meet uczestniczyliśmy już po raz trzeci i znów jesteśmy bardzo zadowoleni – uważa Sebastian Gronet, menadżer projektu Silesia Convention Bureau. – Odbyliśmy wiele cennych spotkań i rozmów biznesowych, które zaowocowały wartościowymi kontaktami. Wśród hosted buyers, z którymi rozmawialiśmy, było sporo osób uczestniczących w wydarzeniu po raz pierwszy, co dało szansę na dotarcie do nowych partnerów. Mamy nadzieję, że nawiązane relacje przelożą się na dalsze kontakty biznesowe oraz zwiększenie rozpoznawalności Śląska na arenie międzynarodowej – dodaje.

### Nagrody dla Polaków

W tym roku, podobnie jak w poprzednich edycjach, w połowie targów odbyła się gala Meetings Star Awards, w trakcie której wręczono nagrody najlepszym destynacjom i obiektom eventowym w Europie Środkowej. Wśród nich nie zabrakło również venues i miast z Polski. Tym razem zdobyliśmy łącznie rekordowe siedem nagród. Dla porównania, rok temu były ich cztery. W kategorii destynacji kongresowych Kraków zwyciężył w grupie dużych miast (L Meeting Destination) z najwyższą oceną 4,560/5, Zakopane zajęło drugie miejsce wśród mniejszych destynacji (S Meeting Destination), a Warszawa uplasowała się na trzeciej pozycji w kategorii New Europe Destination. Wyróżnione zostały także obiekty: Lubelskie Centrum Konferencyjne – otrzymało drugie miejsce w kategorii Boutique Convention Centres, ICE Kraków Congress Centre, zamknęło podium wśród dużych centrów kongresowych, a Kopalnia Soli „Wieliczka” zajęła drugą pozycję w kategorii Outdoor and Natural Event Venues. Na liście nie zabrakło także hotelu. Nagrodzony został Nobu Hotel Warsaw, który uplasował się na trzecim miejscu w kategorii Most Sustainable Venues. – Pierwsze miejsce w kategorii L ranking Meetings Star to wyróżnienie dla całej branży spotkań w mieście – mówi Monika Popiołek, główna specjalistka w Kraków Convention Bureau. – To sukces hotelarzy, obiektów, organizatorów wydarzeń i wszystkich, którzy wspólnie budują silną, międzynarodową pozycję Krakowa na rynku spotkań. Dodatkowo cieszy nas wyróżnienie ICE Kraków Congress Centre – dodaje.

**Oskar Majkrzak**

## REGIONY

## Dolny Śląsk wesprze naukowe eventy

**Samorząd Województwa Dolnośląskiego uruchomił program wsparcia dla uczelni wyższych, którego celem jest dofinansowanie organizacji konferencji, kongresów naukowych oraz projektów edukacyjnych i popularyzujących naukę.**

■ Na realizację inicjatywy przeznaczono łącznie ponad 550 tys. zł, co ma wzmocnić regionalny potencjał środowiska akademickiego oraz zwiększyć liczbę wydarzeń opartych na wiedzy organizowa-

nych w regionie. Pierwszy nabór do programu dotyczy wsparcia wydarzeń naukowych i konferencji organizowanych przez uczelnie w 2026 roku. Budżet programu wynosi 250 tys. zł, a maksymalna wysokość dofinansowania dla pojedynczego projektu została określona na poziomie 25 tys. zł. Środki mogą zostać przeznaczone m.in. na przygotowanie konferencji naukowych o znaczeniu promocyjnym dla regionu, a także wydarzeń edukacyjnych kierowanych do młodzieży, studentów i doktorantów.

Celem programu jest zarówno wsparcie środowiska akademickiego, jak i promocja regionu jako ważnego ośrodka naukowego. Równolegle uruchomiono drugi nabór, związany z realizacją tzw. trzeciej misji uczelni, czyli działalności popularyzującej wiedzę i rozwijającej kompetencje w obszarach STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Na ten cel przeznaczono 300 tys. zł. Program obejmuje działania skierowane przede wszystkim do młodzieży szkół ponadpodstawowych

z subregionów jeleniogórskiego, legnickiego i wałbrzyskiego i ma wspierać inicjatywy edukacyjne rozwijające zainteresowanie nauką oraz nowymi technologiami. Nabór wniosków w obu konkursach prowadzony jest od połowy marca do połowy kwietnia 2026 r., natomiast realizacja projektów planowana jest w okresie od maja do końca roku. Program skierowany jest do uczelni działających w regionie, które dzięki dodatkowym środkom mogą przygotować wydarzenia naukowe i inicjatywy popularyzujące naukę. OM

## WYDARZENIE

## CityDNA CEO Meeting w Barcelonie

**W stolicy Katalonii po raz kolejny spotkali się liderzy organizacji zarządzających marketingiem europejskich miast.**

■ W 19. edycji wydarzenia, która miała miejsce w połowie lutego, uczestniczyło 49 przedstawicieli branży. Dyskusje koncentrowały się na reputacji miast oraz długofalowej konkurencyjności europejskiej gospodarki turystycznej. Jednym z głównych wniosków spotkania była zmiana roli organizacji zarządzających marketingiem destynacji (DMO). Uczestnicy podkreślali, że

ich działalność coraz rzadziej ogranicza się do promocji, a coraz częściej obejmuje zarządzanie rozwojem turystyki i koordynowanie współpracy w miejskim ekosystemie. Jak mówił w trakcie spotkania urbanista Greg Clark, konkurencyjność europejskich miast zależy nie tylko od atrakcyjności turystycznej, lecz także od jakości zarządzania publicznego, kapitału kulturowego oraz poziomu zaufania społecznego. Uczestnicy podkreślali, że rozwój turystyki powinien mieścić się w ramach lokalnej umowy społecznej, ponieważ zaufanie mieszkańców jest warunkiem



utrzymania reputacji destynacji i jej stabilnej pozycji konkurencyjnej. Punktem odniesienia dla rozmów w trakcie spotkania była CityDNA Tórshavn Declaration, określająca priorytety współpracy europejskich destynacji na 2026 rok. Dokument

wskazuje m.in. na potrzebę lepszego badania wpływu turystyki na gospodarkę, większej przejrzystości systemów podatkowych, współpracy międzysektorowej oraz silniejszego uwzględniania interesów lokalnych społeczności. OM

## STOWARZYSZENIA

## AI i dobrostan głównymi tematami EMEC 2026

**Pod koniec lutego w Barcelonie odbyła się konferencja MPI European Meetings & Events Conference 2026, jedno z ważniejszych wydarzeń Meeting Professionals International dla przedstawicieli branży spotkań w Europie.**

■ W tegorocznej edycji uczestniczyło blisko 300 osób z rynków europejskich oraz spoza Europy, w tym ze Stanów Zjednoczonych. Polskę reprezentowało 14 uczestników. Program konferencji obejmował sesje skierowane

zarówno do osób rozpoczynających karierę w branży, jak i do doświadczonych menedżerów wydarzeń. W trakcie spotkań uczestnicy analizowali narzędzia związane z projektowaniem wydarzeń, zarządzaniem zespołami oraz budowaniem odporności organizacyjnej w zmiennym otoczeniu rynkowym. Uczestnicy mogli wziąć udział w tzw. learning journeys – opcjonalnych formatach edukacyjnych łączących elementy szkoleniowe z poznawaniem lokalnego kontekstu gospodarczego, innowacyjnego i środowiskowego.

Istotnym elementem konferencji było również Future Leaders Forum, inicjatywa wspierająca rozwój młodych profesjonalistów branży spotkań realizowana w ekosystemie MPI i targów IMEX Frankfurt. W ramach forum odbył się konkurs University Challenge, w którym uczestnicy przedstawiali koncepcje wykorzystania sztucznej inteligencji w organizacji wydarzeń. W programie wzięły udział trzy uczestniczki z Polski: Kinga Lipa, Daria Zacha oraz Paulina Pęska, uczestniczki programu mentoringowego Future Professionals.



Zwyciężczynią konkursu została Kinga Lipa, która zaprezentuje swoją koncepcję podczas finału zaplanowanego w trakcie targów IMEX Frankfurt. OM

# Warsztat

## Jak projektować teambuilding, który ma realny wpływ na zespół

Teambuilding jest stałym elementem konferencji i spotkań biznesowych. Jednocześnie zmienia się kontekst pracy zespołowej. Pracownicy funkcjonują dziś w środowisku wysokiej presji, intensywnego tempa i pracy rozproszonej.



■ Dlatego dobrze zaprojektowany teambuilding nie może być już tylko „fajną atrakcją”. Coraz częściej ma spełniać kilka funkcji naraz: integrować zespół, budować relacje, wspierać wellbeing pracowników, a jednocześnie realizować cele biznesowe firm. Jak więc zaplanować wydarzenie integracyjne, które rzeczywiście zadziała?

### Zacznij od celu – nie od atrakcji

Jednym z najczęstszych błędów jest zaczynanie planowania od pytania: „Co możemy zrobić ciekawego?”. Tymczasem właściwe pytanie brzmi: „Co chcemy zmienić tym wydarzeniem?”. Teambuilding może służyć wielu celom: poprawie komunikacji między działami, integracji nowych pracowników, wzmocnieniu kreatywności zespołu czy komunikowaniu treści firmowych w angażujący sposób. Dopiero gdy cel jest jasno określony, można dobrać odpowiedni format aktywności.

### Przykład:

Podczas jednego z projektów dla dużej firmy telekomunikacyjnej pierwotnym pomysłem klienta był program integracyjny połączony z oswojeniem pracowników z narzędziami AI.

W trakcie rozmów okazało się jednak, że w organizacji trwa ważniejsza zmiana – wprowadzany był nowy strategiczny produkt, który wymagał mocniejszego zakomunikowania wewnątrz firmy.

Zamiast koncentrować się wyłącznie na technologii, zaprojektowano więc aktywność, w której zespoły tworzyły krótkie zwiastuny filmowe opowiadające historię nowego produktu. Każdy zespół pracował w konwencji innego gatunku filmowego, wykorzystując jednocześnie proste narzędzia AI do tworzenia scenariuszy, narracji czy efektów wizualnych.

Dzięki temu uczestnicy nie tylko poznali narzędzia, ale przede wszystkim zaczęli opowiadać o strategicznej zmianie własnymi słowami. Okazało się, że kreatywna forma znacznie skuteczniej utrwala kluczowy przekaz niż tradycyjna komunikacja wewnętrzna.

### Wellbeing nie oznacza braku wyzwań

W ostatnich latach znacznie częściej mówi się o wellbeingu pracowników i ich dobrostanie psychicznym. W kontekście teambuildingu może to jednak być błędnie interpretowane jako potrzeba całkowitego eliminowania stresu czy wyzwań.

Tymczasem dobrze zaprojektowany teambuilding często celowo wprowadza element napięcia lub niepewności. Właśnie w takich momentach ujawniają się naturalne reakcje zespołu: sposób podejmowania decyzji, komunikacja pod presją czy podział ról w grupie.

Kluczowe jest jednak to, aby była to presja kontrolowana i bezpieczna. Zadanie powinno być na tyle wymagające, by uruchomić współpracę i refleksję, ale jednocześnie na tyle dobrze zaprojektowane, by uczestnicy mieli realną szansę osiągnąć sukces.

To właśnie w takich sytuacjach pojawia się największa wartość rozwojowa. Zespół może zobaczyć, jak działa w praktyce – a następnie wspólnie zastanowić się, które zachowania warto wzmocnić, a które zmienić w codziennej pracy.

### Przykład:

Podczas jednego z projektów zespoły realizowały zadanie wymagające współpracy przy bardzo ograniczonych zasobach i presji czasu. Początkowo w grupach pojawiła się dezorganizacja i chaos decyzyjny. Dopiero po chwili uczestnicy zaczęli spontanicznie wyłaniać liderów i ustalać sposób komunikacji. W trakcie podsumowania wielu z nich zauważyło, że dokładnie te same mechanizmy pojawiają się w ich codziennych projektach. Ta analogia posłużyła tu jako pretekst do rozpoczęcia dyskusji o zachowaniach ograniczających efektywność współpracy.

### Projektuj doświadczenie, nie tylko aktywność

Dobry teambuilding to całe doświadczenie, a nie pojedyncza gra. Liczy się sposób wprowadzenia uczestników w aktywność, podział ról w zespołach, dynamika pracy grupy oraz moment zatrzymania się i refleksji nad tym, co się wydarzyło. Właśnie te elementy sprawiają, że uczestnicy wynoszą z wydarzeń coś więcej niż tylko wspomnienie dobrej zabawy.

Dlatego coraz częściej w programach pojawia się element facylitacji – choćby krótkiego omówienia, które pomaga uczestnikom nazwać to, co wydarzyło się podczas zadania. Dzięki temu mogą zobaczyć, jak komunikowali się pod presją czasu, w jaki sposób podejmowali decyzje albo jak naturalnie wyłaniały się role w zespole. Dobrze poprowadzone omówienie nie musi być długim warsztatem. Często wystarczy kilka trafnych pytań, które pomagają zespołowi połączyć doświadczenie z codzienną pracą.

Dzięki temu teambuilding przestaje być jednorazową atrakcją, a zaczyna działać jako narzędzie rozwoju zespołu.

### Dopasuj poziom wyzwania do grupy

Kolejny częsty błąd to niedopasowanie aktywności do uczestników. To, co sprawdzi się w młodym zespole sprzedażowym, niekoniecznie będzie dobrym pomysłem dla międzynarodowej kadry managerskiej.

Przy projektowaniu programu warto wziąć pod uwagę:

- różnorodność wieku i doświadczeń
- poziom sprawności fizycznej i profil uczestników
- kontekst kulturowy zespołu
- wcześniejsze doświadczenia z integracją

Najlepsze rezultaty przynoszą aktywności, które stawiają wyzwanie, ale jednocześnie dają uczestnikom poczucie sukcesu.

### Trzy pytania teambuildingowe, które znamy aż za dobrze

Organizatorzy spotkań integracyjnych wiedzą, że pytania klientów potrafią być bardzo różne. Niektóre z nich działają na nas... jak płachta na byka. Znacze to?

### 1. „Czy macie coś fajnego?”

To klasyk gatunku. Zapytanie zwykle składa się z jednego zdania i nie zawiera żadnych istotnych informacji. Ilu uczestników? Jaki cel spotkania? Ile czasu? Tego nie wiadomo. A przecież teambuilding nie jest gotową atrakcją z półki – działa najlepiej wtedy, gdy jest dopasowany do konkretnej grupy.

### 2. „Chcemy wszystko zmieścić”

Zdarza się, że jedno wydarzenie ma jednocześnie poprawić komunikację między działami, zintegrować nowych pracowników, rozwiązać konflikty, komunikować zmianę organizacyjną i jeszcze dostarczyć milej rozrywki – a wszystko to najlepiej w dwie godziny. To trochę tak, jakby oczekiwać, że mamy czarodziejską różdżkę, którą raz machniemy i odmiennymy rzeczywistość.

### 3. „Zróbcie dokładnie tak – tylko taniej”

Czasem zapytanie zawiera bardzo szczegółowy pomysł na wydarzenie. Problem w tym, że przy bliższym spojrzeniu okazuje się logistycznie niewykonalny albo zupełnie niespójny. Dobry teambuilding powstaje w dialogu z organizatorem, a nie przez przynoszenie do nas skopiowanego gdzie indziej pomysłu.

### Najczęstsze błędy, które potrafią zepsuć nawet najlepszą integrację

W praktyce najczęściej pojawiają się trzy problemy:

Pierwszym z nich jest brak zaangażowania uczestników. Najczęściej wynika on z niedopasowania aktywności do grupy – program okazuje się zbyt trudny, zbyt zabawowy albo po prostu nietrafiony w kontekst spotkania.

Drugim wyzwaniem są nierozwiązane napięcia w zespole. Jeśli w grupie istnieją konflikty, rywalizacyjny scenariusz może je jeszcze pogłębić. Gdy zabrakło tu adekwatnej komunikacji i czasu na rozpracowanie problemu, skutek takiej integracji może być zgoła oplakany. W takich sytuacjach lepiej sprawdzą się aktywności stawiające na wspólnym celu, poczuciu jedności i wyzwajające pozytywną energię, bez rozdrapywania ran.

Trzecim błędem jest brak jasnej komunikacji celu wydarzenia. Gdy uczestnicy nie wiedzą, dlaczego biorą udział w danej aktywności, traktują ją jako obowiązkową rozrywkę zamiast elementu rozwoju zespołu albo próbę „mydlenia im oczu” i ukrywania prawdziwych problemów. Transparentność i wzajemna umowa na rezultat spotkania – to podstawa spektakularnych, ale bardziej znaczących doświadczeń.

Monika Dymacz



Monika Dymacz

**Zawodowo:** Trenerka biznesu i facylitatorka. Ukończyła filologię hiszpańską na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz podyplomowe studia MBA na Oxford Brooks University. Swoją karierę rozpoczęła w firmie Philip Morris. Następnie założyła własną firmę Exprofesso, dziś działającą pod nazwą Catalyst Poland. W trakcie swojej kariery pełniła również m.in. funkcję prezesa MPI Poland Chapter. Została wyróżniona tytułem jednej z najbardziej wpływowych osób branży eventowej w konkursie MP Power Awards.

**Prywatnie:** Miłośniczka podróży i sportu. W wolnych chwilach chętnie zabiera ze sobą plecak i wybiera się do lasu.

## Na to zwróć uwagę: teambuilding w pigułce

### Co działa

- jasno określony cel wydarzenia
- aktywności wymagające współpracy
- dopasowanie programu do uczestników
- element refleksji i podsumowania
- autentyczny sens wydarzenia

### Czego unikać

- integracji „dla samej integracji”
- nadmiernej rywalizacji
- programu „dla wszystkich taki sam”

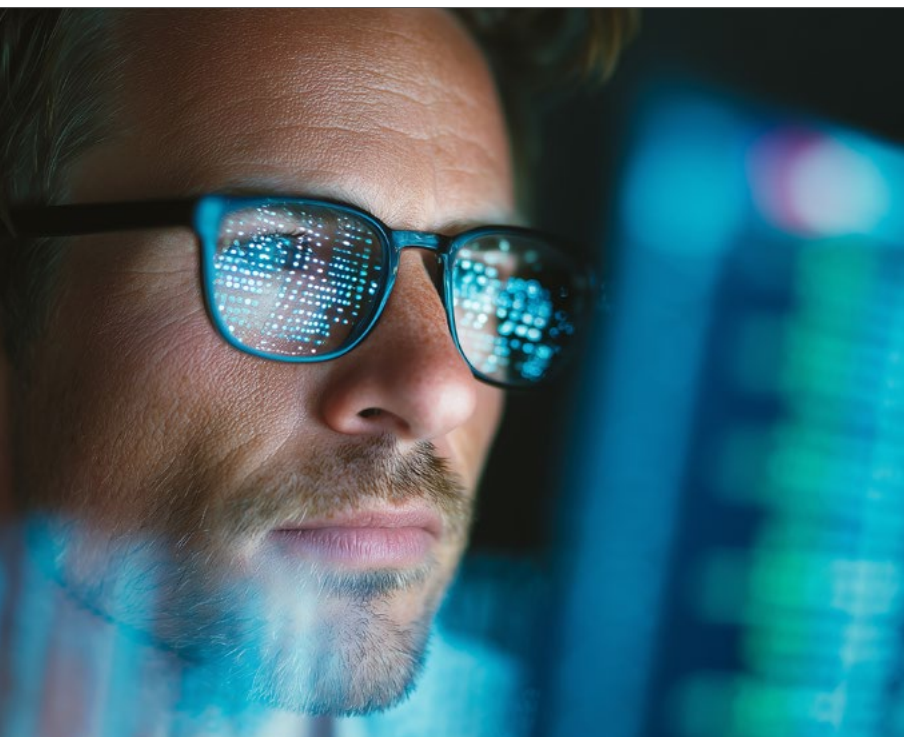
- ciągłej aktywności bez chwili oddechu
- sztucznych scenariuszy bez kontekstu

### Najważniejsza zasada

Dobry teambuilding nie polega na tym, żeby uczestnicy dobrze się bawili przez kilka godzin. Jego prawdziwa wartość pojawia się wtedy, gdy to doświadczenie zmienia sposób, w jaki ludzie współpracują po powrocie do pracy. A to zawsze zaczyna się od jednego pytania: czego naprawdę potrzebuje dziś twój zespół?

# Między pasją a wypaleniem. Dwa bieguny zawodowej energii

Na przeciwnym biegunie wypalenia nie znajduje się wcale brak wypalenia, lecz zaangażowanie rozumiane jako dostęp do energii, sensu, efektywności i sprawczości. To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla branży MICE.



■ Do tej branży trafiają ludzie z pasją, wysoką motywacją, zorientowani na jakość, relacje i efekt. Ludzie od zadań specjalnych. Paradoks polega na tym, że to właśnie ten potencjał i pasja stają się jednocześnie czynnikiem ryzyka. Christina Maslach, psycholożka, która prowadziła badania naukowe nad wypaleniem zawodowym, ujęła to prosto: „Nie wypala się ten, kto nigdy nie płonął”.

Nie chodzi więc o to, by tylko „nie być wypalonym”. Chodzi o to, by pracować w takim modelu, który pozwala utrzymać ogień, lecz się w nim nie spalać. Problem zaczyna się wtedy, gdy wysokie zaangażowanie przez długi czas nie jest równoważone regeneracją, docenieniem, wsparciem, poczuciem sensu oraz adekwatnymi zasobami organizacyjnymi.

## System przeciążenia

Specyfika pracy w MICE sprzyja przeciążeniu. Sezony o ekstremalnej intensywności, praca w różnych strefach czasowych przy incentive travel, zmiana wpisana w rutynę, kultura improwizacji, częste gaszenie pożarów oraz wysoki koszt błędów tworzą środowisko stałej mobilizacji. Działanie w takim otoczeniu oznacza podwyższone ryzyko chronicznego stresu. Jeśli do tego dołożymy niewystarczające zasoby organizacyjne, to równowaga zostaje poważnie naruszona.

Warto też przyjrzeć się pułapce perfekcjonizmu. Wysokie standardy są wartością, lecz perfekcjonizm połączony z presją czasu, brakiem marginesu błędów czy jednostkowym poczuciem „bycia niezastąpionym” staje się dodatkowym paliwem chronicznego stresu. Funkcjonowanie przez dłuższy czas w takim trybie nie tylko wyczerpuje psychofizycznie, lecz także obniża kreatywność, a więc dokładnie ten zasób, na którym opiera się wartość branży MICE.

## AUTOREFLEKSJA DLA PROJECT MANAGERÓW:

- Co w mojej pracy kosztuje mnie dziś najwięcej?
- Jak reaguję na zmęczenie – słucham go czy zagnoszę?
- Jakie emocje i sygnały z ciała ignoruję?
- Co jest moją maską z tlenem na przeciążenie?
- Jeśli nic nie zmienię, gdzie będę za rok?

## Mit odpornej młodości

Jeden z najbardziej szkodliwych mitów o wypaleniu zawodowym to ten, że młodzi ludzie z krótkim stażem się nie wypalają. W praktyce wypalenie zawodowe częściej dotyka młodych specjalistów i początkujących project managerów niż seniorów. W branży MICE juniorzy są często wrzucani na „głęboką wodę”, pracują przy dużych i złożonych projektach, z wymagającym klientem, a jednocześnie nie zawsze mają wystarczające zasoby kompetencyjne i wsparcie mentoringowe.

Tymczasem lider zespołu nie zawsze ma przestrzeń na prowadzenie oraz rozwijanie ludzi. Wysokie ambicje juniorów połączone z brakiem doświadczenia w regulowaniu własnych granic tworzą mieszkankę, która łatwo prowadzi do przeciążenia.

Mimo że pokolenie „Z” uchodzi za to, które najbardziej świadomie dba o „work-life balance”, w kontekście wypalenia zawodowego warto pamiętać, że decydujący wpływ mają nie deklaracja stylu życia, lecz realne warunki i obciążenia w środowisku pracy.

## Ciało ostrzega

Wypalenie zawodowe nie przychodzi nagle. Częściej przypomina powolne przesuwanie się po osi – od entuzjazmu, przez zmęczenie, do wyczerpania i emocjonalnego dystansu. Szczególnie ważne są sygnały z ciała, które w kulturze dużego tempa pracy i wysokiej wydajności bywają niestety systematycznie ignorowane. Przewlekłe napięcie, bóle głowy i pleców, problemy ze snem, nawracające infekcje, dolegliwości żołądkowe... Ciało w tej historii jest najbardziej uczciwym komunikatorem. Nie negocjuje. Nie upiększa. Wysyła konkretne sygnały. Pytanie brzmi – czy ktoś je odczytuje?

Takie objawy wypalenia jak drażliwość, cynizm czy wycofanie z relacji, to mechanizmy obronne – psychika próbuje

ograniczyć dalsze wydatkowanie resztek zasobów witalnych. To, co z zewnątrz bywa oceniane jako trudny charakter lub „gorszy dzień”, od środka jest często próbą przetrwania.

### AUTOREFLEKSJA DLA LIDERÓW

- Jak dbam o własny dobrostan?
- Jak mój stan fizyczny i emocjonalny wpływa na mój zespół?
- Jak zarządzam emocjami i relacjami w zespole?
- Jak dbam o balans w moim zespole?
- Jakie zmiany w zachowaniach zauważam i co z tym robię?

### Kosztowny rachunek za wypalenie

Wypalenie nie jest prywatnym problemem pracownika, lecz problemem systemu i realnym kosztem operacyjnym oraz społecznym. Wypalona jednostka wpływa na cały zespół: pojawia się spadek kreatywności i wydajności, większa liczba błędów, za tym idą konflikty. Mechanizmy obronne u wypalonego członka zespołu – jak „krótki lont”, cynizm, obojętność – dodatkowo pogarszają relacje w zespole. Wypalenie po prostu zawęża perspektywę takiej osoby do „trybu przetrwania” i obniża gotowość do współpracy.

### Lider dobrostanu

Rola lidera w branży MICE wymaga dziś więcej niż zarządzania projektem i zespołem – wymaga zarządzania energią, emocjami i potrzebami. Kluczowa staje się empatia i uważność na zmiany zachowania i funkcjonowania ludzi. Niepokoić powinny stopniowy spadek inicjatywy, rosnący dystans, nadmierna drażliwość albo emocjonalne odcięcie. Lider, który sam dba o swój dobrostan, buduje bezpieczeństwo psychologiczne, tworzy przestrzeń, w której można powiedzieć „mam za dużo, potrzebuję wsparcia” bez ryzyka negatywnej oceny, to jeden z najważniejszych czynników profilaktyki wypalenia.

### Profilaktyka systemowa

Prewencja wypalenia to działanie systemowe: kultura organizacyjna wspierająca bezpieczeństwo psychologiczne, realistyczne planowanie projektów oraz uwzględnianie okresów regeneracji po fazach ekstremalnego zaangażowania. Dopasowanie zadań do kompetencji oraz ograniczanie działań pozorynych i nadmiarowej sprawozdawczości. Na poziomie relacji zespołowych – psychoedukacja, rozwijanie empatii i jakości komunikacji, kultura feedbacku i doceniania. Na poziomie jednostki – rozwijanie samoświadomości, kompetencji społecznych, umiejętności regeneracji, praca własna nad przekonaniami dotyczącymi pracy zawodowej i odpowiedzialności.

### Regeneracja odpowiednio dobrana

Regeneracja nie jest przerwą od efektywności, lecz jej warunkiem. Odbudowuje energię witalną, zdolność twórczego myślenia, elastyczność poznawczą i koncentrację. Jest kompetencją, której można i warto się uczyć. Badania nad typami zmęczenia pokazują, że istnieją różne jego rodzaje – fizyczne, emocjonalne, sensoryczne, społeczne, twórcze, mentalne i duchowe, a każdemu z nich odpowiada inna forma odpoczynku. Jeśli forma regeneracji nie odpowiada typowi wyczerpania, organizm nie wraca do równowagi.

### Pierwsze znaki ostrzegawcze

Najczęstszą reakcją na pierwsze objawy wypalenia jest próba przeczekania i nadzieja, że coś się zmieni. Paradoks polega na tym, że właśnie takie podejście najczęściej pogłębia kryzys. Nic

się samo nie zmienia. Zmęczenie narasta, osoba wchodząca w kryzys wypalenia traci kolejne zasoby i błędne koło się zamyka.

Pierwszym krokiem jest rzetelne przyjrzenie się swojej sytuacji: nasileniu objawów kryzysu, źródłom przeciążeń oraz własnym przekonaniom na temat pracy i odpowiedzialności. W wielu przypadkach konieczne jest wsparcie specjalisty, który pomaga uporządkować obraz sytuacji i zaplanować drogę powrotu do równowagi oraz zaangażowania.

### Moda na dobrostan

Coraz więcej wydarzeń projektuje się dziś wokół idei slow, ekologii i dobrostanu. Eventy wellbeingowe stają się elementem strategii marek i języka komunikacji – obiecują uważność, równowagę, oddech i regenerację. Warto jednak postawić niewygodne, lecz potrzebne pytanie: jakim kosztem powstają te doświadczenia od zaplecza? Czy zespół, który projektuje przestrzeń dobrostanu dla innych, sam ma do niego realny dostęp? Czy wellbeing pozostaje tylko na scenie, a za kulisami narasta przeciążenie, przemęczenie i cicha zgoda na pracę ponad granice? Ten dysonans między przekazem a praktyką coraz wyraźniej domaga się uczciwej rozmowy w branży.

### Sześć kluczowych komponentów środowiska pracy sprzyjających wypaleniu zawodowemu (wg Maslach i Leitera):

- wysokie obciążenie pracą
- niska autonomia / brak poczucia wpływu
- brak lub nieadekwatna nagroda
- niesprzyjające relacje w pracy
- brak poczucia sprawiedliwości
- konflikt wartości.

### Nowa miara sukcesu w eventach

O sukcesie projektu mówi się przede wszystkim językiem efektu, zadowolenia klienta i doświadczenia uczestnika. Znacznie rzadziej – językiem kosztu ludzkiego, który stoi za realizacją. A przecież to właśnie ten koszt w długiej perspektywie decyduje o stabilności zespołu i zdolności organizacji do utrzymania jakości pracy. Dlatego w podsumowaniach projektów warto postawić sobie także inne, mniej oczywiste pytania:

- Jak obciążenie pracą i tempo projektów ma się do realnych zasobów zespołu?
- Jak mierzymy sukces?
- Jak kultura organizacyjna wzmacnia regenerację i bezpieczeństwo psychologiczne?
- Jakie koszty przeciążenia widać w retencji, jakości i relacjach z klientami?
- Jak kończymy projekty – ze szczerą satysfakcją czy z ulgą?
- Kto w moim zespole plonie, a kto powoli gaśnie?

### Definicja wypalenia zawodowego (WHO, ICD-11):

Wypalenie jest syndromem ujmowanym jako rezultat przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany. Charakteryzuje się trzema wymiarami:

- (1) poczuciem wyczerpania lub braku energii,
- (2) zwiększonym dystansem psychicznym wobec pracy albo poczuciem negatywizmu lub cynizmu z nią związanego oraz
- (3) obniżonym poczuciem skuteczności zawodowej.



### Daria Rządiewicz

Wykładowczyni AWF w Warszawie, Wydział Wychowania Fizycznego, Katedra Zarządzania, Organizacji i Ekonomii. Trenerka biznesu, akredytowana mentorka i coach EIA EMCC, konsultantka ds. profilaktyki wypalenia zawodowego, menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem w branżach konsultingowej, szkoleniowej i MICE. Prowadzi programy rozwojowe oraz warsztaty z komunikacji i budowania zdrowych relacji. Współpracuje z Hill Academy.

**Finalnie to człowiek pozostaje w MICE najcenniejszym zasobem i to jego kondycja jest prawdziwym miernikiem trwałego sukcesu.**



# 10 minut z... Emotions Events

Od pewnego czasu wyraźnie widzimy w branży coraz większy nacisk na emocje i doświadczenia uczestników wydarzeń. Dla nas jest to podejście bardzo naturalne – mówi **Ewa Stryjska**, CEO Emotions Events.

## ■ Jakie są Wasze dotychczasowe najciekawsze realizacje i klienci?

Jednym z najciekawszych projektów był program lojalnościowy przygotowany przez firmę Eurocash dla jej kluczowych klientów. W ramach tego projektu byliśmy partnerem odpowiedzialnym za realizację zagranicznych wyjazdów premium oraz kameralnych koncertów gwiazd organizowanych w niestandardowych lokalizacjach. Projekt trwał dwa lata i do dziś wspominam go z dużym sentymentem. Mielśmy dużą swobodę w wyborze destynacji oraz projektowaniu programów wyjazdów. Jednym z najbardziej pamiętnych był trzydniowy wyjazd na tor Hungaroring, z najlepszymi miejscami na trybunach podczas wydarzenia, pobytem w luksusowym hotelu oraz kolacją w restauracji z gwiazdką Michelin. Organizowaliśmy również występy topowych polskich artystów m.in. w Kopalni Guido czy w Kopalni Soli w Wieliczce.

## Jakie decyzje lub działania miały kluczowy wpływ na rozwój Waszej agencji w ostatnich latach?

Pandemia była dla branży eventowej niezwykle trudnym okresem, a jej konsekwencje odczuwaliśmy jeszcze długo po zniesieniu ograniczeń. W naszym przypadku kluczowe okazały się determinacja, elastyczność w działaniu oraz ogromna pasja do tego, co robimy. Dzięki temu – a także zaufaniu klientów, z którymi współpracujemy od lat – udało nam się ten czas przetrwać i stopniowo wrócić do realizacji projektów. Paradoksalnie był to też moment, który nauczył nas jeszcze większej uważności biznesowej i elastyczności w podejściu do projektów. Od pewnego czasu wyraźnie widzimy w branży coraz większy nacisk na emocje i doświadczenia uczestników wydarzeń. Dla nas jest to podejście bardzo naturalne – nieprzypadkowo nasza

agencja nazywa się Emotions Events. Wierzmy, że dobrze zaprojektowane wydarzenie powinno przede wszystkim wywoływać emocje i zostawiać trwałe wspomnienia.

## Jakie są Wasze założenia na najbliższe lata?

Nie mamy ambitnych planów dynamicznego rozrastania się – ani pod względem wielkości zespołu, ani obszaru działania. Nie planujemy też „podbijać” nowych rynków, choćby warszawskiego. Tu, gdzie jesteśmy, czujemy się dobrze i znamy swoje miejsce. Chcemy nadal działać w modelu butikowej agencji, która stawia na jakość, relacje i bardzo uważne prowadzenie projektów. Taki sposób pracy pozwala nam być blisko klientów i mieć realny wpływ na każdy etap realizacji wydarzenia. Naszym celem jest przede wszystkim dalsze tworzenie dobrze zaprojektowanych wydarzeń, które wywołują emocje i zostają w pamięci uczestników.

## Jak definiujecie swoją pozycję w branży?

Na lokalnym poznańskim rynku jesteśmy w czołówce graczy, choć pozostajemy niewielkim zespołem. Obecnie tworzy nas pięcioosobowy team kobiet, które bardzo dobrze uzupełniają się kompetencjami i doświadczeniem. Współpracujemy również z zewnętrznymi producentami i specjalistami, ponieważ w szczycie sezonu nie bylibyśmy w stanie prowadzić wielu projektów jednocześnie, wyłącznie własnymi siłami. Obsługujemy zarówno duże korporacje, jak i mniejsze firmy. W relacjach z klientami pełnimy rolę doradców i partnerów – wykwalifikowanych specjalistów z dużym doświadczeniem w branży. Klienci powierzają nam swoje projekty z dużym zaufaniem, wiedząc, że potrafimy przełożyć ich cele na dobrze zaprojektowane i sprawnie zrealizowane wydarzenia.

## DOSSIER

### Nazwa firmy:

Emotions Events  
sp. z o.o.

### Strona internetowa:

emotionsevents.pl

### Specjalizacja:

wydarzenia wymagające dbałości o detale

### Lokalizacja:

Poznań

### Liczba osób

w zespole: 5

### Osoby zarządzające:

Ewa Stryjska

### Rok powstania:

2010

# Personalnie... Katarzyna Ostrowska-Malczewska

O sile partnerstw, budowaniu zespołów i strategicznym rozwoju turystyki w regionie mówi **Katarzyna Ostrowska-Malczewska** – dyrektor biura zarządu Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

## ■ Jakie były początki Pani kariery?

Moja droga zawodowa w turystyce zaczęła się od pracy w recepcji hotelu Mercure Lublin Centrum. To było bardzo ważne doświadczenie, ponieważ pozwoliło mi zobaczyć branżę hotelarską od najbardziej podstawowego, ale jednocześnie kluczowego poziomu – bezpośredniego kontaktu z gościem. Recepcja jest miejscem, w którym tworzy się pierwsze wrażenie i buduje relację z odwiedzającymi, dlatego od początku traktowałam tę rolę z dużą odpowiedzialnością i profesjonalizmem.

## Jak opisałaby Pani etap kariery, na którym znajduje się obecnie?

Moment, w którym jestem, postrzegam jako czas odpowiedzialnego przywództwa i budowania wartości poprzez współpracę. Jestem przekonana, że najlepsze efekty osiąga się dzięki silnemu zespołowi oraz partnerstwom opartym na zaufaniu i wspólnych celach. Jako dyrektor regionalnej organizacji turystycznej mogę dziś wykorzystywać doświadczenie zdobyte na różnych etapach pracy w branży – od hotelarstwa po rozwój turystyki biznesowej. Ta perspektywa pozwala mi łączyć myślenie strategiczne z bardzo praktycznym podejściem do projektów i potrzeb branży.

## Co w tym zawodzie kręci Panią najbardziej?

W pracy najbardziej fascynuje mnie jej dynamika i różnorodność. Turystyka oraz sektor spotkań to środowisko, w którym właściwie nie ma dwóch identycznych dni – każdy projekt, każde wydarzenie i każde partnerstwo przynoszą nowe doświadczenia oraz wyzwania. Ogromną wartością jest dla mnie praca z ludźmi. To branża, która opiera się na relacjach, współpracy i wymianie doświadczeń.

## Plany i wyzwania...

Patrząc w przyszłość, koncentruję się przede wszystkim na rozwoju województwa lubelskiego zarówno w obszarze turystyki, jak i sektora MICE. Region ma bardzo duży potencjał – wyjątkowe dziedzictwo kulturowe, cenną przyrodę oraz coraz lepszą infrastrukturę – który chcemy konsekwentnie przekładać na atrakcyjne i konkurencyjne produkty turystyczne. Kluczowe jest dla mnie myślenie długofalowe – budowanie silnych partnerstw, rozwijanie nowych inicjatyw i konsekwentna realizacja strategii, w której turystyka wypoczynkowa i sektor MICE wzajemnie się uzupełniają. Dzięki temu region może nie tylko przyciągać turystów, ale również stawać się ważnym miejscem spotkań, wymiany wiedzy i współpracy biznesowej. ●

## CURRICULUM VITAE

### Katarzyna Ostrowska-Malczewska

**Zawodowo:** Absolwentka studiów magisterskich na kierunku Stosunki międzynarodowe oraz studiów licencjackich na kierunku Administracja UMCS w Lublinie. Ukończyła studia MBA w administracji publicznej. Zaczynała jako recepcjonistka w hotelu Mercure Lublin Centrum, a następnie rozwijała się w dziale sprzedaży, specjalizując się w turystyce biznesowej i organizacji wydarzeń. Kierowała działem sprzedaży Lubelskiego Centrum Konferencyjnego, a od listopada 2025 roku pełni funkcję dyrektora biura zarządu Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

**Prywatnie:** pasjonuje się podróżami – odkrywanie nowych miejsc i kultur daje jej inspirację i energię. Uwielbia florystykę, ogrody i pracę z kwiatami, które pozwalają łączyć kreatywność z wyciszeniem. Lubi czytać literaturę piękną, obyczajową i kryminały, które pozwalają oderwać się od codzienności.

# Kronika

## Saudyjczycy poznawali Polskę

**W zimowej atmosferze Warszawa zaprezentowała się delegacji z Arabii Saudyjskiej.**

Na początku lutego w stolicy Polski gościła delegacja przedstawicieli saudyjskiej branży hospitality. Program wizyty obejmował m.in. pobyt w legendarnym Hotelu Bristol, kolację powitalną w restauracji Epoka wyróżnionej w przewodniku Michelin oraz wizytę w Muzeum Fabryka Czekolady E.Wedel. Uczestnicy fam tripu zjedli także pyszny lunch w restauracji Koneser Grill, a oficjalnym zwieńczeniem pobytu była kolacja w Elixir Restaurant by Dom Wódki, łącząca autorską kuchnię z kulinarnym storytellingiem. Wizyta została zrealizowana przy współpracy z Polską Organizacją Turystyczną oraz Polskimi Liniami Lotniczymi LOT, z okazji uruchomienia nowego bezpośredniego połączenia Warszawa-Rijad. Goście mieli okazję doświadczać miasta zarówno pod kątem luksusowej oferty hotelowej, jak i wysokiej klasy gastronomii, co wywołało pozytywne reakcje i zainteresowanie przyszłymi wizytami biznesowymi. **OM.**

*06–08.02.2026 – Fam Trip dla przedstawicieli saudyjskiej branży – Warszawa*



## Zielone eventy w Lubelskim

**Lublin stał się miejscem branżowej dyskusji o tym, jak projektować bardziej zrównoważone wydarzenia MICE.**

W trakcie kolejnej odsłony Destination Poland Green Academy, inicjatywy realizowanej przez SITE Poland we współpracy z Poland Convention Bureau POT, uczestnicy spotkania wspólnie analizowali, w jaki sposób lokalne zasoby mogą wspierać tworzenie bardziej odpowiedzialnych wydarzeń. Program miał praktyczny charakter i opierał się na pracy warsztatowej oraz analizie konkretnych przykładów z regionu. Uczestnicy przyglądali się m.in. ekologicznym rozwiązaniom transportowym, takim jak trolejbusy czy autobusy wodorowe, a także roli lokalnych produktów i kulinarnego dziedzictwa w budowaniu scenariuszy wydarzeń. Ważnym elementem spotkania była prezentacja dobrych praktyk przez przedstawicieli lokalnej branży, wśród których znaleźli się m.in.: Marcin Kania, dyrektor generalny hotelu Wieniawski w Lublinie, Karolina Działbor, menadżerka kompleksu Łubinowe Wzgórze Wioska Zdrowia, czy Katarzyna Ostrowska-Malczevska, dyrektorka generalna Lubelskiego Convention Bureau. To był pouczający poranek. **OM**  
20.02.2026 – Destination Poland Green Academy – Lubelskie Centrum Konferencyjne, Lublin



# Branża bawi się i pomaga

**Spotkanie Polhotrep Care and Give Event ponownie pokazało, że środowisko MICE potrafi łączyć networking z realnym wsparciem społecznym.**

Pod koniec lutego w warszawskim hotelu The Westin Warsaw odbyła się trzecia edycja Polhotrep Care and Give Event – spotkania podsumowującego działania programu „DMC's that Care and Give”. Wydarzenie zgromadziło kilkudziesięciu przedstawicieli branży MICE, partnerów oraz reprezentantów zagranicznych DMC współpracujących z Polhotrep. Wieczór miał jednocześnie charakter branżowego spotkania towarzyskiego i akcji charytatywnej. Podczas wydarzenia zaprezentowano partnerów programu oraz sponsorów tegorocznej edycji: Porto Convention Bureau, Time4Travel i Emirates Airlines. W luźnej atmosferze uczestnicy rozmawiali o współpracy. Goście wzięli też udział w cichej aukcji nagród przywiezionych przez partnerów DMC, a równolegle przygotowano kilkaset kanapek dla osób potrzebujących objętych wsparciem Caritas. Kulminacją wieczoru było ogłoszenie wyników programu „DMC's that Care and Give”. Zgromadzone środki zostaną przekazane Fundacji Rak'n'Roll, wspierającej osoby chorujące na raka. Spotkanie zakończyło się podziękowaniami dla agencji MICE i partnerów inicjatywy, którzy od kilku lat współtworzą projekt. **OM**

26.02.2026 – Polhotrep Care and Give Event – The Westin Warsaw.



Foto: Asia Wisniewska Fotografię

# Polska oferta na targach w Sztokholmie

**Polacy prezentowali się na targach Möten & Event w Sztokholmie.**

Targi, które odbyły się w połowie lutego w stolicy Szwecji, przyciągnęły przedstawicieli agencji eventowych, korporacji i hosted buyers z całej Europy, a w tym przede wszystkim ze Skandynawii. Na wydarzeniu nie zabrakło również Polaków. Polska Organizacja Turystyczna wraz z Poland Convention Bureau i lokalnym ZOPOT Sztokholm promowały nasz potencjał infrastrukturalny, różnorodność obiektów konferencyjnych oraz doświadczenie w organizacji wydarzeń o międzynarodowej skali. Szczególny nacisk położono na dia-

lania w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz promocję czerwcowego GDS-Forum & Impact Day w Szczecinie, które po raz pierwszy odbędzie się w Polsce. Jak wskazuje Małgorzata Hudyma, dyrektorka Zagranicznego Ośrodka POT w Sztokholmie, Polska była jednym z dwóch zagranicznych wystawców reprezentujących przemysł spotkań na tych targach, co dodatkowo zwiększało zainteresowanie naszą ofertą. Dodatkowo, odwiedzający mogli wziąć udział w konkursie z nagrodą w postaci pobytu w Szczecinie, w tym zwiedzania miasta i lokalnych atrakcji. **OM**

18–19 lutego – Möten & Event – Kistamässan, Sztokholm



# Ladies in Blue. SITE celebrował panie

**W tym roku panie postanowiły uczcić swoje święto... na niebiesko!**

W atmosferze nawiązującej do obchodów Dnia Kobiet, przedstawicielki branży incentive spotkały się w poniedziałkowy poranek w warszawskim Warsaw Presidential Hotel. W nawiązaniu do nazwy wydarzenia – „Ladies in Blue”, każda uczestniczka ubrana była, a jakże, na niebiesko! Event był okazją nie tylko do spotkania się w damskim gronie, ale także do rozmów o aktualnych wyzwaniach rynku incentive oraz rosnącej roli kompetencji przywódczych kobiet w branży. Centralnym punktem programu było wystąpienie Emilii Majewskiej, która mówiła o odwadze w realizowaniu zawodowych i osobistych celów. Jej motywacyjne wystąpienie, podsumowane hasłem „Follow your dreams, not fears”, stało się punktem wyjścia do dalszych rozmów o wyzwaniach i ambicjach kobiet pracujących w branży spotkań. Po części oficjalnej uczestniczki przeniosły się do mniej formalnej części programu. Networking przy stole i swobodne rozmowy sprzyjały wymianie doświadczeń oraz budowaniu relacji w środowisku incentive. Wspólne spotkanie upłynęło w atmosferze dobrej energii, a rozmowy – jak podkreślały uczestniczki – były równie ważnym elementem wydarzenia jak część merytoryczna. **OM**



## 0 pracy, dobrostanie i presji w biznesie

**Biznes spotkał się na kolejnym wydarzeniu z cyklu Arłamów On Tour.**

Spotkanie zgromadziło ponad sto osób związanych z biznesem – menedżerów, przedsiębiorców, przedstawicieli działów HR oraz liderów zespołów. Atmosfera wydarzenia od początku sprzyjała otwartej rozmowie o wyzwaniach pracy w środowisku wysokiej presji. Punktem wyjścia była prosta, ale trafiająca w doświadczenia uczestników refleksja: „jak czujemy się w niedzielę wieczorem przed kolejnym tygodniem pracy?”. Program spotkania otworzyła Agnieszka Zawadzka-Jąbłonowska, która mówiła o różnych sposobach myśle-

nia o dobrostanie w organizacjach i o tym, jak łatwo wellbeing zamienia się w zestaw pojedynczych inicjatyw zamiast spójnej strategii. Następnie Wojciech Herra zaprosił uczestników do refleksji nad relacjami w biznesie, odwołując się do idei gościnności i doświadczeń ze świata sportu. W części panelowej przedstawicielki dużych firm dzieliły się doświadczeniami z wdrażania programów wellbeingowych i ich wpływu na zaangażowanie oraz retencję pracowników. Spotkanie zakończył networking, który pozwolił uczestnikom kontynuować rozmowy w mniej formalnej atmosferze **OM**

24.02.2026 – Arłamów On Tour  
– Chłodna Warszawa

