

PODLASKI

www.podlaskimanager.pl

# MANAGER

IPH

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 191 / MARZEC 2019

A portrait of Lech Dziennis, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and red tie. He is smiling and sitting at a desk with a laptop. The background is a blurred office setting with green plants.

## LECH DZIENIS

WSPÓŁPRACA  
NAUKI Z BIZNESEM

STR. 4

KRZYSZTOF FALKOWSKI

— SZKOŁA A RYNEK PRACY

STR. 8

IV KONGRES  
LIDERÓW ZMIAN

STR. 18

MISJA GOSPODARCZA  
GRODZIENSKICH  
PRZEDSIĘBIORCÓW

STR. 21



# HOTEL LEŚNY



Serdecznie zapraszamy do Hotelu Leśny\*\*\* położonego na obrzeżach miasta, tuż przy trasie Warszawa - Białystok. Zapewniamy Państwu doskonałe miejsce na odpoczynek w klimatyzowanych pokojach gwarantujących wygodę. Hotel Leśny, to również znakomite miejsce na dłuższy pobyt, stanowiące dogodną bazę wypadową do zwiedzania okolicy.

#### W swojej ofercie posiadamy:

- ★ 50 nowoczesnych pokoi typu Standard, Comfort oraz Studio
- ★ Restaurację mieszczącą do 120 osób
- ★ Sale konferencyjne
- ★ Klub nocny
- ★ Salę bilardową
- ★ Saunę typu infrared
- ★ Wiatę na imprezy plenerowe



Zapewniamy bezpłatny parking oraz bezpłatny, bezprzewodowy internet.

Organizujemy przyjęcia okolicznościowe, wesela, chrzciny, komunie, imprezy firmowe oraz wigilijne.

Jesteśmy otwarci na współpracę turystyki grupowej i indywidualnej.

Dokładamy wszelkich starań aby zapewnić naszym Gościom komfortowy pobyt.

*Serdecznie zapraszamy.*



# Przedsiębiorcy liczą na efektywną współpracę biznesu i nauki

Gospodarka oparta na innowacji jest sporym wyzwaniem dla wielu środowisk naukowych i biznesowych. Przedsiębiorcy dobrze opanowali sztukę naśladowania i adaptacji światowych rozwiązań. Teraz gra przenosi się w kierunku pobudzenia kreatywności przedsiębiorców i ich pracowników, w celu tworzenia rodzimych innowacji na miarę XXI wieku. Przy ogólnie występującym trendzie niedoboru pracowników, jeszcze większego znaczenia nabierają dobrze wykształcone i kompetentne kadry, które są podstawą innowacyjnej gospodarki. Odkrycia, wynalazki nie są tylko dziełem firm, ale przede wszystkim jej kreatywnych pracowników.

Nie uda się zbudować gospodarki opartej na wiedzy bez aktywnego udziału środowiska naukowego uczelni wyższych naszego regionu. To właśnie w tych środowiskach drzemie ukryty i nie do końca wykorzystywany potencjał tworzenia zasobów wiedzy i wynalazków. W normalnych warunkach infrastruktura badawcza uczelni wyższych stanowi naturalne wsparcie działalności rozwojowej firm. W Polsce tak się ułożyło, że uczelnie wyższe nie są łatwym partnerem przedsiębiorców. W swojej misji uczelnie koncentrują się na edukacji, a w małym stopniu na tworzeniu innowacji.

Obecnie jesteśmy na początku drogi określenia nowych reguł współpracy przedsiębiorców z ośrodkami naukowymi. Jako przedsiębiorcy dobijamy się o uzyskanie statusu „strategicznego partnera uczelni wyższych”. Chcielibyśmy, aby nasz głos był brany pod uwagę przy otwieraniu nowych kierunków kształcenia i tworzenia programów studiów. Dobrze byłoby angażować studentów, doktorantów w prowadzenie prac magisterskich i doktorskich w oparciu o współpracę z konkretną firmą.

Mało w regionie odbywa się wspólnych spotkań, konferencji i seminariów środowisk naukowych i przedsiębiorców.

Są to sprawdzone metody poznania się, przełamania barier i ułożenia wzajemnych relacji. Częste kontakty sprzyjają rozwiązywaniu nabrzmiałych problemów. W zacieśnieniu strategicznej współpracy widzimy długofalowe praktyczne rezultaty oraz korzyści dla gospodarki regionu. Intensywne, a czasami nieformalne kontakty czynią cuda. Wymiana doświadczeń i ścisła współpraca przynosi korzyści każdej ze stron.

Większe zaangażowanie biznesu w finansowanie lub sponsorowanie badań naukowych jest dzisiaj jednym z warunków przełamania impasu. Niechęć do współpracy maleje gdy pojawiają się korzyści ekonomiczne. Jakikolwiek pozytywne efekty współpracy dodają motywacji do jej dalszego pogłębienia.

Przedsiębiorcy rozumieją, że nasza rodzima gospodarka wkroczyła w erę globalnej gospodarki. Nasza globalna konkurencja ma silne wsparcie ośrodków naukowych i aby móc skutecznie konkurować powinniśmy wybrać podobną drogę. Era niechęci i braku wzajemnego zaufania powinna jak najszybciej odejść do lamusa.

Na koniec tych krótkich rozważań trzeba przypomnieć też jaka jest rola państwa w pobudzeniu innowacyjności. Rolą państwa jest nie przeszkadzanie, ale też tworzenie instytucjonalnych warunków do współpracy. W tym zakresie państwo powinno stworzyć system zachęt materialnych dla obu stron procesu, a skierowanych na wzmocnienie współpracy nauki z biznesem.

KORZYSTAJĄC Z OKAZJI CHCIAŁBYM ZŁOŻYĆ PAŃSTWU SERDECZNE ŻYCZENIA ZDROWYCH I POGODNYCH ŚWIĄT WIELKANOCNYCH, WIOSENNEGO OPTYZMU ORAZ WIELU SIĘ DO PODEJMOWANIA ODWAŻNYCH DECYZJI BIZNESOWYCH, ŻYCZY

PREZYDIUM, RADA ORAZ PRACOWNICY BIURA IZBY PRZEMYSŁOWO- HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU.



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

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Lech Dzienis - Współpraca nauki z biznesem ..... 4-5

### WSPARCIE W BIZNESIE

Polska wschodnia dla innowacyjnych firm ..... 6

Nowa ustawa o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych  
- jak się przygotować ..... 7

Szanghaj będzie kiedyś dorosłym człowiekiem i musi mieć  
uszyte ubrania na ten czas ..... 10-11

Rozmowa z Krzysztofem Gołaszewskim - burmistrzem Łap ..... 14-15

Mediacja w sprawach gospodarczych jako szansa i korzyść  
dla przedsiębiorców ..... 20

Dlaczego kultura organizacyjna firmy jest ważna? ..... 22

### 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

### NAUKA I BIZNES

Szkoła a rynek pracy - rozmowa z Krzysztofem Falkowskim  
Dyrektorem ZSOiZ w Mónkach ..... 8-9

### WYDARZENIA W BIZNESIE

Stanowisko IPH w Białymstoku w sprawie aktualizacji  
Strategii Rozwoju woj. Podlaskiego do 2020 roku ..... 12-13

Wizyta przedsiębiorców i władz Grodna w Białymstoku ..... 21

### WYRÓŻNIENI W BIZNESIE

Gala Konkursu Technotalent 2018 ..... 16

Design jest wszystkim a wszystko jest deisgnem ..... 17

Klaster obróbki metali realizuje projekt Regionalnego  
Centrum Kompetencji Przemysłu Przyszłości ..... 19

### IV KONGRES LIEDERÓW ZMIAN

Zarządzanie i technologia w gospodarce 4.0  
- kompetencje przyszłości ..... 18

Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku  
jest członkiem  
Krajowej Izby Gospodarczej



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA





# Lech Dzienis

## Współpraca nauki z biznesem

Rozmowa z prof. Lechem Dzienis  
rektorem Politechniki Białostockiej

**O Politechnice Białostockiej pod Pana kierownictwem jest coraz głośniejsza sprawa studentów, którzy odnoszą sukcesy i zdobywają nagrody. Jak Pana zdaniem można jeszcze bardziej zaangażować studentów we współpracę z przedsiębiorcami?**

Ta współpraca wymaga aktywności dwóch stron. Z jednej strony – studenci, pod odpowiednią opieką, powinni znaleźć swoje obszary zainteresowań i specjalizacji, miejsca, w których czują się swobodnie i kompetentnie. Bardzo ważne jest, by ci młodzi ludzie otrzymali odpowiednie wsparcie od mentorów na uczelni, którzy zapewnią odpowiednią jakość prowadzonych projektów i tak pokierują tą współpracą, by rzeczywiście zaspokoić potrzeby biznesu. Z drugiej strony - biznes powinien aktywizować naszych studentów zapewniając ciekawe tematy do opracowania i nie bać się podzielić swoimi problemami, które dla naszych wychowanków mogą stanowić ciekawe wyzwania.

**W Polsce mamy słabo rozwiniętą współpracę nauki z biznesem. Przedsiębiorcy w małym stopniu ufają naukowcom. Czy podlaski biznes ma wpływ na to co dzieje się w nauce na Politechnice Białostockiej. Czy podlascy przedsiębiorcy biorą udział w życiu uczelni wyższej?**

Wzmocnieniu współpracy nauki z biznesem służyć mają np. doktoraty wdrożeniowe. Politechnika Białostocka znalazła się wśród 54 jednostek naukowych z całej Polski, gdzie przygotowywane są takie doktoraty. Celem wykonywanych prac badawczych jest rozwiązywanie konkretnych problemów przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są doktoranci.

Po pozytywnej ocenie zgłoszonych tematów badawczych, nasz Wydział Mechaniczny otrzymał z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego prawie 1 mln 200 tysięcy złotych na ten cel. Pieniądze przeznaczone są na stypendia doktoranckie oraz na pokrycie kosztów wykorzystania nowoczesnej aparatury badawczej. Dzięki nawiązanej współpracy z przedsiębiorstwami na Wydziale Mechanicznym realizowanych jest kilka doktoratów wdrożeniowych w następujących dyscyplinach naukowych: automatyka i robotyka, mechanika oraz budowa i eksploatacja maszyn. Założenie jest takie, by doktoraty wdrożeniowe, prowadzone w systemie dualnym, były solidnym pomostem między nauką a biznesem. Doktorant (skoncentrowany na rozwiązaniu konkretnego problemu technologicznego) pracuje w dwóch miejscach – w przedsiębiorstwie i na uczelni. Ma dwóch opiekunów merytorycznych – jednego wskazywanego przez pracodawcę, drugiego – z Wydziału.

**Czy mamy na naszej największej uczelni technicznej w regionie pozytywne przykłady zaangażowania przedsiębiorców w finansowanie i komercjalizację badań, finansowanie naukowców, studentów?**

**Jaki jest wymiar tej współpracy? Czy przedsiębiorcy są skłonni wydawać pieniądze na naukę?**

Współpraca naszej lokalnej nauki i biznesu intensyfikuje się w tempie, które nie było zauważalne nigdy wcześniej. Doskonałym przykładem i papierkiem lakmusowym tego procesu są wyniki naszej spółki celowej – Instytutu Innowacji i Technologii PB, której przychody z tytułu współpracy nauki i biznesu wzrosły o ponad 200 procent. A dział spółki odpowiedzialny za kojarzenie obydwu stron jest po raz pierwszy w historii efektywny ekonomicznie i generuje zyski.

Specjalizujemy się głównie w takich dziedzinach jak: mechanika, budownictwo, materiałoznawstwo, ale mamy praktycznie nieograniczone możliwości ze względu na szerokie kompetencje naszej kadry. Oczywiście muszę przyznać, że pieniądze unijne mają silne oddziaływanie na naszą współpracę z biznesem, ale pocieszający jest fakt, że Ci sami klienci wracają, żeby angażować swój własny kapitał.

**Jeżeli przedsiębiorcy wydają pieniądze na naukę, to jakie wymierne korzyści uzyskują oni ze współpracy z uczelnią?**

„Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą. Ale kiedy



firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła doskonałość i teraz musi tylko produkować – już po niej” – to powiedział Henry Ford, a my dzisiaj zauważamy, że dalej to stwierdzenie jest aktualne. Przewagi konkurencyjne osiągnięte dzięki naszym rozwiązaniom pozwalają na obniżenie kosztów, przyspieszenie procesów i zwiększenie przychodów. Przedsiębiorcy mają jeden cel – możliwie najwyższa efektywność ekonomiczna, a my go doskonale to rozumiemy. Coraz więcej naukowców rozumie argumenty rynku i dzięki temu udowadniamy, że możemy być równoprawnym partnerem biznesowym dla firm.

**Czy podlaski biznes angażuje się w zajęcia dydaktyczne i wspiera swoim doświadczeniem studentów?**

Zdecydowanie tak. I dla Politechniki Białostockiej współpraca z przedsiębiorcami jest bardzo ważna. Przy każdym wydziale działa rada przedsiębiorców, chcemy by firmy miały realny wpływ na sposób kształcenia naszych studentów. Rozpoczęliśmy też program, który jest nowością nie tylko na Politechnice Białostockiej, ale też na większości uczelni w Polsce. Wspólnie z 12. prężnie działającymi przedsiębiorstwami uruchomiliśmy studia dualne na kierunku elektrotechnika. Zajęcia prowadzone są przez praktyków - i na uczelni, i w firmach, a po drugim semestrze student zostanie skierowany na praktykę przemysłową w wybranym przedsiębiorstwie partnerskim. Zaplanowaliśmy aż 52 tygodnie płatnych staży. W napisaniu swoich prac dyplomowych studenci także będą mogli liczyć na wsparcie przedsiębiorstw. Do projektu studiów dualnych przystąpiły takie firmy jak: AC, Automatyka-Pomiary-Sterowanie, Elektrometal Energetyka, Elektromontaż Wschód, Pracownia Projektowa ENSPRO, PGE Dystrybucja S.A. Oddział Białystok, Plum, Promotech, Pronar, SMP Poland, Rosti Poland, TEMA. Z wieloma firmami mamy podpisane umowy indywidualne dotyczące wspólnych przedsięwzięć w zakresie działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej, a także konsultacji technicznych, technologicznych i ekonomicznych. W przypadku np. umowy z Adampolem korzystają głównie studenci logistyki. W programie ich zajęć znajdują się bowiem projekty koordynowane przez nauczycieli akademickich Wydziału Inżynierii Zarządzania i przedstawicieli firmy Adampol. Praktycy z Adampolu współtworzą treści programowe tego kierunku i proponują tematy prac dyplomowych. W ramach łączenia nauki z praktyką organizowane są np. dodatkowe zajęcia czy wyjazdy techniczne na budowy dla studentów i kadry naukowej Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska. Umowa z Unibepem z Bielska Podlaskiego dotyczy też współpracy naukowej, płatnych praktyk zawodowych, staży przemysłowych dla pracowników oraz organizacji konkursu na najlepszą pracę dyplomową. Tu także warto wymienić wspólne projekty naszych regionalnych przedsiębiorstw ze studentkami i kołami naukowymi – bez wsparcia firm z naszego regionu nie powstawałyby np. bolidy, które potem z sukcesami ścigają się na torach wyścigowych Europy i Stanów Zjednoczonych.

**Ilu pracowników naukowych wiąże pracę naukową z biznesem?**

Tutaj dalej jest pole do potężnych usprawnień. Kilka, może kilkanaście procent naszych naukowców jest w pełni gotowych do współpracy z rynkiem. Pocięszający jest fakt, że ta liczba systematycznie rośnie. Rośnie również ich świadomość, że środowisko naukowe, w którym jesteśmy, buduje naszą wartość, a to właśnie ona daje przemysłowi określoną przewagę rynkową.

**Czy praktyki studentów w przedsiębiorstwach przekładają się pozytywnie na tematy prac inżynierskich?**

Na to pytanie odpowiem kilkoma przykładami. W ramach praktyk studenci Wydziału Mechanicznego pracowali m.in. w takich spółkach jak: SMP Poland, SaMASZ, JCB INTERHANDLER czy Linde Gaz Polska. Efekt to prace inżynierskie zatytułowane: Analiza wytrzymałości i sztywności czujnika poziomu wody w filtrze paliwa podczas eksploatacji, Projekt konstrukcyjny mechanizmu umożliwiającego bezobsługową wymianę osprzętu w ciężkim sprzęcie budowlanym, Badania wpływu parametrów technologicznych procesu spawania metodą MAG na wytrzymałość i trwałość zmęczeniową złącz spawanych, Projekt urządzenia do automatycznego mycia butli na gazy sprężone stosowane w medycynie. Takich firm i prac mógłbym wymienić wiele. Co więcej, wielu studentów po praktykach i stażach w firmach pisze nie tylko prace inżynierskie, ale znajduje tam zatrudnienie, są znakomitymi specjalistami w swoich dziedzinach i najlepszymi ambasadorami Politechniki Białostockiej.

**Jak Pana zdaniem można przekształcić osiągnięty potencjał intelektualny kadry oraz studentów Politechniki Białostockiej w zgłoszenia wynalazków, patenty, innowacyjne produkty, nowe biznesy? Jakie występują tutaj bariery po stronie uczelni, a jakie po stronie przedsiębiorców? Co należy zrobić, aby ten proces przyspieszyć?**

To jest temat, który cały czas budzi wątpliwości, oczywiście chodzi o pieniądze. Zdecydowana większość naszych projektów zatrzymuje się na

etapie koncepcji, albo wstępnych badań, wszystko z powodu braku finansowania. Takie projekty jak „Inkubator Innowacyjności +” pomagają „uratować” prace badawcze przed schowaniem do szuflady, ale pamiętajmy, że potrzeby są dużo większe. Uczelnie nie mają wolnych środków, które mogłyby zostać zainwestowane w odpowiedniej ilości w projekty prowadzone przez naukowców, a biznes nadal boi się podwyższonego poziomu ryzyka. Ja to rozumiem – każdy proces badawczy może zakończyć się negatywnym wynikiem. Zachód dawno przeszedł nad tym do porządku dziennego i 80 procent finansów uczelni w USA pochodzi z budżetu firm prywatnych. My jeszcze jesteśmy daleko za nimi, ale widzę, że obie strony pracują nad tym, żeby było inaczej.

Kolejną barierą jest nasza mentalność. Naukowcy mają problem z odchodzeniem od swoich specjalizacji kiedy muszą rozwiązać konkretny problem, z którym zgłaszają się przedsiębiorcy. Biznes z kolei nie ma cierpliwości i inwestując chce szybko i precyzyjnie osiągnąć efekt. Musimy godzić te dwie strony i w zdecydowanej większości przypadków to się nam udaje. Instytut w zeszłym roku zrealizował ponad 120 usług naukowych dla biznesu, wdrożył nowe produkty, usprawnił procesy, był wsparciem naukowym przy pozyskiwaniu funduszy unijnych.

Uważam, że cały czas jesteśmy na początku tej drogi i wiele jeszcze przed nami, ale światelko w tunelu jest i nie zamierzamy się poddawać.

**Jak duża część kadry naukowej jest zatrudniona wyłącznie na etatach badawczych (B+R) i jaki jest procentowy stosunek do ogółu kadry naukowej? Czy Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zwiększa nakłady na badania i rozwój? Czy kadra naukowa uczelni może w tym roku liczyć na podwyżki płac?**

Na to pierwsze pytanie odpowiem w ten sposób: na prawie 640 zatrudnionych osób (oprócz kadry administracyjnej i technicznej, obsługi uczelni) 170 pracowników zajmuje się jedynie dydaktyką. Jak wydać zdecydowana większość łączy te dwie niezwykle ważne dziedziny: naukę i badania oraz nauczanie nowych kadr inżynierskich. Z zapowiedzi MNiSW wynika, że podwyżki dla pracowników uczelni w 2019 roku są przewidziane. Minister Jarosław Gowin zapewniał w grudniu, że wyda na to w tym roku ponad 900 mln zł. Co do pieniędzy na projekty badawczo-rozwojowe, szukamy ich w nie tylko w Ministerstwie, ale przede wszystkim w programach operacyjnych współfinansowanych ze środków unijnych. Krótka statystyka pokazująca naszą aktywność: w sumie od 2016 roku zrealizowaliśmy ok. 60 projektów naukowych na kwotę 37 mln złotych i w ramach współpracy z firmami ponad 90 prac zleconych. Jako znakomity przykład współpracy z firmami podać mogę projekt AVAL - PB jest liderem projektu. Realizujemy go wspólnie z Fundacją Bezpieczeństwa Żeglugi i Ochrony Środowiska w Iławie oraz firmami UpLogic z Białegostoku i Sup4NAV ze Szczecina. AVAL to akronim angielskiej nazwy "Autonomous Vessel with an Air Look" (autonomiczny statek z "powietrznym okiem") i zakłada opracowanie unikalnej technologii pozwalającej statkom na morzu uniknąć kolizji z innymi obiektami. To miły krok na drodze do autonomicznych statków morskich.

**Co należy zrobić, aby powstrzymać odpływ kapitału intelektualnego z regionu? Czy mamy pomysły na jego przyciągnięcie?**

Może odpowiem posługując się konkretnym przykładem. Na Politechnice Białostockiej rozwija się, na tzw. indywidualnym toku studiów, niezwykle utalentowany młody wynalazca Petros Pysillos, umieszczony przez Forbsa na liście stu najbardziej innowacyjnych osób z Europy Środkowo-Wschodniej. Postanowiłem zatrzymać go w Białymstoku, choć miał propozycje z wielu uczelni, także zagranicznych. Wspólnie z przedsiębiorcami założyłem Stowarzyszenie Odkrywców Diamentów, które ma wspierać młodych utalentowanych uczniów i studentów. Petros jest jednym z naszych Diamentów. By takie diamenty zatrzymać na Podlasiu trzeba stworzyć im warunki do rozwoju. Dlatego np. na naszej uczelni aktywnie działa aż 60 kół naukowych, budujących nie tylko analogi łazików marsjańskich – z czego znani jesteśmy na całym świecie. Tu powstają np. urządzenia pomagające funkcjonować osobom niepełnosprawnym czy innowacyjne aplikacje ułatwiające codzienne życie. Do tego działa Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości i Wybranych Nowych Technologii, gdzie studenci mogą otwierać pierwsze firmy i start-upy. Tak np. zaczęli twórcy Photon - robota edukacyjnego do nauki programowania. Mieli dobry pomysł, determinację i możliwość pracy nad swoim projektem, i wsparcie merytoryczne uczelni. Efekt? Szybko znalazł się inwestor, dziś firma zatrudnia kilkadziesiąt osób, a robot wyruszył uczyć programowania dzieci na całym świecie. Cieszę się, że na Photonie jest napis: „Made in Poland”. To już nie tylko wizytówka regionu, ale i Polski.

**Czy poza pracą naukową i kierowaniem jedną z największych uczelni w regionie ma Pan jeszcze czas na hobby?**

Tak, to jest dobra książka, filmy sensacyjne i ruch na świeżym powietrzu. Prawdziwe moje hobby skończyło się z chwilą, kiedy zaprzestano druku kolejowych rozkładów jazdy, których wydania zbierałem od dzieciństwa.

Rozmawiał Bogdan Rogaski





# POLSKA WSCHODNIA DLA INNOWACYJNYCH FIRM



**Szymon  
Żółciński,**  
Partner



**Bogusława  
Mazurek,**  
BD Dyrektor

*Crido Business & Innovation Consulting*

**D**la przedsiębiorców z Polski Wschodniej będzie to kolejny obfity rok pod względem możliwości dotacyjnych. Oprócz oferty Programu Inteligentny Rozwój o którym pisaliśmy w poprzednim numerze *Managera Podlaskiego*, dostępny jest dla nich również Program Polska Wschodnia (PO PW). W tym roku to ponad 1 mld złotych na projekty związane ze start-upami, nowymi inwestycjami, wzornictwem czy produktami sieciowymi. Oprócz tego każde województwo ma do dyspozycji swój program regionalny.

Jednym z ciekawszych konkursów w PO PW jest **Wdrażanie innowacji przez MŚP** (poddziałanie 1.3.1), w ramach którego możemy zastosować nabyte lub własne wyniki prac badawczych i w efekcie wprowadzić do oferty innowacyjne produkty. Konkurs cieszy się dużym zainteresowaniem, więc w tym roku budżet jest wyższy o 20 mln złotych. Na projekt firma może dostać do 7 mln złotych dotacji.

Innym przykładem jest dwuetapowy **Wzór na konkurencję** (działanie 1.4). Wsparcie można uzyskać na realizację projektów związanych z przeprowadzeniem audytu wzorniczego i opracowaniem strategii wzorniczej (Etap I) a następnie wdrożenie strategii wzorniczej, czyli wprowadzenie wypracowanych w poprzednim etapie rozwiązań. W ramach Etapu I można pozyskać do 100 tys. złotych a następnie na wdrożenie wyników audytu wzorniczego można pozyskać do 3 mln złotych dofinansowania. Konkurs na wdrożenie trwa praktycznie przez cały rok. Ci którzy chcą podejść do konkursu po raz pierwszy będą mieli taką możliwość w terminie kwiecień-maj. Wtedy można ubiegać się o wsparcie na audyt wzorniczy.

Nie można pominąć konkursu wspierającego innowacyjne produkty sieciowe (poddziałanie 1.3.2 **Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP**). Budżet na 2019 rok to 150 mln złotych. W zasadach konkursu nastąpiły zmiany, które powinny jeszcze bardziej zachęcić firmy do składania projektów. W porównaniu do poprzedniego konkursu, poza konsorcjami, wnioski mogą również składać samodzielnie firmy MŚP. Konkurs zaplanowano od 28 lutego do 29 sierpnia br. W oficjalnym

harmonogramie nadal widoczna jest kwota 150 mln złotych jednak w dokumentacji na stronie PARP wskazany budżet wynosi 250 mln złotych. Konkurs został podzielony na trzy rundy.

Każdy z powyższych konkursów wspiera przedsięwzięcia inwestycyjne jednak mają one inne założenia, kryteria oraz wymogi względem planowanych projektów, dlatego też warto zapoznać się ze szczegółami i wybrać ten, który będzie najlepiej pasował do naszych planów biznesowych.

Polska Wschodnia to również ogromna szansa dla start-upów. Od początku bieżącego roku działa sześć platform start-upowych, które czekają na innowacyjne pomysły. Założono, że wsparcie otrzyma ok 1300 start-upów. W pierwszej kolejności platformy świadczą m.in. usługi doradcze, realizują szkolenia, oceniają potencjał pomysłów, szanse rynkowe i możliwości komercjalizacji. Następnie można ubiegać się o 800 tys. złotych dotacji na rozwinięcie innowacyjnego biznesu.

Ostatnim już programem o którym warto wspomnieć to **Internacjonalizacja MŚP** (działanie 1.2). Na konkurs przeznaczono 50 mln złotych. Tu również nastąpiły bardzo korzystne dla firm zmiany. Przede wszystkim zwiększył się zakres wsparcia i będzie można np. zaplanować zakup drobnych środków trwałych takich jak komputery oraz wartości niematerialne i prawne, które pomogą firmie wyjść na rynek zagraniczny. Wcześniej firma musi jednak przygotować strategię odnośnie internacjonalizacji.

## Terminarz konkursów dla PO Polska Wschodnia

Nazwa konkursu	Rozpoczęcie naboru wniosków	Zakończenie naboru wniosków	Budżet konkursu (mln PLN)
<b>Poddziałanie 1.1.2</b> Rozwój start-upów w Polsce Wschodniej	lipiec	wrzesień 2020	300
<b>Działanie 1.2</b> Internacjonalizacja MŚP	lutym	wrzesień	50
<b>Poddziałanie 1.3.1</b> Wdrażanie innowacji przez MŚP	kwiecień	maj	120
<b>Poddziałanie 1.3.2</b> Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP	lutym	kwiecień	250
<b>Działanie 1.4</b> Wzór na konkurencję I etap	czerwiec	lipiec	5
<b>Działanie 1.4</b> Wzór na konkurencję II etap		31 maja 2019	250
<b>Działanie 1.4</b> Wzór na konkurencję II etap	maj	lipiec 2020	200



# NOWA USTAWA O ODPOWIEDZIALNOŚCI PODMIOTÓW ZBIOROWYCH

## JAK SIĘ PRZYKOTOWAĆ?



**Adam Jodłowski**,  
radca prawny  
w kancelarii PwC Legal



**Adrian Korszeń**,  
adwokat  
w kancelarii PwC Legal

Należyte przygotowanie do wejścia w życie nowej ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych pod groźbą kary stanowi dla spółek wyzwanie choćby z tego względu, że ustawa dotyczy praktycznie wszystkich obszarów aktywności ich przedsiębiorstw. Odpowiedzią na ryzyka wynikające z ustawy jest w naszej ocenie weryfikacja, czy system compliance wdrożony w spółce, odpowiada rynkowym standardom oraz czy jest dostosowany do specyfiki jej działalności oraz rozmiaru.



### Nowe wymogi w zakresie compliance

Procedowana obecnie w parlamencie nowa wersja ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych pod groźbą kary spowodowała wzrost zainteresowania przedsiębiorców kompleksowymi rozwiązaniami w zakresie compliance. Ustawa wprowadza odpowiedzialność spółek m.in. za naruszenie prawa karnego przez ich pracowników w związku z działalnością spółki. Takim naruszeniem może być na przykład zaniżenie wysokości podatku w deklaracji podatkowej spółki, posługiwanie się nierzetelnymi dokumentami w relacjach z bankami czy nawet korzystanie z nielegalnego oprogramowania na służbowym komputerze. Ponadto, ustawa rozciąga odpowiedzialność spółki na naruszenia prawa przez jej podwykonawców (np. w zakresie przepisów BHP lub ochrony środowiska). Konsekwencje są dotkliwe. Kary mogą wynieść nawet 60 milionów złotych. Ponadto istnieje możliwość nałożenia innych surowych sankcji jak zakaz startowania przez spółkę w przetargach publicznych, zakaz reklamy czy nawet zakaz prowadzenia określonego rodzaju działalności.

Wspomnianej odpowiedzialności będzie można uniknąć wykazując, że przy wyborze pracownika lub kontrahenta i nadzorze nad nimi dochowano należytej staranności. Konieczne będzie także wykazanie, że w spółce nie występowały nieprawidłowości organizacyjne ułatwiające lub umożliwiające popełnianie czynów zabronionych w związku z jej działalnością. Innymi słowy spółka będzie mogła uniknąć odpowiedzialności właśnie poprzez wykazanie, że wdrożyła i stosowała system compliance zgodny z rynkowymi standardami i dostosowany do specyfiki jej działalności oraz rozmiaru.

### Czym jest compliance?

Przez system compliance należy rozumieć rozwiązania organizacyjne zapewniające zgodność z normami. W tym przypadku normami prawnymi (również prawa podatkowego), gdyż to właśnie ich naruszenie może pociągać za sobą odpowiedzialność na gruncie nowej ustawy. System compliance opiera się na procedurach oraz innych rozwiązaniach organizacyjnych i technicznych, które są adresowane do pracowników lub podwykonawców spółki, których przestrzeganie ma zapewnić zgodność z przepisami prawa. Elementy takiego systemu to na przykład opisy procesów, rejestry lub matryce ryzyk, czy też kalendarze compliance. Jednocześnie nowa ustawa wprowadza minimalne wymogi dla systemu compliance. Przykładowo obowiązkowe będzie utworzenie funkcji tzw. compliance officera, czyli osoby odpowiedzialnej w ramach organizacji za funkcjonowanie systemu compliance. Wymogiem ustawy jest również wyraźny podział obowiązków pomiędzy pracowników lub jednostki organizacyjne spółki. Dodatkowo ustawa wymaga wprowadzenia procedury zgłaszania szeroko rozumianych nieprawidłowości w działalności organizacji, czyli tak zwany whistleblowing.

### Rola Compliance Officera

Zarządzanie zgodnością ma ze swej natury charakter wieloaspektowy i interdyscyplinarny, wykonywanie funkcji compliance powinno zostać powierzone osobom spełniającym określone wymogi. Preferowane jest legitymowanie się przez kandydatów do pełnienia omawianych zadań wiedzą i praktyką prawniczą oraz kompetencjami z obszaru audytu wewnętrznego. Dodatkowym atutem jest posiadanie wiedzy z zakresu ekonomii, nowych technologii oraz branży, w której funkcjonuje dany

przedsiębiorca. Znajomość otoczenia biznesowego oraz specyfiki konkretnej firmy pozwala na sprawne dostrzeżenie i zarządzanie występującym tam ryzykiem. Aby jak najefektywniej realizować powyższy cel, osoby odpowiedzialne za zarządzanie zgodnością powinny z łatwością budować relacje z jednostkami biznesowymi i wypracować sobie odpowiednio silną pozycję w organizacji.

### Wdrożenie compliance w organizacji

Warto zauważyć, że mniej lub bardziej dojrzały system compliance możemy znaleźć w zasadzie w każdej funkcjonującej spółce. Spółki na bieżąco podejmują przecież czynności mające zapewnić zgodność jej działania z przepisami prawa (poprzez składanie deklaracji podatkowych, działania zgodnie z uzyskanymi decyzjami itp.). Przystępując do dostosowania systemu compliance do wymogów ustawy warto rozważyć, aby w jak największym stopniu wykorzystać rozwiązania już funkcjonujące w organizacji. Nie chodzi przecież o wprowadzanie zmian do istniejącego biznesu w celu dostosowania go do podręcznikowego systemu compliance. Cel jest dokładnie odwrotny. Chodzi o wypracowanie takiego systemu compliance, który będzie realizował postawione przed nim zadania w sposób dostosowany do biznesu.

W związku z powyższym prace wdrożeniowe należy rozpocząć od przeglądu systemu compliance funkcjonującego w danej organizacji. Przegląd powinien objąć m.in. strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, obszary ryzyka prawnego, na które ekspozycja jest spółka i zakresy obowiązków poszczególnych funkcji występujących w tej strukturze. Pozwoli to zidentyfikować osoby w organizacji odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa w tych obszarach ryzyka prawnego oraz relacje pomiędzy poszczególnymi obszarami i kompetencjami. Istotne jest ustalenie, czy istnieją obszary ryzyka prawnego, które nie zostały przypisane konkretnym osobom lub funkcjom.

### A co dalej?

Efektom przeglądu powinno być wypracowanie podejścia co do niezbędnych modyfikacji systemu compliance organizacji. Modyfikacje powinny prowadzić do dostosowania systemu compliance do rynkowych standardów. Oprócz cech wspomnianych wcześniej, można wskazać na standardy mające zapewnić aktualność systemu compliance i jego rzeczywiste stosowanie. Chodzi tu o audyt wewnętrzny, okresowy przegląd procedur czy obowiązki w zakresie szkolenia. Warto zwrócić uwagę, że na rynku funkcjonuje wiele metodologii dotyczących systemów compliance, do których można się odwoływać – np. standard ISO 19600 czy standard MoR.

W razie wystąpienia naruszenia prawa spółka posiadająca wdrożony i udokumentowany system compliance, zgodny z rynkowymi standardami, będzie posiadała wszelkie argumenty w dyskusji z organami ścigania. Spółka będzie mogła bowiem wykazać, że dołożono należytej staranności w zakresie organizacji działalności spółki w celu zapobiegania naruszeniom przepisów prawa. Powyższe stanowi natomiast jedną z przesłanek pozwalających na uniknięcie odpowiedzialności na podstawie ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych.

# COMPLIANCE





# SZKOŁA A RYNEK PRACY

Rozmowa z Krzysztofem Falkowskim,  
Dyrektorem ZSOiZ w Mońkach.

**Jakie kierunki kształcenia są obecnie popularne wśród młodych ludzi? Jak zmieniają się oczekiwania rodziców, młodzieży oraz przedsiębiorców w zakresie szkolnictwa zawodowego?**

Popularność kierunku czasem nie idzie w parze z potrzebami rynku pracy. To się oczywiście w ostatnich latach zmieniło. Coraz więcej młodych ludzi uważa, że nauka w szkole zawodowej nie jest "obciachowa". Spora w tym zasługa promocji kształcenia zawodowego, kluczowe znaczenie ma też perspektywa dobrych zarobków w wielu branżach. Jednak myślenie, że, "zawodówka to coś gorszego" ciągle pokutuje. Poza tym, młody człowiek, który staje przed wyborem szkoły, zbyt często kieruje się emocjami i stereotypami. Idzie do jakiejś szkoły, bo tam idą jego koledzy i koleżanki z klasy. Najchętniej jeszcze z dala od domu. A rodzice? Często wychodzą z prostego założenia, że dziecko powinno mieć w życiu lepiej niż oni. A to dla nich oznacza jedno: muszą iść na studia i mieć "łżejszą" pracę. Z kolei pracodawcy, nie doceniają szkoły jako miejsca, w którym potencjalny pracownik z całą pewnością nie nauczy się porządnie fachu. Jeszcze niedawno pracownik szkoły był traktowany przez firmy jako intruz. Na szczęście podejście się zmienia, także dzięki zmianom na rynku pracy i niedoborowi pracowników w wielu branżach.



**Pracodawcy skarżą się, że wykształcenie absolwentów szkół zawodowych jest niedopasowane do potrzeb rynku pracy.**

Wcale się im nie dziwię, szkoły często same sobie zapracowały na taką opinię. Zawiniło też podejście systemowe promujące przez lata szkoły ogólnokształcące, a szkoły zawodowe spychało na dalszy plan. Sam jestem przedstawicielem pokolenia wyżu demograficznego. Doskonale pamiętam, jak na przełomie wieków wyglądał rynek pracy. Trzeba powiedzieć wprost – szkolnictwo zawodowe wówczas upadło. Dziś mamy jednak niż demograficzny, migracje zarobkowe i deficyt na pracowników. Szkoła i pracodawca są jak dwa płuca w organizmie człowieka – jedno bez drugiego sobie nie poradzi.

**Jak się panu udało doprowadzić do nawiązania współpracy szkoły z przedsiębiorcami?**

Kiedy ponad dwa lata temu objąłem funkcję dyrektora szkoły w Mońkach, postawiłem sobie za cel stworzenie innowacyjnej szkoły, która stawia na rozwój. Ograniczona liczba firm w powiecie monieckim sprawia, że poniekąd musieliśmy szukać własnej tożsamości. Od początku było dla mnie jasne, że bez pracodawców niewiele zdołamy. Zaczęliśmy wyjeżdżać na targi, organizowaliśmy wizyty studyjne w firmach, analizowaliśmy lokalny i regionalny rynek pracy. Tak zrodził się pomysł reaktywowania szkolnictwa zawodowego na kierunkach kolejowych. W naszym województwie nie było wówczas ani jednej takiej szkoły! Taka propozycja padła zresztą ze strony pracodawców – firmy Barter i spółki PKP PLK. Już po kilku spotkaniach podjęliśmy współpracę. To tylko przykład.

**Jak na przestrzeni kilku ostatnich lat doszło do poszerzenia oferty edukacyjnej szkoły? Na czym polegała aktywność dyrekcji szkoły w poszukiwaniu przedsiębiorców, którzy byłiby zainteresowani współpracą ze szkołą?**

Szkoła w tej chwili kształci w branżach: transportu kolejowego, mechanicznej, gastronomicznej, hotelarskiej, handlowej i rolniczej. Takie są nasze możliwości i uwarunkowania. Pamiętajmy, że od momentu zgłoszenia zapotrzebowania na dany zawód przez pracodawcę do ukończenia nauki przez pierwszego absolwenta mija prawie 5 lat. To pewna trudność, w końcu rynek pracy może się w tym czasie zmienić, a nowy kierunek to kolejne 5 lat czekania na pracownika. Dlatego szkoła nie może co roku zmieniać diametralnie profilu, potrzebna jest pewna stabilizacja. Oczywiście są kursy zawodowe i inne szybsze formy kształcenia. Jednak zadaniem szkoły jest przede wszystkim edukacja. Podstawy zawodu uczeń musi wynieść ze szkoły, ale specjalizacja nieraz musi się już odbywać u pracodawcy. Tak właśnie działamy, choćby w branży hotelarskiej. Przypomnę, że początkowo sam byłem sceptyczny jeśli chodzi o zawód technika hotelarstwa. Gdy się jednak okazało, że nasza młodzież odbywa praktyki i staże w bardzo prestiżowych hotelach w Polsce i dostaje później stamtąd propozycje pracy – zmieniłem zdanie.

**Jakie są formy współpracy szkoły z przedsiębiorcami? Jaką pomoc szkole świadczą przedsiębiorcy?**

Wszystko zależy od firmy i branży. Generalnie są to indywidualne rozmowy, wizyty studyjne, spotkania na targach, wreszcie zajęcia praktyczne dla uczniów i nauczycieli. To ostatnie jest bardzo ważne, bo nauczyciel musi być praktykiem i być na bieżąco. Korzystamy również z zasobów kadrowych przedsiębiorstw – zatrudniamy ich pracowników jako specjalistów. W perspektywie najbliższych kilku lat szkoły będą miały kłopot z kształceniem z powodu braku nauczycieli zawodu. Dlatego wsparcie ze strony przedsiębiorstw będzie konieczne.

**Czy szkoła i uczniowie mogą liczyć na wsparcie finansowe pracodawców?**

Niekiedy tak. Ten model doskonale funkcjonuje w branży kolejowej. Przykładem jest system stypendialny opracowany przez PKP Polskie Linie Kolejowe. Uczeń po spełnieniu określonych warunków związanych z odpowiednią średnią ocen, może liczyć na wsparcie finansowe. Oczywiście, musi to później zwrócić w postaci swojej pracy. Namawiam, aby inni przedsiębiorcy skorzystali z tych dobrych praktyk. Inny przykład to firma Intercars, która wyposażyła szkołę w sprzęt warsztatowy oraz oferuje cenne kursy i szkolenia.

**A jak szkoła radzi sobie z organizacją praktycznej nauki zawodu?**

Organizacja praktycznej nauki może wyglądać różnie. Modny jest ostatnio tak zwany system dualny, gdzie wszystkie zajęcia odbywają się u pracodawcy. Nie w każdej branży się to jednak sprawdza. Pamiętajmy, że pracodawca zainteresowany jest przede wszystkim przyuczeniem ucznia na potrzeby własnej firmy. Mniej go interesują takie zagadnienia, jak podstawa programowa czy egzamin zawodowy. Co będzie, gdy uczeń go nie zda? Dlatego jestem zwolennikiem, aby podstawową wiedzę i umiejętności uczeń zdobywał w szkole, a rozwijał u pracodawcy. Dobrze wyposażone warsztaty szkolne nauczają podstaw, a pracodawca specjalności.



## No właśnie, jak udaje się doposażyć szkołę w niezbędne pomoce szkolne?

Wychodzimy z założenia, że szkoła może świadczyć realne usługi i prowadzić działalność zarobkową. Czyli – mówiąc wprost - być taką mini firmą. Młodzież ma wówczas poczucie, że to, co robi na zajęciach, ma sens, bo ktoś z tego realnie korzysta i jeszcze za to płaci. Dlatego są szkoły, które prowadzą stacje kontroli pojazdów, warsztaty, świadczą usługi gastronomiczne i tym podobne. Wsparcie firm może wówczas polegać na dofinansowywaniu kursów i szkoleń z danej branży, gdzie na jednej sali będą zarówno pracownicy, jak i uczniowie. Pracodawca doposaża też szkoły w urządzenie, którego używa we własnej firmie. Takie przykłady można mnożyć. Skąd wziąć na to kasę? Między innymi z funduszy unijnych, budżetu państwa oraz samorządu. Z takich właśnie dofinansowań korzystamy. To dzięki Regionalnemu Programowi Operacyjnemu Województwa Podlaskiego otworzymy wkrótce Zawodowe Centrum Innowacji. Powstaną nowoczesnie wyposażone warsztaty i pracownie.

## Co utrudnia współpracę szkołom zawodowym z pracodawcami, a co według Pana utrudnia współpracę przedsiębiorcom ze szkołami? Co należałoby zrobić, aby usunąć istniejące bariery po obu stronach?

Pracodawcy nieraz postrzegają szkołę jako instytucję nierozwojową, która niczego nie jest w stanie nauczyć. Uczniowie zaś są postrzegani jako tania siła robocza, dla których sam fakt bycia w firmie będzie atrakcyjny. Tymczasem z rozmów z młodzieżą wiem, że czasem im się nie podoba, że u pracodawcy wykonują mało ambitną pracę na linii produkcyjnej. Z punktu widzenia ucznia robienie tego samego przez kilka dni w tygodniu, nieraz przez kilka lat, nie jest atrakcyjne. Uwarunkowania lokalne nie pozwalają też czasem na to, aby wysłać do jednej firmy 50 czy 60 osób. Czasem słyszę od pracodawców – dajcie nam uczniów, bo brakuje nam pracowników. Jak najbardziej, jestem za, ale chcę wiedzieć, czego się tam nauczą i czy będzie to zgodne z ich kierunkiem. Trudnością jest także pozyskanie zasobów kadrowych z firm. Zatrudnienie specjalisty nie jest proste, bo pracodawcy za nieobecność takiego pracownika albo potrącają wynagrodzenie, albo każą odpracować. W takiej sytuacji pracownik niechętnie przyjdzie do szkoły. A przecież rozmawiamy tylko o kilku godzinach w tygodniu. Wniosek prosty: należy przede wszystkim rozmawiać i otwarcie mówić o swoich potrzebach i wymaganiach. Każda współpraca na partnerskich zasadach jest na wagę złota.



## Ten kto finansuje działalność oświatową ma największy wpływ na funkcjonowanie jednostek edukacyjnych. Czy przedsiębiorcy powinni mieć wpływ na wielkość subwencji oświatowej i sposób jej rozdysponowania na kształcenie zawodowe? Czy subwencja oświatowa powinna być wypłacana szkołom w uzgodnieniu z organizacjami samorządu przedsiębiorców?

Subwencja powinna bardziej wspierać szkoły, które kształcą w zawodach deficytowych, ale też są droższe w prowadzeniu. Porównując wydatki na kształcenie w zawodzie technik ekonomista i technik mechatronik wyraźnie widać, gdzie trzeba ponieść większe nakłady. Oczywiście, że przedsiębiorcy powinni mieć jakiś wpływ na wydatkowanie subwencji. Tutaj potrzebne są zmiany systemowe. Choć są kraje, w których firmy są zobligowane do wspierania szkół. Najczęściej odbywa się to poprzez dostarczanie własnych technologii, urządzeń, wyposażenia oraz przez system stypendialny. Jeśli pracodawcy widzą sens we współpracy ze szkołą, mogą wziąć w jakimś zakresie na siebie również ciężar finansowania. Oczywiście, na ściśle określonych zasadach i z jasno sformułowanymi oczekiwaniami. A szkoła musi się wtedy z tego rozliczyć i udowodnić, że zainwestowane pieniądze są dobrze wykorzystane. Proszę tego źle nie odebrać, nie chodzi mi o to, żeby zdjąć z rządu i samorządu odpowiedzialność. Chodzi jedynie o odpowiedzialne podejście firm: wspieraj, ale wymagaj.

## Czy dostrzega tu Pan jakąś rolę dla samorządu województwa w aktywnym kreowaniu środków unijnych na finansowanie współpracy szkół zawodowych z przedsiębiorcami?

Przy obecnych projektach zawarte są wymagania współpracy firm ze szkołami. Nie liczba podpisanych umów współpracy jest ważna, ale ich jakość. Samorząd powinien zdecydowanie uprościć zasady ubiegania się o środki unijne i terminowo przeprowadzać nabory oraz ocenę. Za dużo dziś biurokracji. Samorząd województwa ustalając priorytety powinien je lepiej konsultować z pracodawcami i szkołami.

## Szkoła pod Pana kierownictwem odnosi sukcesy. Czy wypracowany przez Pana model współpracy z otoczeniem szkoły można byłoby przenieść do innych szkół zawodowych?

Zdecydowałem się zarządzać szkołą ponad 2 lata temu. Pracuję tu od 2001 roku, jestem jej absolwentem. A przyszło mi się zmierzyć z sytuacją kryzysową – niż demograficzny, wyjazdy do większego miasta w celu podjęcia nauki, słaby nabór, spadający prestiż szkoły, słabe wyposażenie, wiekowa kadra. Wiedziałem, że nie będzie łatwo. Kluczem okazało się stworzenie strategicznego planu z gronem moich najbliższych współpracowników. Zналиśmy nasze bolączki, ale i mocne strony. Zrobiliśmy checklistę, takie koło ratunkowe i sukcesywnie odhaczamy kolejne pozycje. Przygotowywaliśmy projekty, zabiegaliśmy o fundusze, szukaliśmy nisz rynkowych. W czasach kryzysowych stawiamy na rozwój. Stopniowo odbudowujemy naszą pozycję na rynku edukacyjnym. Ważne w tym wszystkim jest wsparcie ze strony uczniów i rodziców. Cieszę się, że nauczyciele w większości rozumieją, że ich postawa jest bardzo ważna. O roli przedsiębiorców wspominałem wcześniej. Klimat szkoły tworzą przede wszystkim ludzie. Samorząd lokalny również rozumie nasze potrzeby i udziela niezbędnej pomocy, choćby w postaci wkładu własnego do projektów. Jednak jeszcze wiele przed nami. Chętnie dzielę się doświadczeniami i wiedzą. Jeśli ktoś jest zainteresowany zapraszam do współpracy.

## Jakie są Pana najbliższe plany i priorytety związane z rozwojem szkoły?

Chcemy się ciągle rozwijać, dlatego w tej chwili jesteśmy na etapie ogłaszania przetargów związanych z projektem „Utworzenie Zawodowego Centrum Innowacji”. Wartość projektu to ponad 5 300 000 zł. W jego ramach powstanie między innymi nowa hala napraw pojazdów, nowoczesne warsztaty gastronomiczne, pracownie transportu kolejowego, mechaniki i mechatroniki, innowacji zawodowych, języków obcych. Obecnie realizujemy również projekty miękkie o wartości blisko 2 000 000 zł, gdzie młodzież bierze udział w atrakcyjnych stażach u pracodawców, kursach zawodowych, doradztwie zawodowym, zajęciach rozwijających zainteresowania oraz wyrównujących wiedzę i umiejętności. Cieszę się także z realizowanego projektu Erasmusa z naszymi partnerami z Włoch, Portugalii i Holandii, a kolejny jest w trakcie oceny i zakłada odbycie staży zawodowych w Hiszpanii. Czekamy na ocenę kolejnych naszych wniosków. Inwestujemy także w rozwój naszej kadry poprzez staże nauczycieli w przedsiębiorstwach. Udało się nam zorganizować rozpoznawalne w całej Polsce wydarzenie pod nazwą – „Podlaskie EduInnowacje”, na którym promujemy nowoczesne trendy w edukacji. Jest to cykliczna impreza. No i nie zapominamy o pracodawcach, z którymi rozmawiamy i spotykamy się szukając wspólnych rozwiązań. Pomysłów mamy pełne głowy, oby starczyło sił i czasu na ich realizację.



### Krzysztof Falkowski

– absolwent wydziału zarządzania ze specjalnością zarządzanie przedsiębiorstwem, dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących i Zawodowych w Mońkach, nauczyciel przedsiębiorczości, innowator i społecznik, organizator wielu wydarzeń kulturalnych – m.in. festiwalu Rock na Bagnie, promotor walorów Podlasia, kibicuje Promieniowi Mońki i Jagiellonii Białostok (od dziecka).

Z Krzysztofem Falkowskim  
dyrektorem ZSOiZ w Mońkach  
rozmawiał Bogdan Rogacki



# SZANGHAI BĘDZIE KIEDYŚ DOROSŁYM CZŁOWIEKIEM

# I MUSI MIEĆ USZYTE UBRANIA NA TEN CZAS.



**dr Grzegorz Chocian**  
Prezes Ekoton sp. z o.o.

**Bogdan Rogaski: Jaka powinna być wizja przestrzennego rozwoju województwa podlaskiego? Jakie elementy „Strategii rozwoju województwa...” powinny być zmienione, aby można byłoby tą wizję zrealizować?**

**Grzegorz Chocian:** Należy realizować wizję taką, jaką powinno mieć państwo i województwo po 100 latach od odzyskania niepodległości – odważną i dojrzałą. W książce dr Jacka Bartosiaka pt.: „Rzeczpospolita Między Łądem, a Morzem...” [2018] jest opis zdarzenia, idealnie pasujący do pytania przedstawiciela Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku. Otóż przyjaciel autora książki Paul Clerc-Renaud opowiedział, jak został zaproszony do Szanghaju z racji sprawowania funkcji we francuskiej Izbie Handlowej w Hongkongu na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. „W zamkniętych, zapyziałych jeszcze wtedy Chinach okazano europejskiej delegacji plany rozbudowy szanghajskiego Pudongu – obecnie centrum finansowego Państwa Środka. Wtedy były tam krzaki i chaszczki, a rozrysowane plany wydawały się zbyt wielkie, zbyt ambitne i niepotrzebne”.

Na takie sugestie Europejczyków usłyszał odpowiedź od Chińczyków: „Szanghaj będzie kiedyś dorosłym człowiekiem i musi mieć uszyte ubrania na ten czas”. Stąd wypada zadać sobie pytanie, czy my, tworząc wspólną województwa podlaskiego mamy odwagę stać się „dorosłym człowiekiem”?

**Jakie są główne problemy województwa podlaskiego w zakresie planowania przestrzennego? Jakie zostały popełnione błędy w przeszłości w zakresie planowania przestrzennego, które mogą być barierą dalszego rozwoju regionu?**

Zauważam dwa główne problemy. Jest to bojaźliwa mentalność i fatalna infrastruktura. Zaczynamy od mentalności. To, co powinno się zmienić to paradygmaty. Najbardziej obciążające jest przekonanie o peryferyjnym położeniu w myśl pokutującej zasady „nasza chata z kraja” oraz o ograniczeniach rozwojowych. Wmówiono nam, że północny wschód Polski to taka „Szuflandia” z filmu „Kingsajz” Juliusza Machulskiego. Wiele osób w to uwierzyło i nie chce zmian. Niestety obowiązująca do 2020 roku Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego (SRWP 2020) mówi o Podlasiu cyt.: „...Zielona kraina”. Należy utrwać tę percepcję unikalności i [...] rozwijania zielonych (ekologicznych) specjalizacji”. Cóż, praktyka pokazała, iż owa „zielona specjalizacja” była świetnie wykorzystywana do cynicznego blokowania inwestycji, a tylko z rzadka służyła rozwojowi.

Zupełnie inaczej wyglądają strategię wielu mądrych podlaskich przedsiębiorstw. Ich menadżerowie są odważni, przebojowi i rzetelni. Ich produkty bez kompleksów podbijają rynki Polski, Europy czy nawet świata. Rozdźwięk między zachowawczymi strategiami formalnymi, a odważnymi działaniami przedsiębiorstw jest duży i wymaga całkowitego przededefiniowania planów regionu oraz określenia nowych paradygmatów. A co do infrastruktury, ten sam dr Bartosiak, parafrazując Billa Clintona pisze - „Komunikacja głupcze”, i dodaje szczyptę ponurej statystyki: „...na Śląsku gęstość kolei wynosi 17,7 km na 100 km<sup>2</sup>, a na zacofanym komunikacyjnie Podlasiu zaledwie 3,89 km na 100 km<sup>2</sup>. W Polsce mamy około 100 miast o populacji co najmniej 10 tysięcy mieszkańców, które są całkowicie pozbawione połączeń kolejowych. W Czechach jest tylko jedno takie miasto...”.

Dlaczego tak jest? To oczywiście wpływ trudnej historii i braku dużego kapitału w regionie. Niemniej również dlatego, że planowanie przestrzenne w Polsce i regionach jest fragmentaryczne, nielogiczne i konfliktogenne. Ponadto w 2004 i 2008 roku podporządkowano

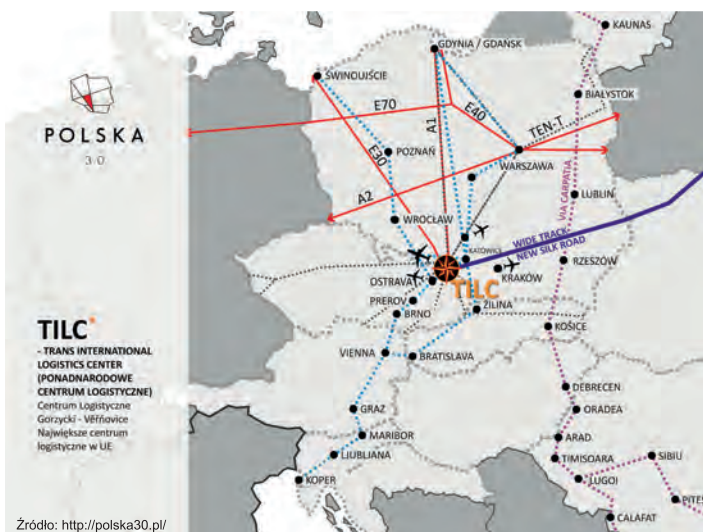
je Naturze 2000. Tak! SRWP 2020 mówi cyt.: „Środowisko przyrodnicze stwarza w regionie liczne możliwości rozwoju...” Otóż jest dokładnie odwrotnie, bo nie rozmawiamy teraz o rozwoju pensjonatu nad rozlewiskiem. Chodzi o strategiczny rozwój całego województwa i jego wkładzie do PKB. Mamy doganiać innych, a nie stać w miejscu. Już miesiąc temu na łamach „Podlaskiego Menadżera” pokazałem dane z analizy procedur administracyjnych, z której wynika, iż sprawy „eko” są kluczową barierą rozwoju infrastruktury strategicznej i przemysłowej. Procedury „eko” w woj. podlaskim trwają dłużej niż w innych regionach. Cofamy się. To pozwala potencjalnym inwestorom omijać nasz region szerokim łukiem. Niedawno kolejni podlascy przedsiębiorcy dowiedzieli się, że ich inwestycje będą miały problem, bo zgodzono się, aby obok fabryk powstały usługi wycieczkowe. Adwokat idei takiego „wycieczku” zlokalizowanego 150 m od fabryki, walcząc o warunki zabudowy powołał się, a jakże, na obecność Natury 2000. To nic, że oddalony o prawie kilometr, ale jak to brzmi! Za chwilę dojdzie tam albo do wielkiego konfliktu sąsiedzkiego albo zwalniania pracowników z fabryki, z powodu ograniczenia hałasu podczas III zmiany. To konkretny przykład wady warunków zabudowy w planowaniu przestrzennym, bo dzisiaj fabryka jest zlokalizowana prawidłowo - daleko od wszelkich zabudowań prywatnych. Ale sami uchwaliliśmy: „Środowisko przyrodnicze stwarza w regionie liczne możliwości rozwoju...”. Można zażartować, że nawet pensjonatu Natura 2000 obok fabryki.

**Czy powinniśmy dążyć do ustanowienia tranzytowych korytarzy drogowych i kolejowych (paneuropejskich) przebiegających w granicach województwa podlaskiego?**

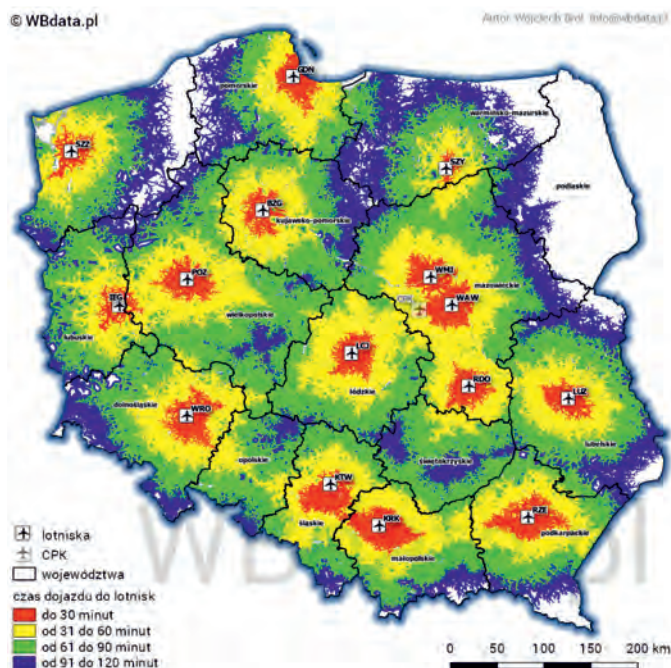
Po pierwsze te korytarze są w granicach województwa. Tylko np. Via-Baltica wbrew zapisom strategicznym o TEN-T została odsunięta od Białegostoku na zachód. Międzynarodowa droga wodna E-40, która zgodnie z ONZ-towskim porozumieniem AGN łączy Morze Bałtyckie z Morzem Czarnym, w naszym województwie przebiega wzdłuż rzeki Bug. Niestety brak zainteresowania tematem ze strony regionu sprawia, że przebieg może zostać przesunięty na południe Polski do województw: łomżyńskiego i lubelskiego. TEN-T to również transportowy korytarz lotniczy, ale ten korytarz już nie dotyczy Podlasia, bo Krywlany do tego kompletnie się nie nadają. Nadal szansą jest Via Carpatia, którą koniecznie trzeba wpisać do programów strategicznych Unii Europejskiej w ramach TEN-T.

A jak to robią inni? Otóż walczą! Od ponad 8 lat EKOTON wspiera realizację projektów infrastrukturalnych poza województwem podlaskim, bo tam docenia się nasze usługi. Tam się zwalcza, a nie sponsoruje „ekoterrorystów”... Poza działaniami centralnymi – rządowymi, przedsiębiorcy i lokalne samorządy wspólnie planują bardzo konkretne zadania i ambitne inicjatywy. Przykładem jest oddolny Program Polska 3.0. Zdaniem jego autorów, „to program wdrożenia nowoczesnych elementów rozwoju gospodarczego i sieciowania gospodarki oraz zintegrowanego transportu multimodalnego w Polsce, na osi północ – południe”. Jest to również element Programu „Trójmorza” i „Nowego Jedwabnego Szlaku”. W dniu 21 marca 2019 w Sejmie odbyło się pierwsze spotkanie Zespołu Parlamentarnego ds. Programu Polska 3.0., w którym uczestniczyli przedstawiciele wielu państw i regionów. To jest sposób na przedstawianie swoich racji i budowanie obszarów wsparcia. Podlaskie może skorzystać na tych szlakach. Zarząd Województwa Podlaskiego ostatnio przeznaczył 30 mln zł na wspieranie centrów logistycznych. To bardzo dobrze. Przy czym miejmy odwagę pomyśleć o większej skali działań.





Zdaniem koordynatorki Programu Polska 3.0 - Angeliki Jarosławskiej, Podlasiu jak i całej Polsce potrzebna jest reindustrializacja, nowe technologie, komunikacja. I nie są to opinie odosobnione. Zdaniem dr Jacka Bartosiaka „Warunkiem konkurencyjności nowego systemu kolejowego Rzeczypospolitej będzie zapewnienie dostępu do CPK z największych miast państwa w czasie maksymalnie 2-2,5 godziny”. A jak wyglądamy dzisiaj? Otóż nawet z szybką koleją i wyremontowaną drogą S-8, nie dojedziemy w 2-2,5 godziny do CPK planowanego pod Baranowem. Poza tym, Białystok to nie cały region, którego położenie względem normalnych lotnisk jest katastrofalne. Musimy przypominać, że to efekt zaściankowego myślenia i sponsorowania „ekoterrorystów”.



**Czy wybór regionalnego portu lotniczego na Krywlanach był dobrym rozwiązaniem? Dlaczego ten temat wraca jak bumerang? Jakie mogą być perspektywy rozwojowe pasa startowego na Krywlanach?**

Temat wraca jak bumerang, bo to efekt wieloletniego fałszu i dezinformacji. Dodam, że niedawno nasza firma EKOTON sp. z o.o. wygrała przed Sądem Najwyższym wieloletni spór z ówczesnym Marszałkiem o rzekome nienależyte wykonanie raportu środowiskowego dla lotniska regionalnego planowanego w latach 2008-2011. Uzasadnienie wyroku jest drugoczące dla poprzednich zarządów województwa i innych osób stojących za tym ewidentnym przekrętem. Teraz media głównego nurtu postanowiły zgodnie milczeć. W efekcie przedsiębiorcy nie mogą się dowiedzieć, jak było naprawdę. To również jest obraz naszego regionu i traktowania przedsiębiorców przez różnych przedstawicieli władzy. Media to też władza. A jak jest w sprawie Krywlan?

- Krywlany nie są lotniskiem regionalnym. Od zawsze wypadają fatalnie w analizach wielokryterialnych.
- Pas o długości 1350 m nie spełnia kryterium pozwalającego włączyć taki obiekt do paneuropejskiego korytarza transportowego TEN-T, a samoloty PLL LOT nie będą mogły tam lądować.

- Twierdzenie w 2018 roku, że „Krywlany się rozbuduje” to oczywisty fałsz. Nie istniał i nadal nie istnieje dokument uprawniający do rozbudowania pasa startowego.

- Lotnisko to nie tylko beton, ale operacje lotnicze, które muszą być bezpieczne i spełniać rygorystyczne normy oddziaływania na ludzi.

- Odszkodowania za utratę wartości nieruchomości byłyby porównywalne lub wyższe niż wieloletnie koszty utrzymywania dużego lotniska. Poznańskie lotnisko „Ławica”, co roku płaci wiele milionów kar za hałas. Nas podobno nie stać nawet na halę odlotów, a na kary?

- W styczniu 2019 roku ULC napisał, że funkcjonowanie lotniska Białystok Krywlany cyt.: „przy obecnie występujących naturalnych przeszkodach lotniczych w rejonie podejść do lądowania, nie jest możliwe”.

- Owe naturalne przeszkody lotnicze to Las Solnicki, który jest naprędce wycinany rzekomo z powodów niezwiązanych z funkcjonowaniem Krywlan. Sęk w tym, że jest dokładnie odwrotnie, a to stwarza duży problem, bo bezprawnie zwiększa się obszar oddziaływania przedsięwzięcia.

- Twierdzono, że brak w Polsce popytu na latanie. Tymczasem już w 2008 roku Arup/Ekoton twierdził inaczej i mieliśmy rację. Ruch lotniczy rośnie co roku o ponad 15%, w regionach peryferyjnych ponad 25%. Liczba pasażerów w Polsce to: 2015 - 30,4 mln; 2016 - 34 mln; 2017 - 40 mln. Wskaźnik podróżowania wg PwC (Pricewaterhouse Coopers) w Polsce w 2017 to 1,1. I będzie rósł, bo na Węgrzech to: 1,4; Czechach - 1,5; na Litwie - 1,8; Francji - 2,6; Włoszech - 2,8; Niemczech - 2,8.

- We wrześniu 2014 r. Zarząd Województwa Podlaskiego zakończył projekt lotniska regionalnego zasiłając się podlaskimi przedsiębiorcami, którzy podobno twierdzili cyt.: „nam nie potrzeba w regionie dużego lotniska i starczą Krywlany...” Naprawdę? W obliczu faktów jest jeszcze ktoś, kto tak myśli?

**Czy obowiązująca ustawa o planowaniu przestrzennym dobrze wypełnia swoją rolę? Które zapisy ustawy wymagają reformy?**

Należy możliwie szybko odejść od prymatu warunków zabudowy (WZ) na rzecz rzetelnych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (MPZP). Tak zwane WZ-ki miały być czymś stosowanym wyjątkowo, a stały się szkodliwą normą. Do niedawna gminy wydawały WZ na obiekty w bardzo dziwnych miejscach np. na terenach zalewowych. Wydawane są zgody na inwestycje całkowicie sprzeczne, co do funkcji i uciążliwych oddziaływań, np. budynki mieszkalne obok fabryki. Jest bałagan. Z jednej strony WZ to pole do ręcznego sterowania inwestycjami przez władarzy gmin, z drugiej strony stałe źródło konfliktów społecznych, ale też pole do niekończących się protestów i korupcji. A wystarczy spojrzeć, jak świetnie rozwija się gmina Choroszcz, która od wielu lat jest w 100% pokryta miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego. To jest wzór do naśladowania. Brawo!

**Czy przedsiębiorcy planując inwestycje rozwojowe są przygotowani na trudny proces uzyskania decyzji środowiskowej? Jakie bariery hamują ten proces?**

Z jednej strony przedsiębiorcy są przygotowani, skoro istnieją setki obiektów, fabryk. Z drugiej strony, gdy się dokładniej zbada dokumentację, okazuje się, że przygotowani są tylko najwięksi, których stać na zatrudnienie całych działów środowiskowych. Ale również im zdarza się przeoczyć zmieniające się przepisy. I nie jest to ich wina, bo prawo jest zawile i zmienne. Przypomnę, to 5 Dyrektyw UE, 2 konwencje międzynarodowe oraz 22 ustawy, do tego cała masa rozporządzeń. Od ostatniego artykułu sprzed miesiąca przybyły dwa nowe, krytycznie ważne rozporządzenia. Generalnie prawo dotyczące szeroko rozumianej ochrony środowiska zmienia się lub rozbudowuje raz na 2 tygodnie. Problem mają małe i średnie przedsiębiorstwa. Dowiadują się o nim dopiero po kontroli właściwych inspekcji. Dlatego myślę, że już czas na solidne szkolenie dla członków IPH w tym zakresie i systemowe wsparcie biznesu.

**Czy blokowanie inwestycji rozwojowych przez „organizacje ekologiczne” jest działaniem dla dobra ogółu, czy ma drugie dno?**

Wierzę, że każdy przedsiębiorca chce chronić przyrodę i nie chce szkodzić sąsiadom. Warto zatem pamiętać, że zrównoważony rozwój (ekorozwój) to nadal rozwój, a nie stagnacja. Zablokowanie inicjatywy przedsiębiorcy tak, by jego inwestycja, fabryka, miejsca pracy nie powstały, to nie jest rozwój. To raczej rozbój.

Z dr Grzegorzem Chocian rozmawiał Bogdan Rogaski



# STANOWISKO IPH W BIAŁYMSTOKU W SPRAWIE AKTUALIZACJI STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO DO 2020 ROKU

*Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego jest bardzo istotnym dokumentem, który w oparciu o wcześniejszą analizę stanu wytycza kierunki koncentracji działań jako priorytety do osiągnięcia założonych efektów rozwoju. Celowym jest podjęty właśnie proces aktualizacji opracowania. Ze swojej strony pragniemy jedynie zasygnalizować obszary, które naszym zdaniem wywierają istotny wpływ na rozwój przedsiębiorczości w naszym województwie:*



W dn. 18.03.2019 Witold Karczewski Prezes IPH w Białymstoku przekazał Arturowi Kosickiemu Marszałkowi Województwa Podlaskiego stanowisko przedsiębiorców zrzeszonych w Izbie Przemysłowo - Handlowej.

## 1. Strategiczne położenie Województwa Podlaskiego

Ze względu na strategiczne położenie Województwa Podlaskiego celowym staje się podjęcie działań w temacie **zwiększenia tranzytowych przewozów towarowych przez teren województwa**. Nasz region może uzyskać znaczne korzyści ekonomiczne z tranzytowego przewozu towarów na ważnym szlaku drogowo - kolejowym biegnącym z Chin do Europy Zachodniej. Głównym kolejowym przejściem granicznym pomiędzy Polską i Białorusią jest Terespol - Brześć (woj. lubelskie), w naszym województwie znajduje się dwa kolejne pod względem wielkości przewozów przejścia kolejowe, są to : Kuźnica-Bruzgi i Siemianówka-Świsłocz. Należy nadmienić, iż nasz region posiada dodatkowo dwa przejścia rezerwowe, które są obecnie niewykorzystywane: Czeremcha-Wysokolitowsk, Zubki Białostockie-Bierastawica. W przewozach towarowych bardzo ważną rolę pełnią stacje towarowe: Kuźnica, Łosośna, Sokółka, Cisówka, Siemianówka, gdzie znajdują się liczne prywatne terminale przeladunkowe. W przypadku ostatniej stacji, znajduje się tam terminal przystosowany do przeladunków intermodalnych (Chryzańów). Pomimo tego na terenie województwa podlaskiego brakuje dostatecznej liczby terminali przeladunkowych, szczególnie tych przystosowanych do przeladunku kontenerów. Ponadto pilnej modernizacji wymaga przejście kolejowe Czeremcha-Wysokolitowsk, a ponownej odbudowy po stronie białoruskiej i polskiej przejście kolejowe Zubki Białostockie-Brzostowica. Wnioski:

a. Ze względu na niewydolność przeladunkową przejścia kolejowego w Małaszewiczach konieczna jest dywersyfikacja potoków ładunków w kierunku przejść, które posiadają niewykorzystane rezerwy (Kuźnica, Siemianówka) lub w kierunku tych, które są w stanie takie rezerwy w najbliższej przyszłości uruchomić (Czeremcha, Zubki Białostockie). W przeciwnym razie Podlasie może stracić niepowtarzalną szansę i pozycję najlepszej, potencjalnej alternatywy dla Małaszewicz. **Władze samorządowe do tej pory w ogóle pomijały w strategii temat Podlasia jako strategicznego węzła komunikacyjnego na transkontynentalnej trasie Europa Zachodnia-Chiny.**

b. Na tle planów rozwojowych regionu warto zauważyć, iż województwo podlaskie ze względu na położenie geograficzne ma duży potencjał, który jest tylko w małym stopniu wykorzystywany w rozwoju gospodarczym naszego regionu. **Nasz region może być głównym miejscem inwestycji logistycznych, w tym rozwoju terminali intermodalnych na ścianie wschodniej Polski.**

c. Oddana do użytku w 2018 roku dwupasmowa droga szybkiego ruchu S8 (Wrocław - Warszawa - Białystok) kończy swój bieg w Białymstoku. Pilnym tematem staje się przedłużenie jej z Białegostoku starym śladem drogi DK19 do granicy państwa w Kuźnicy i połączenie jej z drogą szybkiego ruchu M6 budowaną na Białorusi z Grodna do Mińska. **Przedstawione rozwiązanie wydaje się optymalne w transzycie, gdyż połączenie z Warszawy do Mińska jest krótszym połączeniem, niż połączenie z Warszawy przez Brześć do Mińska.** Sensownym jest zbudowanie alternatywnego korytarza Warszawa - Białystok - Grodna - Mińsk w stosunku do istniejącego Paneuropejskiego Korytarza nr 2 przebiegającego z Warszawy przez Brześć do Mińska. W ten sposób dojdzie do stworzenia dwóch korytarzy drogowych, przez co dodatkowo aktywizujemy gospodarstwo znaczne obszary, które były do tej pory z tej roli wykluczone. Białorusini w tym roku kończą budowę M6. W finansowaniu drogi pomaga Bank Światowy, który udzielił kredytu na kwotę 250 milionów dolarów.

d. Warto pamiętać o konieczności połączenia Białegostoku z Augustowem w standardzie drogi dwupasmowej w obu kierunkach.

## 2. Promocja województwa na rzecz zwiększenia poziomu inwestycji krajowych i zagranicznych.

Region podlaski zajmuje jedno z ostatnich miejsc pod względem poziomu inwestycji zagranicznych. W zakresie podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej regionu jest podejmowanych wiele rozproszonych i nieskoordynowanych działań, których poziom skuteczności jest znikomym.

Konsolidacja wysiłku i działań podejmowanych przez różne władze lokalne, urzędy, instytucje około biznesowe i organizacje przedsiębiorców pozwoli na wielokrotnienie efektu związanego z promocją województwa. Szanse naszego regionu w walce o pozyskanie inwestorów znacznie rosną w sytuacji, w której prowadzone są wspólne działania wszystkich środowisk i są one skoordynowane na szczeblu wojewódzkim. Być może potrzebna jest zmiana

dotychczasowej formuły promocji z promocji poszczególnych miast na promocję międzynarodową marki regionu lub promocję międzynarodową marki subregionów takich jak: **subregion wschodni Białostocki Obszar Metropolitalny - Bielsk Podlaski, subregion północny Suwałki - Augustów, subregion zachodni Łomża - Zambrów.** Zadaniem nowej strategii promocji, powinno być zbudowanie silnej marki zwiększającej rozpoznawalność regionu i subregionów oraz regionalnych firm i produktów.

## 3. Rozwój zasobów ludzkich, dostosowanie szkolnictwa do potrzeb przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy stoją obecnie przed istotnym wyzwaniem braku wykwalifikowanych rąk do pracy. Na wieloletni niedobór wysokokwalifikowanych kadr nakłada się w ostatnim okresie niedobór fachowców z wykształceniem zawodowym. Wymusza to potrzebę nowego podejścia do prowadzenia firmy. Wielu przedsiębiorców mając świadomość niskiej skuteczności działań administracji w zakresie dostosowania szkolnictwa do potrzeb firm, włącza się w proces kształcenia zawodowego.

Strategia województwa powinno mocno akcentować ten problem. Priorytetem powinno być zwiększenie jakości pracy placówek edukacyjnych oraz rozwijanie zasobów infrastruktury edukacyjnej regionu. **Edukacja rzeszy młodych ludzi na wysokim poziomie nie jest tylko sprawą administracji szkolnej czy też uczelni, ale jest sprawą przedsiębiorców, którzy podkreślają potrzebę zwiększenia poziomu kształcenia i dostosowania szkolnictwa do potrzeb przedsiębiorców.** Realizacja wymienionych celów zwiększy potencjał rozwoju regionu, gdyż wielkość i jakość zasobów pracy decyduje o tempie rozwoju gospodarczego.

Kolejnym ważnym elementem rozwoju zasobów ludzkich jest **wsparcie inicjatyw doceniających młode talenty, efektem tego wsparcia ma być obniżenie odpływu młodych i utalentowanych ludzi z naszego regionu.** Potrzeba jest nam więcej inicjatyw w rodzaju konkursów, stypendiów, fundacji wspierających młode talenty. Pozytywnym przykładem w tym zakresie jest inicjatywa przedsiębiorców powołania Fundacji Techno-talentów. Mamy spore zasoby uzdolnionej młodzieży polskiego pochodzenia na Białorusi i w Kazachstanie. Naszym obowiązkiem jest zaangażowanie tych zasobów poprzez fundowanie stypendiów i innych form pomocy. Należałoby rozważyć uruchomienie instytucjonalnych form materialnych wsparcia młodzieży i połączenie tych form z zobowiązaniem do podjęcia pracy lub założenia firmy na terenie naszego regionu.

Dobrym przykładem inicjatywy lokalnej jest utworzenie Międzynarodowego Chińskiego i Środkowo-Wschodnioeuropejskiego Instytutu Logistyki i Nauki o Usługach na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Kształcącego absolwentów, którzy posiadają kompetencje do rozwijania współpracy międzynarodowej i znających realia rynków zagranicznych.

Formy wsparcia instytucjonalnego powinny oferować wsparcie bezzwrotne i zwrotne. **Regionalna polityka powinna zawierać metody i formy wsparcia tego typu inicjatyw, a także przedsiębiorców podejmujących inicjatywy zatrzymania utalentowanej młodzieży.**

Przedsiębiorcy widzą potrzebę przeprowadzenia przez Urząd Marszałkowski rzetelnej analizy oferowanych kierunków kształcenia na poziomie średnim i wyższym i doprowadzenie do skonfrontowania z obecnymi i przyszłymi potrzebami przedsiębiorców. **Potrzebne jest przygotowanie „Białej Księgi” obecnego stanu dostosowania szkolnictwa do potrzeb przedsiębiorców.** Raport będzie podstawą do przygotowania programu niezbędnych zmian.

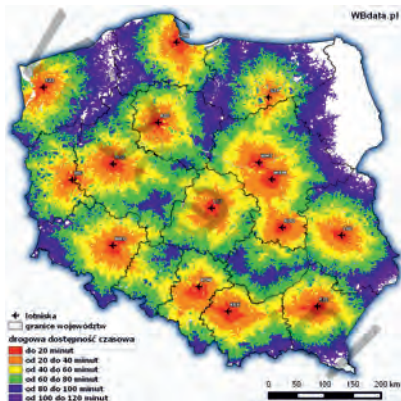
Nadal w naszym regionie odnotowujemy niski poziom współpracy nauki z biznesem, w małym stopniu w ten proces angażują się uczelnie wyższe oraz szkoły średnie. Istniejący system nie gratyfikuje pracowników naukowych oraz dyrektorów i nauczycieli szkół za trud podjęcia współpracy z biznesem. Nie występuje instytucjonalne wsparcie dla tego typu inicjatyw.

## 4. Rozwój kluczowej infrastruktury.

Konieczna jest rozbudowa lotniska Krywłany do statusu pełnowymiarowego lotniska, którego rozmiary (pas o długości około 2,5 km) pozwalałyby na włączenie woj. podlaskiego w lotniczy korytarz transportowy T-ENT oraz zapewniłoby rozwój profesjonalnych, opłacalnych usług CARGO.

Wiadomo jest, że najmniejsza atrakcyjność województwa dla inwestorów jest pochodną braku pełnowymiarowego lotniska. Mapa atrakcyjności pokrywa się z mapą czasu dotarcia do najbliższego lotniska.





Investycje prywatne, w tym też inwestycje kapitału zagranicznego są bardzo ważnym czynnikiem stymulującym lokalny wzrost gospodarczy. **Wymaga to kompleksowego przygotowania terenów inwestycyjnych w zakresie zwiększenia ich dostępności komunikacyjnej i technicznego uzbrojenia w podstawowe media.** Pomimo tego, że gminy poczyniły w tym zakresie znaczny postęp to nadal są tereny inwestycyjne, które mają ograniczony dostęp (lub brak dostępu) do gazu ziemnego o odpowiedniej przepustowości, światłowodu, energii elektrycznej.

Obecna strategia nie obejmuje tematu rozwoju nowej sieci typu 5G.

W województwie podlaskim barierą dla rozwoju dużych zakładów przemysłowych, w wielu miejscach nadal pozostają ograniczenia w dostępności energii elektrycznej.

Jedną z większych barier w rozwoju infrastruktury liniowej i przemysłowej jest program Natura 2000, który na ogromnych obszarach, często obejmujących 90% powierzchni gmin, nakazami i zakazami ogranicza rozwój przedsiębiorczości, inwestycji prywatnych, infrastruktury publicznej, nie dając w zasadzie nic w zamian. Nie stworzono żadnego systemu rekompensat dla gmin i firm zlokalizowanych w takich terenach.

**Całkowicie zapomnianym tematem w woj. podlaskim są drogi wodne.** Należy mieć na uwadze, że jedna z międzynarodowych dróg wodnych E-40 przebiega na południu województwa podlaskiego i jest objęta porozumieniem AGN. Porozumienie AGN ma na celu rozwój międzynarodowego transportu na śródlądowych drogach wodnych w Europie. Sieć ujęta w Porozumieniu AGN podzielona jest na dziewięć głównych wodnych ciągów transportowych o długości ponad 27 tys. km, które łączą porty ponad 37 krajów europejskich. Droga E-40 przebiegająca m.in. wzdłuż Bugu łączy Morze Bałtyckie z Morzem Czarnym. W najbliższym czasie nastąpi potrzeba rewitalizacji tej drogi do wymogów stawianych międzynarodowym porozumieniem. W interesie województwa jest przebieg ten drogi w obecnym śladzie. Pilnym zadaniem staje się przygotowanie ekspertyzy (badania foresightowe) dotyczącej możliwości i strategii rozwoju kluczowej infrastruktury województwa. W tym też pozyskania inwestorów zagranicznych. Dla przykładu inwestorów związanych z rozwojem hubu logistycznego na transkontynentalnej trasie Europa Zachodnia-Chiny.

## 5. Efektywność gospodarowania energią i eliminacja skutków smogu.

Niedostatecznie rozbudowana infrastruktura elektroenergetyczna, ciepłownicza i gazowa stanowią słaby punkt w samowystarczalności energetycznej regionu. Bardzo dobre warunki do wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych (duży potencjał wiatru na północy województwa, duże nasłonecznienie południowych regionów i dostępność biomasy) mogą stanowić samowystarczalną enklawę energetyczną. Istotnym czynnikiem ograniczającym rozwój technologii OZE i efektywności energetycznej, jest niedostateczna sieć przesyłowa oraz niedostateczne możliwości przyłączenia generatorów z OZE. Nowoczesne technologie w zakresie wytwarzania energii oraz jej efektywnego wykorzystania mogą stanowić elementy szkieletu miks energetycznego, gwarantującego ograniczenie emisji szkodliwych substancji do atmosfery. **Wprowadzanie nowoczesnego transportu niskoemisyjnego, opartego na pojazdach elektrycznych i hybrydowych (w tym transportu zbiorowego)** wymaga infrastruktury do ładowania i magazynowania energii. Województwo podlaskie wymaga zbudowania sieci stacji ładowania pojazdów niskoemisyjnych (elektrycznych, hybrydowych, na LPG, LNG i CNG, wodorowych i na sprężone powietrze), wykorzystujących potencjał OZE województwa i istniejącą oraz modernizowaną infrastrukturę energetyczną.

Niedostateczny stopień rozbudowy sieci gazowniczej województwa można byłoby uzupełnić o wyspowe instalacje LNG.

W ramach ograniczenia skutków smogu wymagane jest **zmniejszanie zużycia energii cieplnej i elektrycznej poprzez wprowadzanie efektywnych energetycznie technologii** (wysokosprawne urządzenia, systemy sterowania zarządzania energią w instalacjach, lokalna produkcja energii) wykorzystujących dodatkowo mechanizmy „smart city i smart region” w oparciu o komunikację 4G i 5G oraz urządzenia Internetu rzeczy. Wiedza i doświadczenie naukowe oraz potencjał firm z branży energetycznej są elementem kształtującym efektywne gospodarowanie energią w województwie podlaskim.

## 6. Poziom wykorzystania środków unijnych. Dotychczasowe kanały informacyjne są niewystarczające.

Nowe sposoby dotarcia z informacją o dostępnych dla przedsiębiorców programach unijnych:

- a. Widzimy potrzebę wzmocnienia działań informacyjnych na temat dostępnych form wsparcia dla przedsiębiorców. Proponujemy wspólne

działania informacyjne Urzędu Marszałkowskiego, uczelni wyższych, organizacji samorządu przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu.

b. W zakresie strategii widzimy, że w małym stopniu zostały uwzględnione potrzeby zwiększenia dostępności środków zwrotnych w ramach wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. Dotychczasowa podaż tych środków poprzez programy (fundusz poręczeniowy i pożyczkowy) jest niewystarczająca w stosunku do występującego popytu. Ta forma wsparcia jest konkurencyjna w stosunku do kredytów bankowych, których dostępność jest w dużym stopniu ograniczona dla małych oraz nowotworzonych przedsiębiorstw. Jako przedsiębiorcy widzimy konieczność zwiększenia podaży i uruchomienia nowych agencji zajmujących się podażą środków zwrotnych.

## 7. W zakresie potencjału zdrowotnego widzimy potrzebę zwiększenia nakładów na badania prewencyjne.

Jest to sposób na poprawę stanu zdrowia ogółu społeczeństwa. Obecny system opieki zdrowotnej kładzie główny nacisk na leczenie skutków, a w małym stopniu na działania prewencyjne. W ten sposób środki są lokowane na etapie leczenia, a mała ilość środków jest przeznaczona na prewencję. Uważamy, że bardziej efektywną metodą przy występującej niedostatecznej ilości środków finansowych na ochronę zdrowia, jest zwiększenie nakładów na prewencję. System prewencyjny jest bardziej efektywny ekonomicznie, gdy będzie miał charakter powszechny i obligatoryjny. Należy przeanalizować dostępność środków unijnych w tym obszarze, żeby zwiększyć intensywność profilaktyki i badań prewencyjnych. Warto byłoby monitorować istniejące programy badań prewencyjnych i przygotować kompleksową informację o nich. W dłuższej perspektywie działania te wpłyną pozytywnie na zmniejszenie absencji chorobowej pracowników.

## 8. W ostatnim okresie wystąpiły negatywne czynniki takie jak: niedostateczna podaż siły roboczej i niski stopień aktywności zawodowej kobiet i osób po ukończeniu 50 roku życia, które w dłuższym okresie będą spowalniały rozwój regionu.

W zakresie usług publicznych występuje niedobór placówek opieki nad dziećmi. Z tego powodu znaczna część zasobów ludzkich jest niedostępna na rynku pracy. Chodzi tutaj głównie o kobiety, które przejmują na siebie obowiązki opieki nad dziećmi. Jako przedsiębiorcy widzimy tutaj potrzebę stworzenia kompleksowych działań w zakresie zwiększenia ilości dostępnych miejsc w żłobkach i przedszkolach. Należałoby tutaj rozważyć zorganizowanie innych form opieki np. przyzakładowe żłobki i przedszkola lub stworzenia punktów czasowej opieki nad dziećmi (niemających statusu żłobka lub przedszkola). Widzimy tutaj potrzebę wypracowania odrębnego programu wsparcia młodych matek. Należy przeanalizować dostępność środków unijnych w tym obszarze. **Środki unijne należy w większym zakresie przekierować na zwiększenie aktywności zawodowej społeczeństwa.**

9. Na wsparcie w strategii zasługuje sektor informatyczny (produkcja oprogramowania), który w ostatnim czasie bardzo dynamicznie rozwija się w naszym regionie. Rosnący z roku na rok potencjał branży informatycznej powinien mieć odzwierciedlenie w strategii poprzez stworzenie programu rozwoju „Podlaskiej Doliny Krzemowej”. Przy przyjęciu tej strategii może dojść do synergii doliny krzemowej z rozwojem wielu branż, w tym rolnospożywczej, metalowej, usług medycznych. Dobrze rozwinięty sektor informatyczny może być idealnym wsparciem dla inteligentnych specjalizacji i wiodących branż regionu. Sektor informatyczny może stworzyć podwaliny pod realizację inicjatyw w kierunku Podlaskiego Przemysłu 4.0, albo w kierunku „Inteligentnego (Smart) Województwa Podlaskiego” opartego na Internecie Rzeczy.

## 10. Niskie PKB wytworzone w regionie.

Na terenie naszego województwa znajdują się przedsiębiorstwa importowe, zajmujące się importem surowców energetycznych. Działa spora liczba kolejowych terminali przeladunkowych, które przeladują surowce ze wschodu. W momencie przekroczenia unijnej granicy na terenie naszego województwa pobierane są podatki - clo, akcyza, które zasilają budżet państwa. Wkład firm importowych w zasilenie budżetu państwa jest znaczny. W systemie redystrybucji budżetu państwa część tych środków trafia ponownie do naszego regionu. Ze względu na peryferyjne położenie naszego regionu na styku Unii Europejskiej i WOG Białorusi, Rosji, Kazachstanu dochodzi do wprowadzenia importowanych towarów na obszar celný UE. W dużej części przypadków Białostocka Izba Celná jest beneficjentem tych środków podatkowych. Strategia powinna zawierać elementy wzmacniające tranzytowy przepływ towarów przez nasz kraj, co wzmocni gospodarstwo również nasz region. Strategia powinna określać zadania wspomagające przejście potoku towarów tranzytowych, które obecnie omijają Polskę, a przechodzą głównie przez Litwę, ale także w mniejszym stopniu przez Łotwę i Estonię. W perspektywie kilku kolejnych lat zwiększy się zdecydowanie potok towarów chińskich przechodzących tranzytem przez Polskę. Pobierane cla z towarów które będą trafiały na obszar UE właśnie na Podlasiu (towary ze wschodu, głównie z Chin) trafiłyby do budżetu województwa o ile to u nas towary te zostałyby odprawione. Im większy potok towarów tranzytem będzie wprowadzany na unijny obszar celný Polski, tym większe będą wpływy budżetowe.

## 11. Niski udział rolnictwa w tworzeniu PKB.

Przedsiębiorcy widzą możliwość wprowadzenia szybkich zmian w technologiach produkcji rolnej. Uważamy, iż tradycyjne formy charakteryzują się niską wydajnością, natomiast nowoczesne stosowane w Europie Zachodniej okazały się wydajniejsze i skuteczne w przeobrażeniu wsi w nowoczesne przedsiębiorstwa rolne. Potencjał rolnictwa jest ogromny, natomiast jego wykorzystanie tylko w produkcji mlecznej jest zadowalające. Główne wsparcie powinno pójść na intensyfikację upraw w oparciu o nowoczesne formy opracowane przy udziale podlaskich przedsiębiorców (konceptcja „Podlaskiej Doliny Rolniczej 4.0”) oraz wsparcie rolnictwa ekologicznego i informatyzacji w rolnictwie.





ROZMOWA Z BURMISTRZEM ŁAP

# Krzysztofem Gołaszewskim

**Bogdan Rogaski:** Jaką ma Pan receptę na rozwój Łap? Co będzie dla Pana priorytetem w tej kadencji?

**Krzysztof Gołaszewski:** Rozwój gminy, według mnie, mierzony jest poziomem zasobności jej mieszkańców oraz dostępnością do podstawowych dóbr. Gdyby była jedna, prosta i uniwersalna recepta na efektywny rozwój samorządów, to z pewnością każdy samorządowiec by ją realizował. Problem tkwi w tym, że każda gmina i jej mieszkańcy mają indywidualne potrzeby i specyfikę problemów z którymi się stykają. Łapy swego czasu były prężnym ośrodkiem przemysłowym, gdzie brakowało ludzi do pracy, a problem niżu demograficznego nie istniał. Dzisiaj sytuacja jest inna. Po wielu zakładach pracy zostały tylko budynki, a niestety wiele młodych osób opuściło Łapy za poszukiwaniem pracy. Jestem przekonany, że jak najszybciej należy przeciwdziałać tym zjawiskom.

W pierwszej kolejności, jako samorząd, musimy skupić się na działaniach, które umożliwią zwiększenie dochodów budżetu gminy. W związku z tym będę walczył o każde nowe miejsce pracy dla mieszkańców miasta i gminy Łapy. Dlaczego? Przede wszystkim dlatego, że to właśnie podatki osób pracujących w głównej mierze tworzą budżet gminy. Uważam, że moja gmina potrzebuje przedsiębiorców, którzy staną się fundamentem rozwoju.

Musimy także wykorzystać położenie Łap i ciągi komunikacyjne, czyli dwupasmową drogę do Białegostoku oraz kolej. Póki Łapy nie znajdą dużego inwestora czy inwestorów musimy zachęcać ludzi, aby osiedlali się w naszym

mieście, tu płacili podatki, póki co pracując w innych miastach. W związku z tym musimy zapewnić to, aby w Łapach ludzie mogli zaspokoić podstawowe potrzeby w zakresie edukacji, kultury, dobrych dróg oraz bazy rekreacyjnej. Musimy skupić się także na programach dla seniorów, gdyż Łapy są świetnym miejscem na spędzanie jesieni życia.

Mój priorytet w związku z tym jest jeden, który zawiera wszystko powyższe: musimy przywrócić Łapom dawną siłę.

**Jakie wyzwania czekają mieszkańców Łap?**

Największe wyzwanie dotyczy kapitału ludzkiego. Musimy zatrzymać odpływ pracodawców i pracowników z Łap. Kolejną kwestią jest ciągłe poszukiwanie środków zewnętrznych na rozwój gminy, a przede wszystkim na infrastrukturę drogową. Musimy mocniej inwestować w rozwój kapitału ludzkiego. Każda złotówka pozyskana dla Łap z funduszy europejskich i dotacji rządowych będzie na wagę złota.

**Jakie są Pana plany na najbliższy rok?**

W pierwszej kolejności muszę skupić się na dokończeniu rozpoczętych w poprzedniej kadencji inwestycji, czyli drugiej części podstrefy ekonomicznej, centrum przesiadkowego, budowa nowego domu kultury, przebudowa placu w centrum miasta. Obecnie pracujemy nad planem budowy dróg w naszej gminie. Musimy rozpoznać, których dróg w pierwszej kolejności oczekują mieszkańcy. Z drugiej strony konieczna jest optymalizacja kosztów realizacji inwestycji drogowych poprzez stworzenie gminnej

firmy, która mogłaby sama realizować tego typu przedsięwzięcia, aby nie popadać w nadmierne koszty, które dyktowane są przez firmy budowlane w okresie tzw. górkę inwestycyjnej.

### Jak Pan zamierza zbudować dobre relacje z przedsiębiorcami?

Jestem przekonany, że należy reaktywować Izbę Gospodarczą w Łapach. W drugiej kolejności mam świadomość, że potrzebne są cykliczne spotkania władz gminy z przedsiębiorcami, którzy powinni swą wiedzą i doświadczeniem wskazywać kierunki rozwoju gminy. Rozważam także powrót do Rady Przedsiębiorczości przy burmistrzu jako organu opiniodawczo-doradczego burmistrza. W stosunku do młodych przedsiębiorców albo osób, które chciałyby podjąć własną działalność gospodarczą łapski Inkubator przedsiębiorczości wyjdzie z ofertą szkoleń, warsztatów oraz konferencji, aby przedsiębiorcy mieli wiedzę na temat zmieniającego się prawa i skomplikowanych procedur administracyjnych. Oczywiście jestem otwarty na wszelkie propozycje ze strony przedsiębiorców, którzy zechcą być realną częścią naszej społeczności.

### Łapy posiadają kilka istotnych atutów: dobre położenie strategiczne, dostęp do kolei, utworzoną strefę ekonomiczną, bliskość aglomeracji białostockiej. Jak Pan zamierza wykorzystać atuty miasta?

W poprzednim pytaniu odniosłem się do tych kwestii. Po pierwsze musimy wykorzystać te superlatywy jako element przyciągający do Łap przedsiębiorców i mieszkańców już nie tylko z województwa podlaskiego. Musimy otwierać się mocno na Polskę i świat. Jako reprezentant Łap czuję się odpowiedzialny za losy naszej Małej Ojczyzny. Jestem już po serii spotkań z władzami województwa i powiatu. Jestem nimi mocno zbudowany.

W ogóle uważam, że samorządowcy wraz z przedsiębiorcami powinni rozpocząć poważne starania o stworzenie czegoś na wzór podlaskiej strefy przemysłowej, która sięgałaby od trasy S8 po Bielsk Podlaski z uwzględnieniem traktacji kolejowych i planów rządu na Via Baltica, Rail Baltica oraz Jedwabny Szlak. Łapy w tej konfiguracji stałyby się centralnym ośrodkiem tego obszaru przemysłowego. Taka oferta mogłaby przyciągać poważnych inwestorów ze świata. Oczywiście naszym ograniczeniem jest brak portu lotniczego, ale z drugiej strony mamy już szybkie połączenia drogowe i kolejowe z zachodem. W związku z tym pora wykorzystać nasze położenie. Chciałbym, aby Łapy zostały bramą na zachód dla wschodnich podmiotów i bramą na wschód dla podmiotów Europy Zachodniej. Łapy mogą odegrać w tym bardzo ważną rolę, możemy stać się sercem takiego okręgu przemysłowego.

### Czy szkoły zawodowe kształcą młodzież pod potrzeby przedsiębiorców? Co można byłoby w tym zakresie zmienić?

Szkoły średnie nie podlegają pod domenę gminy. Jednak jako burmistrz będę pobudzał współpracę firm ze szkołami poprzez premiowanie tych podmiotów, które realizują takie działania. Oprócz tego na poziomie szkoły podstawowej musimy położyć większy nacisk na kształcenie językowe oraz informatyczne. Nie mam złudzeń, że czasy w których się znajdujemy stają się erą tzw. homo informaticus. Jeszcze 30 lat temu nikt by nie uwierzył, że każdy będzie mógł nosić komputer we własnej kieszeni. A co przyniesie nam postęp na kolejne 30 lat? Uważam, że niebawem powstanie nowy problem, czyli wykluczenie technologiczne rozumiane jako brak kompetencji w zakresie informatyki i technologii. W związku z tym w Łapach już od poziomu przedszkola będziemy kształcić w tym zakresie jeszcze bardziej niż do tej pory. Nasza młodzież musi być gotowa na te zmiany.

### Czy Łapy mają szansę na pozyskanie kolejnych inwestorów?

Nasze miasto już cieszy się sporym zainteresowaniem inwestorów ze względu na lokalizację. Myślę, że będzie jeszcze lepiej, gdy zakończą się inwestycje w zakresie dróg i drugiej części podstrefy ekonomicznej. Jestem burmistrzem niecałe 100 dni, a już otrzymałem kilka konkretnych ofert inwestycyjnych od przedsiębiorców spoza naszego województwa. Ze względu na tajemnicę negocjacji nie będę na tą chwilę przedstawiał większych szczegółów. Mogę tylko powiedzieć, że jestem bardzo zbudowany ustaleniami z rozmów. Można nawet już mówić o kolejce chętnych do inwestowania w Łapach.

Z drugiej strony musimy cały czas pamiętać o wzmożeniu działań w zakresie budownictwa mieszkaniowego. Zrobię wszystko, aby mieszkańcom Łap żyło się lepiej, żeby młodzi przestali wyjeżdżać a w dalszej perspektywie ci, którzy musieli wyemigrować, wrócili. Będzie można to zrealizować dzięki lepiej płatnej pracy i przyjaznym warunkom życia, co jest dla mnie priorytetem.



**Musimy otwierać się mocno na Polskę i świat.  
Jako reprezentant Łap czuję się odpowiedzialny  
za losy naszej Małej Ojczyzny.**





Laureaci i wyróżnieni we wszystkich kategoriach Konkursu Technotalent 2018.



Ogłoszenie wyników w kategorii Technika:  
Jan Zadykowicz – Wiceprezes Izby Handlowo-Przemysłowej w Białymstoku.



Wyróżnienie w kategorii Technika:  
Ewelina Brzozowska – zwyciężczyni w kategorii Technika, Damian Orzechowski, Bartłomiej Ostrowski – wyróżnieni w kategorii Technika. Nagrodę wręczył przewodniczący Kapituły Technika Jan Zadykowicz – Wiceprezes IPH w Białymstoku oraz Adam Walicki – Prezes Fundacji Technotalenty.



Prrowadzący uroczystość: Dorota Sawicka - rzecznik prasowy Politechniki Białostockiej oraz Marcin Tomkiewicz – rzecznik prasowy Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku.



Gala Konkursu Technotalent 2018.



Adam Walicki – Prezes Fundacji Technotalenty.



Nowi Partnerzy Fundacji Technotalenty: Damian Tanajewski – Dyrektor Opery i Filharmonii Podlaskiej, dr Andrzej Małkowski – członek rady koordynacyjnej Porozumienie Akademickich Centrów Transferów Technologii (PACTT), Roman Huk - z-ca dyrektora do badań i rozwoju Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód w Suwałkach Sp. z o.o., Bożena Datzuk – Prezes TOBO Datzuk Spółka Jawna, Robert Mucha - Dyrektor Zarządzający Witraż Sp. z o.o. Sp. k., doc. dr Edward Hościłowicz - Rektor Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.



Violetta Dąbrowska – dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego UMWP, Robert Mucha – Witraż Sp. z o.o., Sp. k., Jan Zadykowicz – Wiceprezes Izby Handlowo-Przemysłowej w Białymstoku, dr hab. inż. arch. prof. nzw. Aleksander Asanowicz, dr hab. inż. arch. prof. nzw. Aleksander Asanowicz, - Dziekan Wydziału Architektury Politechniki Białostockiej.



Wykład prof. dr hab. Krzysztofa Kurka – dyrektora Narodowego Centrum Badań Jądrowych w Świerku.



Wykład prof. dr hab. Krzysztofa Kurka – dyrektora Narodowego Centrum Badań Jądrowych w Świerku.



Ewelina Brzozowska - zwyciężczyni w kategorii Technotalent PB 2018. Nagrodę wręczyli: prof. dr hab. Jarosław Perszko - Proroktor ds. Studentek Politechniki Białostockiej oraz Tomasz Stypułkowski - Prezes Instytutu Innowacji i Technologii PB Sp. z o.o. i Przewodniczący Kapituły Technotalent PB 2018.



Ilona Zaręba oraz Joanna Stelmaszewska – zwyciężczyni w Kategorii Technotalent UMB 2018. Nagrodę wręczyli prof. dr hab. Marcin Moniuszko - Proroktor ds. Nauki UMB oraz dr Andrzej Małkowski - Przewodniczący Kapituły Technotalent UMB 2018.



Jakub Kozłowski i Konrad Horczak – zwycięzcy w kategorii Najlepszy Projekt Uczniowski. Nagrodę wręczyli: Adam Walicki - Prezes Fundacji Technotalenty oraz Krzysztof Ryczko - Dyrektor Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Białymstoku.



Rafał Trzeczowski – zwycięzca w kategorii Inspiracja 2018. Nagrodę wręczył Przewodniczący Kapituły Inspiracja 2018 Maciej Aronowicz - Specjalista ds. PR w firmie Unicell Poland.



Jan Godlewski – zwycięzca w kategorii Wyzwanie Społeczne. Nagrodę wręczyli Tomasz Stypułkowski oraz Przewodniczący Kapituły dr Wojciech Tarasiuk - Dyrektor Regionu Bankowości Detalicznej PKO Banku Polskiego w Białymstoku.



Konrad Andrzejuk oraz Szczepan Milewski – zwycięzcy w kategorii Biznes. Nagrodę wręczyli: Jolanta Koszelew - Wiceprezes Fundacji Technotalenty, Przewodniczący Kapituły Krzysztof Ryczko - Dyrektor Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Białymstoku oraz Piotr Horba - Dyrektor Santander Bank Polska S.A.



Urszula Czyżewska - zwyciężczyni w kategorii Technotalent Uwb 2018. Nagrodę wręczyła przewodnicząca Kapituły Technotalent Uwb 2018 prof. dr hab. Urszula Gołaszewska-Kaczan - Wydział Ekonomii i Zarządzania Uwb.



Nagrodzeni tytułami Technotalent 5-lecia Konkursu Technotalent: Jan Godlewski, Ewelina Brzozowska oraz Krzysztof Dziemińczuk – Proton Entertainment.



# DESIGN JEST WSZYSTKIM A WSZYSTKO JEST DESIGNEM

**Z Janem Godlewskim, designerem, wykładowcą, zdobywcą Głównej Nagrody Konkursu Technotalent 2018 w kategorii Wyzwanie Społeczne rozmawia Adam Walicki, prezes Fundacji Technotalenty.**

**Adam Walicki: Jesteś uznanym designerem, ale również cenionym wykładowcą Wydziału Architektury Politechniki Białostockiej. Czy bardziej czujesz się designerem, który uczy? Czy bardziej wykładowcą, który projektuje?**

**Jan Godlewski:** Zdecydowanie bardziej czuję się projektantem, który uczy. Jest tak z dwóch powodów. Po pierwsze, zanim zacząłem uczyć projektowania przez 7 lat, zdobywałem doświadczenie pracując jako etatowy projektant w korporacji i prowadząc własne studio. Po drugie, głównie prowadzę zajęcia praktyczne, ćwiczenia polegające na indywidualnych pracach ze studentami. Taki rodzaj zajęć szczególnie wymaga od nauczyciela doświadczenia praktycznego, projektowego. Gdybym przede wszystkim nie był aktywnym projektantem, nie miałbym czym się dzielić ze studentami.

**Czy pamiętasz swój pierwszy designerski projekt? Co to było i kiedy powstało?**

Jeśli miałby to być przedmiot użytkowy to już pod koniec szkoły podstawowej zaprojektowałem i własnoręcznie wykonałem stołek. Był w pełni funkcjonalny, posiadał regulację wysokości siedziska, w całości wykonany z litego drewna sosnowego. Działał, ale nie wiem czy mogę powiedzieć, że był designerski.

**Dlaczego startujesz w konkursach designerskich? Nie musisz już tego robić, a mimo to startujesz. Które laury są dla Ciebie niezwykle cenne?**

Wszystkie są cenne. Konkursy dają możliwość weryfikacji, konkurencji, zdrowej rywalizacji, zdobycia środków na realizację prototypów. Dla mnie osobiście najcenniejsza jest motywacja. Zgłoszenia do konkursów zacząłem wysyłać będąc studentem Wzornictwa na Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Projekty studenckie i profesjonalne muszą zmieścić się w wyznaczonych rygorach merytorycznych, czasowych i formalnych. Konkursy zawsze były ucieczką trochę w innym kierunku, do miejsca gdzie można realizować dowolne koncepcje z każdej dziedziny. Konkursy są dla mnie niesłychanie motywujące. Kiedyś wysyłałem bardzo dużo zgłoszeń, obecnie czasu jest bardzo mało, ale dbam o to by każdego roku zrobić jeden lub dwa projekty z myślą o konkursie.

**Zajmujesz się projektowaniem mebli, ale też odzieży i przedmiotów użytkowych. Wielość Twoich doświadczeń to celowa droga do ... ? Do czego zmierzasz na swojej zawodowej drodze?**

Specjalizacja w wielu dziedzinach, a praca dla kilku branż jest skutkiem ciekawości i chęci uczenia się. Obecnie rynek pozwala na pracę w wąskich specjalizacjach, ale otwieram się na zlecenia z różnych branż. Uważam, że praca kreatywna dla jednej branży niesie ze sobą ryzyko popadnięcia w rutynę. Stawianie przed sobą nowych zadań zapewnia mi zdrową równowagę i świeże spojrzenie na to, co mnie otacza i co jest rynkowo potrzebne.

**Co jest kluczem do dobrego designu? Estetyka? Funkcjonalność? Moda? Gdzie w tym wszystkim jest miejsce dla wszechobecnej technologii?**

Trudno powiedzieć co jest kluczem do dobrego designu. Jest bardzo dużo czynników, które wpływają na końcowy kształt projektu i produktu. Nie chodzi tylko o estetykę i funkcję czy trendy. Istotną rolę odgrywają również m. in. ekonomia, logistyka, wpływ na środowisko. Powszechnie myślenie o wzornictwie jest takie, że to estetyka ma największe znaczenie. Nie do końca tak jest. Zależy co projektujemy. Podczas projektowania nadwozia samochodu estetyka (stylistyka) będzie miała dominujące znaczenie, ponieważ w tym segmencie emocje pełnią istotną rolę. Inaczej będzie z młotkiem, który też jest projektowany przez projektanta wzornictwa. W tym przypadku istotna będzie kwestia funkcji, wyważenie, wyprofilowany uchwyt. Design bez technologii nie ma racji bytu. Myślę, że dzisiaj technologia ma dominujące znaczenie w gospodarce. Rolą wzornictwa jest odpowiednie zapakowanie technologii, co czyni ją sprzedawalną.

**Internet pozwala każdemu być obywatelem świata? Czy jako młody projektant czujesz się projektantem świata? Jak widzisz swoje miejsce w świecie designu?**

Nie czuję się projektantem świata, bo nie mam takiego wpływu i zasięgu. Ale małymi krokami zmieniam swoje najbliższe otoczenie i taka rola mi odpowiada. Czuję się bardziej obywatelem własnego kraju, ale z internetu chętnie korzystam. Jest dla mnie źródłem wiedzy. Internet daje możliwość uczenia się i zdobywania kwalifikacji, które kiedyś nie były tak łatwo dostępne.

**Design jest sztuką XX wieku, powiedział Umberto Eco, a czym według Ciebie jest design w XXI wieku? W którym miejscu jest światowy, a w którym polski design? Jak w dobie internetu, migracji, przemian kulturowych należy odbierać pojęcie narodowy design?**

Design jest najsukcesowniejszym narzędziem marketingowym i tym z pewnością zostanie w XXI wieku. Można również zaobserwować kilka nowych trendów w projektowaniu, które mają szansę odegrać istotną rolę w obecnym stuleciu. Coraz częściej projektanci stają się wynalazcami. Tworzą nowe przyjazne technologie i biodegradowalne materiały. Myślę, że ten nurt będzie się rozwijał jako odpowiedź na wcześniejsze działania, design ma dużo na sumieniu. Wzornictwo jest zależne

od gospodarki, na którą wpływ ma społeczeństwo. Za kilkadziesiąt lat społeczeństwa będą wyglądały inaczej, więc design będzie działał na innych zasadach. Spodziewałbym się rozdrobnienia, decentralizacji, odenwania od monopolistycznych koncernów i powstania dużej ilości małych wytwórni, w których projektanci będą projektantami i producentami jednocześnie.

**O przyszłości designu na świecie jesteś spokojny a jaka jest kondycja polskiego designu?**

Polski design jest częścią światowego. Nie mamy się czego tutaj wstydzić. Projekty powstające w Polsce są na przyzwoitym poziomie choć niewystarczającym. Jak wspominałem wzornictwo jest zależne od gospodarki. Biorąc pod uwagę wojnę, pół wieku zaoferowania gospodarczego, a następnie częściową odbudowę przemysłu na początku lat 90-tych i tego co zostało, należy sądzić, że dogonimy światową czołówkę, ale potrzebujemy czasu. Nie mamy (jeszcze) „narodowy designu” w sensie wzornictwa, które poprzez swoje cechy wizualne, estetyczne i funkcjonalne byłoby związane z naszą tożsamością, ale ja „Narodowy” rozumiem jako NASZ. Mój, stąd skąd pochodzę. Jako naród mamy głębokie korzenie, bogatą historię i tradycję, jest czym się inspirować.

**W tym roku mija pół wieku od śmierci Waltera Gropiusa, jednego z twórców Bauhausu. Philippe Starck obchodzi swoje 70-lecie. Kim dla Ciebie są te osoby i ich dorobek? Inspiracja, czy jedynie echem historii? Jakie nazwiska światowego designu są dla Ciebie ważne?**

Bardzo lubię projekty Dietera Ramsa. Urzekają swoją naiwną wręcz prostotą. Inne bliskie mi nazwiska to Eams, Aalto, Kruszevska, Chomentowska. Wszyscy eksperymentowali z drewnem i sklejką, które są w spektrum mojego zainteresowania. Gropius i Starck to odległe od siebie światy. Bauhaus uczył pragmatyzmu. Niektóre projekty Starcka są natomiast „designerskie” w negatywnym tego słowa znaczeniu, drogie, niefunkcjonalne, wydumane.

**Zaprojektowałeś wiele produktów, które zdobyły laury na konkursach designerskich. Co się dzieje z projektem łóżeczka dziecięcego NUNO? Jaki jest los niezwykłego projektu krzesła dla osób starszych WSTAWACZ, które m.in. zdobyło główny laur w konkursie Technotalent 2018?**

Nuno był projektem typowo koncepcyjnym, ale posiada rozwiązania, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości. Pracuję obecnie nad detalami Wstawacza. Jeden z producentów mebli wyraził chęć wdrożenia. Moim zadaniem jest dopracowanie projektu i stworzenie na jego kanwie całej kolekcji mebli dla osób starszych.

**Jak wg Ciebie powinien wyglądać model współpracy „designer – producent”? Czy możesz przedstawić pięć zasad, które powinny być drogą do współpracy producenta z designerem.**

Streszcząc o dwóch cech, które muszą zaistnieć by taka współpraca mogła się odbyć. Po pierwsze świadomość. Wzornictwo może pomóc w zaprojektowaniu konkurencyjnych produktów przy jednoczesnym zwiększeniu marży, ale potrzebna jest świadomość tego co design może zrobić. Po drugie zaufanie. Zajmuję się też projektowaniem identyfikacji wizualnej i spotykam się z brakiem zaufania. Logotypy firm i marek często były projektowane przez samych prezesów i właścicieli. Kiedy po 5, 10, 20 latach znak wymaga zmiany lub odświeżenia brakuje zaufania, by oddać własne dzieło w ręce projektanta. Muszę tutaj zaznaczyć, że wielu producentów zmienia swoje myślenie i angażuje się bardziej niż jeszcze kilka lat temu. Zmiany rynku zmuszają firmy do poszukiwania nowych narzędzi tworzenia atrakcyjnej, konkurencyjnej i dochodowej oferty. Wzornictwo jest jednym z tych narzędzi.

**Design jest wszystkim a wszystko jest designem. Prawda czy fałsz? Jak oceniasz pogląd, że jak stykamy się ze światem to stykamy się z designem?**

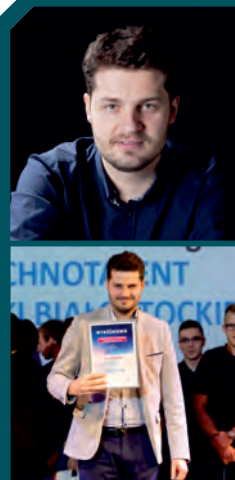
W pewnym sensie to prawda. W kontekście naszej ludzkiej działalności, wszystko co robimy lepiej lub gorzej projektujemy. Nasze życie to nieustanny design management. Mało tego, wszystko co nas otacza również zostało zaprojektowane, i jest to projekt genialny. Częsteczki, atomy, DNA i w końcu prawa fizyki tak doskonale działają, że trudno uwierzyć, że mogą być dziełem przypadku, a nie doskonałego projektanta.

**W medialnych opisach dorobku światowych designerów pojawiają się zdania, że twórca łączy coś z czymś ..., że designer buduje .... Jak będzie brzmiało takie zdanie o Janie Godlewskim za 10, 15 lat?**

Jeśli kiedyś, za parę lat usłyszę o sobie: „umiejętnie łączy formę i funkcję” lub „jego projekty przynoszą zyski producentowi i satysfakcję użytkownikowi” to byłyby to najlepsze komplementy!



Rozmawiał Adam Walicki  
Wiceprezes Fundacji Technotalenty



## Jan Godlewski

Absolwent Wzornictwa na Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie i Architektury Wnętrz na Politechnice Białostockiej. Nauczyciel akademicki, doktor sztuki, członek Stowarzyszenia Projektantów Form Przemysłowych. Uczestnik wielu warsztatów i międzynarodowych konkursów. Wyróżniany i nagradzany w konkursach projektowych, m. in.: Make Me, Young Design, Design By, Caiazza Memorial Challenge, Eco Make, Bombay Sapphire, Mazda Design, Technotalent. Wielokrotny stypendysta m.in. Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Uczestnik wielu wystaw, m.in. w Berlinie, Mediolanie, Trondheim. Jest założycielem studia projektowego GDL2 zajmującego się projektowaniem produktu, wnętrza i identyfikacji wizualnej.





# IV KONGRES LIDERÓW ZMIAN

## ZARZĄDZANIE I TECHNOLOGIA W GOSPODARCE 4.0 - KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI



Eksperti IV Kongresu Liderów Zmian



**JACEK  
SANTORSKI**  
DYREKTOR AKADEMII  
PSYCHOLOGII PRZYWÓDZTWA.

Druga dekada XXI w przynosi kolejne przyśpieszenia i przełom w modelach prowadzenia biznesu i paradygmatów prowadzenia firm. Nowe technologie wymagają nowego podejścia do relacji międzyludzkich, wzorców zarządzania i przywództwa.

Ruch ten dociera do Polski i różnicuje nasz rynek. Podczas gdy wiele firm utrzymuje biznesowe status quo (czyli się cufa), inne transformują się i poszukują nowych czynników przewagi strategicznej.

Należy do nich „just culture”, systemy mierników i standardów ujawniania, omawiania błędów i uczenia się z nich - oraz radical meritocracy - kultura otwartości, transparentności, odpowiedzialności w oparciu o autentyczne wartości. Wobec naszego „charakteru narodowego”, stereotypów nieufności, obwiniania i unikania odpowiedzialności - to droga pod prąd.

Opowiem o doświadczeniach firm, które ją podejmują i korzyściach jakie z tego czerpią.

psycholog społeczny i psycholog biznesu, były psychoterapeuta. Doradca przedsiębiorców, wykładowca i mentor. Od wielu lat nieprzerwanie popularyzuje psychologię w mediach, jest autorem 10 poczytnych książek. Założył z Dominiką Kulczyk firmę doradczą Values. Specjalizuje się w doradztwie dla top managerów i przedsiębiorców, znany jest z inspirujących wykładów dla kadry zarządzającej. Dyrektor programowy studiów podyplomowych Akademia Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej. W latach 1979 - 1999 założył i współprowadził ośrodek psychoterapii i treningu Laboratorium Psychoedukacji, a w latach 1990-2005 autorskie wydawnictwo Jacek Santorski & Co.



**PROF. ELŻBIETA  
MACZYŃSKA**  
PREZES POLSKIEGO  
TOWARZYSTWA EKONOMICZNEGO

Współczesną gospodarkę światową cechuje narastający dynamizm i przełomowy charakter przemian, kreowanych przede wszystkim przez rewolucję cyfrową. Świat doświadcza tzw. czwartej rewolucji przemysłowej (Rewolucja/Przemysł/Gospodarka 4.0). Symbole trzech pierwszych rewolucji to: maszynna parowa, elektryczność (żarówka) i komputer. Natomiast symbolem czwartej jest sztuczna inteligencja, robotyzacja stanowiąca połączenie świata fizycznego, cyfrowego i biologicznego. Dokonujące się w wyniku tego przemiany są tak głębokie i szybkie, iż trudno odmówić racji amerykańskiemu futurologowi Kevinowi Kelly'emu, który dochodzi do wniosku, że żyjemy w czasach „stawania się” i wszyscy stajemy się „nowicjuszami”. Wcześniej na rosnący dynamizm przemian zwracał uwagę Grzegorz W. Kołodko, m.in. w opublikowanej w 2008 r. książce pod symptomatycznym tytułem Wędrujący świat. Obecnie jednak owa wędrownica świata tak znacznie przyspiesza, że przekształca się niemal w galop, a przy tym galopujący świat „się chwije”. Jest to wynikiem globalnie naruszonej równowagi, czego przejawem są m.in. wysoce asymetryczne nierówności społeczne oraz narastające problemy demograficzne, przestrzenne i klimatyczne - w dodatku ze sobą synergicznie sprzężone. Dokonująca się w takich warunkach rewolucja cyfrowa sprawia, że rozwiązania instytucjonalne stosowane dotychczas w polityce społeczno-gospodarczej coraz częściej okazują się nieprzystające do wymogów nowych form działalności gospodarczej, czego spektakularnym przejawem jest m.in. postępująca uberyzacja (Uberworld). Wskazuje to zarazem na wyzwania, jakich doświadczają główni kreatorzy tej polityki, zarówno w wymiarze globalnym, jak i krajowym. Wyzwania te łączą się z koniecznością pogłębionych, kompleksowych analiz, społecznego dyskursu i refleksji, ukierunkowanych na optymalizowanie wykorzystywania potencjału rewolucji 4.0 oraz na przeciwdziałanie związanym z nią zagrożeniom.

profesor nauk ekonomicznych, związana ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie; organizatorka i kierownik prowadzonych w SGH Podyplomowych Studiów Wyceny Nieruchomości. Członek Rady Naukowej Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN oraz członek Prezydium Komitetu Prognoz "Polska 2000 Plus". Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Członek Narodowej Rady Rozwoju. Specjalistka z dziedziny ekonomii, w tym analizy ekonomicznej, finansów i wyceny przedsiębiorstw, systemów gospodarczych oraz strategii rozwoju społeczno-gospodarczego. Autorka około 300 publikacji z tego zakresu. Kreatorka modeli predykcji bankructwa.

SŁOWO ORGANIZATORA:

**Szanowni Państwo,**

Gospodarka 4.0 nie jest odległą perspektywą. Jesteśmy nią otoczeni, nawet jeśli nie potrafimy nazwać jej przejawów. Najczęściej wskazuje się na zmiany zachodzące w przemyśle, ale znajdziemy je również w ochronie zdrowia, handlu, administracji, usługach. Wszechobecna cyfryzacja dociera do wszystkich organizacji i zmienia sposób ich funkcjonowania. Poza zmianami technologicznymi wymaga ona nowych umiejętności oraz nowego podejścia do pracowników i kierowania nimi. O tym chcemy rozmawiać na Kongresie.

Do udziału w Kongresie i dyskusji o kompetencjach przyszłości, zarówno miękkich, jak i twardych, zaprosiliśmy ekspertów - przedstawicieli świata nauki, praktyki gospodarczej, administracji państwowej i samorządowej, instytucji otoczenia biznesu. Poprzez swoje wystąpienia oraz w toku eksperckiej dyskusji podzielą się oni z uczestnikami Kongresu swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie zarządzania zmianą, odpowiedzą na pytania, udzielą porad, ale przede wszystkim zainspirują do autorefleksji definiowania koniecznych zmian we własnym zakresie. Ważnym atutem Kongresu jest też możliwość nawiązania kontaktów i wymiany doświadczeń między uczestniczącymi w nim przedstawicielami różnych środowisk.

Zapraszamy do współpracy przy promocji i organizacji Kongresu. Liczymy, że dołączą Państwo do grona osób i instytucji aktywnie wspierających to wydarzenie.

**Do zobaczenia podczas obrad CZWARTEGO KONGRESU LIDERÓW ZMIAN!**



**ANATOLIUSZ  
KOPCZYK**  
- PROREKTOR WSFIZ, PRZEWODNICZĄCY  
RADY PROGRAMOWEJ KONGRESU

Dołącz do Liderów Zmian.  
[www.kongresliderowzmian.pl](http://www.kongresliderowzmian.pl)

Biurow Organizacyjne: +48 85 678 58 01 e-mail: [biuro.kongres@wsfiz.edu.pl](mailto:biuro.kongres@wsfiz.edu.pl)  
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, ul. Ciepła 40, 15-472 Białystok





## KLASTER OBRÓBKİ METALI REALIZUJE PROJEKT REGIONALNEGO CENTRUM KOMPETENCJI PRZEMYSŁU PRZYSZŁOŚCI

Klaster Obróbki Metali, we współpracy z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii, realizuje projekt opracowania modelowej koncepcji Regionalnego Centrum Kompetencji Przemysłu Przyszłości. Głównym celem projektu jest zwiększenie potencjału przedsiębiorstw w regionie poprzez wsparcie ich transformacji cyfrowej.

### Geneza projektu

- Unikatowość projektu polega na zaangażowaniu wielu podmiotów Klastra Obróbki Metali w przygotowanie branży metalowo-maszynowej na wyzwania Gospodarki 4.0 – mówi Sebastian Rynkiewicz, Prezes KOM. – Tym samym następuje wykorzystanie dotychczasowych efektów 12-letniej współpracy biznesu, nauki i samorządów w ramach klastra. Bez tych doświadczeń podjęcie wyzwania polegającego na stworzeniu modelowego rozwiązania RCKPP dla pozostałych województw w Polsce nie byłoby możliwe.

Regionalne Centra Kompetencji Przemysłu Przyszłości są kluczowymi elementami koncepcji usieciowanego ekosystemu biznesowego realizowanej przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii pod nazwą Platforma Przemysłu Przyszłości. Ma ona pełnić rolę integratora i przyspieszyć transformację polskiej gospodarki w kierunku Przemysłu 4.0., a efektem jej działań będzie wzrost zdolności polskiego przemysłu do sprostania globalnej konkurencji. Jak powiedział w jednym z wywiadów Andrzej Soldaty, twórca inicjatywy na rzecz polskiego Przemysłu 4.0., przedsiębiorca przestaje być graczem regionalnym z województwa podlaskiego, a staje się elementem globalnego budowania wartości oraz częścią ekosystemu. Dlatego na gospodarkę województwa podlaskiego należy spojrzeć przez pryzmat już istniejących w regionie przemysłowych sektorów wzrostowych, które posiadają wystarczająco duży potencjał do skutecznego wdrożenia założeń Przemysłu Przyszłości. Bez wątpienia branża metalowo-maszynowa, jako jedna z inteligentnych specjalizacji województwa podlaskiego, spełnia te kryteria.

Idea Regionalnego Centrum Kompetencji Przemysłu Przyszłości w województwie podlaskim została zainicjowana podpisaniem w lipcu 2018 roku listu intencyjnego „Region północno-wschodni wobec wyzwań Gospodarki 4.0”. W inicjatywę wzięli udział organizatorzy i partnerzy III Kongresu Liderów Zmian, w tym Samorząd Województwa Podlaskiego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Uniwersytet w Białymstoku, Politechnika Białostocka, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku, Resursa Podlaska, Klaster Obróbki Metali, Białostocki Park Naukowo-Technologiczny, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego.

Klaster Obróbki Metali, jako jeden z uczestników porozumienia, od prawie 12 lat skupia liderów branży metalowo-maszynowej w północno-wschodniej Polsce. O jakości współpracy w ramach klastra świadczy status Kluczonego Klastra Krajowego, przyznawany przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii oraz Srebrna Odznaka Doskonałości nadana przez European Secretariat for Cluster Analysis. Obecnie w inicjatywę działa ponad 100 podmiotów (20 partnerów strategicznych i 85 firm). Przedsiębiorstwa skupione w KOM zatrudniają przeszło 10 000 pracowników, eksportują swoje produkty i usługi do ponad 100 krajów na wszystkich kontynentach oraz dysponują nowoczesnym parkiem maszynowym. Proinnowacyjna i prorozwojowa polityka firm w połączeniu z potencjałem instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek badawczo-rozwojowych skupionych w KOM zaowocowała stworzeniem koncepcji projektu „Opracowanie koncepcji Regionalnego Centrum Kompetencji Przemysłu Przyszłości o strukturze rozproszonej opartej o klaster w modelu platformowym oraz testy funkcjonowania opracowanej koncepcji z wykorzystaniem istniejących zasobów w wybranym regionie”.

### Klaster Obróbki Metali jako koordynator RCKPP

Regionalne Centra Kompetencji Przemysłu Przyszłości mają pomagać w przeprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwach oferując wypracowane instrumenty wsparcia. Centra będą oparte o już istniejącą infrastrukturę i dopasowane do potrzeb lokalnego rynku w zakresie transformacji cyfrowej. Do głównych zadań ośrodka należeć będzie transfer wiedzy i nowoczesnych rozwiązań technologicznych z obszaru automatyzacji, robotyzacji,

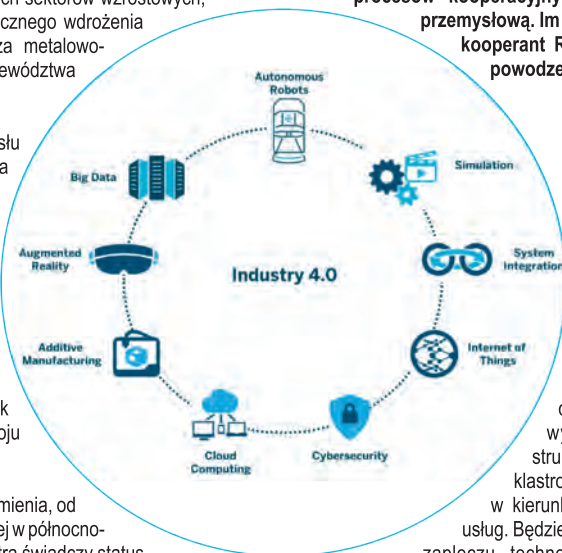
sztucznej inteligencji, wypracowanie modeli biznesowych, szkolenia dla przedsiębiorców z obszaru zarządzania zmianą, demonstracje rozwiązań pozwalających na zwiększanie konkurencyjności, dostarczanie kompetencji doradczych, budowanie sieci wsparcia, koordynacja hubów cyfrowej innowacji, dostosowywanie rynku pracy, działania pilotażowe, testy i eksperymenty itp.



- W modelowym kształcie Regionalne Centrum Kompetencji Przemysłu Przyszłości będzie akumulować zasoby kompetencyjne podmiotów sektora, a następnie, dzięki synergii pozyskanych zasobów, wiedzy i technologii od kooperantów, będzie mogło oferować wyspecjalizowane produkty i usługi dla zainteresowanych rozwojem podmiotów w regionie – mówi dr Mariusz Citkowski z Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, Przewodniczący Rady KOM. – Prawdziwe wyzwanie polega na tym jak dużo realnego kapitału społecznego uda się wygenerować wobec procesów kooperacyjnych i oczekiwań związanych z kolejną rewolucją przemysłową. Im więcej podmiotów z różnych sfer zaangażuje się jako kooperant Regionalnego Centrum, tym większa będzie szansa powodzenia projektu.

### Model Platformowy Regionalnego Centrum Kompetencji Przemysłu Przyszłości

Projekt będzie realizowany w oparciu o już rozwinięte w ekosystemie klastra kompetencje, narzędzia, struktury i sieci kontaktów jako integralna część koncepcji Inteligentna Superfabryka 4.0 w systemie rozproszonym, zawierając w sobie zarówno elementy demonstracyjne, przygotowania rynku, ukierunkowania firm i pracowników oraz opracowanie i wdrożenie dedykowanych rozwiązań. Celem projektu jest wykorzystanie potencjału KOM i sformalizowanie strukturalne ośrodka stymulującego rozwój przedsiębiorstw klastrowych, i w dalszej perspektywie także poza klastrowych, w kierunku Przemysłu 4.0 oraz oferującego szerokie spektrum usług. Będzie on bazował na posiadanym w ramach ekosystemu KOM zaplecze technologiczne przy założeniu działań inwestycyjnych koniecznych do przygotowania całości instalacji demonstracyjnej oraz nakładów koniecznych do skonfigurowania testowej wersji instalacji. W oparciu o koncepcję demonstracyjną zostanie opracowany i pilotażowo przetestowany pakiet usług oraz programów szkoleniowych w ramach Akademii Klastra. Kolejnym elementem będzie przygotowanie programu staży rotacyjnych oraz programów dla studentów i uczniów szkół średnich. Cała koncepcja ma bazować na stworzeniu pilotażowego profilu „Inżyniera 4.0 – narzędzia pracy i jego firmy”. Zaplanowane są również badania, które pomogą określić poziom bazy i kierunki rozwoju, które zostaną zrealizowane przez multidyscyplinarny zespół z doświadczeniem badawczym. Ich elementem będą wywiady pogłębione z przedsiębiorcami z regionu. W ramach projektu powstanie Przewodnik RCKPP (manual book), w którym zostaną zawarte wytyczne, również w oparciu o zagraniczne dobre praktyki partnerów europejskich. Finalnym efektem prac będzie opracowanie Modelu Platformowego w formie założeń dla zorganizowania i funkcjonowania RCKPP o strukturze rozproszonej. Planowane jest także jego pilotażowe wdrożenie, które uwzględni m.in. kluczowe działania, zasoby, partnerów, segmentację klientów, relacje z klientami, źródła przychodów i strukturę kosztów.



KLASTER  
OBRÓBKİ METALI



KRAJOWY  
KLASTER  
KOMPETENCYJNY





# MEDIACJA W SPRAWACH GOSPODARCZYCH JAKO SZANSA I KORZYŚĆ DLA PRZEDSIĘBIORCÓW



dr Radosław Galicki **Dyrektor PCAM**

Radosław Galicki: doktor nauk prawnych, specjalista z zakresu prawa pracy, prawa związków zawodowych, dialogu społecznego, prawa oświatowego. Adiunkt w Wydziale Nauk Społecznych i Humanistycznych Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Nauczyciel aktywny zawodowo. Miłośnik dobrej kawy i dobrej książki.

**M**ediacja jako jedna z form polubownego rozwiązywania sporów (*Alternative Dispute Resolution, ADR*) ma swoją regulację zarówno na szczeblu prawa unijnego, jak i w krajowym polskim systemie prawa. Tym samym mediacja stała się jedną z możliwych dróg dojścia do porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, obok formalnej drogi sądowej bądź administracyjnej. W demokratycznym państwie prawnym, jakim jest w myśl art. 2 Konstytucji Rzeczypospolita Polska, porozumienie takie nabiera doniosłości prawnej, zyskuje atrybut wykonaności.

Jeśli mowa o ramach prawnych uregulowania mediacji, to najistotniejsze znaczenie mają przepisy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz. Urz. UE, L 136/3 z 24.05.2008 r.), a także przepisy ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego (tj. Dz. U. z 2018 r., poz. 1360).

Dyrektywa podaje legalną - prawną - definicję *per se* mediacji oraz mediatora. Mediacja zatem oznacza zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, bez względu na jego nazwę lub określenie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania ich sporu, korzystając z pomocy mediatora. Postępowanie takie może zostać zainicjowane przez strony albo może je zaproponować lub zarządzić sąd lub nakazać prawo państwa członkowskiego. Mediator zaś jest to osoba trzecia, do której zwrócono się o to, aby przeprowadziła mediację w sposób skuteczny, bezstronny i kompetentny, bez względu na jej nazwę lub zawód wykonywany w danym państwie członkowskim oraz sposób jej wyznaczenia lub formę, w której zwrócono się do niej o przeprowadzenie mediacji.

Właściwe przepisy KPC natomiast stanowią, że mediatorem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych. Wprawdzie nie może być nim sędzia, ale nie dotyczy to sędziów w stanie spoczynku, którzy mogą mediuować. Organizacje pozarządowe w zakresie swoich zadań statutowych oraz uczelnie mogą prowadzić listy mediatorów oraz tworzyć ośrodki mediacyjne. Informację o listach mediatorów oraz ośrodkach mediacyjnych przekazuje się prezesowi sądu okręgowego. Prezes sądu okręgowego z kolei sam w drodze decyzji dokonuje wpisu na listę stałych mediatorów przy sądzie okręgowym.

„W świetle przepisów kodeksu postępowania cywilnego (zwłaszcza art. 183<sup>1</sup> § 2), na podstawie kryterium podmiotu inicjującego postępowanie mediacyjne, można dokonać podziału mediacji na: 1) mediację z inicjatyw sądu; 2) mediację kontraktową (umowną); 3) mediację na wniosek strony (lub inaczej mediację wnioskową albo kontraktową na skutek wniosku strony)”<sup>1</sup>.

Mając na uwadze, że mediacja może być przeprowadzona na różnych jej polach, jak np. w sprawach karnych, sprawach rodzinnych, nieletnich i innych, z zainteresowaniem należy wskazać na niebagatelną rolę mediacji w sprawach gospodarczych.

Ustawa z dnia 24 maja 1989 r. o rozpoznawaniu przez sądy spraw gospodarczych (tj. Dz. U. z 2016 r., poz. 723) wskazuje na ogólną definicję sprawy gospodarczej. Zgodnie z jej brzmieniem sprawami gospodarczymi są sprawy ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Rozpoznawanie spraw gospodarczych powierza się sądom rejonowym i sądom okręgowym, w których tworzy się odrębne jednostki organizacyjne (sądy gospodarcze).

Ustawa ponadto podaje zamknięty katalog spraw zaliczanych do spraw gospodarczych. Przykładowo będą to sprawy ze stosunku spółki oraz dotyczące roszczeń z tytułu odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną na rzecz spółki, o których mowa w art. 291-300 i art. 479-490 ustawy z dnia 15 września 2000 r. - Kodeks spółek handlowych (tj. Dz. U. z 2017 r., poz. 1577), sprawy przeciwko przedsiębiorcom o zaniechanie naruszania środowiska i przywrócenie do stanu poprzedniego lub o naprawienie szkody z tym związanej oraz o zakazanie albo ograniczenie działalności zagrażającej środowisku, czy też sprawy z zakresu prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego.

Mediacje w sprawach gospodarczych, między przedsiębiorcami, ciągle są zbyt mało wykorzystywane i prowadzone, choć ich praktyczną rolę trudno przecenić. Wydaje się, że właśnie wśród profesjonalnych uczestników obrotu gospodarczego powinny mediacje stanowić atrakcyjny instrument dochodzenia do porozumienia w sporach, zawierania ugód, rozwiązywania konfliktów - z pominięciem sformalizowanej procedury postępowania sądowego. Wymaga to jednak ustawicznej edukacji i propagowania idei mediacji (ADR). Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku w tym celu powołała Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji, działające ze środków unijnych.

Z danych statystycznych Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że w postępowaniu sądowym w sprawach gospodarczych liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183<sup>8</sup> § 1 KPC) z liczby 140 w 2006 roku wzrosła do liczby 3.542 spraw w 2017 roku. W roku 2006 liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183<sup>13</sup> § 2 KPC) wynosiła 71, natomiast już w 2017 roku - 968 protokołów z postępowania mediacyjnego. Odnotowano również, że sprawy, w których zatwierdzono ugody i umorzono postępowanie (art. 183<sup>14</sup> § 1 i 2 KPC) w 2006 roku stanowiły 28 takich przypadków, zaś już w 2017 roku było 530 takich ugód. Płynnie stąd wniosek w sądowych postępowaniach w sprawach gospodarczych mediacja się przyjęła, jednak można przypuszczać, że procent spraw zakończonych ugodą nadal nie jest znaczny w porównaniu do ilości takich spraw w sądach.

Ministerstwo Sprawiedliwości<sup>2</sup> wskazuje również na niski poziom przeprowadzanych mediacji w sprawach gospodarczych w postępowaniu pozasądowym. Z danych wynika, że jest to liczba kilkunastu bądź kilkudziesięciu przypadków w skali kraju. Wydaje się jednak, iż sami przedsiębiorcy często nie chcą zgłaszać wypracowanej przed mediatorem ugody do zatwierdzenia przez sąd i nadania jej klauzuli wykonaności.

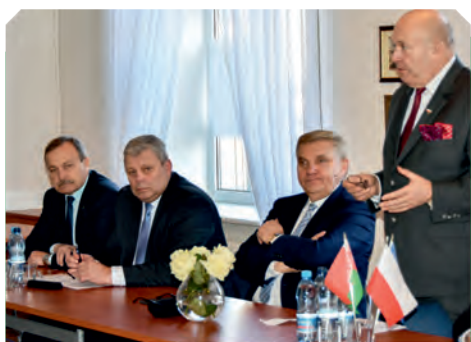
Warto jednak przekonać się do mediacji w sporze gospodarczym. Niewątpliwie mediacja jest szybszą i tańszą procedurą od sprawy wytoczonej przed sądem, choć wymaga aktywnego zaangażowania i chęci rozwiązania konfliktu po stronie samych przedsiębiorców. „Innymi słowy, podczas procesu sądowego rozumianego *sensu stricto* strony działają na podstawie podejścia „win/lose” - „wygrywam/przegrywam”, mediacja natomiast wymaga zmiany tego podejścia na „win/win” - „wygrywam/wygrywasz”<sup>3</sup>. Brak przegranych pozwala zaś dotychczas skonfliktowanym przedsiębiorcom łatwiej wrócić do normalnych relacji zawodowych i gospodarczych, jaki istniały między nimi przed powstaniem sporu.

<sup>1</sup>A. Kalisz, A. Zienkiewicz, Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu, Warszawa 2014, s. 66.

<sup>2</sup>Zob. Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej, Departament Strategii i Funduszy Europejskich, Ministerstwo Sprawiedliwości, Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych, sądy rejonowe i okręgowe w latach 2006-2017 oraz I półrocze 2018 r., Warszawa 2018.

<sup>3</sup>A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *iw.*, s. 134.





## WIZYTA PRZEDSIĘBIORCÓW I WŁADZ GRODNA W BIAŁYMSTOKU

W dniach 25-26.02.2019 roku IPH w Białymstoku gościła delegację przedsiębiorców z Grodzieńskiego Oddziału Białoruskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, której przewodniczył Mieczysław Goj – Przewodniczący Grodzieńskiego Miejskiego Komitetu Wykonawczego oraz Mieczysław Kostyuk – Generalny Dyrektor Grodzieńskiej Izby Przemysłowo – Handlowej.

W misji uczestniczyło ponad dwudziestu przedstawicieli białoruskich firm z takich sektorów gospodarki jak: wyposażenie lokali gastronomicznych, meblarstwo, architektura wnętrz, przemysł spirytusowy, spożywczy, odzieżowy, metalowy, maszyny rolnicze, części samochodowe i budownictwo. Program misji gospodarczej obejmował między innymi spotkania bilateralne z podlaskimi przedsiębiorcami oraz wizyty studyjne w: Zakładzie Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych w Białymstoku, Genes - Zakładzie Wytwarzania Gumy Eugeniusz Mieczkowski w Sokółce oraz w Metal-Fach Sp. z o.o. w Sokółce.

W dniu 26.02.2019 roku odbyło się spotkanie delegacji z władzami województwa oraz miasta Białegostoku: Bohdanem Paszkowskim – Wojewodą Podlaskim, Tomasz Szewelukiem - Dyrektorem Gabinetu Marszałka Województwa Podlaskiego oraz Tadeuszem Truskolaskim – Prezydentem Białegostoku. Wizyta pozwoliła na dalsze zacieśnienie kontaktów politycznych przedstawicieli władz obu sąsiednich regionów. Sukcesem misji było nawiązanie nowych i wzmocnienie dotychczasowych kontaktów gospodarczych podlaskich i grodzieńskich przedsiębiorców.



# DLACZEGO KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY JEST WAŻNA?



Kultura organizacyjna firmy nie jest zjawiskiem nowym w świecie biznesu, ale w Polsce nie zawsze jest dobrze rozpoznana. Stoi to w opozycji do światowej tendencji wzrostu jej znaczenia. Peter Drucker, określa znaczenie kultury organizacyjnej wprost mówiąc: „Kultura zjada strategię na śniadanie”.

## Rozumienie kultury organizacyjnej firmy

Każda organizacja generująca zysk posługuje się modelem i strukturą biznesową. Biznes w luźnym skojarzeniu to głównie: pęd, strategia, plany sprzedaży. Kluczowa jest też konkurencja. Wiele firm konkuruje ze sobą cenami, produktem, jakością obsługi, a doświadczenie wskazuje, że to kultura organizacji, jest największym wyróżnikiem i motorem napędowym firmy. Świat biznesu globalnie i niezależnie od formatu zaczął doceniać ten rodzaj zarządzania. Szefowie i pracownicy zauważyli, że dla dobrego działania firmy najistotniejsze stały się m.in.: sposób komunikacji na wszystkich szczeblach, pokazywanie się na zewnątrz, sposób komunikowania się z klientem, szacunek do potrzeb i wiele innych.

Podjmując próbę zdefiniowania kultury organizacyjnej można zatonać w różnorodności. Aby ją ukonstytuować i zacząć budować, trzeba śmiało powiedzieć, że kultura organizacyjna firmy to zbiór takich cech, reguł postępowania, na które godzimy się lub ich nie akceptujemy. Przedsiębiorca wie, co w jego firmie jest dopuszczalne, a czego nie zaakceptuje.

## Lider w kulturze organizacyjnej firmy

Budowę kultury organizacyjnej rozpoczyna lider. On jest „duchem” który przynosi wartości, zasady, ustawia kierunki. Żadna genialna strategia nie zafunkcjonuje, jeżeli lider nie wniesie takiej części działania firmy, z którą ludzie będą mogli się identyfikować. Świadomy lider stworzy dobrze funkcjonującą kulturę firmy, która jest uznawana przez zespół za istotną. Dlaczego to ważne? Przynależność jest jednym z większych motywatorów ludzi. Ludzie, czując, że należą do czegoś większego niż oni sami, są bardziej zaangażowani.

Przy budowaniu kultury lider musi wyposażyć się w umiejętności analityczne, które pomogą przyglądać się lukom: kompetencyjnym czy zarządczym i reagować, uzupełniać je tak, aby kultura miała ciągłość. Niezbędne jest też zejście „niżej” i rozmowa z ludźmi. Według badań aż 91% pracowników otrzymujących informację zwrotną przynajmniej raz w tygodniu odczuwa docenienie i satysfakcję, odczucie to spada do 83% kiedy informacja zwrotna jest przekazana co dwa tygodnie<sup>1</sup>. Liderzy w Polsce muszą zdawać sobie sprawę, że wzrasta znaczenie kultury organizacyjnej, bo to również rozwiązanie wielu problemów np.: sposób na niekontrolowany odpływ pracownika.

## Kultura organizacyjna studium przypadku

Pomysł na biznes w Polsce często przybiera schemat: pomysł - sprzedaż - sukces. Wiele początkujących biznesów, nie zakłada budowania kultury organizacyjnej. W małych zespołach, ta kultura powstaje niejako sama i wynika z charakteru i kultury osobistej ludzi pracujących ze sobą. Kiedy firma rozrasta się, jej struktura zaczyna się transformować. Sukces przynosi nowe wyzwania. Warto przyrzeć się temu głębiej. U podstaw założenia biznesu X nie było przemyślanej roli kultury organizacyjnej. Kiedy biznes się rozwinął okazało się, że spory już zespół pracowników nie ma jasnego know - how współpracy, wyznaczonych norm panujących w firmie. Pojawiają się konflikty, nerwowość i w rezultacie, biznes przestaje przynosić zysk.



## Lechosław Chalecki

Trener biznesu, certyfikowany coach i mówca motywacyjny. Doświadczony przedsiębiorca, od 2006 roku prowadzi Szkołę Inspiracji, w której szkoli firmy, managerów, biznes jak stawać się lepszym.

Już u podstawy założenia biznesu każdy przedsiębiorca powinien sobie zadać pytania programujące jego działanie: jaką kulturę chce budować? O co się oprzeć? W związku z tym jakich pracowników będzie poszukiwać? Jak będzie przekazywać i pielęgnować wartości? Jak egzekwować i rozmawiać? Jest to ważne, bo wraz ze wzrostem biznesu, pojawiają się kolejne osoby i nowe, inne fundamenty ich kultury. Jeżeli przedsiębiorca nie będzie umiał przedstawić nowym osobom kultury organizacyjnej jego firmy już przy zatrudnieniu, jakie ma szanse na dobre współdziałanie? W każdej firmie, niezależnie od etapu rozwoju kultura stanowi środowisko naturalne, w którym ludzie, marka mogą się rozwinąć.

## Lojalność poprzez kulturę organizacyjną

Pole zarządzania ludźmi i ich potencjałem jest coraz trudniejsze. Firmy mierzą się z migracjami, wymieszaniem kultur, postępem technologicznym. Ludzie z różnych miejsc, krajów, pracujący na różnych zasadach muszą niejako „czuć” dane miejsce pracy, współtworzyć całość. Dobrze zorganizowana kultura firmy wpływa na ich samopoczucie. Tam, gdzie pracownicy czują się dobrze, tam chcą wracać. Podobnie jest z klientem, są lojalni kiedy poczują wartość. Zatem oprócz całego zaplecza materialnego, które w zasadzie może dostarczyć każda firma, to, co robią wielkie marki, to „wiąza” tym, co proponują, jak prowadzą dialog, jak traktują pracowników, bo kultura organizacyjna jest tym wymiarem biznesu, którego nie da się podrobić. Pracownicy mając dobre skojarzenia ze swoją firmą nie wypowiedzą się o niej źle na zewnątrz i nie pozwolą, aby ktokolwiek to robił. Tam gdzie nie ma kultury, a ludzie pracują tylko dla wynagrodzenia zawsze będzie wynoszona negatywna ocena i niezadowolone.

## Wartości w organizacji firmy

Kultura organizacyjna firmy to struktura oparta o wartości. Samo słowo wartość sugeruje, że mówimy o rzeczach pozytywnych. Jakie znaczenie ma wartość w budowaniu firmy? Analiza krótkiej struktury to pokaże. Budując pomysł na biznes zazwyczaj stawia się pytanie „co”? Każdy przedsiębiorca wie co chce robić w firmie, ale często nie wie co jest wartością, o którą chce to oprzeć. Kiedy plan nie wychodzi, ujawnia się brak tej wartości i pojawiają się niewartościowe emocje: frustracja, złość. Kolejne pytanie to: „jak”? To pytanie, jest sposobem mocno biznesowym. W budowaniu kultury organizacyjnej firmy ważne jest ewoluowanie „jak”. Jeżeli lider przywiąże się do sposobu działania i uzna go za jedyny, to wcześniej czy później zacznie się rozmiąć z rynkiem. Realizacja potrzeb i oczekiwania pracowników ewoluują. Firma wprowadza nowe produkty, stawia nowe cele, ale stosuje stare narzędzie. Bez ustalonej kultury zmiany w firmie lider nie poprowadzi zespołu. Kolejne pytanie: po co? W tym pytaniu kryje się kultura organizacji. Wszystkie odpowiedzi np.: bo chcemy budować wiarygodną firmę, bo chcemy zmieniać rynek są podszyte wartością. Ignorowanie wartości jest ignorowaniem potrzeb, czyli ignorowaniem klienta i pracownika, a w rezultacie swojej firmy, a nie szukanie odpowiedzi na podstawowe pytania, jest sygnałem, że w firmie brakuje struktury kultury organizacyjnej.

<sup>1</sup>Raport z ogólnopolskiego badania doceniania 2018





# ZARZĄDZANIE I TECHNOLOGIA W GOSPODARCE 4.0 – KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

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

ORGANIZATOR



WSPÓŁORGANIZATORZY



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNER MERYTORYCZNY



PATRONAT NAUKOWY







# 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)

