

**PODLASKI**

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

# MANAGER

**IPH**

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 193 / LIPIEC 2019

## ANTONI PIEKUT

**INNA STRONA  
DEVELOPERA**

STR. 4

**WSCHODNI  
KONGRES  
GOSPODARCZY**

STR. 16

**WYWIAD Z MARTĄ  
KISZOWARĄ**

STR. 6

**EWA KLESZCZEWSKA  
- MEDIACJE**

STR. 20





Wealth Management Services

Sp z o.o.

## Świadczymy usługi z zakresu:

- ◆ Analizy prawno – finansowej przedsiębiorstw
- ◆ Przeprowadzania sukcesji
- ◆ Układania spraw testamentowych i zarządu nad małoletnimi dziećmi
- ◆ Analizy polis ubezpieczeniowych i ich zasadności
- ◆ Wdrażania ulg B+R, inwestycyjnych, korzyści podatkowych
- ◆ Roszczenia za szkody osobowe i rzeczowe
- ◆ Odzyskiwania nienależnych świadczeń z umów CHF
- ◆ Kredyty, leasingi, analiza raportów BIK, BIG, KRD
- ◆ Unieważniania Bankowych Tytułów Egzekucyjnych
- ◆ Pisania pism urzędowych, podań, skarg i innych
- ◆ Ugody, mediacje



**Magdalena Nowak**, Doradca Biznesowy

Od wielu lat naszą dewizą jest pomoc klientom w rozwiązywaniu ich problemów a także uświadamianie tego, że warto pewne decyzje podejmować „za życia” po to, żeby uniknąć konfliktów w rodzinie.

Współpracujemy z wybranymi Kancelariami Prawnymi, które specjalizują się w konkretnych dziedzinach – sukcesji, roszczeń bankowych, roszczeń odszkodowawczych - co pozwala nam na sprawne działania. Zdarza się, że jesteśmy skuteczni tam, gdzie inne instytucje zrezygnowały. Klienci których obsługujemy to zarówno firmy jak i osoby indywidualne.

 **Adres biura:** ul.Warszawska 21 lok.122, 15-062 Białystok

 **Mail:** [biuro@wealthmanagementservices.eu](mailto:biuro@wealthmanagementservices.eu)



# Walne Zgromadzenie Sprawozdawczo - Wyborcze IPH w Białymstoku

**W** dniu 28.06.2019 roku odbyło się walne zgromadzenie sprawozdawczo - wyborcze członków Izby Przemysłowo- Handlowej w Białymstoku. Sala konferencyjna Izby zgromadziła liczne grono podlaskich przedsiębiorców. Dziękuję wszystkim członkom Izby za aktywny udział w walnym zgromadzeniu i poświęcenie swojego cennego prywatnego czasu na działalność społeczną.

Z okazji walnego zgromadzenia dokonałem podsumowania działalności ustępującej Rady Izby w kadencji 2015-2019 oraz przedstawiłem zamierzenia i plany działania na najbliższą kadencję. W naszej działalności koncentrujemy się na reprezentowaniu przedsiębiorców. Szczególną uwagę skupiamy na polepszeniu warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Szczególnie niepokoi nas rosnące z roku na rok opodatkowanie działalności gospodarczej. Wzrastające obciążenia daniną publiczną działalności gospodarczej jest szczególnie odczuwalne przez mikro i małe przedsiębiorstwa. Rosnące koszty pracy w tradycyjnych zawodach powodują zamykanie małych firm czy jednoosobowych działalności.

Sprawy gospodarcze a szczególnie inwestycje infrastrukturalne, w tym przebieg planowanych dróg szybkiego ruchu są szczególnie istotne dla naszych przedsiębiorców. Izba wielokrotnie opiniowała i formułowała swoje stanowisko w tym zakresie. Tempo rozwoju regionu zależy między innymi od wielkości inwestycji infrastrukturalnych.

Izba jest aktywna w promowaniu regionu na forum krajowym i międzynarodowym. Po raz kolejny uczestniczyliśmy w Warszawie w Dyplomatycznym Otwarcium Roku, spotkaniu organizowanym przez Krajową Izbę Gospodarczą dla przedstawicieli placówek dyplomatycznych. Wspólnie z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego udało się nam godnie reprezentować podlaskich przedsiębiorców. Od kilku lat, jako jedyni w Polsce, organizujemy wizyty radców handlowych w podlaskich przedsiębiorstwach. W tym roku po raz kolejny podczas obrad Wschodniego Kongresu Gospodarczego będziemy gościć ambasadorów, konsulów, radców handlowych zaprzyjaźnionych ambasad. Wizyta będzie okazją do zapoznania przedstawicieli placówek dyplomatycznych z firmami z naszego regionu oraz pokazania walorów turystycznych i kulinarnych Podlasia.

Wschodni Kongres Gospodarczy jest planowany w dniach 25-26.09.2019. Podczas kongresu Izba po raz pierwszy będzie przygotowywać panel poświęcony mediacjom gospodarczym. W panelu wezmą udział przedsiębiorcy, sędziowie, mediatorzy, przedstawiciele samorządu środowisk prawniczych.

To tylko niektóre tematy merytoryczne, które były sygnalizowane na walnym zgromadzeniu. Poza częścią sprawozdawczą – wyborczą obrad odbyło się szkolenie z zakresu zmian w przepisach podatkowych przeprowadzone przez warszawską firmę Crido, która od kilku lat sponsoruje stypendia dla uzdolnionej młodzieży z MDK w Białymstoku.

Chciałbym podziękować ustępującym członkom Rady Izby za ich dotychczasową działalność na rzecz środowiska gospodarczego. Jednocześnie chciałbym pogratulować nowo wybranym członkom i życzyć realizacji ambitnych planów działalności. Z tej okazji chciałbym osobiście podziękować wszystkim przedsiębiorcom, którzy obdarzyli mnie zaufaniem i powierzyli pełnie funkcji Prezesa IPH na kadencję 2019-2023.



**Witold Karczewski**  
Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej  
w Białymstoku

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Antoni Piekut - Inna strona dewelopera ..... 4-5

### WYWIAD

Wywiad z Martą Kiszowarą ..... 6-7

### ROZMOWY W TEMACIE BIZNESU

Uczę jak spać zdrowo - Błażej Dzierżyński, RSDesign ..... 10-11

Wodociągi Białostockie, mają zdrową i dobrą wodę ..... 12-13

### WSPARCIE W BIZNESIE

Architektura - teatr ludzkiej odpowiedzialności.  
Rozmowa z dr inż. arch. Romualdem Loeglerem ..... 8-9

Dlaczego gospodarka jest ważna (cz. II)  
- Prof. dr hab. Henryk Wnorowski ..... 14

### WSPARCIE W BIZNESIE

Potencjał YouTube w promocji firmy  
- Maciej Dziemiańczuk ..... 15

Wschodni Kongres Gospodarczy  
- Tu spotyka się zachód ze wschodem ..... 16

Jak w kilku krokach przeanalizować  
wizerunek własnej firmy ..... 17

Sukcesja w biznesie. Jak będzie wyglądało dziś  
jeśli Ciebie wczoraj zabraknie - Magdalena Nowak ..... 18

Myśl globalnie, działaj lokalnie - Aleksandra Jakuc ..... 19

Nie taka mediacja straszna - jak przekonać przedsiębiorców  
do mediacji. Rozmowa z Ewą Kleszczewską ..... 20-21

### WYDAWCA:

Izba Przemysłowo - Handlowa  
w Białymstoku  
ul. Antoniukowska 7,  
15-740 Białystok,  
tel. 085 652 56 45,  
biuro@iph.bialystok.pl

Nakład: 2000 sztuk  
ISSN: 2449-8084  
Miesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny  
dr Bogdan Rogaski

Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku  
jest członkiem  
Krajowej Izby Gospodarczej



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

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



# Antoni Piekut

Inna strona dewelopera

Rozmawiamy z Antonim Piekutem, prezesem firmy Yuniversal Podlaski

## Jaki wyglądały Pana pierwsze kroki w biznesie?

W grudniu 1989 r. po powrocie ze Stanów Zjednoczonych postanowiłem zainwestować zarobione tam pieniądze. Tak rozpocząłem działalność w branży budowlanej, która później przekształciła się w firmę Wersal Podlaski. Zaczynaliśmy od zera. Stanęliśmy przed koniecznością zakupu sprzętu, zatrudnienia odpowiednich ludzi i rozpoczęcia pierwszych inwestycji. To był okres wielkich zmian, czas transformacji ustrojowej w naszym kraju. Czas dużego ryzyka, ale i wielkich szans.

## Było łatwiej niż teraz?

Zdecydowanie tak. Nie da się ukryć, że sprzyjał nam brak szczegółowych przepisów dotyczących branży deweloperskiej. Koniunktura na rynku była znakomita, a głód mieszkań wręcz odczuwalny. Lokale sprzedawały się już na etapie koncepcyjnym. Pamiętam jak do działu sprzedaży w naszej firmie ustawiały się długie kolejki.

## Co w tamtym czasie było dla Pana najtrudniejsze?

Próba zmiany ludzkiej mentalności. Chodzi mi głównie o pracowników budowlanych, ich sposób pracy, zachowania, a nawet myślenia. Wiele starych, niekoniecznie dobrych nawyków z poprzedniej epoki, ciągnęło się za nimi przez długi czas. To zaś przekładało się bezpośrednio na jakość ich pracy. Dziś na szczęście tego już nie ma – ludzie po prostu szanują swoją pracę.

Pamiętam, że musieliśmy sobie w jakiś sposób skutecznie poradzić z częstą absencją robotników. Często z samego rana na budowie był komplet pracowników, a po południu brakowało już kilku. Ostatecznie dzięki wprowadzeniu ścisłej ewidencji czasu pracy oraz zdjęciami wykonywanym na budowach udało się wyeliminować ten problem.

## Czy istnieje jakieś amerykańskie rozwiązanie, które udało się Panu „przeszczyć” na polski grunt?

Tak. Będąc w Stanach Zjednoczonych udało mi się dużo zobaczyć, a wręcz „podejrzeć” jeżeli chodzi o organizację pracy. Trzeba pamiętać, że w latach 80. ubiegłego wieku budownictwo w USA znacznie różniło się od tego, które mieliśmy w Polsce. Podczas gdy w polskim krajobrazie wciąż dominowały wzniesione za czasów PRL bloki i budynki wielorodzinne, u Amerykanów największą popularnością cieszyły się domy, często budowane na przedmieściach. Zresztą od kilku lat ta tendencja zaczyna być widoczna również w Polsce. Jednak tym, co najbardziej różni te dwa „budowlane światy” jest technika wykonania. W Stanach najczęściej wykorzystuje się lekkie konstrukcje drewniane, a także płytę wiórową i wełnę mineralną. Do tego dochodzi oczywiście siding. Pamiętam też, że praktycznie w każdym pomieszczeniu znaleźć można było elementy z suchego tynku. W tym samym czasie w Polsce dominowało budownictwo murowane.

## Wróćmy do tematu zarządzania firmą.

### W 1992 roku zatrudnialiście Państwo aż 450 pracowników.

Przyznaję, że było to duże wyzwanie. Najlepszym pracownikiem zaproponowaliśmy dobre warunki współpracy. Wkrótce później dołączyli do nas jako podwykonawcy. Na tych zasadach kierowana przeze mnie firma funkcjonuje zresztą do dziś. Na rynku funkcjonują co prawda deweloperzy, które posiadają własne brygady wykonawcze, jednak takich firm jest niewiele.

### W 2004 r. doszło do zmian w spółce Wersal Podlaski, której był Pan współwłaścicielem.

W tamtym czasie przedsiębiorstwo działało jak dobrze naoliwiona, rozpędzona maszyna. Prawdą jest natomiast, że firma rozrosła się bardzo dynamicznie w stosunkowo krótkim czasie. Zwiększyła się liczba prowadzonych inwestycji, a co tym idzie zatrudnionych przez nas osób. To dlatego ze współnikami postanowiliśmy rozdzielić nasze interesy. Tak powstał Yuniversal Podlaski, który w tym roku będzie obchodził piętnastolecie istnienia. Jestem dumny z tego co udało nam się wspólnie osiągnąć. Tworzymy zgrany zespół, a nasi firmowi doradcy służą swoją fachową pomocą na każdym etapie zakupu nieruchomości.

## Jakich mieszkań szukają białostoczanie?

Położonych w cichej i spokojnej okolicy, najlepiej wśród zieleni. Większość rodzin, zwłaszcza tych z małymi dziećmi, z oczywistych względów chciałaby mieć dom za miastem. Jednocześnie zależy im na łatwym i szybkim dojeździe, bo nie chcą rezygnować z miejskich udogodnień. Jeżeli chodzi o mieszkania i apartamenty to wiadomo, że większość tego typu inwestycji powstaje w granicach administracyjnych miasta.

## Co w branży deweloperskiej w USA zrobiło na Panu największe wrażenie?

Przed wszystkim osiedla. Przemysłane, dobrze zaprojektowane, a przede wszystkim zadbane. Zależało mi na tym, aby po powrocie do Polski tworzyć podobne projekty. Tak powstała Dolina Cisów. Chciałbym podkreślić, że nazwa osiedla nie jest chwytem marketingowym – posadziliśmy tam kilka tysięcy drzew tego gatunku. W pobliżu jednego z placów zabaw rośnie piękny, osiemdziesięcioletni cis, przewieziony w to miejsce specjalnie z drugiego końca miasta. O zieleni na osiedlu na bieżąco dbają ogrodnicy – nie jest więc tak, że oddaliśmy budynki do użytku i zapomnieliśmy o ich mieszkańcach. Zależy mi na tym, aby osoby, które decydują się na zakup nieruchomości w Yuniversalu Podlaskim mogły cieszyć się z tego, że żyją w przyjaznym otoczeniu. Mam nadzieję, że to widać na co dzień – w ubiegłym roku posadziliśmy w Dolinie 12 tysięcy tulipanów i innych kwiatów. Zresztą ja sam uwielbiam zieleni.

## To dość niecodzienna deklaracja jak na dewelopera.

Niestety w Polsce wycina się bardzo dużo drzew, zwłaszcza wiosną. Na dodatek często robi się to w bezmyślny sposób – tak, że po pięknych drzewach zostają jedynie sterczące kikuty. W Stanach coś takiego byłoby niedopuszczalne – tam nawet kable elektryczne kładzie się po gałęziach drzew, ich samych nie wycinając. Na tym przykładzie doskonale widać jak różne są przepisy obowiązujące w obu krajach.



Ostatnio zobowiązaliśmy się do posadzenia 218 drzew i 700 krzewów na warszawskim Ursynowie. Budujemy tam niewielki blok w okolicy Belgradzkiej i Sotta „Sokoła”. Wszystkie drzewa, które będzie można zachować w pobliżu nowopowstającego budynku pozostaną, część jednak jesteśmy zmuszeni wyciąć. Ustaliliśmy więc z władzami dzielnicy, że będziemy wykonywać nasadzenia – co prawda nie bezpośrednio na terenie inwestycji, ale w innych miejscach. Zobowiązaliśmy się również, że przez kolejne trzy lata będziemy dbać o zieleń w tym miejscu. Dodam jeszcze, że plan nasadzeń wykonał wysokiej klasy specjalista - to daje pewność, że wszystko odbędzie się z korzyścią dla mieszkańców Ursynowa.

Oczywiście najprostszym rozwiązaniem dla dewelopera byłoby zapłacenie władzom miasta określonej kwoty stanowiącej rekompensatę za przeprowadzoną wycinkę. Mi zależało jednak na tym by pokazać, że można to zrobić inaczej.

**Dlaczego?**

Infrastruktura mieszkaniowa to nie wszystko. Dla mnie drzewo, czy też w ogóle zieleń - to życie. To tlen, to powietrze, to środowisko, w którym na co dzień żyjemy. Drzewa rosną przez kilkadziesiąt lat, niektóre nawet kilkaset. To żadna sztuka wziąć piłą motorową i wyciąć je w ciągu kilku minut. Zresztą ilekroć rozpoczynamy nową inwestycję, czy to w Białymstoku czy w Warszawie, zawsze mówię kierownikowi budowy: „Zostaw co możesz, a wytnij tylko to, co konieczne”.

**Podobno jest Pan osobą, która zwraca dużą uwagę na detale.**

Zgadza się. O zagospodarowanie terenu dbam w najmniejszych szczegółach. Podam może przykład – w jednej z naszych flagowych inwestycji, którą jest Osiedle Rekreacyjne, na klatkach schodowych znalazły się wykonane z onyxu podświetlane portale. To prawda, że tego typu wykończenie pociąga za sobą konieczność zakupu droższych materiałów. Do tego dochodzi dodatkowa robocizna. Ale z drugiej strony wygląda to dużo lepiej niż gdybyśmy poprzestali na standardowym wykończeniu. Poza tym wszystko jest skalkulowane i odbywa się w granicach zdrowego rozsądku. Zdaję sobie sprawę z tego, że klient dysponuje określoną kwotą pieniędzy, którą chce przeznaczyć na zakup mieszkania, często też posiłkuje się kredytem. W naszym interesie leży więc, by cena końcowa była dla niego akceptowalna.

**Czego, Pana zdaniem, brakuje w naszym mieście?**

Zdecydowanie lotniska. Uważam, że jest ono dla Białegostoku i województwa podlaskiego po prostu niezbędne. Przed 150 laty wybudowano linię kolejową Warszawa – Białystok – Wilno – Sankt Petersburg. To jej nasze miasto zawdzięcza swój rozkwit. Teraz byłoby podobnie – jestem pewien, że lotnisko przyczyniłoby się do rozwoju naszego regionu.

Z doświadczenia wiem, że bez dobrego połączenia lotniczego żaden poważny biznesmen tu się nie pojawi, a co za tym idzie - nie zainwestuje tu swoich pieniędzy. I nic nie da tłumaczenie, że do Białegostoku prowadzi dobra i wygodna droga krajowa, bo tego człowieka będzie interesowało tylko to czy można tu wygodnie i szybko dolecieć. Powiem więcej - gdyby już dziś działało w Białymstoku lotnisko, ja sam regularnie bym z niego korzystał. Zresztą nie tylko ja – wszyscy wiemy, że w dzisiejszych czasach transport lotniczy jest bardziej bezpieczny niż samochodowy.

**Wielu mieszkańców Białegostoku narzeka na tutejszy rynek pracy.**

Jeżeli nie będziemy mieli poważnych firm zainteresowanych budową zakładów produkcyjnych w naszym regionie, nie będzie też miejsc pracy dla mieszkańców. Tu koło się zamyka. Efekt będzie taki, że młodzi będą wyjeżdżać w poszukiwaniu lepszego miejsca do życia. Co zresztą ma miejsce już teraz. Oczywiście idealną sytuacją byłoby gdybyśmy byli w stanie ściągnąć do nas duże, światowe koncerny. Czy to nastąpi – nie wiem. Ale bardzo na to liczę.

**W jakim kierunku rozwija się Białystok?**

Niewątpliwie jest to miasto będące ważnym ośrodkiem akademickim. Widać to zresztą po dużej liczbie studentów, także z zagranicy. Mamy świetne uczelnie, wśród których prym wiodą Politechnika Białostocka czy Uniwersytet Medyczny.

Widać też, że po wielu latach zastoju coś ruszyło się również w turystyce. Mamy wiele zabytków, a dzięki temu, że w ostatnich latach miasto wyładniało, jest się czym pochwalić. Wystarczy spojrzeć chociażby na Pałac Branickich i to jak wygląda dziś jego najbliższe otoczenie. Wiele jest też osób, które zatrzymują się w naszym mieście jadąc do Supraśla, Tykocina, Kruszynian, Bohonik, Białowieży czy Augustowa. Wyróżnikiem

naszego miasta jest również wielokulturowość i wielowyznaniowość jego mieszkańców. Mamy też znakomitą kuchnię, która przyciąga do nas koneserów dobrych smaków z całej Polski. I nie zapominajmy o infrastrukturze drogowej – Białystok jest dziś bardzo dobrze skomunikowany. Mamy dobre drogi, wciąż powstają nowe, lada chwila pojawi się nowa obwodnica, remontowane są też ulice. Jeżeli chodzi o ten aspekt rozwoju, to uważam, że władzom naszego miasta i województwa należą się słowa uznania.

Nie ma co ukrywać - jesteśmy przede wszystkim regionem rolniczym, w którym tysiące ludzi utrzymuje się z upraw oraz hodowli zwierząt. Poza tym jesteśmy zagłębiem mleczarskim. Najlepiej widać to na przykładzie Mlekovity, która zatrudnia setki osób nie tylko w Wysokiem Mazowieckiem. Podobnie jest ze firmą Mlekoop w Grajewie czy Okręgową Spółdzielnią Mleczarską w Piątnicy. To przedsiębiorstwa, które świetnie sobie radzą. Nie będzie przesadą jeżeli powiem, że ich produkty są rozpoznawalne w całej Europie.

Osobiście uważam, że bardzo źle się stało, że cukrownia w Łapach została zlikwidowana. Z dnia na dzień tysiące rolników utrzymujących siebie i swoje rodziny z produkcji buraka cukrowego straciło szansę na jakikolwiek zarobek. Podobno cukrownia została zamknięta, bo była nierentowna. A tymczasem w województwie wielkopolskim dwa podobne zakłady o znacznie słabszych wynikach finansowych udało się uratować przed zamknięciem. Podobnie było zresztą w Białymstoku w 2013 r. gdy zamknięte zostały zakłady mięsne PMB. A przecież te przedsiębiorstwo – co prawda pod inną nazwą i w innej formie prawnej – jeszcze w latach 70. zatrudniało tysiąc osób i eksportowało produkty na cały świat. I były to wyroby mięsne i wędliniarskie bardzo dobrej jakości! Wiele tych produktów widziałem zresztą na półkach robiąc zakupy w amerykańskich sklepach spożywczych.

**Wróćmy do teraźniejszości. W czerwcu br. został Pan członkiem Rady Gospodarczej przy Prezydencie Miasta Białegostoku.**

To niezwykle cenna inicjatywa. Zadaniem Rady jest wspieranie działań Prezydenta w zakresie spraw dotyczących sfery gospodarczej miasta. Uważam, że powinniśmy kłaść znacznie większy nacisk na współpracę środowiska biznesowego i naukowego z lokalnym samorządem. Wierzę, że doświadczenie biznesowe moje i moich kolegów zaprocentuje i wspólnie przyczynimy się do wzrostu konkurencyjności oraz dynamicznego rozwoju naszego regionu.

**Białystok jest dobrym miejscem do życia?**

Dla mnie tak. Jestem rodowitym białostoczaninem. Tu się urodziłem i jestem dumny z moich korzeni. Kocham to miasto i staram się o nie dbać na tyle, na ile jest to możliwe.

**Jak spędza Pan wolny czas?**

Niestety nie mam go zbyt wiele. Przyznam szczerze - budownictwo to ciężki kawałek chleba. Branża ta ma jednak tą zaletę, że nie pracuje w weekendy. Staram się więc te chwile jak najlepiej wykorzystać. Pasjonują mnie sporty wodne - pływanie, skuter wodny, motorówka. Poza tym uprawiam sporty siłowe, ćwiczę codziennie. No i jeżdżę rowerem.



**Plany na przyszłość?**

Nadal robić to, co potrafię najlepiej. A więc tworzyć przyjazne ludziom miejsca do życia, gdzie będą chcieli mieszkać i do których będą z przyjemnością wracać. A jeżeli chodzi o plany biznesowe... Nie chciałbym zdradzać zbyt wielu szczegółów, ale mogę powiedzieć, że w planach mamy wejście na jeszcze jeden rynek.

**Życzę więc powodzenia i dziękuję za rozmowę.**  
Rozmawiał Tomasz Hryniewicz



# Wywiad z *Martą Kiszowarą*

**Jest Pani wieloletnim, doświadczonym sędzią Sądu Rejonowego w Białymstoku. Czy z perspektywy sędziego mediacje, jako alternatywne metody rozwiązywania sporów, mogą pomóc w „odciążeniu” polskich sądów?**

Sprawa zakończona ugodą zawartą przed mediatorem powoduje, mówiąc najprościej, że przestaje istnieć spór między stronami, zatem albo nie trafia on w ogóle do sądu, bo procedowanie w tym zakresie stało się zbędne, albo postępowanie przed sądem wywołane takim sporem kończy się, co powoduje, jak Pan to ujął, „odciążenie” sądu od dalszych działań zmierzających do jego rozwiązania. To zapewne zmniejsza ilość spraw w referatach sędziów, wymagających definitywnych rozstrzygnięć i daje przestrzeń do szybszego rozpoznania innych zawiśłych przed sądem sporów. Zatem tak w tym kontekście mediacje mogą pomóc w „odciążeniu” polskich sądów.

**Czy klauzule mediacyjne mogą być sposobem na popularyzację mediacji wśród społeczeństwa?**

Przede wszystkim, co należy podkreślić poszerzenie wiedzy na temat korzyści płynących z mediacji w społeczeństwie, w tym oczywiście w środowisku przedsiębiorców, jest istotne w celu popularyzowania mediacji jako alternatywnej formy rozwiązywania sporów. Klauzula mediacyjna, to zapis w umowie, który określa możliwość skierowania najpierw sprawy do mediacji przez strony umowy, w przypadku potencjalnego sporu. Strony umowy przed podpisaniem takiej klauzuli, po pierwsze muszą mieć świadomość konsekwencji, jaką za sobą niesie, a zatem rozumieć zasady mediacji. Jeżeli strona umowy przed podpisaniem takiej klauzuli dopytuje się o to co to jest mediacja, zgłębia skutki z niej wynikające, to już na tym etapie poszerza swoją wiedzę na temat mediacji i jej korzyści. Po drugie, podpisując taką klauzulę wyraża dobrą wolę rozważenia potencjalnie rozwiązywania wszelkich sporów w innych sposób niż tylko przed sądami. A to również wartość dodana takiej klauzuli jeśli chodzi o świadomość społeczną w tym zakresie.

**Jakie są korzyści ze stosowania klauzul mediacyjnych w sporach wynikających ze stosunków pracy?**

Wszelkie umowy o pracę są rodzajów kontraktów, w których może być również ujęta klauzula mediacyjna. Oczywiście jest, że praca determinuje w znacznym stopniu życie wielu ludzi, określa ich plany życiowe i zawodowe, pasje, ambicje. Zatem wszelkie konflikty powstałe na bazie zaistniałego stosunku pracy burzą stabilność działań i zamierzeń zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Praktyka, ale również przepisy prawa wskazują, że takie konflikty powinny być rozstrzygane jak najszybciej, z powodów ekonomicznych, organizacyjnych, życiowych. Pracownik chce jak najszybciej wyjaśnić swoją sytuację zawodową, rozliczyć wynagrodzenie, które wpływa na jego sytuację finansową. Również w interesie pracodawcy nie powinno być generowanie długich często sporów sądowych ze względów ekonomicznych, ale też wizerunkowych. Każda ze stron stosunku pracy, w przypadku sporu przed sądem musi liczyć się z przegraną. Tymczasem klauzula mediacyjna między pracodawcą a pracownikiem zakłada, że obie strony spróbują, zanim ostatecznie sprawa trafi do sądu, porozumieć się przed mediatorem. Z takiej klauzuli mediacyjnej, jak i z przepisów procedury cywilnej, wynika jasno, że nie biegną żadne terminy tzw. zawite, które mogłyby wskutek ich upływu spowodować, że strony stosunku pracy już nie rozwiązałyby sprawy przed sądem, po ich upływie. Mediacja przerywa bieg tych terminów. Wynika to wprost z przepisów prawa. Przed sądem spór zostanie rozstrzygnięty jedynie w ramach istniejących możliwości prawnych. Tymczasem korzystając z klauzuli mediacyjnej, pracownik i pracodawca mogą spróbować w sposób bardziej „miękki”, nie w realiach sali sądowej, ale w pokoju mediatora rozwiązać zaistniałe spory na zasadach im odpowiadających i tym samym umożliwić sobie wypracowanie zasad często dalszej współpracy. Zauważyłam, że spór sądowy, polaryzacja stanowisk na rozprawie rodzi stres, jak każda sytuacja, gdy poddajemy się osądowi, powoduje, że taka współpraca dalsza jest już często niemożliwa oraz zdarza się, że eskaluje dalsze konflikty.

**Czy pracownicy mogą się obawiać podpisywania umów zawierających klauzule mediacyjne?**

Przypominam, że podstawową zasadą mediacji jest jej dobrowolność. Klauzula mediacyjna, jedynie otwiera przed pracownikiem na zasadach z zapisu o niej w umowie o pracę, możliwość a nie obowiązek rozwiązania sporu przed mediatorem. Nie ma tu żadnego zagrożenia dla interesów pracownika, wręcz przeciwnie, może to spowodować szybsze i korzystniejsze rozwiązanie konfliktu dla pracownika w dogodnych okolicznościach.

**Czy występują bariery w stosowaniu mediacji w sporach wynikających ze stosunku pracy?**

Są sytuacje, że przy analizie zapisów umownych, w tym również w ramach umów ze stosunku pracy, mogą powstać spory, problemy które wymagają wyłącznie ścisłej analizy prawnej istniejących przepisów przed sądem. Wówczas być może mediacja nie będzie wystarczająca. Wszystko jednak zależy od stron. Zwracam też uwagę, że ustawodawca w sprawach tzw. ubezpieczeniowych, a są one często pochodną zawartej umowy o pracę, nie przewidział możliwości zawierania ugod z organami rentowymi, a tym samym prowadzenia mediacji. Ustawodawca wskazał tu, że rozstrzygnięcie może wynikać wyłącznie z treści przepisu.

**Czy poparłaby Pani propozycję wprowadzenia do kodeksu pracy przepisów zobowiązujących strony „do podjęcia próby mediacji” przed złożeniem pozwu do sądu?**

W rzeczywistości taki zapis ustawowy już istnieje w art. 187 § 1 pkt.3) kpc, który mówi, że „pозew (...) powinien zawierać (...) informację, czy strony podjęły próbę mediacji lub innego pozasądowego sposobu rozwiązania sporu, a w przypadku gdy takich prób nie podjęto, wyjaśnienie przyczyn ich niepodjęcia”. Taki stan prawny istnieje od 1 stycznia 2016r., zatem został wprowadzony po kilkunastu latach obowiązywania już przepisów o mediacji w procedurze cywilnej. Na etapie jego wdrażania były głosy krytyczne, że nie można zmuszać do mediacji, która jak wynika z art. 183 § 1 kpc jest dobrowolna. Informacja o podjętych próbach w zakresie mediacji jest obecnie wymogiem formalnym czyli istotnym przy składaniu pozwu. Praktyka pokazuje, że nie wpłynął on znacząco na zwiększenie ilości mediacji, ale zapewne poszerzył wiedzę prawną u stron procesu o mediacji jako alternatywnej formie rozwiązywania sporów. Jednocześnie zawsze stwarza możliwość skorzystania z mediacji przed złożeniem pozwu.

**Była Pani moderatorem panelu na temat mediacji gospodarczych w Podlaskim Centrum Mediacji i Arbitrażu (PCAM). W panelu uczestniczyli sędziowie, prokuratorzy, mediatorzy, pełnomocnicy prawni i przedsiębiorcy. Jakie wnioski zostały sformułowane przez uczestników panelu?**

Wnioski, o jakie Pan pyta, wypracowane w ramach spotkania w Podlaskim Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku w dniu 5 kwietnia 2019r., miały pomóc w poprawieniu funkcjonowania mediacji w sprawach gospodarczych. Były one tym bardziej cenne, że pochodziły nie tylko od mediatorów i prawników z naszego regionu, ale również samych przedsiębiorców. Wskazano przede wszystkim, że potrzeba mediacji jest zauważalna przez przedsiębiorców i oczekiwane są przez nich szkolenia w tej dziedzinie, zwłaszcza u młodszego pokolenia przedsiębiorców. Podkreślono, że konieczne są rozwiązania organizacyjno – prawne, które by wskazywały na dogodny dostęp do mediacji, poprzez zmianę zapisów ustawowych na wzór ustaw w innych krajach. Zdaniem uczestników panelu należy pokazać przedsiębiorcom dogodności wynikające z zawierania klauzul mediacyjnych w kontraktach handlowych lub w umowach z pracownikami przedsiębiorstwa. Wskazano, że istnieje pilna potrzeba propagowania wśród przedsiębiorców przekonania, że mediacja podnosi poziom kultury biznesowej i eliminuje formalizm rozwiązań sądowych. W konsekwencji uczestnicy panelu uznali, że kulturę biznesową, a w tym także kulturę dochodzenia do porozumienia, przedsiębiorcy powinni osiągać w drodze edukacji i propagowania określonych rozwiązań i wartości, np. klauzul mediacyjnych w obrocie



# Marta Kiszowara

Sędzia Sądu Rejonowego w Białymstoku w VI Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, zajmuje się od lat zgłębianiem tematu mediacji w prawie pracy, w związku z tym: m.in. w maju 2009r. była prelegentką na temat mediacji w prawie pracy na konferencji „Mediacja - jej świadomość i dostępność w województwie podlaskim”; od kilku lat cyklicznie prowadzi zajęcia z zakresu prawa pracy na podyplomowych studiach dla mediatorów organizowanych przez Wydział Prawa Uniwersytetu w Białymstoku; w 2012r. przeprowadziła szkolenia z zakresu prawa pracy w ogóle i w kontekście porozumień zbiorowych dla specjalizujących się w tej dziedzinie mediatorów z listy Ministra Pracy i Polityki Społecznej w siedzibie Pracodawców Polskich w Warszawie; w dniu 16 maja 2013r. była uczestnikiem Drugiej Międzynarodowej Konferencji „Court Culture – Conciliation Culture or Litigation Culture” organizowanej przez Uniwersytet w Białymstoku Wydział Prawa; w latach 2013-2015r. brała udział w kolejnych Polskich Kongresach Sporów Sądowych, Mediacji i Arbitrażu w Warszawie, organizowanych przez Instytut Allerhanda w Krakowie; w 2014r. sporządziła ekspertyzę na rzecz Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej w związku realizacją projektu pn. „Budowa Centrum Wsparcia Przedsiębiorców Pracodawców RP – dialog społeczny poprzez mediację”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, omawiającej obszernie zagadnienia z zakresu mediacji; w dniu 5 kwietnia 2019r. moderowała panel dyskusyjny z udziałem przedsiębiorców, mediatorów i przedstawicieli środowisk prawniczych, zatytułowany „Bariery rozwoju mediacji w sprawach gospodarczych”, zgodnie z wymogami projektu dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej, w ramach Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku; od lat współpracuje z mediatorami w ramach spraw sądowych, w których orzeka.

biznesowo – prawnym. Podkreślono, że klauzule medycyjne w umowach są właściwym rozwiązaniem, niemniej jednak nie można narzucić jej wprowadzenia przedsiębiorcom, a powinno wynikać to z woli i przekonania przedsiębiorców do takiego zapisu. Z drugiej strony dyskutujący zauważyli, że należy kłaść większy nacisk na szkolenie mediatorów w zakresie prawidłowej formy treści ugody mediacyjnej pod kątem prawnym. Uczestnicy panelu zgodzili się również, że pod kątem społecznej świadomości prawnej konieczne zdaje się wskazywanie przedsiębiorcom, że inne skutki w zakresie możliwości egzekucji rodzi ugoda pozasądowa, a inne większe w zakresie egzekucyjnym ugoda zawarta przed mediatorem, co stwarza konkret prawny i zabezpieczenie biznesów. Uczestnicy panelu zauważyli, że mediacja skraca diametralnie czas i koszty sporu między podmiotami gospodarczymi w stosunku do procesu sądowego, a ugoda zawarta przed mediatorem może być takim samym tytułem wykonawczym jak wyrok. Z punktu widzenia praktycznego, istotnym wnioskiem biorącym udział w dyskusji była potrzeba uzmysłowienia przedsiębiorcom, że mediacja to kolejny poziom rozwoju biznesu, że przedsiębiorcy również w sporach kierują się często ogromnymi emocjami, a nie racjonalnością, zaś sala sądowa tych emocji nie niweluje, lecz może generować dalsze konflikty – w przeciwieństwie do mediacji, gdzie rolą mediatora jest doprowadzenie stron do kompromisu, łagodzenie i kanalizowanie emocji. To jest właśnie ten aspekt, na który wcześniej zwracałam uwagę, a wynikający z mego doświadczenia orzeczniczego na sali sądowej. Co muszę podkreślić, mimo moich podobnych doświadczeń w tym zakresie właśnie jako sędziego orzekającego w sprawach pracowniczych, również sami uczestnicy panelu dyskusyjnego, o barierach mediacji w sprawach gospodarczych, doszli do wniosku, że nieracjonalne przekonanie o wyłącznej racji leżącej po jednej ze stron sporu i brak dystansu do problemu to cecha, która przeszkadza zasiąść do mediacji. Zauważono, że przedsiębiorcy często nie dostrzegają potrzeby mediowania, są nieufni do tej formy rozwiązywania sporów i dlatego nie chcą wiązać się klauzulą mediacyjną, co mogłoby się może zmienić wskutek edukacji przedsiębiorców z tematyki mediacji. Zauważono, że w obszarze mediacji potrzebna jest usystematyzowana wiedza, ponieważ w świadomości społecznej często pojęcie „mediacja” jest mylnie traktowane zamiennie i inną sferą działalności pod pojęciem „negocjacja”, w tym negocjacjami biznesowymi. Na panelu zwrócono uwagę na brak centralnego rejestru upadłościowego, w którym tkwi duży potencjał koncyliacyjny oraz na fakt, że zatarta jest rola syndyków i doradców restrukturyzacyjnych jako podmiotów, które mogłyby mieć swój udział w postępowaniach upadłościowych i restrukturyzacyjnych w promowaniu mediacji pomiędzy stronami. Uczestnicy panelu zauważyli również, że sędziowie mają możliwość kierowania stron do mediacji i zawsze powinni z tego skorzystać w miarę możliwości organizacyjnych procedowania. Ze swej strony jedynie zauważam, że ważna jest tu wola stron sporu sądowego, zgodnie z zasadą dobrowolności mediacji. W tym miejscu chcę dodać, że został również przez uczestników panelu zgłoszony postulat, aby zastanowić się nad obligatoryjnością kierowania stron do mediacji lub na spotkanie z mediatorem przez sędziego, ale z kolei podkreślono fakt, że mediacja jest właśnie dobrowolna. Ostatecznie pod rozwagę uczestnicy spotkania poddali stworzenie możliwości prawnej prowadzenia postępowania mediacyjnego przez zespół mediatorów, np. prawnika i specjalistę z danej dziedziny życia, biznesu, co pozwoliłoby lepiej wnikać w istotę konfliktu pomiędzy stronami.

Proszę zatem zauważyć jak wielowątkowa była materia spotkania mającego przeanalizować kwestię barier mediacji w sprawach gospodarczych. Analizowano kwestie prawne, ale co istotne duży nacisk był kładziony na samorozwój i podnoszenie tym samym poziomu kultury biznesowej wśród przedsiębiorców.

Jako sędzia orzekam w sprawach tzw. pracowniczych a nie gospodarczych, ale przecież każdy pracodawca to większy lub mniejszy przedsiębiorca. Stąd mogą za uczestnikami panelu dyskusyjnego powtórzyć, że im wyższa kultura biznesowa, prawna wśród przedsiębiorców, tym większa wiedza o korzyściach płynących z mediacji.

## Z perspektywy ostatnich 15 lat jak Pani ocenia postęp we wdrożeniu Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów (ADR)?

Jest wiele głosów krytycznych, że mediacja wdrażana jest wolno albo zbyt wolno. Są również postulaty, aby to sądy powszechne w większym stopniu kierowały do mediacji sprawy, które wskutek złożonych do sądów pozwów, przed tymi sądami zawisły. Wskutek wieloletniej praktyki i doświadczenia jako sędziego, który przewodniczy rozprawom, wychodzę z założenia, że na etapie procesu przed sądem często jest już za późno, aby sąd skierował sprawę do mediacji, bowiem strony procesu nie chcą tego. Osoby fizyczne bądź podmioty gospodarcze w pewnym sensie kierując swoje roszczenia do sądu, już można uznać, że wybrały drogę i sposób rozwiązania swego sporu. W konsekwencji trudno ich na tym etapie przekonać do innej alternatywnej formy rozwiązania sporu, jaką jest np. mediacja. Aby to zmienić, aby doprowadzić do takiej sytuacji, w której strony sporu zamiast w pierwszej kolejności skierować swoje kroki do sądu, wybiorą najpierw rozwiązanie tego sporu przed mediatorem, należy pokazywać ludziom korzyści płynące z mediacji. Wymaga to jeszcze dużej edukacji. Ale po tych 15 latach już widać postęp w tej dziedzinie. Ufam, że przedsiębiorcy jako siła napędowa wielu zmian, tak jak rozwijają się w różnych dziedzinach biznesu, kładą nacisk na rozwój technologii, zgłębiają potrzeby rynku a nawet np. patronują rozwojowi sztuki i nauki, również skierują swoją uwagę na mediację i inne formy alternatywnych rozwiązań sporów oraz korzyści z nich płynące, zarówno pod kątem ekonomicznym, jak też istotnych w biznesie, aspektów relacji interpersonalnych i zawierania kontraktów. Uważam, że mediacja jest naturalnym skutkiem podnoszenia szeroko rozumianej kultury biznesu, na którą taki nacisk kładli uczestnicy panelu dyskusyjnego, prowadzonego w ramach działań systemowych Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku. W tym kontekście oceniam bardzo pozytywnie postęp we wdrażaniu Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów (ADR). Przez lata, wskutek edukacji prowadzonej, m.in. w naszym regionie przez Uniwersytet w Białymstoku Wydział Prawa, powstała duża grupa świetnych mediatorów. Z kolei wskutek wielu projektów szkoleniowych, między innymi, jak ten Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, do którego się dzisiaj wielokrotnie odniosłam, mediacja jest sukcesywnie wdrażana a świadomość o jej korzyściach rośnie. Mediacja, co wielokrotnie już podkreślałam opiera się na zasadzie dobrowolności, tak z kolei wynika z wewnętrzznego przekonania stron sporu do mediacji. Taki proces zmiany w świadomości ludzi jest żmudny i niestety musi trwać w czasie zważywszy na zaszczości kulturowe i prawne w naszym kraju. Ale świadomość w zakresie korzyści płynących z mediacji jest procesem postępującym i już nieodwracalnym w społeczeństwie demokratycznym.



# ARCHITEKTURA

## TEATR LUDZKIEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Z dr inż. arch. Romualdem Loeglerem, wybitnym polskim architektem, przez 25 lat wydawcą czasopisma „Architektura i Biznes”, członkiem Rady Rozwoju Wydziału Architektury Politechniki Białostockiej rozmawia Adam Walicki, prezes Resursy Podlaskiej.



**Adam Walicki**  
prezes Resursy Podlaskiej

**Adam Walicki:** *Panie Profesorze, jest Pan wybitnym architektem, znakomitym wykładowcą, przez 25 lat wydawcą czasopisma „Architektura i Biznes”. Uczestniczy Pan w konferencjach i debatach o przyszłości światowej architektury i kondycji miast. Które z tych aktywności zawodowych są dla Pana najważniejsze? Czy jest to efekt jakiejś idei, czy chęć dzielenia się doświadczeniem?*

**Romuald Loegler:** Moje aktywności wydają się być w pewnym sensie próbą realizacji przesłania jakim jest wykreowanie zawodu architekta – zawodu zaufania publicznego. Jest oczywiste, że architekt powinien w identyczny sposób realizować swe zawodowe powinności. W moim przypadku, aktywności związane z pracą kreatywną i edukacyjną są priorytetami. Ta ostatnia to nie tylko uczenie studentów, ale też edukowanie każdego użytkownika architektonicznie ukształtowanej przestrzeni. Jest to odpowiedzialne zajęcie. To kreowanie otaczającego człowieka zbudowanego środowiska. To my je najpierw tworzymy a potem ono kształtuje nas!

**Adam Walicki:** *W maju 2019 roku przewodniczył Pan Profesor Komitetowi Naukowemu Międzynarodowej Konferencji „Bauhaus - Past - Present - Future”, która odbyła się na Wydziale Architektury Politechniki Białostockiej. Wydarzenie to było ważnym spotkaniem czołowych architektów z całej niemal Europy z okazji 100-lecia Bauhausu, najważniejszej w XX wieku szkole projektowania. Czym jest dla współczesnej architektury dziedzictwo jakie po sobie pozostawili Le Corbusier, Walter Gropius, Alvar Aalto, czy też Ludwig Mies van der Rohe? Które zasady Bauhausu powinny Pana zdaniem być w większym stopniu dostrzegane przez architektów i urbanistów?*

**Romuald Loegler:** Bauhausowska szkoła zakładała istnienie wszystkich dyscyplin sztuki w celu stworzenia jasnej, zrozumiałej, organicznej architektury, której wewnętrzna logika będzie oczywista, architektury nieobciążonej fasadami

pozbawionymi nieszczerych dekoracji, niedostosowanych do rozwijającego się świata, maszyn, szybkich aut, radia, ... słowem mało sentymentalnej, estetycznej dekoracji. Twórcy Bauhausu uważali, że estetyka budynku winna być pochodną funkcji i konstrukcyjnej logiki! W szkole Bauhausu uczono opracowywania projektów przedmiotów i budynków, które trafiają do masowej produkcji przemysłowej i służyć miały humanistycznemu społeczeństwu. Preferowano funkcjonalność, prostotę, seryjność produktu – dla każdego! To dziedzictwo kuźni awangardy – Bauhaus – to nie tylko myśl i dorobek określający charakter przestrzeni naszych miast. To awangarda nowoczesności! A to właśnie awangarda nowoczesności winna być dostrzegana przez współczesne pokolenie młodych architektów i urbanistów. To ona jest siłą motoryczną postępu.

**Adam Walicki:** *Przemiany w naszym kraju w ostatnich 30 latach pozwoliły zwiększyć swobodę w pracy architekta. Dwa lata temu powstał Narodowy Instytut Architektury i Urbanistyki, w zeszłym roku Polska Rada Architektury opublikowała opracowanie pt. „Polska Polityka Architektoniczna”. Jak Pan ocenia obecną kondycję polskiej architektury? Czy mamy się czym chwalić a czego musimy się wstydić?*

**Romuald Loegler:** Mamy! To najkrótsza odpowiedź, ale czy to stwierdzenie jest pełną odpowiedzią na Pana pytanie? Sądzę, że nie. Otóż o kondycji polskiej architektury nie świadczą jednostkowe, choćby jak najbardziej spektakularne realizacje kilku polskich architektów. Realizacje, które zauważono, są również na forum międzynarodowym. Dowodem dobrej kondycji polskiej architektury byłby zapewne poziom ładu przestrzennego, którego jak wiemy, nie możemy się dopracować w skali realizacyjnej. Podstawowe przyczyny tego stanu rzeczy należy rozpatrywać głównie w stanie prawnym, regulującym procesy planistyczne i realizacyjne. Nadanie absolutnego priorytetu Lex Developer to zasadnicza





**DR INŻ. ARCH. ROMUALD LOEGLER** – wybitny polski architekt, przez 25 lat wydawca czasopisma „Architektura i Biznes”. Wykładowca na wyższych uczelniach m.in. na Politechnice Białostockiej, Krakowskiej Akademii im. A. F. Modrzewskiego, Politechnice Lubelskiej, Członek Saksońskiej Akademii Sztuki (Sächsische Akademie der Künste). Juror międzynarodowych i krajowych konkursów architektonicznych. Laureat wielu konkursów krajowych (ok. 80-ciu) i zagranicznych (ok. 10-ciu), w tym dla wielu prestiżowych budynków użyteczności publicznej jak np. Biblioteka Jagiellońska, Filharmonia w Łodzi, Opera w Krakowie, Nordbahnhof w Berlinie. Wśród realizacji znajdują się również obiekty dydaktyczne wyższych uczelni, szkół średnich, banków, kościołów, obiektów usługowych i zespołów mieszkalnych. Wielokrotnie publikowany w krajowych i zagranicznych czasopismach, publikacjach książkowych w tym w „Światowy Atlas Architektury”, „Encyklopedia Architektury Europejskiej” (Paryż), „Spis Architektów Świata” (Japonia), „Domus”, „Bauwelt”, „Arkitektiilehti”, „Deutsches Architektenblatt”, „Architektura i Biznes” i inne. Uczestnik indywidualnych i zbiorowych wystaw krajowych i zagranicznych (m.in. Korea, Wenecja, Drezno, Berlin, Paryż itp.). Również laureat wielu prestiżowych nagród przyznawanych za całokształt twórczości lub za pojedyncze realizacje, jak np. Nagroda Honorowa SARP, Nagroda Fundacji Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. im. Fritz Schumachera - Hamburg, Nagroda Ministra Infrastruktury za wybitne osiągnięcia, nagrody za najlepsze realizacje i inne.

przyczyna urbanistycznego chaosu. Wybitny znawca tej problematyki, uznany światowy autorytet, prof. Jacek Purchla, wieloletni Dyrektor Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie tak określa przyczynę złego stanu ładu przestrzennego: „mamy dobrych urbanistów, ale nie mamy dobrej urbanistyki”, która de facto jest w dużej mierze rezultatem przepisów prawa regulujących w/w procesy, jak i niskiego poziomu świadomości czynnika samorządowego na różnych poziomach – decydenta zatwierdzającego dokumenty – „Studium” i „Plany miejscowe”. Znaczenie ma też czynnik kreatywności autorów opracowań planistycznych i poziomu wiedzy.

**Adam Walicki:** *W Pańskiej twórczości widoczne jest silne przywiązanie do geometrycznych form, do wykorzystywania szkła i surowego betonu. Większość Pana realizacji utrzymana jest w stylistyce high-tech. Jednocześnie widoczne są odniesienie do dekonstruktywizmu. Jak można nazwać Pański styl projektowania? Czy to jest już „loegleryzm”?*

**Romuald Loegler:** Nie wiem, czy to „loegleryzm”. Myślę, że w architekturze współczesnej nie jest ważny styl – raczej szczerść wypowiedzi i społeczna odpowiedzialność. Mam przekonanie, że ARCHITEKTURA ma być kreowana na miarę potrzeb człowieka na styku z życiem. Geometryczny porządek architektonicznych kompozycji moich obiektów jest niczym innym jak fascynacją klasycyzmem, przez który rozumiem nieestetyczną sublimację bazującą na historycznej odmienności ale jako umiar, logikę, porządek i jednoznaczność. Staram się, aby cechą mojej architektury zakorzenionej w geometrii była dynamika kompozycji, opartej na przeciwstawianiu się materiałów lekkich i ciężkich, jak i na „kolizji” form przestrzennych wynikających z zasad racjonalnej geometrii z romantyczną swobodą „uwalniania” kreowanej architektury.

**Adam Walicki:** *Kilka miesięcy temu propozycja firmy „Atelier Loegler Architekti” zdobyła I miejsce w konkursie na projekt Teatru Muzycznego w Poznaniu. To kolejny wielki obiekt kultury po Filharmonii Łódzkiej i Operze Krakowskiej, który Pan Profesor zaprojektował. W mojej ocenie projekt jest wyjątkowy i znakomicie wpisuje się w otoczenie i krajobraz Poznania. Co według Pana jest najważniejszym atutem zwycięskiego projektu?*

**Romuald Loegler:** To trudne pytanie. Projekt miał być odpowiedzią na dwa ważne aspekty architektury z wykreowaniem nowej jakości urbanistycznej przestrzeni w miejscu przewidzianym na lokalizację Teatru Muzycznego – stworzenie budynku, którego architektoniczny język jest odpowiedzią na dialog pomiędzy historyczną tkanką istniejącą w bezpośrednim sąsiedztwie a unikalną formą bryły budynku, będącego symbolem nowych czasów Poznania. Profesor Pekka Salminen z Helsinek, wybitna postać światowej architektury, skomentował projekt: „raz jeszcze moje gratulacje!! To bardzo wyjątkowy i naprawdę nowy typ koncepcji teatralnego budynku. Autentycznie świeży.”

**Adam Walicki:** *W tym roku obchodzimy jubileusz 20-lecia Karty Architektury Wernakularnej i 20-lecia Zasad Ochrony Historycznych Budynków Drewnianych, które zostały ustanowione w Vancouver przez Zgromadzenie ICOMOS. Jaki jest Pana stosunek do dziedzictwa architektury drewnianej a jaki do drewna, jako materiału konstrukcyjnego, budowlanego i wykończeniowego?*

**Romuald Loegler:** Dziedzictwo architektury drewnianej w Polsce to wielki obszar cywilizacyjno kulturowych dokonań. Warto nie tylko go chronić, ale przede wszystkim wzbogacić współczesnymi dokonaniem. Tradycja, która nie jest kontynuowana w dniu dzisiejszym, nie tylko że się nie rozwija, ale obumiera! Współczesne technologie pozwalają obronić się drewnem nawet przed działaniem ognia – największego wroga drewnianej architektury. A zatem jest duża szansa na zdrowe domy, budynki miejsc pracy, nauki itd. Praca nad ich współczesnym wymiarem, obecnością w zurbanizowanym środowisku powinna być priorytetem w poszukiwaniach drogi do znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak projektować zdrowe domy, budynki, miejsca zamieszkania? Drewno to materiał dla wszystkich – architekta, konstruktora, projektanta wnętrz i designera.

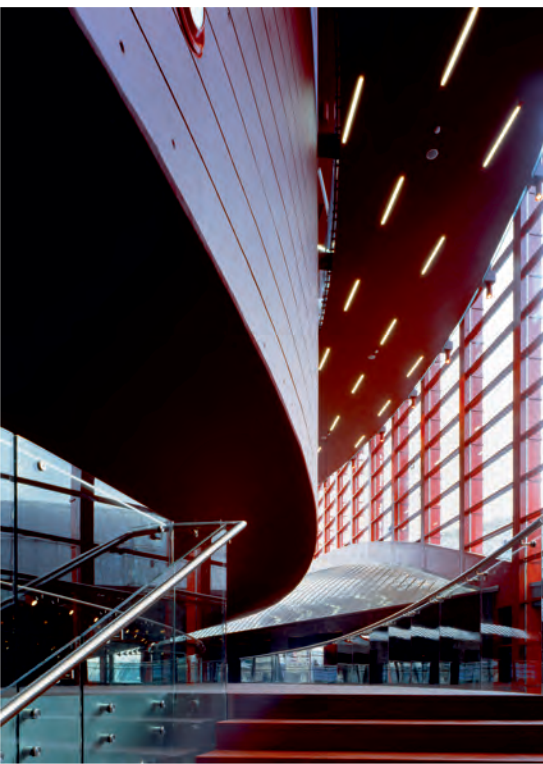
**Adam Walicki:** *Jest Pan jurorem Ogólnopolskiego Konkursu „Drewno w Architekturze” organizowanym przez Wydział Architektury PB oraz dwie znakomite podlaskie firmy Unibep SA i Danwood, które specjalizują się w budownictwie domów drewnianych. Jakie są wrażenia Pana Profesora po ubiegłorocznym konkursie, a czego Pan oczekuje po edycji tegorocznej? Jak można zachęcić studentów architektury do udziału w tego typu rywalizacjach?*

**Romuald Loegler:** Ubiegłoroczna edycja konkursu wykazała, że zainteresowanie architekturą drewnianą jest wśród młodych adeptów tej sztuki. Myśląc o tym, co może zachęcić ich do udziału w tegorocznej edycji konkursu, to nie wysokość nagród, ale pewna szansa sprawdzenie pomysłów uczestników w realiach! Warunkiem tak ukształtowanej idei konkursu jest tematyczne zawężenie pytania do jednego, ale jakże istotnego obiektu: jednorodzinny domu o specyficznych i konkretnych wymaganiach – np. zeroemisyjność. Myślę, że jury jest w stanie sformułować takie warunki konkursu, które pozwolą uczestnikom odpowiedzieć na pytanie: jak budować obiekt z drewna, bezpiecznie, tanio, ekologicznie, przyjaźnie dla zdrowia etc. To musiały być aktywne dom, który pozwoli rozświetlić nasze umysły i zapewnić relaks naszemu ciału.

**Adam Walicki:** *Kształcąc studentów architektury, czy też nagradzając znaczące realizacje i projekty tworzymy potencjał dla dobrego projektowania. Jednak potrzebna jest także znacząco lepsza współpraca architektów z inwestorami i developerami. Gdzie możemy szukać rozwiązań na tak wiele wad współczesnego miasta? Jakie rozwiązania są konieczne, by miasto było tworzone z poszanowaniem ładu przestrzennego, dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, a przede wszystkim z uwzględnieniem potrzeb człowieka?*

**Romuald Loegler:** Pytanie trudne, ale sensowne i aktualne w czasie zagrożenia dla naturalnego środowiska naszego globu. Szukac rozwiązań wad występujących w naszych miastach, to przede wszystkim KSZTAŁCIĆ, rozbudowywać świadomość zagrożeń i odpowiedzialności za los przyszłych pokoleń. Tworzenie wizji przyszłości, to nadawanie obrazów przyszłości naszych miast. Brak myślenia o przyszłości oznacza przyszłość nienależącą już do miejsc, z którymi łączyliśmy. Dlatego w wizjach przeszłości, poszanowania przyrodniczego i kulturowego dziedzictwa staje się niezbędnym warunkiem dla życia przyszłych pokoleń. Bądźmy mądrzy, aby móc przewidywać to czego nie będziemy zapewne doświadczać.

Dziękuję za rozmowę



Zdjęcia udostępnione dzięki uprzejmości dr. R.Loeglera.  
Źródło: <https://culture.pl/pl/galeria/projekty-romualda-loeglera-galeria>







# UCZĘ JAK SPAĆ ZDROWO

Uczę jak spać zdrowo i wchodzę swoim klientom do łóżka, czyli specjalizuję się w doborze komfortowego i najbardziej odpowiedniego materaca.

Ponad 1/3 życia spędzamy w łóżku i jest to czas, w którym musimy wypocząć, zregenerować siły i dać ulgę swojemu kręgosłupowi. Od wielu lat prowadzę salon meblowy w Białymstoku ale moim „konikiem” są właśnie materace.

*Błażej Dzierżyński*  
RSDesign

## Jest Pan młodym przedsiębiorcą, który odnosi sukcesy. Jakie były początki Pana działalności gospodarczej?

Stażem to już nie jestem takim młodym przedsiębiorcą. Swoją przygodę z prowadzeniem działalności gospodarczej rozpocząłem w październiku 2003 roku. Pierwszym biznesem jaki prowadziłem był komis meblowy, miałem wtedy niecałe 19 lat, ale doświadczenie nabyte w branży meblowej było już dość spore, gdyż od 13 roku życia w wakacje, ferie i wszystkie soboty pomagałem tacie i przyuczałem się do „zawodu”. Latem po maturze poleciałem do USA odwiedzić siostrę i trochę dorobić. Zatrudniłem się do cyklinowania podłóg, ale praca w 45 stopniach Celsjusza przy olbrzymiej wilgotności powietrza wypalającej drogi oddechowe dodatkowo w połączeniu z pyłem z drewnianej podłogi, zupełnie nie przypadło mi do gustu. Dlatego kiedy otrzymałem propozycję przejęcia od taty i wujka komis meblowego, w którym pomagałem od ponad 5 lat, nie wahałem się ani chwili i przyjąłem ofertę. Zarobione pieniądze przeznaczyłem na zakup towarów obrotowych. Od strony technicznej biznes znałem dobrze, zaś od strony przedsiębiorcy zderzenie z urzędami, różnymi aktami prawnymi i innymi praktykami było mi zupełnie obce. Nie powiem, bardzo dużo pomógł mi w tym Tato, a resztę nauczyłem się sam i w sumie do tej pory uczę. Niecałe dwa lata później otworzyłem salon meblowy, który funkcjonował kilka lat. W 2009 rok wykupiłem udziały wujka i tym samym zostałem współnikiem ojca w ich salonie meblowym, który po bardzo wielu zmianach organizacyjnych i asortymentowych prowadzimy po dzień dzisiejszy. Drugą częścią biznesu, od ponad trzech lat, jest import i dystrybucja materacy marki Neolux i od niedawna niemieckiej MSA. Kolejnym małym projektem, który już powstał ale dopiero będzie rozwijany są filmy poradnikowe z dziedziny mebli i materacy prowadzone pod pseudonimem Dr Meblazzo.

## Jakich błędów należy unikać na początku działalności? Czy uczy się Pan na własnych błędach?

Oczywiście, że uczę się na własnych błędach, w innym razie już od dawna nie miałbym swojego biznesu. Kiedy zacząłem prowadzić działalność, zaczęły pojawiać się trochę większe kwoty pieniędzy niż te, które otrzymywałem jako pomocnik, a jako młoda osoba i dodatkowo student studiów zaocznych, dużą część z tych środków po prostu przehulałem, zamiast inwestować. Nie znałem



takiego pojęcia jak lider czy manager oraz nie wiedziałem nawet o żadnych instrumentach ważnych przy zarządzaniu czy planowaniu biznesu. Nie było to w tamtych czasach za bardzo popularne, nie było również tylu możliwości rozwoju w tym kierunku, jakie są teraz.

Podsumowując, jeżeli zamierzasz otworzyć własną firmę lub niedawno to zrobiłeś, po pierwsze powinieneś określić podstawowe aspekty tj. Misję i wizję firmy, ustalić cele krótkoterminowe i długoterminowe i najważniejsze to je zapisać i na bieżąco kontrolować, a w razie potrzeby modyfikować. Drugim ważnym krokiem jest ustalenie z góry, jaki procent lub kwotę zarobionych pieniędzy będziesz przeznaczał na swoją wypłatę, a jaka część tych środków zostanie przeznaczona na rozwój przedsiębiorstwa i gromadzenie kapitału. Po trzecie inwestuj w swój rozwój osobisty! W tych czasach jest wiele różnych wartościowych szkoleń, które można mieć częściowo lub w całości



dofinansowane ze środków UE. Część informacji znajdziesz bezpłatnie w internecie, a dodatkowo organizowanych jest coraz więcej różnego rodzaju spotkań i warsztatów dla przedsiębiorców. Dlaczego spotkania z innymi przedsiębiorcami są tak ważne? Oprócz pieniędzy jakie możesz dzięki nim zarobić, ważniejsze jest korzystanie z ich doświadczenia. Jeżeli będziesz się tego trzymać, prawdopodobieństwo powodzenia będzie bardzo wysokie.

### Spotkania BNI są popularne wśród młodych przedsiębiorców. Czy udział w spotkaniach BNI przyczynił się do rozwoju prowadzonego biznesu? Jakiego widzi Pan wartości dodane w cotygodniowych spotkaniach?

Mogę śmiało powiedzieć, że BNI otworzyło nowy etap w moim życiu. Kiedy pojawiłem się pierwszy raz na spotkaniu informacyjnym BNI ponad 2,5 roku temu, to dopiero od paru miesięcy rozwijałem nową gałąź mojego biznesu, czyli import i dystrybucję hurtową i detaliczną materacy. Ludzie, których tam poznałem dali mi „powera” do działania i rozwoju oraz wiele gotowych rozwiązań. Kiedy spotykasz się z osobami, w niektórych aspektach podobnymi do siebie, zaczynasz czerpać z nich inspiracje. Wracając do pytania, to tak - spotkania BNI są popularne wśród młodych przedsiębiorców i przyczyniają się do rozwoju mojego biznesu. Część osób przystępujących do BNI po paru miesiącach odchodzi i mówi, że to nie dla nich. Organizacja ta opiera się na zasadzie Givers Gain czyli na jednym prostym sformułowaniu, że jedną prawdę trzeba znać, żeby dostać trzeba dać. BNI trzeba traktować jako narzędzie, wtedy będzie skuteczne, jeżeli będziemy przychodzili na spotkanie raz w tygodniu i nic więcej z tym nie zrobimy, to oczywiście nic nam to nie da oprócz wydatków. Nie spotykamy się tam dla organizacji, tylko dla siebie i swoich biznesów, jeżeli po wyjściu ze spotkania zaczniemy pracować nad rekomendacjami dla swoich kolegów z grupy, będziemy odbywali z nimi spotkania biznesowe i na! według określonego scenariusza oraz wykorzystamy wiedzę, z warsztatów jakie oferuje nam BNI to na pewno przełoży się to na większe dochody. A co oprócz biznesu? Relacje z ludźmi oraz wiele nowych wartościowych kontaktów i co najważniejsze wiedza i doświadczenie Naszych kolegów, którymi chętnie się między sobą dzielimy i to jest właśnie istota tych spotkań.

### Jakie ma Pan plany rozwoju biznesu?

Umysł mam otwarty i planów jest dużo. Teraz jestem w trakcie dopinania umowy przedstawicielstwa w Polsce nowej niemieckiej marki świetnych materacy MSA. Pierwsze partie już importowałem i rozpocząłem wstępną dystrybucję, a produkty pod względem wizualnym i jakościowym tak mi się spodobały, że wystąpiłem o wyłączone przedstawicielstwo w Naszym kraju. Celem krótkoterminowym do końca 2019 roku jest wprowadzenie tych produktów do co najmniej 15 salonów w Polsce, zajmujących się sprzedażą materacy.

Drugim projektem nad którym pracuję jest uruchomienie nowej spółki, w skrócie zajmującej się poduszkami ortopedycznymi. W tej chwili staramy się o pozyskanie finansowania w jednym z projektów dla start upów, przeszliśmy już pozytywną ocenę formalną i merytoryczną projektu, jest on innowacyjny i na tę chwilę więcej nie mogę powiedzieć oprócz tego, że jest to prawdziwa „petarda” i mam głęboką nadzieję na powodzenie.

Trzecim jest uruchomienie gabinetu stomatologicznego specjalizującego się w leczeniu endodontycznym czyli kanałowym, z najnowszym technologicznym sprzętem. Oczywiście leczeniem zajmie się moja małżonka, która według mojej opinii, w tej dziedzinie nie ma sobie równych i dlatego wiem, że musi się to udać.

I na koniec dalszy rozwój biznesu opartego na rekomendacjach przy pomocy BNI. Nie wykorzystałem do tej pory nawet połowy potencjału tam drzemącego, więc przede mną jeszcze dużo pracy.

### Czy łatwo Panu przychodzi zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym?

Już dawno temu założyłem, że ma być wyznaczony czas na pracę i dla rodziny. Ustaliłem priorytety, że pracuję, by zapewnić życie na pewnym poziomie sobie i swojej rodzinie. Poświęcając mało czasu rodzinie, to prędzej czy później ją stracę lub stanę się dla niej tylko bankomatem, więc jaką wartość będą miały wtedy zarobione pieniądze? Żadną. Z kim będę się dzielił swoimi sukcesami? Tylko ze sobą. Trzeba znaleźć swój tzw. Work-Life Balance, problem jest w tym, że każdy ma inny. Osobiście stwierdziłem, że rodzina jest dla mnie ważna, dlatego wieczory i niedziele są przeznaczone właśnie dla nich, a dzień poświęcam na pracę. Oczywiście czasami przynoszę pracę do domu, tyle że w głowie i wtedy się wyłączam, nieustannie myśląc nad różnymi rozwiązaniami, ale nikt nie jest doskonały. Na koniec, pragnę przypomnieć o pasjach, dla których również powinniśmy znaleźć czas, bo w końcu życie to nie ilość wdechów czy wydechów, ale chwile zapierające dech. Dziękuję.

rozmawiał Bogdan Rogaski





# WODOCIĄGI BIAŁOSTOCKIE MAJĄ ZDROWĄ I DOBRĄ WODĘ

## Jest Pani nowym prezesem Wodociągów Białostockich. Czy kierowanie dużym i ważnym dla miasta przedsiębiorstwem jest dla Pani wyzwaniem?

Mam przyjemność kierować najstarszym przedsiębiorstwem komunalnym w Białymstoku z prawie 130-letnią historią, przez całą działalność koncentrującym się na jak najwyższym poziomie zadowolenia mieszkańców ze świadczonych usług. Jak ważne są one dla życia, zdrowia i środowiska, chyba nie trzeba tłumaczyć. Jest to więc z jednej strony wyzwanie, ale traktuję to również jako zaszczyt. Gospodarka komunalna nie jest dla mnie nowym zagadnieniem, miałam też pewien kontakt zawodowy z Wodociągami Białostockimi.

Duża skala działań przedsiębiorstwa nie onieśmiela mnie, bo są tu nowoczesne standardy zarządzania połączone z wysokimi kompetencjami i odpowiedzialną pracą całej załogi.

## Wodociągi Białostockie mają zdrową i dobrą wodę. Jakie czynniki wpływają na sukces Spółki?

Z powodzeniem wykorzystujemy unijne środki pomocowe. Perspektywiczne, planowe podejście inwestycyjne – jako główny element naszej strategii rozwoju – przynosi oczekiwane efekty. Wdrożony w 2006 roku system zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem jest wciąż doskonałony. Widoczny jest dynamiczny rozwój infrastruktury teleinformatycznej i zarządzania tą dziedziną działalności Spółki. Jednym z czynników mającym wpływ na uzyskiwanie wysokiej jakości wody jest praca naszego Laboratorium Badania Wody. Laboratorium posiada system jakości prowadzonych badań wody zatwierdzony przez Państwowego Powiatowego Inspektora Sanitarnego w Białymstoku, potwierdzający posiadanie kompetencji laboratorium do wykonywania badań według normy PN-EN ISO/IEC 17025 *Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących*. Uznanie w kraju cieszy się także nasze akredytowane Laboratorium Badania Ścieków, które jako czwarte wśród ogółu 1882 akredytowanych laboratoriów badawczych i wzorcujących w Polsce oraz jako pierwsze w sektorze wod.-kan., poddało się akredytacji przeprowadzonej przez Polskie Centrum Akredytacji według nowej normy PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02. Nasz sukces został doceniony przez środowisko. Te osiągnięcia są skutkiem wieloletniego doświadczenia branżowego Wodociągów Białostockich, konsekwentnego rozwoju i doskonalenia działalności przedsiębiorstwa oraz wysokich kompetencji załogi. Warto zaznaczyć, że Białystok od lat ma jedną z niższych cen za wodę i ścieki, co też jest powodem do satysfakcji.

Odpowiadając na to pytanie chciałabym przedstawić szerzej kwestię umiejętności wnioskowania o unijną pomoc finansową i realizacji tych projektów. *Poprawa jakości wody w Białymstoku* – to pierwszy, zrealizowany w latach 2003-2008 projekt

Wodociągów Białostockich, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej. Wtedy też przedsiębiorstwo zdobyło tytuł Ekologicznego Lidera Funduszu Spójności. W ramach tego projektu rozbudowano ciąg technologiczny uzdatniania wody podziemnej o proces ozonowania wstępnego (SUW Jurowce) i wody powierzchniowej o proces ozonowania pośredniego i filtracji na filtrach węglowych (SUW Pietrasze). Wymienione działania wpłynęły na ustabilizowanie jakości wody uzdatnionej przy okresowym pogorszeniu wody w źródle (tzn. w rzece Supraśl) i poprawę wskaźników fizykochemicznych i organoleptycznych wody. Krótko mówiąc: jakość białostockiej „kranówki” wyraźnie się polepszyła, wzrosła też jej ocena przez odbiorców. Natomiast na oczyszczalni zmodernizowano węzeł biologiczny oraz system biogazu i obróbki osadów pościekowych. W efekcie zostały spełnione polskie i unijne wymagania w zakresie jakości ścieków oczyszczonych, poprawiono strukturę i jakość osadów, zmniejszono ich objętość w procesie suszenia i uzyskano możliwość wielokierunkowego zagospodarowania osadów. Zapewniono także pełne techniczne zastosowanie biogazu do produkcji energii elektrycznej i ciepłej oraz zabezpieczono oczyszczalnię w niezależne, awaryjne źródło prądu.

Drugi projekt, pt. *Rozbudowa i modernizacja systemu wodociągowo-kanalizacyjnego w Białymstoku i Gminie Wasilków*, zrealizowany w latach 2008-2013, był kolejnym etapem porządkowania gospodarki wodno-ściekowej z unijną pomocą finansową. W ramach tego projektu wybudowano i zmodernizowano 60 km kanalizacji sanitarnej, ponad 40 km sieci wodociągowej i 10 km kanałów deszczowych (poprzez rozdzielnicę kanalizacji ogólnospławnej). W efekcie zapewniono szerszy dostęp mieszkańców do nowoczesnej i sprawnej infrastruktury wodociągowej oraz kanalizacyjnej, a także zwiększono niezawodność działania systemu wodociągowo-kanalizacyjnego. Obecnie jesteśmy w trakcie realizacji trzeciego współfinansowanego z Funduszu Spójności UE przedsięwzięcia, pod nazwą: *Optymalizacja gospodarki wodno-ściekowej na terenie Miasta Białegostoku i Gminy Wasilków – I etap*. To przedsięwzięcie obejmuje ogółem 13 zadań inwestycyjnych, dotyczących oczyszczalni ścieków, wszystkich trzech stacji uzdatniania wody oraz budowy i przebudowy infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej w kilkunastu rejonach miasta. Jego realizacja obejmuje lata 2016-2021.

Na tych przykładach widać postęp, jaki dokonał się w dziedzinie rozwoju naszych inwestycji. Zauważmy, że jest to – choć niezwykle ważny – tylko wycinek działalności Wodociągów Białostockich.

## Jakie są Pani plany co do dalszego rozwoju Spółki?

Doceniam postęp, jaki Wodociągi Białostockie dokonały szczególnie w ostatnich dwóch dekadach. Ogólnie planuję dalszy, stabilny rozwój przedsiębiorstwa i oczywiście coraz lepsze efekty jego działalności. Chcę przy tym możliwie racjonalnie



wykorzystywać dostępne środki finansowe i metody ich pozyskiwania. Uchwalony tegoroczny Plan Techniczno-Ekonomiczny został skonstruowany tak, aby możliwe było osiągnięcie celów o których wspominałam. Jednocześnie mając na uwadze dalszy rozwój Spółki widzę potrzebę, aby w nadchodzącym czasie dokonać aktualizacji obowiązującego Planu wieloletniego, tak aby zapewnić rozwój przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. W kwestii zatrudnienia silniejszy nacisk kładziemy na wzbogacenie kadry „młodymi-zdolnymi” absolwentami wyższych uczelni.

### Które obszary działalności operacyjnej Spółki wymagają podjęcia działań inwestycyjnych?

Z punktu widzenia charakteru naszej podstawowej działalności, czyli zaopatrzenia w wodę i odprowadzania ścieków, wszystkie obszary są ważne i wszystkie wymagają ciągłych działań inwestycyjnych, aby zapewnić ciągłość, niezawodność i jakość świadczonych przez nas usług. Obecnie najważniejsza jest realizacja projektu, tj. zakończenie inwestycji związanych z hermetyzacją obiektów na oczyszczalni ścieków, rozbudową procesu koagulacji na stacji uzdatniania wody w Pietraszach, modernizacją stawów infiltracyjnych na ujęciu w Wasilkowie, a także rozbudową i modernizacją infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej na terenie Białegostoku



Jednak już myślimy o kompleksowym rozwiązaniu gospodarki osadowej na oczyszczalni ścieków. Trwają prace koncepcyjne doboru rozwiązań technicznych i technologicznych optymalizujących układ przeróbki osadów powstających w procesie oczyszczania ścieków wraz z ich docelowym zagospodarowaniem. Rosnące drastycznie ceny energii obligują nas do podejmowania działań zmierzających do wytwarzania energii z odnawialnych źródeł na potrzeby własne. Jesteśmy w przededniu wnioskowania o środki z RPOWP 2014-2020 na budowę elektrowni fotowoltaicznej na Stacji Uzdatniania Wody w Pietraszach, której realizacja planowana jest w 2020 r. Na tej samej stacji planujemy zamontować aeroterмальną pompę ciepła w hali pompowni III stopnia w celu optymalizacji sposobu ogrzewania. Na oczyszczalni ścieków planujemy montaż czwartego agregatu kogeneracyjnego do produkcji energii elektrycznej z odzyskiem ciepła odpadowego na bazie biogazu powstałego w procesie fermentacji osadów. Wytworzona energia będzie wykorzystana na potrzeby własne tego obiektu.



Małymi krokami zmierzamy też do rozbudowy systemu ujmowania i ciągu technologicznego uzdatniania wody podziemnej w Jurowcach, ale tu jesteśmy na etapie badań i analiz. Oczywiście nieustannie myślimy o naszej sieci wodociągowo-kanalizacyjnej i planujemy kolejne modernizacje i rozbudowy tego systemu.

### Jak rozwiązania Przemysłu 4.0 zmieniają funkcjonowanie białostockich wodociągów?

Wodociągi Białostockie wkroczyły już jakiś czas temu w erę Przemysłu 4.0. W Spółce wdrożony został Zintegrowany System Teleinformatyczny obejmujący w zasadzie

### Beata Wiśniewska



Absolwentka Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Warszawskiego Filia w Białymstoku oraz studiów podyplomowych na Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie. Ekspert zarządzania operacyjnego i strategicznego z dyplomem Ministra Skarbu Państwa uprawniającym do zasiadania w Radach Nadzorczych spółek Skarbu Państwa. Od 1995 r. nieprzerwanie sprawowanie nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi i spółkami z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Wieloletnie praktyczne doświadczenie w zarządzaniu, realizacji, rozliczaniu projektów europejskich i krajowych. W latach 2015-2019 funkcje zarządcze w Stowarzyszeniu Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego oraz w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego. Wieloletni pracownik akademicki Uniwersytetu w Białymstoku oraz Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, specjalizujący się w zastosowaniu metod ilościowych w ekonomii. Od lutego 2019 r. Prezes Zarządu Wodociągów Białostockich Sp. z o. o. w Białymstoku.

wszystkie sfery działania. Kompleksowy system, który obejmuje: zaopatrzenie i magazynowanie, elektroniczny obieg dokumentów, zarządzanie ryzykiem, planowanie inwestycji, nadzorowanie infrastruktury elektroenergetycznej, mechanicznej i urządzeń kontrolno-pomiarowych, inteligentne zarządzanie sieciami: wodociągową i kanalizacyjną z wykorzystaniem systemu informacji przestrzennej oraz modułem do tworzenia modeli matematycznych wyżej wspomnianych sieci. Dodatkowo system łączy poprzednie moduły z bilingwowym systemie do rozliczeń z klientami, elektronicznym Biurze Obsługi Klienta, zaawansowanym systemem finansowo-księgowym wraz z zarządzaniem kadrami i płacami w integracji z autorskim systemem wielopoziomowego zarządzania zasobami teleinformatycznymi Spółki.

Jeśli chodzi o procesy technologiczne, zarówno ujmowania i uzdatniania wody, jak i oczyszczania ścieków, są one od dawna zautomatyzowane, a ich sterowanie, nadzorowanie i wizualizacja są prowadzone w dedykowanych do tego celu systemach przemysłowych. Wszystkie wymienione systemy informatyczne zostały spięte siecią teleinformatyczną obejmującą swoim zasięgiem wszystkie obiekty należące do Spółki rozlokowane na terenie miasta Białegostoku oraz gminy Wasilków. Dzięki zastosowaniu technologii wirtualizacji, zarówno w obszarze biurowym, jak i stricte przemysłowym, Spółka uzyskała szerokie możliwości redundancji systemów, przez co w zasadniczy sposób poprawiła bezpieczeństwo w zakresie zapewnienia ciągłości działania procesów technologicznych redukując do akceptowalnego minimum koszty reakcji na zdarzenia o charakterze krytycznym dla jej działalności.

Poprzez zastosowanie rozwiązań z zakresu Przemysłu 4.0 Wodociągi Białostockie w ciągły sposób optymalizują koszty, jednocześnie podnosząc standardy produkcji, co przekłada się na wysoką jakość produktu.

### Czy w zakresie świadomości ekologicznej mieszkańców planuje Pani podjęcie działań?

W czerwcu br. rozpoczęliśmy drugi sezon działania naszego saturatora. Białostoczanie i przyjeźdźni, którzy pamiętają ubiegłoroczny „debiut” tego urządzenia w naszej przestrzeni miejskiej, czy też jeszcze głębiej sięgają pamięcią – do lat PRL, z pewnością cieszą się, że przez całe lato mają przyjemność za darmo ugasić pragnienie czystą i świeżą wodą wodociągową. Dla nas znowu jest to okazja do usuwania złych stereotypów na temat „kranówki” i udowodnienia, że śmiało można ją pić.

Aktywnie wspomagamy biegaczy podczas biegów masowych organizowanych w Białymstoku. Serwujemy im wodę wodociągową z dystrybutorów do wody z hydrantów, którą napełniane są kubeczki podawane przez wolontariuszy w trakcie biegu.

Od lat chętnie udostępniamy swoje obiekty przedszkolakom, uczniom i studentom, którzy odwiedzają nas w ramach zorganizowanych wycieczek i mogą zobaczyć co dzieje się z wodą zanim trafi do naszych kranów.

Organizujemy dni otwarte dla mieszkańców, żeby przybliżyć im specyfikę naszej działalności, a także uświadomić jak ważne w dzisiejszych czasach jest racjonalne korzystanie z wody i dbałość o nasze środowisko.

Wychodzimy też do szkół, gdzie prowadzimy zajęcia edukacyjne dla dzieci i młodzieży. Ostatnio podczas Dnia Młodego Naukowca wzięliśmy udział w innowacyjnej edukacji młodego pokolenia w ramach projektu „Podlaskie Ekoludki”. Pracownicy Laboratorium Badania Wody przeprowadzili warsztaty poświęcone wodzie, które bardzo zafascynowały młodych naukowców.

Już na początku 2020 roku wystartujemy z wystawą „Moc wody”, która w sposób ciekawy, innowacyjny i zapadający w pamięć wprowadzi wszystkich odbiorców, niezależnie od wieku, w świat nauki opartej na wynalazkach powstałych przy użyciu wody. Zgrupowane w naszej strefie doświadczenia będą koncentrowały się na najpopularniejszych odkryciach Archimedesesa, a możliwość samodzielnego eksperymentowania pozwoli odkryć i zrozumieć otaczający nas świat. Nasze stoisko będzie jednym z wielu w Epi-Centrum Nauki, które powstaje właśnie na Stadionie Miejskim w Białymstoku. Będzie to wyjątkowe miejsce spotkań dzieci, młodzieży i dorosłych.

Rozmawiał Bogdan Rogacki





# Dlaczego gospodarka *jest ważna?* (część II)

Prof. dr hab. Henryk Wnorowski, Uniwersytet w Białymstoku

Dążenie do rozwoju społeczno-gospodarczego jest powszechne, jest on ambicją podmiotów na wszystkich poziomach agregacji. Rozwijać się pragną gospodarki narodowe, a także podmioty gospodarcze i jednostki, jednak jedynie nieliczni odnoszą sukcesy na tym polu<sup>1</sup>. W tym artykule popatrzymy na ten problem z mikroekonomicznego punktu widzenia przy bardzo realistycznym założeniu, że to przedsiębiorstwa są fundamentem każdej gospodarki, stanowią o jej sile i pozycji konkurencyjnej. Doświadczenia gospodarki światowej po 15 września 2008 roku pokazują, iż oparcie rozwoju na instytucjach finansowych doprowadziło do krachu. Poprawa sytuacji zaś, może nastąpić jedynie za sprawą przedsiębiorstw, w których wytwarzana jest wartość dodana.

Dla każdego z Państwa – Przedsiębiorców, to Wasz biznes jest najważniejszy, to bardzo dobrze i to jest słuszne podejście. Z drugiej strony dla każdego z Was, Wasz biznes jest czymś innym, funkcjonujecie w różnych branżach, wytwarzacie różniące się dobra bądź usługi, jednak wszyscy „robicie biznes”. Jeśli wejdziemy na wyższy poziom abstrakcji i spróbujemy spojrzeć na biznes z mojej perspektywy – profesora ekonomii, to okazuje się, że jest pewien wspólny mianownik wynikający wprost z definicji biznesu. Biznes na wysokim poziomie ogólności jest to przeprowadzanie aktywów od zastosowań niżej wycenianych do zastosowań wyżej wycenianych. I tak naprawdę wszyscy Państwo to robicie.

Nie chodzi tutaj oczywiście o pierwszą lepszą (wyższą) wycenę, gdyż wysoko wyceni swoje produkty, czy usługi, to każdy potrafi. Ale chodzi o wycenę, która zostanie zaakceptowana przez innych uczestników obrotu gospodarczego swoimi zasobami pieniężnymi, inaczej mówiąc wycenę, która zakończy się skuteczną transakcją. To jest nasz target – transakcja, są one bardzo ważne, gdyż dobrowolnie zawierane transakcje tworzą dobrobyt.

Aktywność na poziomie mikroekonomicznym, czyli aktywność w przedsiębiorstwie, a więc Państwa aktywność, jest kluczowa z punktu widzenia możliwości rozwojowych oraz realizacji wszelkich zamierzeń i funkcji na poziomie makroekonomicznym. To przedsiębiorczość przyczynia się do powstawania nowych technologii, produktów i usług, które spychają do lamusa swoich poprzedników. Prowadzi to z jednej strony do upadku, a z drugiej do powstawania całych branż. W ten sposób przedsiębiorczość napędza rozwój cywilizacji. A przecież o to nam chodzi.

Dlatego w tym miejscu formułuję pierwszą hipotezę, jako stwierdzenie, że o sukcesie lub jego braku w procesie rozwoju gospodarczego decyduje to, co dzieje się w przedsiębiorstwach. Z jednej strony niska ich konkurencyjność może zagrozić makroekonomicznej stabilizacji gospodarki, z drugiej zaś strony, im bardziej efektywna jest polityka makroekonomiczna, tym większa presja na przedsiębiorstwa wywołana aprecjacją waluty krajowej i z kolei tym bardziej prawdopodobne jest ryzyko zachwiania wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorstwa odgrywają także zasadniczą rolę w procesie stabilizacji gospodarki, zmierzającym do tłumienia inflacji i stabilizacji cen.

Jak genialnie zauważył Edward Lipiński – przedsiębiorstwo to jeden z najważniejszych wynalazków cywilizacyjnych i wciąż stanowi podstawę gospodarki, pozwalającą na tworzenie bogactwa narodów i uczestnictwo ludzi w tym tworzeniu. Zjawisko udanego i nieudanego zakładania przedsiębiorstw pasjonuje praktyków i teoretyków od chwili jego powstania. Tradycyjne pytania: dlaczego powstają przedsiębiorstwa w ogóle, dlaczego te a nie inne, w tych a nie innych gałęziach, dlaczego te a nie inne się rozwijają, dlaczego tak wiele kończy swój żywot przez upadłość, wydaje się, że szczególnie dzisiaj wymagają nowej odpowiedzi<sup>2</sup>.

W procesie poszukiwania tych i innych odpowiedzi konieczny wydaje się być powrót do pojęcia przedsiębiorczości. Bez przedsiębiorczości nie ma wszak dobrze funkcjonujących, a co najważniejsze nie ma nowych przedsiębiorstw. Niestety powszechność stosowania tego pojęcia nie towarzyszy jednoznaczności jego rozumienia, jest ono dalekie od klarowności. Pierwsze sformułowania przedsiębiorczości były wyprowadzane z funkcji realizowanych przez przedsiębiorcę. J. Schumpeter powołując się na J.B. Sayer stwierdził, iż funkcją przedsiębiorcy jest kombinowanie czynników produkcji. Jest to przy tym działaniem specjalnego rodzaju, gdy czynniki te zostają połączone po raz pierwszy, łączenie ich w trakcie prowadzenia przedsiębiorstwa jest jedynie zwykłą rutyną.

Przedsiębiorczość w jego pojęciu obejmuje pięć następujących przypadków:

- wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani, lub nowego gatunku towaru,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej.

Z punktu widzenia szkoły austriackiej, podstawowym przedmiotem jej zainteresowania nie jest jednak to, kto dokładnie wykazuje się przedsiębiorczością (choć praktycznie jest to najważniejsza kwestia), ale to, że z powodu braku instytucjonalnych czy prawnych ograniczeń wolnej przedsiębiorczości każda osoba ma swobodę jej praktykowania, jak również tworzenia nowej informacji i wykorzystywania praktycznej, wyłączonej wiedzy, którą odkryła w danych okolicznościach<sup>3</sup>.

Jeśli z jakiegokolwiek powodu pole dla przedsiębiorczości w określonej dziedzinie życia społecznego jest ograniczone lub zamknięte (przez regulacje prawne, instytucjonalne czy tradycję lub przez interwencyjne środki narzucone przez państwo), ludzie nie będą nawet brać pod uwagę możliwości osiągnięcia celów w tych zakazanych obszarach, zatem, skoro cel nie jest możliwy, nie będzie on służył jako bodziec, a w konsekwencji jednostka nie dostrzeże ani nie odkryje praktycznej wiedzy potrzebnej do jej osiągnięcia. Co więcej i co gorsza, w takich warunkach nawet bezpośrednio tym dotknięte osoby nie będą świadome ogromnej wartości i liczby celów, które nie będą mogły być osiągnięte ze względu na instytucjonalne ograniczenia<sup>4</sup>.

Ponadto rzeczywistość ekonomiczna, jak miała miejsce od końca lat 80. ubiegłego wieku – upadek systemu socjalistycznego w Europie Centralnej, rozpad Związku Radzieckiego, a następnie trudności procesu transformacji do gospodarki rynkowej w krajach postsocjalistycznych i zagrożenia wynikające z terroryzmu – ujawniła bliskie związki zachodzące pomiędzy gospodarką a polityką i kulturą, tym samym podkreśliła znaczenie instytucjonalnych uwarunkowań gospodarowania. Ekonomia skoncentrowana na problemach i sporach dotyczących znaczenia polityki monetarnej w dojrzalej gospodarce rynkowej stanęła wobec konieczności rozszerzenia zainteresowań o instytucjonalne uwarunkowania gospodarki.

Zdaniem Schumpetera, zasadniczymi czynnikami napędzającymi wzrost gospodarczy są czynniki nieekonomiczne, których należy szukać w strukturze instytucjonalnej społeczeństwa. Schumpeter przypisywał działalność tych, których nazywał przedsiębiorcami, olbrzymi wzrost, jaki nastąpił w uprzemysłowionym świecie. Dla Schumpetera przedsiębiorca to nie jest po prostu człowiek biznesu lub menedżer; jest nim osoba reprezentująca wyjątkową indywidualność, podejmująca z samej swej natury ryzyko i wprowadzająca do gospodarki innowacyjne produkty i nową technologię. Dlatego wzrostowi gospodarczemu sprzyja środowisko instytucjonalne, które wynagradza i pobudza działalność przedsiębiorców<sup>5</sup>.

Stąd autor niniejszego artykułu przekonuje, że bezcenne jest przede wszystkim państwo sprawne, co najważniejsze państwo sprawne w sferze gospodarczej, sprawne swoimi instytucjami. A dobrze jest, gdy ta sprawność państwa dotyczy także, a może nawet przede wszystkim sfery mikroekonomicznej, kiedy sprzyja przedsiębiorczości i aktywności gospodarczej.

Jak zauważa R. Borowiecki, w warunkach globalizacji i nowej gospodarki współczesne przedsiębiorstwa zostały zmuszone do ciągłego poszukiwania i tworzenia przedsięwzięć adaptacyjnych lub antycypacyjnych do coraz bardziej burzliwej i złożonego otoczenia oraz do takiej przebudowy systemowej i zmiany swojej struktury, która pozwoli nabywać im nowe cechy, procedury i działania niezbędne do przeobrażeń i ekspansywności<sup>6</sup>.

To niewątpliwie prawda, ale współczesne przedsiębiorstwa potrzebują dzisiaj, być może jak nigdy dotąd sprzyjających uwarunkowań instytucjonalno-prawnych swojego funkcjonowania.

<sup>1</sup> H. Wnorowski, Diversification of Development Levels and Its Causes in the Modern world Economy, „Optimum Studia Ekonomiczne”, nr 3, 2008.

<sup>2</sup> A. Noga, Teorie przedsiębiorstw, PWE Warszawa 2009, s. 18.

<sup>3</sup> J. Huerta de Soto, op. cit., s. 39-40.

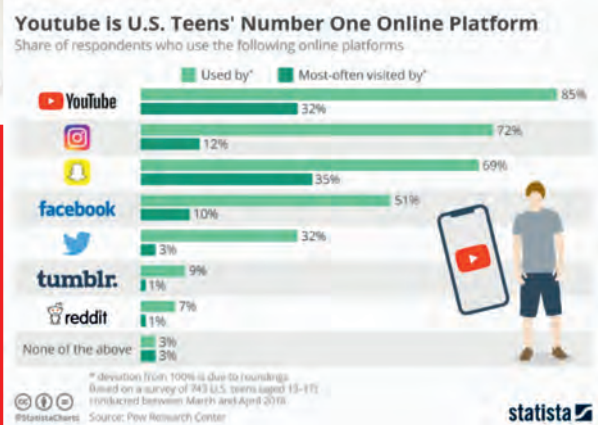
<sup>4</sup> tamże..., s. 40.

<sup>5</sup> H. Landreth, D. C. Colander, Historia myśli ekonomicznej, PWN Warszawa 2005, s. 401.

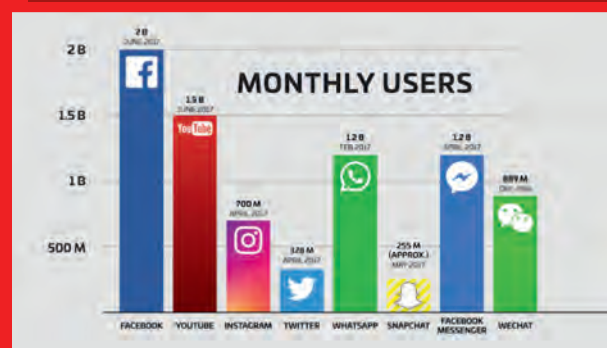
<sup>6</sup> R. Borowiecki, Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie, w: H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktycznego zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 26.



# POTENCJAŁ YouTube W PROMOCJI FIRMY



Źródło: Statista.com



Jak zatem możemy wykorzystać potencjał tego medium w promocji swojego biznesu? Istnieje co najmniej kilka sposobów:

### 1. Prowadzenie firmowego kanału na YouTube

Możemy dzielić się wiedzą rozwiązując najprostsze i najczęściej występujące problemy w naszym biznesie. Dajemy przez to naszym widzom określoną wartość i budujemy zaufanie. W ten sposób kanał zaczyna gromadzić coraz większą i coraz bardziej zaangażowaną społeczność, której będziemy mogli później zaoferować nasze produkty i usługi.

**2. Wykorzystanie Google Ads** w celu wyświetlenia swoich reklam obok popularnych filmów.

**3. Podjęcie współpracy** z influencerami prowadzącymi popularne kanały na YouTube i lokowanie swoich produktów oraz usług w publikowanych przez nich materiałach.

Zachęcam Państwa do podzielenia się swoją opinią na temat artykułu oraz do zadawania pytań.



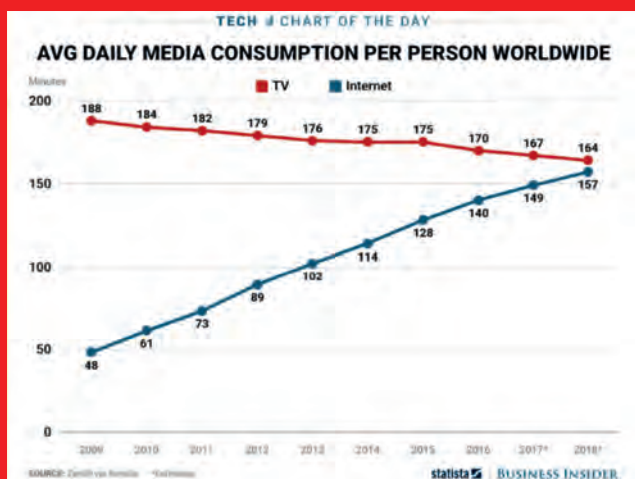
### Maciej Dziemiańczuk

Wokalista, producent muzyczny, youtuber, którego obserwuje ponad 130 000 osób. Pomaga firmom przy tworzeniu filmów reklamowych, dżingli oraz prowadzeniu własnego kanału na Youtube.



**D**zięki rozwojowi technologii i powszechnej cyfryzacji możemy zaobserwować coraz dynamiczniejszy rozwój rynku produktów i usług. Rozwiązania, które były skuteczne jeszcze kilka lat temu, przestają się sprawdzać. Pojawiają się nowe zawody związane z możliwościami, jakie oferuje internet. Warto się zastanowić, czy konwencjonalne sposoby reklamy są nadal efektywne, szczególnie w działaniach skierowanych do młodych osób z pokolenia „milenialsów” i pokolenia Z.

Od 2009 roku średnia dzienna oglądalność telewizji konsekwentnie spada, jednocześnie średnia ilość czasu spędzanego w internecie rośnie.



Źródło: Business Insider

Dodatkowo do 2025 roku ponad 50% osób poniżej 32 roku życia nie będzie płacić za abonament telewizyjny. Pokazuje to tendencje, których nie powinny ignorować firmy oferujące produkty i usługi przeznaczone dla młodych ludzi. Bob McKay z magazynu „Forbes” w artykule The Future Of Media Buying: YouTube Versus Traditional TV podsumowuje swoje przemyślenia zdaniem: „Traditional TV is dead, and it's hard to argue otherwise”. W wolnym tłumaczeniu oznacza to: „Tradycyjna telewizja się kończy i trudno się kłócić, że jest inaczej”. Wkrótce nikt nie będzie chciał się reklamować za pomocą umierającego medium, które nie pozwala na sprofilowanie odbiorcy, mając do dyspozycji dynamicznie rozwijające się platformy dające dostęp do dokładnych informacji o użytkowniku oglądającym nasze treści.

YouTube jest obecnie drugą co do wielkości wyszukiwarką w internecie i odwiedza go ponad 1 800 000 000 aktywnych użytkowników miesięcznie. Został kupiony przez firmę Google w 2006 roku i jego dochody oraz oglądalność systematycznie rosną. W 2018 roku amerykańska młodzież w wieku 13 - 17 lat wybrała YouTube jako jedną z najczęściej używanych aplikacji.



# WSCHODNI KONGRES GOSPODARCZY

## TU SPOTYKA SIĘ ZACHÓD ZE WSCHODEM



W dniach 25-26 września 2019 r. w gmachu Opery i Filharmonii Podlaskiej odbędzie się kolejna, szóstą edycją „Wschodniego Kongresu Gospodarczego”. Organizatorami wydarzenia są Województwo Podlaskie i Grupa PTWP S.A.

Forum co roku przyciąga ponad tysiąc uczestników, głównie przedstawicieli firm, administracji rządowej i samorządowej, a także przedsiębiorców zainteresowanych inwestowaniem w naszym regionie, gości nie tylko z Europy ale i z całego świata. Kongresowi tradycyjnie już towarzyszą rozstrzygnięcia plebiscytów TOP Start-up Polski Wschodniej, TOP Inwestycje Polski Wschodniej oraz TOP Pracodawcy Polski Wschodniej.

Wschodni Kongres Gospodarczy stwarza niepowtarzalną okazję do zgromadzenia w jednym miejscu i czasie wszystkich osób, które mają wpływ na sytuację społeczną i gospodarczą Polski Wschodniej: przedstawicieli firm, samorządów lokalnych, władz rządowych, instytucji otoczenia biznesu, naukowców, inwestorów, dziennikarzy. Samorządy województw na co dzień utrzymują kontakty z tymi środowiskami, nic nie zastąpi jednak otwartej, szerokiej, publicznej debaty o tym, co jest ważne dla wschodnich regionów i ich mieszkańców.

WKG stwarza doskonałą okazję, aby przyjrzeć się dokonaniom związanym z wdrażaniem strategii rozwoju regionów wschodniej Polski, zastanowić się nad nowym zdefiniowaniem lub rozłożeniem akcentów związanych z kierunkami rozwoju naszych województw, mając na uwadze przyszłą perspektywę unijną i sytuację po Brexicie oraz zmiany w międzynarodowym otoczeniu.

Regiony Polski Wschodniej są swego rodzaju platformą startową dla przedsięwzięć gospodarczych, które skierowane są na Wschód, rozumiany dużo szerzej niż tylko współpraca z Ukrainą, Rosją, czy Białorusią. Na wschód od nas leży bowiem wiele innych państw zainteresowanych rozwijaniem przedsięwzięcia określanego mianem Nowego Jedwabnego Szlaku, w tym wiele krajów azjatyckich. Zamiast ciągle mówić o „Bramie na Wschód” musimy znaleźć dobry pomysł na to, jak samodzielnie wykorzystywać nasze położenie geograficzne i istniejące kontakty handlowe i gospodarcze dla rozwoju Polski Wschodniej. Jeśli mówimy o województwie podlaskim, to opieranie rozwoju gospodarczego jedynie na współpracy z Państwami dawnego ZSRR stanowi jednak, w ujęciu historycznym, zmienną, na której trudno budować główny fundament lokalnej ekonomii.

Ważne jest, żeby w powszechnej świadomości regiony te zaczęły być bezpośrednio utożsamiane z nowoczesnością i innowacyjnością oraz kojarzone jako miejsce pochodzenia doskonałych, zaawansowanych technologicznie produktów i wysokiej jakości usług. To, że są one wytwarzane i realizowane przy pełnym uwzględnieniu wymogów związanych z ochroną środowiska naturalnego, powinno być eksponowane jako dodatkowy walor, a nie ograniczenie. Musimy też ciągle czynić starania, żeby zniwelować różnice w dostępności do pracy, rozwoju przedsiębiorczości i infrastruktury komunikacyjnej różniące nas nadal od innych części Polski i Europy, definiować nowe koncepcje funkcjonowania przestrzeni społecznej i gospodarczej, w której zamieszkuje ponad 8 milionów osób.

WKG jest aktualnie największą debatą gospodarczą o Makroregionie Polski Wschodniej, która zdążyła już na trwałe wpisać się w kalendarz największych wydarzeń realizowanych w Polsce na rzecz rozwoju potencjału gospodarczego regionów.

Z perspektywy pięciu poprzednich edycji można stwierdzić, że „Wschodni Kongres Gospodarczy” okazał się także doskonałym narzędziem reklamy uczestniczących w nim województw, ich potencjału gospodarczego i możliwości rozwoju. Jedną z najbardziej wymiernych korzyści płynących z organizacji WKG jest budowanie relacji przez samorządy i przedsiębiorców, umożliwiających realizację różnych przedsięwzięć. Kongres stwarza też okazję do upublicznienia oczekiwań środowisk biznesowych, gospodarczych i samorządowych, umocnienia współpracy międzynarodowej, np. podpisania deklaracji i porozumień o współpracy.

Województwo podlaskie, podobnie jak pozostałe regiony wschodniej części kraju, zmienia swój status. Z zanikiem barier komunikacyjnych zewnętrzni inwestorzy zaczęli postrzegać nasze województwo jako interesujące miejsce do prowadzenia działalności gospodarczej, a także punkt startowy do ekspansji na inne rynki zbytu. Z perspektywy wielu firm podlaskie staje się idealnym miejscem do rozwijania nowych przedsięwzięć opartych na rozwiązaniach Przemysłu 4.0. Taki przemysł wymaga odpowiedniej kadry, poddostawców i infrastruktury transportowej, zaś kreatywność i innowację potrzebują nowoczesnego zaplecza w sferze B+R. To ostatnie jest możliwe dzięki rozwojowi uczelni wyższych i działającym w Polsce Wschodniej parkom naukowym i technologicznym.

Dzięki inwestycjom w rozwój sieci internetowych, budowę i remonty dróg, połączeń kolejowych, intermodalnych węzłów przeladunkowych współfinansowanym przy

udziale środków UE przez samorządy województw stworzone zostały niezbędne warunki logistyczne, których potrzebują nowoczesne światowe firmy, włączając w to lotniska regionalne umożliwiające obsługę połączeń biznesowych i małego ruchu turystycznego.

Bardzo ważnym faktem, z punktu widzenia rozwoju gospodarczego wschodnich województw, jest wpisanie szlaku Via Carpatia do projektu rozporządzenia Komisji Europejskiej w sprawie programu CEF (Connecting Europe Facility - Łącząc Europę). Via Carpatia to nowe możliwości związane z dostępnością portów w Gdyni i w Gdańsku, a z drugiej strony otwarcie wschodnich regionów Polski na współpracę gospodarczą z państwami z regionu Morza Czarnego. Decyzja Komisji Europejskiej daje dodatkową gwarancję na zabezpieczenie środków niezbędnych do sfinansowania tej olbrzymiej inwestycji.

W województwie podlaskim eksport i dostawy wewnątrzspółnotowe stanowią 25% naszego regionalnego PKB. Na liście krajów, do których eksportujemy są m.in.; Niemcy, Litwa, Wielka Brytania, Holandia, Francja, Białoruś, Rosja, Republika Czeska, Norwegia, Włochy czy USA i Chiny. Jest to możliwe dzięki utworzeniu na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w naszym regionie wielu innowacyjnych firm - z branży maszynowej, rolno-spożywczej, informatycznej, budowlanej, drzewno-meblarskiej, medycznej, a nawet jachtowo-szkutniczej.

Województwo podlaskie staje się miejscem powstawania nowych inwestycji realizowanych w oparciu o lokalny biznes. Mamy wiele firm zewnętrznych, które zainwestowały w naszym regionie takich, jak Ikea czy Forte. Mamy też wiele firm lokalnych, które działają w naszym regionie od lat, ale w ostatnim czasie występują w roli inwestorów i tworzą nowe zakłady i miejsca pracy. Przykładem może być „Samasz” i nowy zakład uruchomiony w Zabłudowie, „Pronar”, który uruchomił nowoczesne hale produkcyjne w Narewce i w Siemiatyczach, „Promotech”, który zainwestował w Łapach. Co ważne, wszystkie te firmy zaczynają działać w skali globalnej, podobnie jak Mlekowita, OSM Piątnica czy Danwood.

Na terenie województwa podlaskiego działa obecnie 11 klastrów. Wśród nich należy wymienić największe - Klaster Obróbki Metali, Wschodni Klaster Budowlany, Klaster Informatyczny Infotech. Łącznie zrzeszają one blisko 300 podlaskich firm.

Podlaskie firmy informatyczne posiadają swoje oddziały w USA - w Dolinie Krzemowej, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Danii i w Niemczech. Łączy marsjańskie budowane przez studentów Politechniki Białostockiej zajmują czołowe miejsca w amerykańskich konkursach. Mamy w regionie doskonałych specjalistów z branży informatycznej, robotyki, automatyki, medycyny i budownictwa. Naturalnym zapleczem dla młodych zdolnych przedsiębiorców są działające w Białymstoku i w Suwałkach parki naukowo-technologiczne oraz działające w województwie Specjalne Strefy Ekonomiczne - Suwalska oraz podstrefa Tarnobrzeskiej SSE. Jednym z przykładów rozwoju tych stref jest zakończenie procesu uzbrajania terenu i przygotowanie dziesięciu działek inwestycyjnych o łącznej powierzchni 10 ha w gminie Łapy. Wiele dobrego dzieje się też w sektorze rolniczym, tu warto wspomnieć o projekcie Doliny Rolniczej 4.0, gdzie technologie informatyczne służą poprawie wydajności rolniczych upraw.

Szóstą edycją Wschodniego Kongresu Gospodarczego, organizowana w dniach 25-26 września w Białymstoku, z pewnością będzie okazją do podsumowania dotychczasowych osiągnięć wschodnich województw, ale także do poszukiwania nowych wyzwań i nowych kierunków rozwoju.





# JAK W KILKU KROKACH PRZEANALIZOWAĆ WIZERUNEK WŁASNEJ FIRMY ?

Wizerunek, to obecnie bardzo popularne określenie, ale co tak naprawdę kryje się pod tym pojęciem?

„Jak cię widzą, tak cię piszą” tak brzmi powszechnie znane i ponadczasowe przysłowie. Nie każdy o tym pamięta, a zwłaszcza w kontekście prowadzenia biznesu. Trudno jest spojrzeć na swoją firmę obiektywnie z zewnątrz, na przykład oczami klienta czy kontrahenta lub nawet pracownika.

Przekładając wyżej wspomniane przysłowie w kontekście marketingowym, należałoby wspomnieć jak ogromne znaczenie ma wizerunek w prowadzeniu biznesu. Bez względu na to czy nasza firma należy do jednoosobowej działalności, czy jest dużym przedsiębiorstwem. Wizerunek ma ogromne znaczenie i wiąże się ściśle z różnymi skojarzeniami stanowiącymi całość odbioru firmy.

Skupmy się na podstawowych aspektach wizerunku w biznesie, które warto mieć na uwadze.

Jedną z podstawowych definicji wizerunku jest określenie – z ang. Corporate image, czyli wyobrażenie o firmie istniejące w bezpośrednim otoczeniu, głównie u klientów, obejmujące zbiór pozytywnych skojarzeń wywołanych przy usłyszeniu firmy lub ujrzaniu jej znaku graficznego. (Wikipedia)

Przytoczona definicja, jest ogólną definicją wizerunku, gdyż należałoby ją nieco rozwinąć o jeszcze stwierdzenie, że wizerunek, to **składowa wielu** skojarzeń pozytywnych, ale i negatywnych związanych z naszą działalnością.

Na wizerunek przedsiębiorcy składa się cała filozofia, począwszy od sposobu działania Zarządu, ustalone lub „utarte przez lata” wewnętrzne zasady współpracy z klientami, kontrahentami, czy nawet pracownikami. To wszystko składa się na odbiór i postrzeganie przedsiębiorcy.

Możemy wydawać krocie na reklamę i marketing, zatrudniać więcej personelu, ulepszać swoje produkty, ale jeśli nie będziemy potrafili spojrzeć na swoją firmę obiektywnie z zewnątrz, nie przyniesie to oczekiwanego efektu.

Świadomość postrzegania firmy na zewnątrz, rośnie również wraz ze wzrostem ilości opinii o firmie w internecie. Pojawiły się specjalne oferty marketingu szeptanego, a nawet defensywnej kampanii reklamowej służącej do publikowania pozytywnych opinii o firmach, czy jednak nie jest to droga na skróty?

Tak więc od czego zacząć? Jak spojrzeć na swoją firmę obiektywnie?

Niestety, nie zawsze możemy być tak obiektywni jakbyśmy chcieli i nawet nasze największe starania przyprawią nas o huśtawkę nastroju i wytłumaczenie, gdy przypomnimy sobie „spięcie” z klientem, narzekania kontrahentów, zwolnienia pracowników, spadek obrotów, czy nawet reklamacje. Najprościej jest stwierdzić, że wszystkiemu winna jest konkurencja, nie szukając rozwiązań i ulepszeń wewnątrz firmy.

Pierwszym podstawowym krokiem, jest rzeczowa analiza postrzegania firmy przez klientów, kontrahentów i pracowników, a następnie przegląd opinii w internecie. Można wykonać taki przegląd, samodzielnie lub zlecić firmie zewnętrznej. Po takiej wstępnej ocenie sytuacji, powinniśmy już dostrzec pewne bolączki z którymi być może nawet w prosty sposób możemy się zmierzyć, tworząc na nowo strategię działania.

Czy samodzielnie można zdefiniować strategię firmy?

Są dwa wyjścia.

Jedno to, we własnym zakresie zrobić analizę SWOT, między lunchem,

a spotkaniem z ważnym klientem, na szybko szukając w ogłoszeniach zaprzyjaźnionego studenta, który przerysuje naszkicowane logo przez Panią Bożenkę z sekretariatu. I z ulgą odetchnąć mówiąc, „No przecież próbowaliśmy!”

Drugie wyjście, to uspokoić myśli i jednak nie działać po omacku, zastanawiając się czy zrobić tą analizę SWOT i strategię między lunchem, a klientem. Powierzyć temat specjalistom, którzy wysłuchają nasze bolączki, przeanalizują każdy aspekt naszego biznesu i wizerunku, znajdą słabe punkty o których nie mieliśmy nawet pojęcia. Pomogą nam opracować długofalową strategię działania i wdrożyć w życie naszej firmy.

Na wizerunek i sukces pracuje się latami i dobrze zaplanowana strategia, będzie doskonałym drogowskazem w planowaniu i rozwoju firmy. Począwszy od opracowania loga, po dalsze kroki takie jak komunikacja, wizerunek na zewnątrz, poprawa relacji z klientem, sprzedaż produktu/usługi.

Wśród młodych firm, znacząco wzrósł trend świadomości prowadzenia biznesu i wiele nowych podmiotów, nawet tych rozpoczynających działalność w formie Start Up'ów zaczyna już na początku swojej drogi wdrażać strategię opracowaną przez specjalistów. Pozwała to na oszczędność czasu i energii straconej na spontaniczne i niespójne działania.

Strategia, krótko mówiąc, powinna być punktem wyjścia przy każdej zmianie i dalszym rozwoju. Powinna określać misję, cele i sposoby ich wypracowania, które firma chciałaby osiągnąć.

W strategii również powinniśmy określić jaki jest obecny wizerunek firmy oraz zdefiniować docelowy, do którego będziemy dążyć. Strategię można co jakiś czas aktualizować, po wypracowaniu kolejnych celów.

Gdy już podstawowe zasady strategii będą opracowane, kolejnym bardzo ważnym krokiem będzie zaplanowanie spójnych działań wzmacniających komunikację firmy. Są to działania wspierające i aktualizujące wizerunek interaktywny (np. loga, księga znaku, stopka e-mail, materiały marketingowe, strona www i profile w mediach społecznościowych).

Działania względem spójności wizerunku identyfikacyjnego tzw. corporate identity czyli naszej przestrzeni biurowej, oznakowaniu wewnątrz i na zewnątrz budynku, odzieży pracowników. Wszystko powinno być spójne i tworzyć całość, a przynajmniej w miarę naszych możliwości powoli zbliżać się do tej zakładanej spójności.

Na wizerunek firmy, wpływają również działania relacyjne z klientami, kontrahentami i pracownikami. W kontekście relacji, warto podkreślić i zaakcentować naszym obecnym klientom, jak bardzo są dla nas ważni i zaplanować działania wizerunkowe wzmacniające np. spotkanie „face to face” i szczerą rozmowę na temat ulepszenia obecnej współpracy, upominki z okazji świąt, czy badanie satysfakcji klienta. Nie zapominajmy, że stabilna satysfakcjonująca dla obu stron, długofalowa relacja, jest kluczem do dalszego rozwoju naszej firmy i rozwoju naszych klientów.

Kolejnym bardzo ważnym elementem strategii, są określone spójnie działania sprzedażowe, zgodnie z misją i założonym w strategii celem. Dobrze zaplanowany określony wizerunek marki znacząco ułatwia i wzmacnia sprzedaż produktów i usług. Działania tego typu można również opracować w odrębnej strategii dla konkretnej marki, ale zgodnie z misją rozwoju naszego głównego podmiotu.

Jak wspomniałam wcześniej, wizerunek firmy, to bardzo złożony i długofalowy proces, wymagający zaangażowania praktycznie wszystkich obszarów w firmie. Przemyślany i spójny, będzie naszym drogowskazem na biznesowej drodze.



# Sukcesja w biznesie.

## Jak będzie wyglądało dziś jeśli Ciebie wczoraj zabraknie?

Magdalena Nowak,  
Doradca Biznesowy



### Co to jest „sukcesja”

Sukcesja w biznesie jest rozumiana jako przekazanie kierowania firmą przez założyciela (właściciela) swojemu następcy. Jest to długofalowy proces, który trwa latami i może mieć miejsce za naszego życia (przekazanie władzy sukcesorom, odejście na emeryturę) jak i po śmierci.

### Czy istnieją ryzyka związane z sukcesją?

W mojej ocenie – nie. Ryzykiem jest brak sukcesji zwłaszcza w przedsiębiorstwach prowadzonych jako jednoosobowa działalność gospodarcza czy spółka jawna. W momencie śmierci właściciela/wspólnika firma taka przestaje istnieć – dostownie. Konta firmowe i osobiste (środki na nich zgromadzone) zostają zablokowane do czasu zakończenia sprawy spadkowej. Leasingi, kredyty zostają postawione w stan natychmiastowej wymagalności. Leasingowany sprzęt musi zostać spłacony, jeśli nie – podlega zwrotowi co naraża spadkobierców na dodatkowe koszty (ok.20%).

### A co jeśli rodzina nie będzie w stanie przejść kredytu (hipotecznego na dom), ponieważ np. nie będzie miała zdolności kredytowej?

Właściciel odpowiada całym majątkiem prywatnym za zobowiązania prowadzonej przez niego firmy (również pieniędzmi zgromadzonymi na rachunkach bankowych), które w momencie śmierci mogą przejść na żonę/męża/dzieci – jako spadkobierców. Zobowiązania te obejmują kwestie handlowe, finansowe i pracownicze.

### Czego nie wie przedsiębiorca?

Zapytajmy inaczej – Co musi się wydarzyć żeby dziś podjąć działania mające na celu zabezpieczenie przyszłości swojej i swoich bliskich? Bardzo często nie dopuszczamy do siebie myśli, że coś może nam się stać. Na zadawane przeze mnie pytanie „Czy ma Pan/Pani testament?” 99% przedsiębiorców odpowiada „NIE, przecież nie umieram”. Nie mam na myśli wyłącznie śmierci. Czasem ulegamy wypadkowi i leczenie trwa miesiącami. Kto wtedy podejmie za nas decyzje w firmie? Kto za nas zadba o kontrakty, płatności, etc.

### W takim razie czy sukcesja jest potrzebna?

Na co dzień spotykam się z wieloma przedsiębiorcami, każdy z nich ma inną sytuację ale wszystkie mają jeden wspólny punkt – sukcesja pomoże im za życia ułożyć plan działania „na wypadek gdyby...”, gdyby na przykład chciał przejść na emeryturę, gdyby odszedł w nieoczekiwanych okolicznościach. Brak takich działań powoduje niepotrzebne konflikty w rodzinie, dramat w sytuacji kiedy majątkiem prywatnym trzeba rozliczyć sprawy firmowe. W sytuacji kiedy trzeba sprzedać majątek, (bo np. zakup domu był kredytowany) którego spadkobiercami są małoletnie dzieci pojawia się Kurator, Sąd Rodzinny (ponieważ taka decyzja przekracza zakres zwykłego zarządu majątkiem dziecka) a w tym samym czasie niejednokrotnie kredyt jest wypowydany i wchodzi Komornik.

### Jak zatem powinna być przeprowadzona sukcesja?

Sukcesja w każdym przedsiębiorstwie – czy to JDG, spółka jawna, spółka z o.o. czy inne powinna być przeprowadzona w sposób świadomy, skrupulatny. Sporo firm powstało kilkanaście lat temu i np. umowa spółki nie jest adekwatna do obecnej sytuacji (dzieci, żona, mąż). Jej celem jest dokładne przyjrzenie się nie tylko sytuacji przedsiębiorstwa ale także sytuacji wokół niego – rodzina, majątek, zobowiązania, polisy, etc. Tylko takie działania mogą doprowadzić do zgodnego z wolą przedsiębiorcy unieśmiertelnienia firmy bądź przygotowania do jej zamknięcia. Jednocześnie zabezpiecza przed blokadą zarządu np. w sytuacji kiedy w spadkobranie wchodzi małoletnie dzieci. Wyznacza sukcesora, który poprowadzi firmę, gdy przedsiębiorcy już nie będzie, bądź osoby która zgodnie z wolą przedsiębiorcy rozliczy i zamknie firmę. Zabezpieczenia środków finansowych na spłatę wszystkich zobowiązań, w tym zachowku czy spłatę

wspólnika. Ustanowienia zarządu nad małoletnimi dziećmi. Sporządzenia testamentu który sprawi, że rodzina po śmierci przedsiębiorcy będzie mogła w spokoju pograć się w żabie.

### Jak pomagacie klientom?

Celem oferowanych przez nas rozwiązań jest w szczególności „unieśmiertelnienie biznesu”. W planach budowanych dla naszych Klientów bierzemy pod uwagę konsekwencje podatkowe, źródło finansowania istniejących zobowiązań lub długów spadkowych, rozliczenia wzajemne i w firmie. Skutecznie doradzamy jak zoptymalizować formę działalności gospodarczej, aby zabezpieczyć przedsiębiorcę przed różnymi ryzykami takimi jak: odpowiedzialność materialna, śmierć właściciela lub wspólnika. Konstruujemy plany sukcesji, które zapewniają płynne, niezakłócone przekazanie majątku pomiędzy pokoleniami, zgodnie z zamierzeniami wszystkich zainteresowanych, niezależnie od długości życia i momentu śmierci kluczowych osób w rodzinie i w firmie.

### Jakie Korzyści płyną ze współpracy z Protecta?

Planujemy efektywnie każdy etap procesu zabezpieczenia lub przekazania majątku tu i teraz. To świadome, zaplanowane, zabezpieczenie przyszłości naszych najbliższych poprzez zapewnienie im dostępu do zgromadzonych środków i praw majątkowych bez narażania ich na wysokie podatki i długie postępowanie spadkowe. Zapewniamy ciągłość funkcjonowania firmy w przypadku śmierci jej właściciela poprzez dobór odpowiedniej formy prawnej. Układamy z klientami scenariusz postępowania zgodny z naszą wolą tzn. kiedy... komu ...i na jakich zasadach przedsiębiorca chciałby przekazać swój biznes (dotyczy osób również w średnim wieku). Układamy scenariusz dając gwarancję, że budowane przez lata przedsiębiorstwo nie rozpadnie się po śmierci właściciela, lecz będzie miało zapewnioną egzystencję kolejnych pokoleń.

### Co zatem zapewniamie swoimi działaniami i dla kogo?

Zapewniamy bezpieczeństwo rodzin biznesowych stojących w obliczu zmian pokoleniowych. W natoku spraw związanych z bieżącą działalnością firmy, przedsiębiorcy zwykle nie mają czasu aby pomyśleć nad właściwym zabezpieczeniem majątku na przyszłość oraz na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń, takich jak śmierć właściciela czy jednego ze współników. Układamy rozmaite scenariusze sukcesyjne oraz wspólnie analizujemy dostępne rozwiązania prawne i finansowe. Dobrze przygotowany plan sukcesji pozwala spojrzeć na firmę z nieco innej perspektywy, co może pozytywnie wpłynąć na jej funkcjonowanie już teraz.

### Czy prowadzicie warsztaty w zakresie sukcesji?

Tak, jak najbardziej. W ubiegłym roku warsztaty odbyły się w Hotelu Gołębiwskim. Na zaproszenie Prezesa Witolda Karczewskiego 5 czerwca 2019r poprowadziliśmy warsztaty w Izbie Przemysłowo – Handlowej. Przedstawiliśmy przedsiębiorcom nie tylko powody przeprowadzenia sukcesji ale przede wszystkim zakres naszych czynności jakie wykonujemy przy pracy z przedsiębiorcami. Pozyskanie ulgi B+R oraz ulg podatkowych i inwestycyjnych jakie wdramy u klientów spotkały się z dużym zainteresowaniem. Warsztaty prowadził Pełnomocnik Zarządu Protecta Sp. z o.o., wieloletni praktyk biznesowy.

Tematyka spotkań przez nas organizowanych jest rozległa i niekiedy dzielimy je tematycznie, ponieważ nie sposób w ciągu kilku minut pokazać jak szerokie jest nasze spojrzenie na przedsiębiorcę i jego otoczenie. Cieszy mnie, że coraz więcej instytucji, urzędów zwraca się do nas z prośbą o organizację warsztatów dla mieszkańców, przedsiębiorców i dzięki temu wzrasta świadomość naszych klientów. Naszą misją jest dbanie o dobro nie tylko przedsiębiorców ale i rodzin – dzieci, wnuków, seniorów. Jestem w Białymstoku niemal codziennie, na spotkaniach klubów, śniadaniach biznesowych a od lipca, kiedy to wystartuje Partnerski Klub Biznesu przy Klubie Sportowym Jagiellonia będę obecna również na spotkaniach PKB. Zapraszam serdecznie do kontaktu.



## MYŚL GLOBALNIE\*

czyli obserwuj, analizuj, wyciągaj wnioski, przewidyj, ... z perspektywy szerszego kadru. Jak powszechnie wiadomo; dzisiejszy świat to globalna wioska, a dzięki internetowi śledzenie [różnego rodzaju] sytuacji, trendów czy nowinek technologicznych jest łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Bez względu na branżę, „orientowanie się” nie jest jedynie kwestią zainteresowań, a wręcz koniecznością, jeśli nie chcemy zostać w tyle za konkurencją. Pytanie tylko, co z tym dostępem do informacji i zgromadzonej dzięki niemu wiedzy zrobić...

## DZIAŁAJ LOKALNIE\*

czyli rób to, na co możesz mieć wpływ tu i teraz. Każdy z nas słyszał powiedzenie „jeśli chcesz zmienić świat, zacznij od siebie”. Słyszeliśmy, ale trzeba je jeszcze wcielić w życie. Musimy zdać sobie sprawę z tego, że nasz los leży w naszych rękach, wystarczy tylko zakasać rękawy i zacząć od własnego podwórka.

Aby nie być gołosłowną, przeprowadzę rachunek sumienia. Przez ostatnie lata zajmowałam się szeroko-pojętym designem, głównie w Niemczech i w Holandii. Szeroko-pojętym, bo jest to dyscyplina, która funkcjonuje na pograniczu sztuki, technologii i przemysłu. Oprócz tego, porusza kwestie związane z ruchami społecznymi, ergonomią, trendami, itd. Nie jest możliwe, aby posiadać pełną wiedzę ze wszystkich wymienionych wyżej dziedzin, więc aby tworzyć dobre projekty, oprócz podstawowych umiejętności z zakresu wzornictwa, kluczowym elementem jest współpraca; łączenie na co dzień oddalonych od siebie środowisk. Ideę ko-operacji opartej na designie postanowiłam rozpropagować również na ojczyźnie, czyli na Podlasiu. Nad częścią projektów współpracuję z firmami z regionu, co w jakimś stopniu daje poczucie, że mam wpływ na jego wizerunek, oczywiście na miarę możliwości. Mam jednak wrażenie, że można i należy zrobić dużo więcej.

### TU I TERAZ, A CO POTEM ?

Myślę, że jednym z najpotężniejszych narzędzi, jeśli chodzi o wpływ na kształtowanie przyszłości, jest edukacja. Co więc oznacza odpowiedzialna edukacja projektowa? To z pewnością więcej, niż tylko forma czy funkcjonalność, bo w dzisiejszym (przeladowanym produktami) świecie ładne rzeczy nie mają racji bytu, jeśli nie mają sensu. W poprzednich dekadach projektanci pracowali DLA ludzi, byli nośnikami dobrego stylu, nowoczesnych brył czy modnego wówczas minimalizmu, sprzedawanego pod hasłem „less is more” (mniej znaczy więcej). Dziś design to dużo więcej niż ładne krzesła i śnieżnobiałe wnętrza. Estetyka jest ważna, jednak ważniejszy jest realny wpływ na funkcjonowanie rzeczywistości dookoła niej; jaki jest kontekst danego projektu i co można z nim zrobić. Wydaje mi się, że tu leży główne wyzwanie; najpierw trzeba przeprojektować utarte schematy i otworzyć się na nowe. Opuścić strefę komfortu intelektualnego w poszukiwaniu nieodkrytych możliwości. Aby być Krzysztofem Kolumbem własnego losu, trzeba najpierw podjąć decyzję o wyruszeniu na wyprawę.

Zasady „Nauczania designu dla zmiany” opracowane przez PROJECT H DESIGN:

## PROJECT H DESIGN

1. Design through action. **Projektuj przez działanie.**
2. Design with, not for. **Projektuj z, nie dla.**
3. Design systems, not stuff. **Projektuj systemy, nie rzeczy.**
4. Document, share, and measure. **Dokumentuj, publikuj, wyznaczaj cele.**
5. Start locally and scale globally. **Zacznij lokalnie, skaluj globalnie.**
6. Build. **Buduj**

Ośrodkiem, który zajmuje się szkoleniem projektantów w naszym regionie jest Wydział Architektury na Politechnice Białostockiej, stąd moja chęć współpracy z tą uczelnią. Chcę zbudować program, w którym wizje będą konfrontowane z rzeczywistością już na etapie researchu i prototypowania, m.in. poprzez wywiady społeczne. Oprócz tego chciałabym stworzyć szansę na zacieśnienie więzi pomiędzy zasobami projektowymi a przemysłem w regionie, z czego wynika kooperacja z Izbą Przemysłowo – Handlową. Jeśli ruszymy, studenci zyskają możliwość doświadczenia pracy z realnym klientem, a zaangażowane w projekt firmy otrzymają przygotowane przez nich propozycje, sporządzone w konsultacji z doświadczonymi projektantami.

### PIERWSZY KROK – DIALOG

W październiku bieżącego roku, w ramach festiwalu EAST DESIGN DAYS, odbędzie się konferencja, organizowana przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Białymstoku i wymienioną wyżej Politechnikę Białostocką. Mam przyjemność odpowiadać za jej program, dlatego korzystając z okazji wymienię kilka kwestii, które [wspólnie z zaproszonymi prelegentami] mamy zamiar poruszyć...

Temat główny to **DESIGN – PRZEMYSŁ – BIZNES**, czyli to, co łączy te trzy dziedziny i jakie korzyści mogą one czerpać z wzajemnej współpracy. (O związkach projektowania z przemysłem pisałam w poprzednim numerze MANAGER'a).

Kolejną ważną kwestią jest budowanie tożsamości (także tożsamości marki) w umiejętny, tj. przede wszystkim autentyczny sposób, bazując na uwarunkowaniach związanych z historią, położeniem czy kulturą.

Chodzi o to, aby projektanci w Polsce nie podpisywali się pod modnym ostatnio terminem „design skandynawski”, ale tworzyli własne definicje estetyki, świadczące o tym, że *Polacy nie gęsi, iż swój język mają* (oczywiście wszystko w granicach dobrego smaku!).

Będziemy rozmawiać także o edukacji projektowej i idei opierania jej o współpracę z przemysłem, omawiając m.in. przykład Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu, który taki program prowadzi od wielu lat (na konferencji nie zabraknie absolwentów UAP-u).



Projekt mebli stworzony przez studentów Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu w Pracowni Programów Edukacyjnych Współpracy z Przemysłem; Efekt współpracy z firmami Schattdecor, Hettich, Pfeleiderer, Krismar  
Autorzy: Tomasz Ferczykowski, Aleksandra Jakuć,  
Natalia Zakrzewska  
Rok: 2014

Oprócz branży meblarskiej, temat może okazać się bliski przedstawicielom wielu gałęzi przemysłu, w związku z czym przedstawimy przykłady owocnej współpracy m.in. z sektorem spożywczym i kosmetycznym.

Słowo „biznes” w podtytule wydarzenia nie znajduje się tam przez przypadek; na czego potwierdzenie ekspert z dziedziny ekonomii designu opowie o tym, jaki wpływ może mieć dobry projekt na zyski w danej firmie.

Mam nadzieję, że poprzez dyskusję wspólnie wyciągniemy wnioski i rozpoczniemy działania tu i teraz, dla lepszego jutra!

Więcej informacji wkrótce, lub pod adresem mailowym [olajakuc@gmail.com](mailto:olajakuc@gmail.com)

### P.S.

\*„Myśl globalnie, działaj lokalnie..”, to hasło, które w oryginale odnosi się do tematów związanych z ochroną środowiska. Warto potraktować je poważnie, bo jeśli nie zaczniemy działać w tej sprawie, w perspektywie następnych 100 lat nie będziemy mogli sobie pozwolić na rozważania o stanie designu czy przedsiębiorczości, ponieważ [zgodnie z pewną obietnicą wyborczą] nie będzie niczego.

Aleksandra Jakuć



# Nie taka **mediacja** straszna – jak przekonać przedsiębiorców do mediacji?

## Ewa Kleszczewska

mediator stała w Sądzie Okręgowym w Białymstoku, Suwałkach, Łomży oraz w Podlaskim Centrum Arbitrażu i Mediacji w Białymstoku i Podlaskim Ośrodku Mediacji WEPKA, trenerka kompetencji społecznych, urzędnik samorządowy, działaczka społeczna w obszarze kultury ludowej, absolwentka Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie.

### Jakie sprawy najczęściej trafiają do mediacji?

W mediacji można rozwiązać większość sporów, więc sprawy, które trafiają do mediacji są różnorodne od konfliktów rodzinnych, sąsiedzkich, po działy spadku, podziały majątku i odszkodowania. W sprawach gospodarczych do mediacji kierowane są roszczenia wynikające z niewłaściwie zrealizowanych kontraktów lub z braku kontraktów czyli dogadywania się bez umowy. Mediujemy sprawy o niezapłacone faktury, kary umowne za nieterminowe wykonanie usługi, ostatnio mediowałam np. brak zapłaty czynszu za wynajem lokalu czy odszkodowania za bezumowne korzystanie z nieruchomości, są w mediacji błędy lekarskie, sprawy o wydanie ruchomości, czy nieruchomości, reklamacje dotyczące zwrotu samochodów zakupionych w komisie.

Do mediacji trafiają również sprawy przedsiębiorców z podmiotami publicznymi takimi jak gminy, spółki komunalne czy instytucje pomocy społecznej i powiatowe urzędy pracy. Jest to możliwe dzięki nowym przepisom prawnym między innymi ustawie z dnia 7 kwietnia 2017 roku zmieniającej ustawy o dochodzenia wierzytelności zwanej „pakietem wierzycielskim”, która weszła w życie 1 czerwca 2017 roku. Zmiana dotyczyła ustawy o finansach publicznych i ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, dając możliwość jednostkom sektora finansów publicznych zawarcia ugody w sprawie spornej należności cywilnoprawnej w przypadku dokonania oceny, że skutki ugody są dla tej jednostki korzystniejsze niż wynik postępowania sądowego lub arbitrażowego. Podmiot publiczny przy dokonywaniu oceny uwzględnia okoliczności sprawy w tym między innymi przewidywany przebieg i wynik ewentualnego procesu. To miły krok naprzód, jeżeli chodzi o mediacje gospodarcze z podmiotami z dziedziny finansów publicznych, których przedstawiciele ze względu na konsekwencje prawne obawiali się przystępować do mediacji. Teraz wystarczy solidna analiza sytuacji prawnej i konsekwencji finansowych sporządzona przez prawnika i dział księgowy, by móc zawrzeć ugodę przed mediatorem, bez obawy naruszenia dyscypliny finansowej. W ostatnim czasie udało mi się skończyć mediacje ze skutkiem pozytywnym aż kilkunastu podmiotów gospodarczych o należności wynikające z umowy zawartej w trybie zamówień publicznych.

Mediację można też stosować w postępowaniu przed organami

administracji publicznej, umożliwiając to, zmiany wprowadzone w 2017 roku, do ustawy kodeks postępowania administracyjnego. Nowe brzmienie artykułu 13 kpa wskazuje, że organy administracji publicznej w sprawach, których charakter na to pozwala dążą do polubownego rozstrzygnięcia kwestii spornych oraz ustalenia praw i obowiązków będących przedmiotem postępowania w sprawach należących do ich właściwości, w szczególności przez podejmowanie czynności skłaniających strony do zawarcia ugody i prowadzenia mediacji w tym zakresie. Wskazane uregulowania mogą być wykorzystane między innymi w procesie inwestycyjnym dotyczącym warunków zabudowy, prawa budowlanego czy uzyskania pomocy de minimis. Mediacja znajdzie niebawem swoje miejsce w zmienionym prawie podatkowym, a także będzie elementem nieodpłatnej pomocy prawnej świadczonej w gminach. Wszystko wskazuje na to, że przepisy prawa są dostosowywane w możliwie dużym zakresie do tego, by mediować konflikty i przyspieszyć tok postępowań czy to sądowych czy administracyjnych.

### Dlaczego strony w przypadku wystąpienia konfliktu w pierwszej kolejności myślą o sądzie, a nie o mediacji?

Najważniejsza jest świadomość praw i możliwości, a to jednak pomimo dostosowanego prawa i instytucji promujących mediacje wymaga jeszcze czasu na przebicie się. Strony wolą iść do sądu z przekory bo chcą udowodnić, że mają rację. W mediacji racji nikt nie musi udowadniać, a raczej musi, zrozumieć, że nadrzędną wartością jest pewność rozwiązania, na które każdy sam ma wpływ decydując o warunkach ugody.

### Czy mediacje pozasądowe w Polsce się rozwijają? Dlaczego jest ich tak mało?

Mediacje pozasądowe rozwijają się dzięki różnego rodzaju okolicznościom. Po pierwsze prawo, gdy zmieniono przepisy kodeksu postępowania cywilnego w ten sposób, że wprowadzono zachęty finansowe polegające na tym, że ugoda zawarta przed mediatorem może być zatwierdzona w sądzie bez konieczności uiszczenia wpisu zauważa się wzrost zainteresowania zawieraniem ugód przed mediatorem.

Dodatковым atutem jest także szybkość postępowań, ponieważ w procedurze zatwierdzania ugody sądy działają niezwłocznie,



zdarzało się, że wydawano postanowienie o zatwierdzeniu ugody w ciągu dwóch tygodni. Ma to związek również z możliwością szybszej egzekucji świadczeń.

Oprócz przepisów prawnych ważnym elementem wpływającym na rozwój mediacji pozasądowych są projekty finansowane przy wsparciu środków unijnych, których celem jest wzrost liczby mediacji pozasądowych poprzez promocję mediacji w środkach masowego przekazu, a także szkolenia z mediacji skierowane do obywateli, w tym co najważniejsze do przedsiębiorców. Mediacji pozasądowych mogłoby zawsze być więcej, ale chociażby fakt, że mediator może być zawodem na cały etat świadczy o tym, że mediacja rozwija się.

### Czy prawdą jest, że przystąpienie do mediacji jest oznaką słabości strony konfliktu? Jakie znasz inne mity na temat mediacji?

Słabości – nigdy. Raczej odwagi i chęci działania poza schematem. To oznaka nowoczesności, dbałości o wizerunek firmy o jej markę, a także przejaw szacunku wobec współpracowników, klientów i dbałość o swoje pieniądze. Uważam, że właśnie na naszych oczach w tym zakresie dokonuje się nowe otwarcie. Funkcjonują pewne mity o mediacji jednak powstały one w wyniku niepełnej wiedzy o mediacji niż w oparciu o fakty i dlatego należy je obalać. Najpopularniejszy mit to stwierdzenie: „**sąd to jednak sąd**” – strony mają przeświadczenie, że sąd wyda wyrok i to jest święte, tylko, że jedna ze stron wychodzi z sądu niezadowolona i skarży wyrok, po ponownym rozpatrzeniu znów ktoś przegrywa. W mediacji nie ma wygranych i przegranych. Sprawa ugodzona nie podlega zaskarżeniu. Rozstrzygnięciem jest to, co na mediacji strony wypracują, na co wyrażą zgodę. Ugoda zawarta przed mediatorem wpływa do sądu, a po zatwierdzeniu kończy sprawę, oby jedną, czasem nawet kilka spraw na raz. W mediacji konflikt traktowany jest jako wspólny problem wymagający rozwiązania poprzez współpracę. Sądy opierają się na dostarczonych dokumentach sporządzonych przez biegłych, na zeznaniach świadków, na dowodach. W mediacji uczestniczą strony, pełnomocnicy i rozmawiają o przedmiocie sporu, nawet notatki, po mediacji są niszczone by zachować poufność, jest tylko tu i teraz rozmowa w czterech ścianach i albo ugoda albo dalszy proces sądowy.

„**Do mediacji nadają się tylko duże sprawy**” – przekonanie, że mediacje są nie dla nas, bo mamy bagatelny problem sąd to raz dwa rozpatrzy, po co do mediatora. Proszę pamiętać, że z małych spraw powstają duże spory, problemy rosną, piętrzą się, a wszystko rozbija się o to by usłyszeć nawzajem swoje potrzeby. Gdy dochodzi do sytuacji konfliktowej partnerzy przestają się ze sobą komunikować, budują negatywny wizerunek swojemu przeciwnikowi i nikt nie wie co, gdzie i komu wyjaśniać. Gdy sprawa trafia na mediacje, strony sporu mogą po raz pierwszy od jakiegoś czasu powiedzieć i wyjaśnić jak widzą dany problem, przede wszystkim mają szansę na to by zrozumieć przeciwnika. „Kiedy zrozumiemy punkt widzenia naszego bliźniego – rozumiemy, co stara się zrobić- w dziewięciu przypadkach na dziesięć stara się on zrobić rzecz właściwą” – mówił Harry Trumann były prezydent Stanów Zjednoczonych. W tym tkwi sedno mediacyjnego działania.

Mit: „**mediacje są drogie**”. Nic bardziej mylnego, ponieważ kwestię kosztów mediacji zleconych przez sąd reguluje Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym jest to kwota w wysokości 1% wartości przedmiotu sporu nie mniej niż 150 zł i nie więcej niż 2000 zł, lub w sprawach o prawa niemajątkowe kwota za posiedzenie mediacyjne wynosi za pierwsze spotkanie 150 zł, za kolejne 100 zł, nie więcej niż 450 za całość postępowania mediacyjnego. Zdarzało mi się odbyć 8 spotkań, bo tego wymagała sprawa i każdy wiedział jaki będzie koszt mediacji. Dodatkowo mediatorowi przysługuje zwrot kosztów za dojazd na posiedzenie mediacyjne oraz za wynajem pomieszczeń do 70 zł. Opłata za mediacje umowne wynika z cennika ośrodka mediacyjnego, który jest publicznie dostępny np. na stronie internetowej ośrodków. Mediacje są odpłatne, mediator wystawia rachunek, płaci podatki, wszystko jest uregulowane.

Inny mit głosi: „**po co na mediacje, przecież nie chcemy się pogodzić**”. Oczywiście fajnie, gdy element pojednania ma miejsce, jednak nie jest on obowiązkowy. W mediacjach cywilnych, chodzi raczej o ułożenie spłaty zobowiązań, dopasowanie jej do możliwości i sytuacji. Gdy strony nie mają pieniędzy na zapłatę mogą się

porozumieć i odpracować lub uregulować sprawę w formie rzeczowej np. poprzez naprawę likwidującą sporną usterkę, w sprawach o rozwód mogą uregulować kwestie dotyczące władzy rodzicielskiej, kontaktów z dziećmi czy alimentów.

### Jak często się zdarza, że strony sporu doceniają pracę mediatora? Czy przedsiębiorcy, którzy mają doświadczenie w korzystaniu z mediacji, wracają do tej metody rozwiązywania sporów?

Zdarzyło mi się kilkakrotnie, że strony które korzystały z mediacji w sprawie rodzinnej trafiły do mediacji w sporze gospodarczym. Odebrałam to bardzo pozytywnie bo doceniły moją pracę i miały zaufanie do mediacji jako alternatywnej formy rozwiązania ich sporu.

### Jakie techniki pracy mediatora pomagają w wypracowaniu warunków ugody?

W moim przypadku decydującą techniką, która pomaga w pracy jest umiejętność słuchania stron i rozpoznania ich potrzeb. Wspierając i dowartościowując strony, pomagam im zidentyfikować wspólne interesy oraz kontrolować negatywne emocje, które towarzyszą w konflikcie. Ważna jest też umiejętność budowania porozumienia, zmniejszanie obaw, a także ustalenie ram dyskusji i tworzenie bezpiecznej i przyjaznej atmosfery w czasie mediacji. Wszystko to, po to, by strony z pozycji rywalizacji skierowały się ku współpracy dającej szansę na satysfakcjonujące rozwiązanie problemu. Nie bez znaczenia do prowadzenia mediacji są techniki negocjacyjne, które wykorzystuję szczególnie w ostatnim etapie mediacji przy formułowaniu warunków ugody.

Oprócz umiejętności miękkich w wypracowaniu porozumienia pomagają także techniki prowadzenia mediacji pośredniej przez telefon i drogą komunikacji elektronicznej. Korzystam z tej formy, gdy strony mają siedzibę w odległych od siebie miastach, a także gdy decyzje w zakresie rozwiązań podejmowane są przez zarządy spółek lub inne kolegialne organy podmiotów gospodarczych lub publicznych. Mediator koresponduje z pełnomocnikami, którzy pośredniczą w przekazywaniu stanowisk i tak krok po kroku budujemy porozumienie.

Pracowałam ostatnio z klientami, którzy mieszkali za granicą i nasze spotkania mediacyjne odbywaliśmy on-line przy wykorzystaniu Messenger` a. Następnie zapisy ugody konsultowaliśmy za pomocą poczty elektronicznej. Udało się zakończyć spór i podpisać porozumienie. Koszt przyjazdu do Polski na posiedzenie w sądzie był niepotrzebnym wydatkiem, do tego brak konieczności korzystania z urlopu. Same plusy z e-mediacji.

### Czy podlascy przedsiębiorcy są skłonni do korzystania z mediacji?

Dużą załugę w tym obszarze ma Izba Przemysłowo – Handlowa w Białymstoku, która już od 5 lat promuje mediacje i arbitraż wśród podlaskich przedsiębiorców. Dzięki utworzeniu Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji w Białymstoku przedsiębiorcy mają dogodne warunki do odbywania spotkań mediacyjnych mają do dyspozycji fachowych, dobrze przygotowanych mediatorów. Promocja mediacji wśród przedsiębiorców jest procesem ciągłym. Odbyły się szkolenia dla biznesu z mediacji w Białymstoku, Łomży, Suwałkach, są broszury, ulotki o mediacji, strona internetowa i profil na fb, a także spotkania przedsiębiorców z mediatorami, gdzie można wymienić się informacjami o mediacji, rozwiać obawy, jeżeli takie jeszcze występują.

### Czy w życiu osobistym korzystasz z warsztatu pracy mediatora?

Pracę wykonuję jak służbę człowiekowi. Tak zostałam wychowana i takie otrzymałam wzorce w pracy zawodowej od swoich zwierzchników oraz profesorów na studiach. Taka lekcja życia została we mnie i bardzo ją cenię. Ten sposób podejścia do klientów sprawia, że z dużą łatwością i uważnością skupiam się na ich potrzebach. Wsłuchując się w ludzi i ich potrzeby z pokorą i świadomością tego, jaka jest moja rola w rozwiązaniu sporu sprawia, że przedsiębiorcy, podmioty prawa publicznego oraz osoby prywatne nabierają zaufania do mediacji i mediatorów.





**Dobra praca, dobry zawód, dobra kasa w trakcie nauki.**

## Wybór szkoły. Co możemy zrobić dla naszych nastolatków?

### Analiza przypadku: Podlaska kampania edukacyjna.

Start do szkoły średniej to trudny moment dla większości rodzin, w których są z nastolatki. Co zrobić kiedy jeszcze mamy wybór, kiedy nastolatek nie wie, jaką szkołę wybrać? Jak pomóc własnemu dziecku w dobrym wyborze?

A z drugiej strony wszyscy wiemy, że sytuacja na polskim rynku pracy nikogo nie nastraja dobrze: państwowe szkolnictwo zawodowe wymaga aktywnego wsparcia.

Po wielu dyskusjach w gronie praktyków, wśród reprezentantów firm zrzeszonych w Klaster Obróbki Metali, zdecydowaliśmy się **realnie wspomóc edukację zawodową**. Postanowiliśmy objąć pomocą Branżową Szkołę I stopnia nr 10 i dzięki hojności naszych Partnerów (Alex, AC, SaMASZ oraz Budrad), **realizujemy kampanię kierowaną do rodziców i do młodzieży**. Ma być to pilotaż działań na szerszą skalę. Skorzystaliśmy z mediów społecznościowych i innych środków przekazu.

Jaki będzie efekt? To przyniosą najbliższe tygodnie. Już dziś jednak wiemy, że zamiast narzekać na problemy w przetłoczonych klasach w liceach ogólnokształcących, młodzi ludzie „z zacięciem technicznym” będą mogli uczyć się w dobrych warunkach. Dodatkowo ważne jest, że zajęcia będą maksymalnie praktyczne, od początku projektowane z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pracodawców.

**Gwarancja zatrudnienia i możliwości rozwoju** są w tej sytuacji pewne.

A co z bezpośrednimi korzyściami dla uczniów? W szkole na Choroszczańskiej **za zajęcia praktyczne uczniowie dostają wynagrodzenie**. A zarobione przez siebie pieniądze są przecież atutem dla młodych ludzi z każdego pokolenia.

Oczywiście nie wszystko jest idealne, pojawiają się niejasności. Na przykład wiedza o zawodzie „Mechatronik” i to na poziomie szkoły branżowej I stopnia, jest w naszym społeczeństwie minimalna. Warto więc wyjaśnić – ten zawód został zdefiniowany na nowo. Na poziomie Branżowej Szkoły I stopnia oznacza „operator, monter, diagnosta i konserwator urządzeń/systemów mechatronicznych”. To jednocześnie i wiele, i mało.

**Ale właśnie takich specjalistów potrzeba dziś na rynku**. Podlasia i innych regionów.

**Zapraszamy do składania aplikacji w Branżowej Szkole I Stopnia nr 10, ul. Choroszczańska 29**

Organizator:



Partnerzy kampanii:







# ELITARNE STUDIA MBA

WYŻSZA SZKOŁA FINANSÓW I ZARZĄDZANIA  
W BIAŁYMSTOKU



MEDAL EUROPEJSKI PRZYZNANY  
STUDIOM MBA ZA PROFESJONALIZM

[WWW.WSFIZ.EDU.PL](http://WWW.WSFIZ.EDU.PL)





# MEDIACJA

— droga, która łączy —

Mediacja jest jedną z Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów, która polega na tym, że w obecności bezstronnej, neutralnej osoby trzeciej – mediatora, strony prowadzą negocjacje, celem wypracowania najbardziej korzystnego rozwiązania ich sporu. Mediator jest osobą, która usprawnia komunikację między stronami i wspiera je, czuwając nad przebiegiem postępowania mediacyjnego, tak aby strony w sprzyjających porozumieniu warunkach, potrafiły się porozumieć i wspólnie znaleźć najbardziej satysfakcjonujące je rozwiązanie.



[WWW.PODLASKIECAM.PL](http://WWW.PODLASKIECAM.PL)

