

**PODLASKI**

[www.iph.bialystok.pl](http://www.iph.bialystok.pl) · [www.podlaskiecam.pl](http://www.podlaskiecam.pl)

# MANAGER

**IPH**

DWUMIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

**NUMER 202**

**LUTY - MARZEC 2021**

REKTOR UWB PROF. DR HAB.

## **ROBERT CIBOROWSKI**

**OCENA STANU  
ROZWOJU PODLASKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

STR. 4

**ANNA RUDZKA**

NAJWAŻNIEJSZA ZASADA, KTÓRĄ SIĘ KIERUJEMY: STOISKO TARGOWE  
TO WIZYTÓWKA KAŻDEGO BIZNESU, PRZYCIĄGAJĄCA NOWYCH KLIENTÓW

STR. 6

**BREXIT Z DWÓCH STRON**

SPRAWY CELNE

STR. 12

**DOROTA ISAJUK**

STR. 16



# SEMINARIA PRAWNE DLA BIZNESU

Otoczająca nas, dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość, wymusza na przedsiębiorcach dostosowanie się do nowych warunków funkcjonowania. Polski ustawodawca wprowadza szereg innych nowych rozwiązań, z którymi mierzą się przedsiębiorcy, a obowiązek stosowania przepisów obowiązującego prawa jest powszechny i uniwersalny. Lawinowy wzrost regulacji prawnych stawia przedsiębiorców przed wieloma wyzwaniami. Ryzyko braku zgodności w poszczególnych obszarach rodzi poważne konsekwencje nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale również dla jego pracowników i członków organów. Najlepszym rozwiązaniem, by sprostać wszystkim obowiązkom, jest staranne dobieranie środków prewencji i reakcji na naruszenia, dopasowanych struktur i procesów adekwatnych do rozmiaru i zakresu działalności przedsiębiorstwa.

„Seminaria prawne dla biznesu” to inicjatywa środowiska naukowego Wydziału Prawa Uniwersytetu w Białymstoku skierowana do przedsiębiorców. Pomysłodawcą organizacji Seminarium był Dziekan Wydziału Prawa prof. dr. hab. Mariusz Popławski. Jego idea spotkała się z aprobatą środowiska podlaskich przedsiębiorców, czego dowodem było podpisanie we wrześniu 2020 r. listów intencyjnych z Podlaskim Klubem Biznesu oraz Izłą Przemysłowo-Handlową w Białymstoku.

Istotą przedsięwzięcia jest stałe definiowanie najbardziej istotnych i skomplikowanych problemów prawnych, z którymi określona branża lub grupa przedsiębiorców mierzy się i ma poważne kłopoty. Sprawy te będą poddawane analizie przez ekspertów z Wydziału Prawa, którzy następnie podczas Seminarium będą przedstawiać wyniki swoich badań i ekspertyz. Dyskusja podczas Seminarium będzie uzupełniana udziałem doświadczonych praktyków reprezentujących zarówno świat prawników (sędziów, adwokatów, radców prawnych, doradców podatkowych), jak również urzędników i przedstawicieli sektora administracji publicznej. Niezwykle istotny będzie również aktywny udział przedsiębiorców. Bowiem to ich głos będzie nadawał kierunek dalszych prac i wskazywał obszary kolejnych Seminarium.

Efektom Seminarium będzie wypracowanie wspólnych stanowisk poświęconych danemu zagadnieniu, które następnie będą upowszechniane wśród uczestników spotkań.

Seminaria dla biznesu będą miały wymiar cykliczny. Idea seminarium jest ukierunkowana na długofalową i wielowątkową współpracę w pełni odpowiadającą potrzebom przedsiębiorców. Tematyka seminarium nie będzie przypadkowa. To przedsiębiorcy w dużej mierze będą wskazywać kierunek i nakreślać tematykę kolejnych spotkań. W specjalnie opracowanej na te potrzeby ankiecie przedsiębiorcy wskazują obszary najbardziej problematyczne. Następnie przedstawiciele Wydziału Prawa wsparci doświadczeniem i wiedzą praktyków w poszczególnych dziedzi-

nach opracowują dane zagadnienie, poddając je pod dyskusję podczas Seminarium. Celem organizatorów jest realna pomoc przedsiębiorcom, wskazywanie konkretnych rozwiązań, pomoc w interpretacji przepisów prawa, które rodzą najwięcej kontrowersji. Założeniem jest, aby badania naukowe prowadzone przez pracowników Wydziału Prawa, wsparte głosem praktyków miały wpływ na otoczenie biznesu i ułatwiały funkcjonowanie przedsiębiorcom w zakresie wielu dziedzin prawa.

Seminaria Prawne dla Biznesu miały już swoją Inaugurację, która odbyła się 1 października 2020 r. na Wydziale Prawa Uniwersytetu W Białymstoku. Tematem spotkania była „Reforma Kodeksu Spółek Handlowych – korzyści dla przedsiębiorców”. Gościem specjalnym był Pan Minister Janusz Kowalski - Sekretarz stanu w Ministerstwie Aktywów Państwowych, Pełnomocnik Rządu ds. reformy nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa. Wśród uczestników byli również przedstawiciele sądownictwa, adwokatury, podlascy przedsiębiorcy oraz przedstawiciele Wydziału Prawa.

Podczas spotkania przedstawiono szereg postulatów dotyczących sposobu tworzenia prawa w ogólności, propozycji przedstawionych w ramach projektu ustawy o zmianie ustawy kodeksu spółek handlowych i niektórych innych ustaw. Zaprezentowano również dodatkowe obszary, które w ocenie uczestników seminarium mogłyby być przedmiotem działań ustawodawcy. Przedsiębiorcy biorący udział w spotkaniu potwierdzili ogromną potrzebę organizowania cyklicznie Seminarium Prawnych dla Biznesu. Przepisy dotyczące prawa podatkowego, prawa pracy, związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, przepisy antykorupcyjne, przepisy w zakresie ochrony danych osobowych, prawo zamówień publicznych, zasady weryfikacji kontrahentów biznesowych, prawo ochrony konkurencji i konsumenta, zarządzanie odpadami to jedynie część zagadnień będących w zakresie zainteresowania przedsiębiorców deklarujących udział w Seminarium Prawnych dla Biznesu organizowanych przez Wydział Prawa UWB.

Spotkanie Inauguracyjne rozpoczęło cykl zaplanowanych na bieżący rok akademicki dwóch kolejnych spotkań. Zaplanowana na ten rok problematyka obejmuje dwa zagadnienia. Pierwsze dotyczy problematyki preferencji podatkowych w czasie pandemii, zaś drugie prawa zamówień publicznych.

Udział w Seminarium jest bezpłatny. Organizatorom zależy na dotarciu do możliwie najszerszej grupy odbiorców bez względu na rodzaj i rozmiar prowadzonej działalności gospodarczej. Ze względu na panujący okres pandemii najbliższe Seminarium zaplanowane są w formie webinarium. Wszystkie bieżące informacje dostępne są na stronie internetowej: [www.prawo.uwb.edu.pl](http://www.prawo.uwb.edu.pl) w zakładce Seminarium prawne dla biznesu.

Szanowni Państwo,

Koronawirus zdominował życie gospodarcze i społeczne. Każdy z nas w mniejszym lub większym stopniu doświadczył skutków panującej na całym świecie pandemii. Wirus spowodował pogorszenie się sytuacji finansowej firm. Przedsiębiorcy wstrzymują decyzje dotyczące zatrudniania nowych pracowników oraz rezygnują z wydatków na innowacje. Brak stabilności negatywnie wpływa na działania zarządzających, którzy niejednokrotnie zmuszeni są do podejmowania ryzyka w zakresie dostosowania przedsięwzięcia do wciąż trudnej sytuacji gospodarczej oraz wyznaczania takich kierunków strategii, które pokarzą nowe wzorce pracy oraz fundamenty na przyszłość. Ponadto zakłócone procesy biznesowe w różnych branżach wymuszają zmianę priorytetów i poszukiwania nowych rozwiązań sprzedażowych, organizacyjnych, związanych z łańcuchem dostaw. Jednym słowem kryzys zmienił nasz sposób myślenia jak należy kierować naszymi firmami.

Kondycja firm jest różna. Albowiem są firmy, które poradziły sobie na obszarze naszego województwa. Natomiast takie gałęzie gospodarki jak gastronomia, hotelarstwo, działalność centrów i klubów fitness oraz innych obiektów sportowych, branża eventowa, targowa czy szeroko pojęta kultura, to są te obszary gospodarcze, które ucierpiały najbardziej. Dlatego zwracamy się o pomoc do władz centralnych jak i na szczeblu lokalnym o ich wsparcie. Na pomoc czasu jest coraz mniej oby nie było za późno.

Przedsiębiorcy muszą się również przygotować na okres przejściowy jaki nastąpi po pandemii. Niedawno pojawiła się szczepionka, która w perspektywie zbliżających się miesięcy powinna przywrócić nasze funkcjonowanie w przestrzeni biznesowej. Istotną rolę w wychodzeniu z kryzysu na pewno odegrają Fundusze Europejskie. Jest to czas aby się zastanowić nad ich właściwym wykorzystaniem do tego aby pobudzić procesy gospodarcze.

Cieszy nas fakt, że województwo podlaskie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2021 – 2027 ma otrzymać 992 mln euro. Podlaskie może także liczyć na wsparcie z Programu Polska Wschodnia, którego budżet to aż 2,5 mld euro oraz kontraktu programowego o wartości 7 mld euro.

Mamy nadzieję, że w drugim półroczu 2021 r. będziemy mogli się spotkać na obchodach trzydziestolecia Izby Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku, które zaplanowaliśmy na dzień 17 września bieżącego roku.

Wykorzystajmy ten czas na wspólną budowę autorytetu naszej organizacji.



**WITOLD KARCZEWSKI**  
PREZES IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

## W TYM NUMERZE

### PODLASKI MANAGER

Rektor UwB prof. dr hab. Robert Ciborowski - ocena stanu rozwoju podlaskich przedsiębiorstw.....4-5

### PODLASKE PERŁY BIZNESU

Najważniejsza zasada, którą się kierujemy: stoisko targowe to wizytówka każdego biznesu, przyciągająca nowych klientów – wywiad z Właścicielką firmy PERFEKT.....6-7  
Stowarzyszenie Przewoźników Podlasia w Białymstoku .....8  
Menadżer Roku 2019.....9

### INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU

Jak wesprzeć prowadzenie działalności gospodarczej w okresie pandemii?.....10-11  
BREXIT z dwóch stron – sprawy celne.....12-13  
Wizja przyszłości województwa podlaskiego. Od Doliny Rolniczej do Green Automation!.....14-15  
Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego – wywiad z Dorotą Isajuk.....16-17

### 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  
Ewelina Popławska

### KULTURA I BIZNES

Wierszalin w dialogu z Mickiewiczem - wywiad z Piotrem Tomaszkiem dyrektorem Teatru Wierszalin.....18-19

### SPORT I BIZNES

Sport i biznes, co mają wspólnego? To ciągła walka o wyniki, wytrwałość, samodyscyplina, odwaga do ponoszenia ryzyka i konsekwentne dążenie do celu - wywiad z Eugeniuszem Iwanukiem - Prezesem Białostockiej Akademii Siatkówki.....20-21

### MEDIACJE

Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy.....22-23







**Robert  
Ciborowski**

**Ostatnia dekada zainteresowania naturą i przyczynami rozwoju gospodarczego potwierdza, że procesy innowacyjne zależą od inwestycji w edukację, wiedzę oraz działalność B+R i pochodne.**

Wywiad z Rektorem Uniwersytetu w Białymstoku  
prof. dr hab. Robertem Ciborowskim

#### Ocena stanu rozwoju podlaskich przedsiębiorstw.

Najważniejszym problemem, przed którym stoją przedsiębiorstwa województwa podlaskiego jest poprawa zdolności konkurencyjnej, czyli rozwoju w warunkach otwartej gospodarki światowej. Powinny przede wszystkim zwiększać potencjał innowacyjny, zarówno w sferze finansowania, jak i wdrażania nowych produktów czy technologii, bo to on będzie decydował o ich pozycji rynkowej. Obecnie przedsiębiorcy prowadzą działalność innowacyjną w niewielkim zakresie, głównie z powodu ograniczonych możliwości kapitałowych, zarówno w zakresie kapitałów własnych, jak i uzyskania dofinansowania ze środków publicznych. Wpływa to na poziom wewnętrznych możliwości tworzenia nowych rozwiązań, jak i współpracy z jednostkami naukowymi. W większości przypadków staje się to zbyt kosztowne. Ponadto należy zwrócić uwagę na słabo rozwinięte finansowanie typu *venture*.

#### Jak w tej chwili działają podlaskie firmy w zakresie innowacyjności? Szczególnie w warunkach epidemii?

Obecnie większość firm realizuje prostą strategię prorynkową nie wymagającą zbyt dużych nakładów finansowych na działalność B+R czy na nowe rozwiązania innowacyjne. Wynika to stąd, że na Podlasiu w strukturze produkcyjnej dominują branże tradycyjne, nisko-technologiczne, ale czasami o znacznej pozycji konkurencyjnej pozwalającej na osiągnięcie lepszych wyników finansowych. Takie przedsiębiorstwa częściej wykorzystują transfer gotowych technologii z zagranicy. Myślę, że sytuacja ta się nie zmieni, a nawet może się pogorszyć, co wynika ze skutków epidemii. Mianowicie, gorsze wyniki finansowe wielu firm oczywiście nie poprawią innowacyjności, ale nie pozwolą również na zakup

gotowych technologii. Pojawią się również inne konsekwencje długookresowe, chociaż w tym momencie trudno o nich wszystkich mówić. Na pewno nie będą to pozytywne efekty, można jedynie wskazać pewne tendencje.

Przede wszystkim olbrzymie koszty, które w skali całego świata przekroczyły już kilkadziesiąt bilionów dolarów. Można je pogrupować i próbować ocenić ich konsekwencje. Po pierwsze, koszty finansowe, wynikające z lockdownów znacznej części gospodarki oraz późniejszego wzrostu bezrobocia i spadku dochodów. Po drugie - przesunięcie zasobów. W czasie epidemii zajmujemy się czynnościami z nią związanymi przenosząc zasoby z innych części gospodarki (produkujemy maseczki zamiast garniturów, leczymy wirusa zamiast leczyć nowotwory, uczymy zdalnie zamiast w sposób bezpośredni). Przypomina to historię komunistycznych Chin, gdy plaga wróbla spowodowała powstanie narodowego programu ich tępienia, bo wyjadały zboże. Po eksterminacji ptaków okazało się, że w zbożu zagnieździła się ogromna ilość szkodników, które wcześniej były likwidowane przez ptaki. Koszty tego procesu były ogromne i skończyły się powszechnym głodem. Przesuwanie zasobów jest chyba najbardziej niewidocznym, ale jednym z największych kosztów. Po trzecie - to społeczne koszty izolacji, odbijające się na psychice ludzi i – pośrednio – na ich skłonnościach do codziennego uczestnictwa w gospodarce (depresje, rozwody, samobójstwa, konflikty, patologie, zmiany w przyzwyczajeniach konsumpcyjnych). Ogromne koszty, które zmieniają ład społeczny i zostają już z nami na przyszłość. I wreszcie po czwarte - koszty zmian relacji międzynarodowych (protekcjonizm, nowe łańcuchy dostaw, przeniesienie działalności), które wpłyną na całkowitą zmianę struktury poszczególnych gospodarek. Dodatkowo pojawią się nieprzewidywalne zmiany geopolityczne, które mogą preferować jednych kosztem innych. Myślę, że w dużym stopniu świat post-epidemiczny przyjmie formę struktur przypominających feudalizm, charakteryzujących się jeszcze większym podziałem na biednych i bogatych oraz zanikaniem wolności obywatelskich.

Niestety, w gospodarce jak w życiu. Kiedyś Kierkegaard powiedział, że „ironia życia leży w tym, że żyje się do przodu, a rozumie do tyłu”. Ciężko ocenić co będzie, ale post factum niektóre kwestie można wyjaśnić. Dlatego nie wiemy gdzie nas doprowadzi zatrzymanie gospodarki z powodu epidemii, ale możemy wskazać na to, co już się stało. Najbardziej niekorzystnym aspektem, z perspektywy firm, będzie jeszcze niszczenie kapitału (niskie stopy procentowe, wyższe podatki, więcej regulacji, bankructwa) oraz potencjalna nacjonalizacja wielu obszarów gospodarczych. Spowoduje to oczywiście zmniejszenie innowacyjności oraz przesunięcie procesów tworzenia nowych rozwiązań w stronę dużych korporacji. A te z kolei będą się raczej skupiać na utrzymaniu swojej pozycji, a nie szukaniu poprawy technologicznej. Nastąpi również jeszcze większe przeniesienie centrum świata gospodarczego do Azji. To tylko niektóre konsekwencje.

W Hamlecie jest takie zdanie: „(...) wiemy czym jesteśmy, ale nie wiemy czym możemy się stać”. Myślę, że znaleźliśmy się w trakcie tak ogromnych przemian (gospodarczych i społecznych), że nie sposób powiedzieć o wszystkim, co nas czeka.

#### Jak przebiegają procesy innowacyjne w obecnych czasach? Czy podlaskie firmy jakoś się w nie wpisują?

Analiza współczesnych rynków pokazuje, że innowacyjność przedsiębiorstw przybiera kilka form. Przykładowo, istnieje ścisła korelacja między pozycją rynkową firmy a nowymi produktami. Pomagają one zwiększać lub przynajmniej utrzymać udziały rynkowe, jednocześnie wpływając na wzrost zyskowności. Zarówno w przypadku dojrzałych, jak i nowych produktów, wzrost konkurencyjności rynkowej wynika nie tylko z możliwości rywalizacji cenowej, ale przede wszystkim z czynników pozacenowych – indywidualizacja produktu, *design* czy jakość. Ponadto innowacyjność produktowa daje możliwości dostosowania się do współcześnie zdecydowanie krótszych cykli życia produktów przy jednoczesnej poprawie ich cech jakościowych. Tego typu „konkurencja czasowa” odzwierciedla rosnącą presję przedsiębiorstw na wprowadzanie nowych produktów oraz na to, aby robić to zdecydowanie szybciej niż konkurenci. Innowacje jednych są siłą niszczącą dla innych, prowadzą do tzw. kreatywnej destrukcji. Innowacje pozwalają stworzyć coś nowatorskiego, kreatywnego, co daje pozycję lidera na rynku, prowadząc konkurentów w stronę porażki. Firmy innowacyjne intensywnie konkurują, mimo, że czasami jedna lub kilka z nich posiada pozycję monopolistyczną i przez to osiąga wyższe zyski. Reakcją otoczenia na taki stan są nowe firmy wchodzące na rynek (np. start-up), które posiadają



odpowiednie zdolności innowacyjne i środki na B+R, gdyż stosują nowsze procesy wytwórcze (nowsze wyposażenie technologiczne) i zaspokajające nowsze potrzeby.

Przedsiębiorstwa muszą uwzględniać duży stopień niepewności rynkowej, gdyż konkurencja „innowacyjna” jest bardziej destrukcyjna. Tym samym w analizie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach duży nacisk należy położyć na proces zarządzania innowacjami i funkcjonowanie systemów innowacji.

Wdrażanie nowych produktów jest niezwykle istotne również z powodu dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Zmiany sytuacji społecznej i ekonomicznej (oczekiwania konsumentów, dochody) tworzą możliwości i zagrożenia dla ich przyszłej działalności. Przykładem tego są regulacje wynikające z polityki gospodarczej (ochrona środowiska, zasady konkurencji).

O ile innowacje produktowe stanowią istotę rynkowej działalności firm, to innowacje procesowe odgrywają rolę strategiczną. Posiadanie zdolności do tworzenia czegoś, co do tej pory nie zostało wprowadzone czy wykorzystane, jest drogą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Oferowanie nowych rozwiązań procesowych (szybciej, taniej, lepiej) w zakresie produkcji czy usług daje również szansę na długookresowe możliwości uzyskania i utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej.

Przedstawiony zakres innowacyjności pokazuje, że innowator ponosi duże ryzyko wprowadzając nowe i niewypróbowane procesy, dobra czy usługi jednocześnie rozpoczynając proces transferu technologii. Dynamika tego procesu zależy od szybkości przepływu informacji, a także od możliwości uzyskania wartości dodanej z nowych metod czy produktów. Czynnikiem najistotniejszym jest w tym wypadku wzrost stopy zysku i zdobycie pozycji monopolistycznej, co pozwoli na uzyskanie długookresowej przewagi konkurencyjnej i pozycji lidera rynkowego.

Do tego wszystkiego potrzeba jednak dużo kapitału, inwestycji, dlatego podlaskie firmy raczej będą korzystać z transferu gotowych technologii niż realizować skomplikowane strategie innowacyjne. Wydaje się, że gospodarka się jeszcze bardziej zmonopolizuje i znacjonalizuje. Małym firmom będzie bardzo ciężko uczestniczyć w tych procesach.

### **W jakim stopniu uczelnie czy instytucje naukowe mogą współpracować w firmami w zakresie rozwoju technologicznego czy innowacyjnego?**

Ostatnia dekada zainteresowania naturą i przyczynami rozwoju gospodarczego potwierdza, że procesy innowacyjne zależą od inwestycji w edukację, wiedzę oraz działalność B+R i pochodne. Czynniki te stały się podstawą sukcesu krajów rozwijających się, w zmniejszaniu luki technologicznej, jednak nie we wszystkich. Wykorzystywane w rozwoju czynniki materialne i wiedza mają różnorakie ograniczenia oraz zakresy oddziaływania, co zmniejsza ich skuteczność. Wiedza podstawowa, czyli ta którą przekazujemy na uczelniach jest poszerzana przez doświadczenie oraz procesy uczenia się przez działanie czy uczenia się przez rutynę, co następnie rozprzestrzenia się w gospodarce w formie szkoleń, nowych form działalności czy badań eksperymentalnych.

W ostatnich dekadach, w okresie, który nazywamy *learning economy*, przedsiębiorstwa kładą większy nacisk na rozwój kapitału niewidzialnego, który staje się najbardziej efektywną metodą konkurencyjności. Dodatkowo poziom konkurencyjności został silnie uzależniony od własności intelektualnej, tworzenia wartości, czyli innymi słowami od stopnia technologicznego rozwoju procesów gospodarczych.

Województwo podlaskie posiada raczej niski potencjał instytucjonalny. Jednak pojawia się coraz więcej możliwości współpracy, wspólnych projektów prowadzących do zmian technologicznych, szczególnie w niektórych branżach (przykładem są klastry). Przez to innowacyjność produktowa podlaskich firm jest bardzo różnicowana. Najwięcej innowacji w produktach odnotowuje się w przemyśle maszynowym, elektrotechnicznym, metalowym czy meblowym.

Jest to wynik sytuacji gospodarczej Podlasia, gdzie dominują branże średnio- i nisko-technologiczne, ale są one dobrze przygotowane do rywalizacji rynkowej, o czym świadczy zakres wdrażanych nowości. Co ważne, ponad 50% przedsiębiorstw opracowuje nowe produkty samodzielnie, około 10% we współpracy z instytucjami lub innymi firmami z kraju, a około 9% w kooperacji z firmami regionalnymi. Podlaskie firmy rzadko też współpracują z podmiotami zagranicznymi w zakresie nowych produktów.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku innowacji procesowych. Występują w firmach średnio- i niskotechnologicznych, ale ukierunkowane są na poprawę ich pozycji rynkowej. Najwyższą inno-

wacyjność procesową wykazują branże zajmujące się wytwarzaniem energii oraz przemysł spożywczy.

Słabość podlaskich firm wynika również ze struktury źródeł finansowania innowacji. Prawie połowa firm korzysta głównie ze środków własnych, tylko nieliczne biorą kredyty czy pozyskują środki zagraniczne lub budżetowe. Praktycznie w ogóle nie ma zapotrzebowania na kapitał *venture*. Przy założeniu, że tylko niewielki odsetek firm ma wysokie przychody, to jasne staje się, że możliwości rozwoju innowacyjnego są mocno ograniczone.

W sytuacji regionu peryferyjnego, jakim bez wątpienia jest podlaskie, ważnym środkiem inwestycji innowacyjnych może być wsparcie publiczne. Jednak i tu sytuacja wygląda słabo, gdyż tylko jedna na dziesięć firm takie wsparcie uzyskuje. Przy czym większość środków trafia do podmiotów o dobrej kondycji finansowej i do firm dużych, potwierdzając tym samym marginalizację przedsiębiorstw małych i średnich.

### **Jak ważne staje się otoczenie instytucjonalne firm? Jak mogą współpracować przedsiębiorstwa i zespoły naukowe aby funkcjonować efektywniej?**

Uczelnie rozpoczynają proces tworzenia nowych technologii, poprzez badania podstawowe oraz pewną instytucjonalizację myślenia o kreatywności. W Polsce szczególnie ten drugi element jest bardzo słaby. System naukowy jest ukierunkowany na „tworzenie punktów” i dorobku, a nie na kreatywność progospodarczą. Np. Einstein nie dostałby żadnego grantu w Polsce, a Robert Solow zostałby zwolniony z pracy - mało pisał, a Nobla dostał de facto za jeden artykuł. Takich przypadków byłoby wiele.

Uczelnie mają realizować postulat uniwersalności nauki, budować umiejętności o różnej specyfice. Niestety ewaluowanie i punktowanie nauki prowadzi do ograniczenia rozwoju poszczególnych dyscyplin oraz przyczynkarskości publikacji. W dłuższej perspektywie „zabija” to kreatywność.

Głównym zadaniem uczelni musi być zawsze dydaktyka, która powinna być powiązana z rozwojem nauki i badań, specyficznych dla poszczególnych uczelni czy naukowców. Obecnie jest odwrotnie.

Nauka nie potrzebuje ogromu publikacji. Jak powiedział N. Davila: „*Problemem nauki nie jest to, że ludzie mało czytają, tylko to, że wszyscy piszą*”. Nauka to wymiana poglądów, dlatego najbardziej wartościowe i kreatywne są konferencje i seminaria naukowe. To one tworzą warunki przyszłej kreatywności przenosząc się na dydaktykę, inspirując studentów czy doktorantów oraz wzbudzając zainteresowanie osiągnięciami naukowymi ze strony przedsiębiorców.

W praktyce, jak się oczekuje, np. edukacja ekonomiczna ma sens w rozpoznaniu, w jaki sposób kreatywność transformować w korzyści ekonomiczne. Na razie jest to przekształcanie pieniędzy (np. granty) w informacje (dane ewaluacyjne uczelni).

Niestety w erze postcovidowej ten proces może z nami zostać na stałe.

Druga strona, czyli przedsiębiorstwa to możliwość osiągania wyższych zysków, a zatem większe możliwości akumulowania i przeznaczania środków na działalność B+R w długim okresie. Bo tylko to daje szansę na tworzenie nowych technologii. Przedsiębiorstwa muszą mieć więcej swobody działania, mniejsze koszty, mniej regulacji.

Jeżeli te warunki będą spełnione, zarówno od strony uczelni, jak i firm, to rynek sam stworzy mechanizmy wzajemnych powiązań i ukierunkuje się efektywną działalność protechnologiczną czy innowacyjną.

Ważna jest także konieczność uwzględniania szeregu skutków prawnych oddziaływania instytucji, co powoduje występowanie różnego rodzaju zakłóceń i niepewności. Przedsiębiorstwa nie zawsze mają możliwości ograniczenia negatywnych skutków tego oddziaływania, co więcej w wielu wypadkach decyzje przedsiębiorstw stają się błędne z punktu widzenia instytucji. Dlatego tak istotna jest współpraca firm i uczelni w kwestii tworzenia i egzekwowania prawa. Świetnym przykładem są np. sądy arbitrażowe, jak również funkcjonowanie różnego rodzaju form instytucjonalnej współpracy przedsiębiorców (np. izby handlowe). Ponadto trzeba pamiętać o permanentnej rywalizacji, stawianiu nowych celów, mimo dobrej sytuacji wciąż ulepszać, bo jak napisał kiedyś Katon Starszy: „komfort to droga ku upadkowi”. Dlatego współpraca instytucji i przedsiębiorstw jest tym bardziej potrzebna.



# Anna Rudzka

***Najważniejsza zasada, którą się kierujemy: stoisko targowe to wizytówka każdego biznesu, przyciągająca nowych klientów.***

## WYWIAD Z ANNA RUDZKĄ, WŁAŚCICIELKĄ FIRMY PERFECT

### Jakie były początki Pani działalności biznesowej?

Swoją działalność rozpoczęłam od małego biznesu skupionego na organizowaniu małych eventów dla firm zainteresowanych nawiązaniem bezpośrednich relacji z klientami. W mojej ofercie były propozycje zindywidualizowane, nastawione na firmy, które potrzebowały czegoś innego, wyjątkowego, co wyróżniałoby się na tle innych propozycji eventowo-targowych. Później, chyba na fali sukcesu, udało mi się rozwinąć firmę, zatrudniając projektantów stoisk targowych, specjalistów ds. marketingu i obsługi klienta. Dziś dzięki doskonałym opiniom firm, z którymi współpracuję, Perfekt AR działa – muszę się tym pochwalić – na całym świecie, skupiając się na wielu branżach, w których liczy się projekt i ja-

kość wykonania stoiska targowego, obsługa pracowników wyjeżdżających na targi oraz załatwianie na czas wszelkich formalności związanych z wystawiennictwem za granicą. Dzięki nam polscy przedsiębiorcy mogą promować produkty i usługi skutecznie, atrakcyjnie, w oryginalny sposób na wszystkich kontynentach.

### Jakie są obszary działalności firmy PERFECT?

Perfekt to zespół specjalistów, którzy od 12 lat zajmują się organizacją wyjazdów na targi, głównie na targi zagraniczne. Nasi klienci biorą udział w branżowych wystawach: motoryzacyjnych, budowlanych, kosmetycznych, rolniczych, meblowych, spożywczych, tekstylnych, przemysłowych, elektrotechnicznych. Decydując się na współpracę z nami klienci otrzymują kompleksowe wsparcie organizacyjne, obejmujące m. in. zarezerwowanie powierzchni wystawienniczej, sporządzenie dokumentacji targowej w imieniu klienta, organizację pobytu dla przedstawicieli firmy, rezerwację biletów lotniczych, spedycję i transport eksponatów targowych, zaprojektowanie, budowę i wyposażenie stoiska targowego. Nasi klienci doceniają np. to, że sporządzamy dla nich wnioski wizowe do krajów, które tego wymagają; projektujemy i drukujemy materiały reklamowych, organizujemy usługi translatorskie na targach zagranicznych oraz zapewniamy także odpowiedni personel do obsługi stoiska targowego. Bo nasza firma to nie tylko świetnie wyglądające stoiska targowe. Kompleksowe przygotowanie się do targów obejmuje także opracowanie dokumentacji targowej, rezerwację wejściówek, zakupienie biletów parkingowych, a nawet zamówienie usług technicznych takich jak przyłącza elektryczne, przyłącza wody i sprzątnięcie stoiska targowego. O takich sprawach nigdy nie można zapominać.

Oferujemy także szkolenia w zakresie podstawowych danych o rynku i jego specyfice, o różnicach kulturowych, konkretnej branży i ewentualnej konkurencji. Przygotowujemy naszym klientom różne opcje wejścia na rynek (przebieg targów, uwarunkowań prawnych i biznesowych, metody wejścia na dany rynek), sprawdzamy wiarygodność partnerów i kontrahentów, opracowujemy możliwe kanały sprzedaży dostosowanie oferty do rynku oraz wspieramy klientów w budowie właściwego wizerunku.

### Czy PERFECT to firma działająca na rynku lokalnym, krajowym czy również międzynarodowym?

Projekty realizujemy w takich krajach jak: USA, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Hiszpania, Włochy, Czechy, Słowacja, Węgry, Litwa, Łotwa, Estonia, Rumunia, Bułgaria, Rosja, Ukraina, Białoruś, Kazachstan, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Turcja, Algieria, Republika Południowej Afryki, Chiny, Japonia, Malezja i innych. Szczycimy się właśnie tym, że obszary naszej działalności to nie tylko popularne kraje europejskie, lecz także Kazachstan, Gruzja, Azerbejdżan, kraje azjatyckie, afrykańskie i Ameryki Południowej.

### Jakie są kluczowe czynniki sukcesu Pani firmy?

Jak udało nam się osiągnąć sukces? Stało się to przede wszystkim dzięki jednej, najważniejszej zasadzie, którą się kierujemy: stoisko targowe to wizytówka każdego biznesu, przyciągająca nowych klientów. Dlatego rezygnujemy z kompromisów i szukamy najlepszych rozwiązań. Może właśnie dlatego w ubiegłym 2020 roku nasza firma została laureatem konkursu StandOUT. imm cologne 2020 – plebiscytu wyróżniającego i honorującego najbardziej imponujące projekty stoisk polskich wystawców największych targów na świecie. Zostaliśmy nagrodzeni za realizację stoiska producenta mebli TOBO.



**Czym szczególnym na tle konkurencji wyróżnia się firma PERFECT?**

To dla nas ważne: nasi klienci muszą mieć pewność, że zrobimy wszystko, by nie tylko oni dobrze czuli się na targach krajowych lub zagranicznych. To banał, co powiem, ale przecież na targach najważniejsi są klienci naszych klientów, dlatego staramy się, by projektowane przez nas stoiska targowe dokładnie odpowiadały prezentowanym produktom lub usługom, by zachęcały do odwiedzenia stoiska, do wzięcia katalogu, gadżetu firmowego i do rozpoczęcia rozmowy z przedstawicielem firmy, bo nic tak nie przyciąga uwagi jak świetnie przygotowany pracownik, który wie, że reprezentuje firmę stawiającą na profesjonalizm.

**Jakie ma Pani plany rozwoju firmy na najbliższe lata?**

Jak każda firma w tej branży, myślimy o rozwoju. Z jednej strony zależy nam na pozyskaniu klientów z innych branż niż te, które mamy w swoim portfolio. A z drugiej strony, chcemy eksplorować zagraniczne rynki, odkrywając potencjał drzemący np. w krajach Bliskiego Wschodu. Ale taka jest właśnie specyfika rynku targowego: żeby nie cofać się, konieczny jest ciągły rozwój. Oczywiście, myśląc o przyszłości, skupiamy się na zminimalizowaniu kryzysu związanego z pandemią koronawirusa, który w znacznym stopniu negatywnie wpłynął na branżę targową. Ale wierzymy, że już wkrótce wszystko się zmieni i znów będziemy mogli swobodnie poruszać się po całym świecie. I że nasi klienci będą chcieli znów podbić dzięki nam zagraniczne rynki. Poza tym zależy nam na rozwoju naszej oferty związanej z realizacją misji gospodarczych. To m. in. dzięki nam firmy z Polski mają możliwość poznać obyczaje handlowe krajów, którymi są zainteresowani. W ramach takiej usługi, obejmującej misję gospodarczą, oferujemy m. in. zwiedzanie wybranych targów zagranicznych, wystaw i konferencji, zorganizowanie spotkań biznesowych z potencjalnymi kontrahentami, analizę konkurencji w danej branży, a także przygotowanie prezentacji i ofert współpracy potencjalnym partnerom handlowym. Skorzystanie z naszych usług to z całą pewnością pierwszy, ale bardzo ważny krok do ekspansji i zdobycia nowych rynków.



Oczywiście wśród naszych klientów są firmy, które, by obniżyć koszty promocji swoich produktów i usług, nie korzystają z indywidualnych wyjazdów na targi. Dla nich mamy opcję przygotowania stoiska wspólnego, które daje możliwość uczestnictwa w wielu imprezach targowych w ciągu jednego roku, dzięki niskim nakładom pozwala wysondować lokalny rynek i zdobyć pierwsze kontakty, podkreśla narodowy charakter wystąpienia. Usługa, którą oferujemy, polega na prezentacji ulotek, katalogów i wzorów produktów. Zapewniamy także obecność naszego przedstawi-

ciela na stoisku targowym. Pracownik firmy Perfekt obecny jest podczas trwania targów zagranicznych, pomaga przy rozmowach z klientami, tłumaczy i dba o odpowiednią prezentację każdej z uczestniczących firm, zbiera wizytówki i kontakty od zainteresowanych osób.

W zestawie naszym pojawiły się niedawno nowe propozycje. Skoro dysponujemy świetnymi projektantami stoisk targowych, to ten potencjał wykorzystujemy także w aranżacji wnętrz, mebli do przestrzeni publicznych oraz opakowań produktów. W naszej ofercie klienci znają m. in. usługi związane z projektowaniem przestrzeni, showroomów i zabudową recepcji. Skupiamy się intensywnie na tej propozycji, bowiem wierzymy, że dobrze zaprojektowane wnętrza to nie tylko estetyka, ale i funkcjonalność. Dzięki odpowiedniemu projektowi, materiałom i dodatkom wykończeniowym, nasze mieszkania wyróżniać się mogą pięknem oraz dobrą atmosferą, sprzyjającą pracy, kreatywności i odpoczynkowi. To właśnie dlatego warto zadbać o przestrzeń wokół siebie. Wspomniana już pandemia koronawirusa zainspirowała nas do innej, ważnej dla nas biznesowej aktywności. Otóż firma Perfekt jest projektantem i wykonawcą systemu boksów, pozwalających zabudować dowolną powierzchnię w halach, w obiektach publicznych, na stadionach, w szkołach i w namiotach czasowych (to idealne rozwiązanie w przypadku braku miejsc w szpitalach). Boksy gwarantują godność i intymność osobom chorym, pozwalają zachować właściwy odstęp od siebie, a ściany oraz meble systemowe dają możliwość rozmieszczenia sprzętu, leków i odzieży. System boksów firmy Perfekt można łatwo i szybko montować oraz demontować, dostosować wymiar i przewieźć w inne miejsce. Nasza firma dysponuje różnymi realizacjami boksów oraz ekipą montażystów.



**Jakie ma Pani ulubione sposoby na spędzanie wolnego czasu?**

Cóż, człowiek jest najszczęśliwszy wtedy, gdy wykonuje pracę, którą kocha i która jest jego pasją. Właśnie tak jest w moim przypadku, bo prowadzenie firmy z branży targowej to szansa na spotkania wyjątkowych ludzi – oryginalnych, z mnóstwem niebanalnych pomysłów. I możliwość podróży, które kształcą, otwierają umysł i uczą nas np. nowych smaków. Ale życie wypełnione pracą, byłoby nudne. Dlatego z przyjemnością oddają się kilku swoim pasjom pozazawodowym. To namiętne czytanie książek (literatury pięknej i popularnonaukowej) oraz pochłanianie każdego dzieła kultury pochodzącego z moich ukochanych Włoch. Uwielbiam ten kraj: jego smaki, zapachy, brzmienie języka, literaturę, malarstwo i przede wszystkim ludzi, którzy uwielbiają życie, nieskrępowane, wypełnione uśmiechem i codziennymi spotkaniami. Może dlatego od czasu do czasu wracam do powieści „Jedź, módl się, kochaj”. I staram się, by trochę z tego klimatu literackiej opowieści przeniknęło do mojego życia.

Rozmawiała: Ewelina Popławska





**Integruje  
Pomaga  
Radzi**



[www.spp.bialystok.pl](http://www.spp.bialystok.pl)

*STOWARZYSZENIE PRZEWOŹNIKÓW PODLASIA oferuje:*

**Obsługę członków SPP w zakresie:**

- dystrybucji zezwoleń zagranicznych i karnetów TIR
- pośrednictwa wizowego na Białoruś
- doradztwa w przewozach materiałów niebezpiecznych ADR
- pośrednictwa w uzyskiwaniu licencji transportowej
- porad prawnych
- wnoszenia opłat za przejazd po drogach płatnych
- podejmowania spraw interwencyjnych

**Ubezpieczenia:**

- komunikacyjne OC/AC floty pojazdów
- zdrowotne, majątkowe, nnw
- odpowiedzialności cywilnej przewoźnika
- zabezpieczeń finansowych do licencji

**Szkolenia we własnym ośrodku szkoleniowym:**

- szkolenia okresowe kierowców
- kursy kierowców w przewozach ADR
- szkolenia dedykowane operatorom transportu itp.

**Inne usługi:**

- wynajem sali konferencyjnej na szkolenia i imprezy okolicznościowe
- organizacja konferencji i spotkań integracyjnych
- wynajem powierzchni biurowej

15-680 Białystok, ul. Produkcyjna 92 b  
tel. 85 664 31 43, kom. 516 129 232  
e-mail: [biuro@spp.bialystok.pl](mailto:biuro@spp.bialystok.pl)





Menadżerem Roku 2019 r. wybranym przez szefów największych podlaskich firm został Henryk Owsiejew, właściciel i przewodniczący Rady Nadzorczej Malow – Suwałki. Firma jest członkiem Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku.



**Henryk Owsiejew**

właściciel i przewodniczący  
Rady Nadzorczej Malow - Suwałki

**Malow Spółka z o.o. to jeden z największych w Europie producentów mebli metalowych.**

Stawiane sobie cele firma realizuje poprzez dostarczanie klientom wysokiej jakości wyrobów, a różnicowane oczekiwania odbiorców są zaspokajane dzięki innowacyjności i otwartości pracowników. Dzięki szerokiej palecie wyrobów, na potrzeby rynku spółka reaguje elastycznie, przy czym wersje specjalne mebli nie stanowią żadnego problemu. Oferta obejmuje: meble biurowe, socjalne, szkolne, warsztatowe, medyczne, szafy wzmocnione, regały magazynowe i regały przesuwne do archiwów. Zakres mebli, dzięki swej kompleksowości, pozwala na wyposażenie biur, banków, szatni, gabinetów, archiwów, wielu zakładów pracy, firm i urzędów, szkół i bibliotek, szpitali i gabinetów lekarskich, warsztatów samochodowych, ślusarskich i innych. Rocznie produkuje ok. 280 tys. szt. wyrobów o łącznej wartości sprzedaży ok. 200 mln zł, które eksportuje m.in. do Skandynawii, Francji, Niemiec, Czech, Słowacji, krajów Beneluksu, na Litwę, Łotwę, Estonię, do Rosji, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, do Kuwejtu. Co roku ok. 70% produkcji spółki trafia na eksport. Wyroby Malowa są tam, gdzie są ludzie, dokumenty, odzież, narzędzia, czyli WSZĘDZIE.

Do tytułu Menadżera Roku w 2019 pretendowało oprócz Henryka Owsiejewa trzech członków Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku reprezentujących podlaskie firmy.



**Jarosław Antychowicz,  
prezes Infinity Group Sp. z o.o.**

Reprezentuje specjalizację niezmiernie ważną w rozwoju naszego regionu w najbliższych latach. CEO lidera marketingu internetowego na rynku podlaskim i jednego z liderów w kraju – Infinity Group. Firmy wytwarzającej innowacyjne technologie i rozwiązania informatyczne, które z powodzeniem są oferowane i stosowane w Polsce i na świecie. Infinity Group jest przedsiębiorstwem, w którym wdrożone zostały wzorcowe rozwiązania w sferze kultury organizacyjnej oraz w zakresie HRM i TM. Jest inicjatorem powołania w Białymstoku Klastra Infotech oraz innowacyjnych placówek oświatowych w tym Technikum Programistycznego. Jest sponsorem wielu przedsięwzięć o charakterze społecznym. Aktywnie działa w środowiskach gospodarczych Białegostoku.



**Bożena Datzuk,  
prezes TOBO Datzuk sp.j.**

Bożena Datzuk od ponad 20 lat wraz z mężem Tomaszem zarządza firmą TOBO Datzuk sp.j. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji mebli biurowych, hotelowych i na specjalne zamówienie, realizując przetargi i kontrakty na terenie całej Polski. W meble marki TOBO wyposażonych jest wiele prestiżowych obiektów (m.in. Opera i Filharmonia Podlaska, Stadion Miejski w Białymstoku, Białostocki Park Naukowo-Technologiczny, Archiwum Państwowe w Białymstoku, Dworzec PKP), a także liczne urzędy, firmy, szpitale i instytucje. Siedziba firmy mieści w Kurianach k. Białegostoku. Aktualnie firma TOBO jest w trakcie kluczowych inwestycji: spółka wybudowała nową halę produkcyjną, wyposaża fabrykę w nowoczesny park maszynowy oraz wdraża nowy system informatyczny, który ma usprawnić wszystkie procesy w firmie. Całkowity koszt tych inwestycji to ponad 7 mln zł. Na część z nich firma uzyskała wsparcie z Funduszy Europejskich, w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia na lata 2014-2020, Oś Priorytetowa I Przedsiębiorcza Polska Wschodnia, Działanie 1.4 Wzór na konkurencję. Wartość wsparcia to ok. 3 mln zł. W 2018 roku, jako przedstawiciel branży drzewnej i meblarskiej, firma TOBO otrzymała prestiżowy tytuł „Ambasadora Podlaskiej Gospodarki” oraz nagrodę Izby Przemysłowo-Handlowej, za dynamiczny rozwój w branży meblarskiej.



**Sylwia Malewicz,  
Podlaskie Zakłady Zbożowe**

Podlaskie Zakłady Zbożowe to jeden z największych producentów mąk pszennych i żytnich w Polsce, który istnieje na rynku od przeszło 70 lat. To stąd do sprzedaży trafia najbardziej popularna Mąka Tortowa z charakterystycznym tordem ze świeczką, ale także wiele innych produktów, takich jak mąki żytnie, pszenne, płatki czy kasze. Gigantyczną firmą z tradycjami od października 2016 kieruje Sylwia Majewicz. Efekty jej pracy widać gołym okiem, a miniony rok w PZZ, choć zdominowany przez pandemię, zakończył się na plusie ze sfinalizowanymi większymi i mniejszymi inwestycjami. To m.in. stworzenie w białostockiej firmie własnego profesjonalnego laboratorium, piekarni wypiekowej, nowych spedycji, inwestycje w najbardziej nowoczesny park maszynowy. Uzyskanie certyfikatów BRC, certyfikat koszerności Halal. Ponadto obecnie prowadzona duża inwestycja w młyn w Suwałkach. Wprowadzenie na rynek nowych produktów pod marką premium Podlaskie Młyny. Zdobywanie przez PZZ tytułu Podlaskiej Marki 2018 oraz wiele innych wyróżnień. Sylwia Majewicz, zasiada m.in. w zarządzie Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Zbożowo-Młynarskiego oraz w Komitecie Założycielskim Stowarzyszenia Młynarzy Rzeczpospolitej Polskiej jak również jest współnikiem w nagradzanej w Złotej Setce firmie Agrocentrum Łomża. Biznes jest dla niej wyzwaniem, bo ze starej firmy jaką kiedyś były PZZ-y udało jej się zrobić własne i nowoczesne, innowacyjne przedsiębiorstwo. Prywatnie jest mamą trójki dzieci i szczęśliwą żoną. Szczególnie miejsce w jej życiu zajmują konie, którymi cała rodzina chętnie jeździ w Puszczy Knyszyńskiej.

**Czołówka w rankingu Podlaska Złota Setka Przedsiębiorstw za rok 2019 „Kurier Poranny” to członkowie Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku**

- I MIEJSCE: SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA MLEKOVITA**
- II MIEJSCE: SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA MLEKPOL W GRAJEWIE**
- III MIEJSCE: UNIBEP SPÓŁKA AKCYJNA**

# Jak wesprzeć prowadzenie działalności gospodarczej w okresie pandemii?

Nie ulega wątpliwości, że trwająca pandemia COVID-19 istotnie oddziałuje na przedsiębiorców. Mając na celu przeciwdziałanie jej skutkom i efektywne wsparcie biznesu, od 19 grudnia 2020 r. funkcjonuje udoskonalona i rozszerzona, kolejna część pakietu pomocowego przygotowanego przez polski rząd (Tarcza Antykryzysowa). Poza tym, dla przedsiębiorców oferowane jest wsparcie również z innych źródeł, np. w formie ulg czy zwolnień podatkowych, a także dofinansowania na wybrane przedsięwzięcia.

W poprzednim wydaniu (grudzień - styczeń 2021) informowaliśmy czytelników o dostępnym wsparciu udzielanym dla przedsiębiorców w ramach ówczesnej Tarczy Antykryzysowej i innych źródeł pomocy publicznej. W związku z drugą falą pandemii pojawiły się kolejne mechanizmy wsparcia biznesu, a zatem poniżej prezentujemy wybrane z nich:

INSTRUMENT	KLUCZOWE WYMAGANIA	DOSTĘPNE WSPARCIE	STATUS WSPARCIA
Dofinansowanie do wynagrodzeń (Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Spadek obrotów gospodarczych w 2021 r.</li> <li>Utrzymanie zatrudnienia przez wskazany okres (do 3 miesięcy)</li> <li>Brak zaległości podatkowych i ZUS na koniec III kwartału 2019 r.</li> <li>Brak przesłanek do ogłoszenia upadłości</li> <li>Porozumienie z pracownikami wprowadzające przerwę ekonomiczną lub obniżony (maksymalnie o 20%) wymiar czasu pracy – dotyczy wyłącznie wsparcia udzielanego na podstawie art. 15g (brak tego obowiązku z przypadku skorzystania ze wsparcia w ramach art. 15gg).</li> </ol>	Dofinansowanie kosztów wynagrodzeń: <ol style="list-style-type: none"> <li>w przypadku przestoju: ok. <b>1 630 PLN</b> per pracownik (tj. 50% płacy minimalnej + ZUS)</li> <li>w przypadku obniżenia czasu pracy lub w ramach dofinansowania udzielanego na podstawie art. 15gg: do ok. <b>2 400 PLN</b> per pracownik (40% wynagrodzenia przeciętnego)</li> </ol> Maksymalnie przez okres 3 miesięcy	WCIAŻ DOSTĘPNE
Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników (Fundusz Pracy)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tylko dla MŚP</li> <li>Spadek obrotów gospodarczych w 2020 lub 2021 r.</li> <li>Utrzymanie zatrudnienia przez wskazany okres (do 3 miesięcy)</li> <li>Brak zaległości podatkowych i ZUS na koniec III kwartału 2019 r.</li> </ol>	Dofinansowanie kosztów wynagrodzeń: w zależności od poziomu spadku obrotów nawet do ok. <b>3 000 PLN</b> per pracownik (90% płacy minimalnej + ZUS) Maksymalnie przez okres 3 miesięcy	WCIAŻ DOSTĘPNE
Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników wybranych branż (Wojewódzki Urząd Pracy)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prowadzenie przeważającej działalności w ramach następujących kodów PKD: 47.71.Z, 47.72.Z, 47.81.Z, 47.82.Z, 47.89.Z, 49.39.Z, 56.10.A, 56.10.B, 56.21.Z, 56.29.Z, 56.30.Z, 59.11.Z, 59.12.Z, 59.13.Z, 59.20.Z, 59.14.Z, 74.20.Z, 77.21.Z, 79.90.A, 82.30.Z, 85.51.Z, 85.52.Z, 85.53.Z, 85.59.A, 85.59.B, 86.10.Z, 86.90.A, 86.90.D, 90.01.Z, 90.02.Z, 90.04.Z, 91.02.Z, 93.11.Z, 93.13.Z, 93.19.Z, 93.21.Z, 93.29.A, 93.29.B, 93.29.Z, 96.01.Z, 96.04.Z</li> <li>Spadek przychodu o co najmniej 40% w 2020 lub 2021 r.</li> <li>Brak zaległości podatkowych i ZUS na koniec III kwartału 2019 r.</li> <li>Brak przesłanek do ogłoszenia upadłości</li> </ol>	Dofinansowanie kosztów wynagrodzeń: <b>2 000 PLN</b> per pracownik. Maksymalnie przez okres 3 miesięcy	NOWOŚĆ
Dotacja dla MŚP z wybranych branż (Fundusz Pracy)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Posiadanie statusu MŚP.</li> <li>Prowadzenie przeważającej działalności w ramach następujących kodów PKD: 47.71.Z, 47.72.Z, 47.81.Z, 47.82.Z, 47.89.Z, 49.39.Z, 56.10.A, 56.10.B, 56.21.Z, 56.29.Z, 56.30.Z, 59.11.Z, 59.12.Z, 59.13.Z, 59.14.Z, 59.20.Z, 74.20.Z, 77.21.Z, 79.90.A, 82.30.Z, 85.51.Z, 85.52.Z, 85.53.Z, 85.59.A, 85.59.B, 86.10.Z, 86.90.A, 86.90.D, 90.01.Z, 90.02.Z, 90.04.Z, 91.02.Z, 93.11.Z, 93.13.Z, 93.19.Z, 93.21.Z, 93.29.A, 93.29.B, 93.29.Z, 96.01.Z, 96.04.Z</li> <li>Spadek przychodu o co najmniej 40% w X lub XI 2020 r. względem analogicznych miesięcy w 2019 r.</li> <li>Niezawieszenie działalności na okres obejmujący 30.09.2020 r.</li> </ol>	Dotacja w wysokości <b>5 000 PLN</b> .	NOWOŚĆ
Dofinansowanie do wynagrodzeń w ramach funkcjonowania zabytków	<ol style="list-style-type: none"> <li>Posiadanie tytułu prawnego do zabytku.</li> <li>Spadek obrotów w 2021 r.</li> <li>Zatrudnianie minimum 50 pracowników.</li> </ol>	Dofinansowanie kosztów wynagrodzeń: do <b>80% wynagrodzenia</b> per pracownik, lecz nie więcej niż płaca minimalna wraz z naliczanymi składkami na ubezpieczenie społeczne. Maksymalnie przez okres 3 miesięcy.	NOWOŚĆ



## Dodatkowe wsparcie w ramach tzw. Tarczy branżowe

Ustawodawca wprowadził również inne rozwiązania antykrzysowe, dedykowane wyłącznie wybranym branżom na rynku:

1) **Świadczenie postojowe** - prawo do świadczenia postojowego uzyskali przedsiębiorcy, którzy prowadzą przeważającą działalność m.in. w branży turystycznej, filmowej, gastronomicznej, fizjoterapeutycznej, fotograficznej, rozrywkowej. Świadczenie postojowe przysługuje osobom prowadzącym przeważającą działalność na 30 września 2020 r., oznaczoną następującymi kodami PKD: 47.71.Z, 47.72.Z, 47.81.Z, 47.82.Z, 47.89.Z, 49.39.Z, 56.10.A, 56.10.B, 56.21.Z, 56.29.Z, 56.30.Z, 59.11.Z, 59.12.Z, 59.13.Z, 59.14.Z, 59.20.Z, 74.20.Z, 77.21.Z, 79.90.A, 79.90.C, 82.30.Z, 85.51.Z, 85.52.Z, 85.53.Z, 85.59.A, 85.59.B, 86.10.Z, 86.90.A, 86.90.D, 90.01.Z, 90.02.Z, 90.04.Z, 91.02.Z, 93.11.Z, 93.13.Z, 93.19.Z, 93.21.Z, 96.01.Z, 96.04.Z.

Świadczenie postojowe przysługuje w wysokości 1 300 lub 2 080 zł, nie więcej niż trzykrotnie. Jeżeli świadczenie wcześniej zostało już trzykrotnie wypłacone to nie przysługuje ono ponownie.

2) **Dodatkowe świadczenie postojowe** - prawo do dodatkowego świadczenia postojowego przysługuje przedsiębiorcom, dla których przeważającym rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej jest:

- transport turystyczny,
- wystawianie i występowanie w przedstawieniach teatralnych, operowych, baletowych, cyrkowych,
- prowadzenie pokoiów zagadek, domów strachu, dyskotek, salonów gier elektronicznych, plaż, jarmarków.
- działalność turystyczna,
- działalność sportowa,
- prowadzenie hoteli i obiektów zakwaterowania.

O świadczenie mogą ubiegać się osoby, które na dzień złożenia wniosku, prowadziły jako przeważającą działalność oznaczoną kodem PKD: 49.39.Z, 77.39.Z, 79.11.A, 90.01.Z, 90.02.Z, 93.29.A, 93.29.B, 93.29.Z 55.10.Z, 79.12.Z, 93.11.Z, jeśli:

- uzyskały przychód z tej działalności w miesiącu kalendarzowym poprzedzającym miesiąc złożenia wniosku, niższy co najmniej o 75% w stosunku do przychodu uzyskanego w tym samym miesiącu kalendarzowym w 2019 r.
- wcześniej skorzystały ze świadczenia postojowego (otrzymały co najmniej jedno świadczenie).

Dodatkowe świadczenie postojowe przysługuje w takiej samej wysokości co wcześniej wypłacone (2 080 zł albo 1 300 zł) i przysługuje nie więcej niż trzykrotnie.

3) **Zwolnienie z opłacania składek za listopad 2020 r.**

Zwolnienie z opłacania należnych składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych lub Fundusz Emerytur Pomostowych za listopad 2020 r. przysługuje płatnikom składek, którzy na dzień 30.09.2020 r. prowadzili jako przeważający rodzaj działalności, działalność oznaczoną kodami PKD: 47.71.Z, 47.72.Z, 47.81.Z, 47.82.Z, 47.89.Z, 49.32.Z, 49.39.Z, 56.10.A, 56.10.B, 56.21.Z, 56.29.Z, 56.30.Z, 59.11.Z, 59.12.Z, 59.13.Z, 59.14.Z, 59.20.Z, 74.20.Z, 77.21.Z, 79.90.A, 79.90.C, 82.30.Z, 85.51.Z, 85.52.Z, 85.53.Z, 85.59.A, 85.59.B, 86.10.Z, 86.90.A, 86.90.D, 90.01.Z, 90.02.Z, 90.04.Z, 91.02.Z, 93.11.Z, 93.13.Z, 93.19.Z, 93.21.Z, 93.29.A, 93.29.B, 93.29.Z, 96.01.Z, 96.04.Z.

Zwolnienie przysługuje w przypadku uzyskania przychodu w listopadzie 2020 r. niższego o 40% względem listopada 2019 r.

Ponadto, pracownicy z branż najbardziej dotkniętych epidemią mają odroczoną płatność zaliczek na PIT pobranych od ich pracowników. Wpłata zaliczek za miesiące X, XI, XII została przesunięta o pół roku.

## Ulgi podatkowe i dotacje jako źródło finansowania bieżącej działalności

Poza dedykowanymi mechanizmami antykrzysowymi, każdy przedsiębiorca ma do dyspozycji bieżące rozwiązania dotacyjne i podatkowe, które mogą stanowić dodatkowe źródło finansowania. W ostatnim wydaniu prezentowaliśmy Państwu ulgi podatkowe takie jak Ulga B+R oraz Innovation BOX - w tym zakresie nic się nie zmieniło i ulgi podatkowe są dostępne w takim samym kształcie. Jeśli chodzi natomiast o dotacje warto wspomnieć o dwóch najważniejszych na ten moment konkursach, które mogą w znaczący sposób przyczynić się do polepszenia sytuacji rynkowej przedsiębiorców:

a) **Projekty badawczo – rozwojowe tzw. „Szybka Ścieżka”**

Planowane dofinansowanie będzie przeznaczone zarówno dla MŚP jak i dużych przedsiębiorstw i obejmie projekty ukierunkowane na opracowanie i rozwój produktów, usług oraz technologii w ramach prowadzenia prac badawczo-rozwojowych.

W ramach realizacji projektu przedsiębiorcy samodzielnie lub w partnerstwach (z innymi przedsiębiorcami lub jednostkami naukowymi) będą mogli sfinansować koszty wynagrodzeń personelu zaangażowanego w badania i eksperymenty, koszty materiałów i surowców, koszty zewnętrznych ekspertów oraz wiele innych kosztów operacyjnych niezbędnych do wytworzenia nowego rozwiązania. Wszystkie wspomniane wyżej koszty będą dofinansowane ze środków unijnych w zależności od rodzaju prac wykonywanych w projekcie oraz wielkości przedsiębiorstwa. Pula dostępnego wsparcia dla wszystkich beneficjentów wyniesie 300 mln PLN. **Ogłoszenie konkursu nastąpi 15 lutego, a wnioski można składać do 4 maja 2021 r.**

b) **„Badania na rynek”**

Wsparcie finansowe przeznaczone dla MŚP, które oferowane jest na wdrożenie innowacyjnych produktów i procesów powstałych w oparciu o wyniki prac badawczo – rozwojowych.

Dofinansowanie obejmuje w szczególności wydatki inwestycyjne na zakup maszyn i urządzeń niezbędnych do uruchomienia produkcji nowych produktów, zakup nieruchomości, roboty budowlane czy budowę nowej linii produkcyjnej. Wsparcie wynosi 80% wartości projektu (przy czym minimalna wartość projektu to 1 mln PLN, natomiast maksymalna wartość projektu – 50 mln EUR). Co istotne, wysokość dofinansowania zależy od rodzaju firmy i lokalizacji przedsięwzięcia. **Wnioski przyjmowane będą przez PARP do 17.02.2021 r.**



**Justyna Wojtasik**  
Konsultant w Zespole Pomocy Publicznej  
i Innowacji



**Barbara Brzezińska**  
Menedżer w Zespole Pomocy Publicznej  
i Innowacji

# BREXIT

## Z DWÓCH STRON - SPRAWY CELNE

Wielka Brytania opuściła Unię Europejską (UE) 1 lutego 2020 r. po zawarciu przez obie strony Umowy o wystąpieniu, stając się tym samym państwem trzecim. Obowiązujący od tej daty okres przejściowy w relacjach Unia Europejska - Wielka Brytania, w którym Zjednoczone Królestwo było traktowane jako państwo członkowskie UE z zachowaniem wszelkich praw i obowiązków, upłynął 31 grudnia 2020 r. Obecnie Wielka Brytania znalazła się poza jednolitym rynkiem i unią celną UE. Wyjątkiem jest Irlandia Północna, w której obowiązują unijne przepisy celne m.in. aby uniknąć powstania „twardej” granicy na wyspie i uniknąć kontroli granicznych z Republiką Irlandii<sup>1</sup>. Uzgodniona 24 grudnia 2020 r. umowa o handlu i współpracy UE – Wielka Brytania podlega obecnie procedurze ratyfikacji. Ze względu na brak czasu na dopełnienie pełnej procedury ratyfikacyjnej po stronie 27 państw członkowskich, tymczasowe stosowanie umowy będzie trwało od 1 stycznia 2021 r. do 28 lutego 2021 r.

### I. PROCEDURY CELNE PO STRONIE UE<sup>2</sup>

#### Cło

Dla eksporterów, importerów, przewoźników i firm, które wspomagają przepływ towarów w łańcuchu logistycznym do lub z Wielkiej Brytanii, BREXIT oznacza stosowanie standardowych formalności celnych oraz konieczność elektronicznego składania w granicznych urzędach celnych w UE danych bezpieczeństwa, tj. przywozowych deklaracji skróconych dla celów analizy ryzyka.

Przywóz towarów z Wielkiej Brytanii wymaga dokonywania w systemie AIS/IMPORT importowych zgłoszeń celnych, skutkujących objęciem towarów właściwą procedurą celną.

Towary unijne wywożone z Polski do Wielkiej Brytanii muszą zostać zgłoszone do procedury wywozu. Zgłoszenie wywozowe składa się w formie elektronicznej do systemu AES/ECS2. Potwierdzeniem zakończenia procedury wywozu i wyprowadzenia towarów z obszaru celnego Unii jest komunikat elektroniczny IE599 podpisany przez urząd wywozu, stanowiący także dowód dla organu podatkowego w zakresie zastosowania 0% stawki VAT.

W tranzycie, co do zasady towary powinny się przemieścić z/do Wielkiej Brytanii do/z Polski w ramach procedury tranzytu. Od przedsiębiorcy zależeć będzie wybór jednej z dwóch możliwych procedur: wspólnej procedury tranzytowej w systemie NCTS (w Polsce pod nazwą NCTS2) lub procedury TIR. W przypadku wspólnej procedury tranzytowej zabezpieczenie tranzytowe powinno obejmować obszar Wielkiej Brytanii. Należy pamiętać o prawidłowym zakończeniu operacji tranzytowej w urzędzie celnym przeznaczenia, gdyż w przeciwnym przypadku może dojść do sytuacji poboru długu celnego z tytułu nieprawidłowości.

Podstawowe warunki umożliwiające składanie deklaracji i zgłoszeń celnych:

Posiadanie aplikacji umożliwiających przesłanie elektronicznych komunikatów do systemu IT, zbudowanych zgodnie ze specyfikacjami technicznymi dla przedsiębiorców udostępnionymi na Platformie Usług Elektronicznych Skarbowo – Celnych w części SISC, Przedsiębiorcy UE zamierzający przywieźć z Wielkiej Brytanii lub wywieźć do Wielkiej Brytanii będą musieli posiadać numer identy-

fikacyjny przedsiębiorcy EORI (Wspólnotowy System Rejestracji i Identyfikacji Podmiotów Gospodarczych, ang. Economic Operators' Registration and Identification). Aby uzyskać numer EORI należy przejść procedurę rejestracyjną opisaną na stronach internetowych PUESC: <https://puesc.gov.pl/eori>. Ponadto numery EORI wydane przez Wielką Brytanię nie są ważne w UE. Przedsiębiorcy mający swoją siedzibę w Wielkiej Brytanii i zamierzający prowadzić przywóz do UE muszą uzyskać unijny numer EORI lub w stosownych przypadkach wyznaczyć unijnego przedstawiciela celnego. Posiadanie podpisu elektronicznego oraz aplikacji umożliwiających przesłanie elektronicznych komunikatów do właściwego systemu (AIS/IMPORT, AES/ECS2, AES/STATUS, NCTS2). Dysponowanie przez osobę fizyczną, która w imieniu podmiotu będzie przesyłała komunikaty do systemu IT, narzędziem do ich elektronicznego podpisywania.

W celu zapewnienia dochowania wszelkich wymaganych formalności związanych z dokonywaniem deklaracji/zgłoszeń celnych istnieje możliwość współpracy z profesjonalnym reprezentantem działającym na rynku usług (agencją celną). W takim przypadku przedsiębiorca nie musi posiadać podpisu elektronicznego, ani też oprogramowania do składania elektronicznych zgłoszeń celnych. Pełnomocnictwo takiemu podmiotowi może być udzielone w formie przedstawicielstwa bezpośredniego – w tym przypadku przedstawiciel celny działa w imieniu i na rzecz innej osoby, lub pośredniego – w tym przypadku przedstawiciel celny działa we własnym imieniu, lecz na rzecz innej osoby (jest również dłużnikiem na równi z importerem). Przedstawiciel musi mieć siedzibę na obszarze celnym Unii.

Handel między UE a Wielką Brytanią odbywa się na zasadach określonych przez Światową Organizację Handlu, w której m.in. ustalono, że każda ze stron stosuje swoją własną taryfę celną.

W Unii nie są już ważne pozwolenia celne wydane przez Wielką Brytanię. Pozwolenia wydane upoważnionym przedsiębiorcom AEOS i AEOF są honorowane przez obie strony. W przypadku gdy podmioty gospodarcze chcą uzyskać unijne pozwolenie, muszą ubiegać się o nie w państwie członkowskim UE.

#### Akcyza

Przywóz wyrobów akcyzowych z Wielkiej Brytanii na terytorium UE i wywóz wyrobów akcyzowych z UE do Wielkiej Brytanii stanowi odpowiednio import i eksport z/do państwa trzeciego. Podatek akcyzowy dotyczący wyrobów akcyzowych (napojów alkoholowych, wyrobów tytoniowych, wyrobów energetycznych, energii elektrycznej, suszu tytoniowego, płynu do papierosów elektronicz-

<sup>1</sup> Brak granicy pomiędzy Republiką Irlandii i Irlandią Północną jest następstwem zawartego porozumienia pokojowego z Wielkiego Piątku 10 kwietnia 1998 r. pomiędzy Republiką Irlandii i Wielką Brytanią. Dodatkowo na podstawie Protokołu w sprawie Irlandii i Irlandii Północnej do Umowy o wystąpieniu Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej z UE i Europejskiej Wspólnoty Energii Atomowej ustalono m.in., że cztery lata po zakończeniu okresu przejściowego Zgromadzenie Irlandii Północnej może zwykłą większością wyrazić zgodę na dalsze stosowanie odpowiedniego prawodawstwa unijnego lub zgłoszować za zaprzestaniem jego stosowania. W takim przypadku Protokół przestałby obowiązywać dwa lata później.

<sup>2</sup> Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/brexit-co-powinni-wiedziec-przedsiębiorcy>



nych, wyrobów nowatorskich oraz samochodów osobowych) jest należny przy przywozie tych wyrobów na terytorium UE i pobierany przy ich dopuszczeniu do obrotu. W zakresie niektórych wyrobów akcyzowych istnieje jednak możliwość objęcia ich na terytorium kraju procedurą zawieszenia poboru akcyzy i przemieszczenia z miejsca importu do np. składu podatkowego przez zarejestrowanego wysyłającego (dotyczy wyrobów akcyzowych, do których stosuje się procedurę zawieszenia poboru akcyzy).

Przedsiębiorcy z Wielkiej Brytanii nie mogą korzystać z systemu EMCS na potrzeby przemieszczania do/z UE wyrobów akcyzowych w procedurze zawieszenia poboru akcyzy, która może mieć zastosowanie tylko na terytorium UE (w przypadku eksportu tylko do urzędu wyprowadzenia wyrobów z terytorium UE, a w przypadku importu do przemieszczenia wyrobów z miejsca importu np. do składu podatkowego).

### VAT

Zjednoczone Królestwo nie podlega przepisom UE w dziedzinie VAT. Wyjątkiem jest terytorium Irlandii Północnej, gdzie będą nadal obowiązywać unijne regulacje VAT, jednakże wyłącznie w odniesieniu do obrotu towarowego. W odniesieniu do świadczenia usług Zjednoczone Królestwo (w tym Irlandia Północna) jest dla celów podatku VAT traktowane jako państwo trzecie. Podatnicy z Irlandii Północnej są identyfikowani za pomocą odrębnego numeru identyfikacyjnego VAT UE poprzedzonego kodem „XI”.

Podróżni mający stałe miejsce zamieszkania w Zjednoczonym Królestwie (z wyjątkiem Irlandii Północnej) mogą w ramach systemu TAX FREE „odzyskać” VAT od towarów zakupionych na terytorium Polski i wywiezionych w stanie nienaruszonym w bagażu osobistym poza terytorium UE.

## II. PROCEDURY CELNE PO STRONIE UK<sup>3</sup>

London wprowadził kontrole graniczne dla towarów importowanych z państw członkowskich UE. Z uwagi na wpływ COVID-19 na sytuację przedsiębiorców kontrole w tym zakresie będą wprowadzane sukcesywnie w trzech etapach od 1.01.2021 r. do 1.07.2021 r.<sup>4</sup>

Bazowym rozwiązaniem jest tzw. model podstawowy, który jest stosowany do większości przewożonych towarów między UK a UE, niezależnie od sposobu/rodzaju ich transportu do UK. Możliwe są odstępstwa w zależności od miejsca przekraczania granicy, np. wymóg wstępnego składania zgłoszeń celnych w wybranych portach, a w innych brak takiego wymogu (w zależności od uwarunkowań infrastrukturalnych). Importerzy są zobligowani do wypełnienia deklaracji celnych, jak również sprawdzenia, czy wszystkie opłaty celne dot. towarów zostały opłacone w ramach nowej, brytyjskiej taryfy celnej. Konieczne jest ustalenie kraju pochodzenia importowanych towarów. Towary niespełniające wymogów dotyczących pochodzenia są objęte należnościami celnymi. Wielka Brytania przewiduje wprowadzenie uregulowań, które pozwolą na odroczenie każdej należnej płatności w czasie. Na towary importowane z UE jest nakładany VAT według tych samych stawek i zasad, które obowiązują w przypadku importu towarów z innych części świata. Importerzy będący zarejestrowanymi płatnikami VAT otrzymają możliwość odroczenia płatności tego podatku.

W odniesieniu do niektórych kategorii towarów wprowadzono dodatkowe ograniczenia. Obejmują one wymóg posiadania dodatkowych licencji, certyfikatów, czy też ograniczenie miejsc ich wprowadzania do UK tylko w określonych lokalizacjach i/lub poddanie obowiązkowej kontroli na granicy (m.in. towarów, którymi obrót podlega ograniczeniom prawno-międzynarodowym, w tym produktów objętych kontrolą weterynaryjną, fitosanitarną, towarów objętych akcyzą).

### I etap (1.01.2021-31.03.2021)

Przedsiębiorcy importujący standardowe produkty (w ramach modelu podstawowego) są zobowiązani do spełnienia podstawowych wymogów celnych, w tym do prowadzenia dokumentacji dot. im-

portowanych towarów. Zobligowani są oni do wyboru sposobu rozliczenia podatku VAT od importowanych towarów. Przedsiębiorcy w ciągu sześciu miesięcy będą zobowiązani do wypełnienia deklaracji celnych dot. importowanych towarów. Przez okres pierwszych sześciu miesięcy przedsiębiorcy są zwolnieni z obowiązku przedstawiania brytyjskich deklaracji bezpieczeństwa (UK Safety and Security declarations). Począwszy od 1.01.2021 r. konieczne jest składanie standardowego zgłoszenia celnego dot. towarów podlegających kontroli i wyrobów akcyzowych (np. alkohol i wyroby tytoniowe). Wszystkie zwierzęta i rośliny o wysokim poziomie ryzyka podlegają m.in. kontrolom fizycznym w miejscu przeznaczenia lub w innych zatwierdzonych miejscach/obiektach. W przypadku tego typu dostaw konieczne jest wcześniejsze poinformowanie o planowanym transporcie (standardowy formularz powiadomienia wymaga od importera podania szczegółów dotyczących przesyłki, takich jak kraj pochodzenia, miejsce przeznaczenia, określony gatunek/rodzaj produktu oraz ogólne dane importera, eksportera i przewoźnika). Dokument taki jest składany przez importera przed przybyciem przesyłki do właściwego organu regulacyjnego. Zwolnienie z tego obowiązku następuje w przypadku przekraczania granicy Wielkiej Brytanii w miejscach, gdzie będą zlokalizowane posterunki kontroli granicznej.

Przedsiębiorcy eksportujący swoje towary z UK są zobowiązani do wypełnienia specjalnych deklaracji eksportowych dot. bezpieczeństwa (UK Exit Safety and Security Declarations). Przedsiębiorcy importujący i eksportujący towary w ramach Konwencji o wspólnej procedurze tranzytowej (1987) muszą przestrzegać wszystkich procedur w niej zawartych. W I etapie okresu przejściowego Obsługa Przewozu Towarów i Pojazdów (Goods Vehicle Movement Service, GVMS) została wprowadzona tylko w odniesieniu do przewozów tranzytowych.

### II etap (1.04.2021-31.06.2021 r.)

W tym okresie import produktów pochodzenia zwierzęcego (POAO) – np. mięso, miód, mleko lub produkty jajeczne, ryby i ich produkty pochodne, zwierzęta i rośliny o wysokim poziomie ryzyka, wszystkie rośliny i produkty roślinne, którymi obrót podlega dodatkowym regulacjom, będzie wymagał uprzedniego zgłoszenia i posiadania odpowiedniej dokumentacji sanitarnej (dokument potwierdzający spełnienie standardów sanitarnych kraju przeznaczenia, który przewoźnik będzie musiał przedstawić w chwili kontroli w Wlk. Brytanii; dla każdego gatunku niezbędne będzie posiadanie indywidualnego świadectwa zdrowia). Kontrole tych towarów będą prowadzone w miejscu przeznaczenia aż do lipca 2021 r. W dalszym ciągu obowiązywać będzie również obowiązek wcześniejszego powiadomienia o transporcie tego typu dóbr do UK.

### III etap (od 1.07.2021 r.)

Importerzy towarów do Wielkiej Brytanii będą musieli przedłożyć pełne zgłoszenia celne i zapłacić należności celne zgodnie z taryfą celną już w chwili przekroczenia granicy przez importowane towary. W przypadku towarów podlegających kontroli sanitarnej i fitosanitarnej (SPS) wymagane będzie posiadanie kompletnej deklaracji bezpieczeństwa, która będzie przedstawiana w punkcie kontroli granicznej (do 31.06.2021 r. następuje to w miejscu przeznaczenia transportu). GVMS będzie obowiązkowy dla wszystkich operacji importu, eksportu i tranzytu towarów. Po zakończeniu okresu przejściowego towary importowane z UE będą traktowane w Wielkiej Brytanii tak, jak obecnie są traktowane towary pochodzące z innych części świata poza UE.

W celu uzyskania dodatkowej wiedzy nt. BREXIT Krajowa Administracja Skarbowa przygotowała na swojej stronie internetowej zestaw informacji na temat procedur celnych i podatkowych dla przedsiębiorców: <https://www.podatki.gov.pl/clo/brexit>

nadkom. Roman Chilimoniuk  
Koordynator Izby Administracji Skarbowej w Białymstoku ds. BREXIT

<sup>3</sup> Źródło: <https://www.gov.uk/government/publications/the-border-operating-model> tłumaczenie: Dariusz Wencel, Ministerstwo Finansów Departament Organizacji i Współpracy Międzynarodowej, Wydział Międzynarodowej Współpracy Celnej i Wymiany Informacji Celnych.  
<sup>4</sup> O ile informacje dotyczące wymagań, które muszą spełnić importerzy i eksporterzy na określonych etapach okresu przejściowego dotyczą całego obszaru UK, to jednak w odniesieniu do niektórych kwestii/obszarów, w tym bezpieczeństwa żywności oraz ochrony zdrowia i bezpieczeństwa ludzi, zwierząt i roślin mogą różnić się w poszczególnych częściach UK, ponieważ znajdują się w kompetencji władz regionalnych. Rozwiązania te nie mają zastosowania do Irlandii Północnej.  
Rozdział 2 Umowy o handlu i współpracy UE – Wielka Brytania wskazuje, że Strona dokonująca przywozu przyznaje przy przywozie preferencyjne traktowanie taryfowe oparte na oświadczeniu o pochodzeniu, że produkt jest pochodzący, sporządzonym przez eksportera lub wiedzy importera.  
<sup>5</sup> Obsługa Przewozu Towarów i Pojazdów (GVMS) to platforma informatyczna obsługująca model przed złożeniem deklaracji.

# WIZJA PRZYSZŁOŚCI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

## Od Doliny Rolniczej do Green Automation!

Projekt unikalny w skali światowej. Podlaskie, niczym Dolina Krzemowa, ma stać się wielkim ekosystemem innowacji technologicznych w przemyśle rolno-spożywczym. Liderem w kraju, Europie i na świecie. Gospodarka i przedsiębiorczość to kluczowe czynniki w rozwoju regionu. Dolina Rolnicza 4.0 jest ambitnym pomysłem na rozwój gospodarczy województwa podlaskiego w oparciu o nasze największe zasoby: silny przemysł rolno-spożywczy, rolnictwo indywidualne, wyspecjalizowane uczelnie oraz innowacyjne przedsiębiorstwa – tak w jednym z wywiadów mówił Artur Kosicki, Marszałek Województwa Podlaskiego. Słowa dotrzymał, bo pomysł wchodzi w fazę realizacji.



### Czym jest Dolina Rolnicza 4.0?

To model gospodarczy, ekosystem, wzorowany na Dolinie Krzemowej, która jest największym naturalnym ekosystemem innowacji technologicznych w USA. Takie „sztuczne” ekosystemy, wzorowane właśnie na modelu Doliny Krzemowej, powstały już w wielu miejscach na świecie, między innymi: Japonii, Finlandii, Kazachstanie, Hongkongu. Każdy z nich jest inny, dostosowany do potrzeb i potencjałów danego regionu.

To model, w którym płynnie współpracują biznes, szkoły wyższe, szkoły średnie, instytucje otoczenia biznesu, miasta, gminy, tworząc jeden organizm – właśnie ekosystem Doliny Rolniczej. Brzmi futurystycznie, ale to właśnie nietuzinkowe, nowatorskie pomysły budują przyszłość i zmieniają świat.

Podlaska Dolina Rolnicza ma stać się głównym ośrodkiem kompetencji dla rozwoju specjalizacji województwa podlaskiego – nowoczesnego przemysłu rolno-spożywczego, współpracującego z najnowszymi technologiami, opartego na rodzimym know-how. Dolina Rolnicza pozwoli na efektywną współpracę między przemysłami ściśle technologicznymi i rolnictwem w naszym regionie.

### Pomysł na podlaski ekosystem innowacji

W Podlaskiem mamy wszystko, co niezbędne, żeby osiągnąć międzynarodowy sukces: ambitnych mieszkańców, wysokiej klasy uczelnie, świetnych absolwentów oraz przedsiębiorców, którzy nie obawiają się wyzwania. Zadaniem samorządu województwa jest więc zapewnienie im odpowiednich warunków, żeby mogli połączyć swoje siły, tworząc tu miejsca pracy i nowoczesne technologie. Pomysłodawcą ekosystemu innowacji technologicznych w regionie jest dr Adam Ławicki, przedsiębiorca oraz członek Rady Przedsiębiorczości przy Marszałku Województwa Podlaskiego. Jego wizja przekonała Zarząd Województwa Podlaskiego, który na wielu spotkaniach z partnerami społeczno-gospodarczymi poruszał temat utworzenia Doliny Rolniczej 4.0, między innymi podczas Kongresu Liderzy Zmian w 2019 roku. Pomysł budził wielkie zainteresowanie, choć niektórzy z niedowierzaniem patrzyli na jego skalę.

– Ten projekt może nas, mieszkańców województwa podlaskiego, wnieść na wyższy poziom rozwoju. Będziemy dysponować wiedzą i możliwościami, których nikt inny nie będzie miał w tym obszarze – przekonywał sceptyków marszałek Artur Kosicki.

Koncepcja zainteresowała Komisję Europejską. To był wielki krok naprzód.

### Ekspert: Nie bójcie się być najlepszym

Na zlecenie Komisji Europejskiej zostało przeprowadzone badanie, podczas którego wyłonieni przez Komisję eksperci mieli stworzyć model ekosystemu innowacji rolno-spożywczej, oparty na

możliwościach i potrzebach regionu. – Mielśmy się z niego dowiedzieć przede wszystkim, czy utworzenie Doliny Rolniczej przyniesie korzyści dla województwa podlaskiego – powiedziała Joanna Sarosiek, dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego.

Ekspert przez kilka miesięcy badali możliwości naszego województwa. Sprawdzali potencjały, szanse, ale również badali braki i zagrożenia. Wynikiem ich prac był raport, który opisuje nie tylko samą ideę ekosystemu, ale również mechanizm jego wdrażania, zastosowanie idei w praktyce.

Te wyniki zostały zaprezentowane na specjalnej konferencji, zorganizowanej na Politechnice Białostockiej w zeszłym roku. Wzięli w niej udział autorzy raportu, przedstawiciele Komisji Europejskiej, Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, samorządów, uczelni i biznesu. Był też gość specjalny Martti Launonen, dyrektor generalny Hubconcepts, ekosystemu stworzonego w Oulu, w Finlandii. Pokazał nam, jak w praktyce powstawał fiński model i jakie przynosi korzyści.

Jeden z badaczy wybranych przez KE, dr Tomasz Szejner z University of Cambridge, prezentując wyniki raportu jasno powiedział, że Podlaskie może z powodzeniem budować taki ekosystem. Spełniamy szereg warunków, z których jednym z ważniejszych jest otwartość i zainteresowanie stron projektu. Jego zdaniem, wynikiem tak pojętej współpracy środowisk może być tworzenie innowacji o charakterze globalnym.

– Nie bójcie się tego, że możecie być najlepszymi na świecie – mówił do uczestników konferencji na PB.



## Klasy, inkubator, akcelerator

Wyniki raportu były dla nas optymistyczne. Wskazywały, że Dolina Rolnicza to wielka szansa dla naszego regionu, który może stać się liderem nie tylko w kraju, Europie, ale i na świecie. Mamy ku temu warunki, mamy potencjał, a teraz również gotowy scenariusz do realizacji, model „uszyty na miarę” naszego województwa. Tę szansę trzeba wykorzystać. Struktura zarekomendowanego przez badaczy modelu zakłada połączenie w jeden funkcjonalny organizm wielu składników, zarządzanych przez jednego operatora. Mają się w tym modelu znaleźć:

trzy klasy biznesowo-technologiczne: rolniczy, spożywczy, zdrowia, z wiodącą rolą klastra rolniczego, inkubator i akcelerator: które będą rozwijały start-upy i przedsiębiorstwa, hub technologiczno-biznesowy, czyli cała infrastruktura ekosystemu, zaprojektowana i zbudowana w celu zaspokojenia potrzeb klastrów czy podopiecznych inkubatora i akceleratora. Ma oferować wiele usług wsparcia: w zakresie biznesu, badań, edukacji, usług publicznych, zakwaterowania, transportu, administracja samorządowa lub rządowa, która będzie wspierała funkcjonowanie ekosystemu.

Tak zbudowany ekosystem pozwoli nam osiągnąć długofalowe cele rozwojowe. Model jest oparty na najlepszych światowych rozwiązaniach, w wyniku których nasza branża rolno-spożywcza będzie działać globalnie.

Oczywiście, aby wizję przekuć w sukces, trzeba spełnić wiele warunków. I to czasochłonnych, i kosztownych.

## Czas na konkrety. Krajowy Plan Odbudowy

Po lekturze raportu zarówno zarząd województwa, jak i Komisja Europejska utwierdziły się w przekonaniu, że to bardzo dobry pomysł na rozwój. Trzeba działać i to szybko.

Komisja Europejska wyszła nam naprzeciw i zgodziła się, by już teraz, w ramach aktualnego Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020, przeznaczyć 5 mln złotych na przygotowanie potrzebnej dokumentacji. – To pieniądze na rozruch, na konkretyzację scenariusza: dokumenty, biznesplan, zakładane technologie, lokalizacje ekosystemu, który docelowo stanie się małym miasteczkiem – wyjaśnia Joanna Sarosiek, dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego UMWP.

A reszta? Skąd fundusze na realizację całej wizji? Samorząd województwa i tu znalazł rozwiązanie. Zgłosił projekt ekosystemu do Krajowego Planu Odbudowy.

KPO to plan, który musi przygotować rząd polski, aby skorzystać z Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększenia Odporności. To jeden z elementów pakietu działań antykryzysowych zaproponowanych przez Komisję Europejską, przeciwdziałających gospodarczym skutkom pandemii. Na jego realizację zostały przygotowane duże fundusze.

## Z Doliny Rolniczej do Green Automation

Regiony i ministerstwa przysłały ponad tysiąc projektów do Krajowego Planu Odbudowy. Zostały one przeanalizowane i przydzielone – w zależności od tematyki – do różnych grup roboczych (ds. energii i środowiska, transportu, infrastruktury, innowacji, społeczeństwa, cyfryzacji, zdrowia i spójności terytorialnej).

Analizowały one projekty pod kątem ich zakresu i wspólnej tematyki. Podobne projekty powiązały w grupy. Łączy je ten sam cel, umożliwiając określenie wspólnych wskaźników i efektów realizacji wsparcia.

I okazało się, że ekosystemy innowacji chce budować kilka podmiotów, tyle że w różnych sferach. Dotyczyć mają: e-mobilności, odnawialnych źródeł energii, wodoru (jako napędu transportu: w samochodach, pociągach, samolotach, statkach), technologii morskich, automatyki i robotyki w medycynie oraz produktów i usług cyfrowych. Nasz ekosystem znalazł się w ramach tej siódemki, ale jego skala się rozszerzyła, w związku z tym i nazwa się zmieniła na Green Automation.

Wszystkie te ekosystemy stworzą jeden program, pod nazwą Ekosystemy Innowacji, który będzie pierwszym na skalę krajową mechanizmem tworzącym warunki do stymulowania potencjału innowacyjnego Polski. Zapewni on rozwój nowoczesnych przemysłów i technologii. Na różnych polach i w różnych obszarach.

## I co dalej?

Teraz musimy poczekać na efekty rozmów polskiego rządu z Komisją Europejską na temat Krajowego Planu Odbudowy. Najważniejszym ich tematem jest omówienie reform, zaplanowanych w KPO. To one stanowią priorytet. Projekty będą bowiem oceniane przez Komisję wyłącznie pod kątem ich powiązania z reformami odbudowy.

Rząd polski ma czas na przedłożenie KPO do kwietnia 2021 roku.

## OPINIA

Artur Kosicki, Marszałek Województwa Podlaskiego:

Misja Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 brzmi: Ambitne Podlaskie. Dlatego podejmujemy się wyzwania, które pozwolą nam zbudować silny region w oparciu o jego naturalne zasoby. Należą do nich na pewno przemysł rolno-spożywczy, rolnictwo indywidualne, wyspecjalizowane uczelnie oraz innowacyjne przedsiębiorstwa. Jednak naszym największym potencjałem są mieszkańcy. Jeśli uda nam się przekonać ich do tego pomysłu, to wygramy. Jesteśmy ambitni. Będziemy najlepsi.

## POMYSŁ DOCENIONY W KRAJU

W grudniu 2020 roku tygodnik „Wprost” ogłosił laureatów konkursu „Złota Setka Polskiego Rolnictwa” podczas dorocznej Gali Polskiego Rolnictwa. W gronie zwycięzców znalazło się kilka podlaskich firm z branży rolno-spożywczej. Natomiast nagrodę specjalną, jako jedyny laureat spoza sektora prywatnego, otrzymało **Województwo Podlaskie**, właśnie za projekt **Doliny Rolniczej 4.0**.



**Dorota Isajuk**

*Menadżer Projektu Enterprise Europe Network*

W pandemicznej gospodarce Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego szczególnie zachęca przedsiębiorców do korzystania z jej pomocy.

*Rozmowa z Dorotą Isajuk*

**Większy zasięg działania? Wejście na rynki zagraniczne? Nowi kontrahenci? Specjaliści Enterprise Europe Network pomogą firmie znaleźć własną ścieżkę rozwoju w trudnych czasach.**

**Pani Doroto, od 2008 roku w 60 krajach świata działa sieć Enterprise Europe Network wspierająca firmy we wchodzeniu na nowe rynki. Wśród ponad 3 tysięcy ekspertów, którzy w niej pracują, są też pracownicy Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego. Czy czasy pandemii spowodowały, że płynąca stąd pomoc wyhamowała?**

- Absolutnie nie. Faktem jest, że niektóre jej formy musiały ulec zmianie - przykładowo nie ma mowy o misjach gospodarczych czy spotkaniach B2B twarzą w twarz, niemniej merytoryczny zakres wsparcia nie jest węższy. Doskonale zdajemy sobie sprawę, że właśnie teraz przedsiębiorcy jeszcze bardziej potrzebują zarówno wsparcia finansowego jak i eksperckiej wiedzy, która może być impulsem do rozwoju ich firm lub choćby utrzymania potencjału dzięki większemu wykorzystaniu

możliwości rynków zagranicznych. Jesteśmy fundacją gospodarczą, dlatego zależy nam na zainteresowaniu podlaskich przedsiębiorców działaniami oferowanymi przez sieć Enterprise Europe Network, bo choć – jak wskazuje GUS - eksport polskich firm mimo pandemii wzrasta, to niestety udział podlaskich firm w eksporcie całego kraju stanowi zaledwie jeden procent.

**Pomoc w ramach EEN jest nadal bezpłatna? Proszę przypomnieć, czego dotyczy.**

- Usługi eksperckie w ramach Enterprise Europe Network były i są współfinansowane ze środków UE, dlatego firma nie ponosi żadnych kosztów.

Naszym głównym celem jest pomoc przedsiębiorcom w wejściu na rynki zagraniczne a robimy to za pomocą wielu narzędzi. Dzięki dostępowi do światowej bazy przedsiębiorców jesteśmy w stanie znaleźć zagranicznego kontrahenta praktycznie dla każdego. Organizujemy giełdy kooperacyjne, misje gospodarcze oraz spotkania B2B w trakcie których kojarzymy ze sobą partnerów z różnych krajów. Udzielamy także usług doradczych przedsiębiorcom, którzy planują nawiązać współpracę z partnerami spoza Polski i chcą dowiedzieć się czegoś więcej np. o prawie unijnym, podatkach i konkretnych przepisach w różnych krajach. Dzięki temu, że Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego jest członkiem sieci EEN to każdy, kto skontaktuje się z nami ma możliwość zdobycia tej wiedzy od fachowców z międzynarodowym doświadczeniem z praktycznie każdego zakątka świata. Co warto podkreślić, są to osoby, które nie żyją w świecie teorii – eksperci sieci EEN mają ogromną wiedzę o oczekiwaniach i możliwościach lokalnych małych i średnich firm.

Chcę też dodać, że ważnym aspektem naszej działalności jest pomoc w uzyskaniu dofinansowania do działań potrzebnych aby wejść na rynki zagraniczne.

**Rozumiem, że pracownicy Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego są w stanie stworzyć dla każdej firmy specyficzną dla niej ścieżkę rozwoju? Bo przecież jedno przedsiębiorstwo ma doświadczenie na rynkach zagranicznych i szuka dodatkowych sposobów poszukiwania kontrahentów, a inne jest na początku drogi, potrzebuje podstawowych informacji. A kolejne ma plan na eksport, tylko potrzebuje funduszy.**

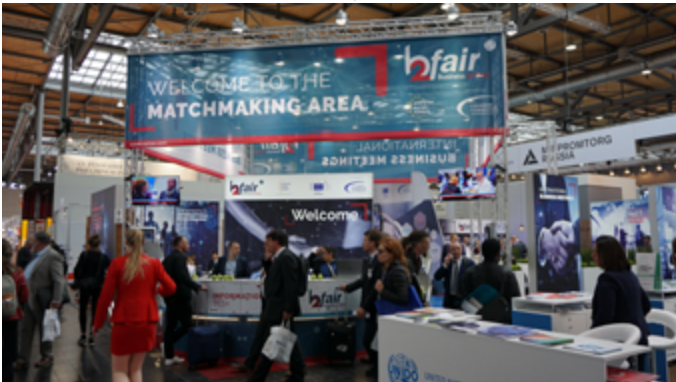
- Tak, to prawda. Zgłaszają się do nas firmy z różnym doświadczeniem i z różnymi potrzebami. Dlatego pierwszym etapem współpracy przedsiębiorcy ze specjalistą Enterprise Europe Network jest zawsze sprawdzenie, czego dana firma oczekuje. Kolejnym - wspólne ustalenie, jakie kroki będą dla niej najważniejsze. Ponieważ każda firma jest inna, dlatego dzięki tej analizie jesteśmy w stanie dopasować indywidualne rozwiązania dobrane do specyfiki i oczekiwań danego przedsiębiorstwa, które pozwolą zwiększyć zasięg działalności i uniknąć kosztownych błędów.

Mogę to ująć w ten sposób - w drodze do danego rynku zagranicznego Enterprise Europe Network stawia w kluczowych momentach drogowskazy, które pozwalają firmom dotrzeć do celu. Co roku, dzięki naszym działaniom kilkanaście podlaskich firm nawiązuje współpracę, podpisuje międzynarodowe umowy handlowe i wchodzi na rynki zagraniczne.



## O co najczęściej pytają podlascy przedsiębiorcy?

- Przede wszystkim pytają od czego zacząć, aby nawiązać współpracę z zagranicznymi kontrahentami. Interesują ich analizy poszczególnych rynków oraz strategię wejścia na te rynki. Często też poruszane są kwestie wymogów formalnych i prawnych obowiązujących za granicą. Przedsiębiorcy pytają o stawki cel oraz o certyfikaty niezbędne aby zacząć sprzedawać produkty w danym kraju. Dużo zapytań dotyczy możliwości i sposobów pozyskiwania kontrahentów. Przedsiębiorcy są też zainteresowani uzyskaniem wsparcia finansowego na tego typu działania. Co ciekawe, podlascy przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają też, jak ważne, poza kwestiami formalnymi, są niuanse związane z kulturą danego kraju dlatego też zdarzają się zapytania o to jak zachować się np. podczas spotkania z Chińczykami.



Mogę powiedzieć, że w zasadzie pytają o wszystko, co może im ułatwić wprowadzenie ich produktów czy usług na nowy rynek (śmiech).

**Wspomniała Pani, że realia pandemicznej rzeczywistości odmieniły w sporym zakresie formy kontaktów między przedsiębiorcami poszukującymi partnerów biznesowych. Nie można zasiąść oko w oko przy stole, więc...?**

- Spotkania odbywają się online na wirtualnych giełdach czy w wirtualnych pokojach. Zainteresowane firmy, rejestrują się na platformie internetowej, opisują czym się zajmują i z kim chcą nawiązać współpracę. Powstaje w ten sposób katalog, który widzą wszyscy uczestnicy i na podstawie którego decydują, kogo zaprosić na spotkanie, czyje zaproszenie przyjąć, a z którego zrezygnować. Każdy przedsiębiorca, po otrzymaniu harmonogramu, wie z kim, o której ma zaplanowane rozmowy i może się do nich kompleksowo przygotować. Doświadczenie wskazuje, że wystarczy pół godziny, by zaprezentować swoją propozycję, wysłuchać oferty rozmówcy i sprawdzić, czy ta „szybka randka” daje nadzieję na dłuższy związek.

**Jak przedsiębiorcy oceniają odejście od spotkań w realu do spotkań online?**

- Widzimy od lat, że przede wszystkim trafia do nich sama idea spotkań B2B w ramach sieci Enterprise Europe Network: w jednym miejscu, w jednym czasie mają dostęp do wielu partnerów z zagranicy i

mogą wybrać tylko tych, z którymi widzą możliwość rzeczywistej współpracy. I nie ponoszą z tego tytułu żadnych kosztów. Odbywając spotkania online dodatkowo oszczędzają jeszcze czas, bo nie muszą podróżować. Dlatego tę formę oceniają bardzo dobrze.

**Rozumiem, że to daje im możliwość dokładniejszej analizy uczestników spotkań i celniejszego wytypowania potencjalnych kooperantów. To wbrew pozorom nie jest łatwe.**

- Nie jest. A firmy często mają problem ze znalezieniem nie tylko klientów na swoje produkty i usługi, ale również dostawców materiałów czy nowych technologii. Dlatego poszukiwanie zagranicznych partnerów biznesowych jest jednym z głównych zadań pracowników EEN. Kluczowe jest stworzenie dobrej oferty („chcę sprzedać”) lub dobrego zapytania („chcę kupić”). Są one umieszczane w międzynarodowej bazie internetowej, do której dostęp mają firmy z Europy i ze świata oraz wszyscy pracownicy EEN. W ciągu każdego roku kilkaset przedsiębiorstw podpisuje kontrakty bezpośrednio w wyniku wsparcia sieci, ale ważny jest także ten mniej wymierny aspekt – wielu przedsiębiorców poszerza swoją wiedzę, zyskuje biznesową pewność siebie i nawiązuje relacje, które w przyszłości procentują, często po wielu latach i w najmniej oczekiwanym momencie.



Na koniec, jednym zdaniem, co by Pani poradziła firmom, które są zainteresowane wejściem na rynki zagraniczne?

- Aby zadzwonili do nas i umówili się na spotkanie ze specjalistą Enterprise Europe Network. Resztą już my się zajmujemy.

## Kontakt do specjalistów EEN:



**Karolina Anusiewicz**  
 anusiewicz@pfrr.pl  
 tel. 666 022 869



**Łukasz Sakowicz**  
 sakowski@pfrr.pl  
 tel. 696 302 706



**Anna Wrzeńska**  
 wrzesinska@pfrr.pl  
 tel. 604 079 373



## Wierszalin w dialogu z Mickiewiczem



Z Piotrem Tomaszukiem, dyrektorem Teatru Wierszalin rozmawia Adam Walicki, prezes Instytutu Kronenberga.

**Adam Walicki - W dialogu o przestrzeni społecznej pojawia się pogląd, że kultura przesądza prawie o wszystkim. Czy kultura w tych trudnych czasach jest jeszcze budulcem wzajemnych relacji i źródłem idei łączących społeczeństwo, czy też pozostaje jej rola autora wstrząsów, wątpliwości i frustracji?**  
Piotr Tomaszuk - Jeżeli nie kultura, to co takim spoiwem mogłoby być? Wystrzyłbym to pytanie nawet i powiedział, że w trudnych ekonomicznie czasach, gdzie porządek rozumu zderza się z absurdem rzeczywistości... Tak absurdem, bo przecież czymś takim jest wybuch światowej pandemii! To jest jak uderzenie losu - z racjonalnego punktu widzenia możliwe, ale jak się nam wydawało, mało prawdopodobne w naszych najlepszych zakątkach Europy. Skoro więc rozum zawiódł, skoro zawodzą racjonalne przesłanki służące budowaniu więzi międzyludzkich i kiedy zanikają przesłanki ekonomiczne, to jedyną sferą łączącą nas ze sobą, jedynym spoiwem jakie zostaje w sferze relacji międzyludzkich jest kultura i edukacja jako swoiste środowisko budujące w nas kulturę. Ergo, jeżeli lekkomyślnie zrezygnujemy z tej roli, jaką kultura w trudnych czasach pełnić może, uznamy kulturę za najmniej potrzebną z punktu widzenia ekonomicznego jako zbędnego elementu łańcucha społecznych więzi, może się okazać, że na końcu nie zostaje nic co nas łączy naprawdę.

**A.W. - Zawierania współczesnego Świata w sposób naturalny wywołują spory o wartości, o ich kształt i hierarchię w naszym życiu. Ten spór dotyka kwestii ważnych dla Europy, dla Polski i dla nas. Czy spełniony pejzaż wartości to naturalna**

### część rozwoju Świata, naszego Świata?

P.T. - Mówiąc bardziej konkretnie: jeżeli pękają wartości i autorytety, znika możliwość bezpośredniego odbioru muzyki i teatru, które o tych wartościach i autorytetach zaświadczały poprzez piękno... Jeżeli zamykamy instytucje kultury, które pozwalają nam na wspólne przeżywanie wartości kreowanych przez artystów, a kultura jako sfera przeżycia i kreowania postaw godnych naśladowania znika z pola widzenia władzy politycznej, to stan taki nie służy ani wartościom ani dialogowi. Jeżeli kultura stanie się jedynie użytecznym gadżetem w ustach władzy, to wtedy... Nie chcę być złą wróżką, ale tego rodzaju ATROFIA KULTURY i jej „unieważnienie” prędzej czy później zemści się na nas samych. Czegoś nie będziemy wiedzieli, czegoś nie będziemy rozumieli, czegoś nie będziemy czuli! Staniemy się po prostu mniej wrażliwi, a w końcu mniej wymagający od innych i od samych siebie.

### A.W. - Dialog o kształt i kondycję polskiej kultury wchodził po woli w sferę ideowego a nawet politycznego sporu. Jaka jest Pana zdaniem, jako dyrektora Teatru Wierszalin, kondycja polskiego teatru versus kondycja polskiego społeczeństwa?

P.T. - Kondycja polskiego społeczeństwa, mimo rozlicznych „ale”, wydaje mi się wspaniała! Od niemal roku to społeczeństwo dzielnie znosi nadzwyczajne wstrząsy i cierpliwie poddaje się niecodziennym rygorom. Dzieje się tak dlatego, że w tych nadzwyczaj trudnych czasach okazujemy się społeczeństwem nadzwyczaj dojrzałym. Społeczeństwem w swojej ogromnej większości Rozumnym. Frustrację umiemy odłożyć na później. Walczymy wspólnie o przetrwanie. Tak odbieram ten mijający rok. Czy polski teatr dorównuje własnej widowni dojrzałością i mądrością reagowania na to wszystko co wokół niego się dzieje? Tego bym nie powiedział. Moja ocena jest w tej kwestii bardzo krytyczna. W trudnej sytuacji polskie teatry mogły zrobić znacznie więcej. Działania typu szycie maseczek są potrzebne, ale nie tworzą sztuki! Nie inicjują żadnych istotnych zmian mentalnych, ba, nawet interesująco nie komentują zmian zachodzących w otaczającym nas świecie. A właśnie takie zadanie teatru. Brak kontaktu z żywym widzem nie musi oznaczać paraliżu teatru. To jest być może czas na jeszcze bardziej kreatywne wykorzystanie całego potencjału instytucji kultury.

### A.W. - W czasie pandemii, w warunkach pewnego zawieszenia działalności instytucji kultury trudno jest realizować zaplanowane zamierzenia artystyczne. Jakich zmian należy oczekiwać w działaniach instytucji kultury i polskich teatrach w kolejnych latach, by działały w nich rzeczy artystycznie ważne i społecznie potrzebne?

P.T. - Obecny stan polskiego teatru to efekt wielu czynników. Nikt, moim zdaniem, nie powinien uciekać od odpowiedzialności. Trzeba spojrzeć na fakty. W wymiarze artystycznym 2020 rok jest czasem niewykorzystanych szans, a nawet czasem straconym. To nie jest wyłącznie wina obostrzeń, rygorów, czy też aktorów pracujących w tych teatrach. To po części efekt braku rozwiązań systemowych dla całej kultury, a po części efekt braku aktywności kierownictwa instytucji kultury. Wielu kreatorów polskiego teatru rozpięchło się po domach, zamknęło w pokojach ciesząc się niespodziewanym i nagłym spokojem. Wiele rozpoczętych przedsięwzięć artystycznych zostało przerwanych, a inne zostały przełożone w czasie. To wszystko wpływa na obecną kondycję teatru. Pandemia, a zwłaszcza ostatnie wydarzenia, jak w zwierciadle odkryły ten bardziej ciemny obraz polskiej kultury. Kultura by realizować swoją misję musi bronić wartości, łączyć i wychowywać, a nie tworzyć źródła społecznego niezadowolenia.

### A.W. - Pandemia, ograniczenia, restrykcje dotknęły wszystkie instytucje teatralne w Polsce. Jak w trudnym pandemicznym okresie odnalazł się Teatr Wierszalin?

P.T. - Już na samym początku COVID'19 spróbowałem poszukać odpowiedzi na kluczowe pytania: czy w tych nadzwyczajnych czasach kiedy teatry zostały zamknięte, a ludzie boją się wyjść z domu, czy w tych czasach kiedy zniknęło wszystko na czym się znam i co umiem robić, czy w tych czasach kiedy „nie ma już nic” mogę się jeszcze komuś, do czegoś przydać? Komuś w czymś pomóc? Na szczęście w repertuarze mieliśmy „Dziady”



Adama Mickiewicza. Równie ważne jest, że obok siebie miałem artystów podobnie czujących: Mateusza Kasprzaka scenografa i designera, Adriana Jakucia - Łukaszewicza (kompozytora) i czołowych aktorów Teatru Wierszalin: Dariusza Matysa i Rafała Gąsowskiego. To ten zespół ludzi wymyślił Objazd Mickiewiczowski w sieci wzorem „Reduty”.

**A.W. - Objazd Mickiewiczowski to spektakl z misją i działanie w czasach pandemii. Czym jest ten projekt i jakie są jego efekty?**

P.T. - Objazd Mickiewiczowski to projekt edukacyjny skierowany do uczniów i nauczycieli pomyślany jako spotkania online z twórcami przedstawienia „Dziady”, wzbogacony o projekcje multimedialne oraz okraszone żywą rozmową o epoce, wydarzeniach historycznych, muzyce oraz teatrze epoki romantyzmu. Nasze działanie okazało się strzałem w dziesiątkę. Przez niecały rok w programie aktywnie uczestniczyło ponad osiem tysięcy uczniów i nauczycieli. Wykorzystujemy przy tym cały potencjał Teatru Wierszalin. Tworzenie możliwości kontaktu młodych ludzi z teatrem, ale przede wszystkim z Dziedzictwem Narodowym traktujemy priorytetowo.

**A.W. - Jaka jest przyszłość Objazdu Mickiewiczowskiego? Czy jest już zamiar kontynuacji działania? A może w następnych przedsięwzięciach online widzowie spotkają nie tylko Adama Mickiewicza, ale także Juliusza Słowackiego i Cypriana Kamila Norwida?**

P.T. - Po roku funkcjonowania programu Objazd Mickiewiczowski zwróciliśmy się o środki na jego kontynuację. Mam nadzieję, że pozyskamy je z Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu. Kontynuacja programu wydaje mi się po prostu niezbędna w kontekście odbicia społecznego jakie zyskała nasza dotychczasowa działalność. Nie bez znaczenia też jest fakt, iż Telewizja Polska wspólnie z Teatrem Wierszalin wykonała wspaniałą pracę polegającą na wielokamerowych realizacjach NOCY PIERWSZEJ i NOCY DRUGIEJ wierszalińskich „Dziadów”. Przedstawienia miały swoje premiery w listopadzie ubiegłego roku i zyskały ogromny aplauz publiczności. Realizacje te dziś dostępne są na platformie cyfrowej telewizji TVP VOD i służą między innymi temu, aby objazd Mickiewiczowski w sieci dysponował ciekawszym i bogatszym przekazem. Byłoby ze wszech miar nielogicznym postępowaniem gdybyśmy mieli tak dynamicznie rozwijający się projekt zatrzymać. Jego wartość artystyczna i edukacyjna może być w przyszłości podwaliną do organizacji ogólnopolskiego konkursu „mickiewiczowskich drużyn” promującego „znawstwo i rozumienie” twórczości naszego wieszca.

**A.W. - Spoglądając na repertuar Teatru Wierszalin odkrywam w każdym spektaklu niezwykle znaczenie słów Tożsamość i Pamięć. Jakie są źródła tego wyjątkowego kodowania wartości regionu? Czym dla Pana, jako reżysera i „człowieka stąd” jest ten celowy proces artystycznej afirmacji, a może nawet kulturowego etykietowania Białostocczyzny, Podlasia i pogranicza.**

P.T. - Odwróćmy to i zapytajmy co Białostocczyzna może stracić, lub zyskać na takim wizerunku jakiego od 30 lat wokół wielokulturowości Podlasia buduje Teatr Wierszalin? Może my Podlasianie nie składamy się tu jedynie z postaci wyciągniętych Panu Bogu zza pieca? Może jesteśmy też krainą, której rytm i przyroda oraz kultura pozwalają też lepiej rozumieć romantyzm w wydaniu takiego „kompozytora” polszczyzny i kreatora narodowej tożsamości jak Adam Mickiewicz? Przecież do Nowogródka mamy bliżej niż do Warszawy, bo zaledwie 140 kilometrów w linii prostej na mapie. Zdolność nas samych do tworzenia nowych pól, z którymi kojarzona może być Białostocczyzna i podlaskie zależy od nas samych. Ośrodek Badań Teatralnych nad Twórczością wieszca jako zorganizowałem w Teatrze Wierszalin, no i oczywiście nasz markowy „Produkt” - Objazd Mickiewiczowski w sieci wzorem Reduty - mogą być nową znakomitą promocją całego regionu.

**A.W. - Teatr to obszar kreacji wartości formatowanych głównie poprzez myślenie symboliczne. Czy postrzeganie świata w sposób metaforyczny, metafizyczny sprzyja w dzisiej-**



**szych czasach rozumieniu i rozwiązywaniu jego złożoności? Czy współczesny widz potrzebuje jeszcze inspiracji, idei, przesłań i uczuć?**

P.T. - To jest niezmiernie ciekawe pytanie. Niezmiernie też ciekawa jest kwestia czy teatr może jeszcze skuteczniej w tej sferze oddziaływać poprzez np. dobór właściwego repertuaru. Wydaje mi się, że w istocie kreacja w sferze idei jest funkcją „duchowej wartości” samego artysty. Oczywiście, równie ważna jest kwestia profesjonalizmu i zawodowej doskonałości. Ale tego można się nauczyć. Ponad wszystkim ważny jest autentyczny zapał i chęć do rozmowy z młodym człowiekiem na jego lekcji języka polskiego. Jeżeli ten zapał i autentyczność wnosimy podczas rozmów z młodzieżą, to ci młodzi ludzie widzą w nas właśnie wzory do naśladowania. Tak, bo to my pokazujemy im, że Mickiewiczem można jeszcze prawdziwie fascynować!

**A.W. - Kultura to obszar kojarzony z promocją. Jest Pan Dyrektorem Teatru, który jest wizytówką Województwa Podlaskiego. Co trzeba zrobić, aby jeszcze lepiej wykorzystywać instytucje kultury do promocji regionu oraz lokalnych firm i instytucji?**

P.T. - Może powiem w swoim imieniu. Dać nam nie tylko szanse na realizację naszych artystycznych wizji, ale też poczucie większej stabilizacji. W przypadku Teatru Wierszalin tą stabilizację stworzy perspektywa działania we własnej zabytkowej siedzibie, o którą od wielu lat zabiegamy. To właśnie tu na ul. Kościelnej 4 w Supraślu zespół Teatru Wierszalin od 30 lat buduje wizerunek i potencjał Województwa Podlaskiego. Rok 2021 będzie dla wszystkich czasem powrotu do normalności, do kontaktu z widzami. Współpraca na rzecz promocji Województwa Podlaskiego to bez wielkich słów po prostu nasz Wspólny Obowiązek. Nie wszyscy muszą kochać Mickiewicza, ale wszyscy mogą pomagać tym, co go Kochają.



Piotr Tomaszuk, urodzony w 1961 w Białymstoku – reżyser, autor scenariuszy teatralnych, założyciel i dyrektor działającego w Supraślu Teatru Wierszalin. Studiował na Wydziale Wiedzy o Teatrze Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej, następnie Reżyserii Teatru Lalek w Białymstoku. Wyróżniony najważniejszymi nagrodami ludzi teatru, m.in. Nagrodą im. Swinarskiego (1993), Nagrodą im. Leona Schillera (1995), nagrodą Krytyków Polskiego Ośrodka ITI, oraz Srebrnym Medalem Gloria Artis (2006). Kierowany przez niego TEATR WIERSZALIN w okresie swojej trzydziestoletniej działalności trzykrotnie zdobywał prestiżową nagrodę Fringe First na Festiwalu w Edynburgu. Wierszalin porównywany jest przez krytykę do takich światowych zjawisk teatralnych jak „Teatr LABORATORIUM” Jerzego Grotowskiego czy „Cricot 2” Tadeusza Kantora. Zespół gościł na scenach Tokio, Chicago, Toronto, Londynu, Sydney, na Wystawie Światowej EXPO 2000 w Hanowerze, wielokrotnie występował w Niemczech, Włoszech i Szwajcarii, odniósł spektakularny sukces występując w 2005 roku na scenie nowojorskiego Teatru LA

MAMA. Od 2006 roku TEATR WIERSZALIN funkcjonuje jako Instytucja Artystyczna Województwa Podlaskiego współprowadzona przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego RP.



EUGENIUSZ  
IWANIUK

WYWIAD Z EUGENIUSZEM IWANIUKIEM,  
PREZESEM BIAŁOSTOCKIEJ AKADEMII SIATKÓWKI.

**Zawodnicy Białostockiej Akademii Siatkówki (BAS) sprawili największą możliwą niespodziankę nie tylko swoim fanom, ale i swemu klubowi. Na 10. rocznicę istnienia wywalczyli awans na zaplecze siatkarskiej Plus Ligi.**

Współtworząc Białostocką Akademię Siatkówki nie marzyłem nawet, że po dziesięciu latach znajdziemy się w tym miejscu. W marcu 2010 roku rozpoczęła się historia Białostockiej Akademii Siatkówki. Od tego momentu rozpoczął się powolny marsz, aż do dzisiejszego sukcesu. Wtedy to, w porozumieniu z przedstawicielami wszystkich białostockich klubów powołaliśmy do życia BAS, a właściwie Miejski Ośrodek Szkolenia Piłki Siatkowej, bo taką nazwę nosiła Białostocka Akademia Siatkówki przez kilka pierwszych miesięcy swego istnienia. Przez pierwsze 5 lat istnienia, organizowaliśmy szkolenie dzieci i młodzieży. Od 2015 wkroczyliśmy do seniorskiej siatkówki, do II ligi kobiet i mężczyzn.

Od roku 2017 BAS szkoli wyłącznie mężczyzn i rozpoczęła się nasza droga ku I Lidze. Każdy sezon to kolejny krok na tej drodze. Przez trzy kolejne sezony zdecydowanie wygrywaliśmy grupę 2 - II Ligi i zajmowaliśmy coraz lepsze miejsca w turniejach półfinałowych i finałowych o I Ligę. W poprzednim sezonie zbudowaliśmy zespół, który naszym zdaniem gwarantował awans, jednak nasze plany pokrzyżowała epidemia i związane z nią przedwczesne zakończenie sezonu.

**Jednak Białostocka Akademia Siatkówki jest w rozgrywkach I Ligi piłki siatkowej mężczyzn, a droga do awansu nie była łatwa, pojawiło się zagrożenie utraty dotacji na sport i pod znakiem zapytania stanęła przyszłość klubu. W obecnej sytuacji, to spore ryzyko i wielkie wyzwanie?**

Postawiłem wszystko na jedną kartę. Gdybym nie podjął tego ryzyka, trudno byłoby odbudować klub i doprowa-

**Sport i biznes, co mają wspólnego? To ciągła walka o wyniki, wytrwałość, samodyscyplina, odwaga do ponoszenia ryzyka i konsekwentne dążenie do celu.**

dzić go do tego miejsca, w którym jest obecnie. Dla tej drużyny, tego klubu to było: teraz albo nigdy. To nie tylko walka o drużynę seniorów, która dzięki wieloletniej pracy znalazła się w I Lidze, to także walka o młodzież, ich przyszłość sportową i ich rozwój w tej dyscyplinie. Aktualnie klub szkoli młodzież we wszystkich kategoriach wiekowych. Młodzi adepci siatkówki mogą kontynuować treningi na wszystkich szczeblach edukacji. Najzdolniejsi wychowankowie trafiają do zespołów PLUS LIGI, (Mariusz Magnuszewski Cuprum Lubin), TAURON1.LIGI (Kajetan Tokajuk, Filip Roszkowski – BAS Białystok, Paweł Gryc – BBTS Bielsko Białe), oraz zasilają podlaskie drużyny II ligowe. Niewykorzystanie szansy jaką jest gra na zapleczu Plus Ligi, byłoby zaprzepaszczeniem możliwości pozostania młodzieży w białostockim klubie. To, że dziś możemy uczestniczyć w pierwszoligowych rozgrywkach to zasługa wielu osób: zawodników, kibiców, trenerów, działaczy a także byłych prezesów.

**Został Pan Prezesem Białostockiej Akademii Siatkówki, początkowo był Pan II a następnie I trenerem II-ligowego zespołu.**

Można powiedzieć, że znam z autopsji prowadzenie zespołu i z pierwszego, i z drugiego siedzenia. Myślę, że to dobrze, bo znam problemy zawodników i trenerów, o istnieniu których prezesi – działacze mogą się tylko domyślać. Jestem też, pewnie bardziej krytyczny wobec trenerów, wymaga to jednocześnie z mojej strony narzucanie samemu sobie pewnych ograniczeń. Trener powinien dostać wolną rękę w kompletowaniu składu, doborze zawodników na mecz i przebiegu procesu szkoleniowego, a ja, mimo że mam wiedzę i doświadczenie, muszę zaakceptować jego decyzję jeśli obarczam go odpowiedzialnością za wynik, nawet jeśli się nie w pełni z nim zgadzam.

Będąc trenerem zawsze mówiłem, że mam wyjątkowe szczęście do uzdolnionych zawodników, muszę przyznać, że dalej mam farta jako prezes, bo nagle pojawili się wokół mnie niezwykle uzdolnieni i zaangażowani menagerowie, marketingowcy, wybitni organizatorzy, którzy potrafili dokonać skoku cywilizacyjnego w organizacji naszego Klubu. Bowiem różnicę w organizacji rozgrywek I i II Ligi mierzy się raczej parsekami nie kilometrami.



**Obecnie, oprócz sprawowania funkcji Prezesa nadal szkoli Pan młodzież, jak Pan znajduje jeszcze na to czas?**



Moja żona i córki śmieją się, że BAS to moje trzecie dziecko, tak więc nie mam wyjścia i muszę znaleźć na nie czas. A tak poważnie, to zacząłem pracę z tymi młodymi ludźmi zanim zostałem prezesem. Widzę, że mają do mnie zaufanie jako do trenera, więc staram się dawać z siebie jak najwięcej i muszę dokończyć ich proces szkoleniowy do etapu na jaki się umówiliśmy.

**Prowadzenie klubu jest jak prowadzenie firmy, to ciągła walka o wyniki?**

Tak, to ciągła walka o wyniki, nie tylko te sportowe ale ekonomiczne, zarządzanie kosztami, zapewnienie kontraktów zawodnikom, skuteczny marketing i organizacja działalności klubu na wielu płaszczyznach i przede wszystkim utrzymanie płynności finansowej. Udział w pierwszoligowych rozgrywkach wiąże się z ogromnymi nakładami finansowymi. Klub wspierają finansowo Władze Miasta oraz Władze Województwa, ale przede wszystkim, kluby sportowe wspierają sponsorzy. Ewentualna współpraca przynosi obojętne korzyści. Gry zespołowe skupiają całe rodziny, wśród sympatyków jest dużo młodzieży, ale także wiele osób od lat kibicujących siatkówce, dzięki czemu można dotrzeć do różnorodnych grup odbiorców. Możliwość zaprezentowania sponsorów na arenie ogólnopolskiej (transmisje minimum 2 meczy w TV Polsat Sport, transmisje w Radio Białystok, banery reklamowe, umieszczenie logo na strojach, inne formy reklamy) zapewniają firmom doskonałą widoczność, przyczyniają się do wzmocnienia pozycji firmy na rynku, kreowaniu wizerunku, podniesieniu świadomości społeczeństwa o jej istnieniu. Oczywiście ciągle walczymy o wizerunek Klubu w dość trudnych, specyficznych warunkach. Zaczynaliśmy sezon z możliwością uczestniczenia publiczności w meczach, teraz jest to niemożliwe. Czekamy na zniesienie obostrzeń, bo udział publiczności w meczach to ogromna energia płynąca w dwie strony, daje zarówno wsparcie zawodnikom, jak i ogromną frajdę kibicom, szczególnie kiedy nasza drużyna wygrywa.

Poza tym, wszyscy chyba mamy świadomość, że uczestniczymy w czymś niezwykłym, bo po raz pierwszy bierzemy udział w rozgrywkach na tym poziomie. Wiem, że i my i sponsorzy przeżywamy w tym czasie

trudne chwile ale mam wrażenie, że współpraca rozpoczynająca się w tak ekstremalnych warunkach będzie i efektywna i trwała.

Zachęcamy do współpracy, dzięki której, oprócz osiągnięcia wzajemnych korzyści ekonomicznych, wspólnie będziemy propagować zdrowy i aktywny tryb życia, zaszcześcić ducha walki sportowej, wspólnie tworząc lokalny patriotyzm i jednocześnie promując nasz region.

**Jak obecnie wygląda sytuacja klubu?**



Walczyliśmy na zapleczu jednej z trzech najsilniejszych lig na świecie. Walczyliśmy o siatkarskie życie, czyli utrzymanie. Przystępując do rozgrywek I Ligi mieliśmy chyba najmniejszy budżet w lidze, więc postawiliśmy na młodych i zdolnych, w tym naszych wychowanków. Zajmujemy obecnie przedostatnie miejsce w tabeli ale nasza gra w tym wypadku naprawdę jest lepsza niż wyniki. Tym bardziej, że po zmianie trenera (I trenerem jest Piotr Łuka) zespół wygrał kolejne dwa mecze, a od miejsca w tabeli gwarantującego utrzymanie dzieli nas 2 punkty. Czyli jeden zwycięski mecz. Wspominałem dziś o trenerskim szczęściu i o szczęściu do otaczających mnie ludzi, wspomniałem o nim mówił Thomas Edison, definiując je jako to, co się zdarza, gdy Okazja spotyka się z Przygotowaniem. Chciałbym aby właściciele firm, którzy czytają Państwa artykuły pomogli nam w Przygotowaniu, a później razem zaczekamy na Okazję.

Powinniśmy to zrobić razem bo jak mówi nasze hasło przewodnie: **BAS bez WAS nie ma NAS.**

Rozmawiała: Ewelina Popławska







# Mediacja

## jako alternatywna metoda rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy

Konflikty to codzienność niemal każdej firmy. Wielu z nas ich doświadcza. Bywa, że eskalują do rangi poważnych problemów, a skutki odczuwają nie tylko osoby zaangażowane w nie bezpośrednio. Zdarza się, że nieporozumienia zamiatane są pod dywan lub zrzucane na barki menedżerów i działów HR. Nierzadko ma to swój finał w sądzie i niesie za sobą ogromne straty dla ludzi i firmy. Umiejętne zastosowanie mediacji może być skuteczną i wydajną kosztowo metodą w sytuacjach spornych. Jak wdrażać takie rozwiązania, aby na stałe wpisały się w kulturę naszych organizacji?

Gdy rodzi się konflikt między współpracownikami, zazwyczaj podejmują oni próbę zniwelowania go między sobą, bez zgłaszania problemu przełożonym. Oznacza to często, że pracownik z krótszym stażem, o niższym statusie w zespole lub mniej asertywny zaciska zęby, bo wie, że nie wygra. W szczególnie trudnych sytuacjach sprawa trafia do menadżera i on – z pozycji autorytetu i niekoniecznie rozumiejąc sedno problemu – rozstrzyga, kto jest ofiarą, a kto sprawcą. Mamy więc **wygranego** i **przegranego**, a ten drugi zyskuje niechlubną etykietę **osoby konfliktowej**. Czy to jest koniec problemu? Niekoniecznie. Pracownicy wracają do swoich obowiązków, a brak sprawczości oraz poczucie krzywdy dają o sobie znać i napięcia wracają z większym natężeniem.

### Mediacja – konflikt w nowej perspektywie

Mediacja to szansa na rozwiązywanie takich sytuacji z zupełnie innej perspektywy. W proces zaangażowana jest **bezstronna i neutralna** osoba trzecia, która pomaga w prowadzeniu dialogu pomiędzy stronami. Pracownicy w konflikcie szybko zauważą, że mediator nie rozstrzyga, kto jest winny, i przekonywanie go do swoich racji staje się bezcelowe. Strony wyrażają swoje oczekiwania i są wysłuchane. Cała uwaga przekierowana jest na znalezienie wyjścia z sytuacji. Pojawia się szansa na zauważenie perspektywy drugiej osoby i wypracowanie obopólnie satysfakcjonującego rozwiązania. Wzrasta poczucie sprawczości i autonomii pracowników. Problem jest rozwiązywany w pełnej **anonimowości**, co daje poczucie bezpieczeństwa, umożliwia swobodną ekspresję i buduje **atmosferę zaufania**. Przełożony, posiadający nawet bardzo wysokie umiejętności interpersonalne, w takich sytuacjach nie jest neutralny i bezstronny. Pracownicy, których problem trafia na „dywanik” szefa, naturalnie skupiają się na udowodnieniu swojej niewinności lub racji, a nie na szukaniu wyjścia z sytuacji.

### Dlaczego firmy stosunkowo rzadko korzystają z mediacji?

Paradoksalnie proces mediacyjny kojarzony jest z postępowaniem sądowym, chociaż w samej swej istocie stanowi właśnie alternatywę do niego i minimalizuje eskalację problemów aż na

drogę formalno-prawną. Korzystanie z mediacji postrzegane jest jako wyraz słabości – wstydzimy się, że nie możemy sprawy rozwikłać sami. W naszej mentalności jest to ostateczność. W firmach menadżerowie stawiają sobie ambitną poprzeczkę, aby każdy konflikt wygasić wewnątrz zespołu. Ludzie jednak różnią się między sobą. Przypadkowe zetknięcie ze sobą wielu osobowości, stylów komunikacji, przekonań i wartości wywołuje tarcia i nieporozumienia. Sytuacja dotycząca pandemii i jej skutków, które są coraz bardziej odczuwalne przez przedsiębiorstwa, potęguje taki stan rzeczy. Niepokój o przyszłość i brak stabilności zatrudnienia wzmagają rywalizację o swoją pozycję w firmie i nasilają napięcia oraz trudne emocje. Zdarza się też, że angażowanie zewnętrznego mediatora jest widziane jako „wywlekanie” problemów firmy poza jej struktury. Każdy z nas woli „prać swoje brudy” we własnej pralce. Jak zestawimy to jednak z tak powszechnym wśród pracowników wyrażaniem niepocholebnych opinii o pracodawcach w Internecie, obawa przed angażowaniem mediatora, którego praca objęta jest poufnością, wydaje się nieuzasadniona.

Pokutuje również przekonanie o kosztowności mediacji, a przecież nawet postępowanie mediacyjne w wyniku skierowania przez sąd, np. w sprawach o prawa niemajątkowe, to koszt nie większy niż 450 złotych. W przypadku mediacji zleczonych przez firmy, koszt może być niższy, ponieważ problem udaje się rozwiązać sprawnie.



**■ Kiedy jest dobry moment, by sięgnąć po mediację?**

Tony Buon w swoim opracowaniu dotyczącym mediacji ilustruje możliwe poziomy konfliktu:



Rys. 1 Poziomy Konfliktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Buon, The Art of Workplace Mediation: From Conflict to Engagement, 10.09.2014, s. 2, [https://www.researchgate.net/publication/274370381\\_The\\_Art\\_of\\_Workplace\\_Mediation\\_From\\_Conflict\\_to\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/274370381_The_Art_of_Workplace_Mediation_From_Conflict_to_Engagement), dostęp: 12.01.2021

Konflikt może, ale nie musi, rozpocząć się od mało wyrazistych symptomów. To sytuacje, gdy nic otwarcie nie zostało powiedziane, ale osoby zaangażowane czują, że coś jest nie tak. Kolejne etapy to eskalacja napięć i niepozytywnych zachowań. Ciąg zdarzeń na każdym etapie angażuje coraz więcej emocji i redukuje szanse na pozytywne rozwiązanie.



Rys. 2 Kontinuum Konfliktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Buon, The Art of Workplace Mediation: From Conflict to Engagement, 10.09.2014, s. 3, [https://www.researchgate.net/publication/274370381\\_The\\_Art\\_of\\_Workplace\\_Mediation\\_From\\_Conflict\\_to\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/274370381_The_Art_of_Workplace_Mediation_From_Conflict_to_Engagement), dostęp: 12.01.2021

.....  
**Im szybciej zidentyfikujemy problem, tym większe szanse na wynegocjowanie porozumienia przez osoby w konflikcie.**  
 .....

**■ Jakie korzyści może przynieść wdrażanie mediacji w firmie?**

Wdrożenie mediacji może być pierwszym krokiem w budowaniu etycznej kultury organizacji, w której otwarty dialog i konstruktywne podejście do rozwiązywania problemów są codziennością. Konflikt nie jest wówczas problemem samym w sobie, ale wyzwaniem staje się to, jak go rozwiązujemy. Ma to w następstwie odzwierciedlenie w:

- ▶ minimalizacji kosztów związanych z eskalacją sporów na drogę sądową,
- ▶ obniżeniu absencji wynikającej z nadmiernego stresu,
- ▶ podniesieniu morale pracowników i ich zaangażowania,
- ▶ poprawie atmosfery i komunikacji w zespołach,
- ▶ redukcji czasu, który menadżerowie poświęcają na rozwiązywanie konfliktów,
- ▶ redukcji ryzyka złego rozgłosu o firmie.

**■ Jak wdrażać i komunikować mediację?**

Pierwszy krok to **edukacja i przekonanie kadry zarządzającej** do takich rozwiązań. Inaczej w firmie będzie pokutować przeświadczenie o nieudolności przełożonych lub zespołów, które wybierają mediację jako sposób rozwiązywania problemów. Dobrze opracowane i przeprowadzone przez specjalistów **warsztaty dot. mediacji w miejscu pracy** mogą zapoczątkować dużą zmianę. Kolejny krok to **szeroka komunikacja wewnątrz firmy**. Możliwości jest wiele. W najprostszym modelu wystarczy rozpowszechnienie materiałów informacyjnych: filmików edukacyjnych, plakatów, ulotek. Organizacje, które stawiają na budowanie etycznej kultury, mogą skorzystać z planu komunikacji uwzględniającego warsztaty dla pracowników lub kampanie informacyjne dopasowane do potrzeb firmy. W najszerszym ujęciu takie wdrożenie zakłada warsztaty z technik mediacyjnych dla menadżerów, warsztaty dla ambasadorów mediacji i szkoleń train the trainers, dzięki którym kompetencje dot. rozwiązań mediacyjnych przekazane zostaną do organizacji.

Upowszechnianie mediacji w miejscu pracy to proces, który wymaga pewnych przemian w naszym podejściu. Taka zmiana nie dokona się jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, lecz będzie wymagała czasu. Wiele poświęca się na dyskusje o zaangażowaniu pracowników. Pracodawcy chcą mieć zaangażowaną kadrę, bo przekłada się to nie tylko na ich dobrostan, ale również na wyniki firmy. Wdrożenie mediacji jako wczesnej interwencji w konflikcie w miejscu pracy buduje zaufanie, daje poczucie autonomii i właśnie – zwiększa zaangażowanie pracowników. Czy Twoja firma jest gotowa, aby zrobić pierwszy krok.



**Anna Kozon**

HR Business Partner w firmie Computaris Sp.z o.o.,  
 Właściciel firmy Etykli Sp.z o.o.  
 Stały Mediator Sądowy i Coach (w trakcie certyfikacji International Coach Federation).

## Wschodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku

**JAKO NOWA JAKOŚĆ ROZSTRZYGANIA SPORÓW**

**W**schodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku powołany został z inicjatywy przedsiębiorców we współpracy z lokalnym środowiskiem prawników, w tym pracowników naukowych Wydziału Prawa w Białymstoku oraz prawników praktyków adwokatów i radców prawnych. Misją utworzonej jednostki sądownictwa jest wspieranie i pomoc przedsiębiorcom w rozstrzyganiu sporów w ramach prowadzonych postępowań arbitrażowych. W ramach powołanego Wschodniego Sądu Arbitrażowego Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku oferuje możliwość polubownego rozwiązywania sporów gospodarczych. Stanowi to alternatywę dla sądownictwa powszechnego. Do zalet sądownictwa arbitrażowego należy zaliczyć przede wszystkim szybkość postępowania, redukcję kosztów, poufność postępowania bez udziału osób postronnych, odformalizowanie i elastyczność procedury, możliwość wyboru arbitrów przez strony w tym wybitnych ekspertów z różnych dziedzin i doświadczonych specjalistów prawa. Podstawą funkcjonowania Wschodniego Sądu Arbitrażowego jest Regulamin, który wskazuje zasady procedowania przy rozwiązywaniu sporów. Oparty jest przede wszystkim na dobrowolności stron, które w celu przystąpienia do postępowania arbitrażowego są zobowiązane do wyrażenia zgody na poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w drodze arbitrażu. Tym co wyróżnia sąd arbitrażowy jest pozostawienie stronom swobody wyboru arbitrów. To strony decydują, kto orzeka w ich sprawie. Arbitrem może być np. autorytet naukowy w dziedzinie, której dotyczy sprawa. Regulamin dopuszcza również rozwiązanie, w którym strona lub obie strony wskazują własnych arbitrów spoza listy prowadzonej przez sąd, zwłaszcza w przypadku, gdy wymaga tego specyfika danej sprawy. Zadaniem powołanego zespołu arbitrów jest rozstrzygnięcie sporu. Dzieje się to po zapoznaniu się ze sprawą na wyznaczonych posiedzeniach, które mają charakter merytoryczny i odformalizowany. Strony przedstawiają argumenty, z którymi zapoznają się arbitrzy. Rolą arbitrów jest również poszukiwanie i proponowanie rozwiązań sporu w drodze wypracowanego porozumienia stron. Sądownictwo państwowe uzupełnione sądownictwem polubownym można określić nowoczesną przestrzenią sądowej sprawiedliwości, realizującej konstytucyjnie gwarantowane prawo do sądu rozumiane nie tylko jako prawo dostępu do sądu, czy prawo do ukształtowania procedury sądowej zgodnie z wymogami sprawiedliwości, ale również jako prawo do wiążącego rozstrzygnięcia danej sprawy<sup>1</sup>.

Zapraszamy do kontaktu:

**Wschodni Sąd Arbitrażowy  
przy Izbie Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku**

ul. Antoniukowska 7, 15-335 Białystok

tel. 85 652 56 45

email: [biuro@wsarb.pl](mailto:biuro@wsarb.pl)

www: <http://iph.bialystok.pl/arbitraz/>



Proponujemy stronom zawarcie w umowach klauzuli arbitrażowej, która upoważnia WSArb do rozstrzygania konfliktów gospodarczych, będących konsekwencją spraw opisanych w umowie lub związanych z nią w sposób bezpośredni. Rekomenduje się, aby w dokumentach stosować poniższą klauzulę arbitrażową, tj.:

*„Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub powstałe w związku z nią będą rozstrzygane ostatecznie przez Wschodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku zgodnie z Regulaminem tego Sądu, obowiązującym w dacie wniesienia pozwu.”*

Do pobrania: <https://podlaskiecam.pl/wschodni-sad-arbitrazowy/klauzule/>