

PODLASKI

www.iph.bialystok.pl · www.podlaskiecam.pl

MANAGER

IPH

DWUMIESIĘCZNIK INFORMACYJNY
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 211
LISTOPAD – GRUDZIEŃ 2022

Agnieszka Durlik

Dyrektor Generalny Sądu Arbitrażowego
przy Krajowej Izbie Gospodarczej

**Arbitraż dla przedsiębiorcy.
Spór rozstrzygnięty efektywnie,
profesjonalnie i ze znajomością
rynku lokalnego**

**Turystyka –
sektor
z potencjałem**

Wywiad z Andrzejem Gutem-Mostowym, sekretarzem stanu
w Ministerstwie Sportu i Turystyki, pełnomocnikiem
Prezesa Rady Ministrów ds. promocji polskiej marki

Skuteczne zarządzanie kluczem do sukcesu

Dariusz Budrowski, Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przesiębiorczości



*W ten szczególny świąteczny i noworoczny czas,
życzymy Państwu wielu refleksji
i nastrojowych chwil podczas rodzinnych spotkań,
optymizmu w podejmowanych działaniach
oraz wiary w sukcesy w nadchodzącym 2023 roku.
Wszystkim członkom, przedsiębiorcom i sympatykom przedsiębiorczości
Rada oraz pracownicy Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku*

IPH

IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W BIAŁYMSTOKU





WITOLD KARCZEWSKI

PREZES IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ
W BIAŁYMSTOKU

Koniec roku to zawsze czas podsumowań i refleksji mijających miesięcy. Ocena bilansowa aktywów, analiza dynamiki i jego struktury pozwolą na dokonanie oceny kondycji finansowej naszych firm. Jaki był kończący się już rok 2022? Wielu z nas z pewnością jest daleka od optymizmu. Rekordowa inflacja napędzana przez największy kryzys energetyczny od lat 70., powoduje finansowe kłopoty dla milionów ludzi. Jest to cena, jaką światowa gospodarka płaci za wojnę Rosji na Ukrainie. Do tego dwucyfrowa inflacja, nie stanowią dobrego klimatu do prowadzenia biznesu, a tym bardziej do rozwoju przedsiębiorczości. Nowy 2023 rok niewątpliwie będzie rokiem trudnym, gdzie rząd i decydenci będą musieli poczynić wysiłki ku obniżeniu inflacji przy jednoczesnej ochronie gospodarstw domowych i przedsiębiorstw przy pomocy ukierunkowanych wydatków. W warunkach wysokiej niepewności nie możemy też spodziewać się wzrostu gospodarczego. Problemy na rynku energii, słabszy wzrost gospodarczy u naszych partnerów, może niekorzystnie wpłynąć na produkcję i handel. Dodatkowo, presja w kierunku transformacji energetycznej to stojące wyzwania przed nami. Wierzę, że mimo trudności, będziemy w stanie wejść w nowy rok z wiarą i optymizmem.

Przedsiębiorcy nie działają w próżni. W swojej codziennej działalności współpracujemy z szeregiem przedstawicieli różnych szczebli, w tym administracją rządową, samorządem, uczelniami, przedstawicielami nauki, organizacji okołobiznesowych oraz wszystkimi, którym na sercu leży rozwój naszego regionu. Nasze działania mają na celu podniesienie rangi i znaczenia przedsiębiorcy, gdyż to oni w głównej mierze decydują jak dalekimi będziemy się rozwijać. Dziękuję w tym miejscu wszystkim przedsiębiorcom za pomoc jaką okazują potrzebującym, osobom z niepełnosprawnościami, ubogim. Przedsiębiorcy aktywnie uczestniczą zarówno w życiu gospodarczym, biznesowym, jak również na niwie społecznej wśród obywateli naszego regionu. Potrafią się dzielić z innymi, tym co mają, dając tym samym świadectwo tego co w życiu jest ważne. Przykładem takiej pomocy jest pomoc niesiona Ukrainie.

Korzystając z okazji, chciałbym złożyć Państwu życzenia wesołych, zdrowych i rodzinnych Świąt Bożego Narodzenia oraz zadowolenia i sukcesów z podjętych wyzwań. Niech Nowy, 2023 rok będzie spokojny i obdarzy nas radością i pomyślnością!

W TYM NUMERZE

PODLASKI MANAGER

Arbitraż dla przedsiębiorcy.
Spór rozstrzygnięty efektywnie, profesjonalnie
i ze znajomością rynku lokalnego 4

NAUKA I BIZNES

Turystyka – sektor z potencjałem. Rozmowa Adama
Walickiego z Andrzejem Gutem-Mostowym, sekretarzem
stanu w Ministerstwie Sportu i Turystyki 8

WSPARCIE BIZNESU

Jak zabezpieczyć firmę rodzinną na pokolenia? Nowy
projekt ustawy o fundacji rodzinnej 10
Kompetencje przyszłości w gospodarce 4.0 12
Skuteczne zarządzanie kluczem do sukcesu 14
Perspektywy rozwoju współpracy bolsko-bułgarskiej 16

PRAWO I FINANSE

Ubezpieczenie to nie sukcesja,
a testament czasem może zaszkodzić 19

KULTURA I BIZNES

Zabytki – ruiny zapomniane, czy rewitalizowane? 20

ZDROWIE

10 zasad zdrowego odchudzania... ŻYCIA
Porady Pani Dietetyk mgr Elżbiety Horba 24
EKO AKADEMIA. Cykliczne bezpłatne badania
na giełdzie przy Andersa 26

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

Dwumiesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny

Joanna Morawska

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





fot. piotrsadowski.eu

Arbitraż dla przedsiębiorcy

Spór rozstrzygnięty efektywnie, profesjonalnie
i ze znajomością rynku lokalnego

PODLASKI MANAGER

Arbitraż, jako forma rozstrzygnięcia sporów, nie cieszy się w Polsce zbyt dużą popularnością. Rozstrzygany jest w nim niewielki odsetek wszystkich sporów. Dlaczego tak jest?

Agnieszka Durlik, Dyrektor Generalna SA KIG (AD): Myślę, że wynika to głównie z obawy przed nieznanym. Arbitraż postrzegany jest

jako wyjątkowa forma rozstrzygnięcia sporów, przez co jej wybranie i wdrożenie odpowiedniego zapisu do umowy pomiędzy przedsiębiorcami odbiega od standardu, a szkoda, bo jest to forma bardzo często lepiej się sprawdzająca w biznesie niż postępowanie przed sądami powszechnymi.

Do jakich więc spraw stworzony jest arbitraż?

AD: Do spraw gospodarczych, które wymagają bieżącej oraz praktycznej wiedzy na temat prowadzenia biznesu i wnikliwego wglądu w sprawę. Można powiedzieć, że arbitraż jest skrojony na miarę przedsiębiorców. Będzie miał zastosowanie tam, gdzie mamy do czynienia zarówno z specjalistyczną wiedzą prawniczą, jak chociażby przy sporach w branży IT, jak również z rynkowym doświadczeniem przy umowach najmu, czy w modelowym już przykładzie sporów „idealnych” arbitrażowo czyli w sporach budowlanych, gdzie często mamy sprawy zawarte w kilkunastu tomach akt, z opiniami biegłych, zeznaniami świadków i aby rozstrzygnąć je jak najlepiej i w rozsądnym terminie, potrzebna jest sprawna organizacyjnie instytucja i kompetentni arbitrzy.

Czy sądom powszechnym tego brakuje?

AD: Mam wielki szacunek dla sędziów, ale sędzia nie jest omnibusem. Z resztą nie można tego od niego wymagać. Zajmuje się różnymi sprawami, nie tylko w ramach swojego wydziału, ale często w trakcie kariery zmienia specjalizacje. Poza tym, o czym ciągle dowiadujemy się z mediów, istotne są braki kadrowe w wymiarze sprawiedliwości. A w naszym sądzie trzy osoby, i to posiadające doświadczenie i wiedzę w danej dziedzinie, mogą zająć się taką sprawą naprawdę uważnie. W arbitrażu jest możliwe, by sprawę rozstrzygał taki właśnie specjalista np. z zakresu umów FIDIC na roboty budowlane. I by mógł na nią poświęcić dużo uwagi w stosunkowo krótkim czasie.

Czyli arbitraż jest profesjonalny, szybki i... drogi. Czy może wysokie koszty w arbitrażu to też mit?

AD: To jest prawda i nie prawda jednocześnie. Opłata arbitrażowa uzależniona jest od wartości sporu/roszczenia, faktycznie bywa ona wyższa od wpisu

w sądzie powszechnym, ale bywa też i niższa, co w zestawieniu z czasem – a czas to pieniądz – jakiego arbitrzy potrzebują na wydanie rozstrzygnięcia daje nam dodatkowe argumenty przemawiające za zastosowaniem zapisu na sąd polubowny. Warto podkreślić, że powód składając pozew do naszego sądu, dokładnie wie, jakich kosztów się spodziewać. Co ważne w przypadku wygranej, sąd zwróci stronom poniesione koszty, w tym koszty zastępstwa procesowego, w rozsądnej wysokości i przede wszystkim nastąpi to w określonym, przewidywalnym terminie. Dość powiedzieć, że średni czas trwania sprawy w naszym sądzie w 2021 r. to 183 dni, tj. trochę ponad pół roku! I na tym kończy się postępowanie przed SA KIG, nie mamy w naszych procesach, znanych z sądów powszechnych, niepewności i przewlekłości postępowania związanych z odwoływaniem się od orzeczenia, gdyż nasz regulamin nie przewiduje apelacji.

Nie ma odwołania, ale można jednak złożyć skargę na orzeczenie arbitrażowe właśnie do sądu powszechnego. Czy to nie powoduje spowalniania tej arbitrażowej torpedy?

AD: Trochę na pewno spowalnia, ale to spowolnienie nie jest, a przynajmniej nie powinno być znaczące, gdyż sąd powszechny nie rozpatruje sprawy od początku, nie analizuje postępowania dowodowego ani merytorycznej trafności orzeczenia. Sąd powszechny może uchylić orzeczenie sądu arbitrażowego wyjątkowo, jedynie gdy narusza ono podstawowe zasady porządku prawnego.

W przypadku nasze instytucji tzw. „uchył” zdarza się bardzo rzadko, dotyczy on 1% wydanych wyroków. Wydaje się także, że złożenie skargi na wyrok arbitrażowy jest istotnym uprawnieniem stron do skorzystania z kontroli sądów powszechnych nad arbitrażem, które paradoksalnie jest źródłem siły arbitrażu, a nie jego słabości. SA KIG ma przeszło 72 lata tradycji, mamy

bogate orzecznictwo i doświadczenie, ale przecież inne sądy mogą być konstruowane ad hoc. Mogą się zdarzać przypadki, w których ta kontrola jest konieczna. Sam wyrok arbitrażowy ma przecież, po stwierdzeniu wykonalności, taką samą moc, jak orzeczenie sądu powszechnego. Nadaje się także do egzekucji przez komornika i to nie tylko w Polsce, ale na całym świecie. I to jest niezwykła i chyba najważniejsza przewaga sądu arbitrażowego nad powszechnym.

Ogólnoświatowa moc wyroków sądów arbitrażowych ma z pewnością duże znaczenie dla międzynarodowych podmiotów gospodarczych, jednakże jak wynika z Państwa statystyk, ponad 80% sporów prowadzona jest między podmiotami krajowymi. Czy arbitraż nie onieśmiela lokalnych przedsiębiorców?

AD: Robimy wiele, żeby nie tylko nie onieśmielać, ale i zachęcać polskich przedsiębiorców do arbitrażu. Pomagają nam w tym tworzone przy SAKIG Regionalne Komitety Arbitrażowe, które znają potrzeby lokalnych środowisk przedsiębiorców i docierają z ofertą sądu do szerszej grupy odbiorców. Angażują środowiska lokalne w polubowną formę rozstrzygania sporów oraz pełnią funkcję doradczą szczególnie w procesie nominacji zastępczych, wyłączeń i odwołań arbitrow. To Komitety Regionalne, znając lokalny rynek i jego potrzeby, tworzą propozycje lokalnych listy arbitrow rekomendowanych oraz promują arbitraż na rynku lokalnym.

Jak duża jest ta sieć lokalnych orędowników arbitrażu?

AD: Podpisaliśmy dotychczas 3 porozumienia i pracujemy nad kolejnymi. Celem naszego sądu jest propagowanie wiedzy o tej formie rozwiązywania sporów. Wydaje nam się, że tylko tyle i aż tyle wystarczy. Arbitraż poznany w działaniu, sam się obroni.

Rozmawiała Joanna Morawska



Turystyka

Sektor z potencjałem



Z Panem
Andrzejem Gutem-Mostowym,
sekretarzem stanu w Ministerstwie
Sportu i Turystyki, pełnomocnikiem
Prezesa Rady Ministrów ds. promocji
polskiej marki rozmawia Adam Walicki,
prezes Instytutu Kronenberga

Adam Walicki – Panie Ministrze, mija kolejny trudny rok w polskiej turystyce. Jaki to był rok dla przedsiębiorstw turystycznych a jaki dla polskiego turysty? Z czego przedsiębiorcy z branży turystycznej powinni być zadowoleni a czego zabrakło?

Andrzej Gut – Mostowy – Badania zlecane przez Ministerstwo Sportu i Turystyki potwierdzają, że tegoroczny letni sezon turystyczny był udany. Oczywiście w pewnej mierze branży turystycznej pomogło pogodne i ciepłe lato. W turystyce krajowej pogoda jest bardzo istotnym prognostykiem zysków z turystyki, szczególnie w kontekście cen energii. Z badań prowadzonych w sezonie letnim 2022 r. na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki wynika, że mieszkańcy Polski w wieku 15 i więcej lat wybierając się w lipcu i sierpniu na wyjazdy krajowe z co najmniej jednym noclegiem, spędzili poza domem średnio 5,7 noclegów. Dla wyjazdów średnia długość pobytu wyniosła 8,5 noclegu (przy czym wyjazdy sierpniowe były przeciętnie dłuższe od lipcowych), a dla wyjazdów krótkookresowych 2,2 noclegu. Wśród wakacyjnych wyjazdów dominowały te o charakterze turystyczno-wypoczynkowym (63%). Kolejnym ważnym celem były odwiedziny u krewnych, znajomych (30%) realizowane znacznie częściej podczas podróży krótkookresowych.

A.W. – Jakie trendy i zjawiska można zauważyć w zachowaniach turystów i osób korzystających z oferty wypoczynkowej? Co zdaniem Pana

Ministra wyróżnia turystów przybywających do Polski z innych krajów?

A.G.M. – Sposób organizacji wyjazdów krajowych, zarówno długookresowych, jak i krótkookresowych, był podobny – 93% z nich to wyjazdy organizowane samodzielnie, z pomocy biur podróży korzystali nieliczni i raczej planujący dłuższą podróż. Podobnie wyglądał wybór środków transportu: Polacy preferowali samochód osobowy (ok. 80%) niezależnie od długości trwania podróży. Wyjeżdżając na krótko Polacy najczęściej zatrzymywali się w mieszkaniach odwiedzanych bliskich (ponad połowa badanych), natomiast w przypadku wyjazdów długookresowych tylko niewiele częściej wybierane było mieszkanie rodziny, znajomych (27%), niż kwatera prywatna, agroturystyczna (23%) lub zakwaterowanie w hotelach, motelach i pensjonatach (24%). Z badań zrealizowanych w lecie 2022 r. i dotyczących przyjazdów do Polski wynika, że przeciętne wydatki turystów poniesione na terenie Polski kształtowały się na poziomie 504 USD na osobę i 63 USD na jeden dzień pobytu. Zdecydowanie najwięcej wydawali rezydenci krajów zamorskich – 1395 USD na osobę. Spośród krajów UE w czołówce pod względem wydatków znaleźli się Skandynawowie (586 USD), a także Francuzi, Włosi, Holendrzy i Brytyjczycy (404-505 USD). Z kolei najmniejsze kwoty wydatków zadeklarowali nasi południowi sąsiedzi – Czesi i Słowacy (221 i 230 USD). Na podsumowanie całego roku musimy

jeszcze poczekać. Przed nami początek sezonu zimowego.

A.W. – Pandemia, inflacja, kryzys gospodarczy to nie jedyne problemy polskiej branży turystycznej. Czy odpływ klientów i zmiana ich zachowań względem oferty turystycznej to są zjawiska trwałe, czy przejściowe? Na jakie trudności muszą być przygotowani właściciele hoteli i restauracji w najbliższych latach?

A.G.M. – Te wymienione zjawiska są globalne i dotyczą każdego przedsiębiorcy działającego w sferze usług hotelarskich. Jednak każdy biznes ma swoje indywidualne uwarunkowania. Występują te same utrudnienia, niemniej, sposoby na ich złagodzenie są różne. Mniejsze zainteresowanie gości hotelowych noclegami w hotelach wynika, m.in. z mniejszej siły nabywczej konsumentów.

Aktualna sytuacja na rynku usług hotelarskich to nie jest tylko zjawisko polskie, ale światowe, i jest wynikiem horyzontalnym oraz wynika z globalizacji procesów gospodarczych w ostatnich latach.

Nie przewiduję kolejnych, narastających trudności w biznesie hotelarskim. Jestem dobrej myśli, co dalszych perspektyw branży hotelarskiej.

A.W. – Branża turystyczna wschodniej Polski silnie odczuwa kryzysy za wschodnią granicą. Jakie są efekty dotychczasowej pomocy dla branży hotelarskiej dotkniętych kryzysem migracyjnym i wojną w Ukrainie? Jakie programy wsparcia są już przygotowywane i jakie będą główne kryteria otrzymania wsparcia przez podmiot z branży turystycznej?

A.G.M. – Działania podejmowane w okresie dwóch kryzysów: pandemii oraz wybuchu wojny w Ukrainie miały – i nadal mają – na celu zarówno wsparcie podaży jak i odbudowę popytu. Z drugiej strony, na to zmęczenie epidemią nałożył się wybuch wojny w Ukrainie na początku tego roku, który wyhamował odbudowę turystyki – szczególnie przyjazdowej oraz

w województwach przygranicznych. O ile pandemia oddziaływała całościowo na ruch turystyczny na całym świecie, to wojna w Ukrainie – państwie sąsiadującym z Polską, naruszyła poczucie bezpieczeństwa turystów, którzy planowali do nas przyjechać. Długofalowo, można zaryzykować stwierdzenie, że głównym poszkodowanym obu kryzysów jest turystyka przyjazdowa – nawet mimo komunikatów, że Polska jako członek Sojuszu oraz Unii Europejskiej jest krajem bezpiecznym. Ucierpieć może turystyka przyjazdowa do całej Unii – dla przeciętnego turysty z USA czy Azji, wojna toczy się w Europie. Ministerstwo Sportu i Turystyki uczestniczyło w przygotowywaniu tzw. Tarczy dla Pogranicza. Ponadto, utworzony w 2020 r. Turystyczny Fundusz Pomocowy, został pierwszy raz uruchomiony – w marcu 2022 r. – po wybuchu działań wojennych w Ukrainie. Z Funduszu wypłacono około 175 tys. złotych na rzecz podróży, których imprezy turystyczne w Ukrainie się nie odbyły.

A.W. – W polskim hotelarstwie dostrzegamy dwa zjawiska. Hotele o najwyższej kategorii hotele sieciowe trzymają swój poziom, doskonałą ofertę, podnoszą jakość usług. Jednocześnie obiekty mniejsze niejednokrotnie ratują swoją rentowność obniżając standardy, zmniejszając kadrę, czy też „korygując” menu. Jakie inne zjawiska wymagają obserwacji, monitoringu a w konsekwencji zmiany?

A.G.M. – Trudno podzielić mi Pana pogląd o drastycznej różnicy pomiędzy standardem w hotelach najwyższych kategorii sieciowych i niesieciowych. Minimalne wymagania co do wyposażenia i zakresu świadczonych usług dla hoteli, np. kategorii ***** (pięć gwiazdek) zarówno sieciowych, jak i niesieciowych, są takie same. Tak, jak już wspomniałem przedsiębiorcy mają swoje indywidualne uwarunkowania i prowadzą swój biznes w oparciu o swoje pomysły i modele biznesowe.

Niewątpliwie monitoringu wymaga całe otoczenie prawne, zarówno

krajowe, jak i unijne, gdyż zmiany prawa mają istotne znaczenia dla biznesu i mogą albo być sprzyjające temu biznesowi albo stawiać kolejne wyzwania i konieczność szybkiego reagowania.

A.W. – Aktualna, trudna sytuacja gospodarcza podmiotów z branży turystycznej to nie tylko groźba likwidacji lub zawieszenia działalności. To także problem odchodzenia z zawodu wykwalifikowanych kadr do innych sektorów. Jakimi metodami przedsiębiorca z branży turystycznej może zatrzymać swoich pracowników? Czy jedynym sposobem jest dywersyfikacja dotychczasowej działalności?

A.G.M. – Zmieniający się rynek pracy oraz ryzyka likwidacji lub okresowego zawieszenia działalności w branży turystycznej spowodowane różnymi czynnikami sprawia, że wielu pracowników szuka nowych pracodawców oraz dróg zawodowych. Jedną z metod zachowania pracownika przez przedsiębiorcę jest udostępnienie możliwości rozwoju i kształcenia się zatrudnionych. Formalne uznanie kompetencji i zdobywanie kwalifikacji poza systemem edukacji daje Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK). ZSK to odpowiedź na zmiany zachodzące w gospodarce oraz na rynku pracy. Włączone kwalifikacje rynkowe z sektora turystyki, zawierają zestawy konkretnych efektów uczenia się, umiejętności i kompetencji społecznych, które mogą zostać wykorzystane w rozwoju ścieżki zawodowej i zapobiec w utracie wykwalifikowanych kadr. Aktualnie Zintegrowany System Kwalifikacji posiada 17 włączonych kwalifikacji rynkowych z branży turystycznej. Ważna jest także budowa prestiżu zawodów turystycznych. Monitorujemy ten problem i pozostajemy w kontakcie z organizacjami branżowymi. Staramy się także wspierać działania podtrzymujące pozytywne trendy w tym zakresie w ramach naszego konkursu dotacyjnego. W 2022 r. dofinansowaliśmy choćby bardzo dobrze ocenioną konferencję Odbudowa prestiżu pracy w sektorze hotelarskim poprzez współdziałanie IGHP z placówkami

szkolnictwa branżowego (średniego). Moim zdaniem tylko wspólne, wieloaspektowe działania mają szansę zatrzymać negatywne trendy.

A.W. – Mimo kryzysu wielu zwłaszcza młodych ludzi widzi swoją szansę w założeniu biznesu turystycznego: agencji eventowej, agroturystyki, firmy przewodnickiej. Czy Ministerstwo Sportu i Turystyki monitoruje te inicjatywy i w jakim stopniu im pomaga?

A.G.M. – Raz jeszcze powtórzę: młodzi polscy przedsiębiorcy są kreatywni i potrafią adaptować się do zmian w otoczeniu biznesu. Każdy biznes to osobna historia, oparta o indywidualne pomysły i modele działania. Państwo ma być regulatorem i dawać równe szanse wszystkim, a to naturalnie będzie promować tych naj: najbardziej innowacyjnych, najbardziej pracowitych, najbardziej skutecznych w ramach tych samych reguł dla wszystkich. Monitorujemy całe otoczenie prawne, zarówno krajowe, jak i unijne, gdyż zmiany prawa mają istotne znaczenia dla biznesu i mogą być sprzyjające, albo stawiać kolejne wyzwania.

A.W. – Światowe trendy wskazują na coraz większe zainteresowanie turystów obszarami cennymi przyrodniczo, parkami narodowymi i krajobrazowymi. Użytkowanie gospodarcze tych obszarów to niejednokrotnie pole konfliktów między inwestorami, samorządami i instytucjami ochrony przyrody. Co może łagodzić powstające napięcia?

A.G.M. – To prawda, podczas pandemii COVID-19 i tuż po pandemii obszary cenne przyrodniczo cieszyły się ogromną popularnością wśród turystów. Bardzo trudno jest wyważyć interes ochrony przyrody oraz wybrać takie sposoby użytkowania, które pozwolą nam zachować walory przyrodnicze na odpowiednim poziomie. Tutaj z pomocą przychodzi nam koncepcja turystyki zrównoważonej, która kładzie nacisk na zrównoważony rozwój turystyki zarówno w kontekście ochrony walorów przyrodniczych, ale także bierze pod uwagę kontekst społeczny i ekonomiczny lokalnej ludności.

Jeśli włączymy ludność miejscową w proces podejmowania decyzji oraz kreowania polityki turystycznej na szczeblu lokalnym możemy niejednokrotnie zażegnać wiele konfliktów lokalnych. Takie działania zdecydowanie łagodzą możliwość powstawania przyszłych sporów. Natomiast jeśli zarządcy obszarów cennych przyrodniczo, czyli chociażby parków narodowych, mają swój udział w zyskach z turystyki, np. poprzez biletowanie wejścia do parku, mogą oni pozyskiwać fundusze na rzecz ochrony przyrody. Z punktu widzenia turystyki będzie to tworzenie szlaków turystycznych. A to właśnie szlaki turystyczne powodują, że ruch turystyczny odbywa się w sposób zaplanowany, regulowany i jest bardziej przyjazny dla środowiska przyrodniczego.

A.W. – W tym roku obchodzimy 50-tą rocznicę uchwalenia Konwencji paryskiej o ochronie światowego dziedzictwa kulturalnego i przyrodniczego oraz uchwalenia Listy Światowego Dziedzictwa Ludzkości UNESCO. Jaki jest koncepcja na utrzymanie i rozwój najbardziej znanego na świecie polskiego obiektu przyrodniczego jakim jest Puszcza Białowieńska. Co trzeba zrobić, aby turyści mogli spokojnie odwiedzać to unikatowe miejsce?

A.G.M. – Tutaj przeszkodą w odbudowie ruchu turystycznego sprzed pandemii oraz sprzed sytuacji kryzysu migracyjnego na naszej wschodniej granicy może być sytuacja geopolityczna naszego kraju znajdująca bezpośrednio przeniesienie na warstwę ekonomiczną branży turystycznej. Prognozy z okresu poprzedzającego wybuch konfliktu, wskazywały że 2022 rok będzie jednym z pierwszych w procesie odbudowy branży turystycznej, z tym że perspektywa czasowa osiągnięcia poziomów z 2019 r. zakładała okres 2-3 lat. W branży turystycznej do odrobienia strat z okresu pandemii COVID-19 w dużej mierze przyczynił się projekt Polski Bon Turystyczny, który pozwolił na zatrzymanie środków w kraju przeznaczanych przez rodzimych

turystów na wypoczynek oraz uaktywnił turystycznie część osób, których nie było stać do tej pory na wypoczynek. Analizy ekonomiczne i przede wszystkim głos branży wskazują na jego znaczenie i jednoznacznie pozytywne efekty.

Jak już wspominałem powyżej tegoroczny letni sezon turystyczny był bardzo dobry dla branży turystycznej. Według badań zleconych przez Ministerstwo Sportu i Turystyki wiemy, że sezon wakacyjny 2022 r. był bardzo dobry dla turystyki krajowej, a poziom wyjazdów turystycznych wrócił do stanu sprzed pandemii. Niestety nieco słabiej przedstawia się turystyka przyjazdowa, o czym już wspominałem, podobnie jak o przyczynach tego stanu. Remedium na wzrost kosztów wyjazdów podróży mieszkańców Polski okazały się: skracanie czasu pobytu, co przełożyło się na wzrost udziału wyjazdów krótkookresowych przy nieco mniejszym udziale wyjazdów długookresowych.

Ministerstwo Sportu i Turystyki, aby wspierać region Puszczy Białowiejskiej w 2022 r. dofinansowało zadanie pod nazwą Poprawa dostępności turystycznej Regionu Puszczy Białowiejskiej realizowane przez Lokalną Organizację Turystyczną Regionu Puszczy Białowiejskiej. Odbiorcami zadania publicznego są turyści oraz mieszkańcy tego regionu, w tym osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby starsze. Pośrednimi odbiorcami będą podmioty branży turystycznej. Ważnym elementem zadania jest przygotowanie rzetelnej, przejrzystej i przydatnej informacji turystycznej przeznaczonej dla osób z niepełnosprawnościami. Koszt wsparcia to 95 tys. zł.

Umiejętne korzystanie z tego obszaru to kwestia wyważenia proporcji i sumiennej pracy samorządów, Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej i podmiotów branżowych. Jestem pewien, że właściwy balans zostanie znaleziony – zgodnie ze strategią rozwoju turystycznego województwa podlaskiego. Mówię o tym z przekonaniem, bo miałem okazję wieloaspektowo dyskutować te zagadnienia podczas obchodów Światowego Dnia Turystyki, które w tym

roku odbyły się na ziemi podlaskiej, w Supraślu i Białymstoku.

A.W. – Nikogo nie trzeba przekonywać, że turystyka wymaga dobrych i efektywnych działań promocyjnych. Każdego miesiąca produkowane są miliony folderów i przewodników. Strony internetowe i media społecznościowe uczestniczą w informowaniu potencjalnych klientów. Jak dziś w dobie cyfryzacji i nowych instrumentów marketingowych funkcjonuje polskie przedsiębiorstwo turystyczne?

A.G.M. – Z naszych doświadczeń możemy jedynie opowiedzieć jak funkcjonuje promocja na poziomie centralnym, czyli z punktu widzenia Polskiej Organizacji Turystycznej. Działalność statutowa POT wpisuje się w funkcję koordynacji polityki gospodarczej kraju w zadanie związane ze wsparciem i promocją turystyki. Realizowane jest poprzez 3 obszary: promowanie turystyki na rynku krajowym, promowanie atrakcyjności turystycznej Polski za granicą oraz utrzymanie i rozwój Polskiego Systemu Informacji Turystycznej. W ramach działania „Promowanie turystyki na rynku krajowym” realizowane były kampanie promujące wypoczynek w Polsce oraz działania związane z podnoszeniem jakości produktów turystycznych. Uzupełnieniem działań promocyjnych była współpraca i komunikacja z interesariuszami sektora turystyki, prowadzenie badań oraz dystrybucja wiedzy gromadzonej przez POT i przetwarzanej na

potrzeby informacyjne różnych grup odbiorców.

Celem działań realizowanych na rynku krajowym w 2022 r. było pobudzenie popytu poprzez zwiększenie zainteresowania wyjazdami w kraju wśród mieszkańców Polski oraz wydłużenie sezonu turystycznego, w oparciu o turystkę indywidualną i grupową (zarówno typową turystykę – segment leisure, jak i segment MICE). Na rynku krajowym ważnym odbiorcą działań promocyjnych były rodziny z dziećmi, dla których głównym celem wyjazdów jest wypoczynek połączony ze spokojnymi aktywnościami i zwiedzaniem, a także nauczyciele oraz dzieci i młodzież szkolna. Kierowane do nich działania miały na celu kreowanie wśród przyszłych konsumentów mody na podróżowanie po Polsce. Oprócz promocji, działania na rynku krajowym miały na celu również wspieranie polskiej branży turystycznej: touroperatorów sprzedających polską ofertę turystyczną, w tym organizatorów z branży MICE, gestorów bazy noclegowej, gastronomicznej, transportowej oraz atrakcji turystycznych i okołoturystycznych. Dobór kanałów i narzędzi komunikacji na rynku krajowym był realizowany w oparciu o profilowaną segmentację turystów krajowych. Obecnie działalność marketingowa w internecie to chleb powszedni wszystkich przedsiębiorców niezależnie od branży. W mojej ocenie przedsiębiorcy turystyczni są w awangardzie wykorzystywania social mediów i innych narzędzi internetowych. Corocznie w ramach konkursu dotacyjnego Ministerstwa

Sportu i Turystyki formułujemy priorytety dedykowane innowacyjności w turystyce i wspieramy finansowo programy szkoleniowe kierowane do szeroko rozumianej branży turystycznej – ostatnio z naciskiem na aspekt cyfrowy.

A.W. – W naszej rozmowie o kondycji polskiego sektora turystycznego nie można pominąć promocji Polski w innych krajach. Jak przebiega promocja polskiej oferty turystycznej zagranicą?

A.G.M. – Promowanie atrakcyjności turystycznej Polski zagranicą jest realizowane w szeroko rozumianym segmencie turystyki wypoczynkowej oraz przemysłu spotkań (MICE). Punktem wyjścia do projektowania działań promocyjnych jest wiedza o trendach i zjawiskach zachodzących na międzynarodowym rynku usług turystycznych. Dlatego niezbędnym elementem w procesie budowania koncepcji działań promocyjnych są badania i analizy, które dostarczyły tej wiedzy. Celem działań POT jest poprawa pozycji konkurencyjnej Polski na międzynarodowym rynku turystycznym. Na rynkach zagranicznych jest ona realizowana poprzez: tworzenie i utrwalanie wizerunku Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie, bezpiecznego i przyjaznego, z bogatym dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym, a równocześnie nowoczesnego, którego gospodarka oparta jest na wiedzy oraz promowanie produktów turystycznych Polski odpowiadających zainteresowaniom konsumentów na poszczególnych rynkach.

Andrzej Gut-Mostowy – sekretarz stanu, pełnomocnik Prezesa Rady Ministrów ds. promocji polskiej marki. Pochodzi z jednej z najstarszych i najliczniejszych rodzin na Podhalu, która od końca XIX wieku zajmuje się turystyką. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na kierunkach gospodarka turystyczna (studia magisterskie) i gospodarka regionalna (studia doktoranckie). Poseł na Sejm RP: 2005–2007, 2007–2011, 2011–2015 oraz obecnej kadencji. Współtwórca programu Polski Bon Turystyczny i wielu rozwiązań zawartych m. in. w tarczy antykrzysowej i tarczy turystycznej. W latach 1998–2005 (2 kadencje) radny Województwa Małopolskiego. Pełnił m.in. stanowisko wiceprzewodniczącego Komisji Kultury Fizycznej i Turystyki. W latach 1995-1998, Radny Miasta Zakopane i Członek Zarządu Miasta. Wiceprezes Tatrzańskiej Izby Gospodarczej w latach 2008–2014. Był też prezesem i członkiem Zarządu Małopolskiej Organizacji Turystycznej. Należał do Zespołu Naukowego „Badania Ruchu Turystycznego w Małopolsce”. Inicjator powołania Małopolskiej Organizacji Turystycznej przez Sejmik Województwa Małopolskiego. W latach 2005–2009 współzałożyciel i pierwszy zwierzchnik Rycerzy Kolumba w Polsce, największej dobroczynnej katolickiej organizacji na świecie. Od 2004 r. organizator festynów „Przedsiębiorcy Podhala, Spisza, Orawy Dzieciom” w Rabce. Za tę działalność odznaczony Kawalerem „Orderu Uśmiechu”.



Jak zabezpieczyć firmę rodzinną na pokolenia?

Nowy projekt ustawy o fundacji rodzinnej



• Piotr Woźniakiewicz • Katarzyna Karpiuk

Polscy przedsiębiorcy od lat czekają na narzędzie, które pozwoli na zaplanowanie i wdrożenie skutecznej i bezpiecznej sukcesji. Niewątpliwie jest nim fundacja rodzinna, umożliwiająca zabezpieczenie firmy rodzinnej na pokolenia (chroni własność przed podziałem), przy jednoczesnym zagwarantowaniu bezpieczeństwa osobom bliskim fundatora.

Po wielu miesiącach pracy, zaktualizowany projekt ustawy w końcu został opublikowany, a co więcej, został skierowany do Sejmu. Takie przyspieszenie procesu daje nadzieję, że zgodnie z zapowiedzią, nowe przepisy wejdą w życie w połowie 2023 r.

Projekt uwzględnia sporą część postulatów zgłaszanych przez środowisko firm rodzinnych. Jeden z nich dotyczył możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez fundację.

Mając na uwadze funkcję ochronną fundacji, na aprobatę zasługuje **dopuszczenie możliwości jej prowadzenia w ściśle określonym zakresie**, który umożliwi realizację celu fundacji, ale nie doprowadzi do ekspozycji na pełne ryzyko związane z działalnością operacyjną. Wśród dopuszczonych czynności znajduje się m.in. zbywanie mienia, najem, uczestnictwo w spółkach handlowych, funduszach inwestycyjnych, obrót papierami wartościowymi.

Kolejnym newralgicznym aspektem było **spadkobranie po fundatorze i zachowek**. Zaproponowane rozwiązanie nie odpowiada w pełni oczekiwaniom przedsiębiorców, ale stanowi akceptowalny kompromis. *Projekt przewiduje zaliczenie aktywów wniesionych do fundacji na poczet masy spadkowej po fundatorze tylko przez okres dziesięciu lat od transferu (wcześniej bezterminowo)*. Ponadto, wypłaty z fundacji na rzecz beneficjenta jednocześnie uprawnionego do zachowku, będą zaliczane na poczet tego zachowku i vice versa – co ogranicza możliwość uzyskania dwukrotności świadczeń. Przewidziana została także **możliwość miarkowania zachowku** (i to w przypadku każdej sprawy spadkowej, a nie tylko tych z udziałem fundacji), czyli możliwość żądania odroczenia jego płatności, rozłożenia na raty, a także obniżenia jego wysokości. Zaproponowano także **możliwość zrzeczenia**

się prawa do zachowku – praktyka już teraz dopuszcza zawieranie takich umów, ale regulacja kodeksowa utnie wszelkie wątpliwości. Przy odpowiednim planowaniu, powyższe w sposób istotny pozwoli na ograniczenie ryzyka wystąpienia zachowku.

Stanowisko Ministerstwa Finansów także okazało się przychylne postulatowi przedsiębiorców. Przede wszystkim **wniesienie majątku do fundacji ma być zwolnione z opodatkowania**, niezależnie od tego kto dokonana wkładu. Po drugie, **fundacja w zakresie wszelkich dochodów z dopuszczalnej działalności, jest zwolniona z CIT** w dacie generowania dochodu, a **podatek CIT będzie odroczony do momentu dystrybucji środków i wyniesie 15%** (analogicznie do zasad estońskiego CIT). Kolejną istotną kwestią są zasady opodatkowania **wypłat z fundacji – te do fundatora i beneficjenta z tzw. grupy**

0 (osoby najbliższe) – **będą zwolnione z PIT**, natomiast w przypadku **dalszych krewnych fundatora i osób trzecich – podatek PIT wyniesie 15%**. **Również 15% CIT obłożona jest dystrybucja majątku likwidacyjnego** – niestety, podatku nie pomniejsza się o wartość wniesionego majątku, co może powodować ryzyko powstania „złotej klatki” dla fundatora/beneficjentów.

Fundacja rodzinna w proponowanym kształcie, mimo że nie idealnym, pozwoli na budowanie wielopokoleniowych, silnych biznesów, odpornych na rozdrobnienie i spory w rodzinie. To z kolei zapewni spokojniejszy sen właścicielom i wyeliminuje chociaż jedną z trosk towarzyszących im w codziennym prowadzeniu firmy. Teraz należy trzymać kciuki za sprawne uchwalenie przepisów, a pozostały czas wykorzystać na przygotowanie firmy i rodziny do sukcesji.



Katarzyna Karpiuk

Counsel, Radca prawny,
Praktyka polskich firm prywatnych
PwC Legal

Katarzyna zajmuje się doradztwem prawnym na rzecz polskich firm prywatnych, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii związanych z planowaniem sukcesji oraz wdrożeniem bezpiecznego przekazania biznesu w ręce kolejnego pokolenia, zarówno z wykorzystaniem polskich, jak i zagranicznych instrumentów prawnych (w tym fundacji prywatnych). Jest także aktywnie zaangażowana w proces legislacyjny mający na celu wprowadzenie instytucji fundacji rodzinnej do krajowego systemu prawnego. Jest członkiem międzynarodowej organizacji STEP (Society of Trust and Estate Practitioners), posiadając tytuł TEP (Trust and Estate Practitioner).



Piotr Woźniakiewicz

Partner, Doradca podatkowy,
Praktyka polskich firm prywatnych
PwC Polska

Piotr jest Partnerem w dziale podatkowym PwC. W PwC pracuje od 2004 r. Jest absolwentem prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego i licencjonowanym doradcą podatkowym od 2007 r. Piotr od wielu lat doradza właścicielom firm rodzinnych w węzłowych zagadnieniach dotyczących ich firm oraz ich sytuacji osobistej, a także prowadzonych przez nich przedsięwzięć. Piotr jest liderem zespołu do spraw planowania sukcesji w PwC.



Kompetencje przyszłości w gospodarce 4.0



Paweł Nowak,
Dyrektor Działu Zarządzania Wiedzą
Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości

Świat się zmienia. To truizm, o którym wszyscy wiedzą, ale wiedza ta rzadko przekłada się na nasze działania czy postawy. Szczególnie w zakresie edukacji i myślenia o rozwoju kompetencji. Szybkość zmian najlepiej widać w obszarze maszyn i technologii. Kiedy porównamy ze sobą zdjęcia samochodów: jedne sprzed 100 lat i tych współczesnych – widzimy jak ogromną przeszły zmianę. Jak popatrzymy na komputery sprzed 20 lat i porównamy je do możliwości jakie mają dzisiejsze telefony komórkowe – od razu dostrzeżemy różnicę. Kiedy jednak popatrzymy na zdjęcie szkoły sprzed 150 lat i na zdjęcie szkoły dziś – refleksja przychodzi sama.

Technologie, gospodarka i oczekiwania rynku pracy ulegają naturalnej redefinicji. Jednak nigdy dotąd tempo tych zmian nie było tak zawrotne. Pokolenie naszych dziadków w ciągu roku przyswajało tyle samo informacji co współczesny pracownik korporacji musi przeanalizować i odpowiednio przetworzyć w ciągu jednego tygodnia. Nasi rodzice dorastali w przekonaniu, że człowiek będzie pracował w jednym zakładzie pracy przez całe życie. Dziś świat wymaga od nas byśmy byli elastyczni, mobilni i cyfrowi. Powinniśmy robić coraz więcej, coraz szybciej i oczywiście – coraz efektywniej.

Realia gospodarki 4.0 to ogromne wyzwanie dla edukatorów i całego systemu kształcenia. Ale tylko, jeśli myślimy anachronicznymi modelami uczenia pamięciowego. Jeśli chcemy, by uczniowie, studenci, kursanci odnajdowali się w tej rzeczywistości powinniśmy ich uczyć przede wszystkim właściwych postaw oraz pomóc rozwijać te kompetencje, które zawsze będą aktualne.

Dynamika gospodarki 4.0 jest oparta na cechach, które najlepiej opisuje stosowany przez wojsko Stanów Zjednoczonych Ameryki model VUCA. VUCA to akronim słów: **Volatility** (zmiennność),

Uncertainty (niepewność), **Complexity** (złożoność) i **Ambiguity** (niejednoznaczność), a cechy te są podstawą filozofii, na której budowane są rozwiązania dla Przemysłu 4.0. Era cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji w jaką obecnie wkracza przemysł jednoznacznie kreuje **zbiory danych** i ich analizę jako podstawowe zasoby niezbędne dla zachowania konkurencyjności rynkowej. Sytuacja ta w oczywisty sposób wpływa na oczekiwania jakie pracodawcy mają względem swoich pracowników. Przedsiębiorcy oczekują, że ich pracownicy będą posiadać zestaw kluczowych kompetencji cyfrowych, interpersonalnych i kreatywnych, które pozwalają szybko pozyskiwać informacje, weryfikować je i odpowiednio przetwarzać. Innymi słowy znaczenia nabierają kompetencje, których nie da się zastąpić pracą systemów informatycznych, robotów czy sztucznej inteligencji. Właśnie dlatego zostały one nazwane **kompetencjami przyszłości**.

Dr. hab. Renata Włoch i dr. hab. Katarzyna Śledziwska w Raporcie Kompetencje Przyszłości zrealizowanym przez DeLab Uniwersytetu Warszawskiego zrealizowanym na zlecenie Polskiego Funduszu Rozwoju oraz Google w 2019 r., do kompetencji przyszłości zaliczają: **kompetencje poznawcze**, społeczne oraz **cyfrowe i techniczne**. Za autorkami raportu możemy:

kompetencjami poznawczymi – nazwać szeroko rozumiane kompetencje „myślenia”. Podstawą tych kompetencji jest kreatywność, logiczne rozumowanie, zdolność do identyfikacji i rozwiązywania problemów.

kompetencjami społecznymi – określić umiejętności poruszania się w środowisku pracy i środowisku społecznym, które wymagają budowania relacji międzyludzkich, zdolności do pracy grupowej, umiejętności przywódcze, przedsiębiorczość czy inteligencja emocjonalna.

kompetencjami cyfrowymi i technicznymi – opisać jako tzw. umiejętności twarde związane min. z programowaniem czy analizą zbiorów danych. Zaliczyć do nich możemy takie kompetencje cyfrowe polegające na umiejętności ich rozumienia, rozwijania czy dostosowywania.

Jak możemy łatwo zauważyć, kompetencje przyszłości bazują na umiejętnościach, postawach i procesach cechujących się zmiennością, złożonością, kreatywnością, zdolnością do rozwiązywania problemów czy myślenia wielopłaszczyznowego. Rozwijanie tych kompetencji nie jest rzeczą prostą i wymaga od edukatorów wykorzystania innowacyjnych metod kształcenia. O tym jak ważne są te kompetencje pokazują wyniki „Raportu z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości”. Przedsiębiorcy wskazywali jednoznacznie, że do roku 2030 najważniejszymi kompetencjami będą: interdyscyplinarność, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętności analityczne związane z wykorzystaniem nowych technologii, umiejętność efektywnej pracy w zespołach, w tym w zespołach wielokulturowych, a także umiejętność uczenia się przez całe życie.

Wydaje się, że właśnie ten ostatni element, czyli filozofia umiejętnego **uczenia się przez całe życie**, jest postawą, która przyniesie najwięcej korzyści ludziom w gospodarce przyszłości. Osoby zwinne, elastyczne i potrafiące się uczyć osiągną największe sukcesy zawodowe w najbliższej dekadzie. Na znaczeniu będą zyskiwać micro kompetencje oraz poza formalny system kształcenia – który szybciej od edukacji formalnej, dostosowuje się do oczekiwań. Gospodarka 4.0 wprowadza nas w czas, w którym każdy z nas musi wziąć odpowiedzialność za własne kształcenie.



Skuteczne zarządzanie kluczem do sukcesu

Wywiad Joanny Morawskiej
z prezesem PARP Dariuszem Budrowskim

Jak skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, jakie cechy powinien posiadać dobry menadżer oraz z jakich programów można skorzystać, aby podnieść poziom kompetencji w zakresie zarządzania – o tym rozmawiamy z prezesem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Dariuszem Budrowskim.

Jaki wpływ na rozwój firmy ma sposób, w jakim jest zarządzana?

Skuteczne zarządzanie firmą oznacza decyzje i działania, które umożliwiają osiągnięcie określonych celów i efektywne zarządzanie zasobami, w szczególności wykorzystywanie potencjału pracowników. Odpowiednie kierowanie przedsiębiorstwem ma kluczowe znaczenie dla jego rozwoju i może przynieść ogromne korzyści – generowanie większych zysków, zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku, poprawę warunków pracy czy wdrażanie innowacji. Z kolei złe decyzje w zarządzaniu mogą doprowadzić nawet do upadku i bankructwa firmy. Od tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest zarządzane, zależy zarówno jego teraźniejszość, ale także przyszłość.

Badania pokazują, że coraz więcej polskich firm inwestuje w innowacje, a nie ma innowacji bez dobrych menadżerów. Z IV edycji „Monitoringu innowacyjności polskich przedsiębiorstw” przeprowadzonego przez PARP wynika, że

w 2021 roku aż 79,6% polskich firm było aktywnych innowacyjnie, co oznacza, że wprowadziły lub próbowały wdrożyć w działalności przynajmniej jedną innowację. Dla porównania, w latach 2017-2019 odsetek ten wynosił zaledwie 34,7%. To właśnie menadżerowie pełnią kluczową rolę w podnoszeniu poziomu innowacyjności firm.

Nie ulega wątpliwości, że ostatni czas był trudnym sprawdzianem dla menadżerów polskich firm. Pandemia koronawirusa, a potem wybuch wojny za naszą wschodnią granicą, zaburzenie łańcuchów dostaw, znacząco wpłynęły na funkcjonowanie firm i rynków finansowych na całym świecie. Przedsiębiorcy musieli dostosować się do nowych realiów, a to wszystko wymagało szybkich i jednocześnie przemyślanych reakcji ze strony kadry zarządzającej.

Jakie umiejętności i kompetencje powinien posiadać dobry menadżer?

Dobry menadżer powinien przede wszystkim potrafić wyznaczyć, w jakim kierunku ma rozwijać się przedsiębiorstwo poprzez określenie celów i sposobów ich realizacji. Powinien także posiadać szeroką wiedzę na temat rynku i branży, w której działa oraz stale poszerzać swoje kompetencje. Duże znaczenie na stanowiskach kierowniczych mają także rozwinięte umiejętności interpersonalne oraz odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi i dbanie o swoich pracowników. Ostatnie doświadczenia pokazują również, że dobry menadżer powinien być otwarty na zmiany i posiadać zdolność dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości. W sierpniowym raporcie PARP „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań” przywołano badanie ManpowerGroup, z którego wynika, że pracownicy chcą miejsc pracy ze wspierającymi ich menadżerami (74%) i zaufanymi liderami (71%), którzy zapewniają większą elastyczność, autonomię oraz coaching i rozwój.

Warto podkreślić, że kluczowe kompetencje menadżerskie zawarte są w „Opisie uniwersalnych kompetencji menadżerskich”, opublikowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W zaproponowanym modelu wyszczególniono grupy kompetencji oraz poszczególne kompetencje, które mają bardzo duże znaczenie dla efektywnego pełnienia roli menadżera. Wymieniono wśród nich m.in. orientację strategiczną – określanie celów i priorytetów, kształtowanie wizerunku, przedsiębiorczość, innowacyjność oraz zarządzanie przedsiębiorstwem. Jako ważną kompetencję wskazano także skuteczność menadżerską, czyli rozwiązywanie konfliktów i problemów, podejmowanie decyzji, radzenie sobie ze stresem. Dobry menadżer inspirowanie i buduje zaangażowanie, relacje ze współpracownikami, ma zatem kompetencje przywódcze. Kolejnym ważnym aspektem jest zarządzanie zespołem

– pozyskiwanie pracowników, ocena, rozwój i motywowanie pracowników, delegowanie zadań i uprawnień, a także komunikacja i wykorzystanie informacji – efektywna komunikacja, negocjowanie, wyszukiwanie i analiza informacji.

Jak opisałby Pan swój styl zarządzania?

Zawsze powtarzam, że dla mnie najważniejsi są ludzie – to oni są największą wartością każdej firmy i instytucji. Cieszę się, że mogę współpracować z zespołem ludzi, na których mogę polegać. W pracy bardzo ważny jest dla mnie wzajemny szacunek, zaufanie, a także szczerść i otwartość. Zdaję sobie sprawę z tego, że umiejętność współpracy umożliwia pokonywanie różnych wyzwań i trudności. Uważam także, że ważne jest to, aby słuchać potrzeb i opinii swoich pracowników. Warto również kłaść duży nacisk na ich aktywizację i rozwój osobisty.

Jakie PARP oferuje wsparcie dla menadżerów, którzy chcą polepszyć swoje umiejętności zarządzania?

Do 31 marca 2023 r. prowadzimy nabór do „Akademii Menadżera MŚP” organizowanej przez PARP w ramach Programu Wiedza Edukacja Rozwój (POWER) finansowanego z Funduszy Europejskich. Celem Akademii jest dofinansowanie szkoleń i doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zasobami ludzkimi dla kadry menadżerskiej. Dofinansowanie, które może wynieść do 80% wartości projektu, można przeznaczyć na usługi doradcze i szkoleniowe wybrane z Bazy Usług Rozwojowych, które pozwolą zdiagnozować potrzeby przedsiębiorstw i luki kompetencyjne kadry zarządzającej oraz umożliwią przeszkolenie menadżerów przedsiębiorstw. Wsparcie w ramach Akademii Menadżera MŚP mogą otrzymać właściciele firm z sektora mikro-, małych i średnich firm, kadra menadżerska tych firm, a także osoby, które są przewidziane do objęcia



stanowiska kierowniczego w niedalekiej przyszłości.

W odpowiedzi na postępującą szybko cyfryzację, która jest obecnie jednym z większych wyzwań stojących przed kadrą menadżerską polskich przedsiębiorstw, oferujemy także wsparcie szkoleniowe i doradcze w ramach „Akademii Menadżera MMŚP – kompetencje w zakresie cyfryzacji”. Chętni mogą zgłaszać się do jednego z siedmiu operatorów prowadzących nabór do 30 czerwca 2023 r. Program ma zasięg ogólnopolski i kierowany jest do mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw, zarówno handlowych, produkcyjnych, jak i usługowych. Wsparcie w ramach konkursu wynosi do 80% wartości projektu i może sięgać maksymalnie 150 tys. zł. Całkowita kwota środków na dofinansowanie projektów to aż 79 mln złotych.

Wsparcie w zakresie poszerzania kompetencji menadżerskich będziemy kontynuować także w ramach nowej perspektywy finansowej na lata 2021-2027. W ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego planujemy między innymi uruchomienie Akademii Menadżera HR, która obejmie wsparcie w zakresie wyzwań wynikających ze zmian demograficznych oraz na rynku pracy.



Perspektywy rozwoju współpracy polsko-bułgarskiej



PODLASKA FUNDACJA
ROZWOJU REGIONALNEGO

Kamil Pendowski, Dyrektor Działu Współpracy
Międzynarodowej Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego

Czy są na świecie kraje, w których polskie produkty kojarzą się z wysoką jakością, niezawodnością, wyjątkowym designem czy też zaawansowanym stopniem technologicznym? Dość nieoczywistym z perspektywy polskich przedsiębiorców, lecz ciekawym kierunkiem eksportu wydaje się być Bułgaria, która zachęca do ekspansji gospodarczej poprzez korzystne rozwiązania podatkowe oraz swoje strategiczne położenie w sąsiedztwie krajów aspirujących do UE.

Bułgaria leży w południowej Europie nad Morzem Czarnym, w północno-wschodniej części Półwyspu Bałkańskiego. Takie położenie geograficzne Bułgarii umożliwia eksporterom również dostęp do rynku tureckiego oraz rynków bliskowschodnich. Stolicą kraju jest Sofia (1,1 mln mieszkańców). Bułgaria to stosunkowo nieduży kraj (110 994 km²) zamieszkiwany przez niespełna 7 mln osób. Bułgaria jest członkiem UE od 2007 r., czyli przystąpiła do wspólnoty jedynie 3 lata później niż Polska. Obok celem porównania przedstawiono zestawienie najważniejszych danych ekonomicznych dla Polski i Bułgarii.

Wskaźnik	Polska	Bułgaria
Powierzchnia (km ²)	312696	110994
Populacja (mln)	38,036	6,9
PKB (mld EUR)	574,4	67,87
PKB per capita (EUR)	15050	9851
Wartość eksportu (mld EUR)	285,8	34,404
Wartość importu (mld EUR)	286,4	37,291
Wzrost PKB w 2021 (%)	5,90%	4,30%
Wskaźnik zatrudnienia w gospodarce (%)	75,40%	68,50%
Stopa bezrobocia (%)	5,40%	5,30%
Wzrost wartości dodanej brutto (GVA, %)	6,60%	3,60%
Poziom inflacji (%), gdzie EU27 – 10,9%	15,70%	15,60%

Zamożność społeczeństwa bułgarskiego mierzona poziomem PKB per capita wynosi średnio 9 851 EUR, czyli o ponad 5 000 EUR mniej niż w Polsce (15050 EUR). Ponadto, według danych Eurostat za 2021 r., PKB na mieszkańca wyrażony w standardzie siły nabywczej (PPS) wynosił 55% średniej UE w Bułgarii, zaś w Polsce 77% średniej UE. Podobnie niekorzystnie dla Bułgarii wypada porównanie wielkości importu i eksportu, który stanowi odpowiednio 11,9% i 12,9% wielkości importu Polski i eksportu Polski. Pozytywne sygnały płynące z bułgarskiej gospodarki są widoczne w postaci relatywnie wysokiego wzrostu gospodarczego 4,2%, jak i relatywnie niskiego bezrobocia 5,3%.

Jak wyglądają polsko-bułgarskie relacje handlowe?

Wśród dostawców towarów do Polski Bułgaria zajmuje dopiero 42. miejsce (import), co stanowi 0,9 mld USD (udział 0,3%). W rankingu krajów eksportowych Polski, Bułgaria znajduje się dopiero na 30. miejscu z wartością 1,6 mld USD (udział 0,5%).

Z punktu widzenia naszego partnera handlowego sytuacja jest zgoła odmienna, dla Bułgarów jesteśmy 10. co do

wielkości krajem pod względem importu, jak i eksportu, odpowiednio z udziałem 3,60% i 2,50%, co stawia nasz kraj w dobrej pozycji wyjściowej jako jednego z najważniejszych partnerów handlowych. Interesująco przedstawia się zestawienie wzajemnych obrotów handlowych i produktów jakie wchodzi w skład wymiany handlowej.

Najczęściej eksportowaną, jak i importowaną grupą produktów pomiędzy Polską a Bułgarią były towary oznaczone kodem HS 84, czyli reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne oraz ich części, a także produkty z grupy 85 obejmującej maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz części i akcesoria do tych artykułów. Świadczy to o dużym zainteresowaniu branżą metalową oraz maszynową zarówno ze strony Polski, jak i Bułgarii. Ponadto warto zauważyć, że na rynku bułgarskim obecni są polscy duzi „gracze”, tacy jak spółka odzieżowa LPP S.A., producent wagonów PESA czy też podlaska Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita. Obecność dużych firm pomaga mniejszym polskim firmom, gdyż oferowane przez nie produkty świadczą o marce polskich produktów. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy, jest fakt, iż na przestrzeni trzech

Lp.	Kod	Opis kodu	Polski EKSPORT do Bułgarii	Kod	Opis kodu	Polski IMPORT z Bułgarii
			Wartość w 2021 r. (tys. USD)			Wartość w 2021 r. (tys. USD)
	ogółem	wszystkie produkty	1,639,029	ogółem	wszystkie produkty	943,817
1	84	REAKTORY JĄDROWE, KOTŁY, MASZYNY I URZĄDZENIA MECHANICZNE; ICH CZĘŚCI	181,004	84	REAKTORY JĄDROWE, KOTŁY, MASZYNY I URZĄDZENIA MECHANICZNE; ICH CZĘŚCI	120,319
2	39	TWORZYWA SZTUCZNE I ARTYKUŁY Z NICH	109,844	85	MASZYNY I URZĄDZENIA ELEKTRYCZNE ORAZ ICH CZĘŚCI; REJESTRATORY I ODTWARZACZE DŹWIĘKU, REJESTRATORY I ODTWARZACZE OBRAZU I DŹWIĘKU ORAZ CZĘŚCI I AKCESORIA DO TYCH ARTYKUŁÓW	96,654
3	85	MASZYNY I URZĄDZENIA ELEKTRYCZNE ORAZ ICH CZĘŚCI; REJESTRATORY I ODTWARZACZE DŹWIĘKU, REJESTRATORY I ODTWARZACZE OBRAZU I DŹWIĘKU ORAZ CZĘŚCI I AKCESORIA DO TYCH ARTYKUŁÓW	109,383	74	MIEDŹ I ARTYKUŁY Z MIEDZI	76,626
4	87	POJAZDY NIESZYNOWE ORAZ ICH CZĘŚCI I AKCESORIA	105,153	76	ALUMINIUM I ARTYKUŁY Z ALUMINIUM	72,562
5	94	MEBLE; POŚCIEL, MATERACE, STELAŻE POD MATERACE, PODUSZKI I PODOBNE WYPYCHANE ARTYKUŁY WYPOSAŻENIOWE; OPRAWY I OSPRZĘT OŚWIETLENIO- WY, GDZIE INDZIEJ NIEWYMIENIONE ANI NIEWŁĄCZONE	91,233	73	ARTYKUŁY Z ŻELIWA LUB STALI	58,743
6	4	PRODUKTY MLECZARSKIE; JAJA PTASIE; MIÓD NATURALNY; JADALNE PRODUKTY POCHODZENIA ZWIERZĘCEGO, GDZIE INDZIEJ NIEWYMIENIONE ANI NIEWŁĄCZONE	66,093	12	NASIONA I OWOCE OLEISTE; ZIARNA, NASIONA I OWOCE RÓŻNE; ROŚLINY PRZEMYSŁOWE LUB LECZNICZE; SŁOMA I PASZA	39,401
7	64	OBUWIE, GETRY I TYM PODOBNE; CZĘŚCI TYCH ARTYKUŁÓW	64,137	30	PRODUKTY FARMACEUTYCZNE	39,324
8	61	ARTYKUŁY ODZIEŻOWE I DODATKI ODZIEŻOWE, DZIANE	55,305	39	TWORZYWA SZTUCZNE I ARTYKUŁY Z NICH	37,067
9	73	ARTYKUŁY Z ŻELIWA LUB STALI	47,041	86	LOKOMOTYWY POJAZDÓW SZYNOWYCH, TABOR SZYNOWY I JEGO CZĘŚCI; OSPRZĘT I ELEMENTY TORÓW KOLEJOWYCH LUB TRAMWAJOWYCH, I ICH CZĘŚCI; KOMUNIKACYJNE URZĄDZENIA SYGNALIZACYJNE WSZELKICH TYPÓW, MECHANICZNE (WŁĄCZAJĄC ELEKTROMECHANICZNE)	25,778
10	2	MIĘSO I PODROBY JADALNE	45,575	70	SZKŁO I WYROBY ZE SZKŁA	24,404

Źródło: Opracowano na podstawie danych GUS

ostatnich lat wartość polskiego eksportu towarów do Bułgarii sukcesywnie wzrastała od 1,18 mld USD w 2019 r., poprzez 1,22 mld USD w 2020 r., do 1,64 mld USD w 2021 r.

Czy Bułgaria jest dobrym rynkiem zbytu towarów i usług podlaskich przedsiębiorców?

Jako kierunek eksportowy Bułgaria z pewnością oferuje wiele możliwości. Niewątpliwym plusem jest fakt, iż stopień rozwoju społeczno-gospodarczego jest niższy niż w Polsce, co daje dodatkową możliwość sprzedaży produktów, które w Polsce z różnych względów są wypierane przez nowsze, bardziej ekologiczne czy też bardziej zaawansowane technologicznie. W ten sposób polscy producenci mogą „przedłużyć” cykl życia swoich produktów, a wytworzone nadwyżki przeznaczyć na rozwój nowych technologii. Ponadto,

z racji niewielkiego rynku, Bułgaria nie zawsze jest oceniana jako atrakcyjna dla zagranicznych firm, co sprawia iż konkurencja jest na nieco niższym poziomie. Biorąc pod uwagę niższe PKB, a co za tym idzie niższy poziom wynagrodzenia pracowników, produkty wytwarzane w Bułgarii stanowią mogą cenową alternatywę dla produktów wytwarzanych u innych europejskich partnerów.

Z drugiej strony, zniechęcać do prowadzenia działalności w Bułgarii może wysoki poziom korupcji. W 2021 r. indeks postrzegania korupcji (Transparency International) kształtował się w Bułgarii na poziomie 42/100, przy średniej dla UE i zachodniej Europy na poziomie 66/100. Bułgaria otrzymała najniższą notę (0 – najniższy wynik, 100 – najwyższy wynik) spośród krajów europejskich, wyprzedzając Węgry i Rumunię.

Podsumowując, podjęcie decyzji o ekspansji wymaga dogłębnej analizy, zarówno pod kątem samego kraju docelowego, jak i naszego przedsiębiorstwa oraz oferowanych produktów czy usług. Remedium może być skorzystanie z pomocy wykwalifikowanych instytucji otoczenia biznesu, które część zadań związanych z wyżej wspomnianą analizą mogą wykonać w naszym imieniu, np. pozyskać informacje, wykonać analizy rynkowe, zaprezentować ofertę naszych produktów/usług, czy zorganizować spotkania z potencjalnymi kontrahentami. Tego typu usługi świadczone są m.in. przez Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego. Warto również skontaktować się z Ambasadami – polską w Sofii, jak i bułgarską w Warszawie oraz z konsulem honorowym Republiki Bułgarii w Białymstoku – Witoldem Karczewskim.



Magdalena Nowak

Ubezpieczenie to nie sukcesja a testament czasem może zaszkodzić

Niejednokrotnie w swojej pracy z przedsiębiorcami spotykam się ze stwierdzeniem „ale ja już mam sukcesję, była u mnie Pani od ubezpieczeń i wszystko mi zrobiła”...

Co to znaczy „wszystko” pytam zatem? Okazuje się, że Pani (bądź Pan) sprzedali polisy twierdząc, że „robią sukcesję”. Nic bardziej mylnego. Niektórzy też czasem twierdzą, że posiadają wiedzę na temat testamentów i mówią klientom, żeby koniecznie je napisali. A jak jest naprawdę? Co to jest „sukcesja” i czy testament zawsze musi być?

Pojęcie „sukcesja” jest często błędnie kojarzone z przekazywaniem przedsiębiorstwa młodszemu pokoleniu. Ze zmianą prowadzonej formy działalności. Czy jednak tak jest zawsze? Nie! Każdy kto przychodzi do mnie na rozmowę dowiadyuje się, że to zupełnie inny proces. Wszystko zależy od sytuacji zastanej, od tego czy w ogóle jest komu przekazać firmę a może trzeba ją przygotować do sprzedaży czy też zamknięcia. Może przedsiębiorca chce już odejść na emeryturę? Nie raz słyszałam od klientów – to założy mi Pani spółkę! Pytałam zatem – jaką? Cywilną, z o.o., czy komandytową? A bo prawnik mi powiedział... Klient nie wiedział, że do jego sytuacji te „zalecenia” nie pasują. Nie ma bowiem szablonu jaki mogłabym ludziom oferować, takiego „gotowca”. Każdy kto trafił do mnie przekonał się bowiem o tym, że powierzenie w nasze ręce spraw związanych z firmą, rodziną to ważna decyzja i żeby móc to poukładać musimy wiedzieć o wielu rzeczach. To klient wie jak jest. Nam musi o tym powiedzieć. Niejedna rodzina wychodząc z rozmowy ze mną przekonywała się, że tylko ja zadałam tyle pytań, tak szczegółowo i w taki sposób, rozrysowując mapę zastanej sytuacji. Oczywistym bowiem jest dla mnie, że jeśli mamy zadbać o przyszłość rodziny to nie możemy popełnić żadnego błędu. A to wymaga zaufania, ogromnego. Nie każdy jest na to gotowy, żeby przyjść i opowiedzieć jak w rodzinie jest, co się układa dobrze a co źle. Jak wygląda cała sytuacja, jakie ma plany



i czy w tych planach uwzględnić przekazanie firmy czy nie. Często jest tak, że wchodzimy do firmy i w pierwszej kolejności zmieniamy w niej system zarządzania, zastrzegamy znaki towarowe, wdramy RODO – czyli to co możemy zrobić najszybciej. Dopiero po analizie prawno – podatkowo – finansowej ustalamy plan działania. Czasem okazuje się, że dzieci, które na pierwszy rzut oka powinny stać się współnikami w firmie nie mogą się w niej znaleźć bo jeszcze do tego nie dorosły. Jednocześnie analizujemy umowy ubezpieczeniowe – sprawdzamy czy w rzeczywistości zadziałają gdy coś się stanie. Nie raz musieliśmy odzykiwać roszczenia a to jest najmniej wskazane w razie problemów. Weryfikujemy koszty wynikające z umów kredytowych, podatki – ponieważ jesteśmy w stanie je znacznie zmniejszyć co pozwala uzyskać środki dla przedsiębiorcy na obrót i rozwój firmy.

Zarówno w przedsiębiorstwach jak i rodzinach kwestia testamentu niekiedy pojawia się podczas śmierci kogoś bliskiego. Nikt bowiem nie wie jak szukać „masy spadkowej”, co zrobić jak umiera bliski. Tak jak napisałam – testament czasem może zaszkodzić. W testamencie można uregulować wiele kwestii i w rzeczywistości w zależności od tego jak on został napisany, czy został dobrany do sytuacji w rodzinie – albo pomoże albo wręcz stanie się kością niezgody i wieloletnich batalii sądowych. Dopiero po analizie sytuacji wiem czy testament to słuszne rozwiązanie. Cieszę się kiedy takie sprawy możemy układać z tymi, którzy żyją, choć nie raz pomagałam po śmierci. Coraz więcej klientów trafia do nas „pocztą pantoflową” co świadczy o wysokim poziomie świadczonych usług.



Sanatorium Metalowiec w Muszynie



Hotel Fabryka Samolotów w Mielnie



Hotel Klasztor we Wrocławiu



Sanatorium Milicyjne Nałęczów

Zabytki ruiny zapomniane, czy rewitalizowane?

ARCHE
GRUPA

Trudno jest zapewne odpowiedzieć na to pytanie. Z pewnością nie jest to łatwe, by pokochać ruiny, często strawione przez ogień, straszące powybijanymi oknami, obdrapane, zaniedbane, zimne. Po prostu bez życia, ale jak się okazuje, nie bez duszy. Prezes Grupy Arche, Władysław Grochowski rozbudził w setkach osób ogień miłości do murów, które poniekąd zostały zapomniane.



Pałac Łochów kiedyś i dziś

Zapewne wszyscy znamy uczucie pasji, hobby do wykonywania czynności, które sprawiają, że czujemy się lepiej, milej i dążymy do samorealizacji. Niektórzy upodobali sobie pasje do sportu, do malarstwa, do tańca, czy kolekcjonowania znaczków pocztowych. Zamiatowanie to z pewnością przynosi uczucie szczęścia, zadowolenia, rozkoszy. Pozwala poczuć się spełnionym. Prezes Arche S.A. Władysław Grochowski też ma pasje. Pokochał zapomniane mury i rewitalizuje zabytki. Daje drugie życie opuszczonym i zaniedbanym budynkom, w których pozostał duch przeszłości, ale straciły użyteczność.

Pierwszym miejscem, w które zainwestował, był Pałac i Folwark Łochów. Jak sam przyznaje, pasja ta zrodziła się w małym chłopcu, który uczęszczał do szkoły podstawowej i obserwował okoliczne budynki. W miejscu, w którym stał Pałac były piwnice, resztki fundamentów, studnie. Było to miejsce zarośnięte, zrujnowane i zapomniane. Wystarczyła chwila, by powstała chęć odbudowy tego miejsca. Wystarczyła chwila, by zapaliła się iskra marzenia. Marzenia, które pociągnęło za sobą osoby, które tak jak Władysław Grochowski pokochały zapomniane ruiny.

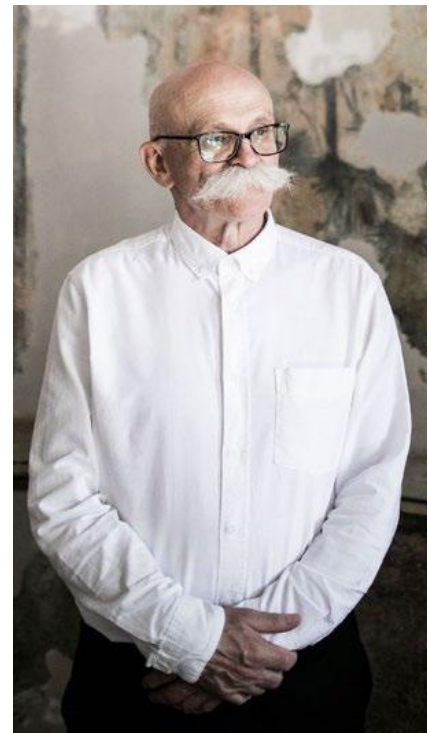
Rewitalizacja zabytków to bliskie zetknięcie się z architekturą. To spotkanie z przeszłością. Nasz unikatowy

pomysł na rewitalizację jest doceniany wśród gości i inwestorów, ponieważ nie odtwarzamy brakujących elementów, nie unowocześniamy bez zastanowienia wszystkiego co zniszczył czas. Staramy się, jak najbardziej umiemy, by zatrzymać zabytek na tym etapie starzenia, na którym dotrwał do naszych czasów. Nie zmieniamy w nim nic, co miałyby zmienić jego charakter. Głównym projektantem i architektem był czas. Uzupełniamy tylko to, co niezbędne, nie naruszając przy tym jego ducha. To wszystko razem tworzy niepowtarzalne projekty. Tylko i wyłącznie zderzenie tych dwóch światów daje tak niezapomniane i absolutnie wyjątkowe wartości. Tym kierunkiem chcemy pokazać, że wszyscy razem nie powinniśmy ze sobą rywalizować. Architekci, projektanci, inwestorzy i konserwatorzy zabytków muszą iść ze sobą ramię w ramię, bo mamy wspólny cel. Nie walczmy ze sobą, poznawajmy się. Jako zespół robimy i możemy zrobić porządną rzecz dla Polski, dla dziedzictwa, dla turystyki, dla historii i wreszcie dla społeczeństwa.

Inwestuj w zabytki z Arche

System Arche® to autorski mechanizm biznesowy, który jest zupełnie nową

konceptcją funkcjonowania i inwestowania w apartamenty i pokoje hotelowe. Nabywca pokoju hotelowego pobiera określony procent zysku całej powierzchni pracującej w hotelu, nie martwiąc się o jego obłożenie. Ta bezobsługowa inwestycja jest możliwa dzięki zarządzaniu prowadzonemu przez Arche S.A. Każdy lokal posiada księgę wieczystą, a inwestor otrzymuje specjalne przywileje. Dzięki



Władysław Grochowski
Prezes Zarządu Arche S.A.



Lena i Władysław Grochowsy wraz z pracownikami

Systemowi Arche® uzyskujemy ponadprzeciętne wyniki.

Naszym priorytetem jest, by Inwestor, który zakupił pokój hotelowy, czuł się bezpiecznie, gdy hotele generują mniejsze zyski. Wówczas pokrywamy je ze środków własnych, tak było podczas pandemii koronawirusa. Zaufały nam już setki osób. Razem możemy budować silną i rozpoznawalną markę.

Arche S.A już od kilkunastu lat tworzy kolekcję hoteli. Mamy ambitne plany, chcemy być polską siecią hotelową z najciekawszymi lokalizacjami. Obecnie posiadamy 16 hoteli oraz Siedliska Arche m.in. na Roztoczu i Podlasiu. Rozstawionych jest już 136 kontenerów. Najbardziej znane hotele Arche to z pewnością Zamek Janów Podlaski, Gdańsk Dwór Uphagena, Pałac i Folwark Łochów, Cukrownia Żnin.

W budowanie są już następne, Hotel Klasztor we Wrocławiu, Sanatorium Milicyjne Nałęczów, Hotel Fabryka Samolotów w Mielnie i Sanatorium Metalowiec w Muszynie, a w planach kilkanaście kolejnych. Aktualnie to 4 priorytetowe lokalizacje, które będą perłami dla inwestorów. W dalszych planach Arche S.A. jest Królewska Papiernia w Konstancinie i Elektrociepłownia Szombierki w Bytomiu. Plan mamy niezwykle ambitny. Arche S.A. zainwestowało już w kilkanaście obiektów. Wielkie zainteresowanie każdym obiektem to dla nas światło w tunelu, by w ruinach nastąpiło życie.

Świadomość ratowania dziedzictwa

Oprócz inwestycji w pokoje hotelowe jest też inny zarobek, niekoniecznie

przeliczając go na pieniądze. Zarobkiem w takim przypadku, jest zawsze świadomość ratowania dziedzictwa. Mamy ogromne pokłady świadomości, otwartości i odwagi, by z niemożliwego, robić możliwe. Czujemy się przydatni i potrzebni, robiąc coś pożytecznego dla zabytków. To jest ta energia, która pozwala nam brnąć dalej ze swoimi działaniami.

Zachęcamy wszystkich, którzy tak jak my będą czuć potrzebę ratowania dziedzictwa, do zainwestowania w apartamenty hotelowe. Jak to mówią w naszej rodzinnej firmie: My + Wasz Kapitał = Wspólny zysk. Skutecznie tworzymy modę na turystykę w zabytkach. Do powrotu do tradycji, do poznawania Polski. To wszystko opieramy na swoim wieloletnim doświadczeniu. Zainteresowanie każdym obiektem to dla nas światło w tunelu, by w ruinach nastąpiło znowu

życie. Do tego jednak potrzebne są pieniądze. Zachęcamy więc wszystkich inwestorów, którzy chcą wejść w posiadanie unikatowego pokoju hotelowego i razem z nami budować silną markę.

Pomagamy normalnie żyć

Głównym obszarem działań jest dla nas wsparcie osób z niepełnosprawnością intelektualną. Włączamy ich do życia zawodowego i społecznego przede wszystkim poprzez zatrudnienie, które podejmują w utworzonym w 2019 roku Warsztacie Rękodziela Artystycznego Fundacji. Dzisiaj pod marką „ToMy” kilkadziesiąt osób z niepełnosprawnością intelektualną, zespołem Downa, Aspergera czy autyzmem tworzy niepowtarzalną ceramikę, dekoracje wnętrz, obrazy, autorskie torby i t-shirty oraz rzeźbę. W pracowniach cukierniczych powstają ciasta i ciasteczka oraz tradycyjny chleb w piecu opalonym drewnem.

Zmiany jakie obserwujemy u naszych pracowników wyznaczają nam kierunek dalszych działań i motywują do rozwoju. W 2020 roku otworzyliśmy pierwszy oddział Fundacji w Łochowie, a w 2021 r. kolejny – na warszawskim Ursynowie. Oddział Fundacji Leny Grochowskiej znajduje się także w Gdańsku.

Pomoc dla Ukrainy

190 tys. bezpłatnych osobonoclegów wraz z wyżywieniem dla uchodźców z Ukrainy udzieliła Fundacja Leny Grochowskiej przez 9 miesięcy wojny.

Od czasu rosyjskiej napaści na Ukrainę minęło już 9 miesięcy. Zarówno

dla nas, Polaków, oraz naszych ukraińskich gości to był bardzo ciężki i intensywny czas. My, jako społeczeństwo, już kolejny raz udowodniliśmy, że potrafimy jednoczyć się i działać z odzuchem serca ponad miarę naszych sił, możliwości, czasu i innych, wszelkich zasobów. Dotychczas niemożliwe, z dnia na dzień stało się naszą codziennością. W tym czasie wzorowo zdaliśmy egzamin z empatii i zdobywania wyżyn kreatywnej logistyki działania. Nasi goście, w tym czasie chłonęli spokój im ofiarowany i pomalutką adaptowali się w nowej, zastanej rzeczywistości.

Wraz z Grupą Arche od pierwszych dni trwania wojny podjęliśmy się działań pomocowych, na początku udzielając schronienia uchodźcom wojennym w hotelach sieci Arche na terenie całej Polski, by już na początku marca tworzyć Domy Uchodźców z myślą o długoterminowym pobycie. W marcu otworzyliśmy trzy Domy Uchodźcy, w których zamieszkało ponad 700 osób.

Obserwując stale rosnące zapotrzebowanie, sukcesywnie powiększaliśmy bazę noclegową. Dzisiaj w ramach Fundacji Leny Grochowskiej funkcjonuje 6 domów z ponad 1 300 miejscami na terenie całej Polski.

Udostępniamy domy z wieloosobowymi pokojami, ze wspólną przestrzenią kuchenną, jadalniami, łazienkami, świetlicami, pomieszczeniami warsztatowymi. Mieszkańcy przebywają w nich nieodpłatnie i długość pobytu jest nielimitowana. Naszymi gośćmi są przede wszystkim kobiety z dziećmi. Mężczyźni zamieszkują u nas w szczególnych, dopuszczalnych przypadkach. Domy Uchodźcy

działają na zasadach wyznaczonych w stworzonym przez nas regulaminie. Nie prowadzimy w nich obsługi hotelowej, a ich poprawne funkcjonowanie zależne jest od udziału i zaangażowania mieszkańców. Każdy z nich zobowiązany jest do uczestniczenia w dyżurach sprzątnięcia, gotowania, opieki nad dziećmi itp.

Wciąż staramy się zapewnić podstawowe zaopatrzenie spożywcze, higieniczne, medyczne i chemii gospodarstwa domowego, z których korzystają nasi goście.

Przez ostatnie 8 miesięcy na wsparcie uchodźców z Ukrainy wydaliśmy ponad 10 mln. zł.

Bieżące działania fundacji koncentrujemy przede wszystkim na wsparciu naszych mieszkańców w szeroko pojętej adaptacji. Przy współpracy z innymi organizacjami i wolontariuszami zapewniamy im szereg nieodpłatnych programów adaptacyjnych takich jak: kursy języka polskiego, kwalifikowane szkolenia zawodowe, animacje dla najmłodszych oraz niezbędną opiekę psychologiczną. Wspieramy i nadzorujemy w procedowaniu formalności dotyczących legalizacji pobytu, świadczeń, dostępu do edukacji i innych.

Bezustannie gwarantujemy bezpieczne schronienie dla dzieci z rodzinnych domów dziecka oraz dzieci z pieczy zastępczej. Wśród osób, którym udzielamy schronienia jest około 150 osób z niepełnosprawnościami. Są to dzieci ze spektrum autyzmu, osoby głuche, na wózkach i inni w każdej kwalifikacji grup inwalidzkich. Wspomagamy osoby szczególnie potrzebujące również w zakresie rehabilitacji, sprzętu medycznego i specjalistycznego.



10 zasad zdrowego odchudzania... ŻYCIA

Porady Pani Dietetyk mgr Elżbiety Horba

Powszechnie panuje przekonanie, że dieta musi być męcząca, pełna wyrzeczeń i z nieustannie towarzyszącym uczuciem głodu. Walczę z tym poglądem w swoim gabinecie od kilku lat i skutecznie udowadniam, że tak nie jest. Dowodem na to są setki straconych kilogramów, które udało się trwale zrzucić moim podopiecznym z moją pomocą ich szczerze uśmiechy, które bezapelacyjnie pokazują, że dzięki drobnym zmianom nawyków można jeść (i to nie mało), chudnąć i czuć się lepiej.

Nie samą dietą żyje człowiek! Poniżej znajduje się 10 zasad dzięki którym już od dziś możesz zacząć zmianę w swoim sposobie odżywiania i odzyskać dawną energię.

1. Jeśli chcesz schudnąć: Stwórz deficyt kaloryczny

Aby schudnąć musisz przyjmować mniej kalorii niż wynosi Twoje całkowite zapotrzebowanie na energię (CPM). Aby je wyliczyć skorzystaj z ogólnodostępnych kalkulatorów dietetycznych. Zapotrzebowanie zależne jest od wielu czynników i bardzo ważne, aby je prawidłowo obliczyć. Najlepiej zrobi to doświadczony dietetyk. Jeśli już je obliczysz odejmij od tej wartości około 500-700 kcal, nie więcej niż 1000 kcal. Właśnie tyle czyli: CPM – 500 kcal powinieneś jeść aby zdrowo i trwale chudnąć, nie czując głodu. Co ciekawe jedząc za mało można nawet wcale nie schudnąć, lub schudnąć tracąc tłuszcz i tkankę mięśniową co spowoduje szybki spadek metabolizmu, a co za tym idzie bardzo prawdopodobny będzie efekt jo-jo.

2. Jedz pyszne potrawy

Dieta nie może być męczarnią inaczej nie uda Ci się na niej wytrwać nawet tygodnia. Jedz to co lubisz w zdrowej wersji i ciesz się zdrowiem. Jeśli nie jesteś

mistrzem gotowania pomocny może być catering dietetyczny, dobra książka kucharska z prostymi przepisami lub dietetyk, który pozna Twoje potrzeby oraz możliwości i na tej podstawie ułoży plan, któremu sproszasz.

3. Włącz do diety błonnik

Błonnik pokarmowy to różnorodne substancje pochodzenia roślinnego np. celuloza, hemicelulozy, pektyny, gumy, śluzu, które nieulegają trawieniu przez enzymy przewodu pokarmowego człowieka, ale mają duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania przewodu pokarmowego. Taki mały, a ma wielką moc! Dzięki niemu m.in. poprawia się mikroflora jelitowa, rozwijają się pożyteczne bakterie, a także zmniejsza się stężenie cholesterolu. Co ważne dla odchudzających się błonnik daje uczucie sytości oraz reguluje prace jelit. Dzięki błonnikowi nasz układ pokarmowy pozostaje w dobrej kondycji dzięki przyspieszaniu ruchów perystaltycznych jelit. Gdy jest go za mało mogą pojawiać się zaparcia, hemoroidy oraz większe ryzyko raka jelita grubego.

4. Jeśli chcesz schudnąć: Nie podjadaj!

Tu cukierek, tam szklanka soku, kilka orzechów, kawa z mlekiem i cukrem na mieście. Znasz to?

Podczas podjadania nieświadomie możemy przyjąć dużą ilość kalorii i rozregulować mechanizm uczucia głodu i sytości co uniemożliwi odchudzanie. Aby uniknąć podjadania dobrym sposobem jest prowadzenie dzienniczka żywieniowego. Zapisuj co i ile zjadłeś.

5. Rób przemyślane zakupy i posiłki

Zdrowe odżywienie zaczyna się od dobrej listy posiłków i zakupów. Nie musisz jeść koniecznie 5 posiłków dziennie jeśli nie chcesz. Poprzedniego wieczoru poświęć 2 minuty i uwzględniając swój plan dnia ustal sobie realne pory posiłków na następny dzień. Najlepiej aby to było nie mniej niż 3 posiłki. Na podstawie zaplanowanych posiłków zrób dokładną listę zakupów. Przemyślane zakupy to oszczędność czasu i pieniędzy.

6. Śpij co najmniej 7 h

A co ma spanie do odchudzania? Ma i to dużo! Badania pokazują, że u osób śpiących zbyt krótko zwiększa się poziom greliny (hormonu głodu), a zmniejsza poziom leptyny (hormonu sytości) – czyli gdy niedosypiasz, jesteś bardziej głodny, jesz więcej niż zazwyczaj, a mimo to trudno Ci zaspokoić uczucie głodu.

7. Unikaj cukru!

Wszyscy trąbią, że cukier jest taki zły, ale dlaczego i czy słusznie? Niestety tak. Lista przemawiająca na jego niekorzyść jest długa. Nadmiar cukru w diecie m.in. przyczynia się do nadwagi, otyłości, podwyższenia poziomu trójglicerydów i cholesterolu we krwi, obniżenia odporności, spadku koncentracji, problemów stomatologicznych, a nawet nasilenia się zmian trądzikowych na skórze. Bez wątplenia najpoważniejszą konsekwencją spożywania zbyt dużej ilości cukru i złej diety jest cukrzyca, która może spowodować ślepotę, niewydolność nerek, impotencję, amputację kończyn, udar mózgu czy śpiączkę. Pamiętaj, że cukier ukryty jest w składzie wielu napoi, alkoholi, sokach, przetworach, sosach gotowych, a nawet keczupie. Wyobraź sobie, że w butelce jogurtu owocowego może być nawet 13 kostek cukru! W popularnym serku waniliowym – 5, w litrze soku pomarańczowego – 89, w batonie – 24, a w 1 łyżce keczupu – 3kostki. Warto pamiętać, że cukier może przybierać również inne nazwy np. melasa, sacharoza, syrop złocisty lub karmel.

8. Wybierz aktywność, która sprawia Ci przyjemność

Nie musisz katować się na siłowni i godzinami biegać nawet w złą pogodę. Wystarczy zwykły spacer np. z podcastem w uszach, wypad do parku na rowerze, a może zaczniesz tańczyć, zapiszesz się na lekcje pływania lub zajęcia zorganizowane? WHO zaleca około 30 minut aktywności fizycznej dziennie aby utrzymać dobry stan zdrowia. Wybór jest szeroki, wybierz co lubisz!

9. Nie przejmuj się jeśli od czasu do czasu złamiesz zasady diety

Jeśli zjesz nadprogramowe kalorie, nie obwiniaj się o brak dyscypliny. To jest normalne. Masz ochotę na pizzę, lody albo schabowego? Niekiedy możesz sobie na to pozwolić. Ale pamiętaj, by małe wykroczenia nie stały się regułą, bo zniweczą cały plan.

Następnego dnia wróć z uśmiechem do swoich zasad. Jeden z kluczowych problemów w trzymaniu zdrowiej diety i odchudzaniu jest nadmierny perfekcjonizm. Ten perfekcjonizm może czasem doprowadzić nawet do zaburzeń odżywiania, a przynajmniej je nasilić. Złotą zasadą jest racjonalny umiar.

10. Pamiętaj o wodzie

Nasz organizm często myli uczucie głodu z uczuciem pragnienia. Jeśli jesteś głodny najpierw zastanów się kiedy ostatnio piłeś, albo nawet się nie zastanawiaj tylko od razu, wypij szklanke wody. Odpowiednie nawodnienie znacząco wpływa m.in. na:

• Trawienie

Woda zawarta w ślinie i sokach żołądkowych umożliwia formowanie kęsów, przetykanie oraz transport pokarmu po przewodzie pokarmowym. Woda uczestniczy również w dostarczaniu substancji odżywczych do wszystkich komórek organizmu.

• Redukcja zmęczenia i wzrost koncentracji

Picie wody pozwala utrzymać optymalne nawodnienie i dotlenienie mózgu oraz wszystkich tkanek organizmu. Zapewnienie stałego dostępu do wody dla pracowników biurowych ma więc kluczowe znaczenie – poprawia ich koncentrację i wydajność.

• Poprawę sprawności

Odpowiednie nawodnienie poprawia wytrzymałość i sprawność fizyczną – przy niedoborze wody zmniejsza się możliwość mięśni do wykonywania skurczów oraz spada ciśnienie krwi odpowiadającej m.in. za dotlenienie organizmu.

• Oczyszczanie organizmu

Woda pozwala na wydalanie z organizmu szkodliwych lub zbędnych składników przemiany materii.

• Lepszy wygląd skóry

Dzięki przyjmowaniu odpowiednich ilości wody skóra staje się nawilżona i jędrna, a zmarszczki na jej powierzchni ulegają spłyceniu. Woda pozwala również walczyć z cellulitem. Zamiast sięgać po kolejny najlepszy krem do twarzy zastanów się czy zadbałeś najpierw o odpowiednie nawodnienie. Woda działa jak balsam od wewnątrz. Spożywanie w ciągu dnia odpowiedniej jej ilości zwiększa jej nawilżenie nawet o 14%.

• Profilaktykę wielu dolegliwości

Picie odpowiedniej ilości wody łagodzi bóle głowy, zapobiega zaporom, chorobom serca oraz nerek, a także koi żgagę.

Jak widać wprowadzenie tych 10 drobnych zasad może znacząco wpłynąć na nasz dobrostan. Spróbuj je zastosować, aby przywitać zbliżającą się wiosnę z nową energią i nie dać się zimowej melancholii. Jak głosił francuski filozof i pisarz La Rochefoucauld, „Jedzenie jest koniecznością, ale jeść mądrze to sztuka.” Zatem nie czekaj do Nowego Roku i zostań sztukmistrzem jedzenia już teraz!



EKO AKADEMIA

Cykliczne bezpłatne badania na giełdzie przy Andersa

Rozmowa Wioletty Burnos z Julią Gwoździej-Sac
Dyrektor Marketingu i Sprzedaży
Podlaskiego Centrum Rolno-Towarowego S.A. w Białymstoku

Skąd pomysł na organizację Eko Akademii na Giełdzie na Andersa?

Eko Centrum – to przyjazne miejsce dla fanów kuchni, gotowania i zdrowego stylu życia. Najemcy Giełdy posiadają szeroką ofertę zdrowych produktów oraz certyfikowanych wyrobów ekologicznych (naturalne kosmetyki, ekologiczna żywność – produkty dietetyczne, produkty bezglutenowe, ekologiczne środki czystości). Skoro jesteśmy eko to dlaczego nie zorganizować akademii podczas której klienci centrum – głównie mieszkańcy Białegostoku mogliby zadbać o swoje zdrowie. Wszyscy chcemy być zdrowi i zdrowo się odżywiać. Naszą Giełdę odwiedza kilka tysięcy kupujących dziennie. To Pan Prezes Bogdan Rogaski wpadł na pomysł pierwszej w regionie Eko Akademii – cyklicznych bezpłatnych badań i konsultacji ze specjalistami z dziedziny zdrowia.

Kiedy rozpoczęła się akademie?

Pierwsze spotkanie zaplanowaliśmy jesienią 2020 r. niestety pandemia pokrzyżowała nam

plany i Eko Akademia ruszyła na wiosnę 2021 r. Współorganizatorami tego spotkania byli: Podlaski Oddział Wojewódzki NFZ, psychodietetyk Anna Kuczkin i Zepter International. Spotkania odbywały się co tydzień, nasi klienci mieli możliwość uzyskania bezpłatnych konsultacji ze specjalistami z dziedziny zdrowia, kosmologii, dietetyki i fitnessu. Natomiast Najemcy Giełdy mogli wypromować swoje produkty.

Jakie instytucje uczestniczą w spotkaniach?

Obecnie trwa III edycja Eko Akademii. Od 2 lat Eko Centrum organizuje akademię wraz z Podlaskim Oddziałem Wojewódzkim NFZ, Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego Departamentem Zdrowia, Białostockim Centrum Onkologii i trenerem personalnym Agnieszka Mróz. Eko Akademia cały czas się rozwija, z miesiąca na miesiąc przybywa instytucji zainteresowanych wzięciem udziału w spotkaniach. Podjęliśmy współpracę z Uniwersytetem Medycznym w Białymstoku, Wojewódzką Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną w Białymstoku,

Powiatową Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną w Białymstoku, Regionalną Dyrekcją Lasów Państwowych, Vision Express, Zakątkiem Zdrowia, Organic Life, AVON, Stowarzyszeniem EURYDYKI i Stowarzyszeniem PAFOS. Patronat medialny nad Eko Akademią objęli: TVP 3 Oddział Białostok, Radio Złote Przeboje, Okazje, Kramik.pl, BIA24, Podlaskie24.pl, Dzień dobry Białostok.

Czy mogą dołączyć nowi uczestnicy?

W związku z dużą popularnością bezpłatnych badań na Giełdzie na Andersa zgłaszają się do nas kolejni uczestnicy, którzy są zainteresowani wzięciem udziału w tym projekcie. Cieszymy się z każdego kolejnego Współorganizatora, gdyż zwiększa to zakres bezpłatnych badań oraz konsultacji.

Czy najemcy Giełdy na Andersa angażują się w Eko Akademię, w jaki sposób?

Nasz apel o udział najemców Eko Akademii spotkał się z dużym zainteresowaniem. Z roku na rok coraz więcej sprzedawców bierze aktywny udział w przygotowaniach oraz serwuje bezpłatnie swoje produkty klientom. Nasi najemcy mają możliwość zaprezentowania swojej oferty i otrzymania informacji zwrotnej na temat jakości wyrobu, zadowolenia z degustacji. Taka forma tworzy dodatkową wartość dla najemcy, gdyż daje bezpośredni kontakt z klientem i szybką zwrotną informację o produkcie.

Jak często odbywają się spotkania?

Spotkania są cykliczne, bezpłatne badania oraz konsultacje przeprowadzane są przeważnie raz w miesiącu, czasami dwa razy na miesiąc w zależności od zainteresowania klientów badaniami. Program i terminy spotkań znajduje się na naszej stronie www.podlaskiecentrum.pl oraz na Facebooku [facebook.com/andersagieldabialystok](https://www.facebook.com/andersagieldabialystok). Informacja o akademii

powtarzana jest w radiowęźle na naszym terenie, rozpowszechniane są plakaty.

Podczas zakupów Klienci Giełdy na Andersa mogą zadbać o zdrowie i bezpłatnie się przebadac. Dotychczas z bezpłatnych badań i konsultacji skorzystało ponad 1000 osób. Badania są dedykowane dla wszystkich bez ograniczeń wiekowych.

Z jakich badań klienci Eko Centrum mogą korzystać w najbliższym czasie?

Głównie są to badania takie jak: analiza składu ciała, poziom glukozy, poziom cholesterolu, badanie skóry, komputerowe badanie wzroku i ciśnienia w gałce ocznej, pomiar ciśnienia, analiza kwantowa stanu zdrowia, badanie poziomu tlenu węgla w wydychanym powietrzu, alkohol.

Podczas akademii można skorzystać z porad psychodietetyka, a także wspólnie z trenerem personalnym wykonać trening, dowiedzieć się jak ćwiczyć w domu. Giełda na Andersa nie zapomina także o najmłodszych i co roku podczas akademii organizuje Dzień Dziecka i Mikołajki, na których odbywa się spotkanie z Mikołajem. Z myślą o naszych seniorach Eko Akademia zaprasza na bezpłatne badania w Dniu Babci i Dziadka. W najbliższym czasie zapraszamy naszych klientów na Kiermasz Bożonarodzeniowy, na którym będzie można spróbować wyśmienitych potraw świątecznych. Staramy się, aby klienci Giełdy mogli skorzystać z bezpłatnej szerokiej oferty badań. Serdecznie zapraszam na zakupy do Eko Centrum i na kolejne spotkania Eko Akademii. Pamiętajmy, że nasze zdrowie jest w naszych rękach!

Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów w promowaniu zdrowego trybu życia.



Zeskanuj kod i sprawdź
terminy spotkań ze specjalistami



Cykliczne spotkania od września do czerwca
w nowej hali Giełdy

■ Bezpłatne badania ■ Konsultacje ze specjalistami



Sąd Arbitrażowy

przy Krajowej Izbie Gospodarczej
z miejscem arbitrażu w Białymstoku

Wyłącz sąd powszechny z orzekania w Twojej sprawie, wybierz Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej z miejscem arbitrażu w Białymstoku, jako właściwy w Twojej sprawie:

1. Wpisz klauzulę arbitrażową do umowy z kontrahentem (zapis na sąd polubowny).
2. Nie wpisałeś w umowie głównej klauzuli arbitrażowej?

Nadal możesz poddać istniejący już spór pod rozstrzygnięcie sądu polubownego – sporządź umowę o arbitraż, która dotyczy sporu istniejącego (klauzula kompromisarska).

„Wszelkie spory wynikające z tej umowy lub pozostające w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie na podstawie Regulaminu Arbitrażowego Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie z miejscem arbitrażu w Białymstoku obowiązującego w dniu wszczęcia postępowania, przez arbitra lub arbitrów powołanych zgodnie z tym Regulaminem.”

„Any disputes arising out of or related to this agreement shall be finally settled under the Arbitration Rules of the Court of Arbitration at the Polish Chamber of Commerce in Warsaw with the place of arbitration in Białystok in force on the date of commencement of the proceeding by an arbitrator or arbitrators appointed in accordance with the said Rules.”

ul. Antoniukowska 7, 15-335 Białystok
tel. 85 652 56 45
www: <http://iph.bialystok.pl/arbitraz/>



Zapraszamy
do słodkiego i aromatycznego świata



Miodowej Mydlarni

- Podlaski producent naturalnych kosmetyków z miodem, propolisem, pyłkiem i woskiem pszczelim
- Wyselekcjonowane składniki odżywcze, nawilżające i natłuszczające, prosto z natury
- Personalizacja kosmetyków przy zamówieniach hurtowych

☎ 504 999 882

✉ sklep@miodowamydlarnia.pl

🌐 www.miodowamydlarnia.pl

B e e NATURAL