

**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 200

PAŹDZIERNIK – LISTOPAD 2020



**ANATOL  
TIMOSZUK  
SUKCESU**

**NIE DA SIĘ ODNIEŚĆ  
W POJEDYNKĘ**

STR. 4

**JAROSŁAW BOROWSKI**

STR. 6

**ZDZISŁAW KARWOWSKI**

STR. 10

**ANNA MIKLASZEWICZ**

STR. 12

**PRZEMYSŁAW ŚLESZYŃSKI**

STR. 16

# PRZEDSIĘBIORCO

ZANIM PODPISZESZ UMOWĘ SPRAWDŹ,  
CZY ZAWIERA ONA KLAUZULĘ ARBITRAŻOWĄ:

„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.”

Wpisanie klauzuli arbitrażowej pozwoli na rozwiązanie sporu w sposób:

- szybszy i tańszy niż w postępowaniu przed sądem powszechnym;
- z zapewnieniem pełnej poufności;
- przy zachowaniu odformalizowanej procedury.

Ponadto w trakcie trwania procedury arbitrażowej możliwe jest podjęcie mediacji, w ramach której, strony mogą wypracować satysfakcjonującą je ugodę.

**IPH**

IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W BIAŁYMSTOKU

Chcesz skorzystać z arbitrażu,  
masz pytania, zgłoś się do nas:

WSCHODNI SĄD ARBITRAŻOWY  
PRZY IZBIE PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU  
ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok,  
tel. 85 652 56 45, 85 652 72 69.

## AGENCJA MARKETINGU INTERNETOWEGO



**empem**  
group

[www.facebook.com/empemgroup](http://www.facebook.com/empemgroup)

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

### SOCIAL MEDIA



Nasza agencja przygotowuje kompleksowe strategie komunikacji w mediach. Prowadzone przez nas działania poprzedzone są analizą potrzeb grup docelowych, dzięki czemu komunikacja jest dopasowana do konkretnych potrzeb. Prowadzimy oficjalne profile na portalach społecznościowych. Nieustannie śledzimy zachowania internautów, dzięki czemu przygotowane przez nas komunikaty, grafiki i krótkie filmy video są trafiają do odbiorców w naturalnym dla nich języku.

Dbamy również o efektywne wykorzystanie budżetu reklamowego przeznaczonego na promocję profili społecznościowych. Znamy doskonale środowisko Facebooka oraz Google'a. Od lat podnosimy swoje kompetencje w celu przeprowadzania jak najskuteczniejszych kampanii reklamowych.

### STRONY WWW



Oferujemy tworzenie stron internetowych dla firm, marek, instytucji, landing page, stron wizytówek oraz rozbudowanych portali.

Strony internetowe przez nas przygotowane są zawsze indywidualnie zaprojektowane oraz cechują się prostotą obsługi. Proces budowania strony zawsze kończy się przeszkoleniem jej obsługi. Na strony dajemy zawsze dwunastomiesięczny okres gwarancji.

**Projektowanie graficzne to jeden z fundamentów naszej działalności.**

Lubimy wyzwania, z chęcią stworzymy projekt plakatu, ulotki, katalogu lub folderu. Naszą mocną stroną jest tworzenie kompletnej identyfikacji wizualnej dla konkretnego Klienta.

### STUDIO GRAFICZNE



# Jubileusz Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji (PCAM) i Wschodniego Sądu Arbitrażowego (WSA)

W wrześniu minęła 6 rocznica funkcjonowania Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji (PCAM) w Białymstoku. W czerwcu minęła 5 rocznica funkcjonowania Wschodniego Sądu Arbitrażowego. Mamy podwójny jubileusz, cieszy nas, że zarówno mediacje, jak też arbitraż powoli się rozwijają w naszym regionie. Z roku na rok coraz więcej firm wpisuje do umów klauzule arbitrażowe. Coraz bardziej popularne stają się mediacje, a w tym mediacje gospodarcze, gdzie przynajmniej jedną ze stron konfliktu jest przedsiębiorca.

W okresie ostatnich lat, a szczególnie teraz podczas pandemii czas rozpatrywania spraw sądowych uległ dalszemu wydłużeniu. Na początku pandemii w okresie pierwszych dwóch, trzech miesięcy sądy praktycznie nie funkcjonowały. Wyznaczone wcześniej rozprawy zostały rozterminowane i dopiero po wakacjach sądy wróciły do normalnego funkcjonowania. Z tego też powodu czas oczekiwania na wyznaczenie pierwszej rozprawy wynosi od kilka miesięcy do jednego roku i dłużej (np. w warszawskich sądach). Na tak skomplikowaną sytuację sądownictwa nakłada się „wieloletnia zapaść polskiego systemu sądowniczego” a mianowicie przewlekłość postępowania. Problem jest znany od wielu lat. Przedsiębiorcy skarżą się na długi czas prowadzenia sporów przed polskimi sądami. Z tego powodu są mocno sfrustrowani, gdyż „czas to pieniądz”. Niektórym zła sytuacja ekonomiczna nie pozwala na długie czekanie na rozstrzygnięcie sądu. Z tytułu przewlekłości postępowania udaje się niektórym przedsiębiorcom uzyskać odszkodowanie. Do tej pory rząd polski nie rozwiązał problemu i niestety z roku na rok jest gorzej. Dotychczasowe rządowe reformy systemu sądownictwa nie przynoszą żadnych korzyści przedsiębiorcom i społeczeństwu.

Zachęcam przedsiębiorców do wprowadzenia w kontraktach zapisów na Wschodni Sąd Arbitrażowy działający przy IPH w Białymstoku. Jest to sąd niezależny, posiadający regulamin funkcjonowania, przygotowany do profesjonalnego rozstrzygania sporów. Z punktu widzenia przedsiębiorcy jest to realna alternatywa w stosunku do państwowego wymiaru sprawiedliwości (sądów powszechnych). Sąd nasz działa sprawnie i szybko. W odróżnieniu od sądów powszechnych, sądy polubowne w okresie pandemii zyskują na znaczeniu. Ich głównym walorem jest szybkość postępowania i mniejsze koszty związane z prowadzeniem procesu.

Ponadto przy coraz to większej internacjonalizacji działalności naszych przedsiębiorców, sądy arbitrażowe zyskują dodatkowy atut. Przy sporach transgranicznych, to sądy polubowne działają sprawnie i skutecznie. Naszych przedsiębiorców nie stać na prowadzenie sporów za granicą. Łatwiej jest namówić kontrahenta na zapis na sąd polubowny, niż samemu się zgodzić, aby sprawa była rozstrzygana według prawa np. niemieckiego i przed sądem powszechnym w Niemczech.

Ja sam prowadzę działalność na kilku rynkach i w umowach stosuję zapis na Wschodni Sąd Arbitrażowy. To rozwiązanie powoduje, że nie prowadzę postępowań spornych za granicą a sprawy są rozstrzygane przed naszym sądem polubownym w Białymstoku.

Coraz większą popularnością cieszy się mediacja w sprawach gospodarczych. Klauzule mediacyjne i zapis na rozstrzygnięcie sporów w pierwszej kolejności poprzez mediację w Podlaskim Centrum Arbitrażu i Mediacji staje się nowym wyzwaniem dla wielu przedsiębiorców. Dlaczego kiedy powstaje spór, to od razu myślimy o sądzie, a nie o mediacji? Ponieważ tak się przyzwyczailiśmy, taka jest tradycja, tak nam doradzają nasi pełnomocnicy prawni. Natomiast mediacja posiada wiele zalet. Jest możliwa na każdym etapie sporu, przed wszczęciem postępowania sądowego, jak też na każdym etapie postępowania sądowego. Jest ona efektywna zwłaszcza dzięki szybkości procedowania, a też jest znacznie tańsza od prowadzenia tradycyjnego procesu.

Jeżeli mówimy o barierach arbitrażu i mediacji wśród przedsiębiorców i środowiska prawniczego to są to tylko bariery mentalne. Jedna i druga forma rozstrzygnięcia sporów posiada tak wiele zalet i korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorców, że teraz w pandemii jest korzystny moment, aby je w większym stopniu wykorzystywać. Myślę, że czas pozytywnie zweryfikuje nasze tradycyjne myślenie na korzyść alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów.



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

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Anatol Timoszek - Sukcesu nie da się odnieść w pojedynkę ..... 4-5

### WSPARCIE W BIZNESIE

Bielski Podlaski jest miastem ludzi przedsiębiorczych  
- wywiad z Jarosławem Borowskim ..... 6-7  
Podlaski Pakiet Gospodarczy. Finansowy zastrzyk dla firm ..... 8-9  
Epi-Centrum nauki w Białymstoku ..... 18-19  
Coaching. To się opłaca. .... 22  
Nowe pokoje mediacyjne w Łomży i Suwałkach ..... 23

### PODLASKIE PERŁY BIZNESU

Przyszłość jest dziś, ponieważ mamy na nią wpływ  
- wywiad z prezesem zarządu BIT S.A. .... 10-11

### 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  
dr Bogdan Rogaski

### PODLASKIE PERŁY BIZNESU

Moje projekty wyróżnia kompleksowość oraz ponoszenie odpowiedzialności na działania na wszystkich polach  
- wywiad z właścicielką ATMosfero ..... 12-13

### NAUKA I BIZNES

Samorządy na drodze do współpracy z biznesem  
- wywiad z Dionizym Smoleniem ..... 14-15  
Depopulacja nie jest końcem świata  
- wywiad z profesorem Przemysławem Śleszyńskim .... 16-17

### MEDIACJE

Umówmy się, że nie pójdziemy do sądu ..... 20  
Bezpłatne mediacje w ramach pomocy prawnej ..... 21



# Anatol TimoszuK

Sukcesu nie da się odnieść w pojedynkę

Wywiad z Anatolem Timoszukiem  
- twórcą, współwłaścicielem i wieloletnim prezesem AC SA

## Jakie były początki Pana działalności gospodarczej?

Moje początki zbiegły się z przemianami w Polsce. Można powiedzieć, że jak wiele ważnych spraw w życiu, wiele było dziełem zbiegu okoliczności, trochę przypadku. Ponad trzy lata pracowałem w Libii i wróciłem stamtąd z kilkoma dolarami w kieszeni. Wtedy też mój kuzyn został najemcą lokalu należącego do miasta i planował w nim rozpocząć mały biznes. Traf chciał, że wygrał wizę do Stanów Zjednoczonych. A wtedy, wygrana wizy była niczym szóstka z totolotka, więc zdecydował się na wyjazd. Szukał zatem kogoś, kto chciałby za niego z tego lokalu korzystać, tym bardziej, że włożył w jego remont trochę pieniędzy. Zaproponował go mnie. I w ten sposób zostałem właścicielem, a jednocześnie sprzedawcą, zaopatrzeniowcem, magazynierem sklepu spożywczego przy ulicy Tuwima w Białymstoku. Towar przywoziłem z giełdy w Warszawie, bo w Białymstoku takie rarytasy jak Coca – Cola, słynne czekolady z okienkiem czy gumy Donald były niedostępne. Wszystko, co w tamtych czasach kojarzyło się z kolorowym zachodem i dobrobytem, wyprzedawało się na pniu. Do dziś pamiętam te dyskusje z klientami, „degustacje” zza lady. Wiele osób chciało chociaż popatrzeć na wytęskniony „zachód”. Babcie za ostatnią złotówkę kupowały wnukom kolorowe lizaki Chupa Chups. Przełom lat 80. i 90. to był fascynujący czas. Ja i wielu moich kolegów czuliśmy się jak odkrywcy.

Rok później otworzyłem hurtownię przy ulicy Handlowej. Po trzech latach działalności zatrudniałem około 240 osób i otworzyliśmy oddział w Elku. Hurtownia DEF, bo o niej mowa, istnieje do dziś, choć już nie należy do mnie.

Już wtedy wiedziałem, że najlepiej budować biznes zróżnicowany, w kilku branżach. Dlatego kupiłem udziały w AC, która wtedy zajmowała się produkcją podgrzewaczy do silników diesla. Firma była w tak złym stanie, że nawet nie mogła ogłosić upadłości, a pracownicy nie dostawali wypłat od trzech miesięcy. Spotkałem się wtedy z kadrą kierowniczą i zapytałem, co z tej firmy da się jeszcze uratować, na czym można zbudować coś nowego. Pojawił się pomysł instalacji gazowych do samochodów. To była nowa branża. Produkcja instalacji nie była jeszcze tak skomplikowana, nie wymagała zaawansowanych maszyn czy technologii. I tak narodziła się marka STAG, czyli STerownik AugoGaz. Pracowników poprosiłem o zaufanie, by razem ze mną przetrwali ten pierwszy trudny czas. Padło z resztą wtedy znane skądinąd „Pomożecie?” Bez wsparcia ówczesnej załogi AC, prawdopodobnie obecnie firma byłaby tylko wspomnieniem. Jestem dumny z tego, że kilka osób, które wtedy mi zaufały, do dziś pracuje w AC.

## AC znalazła swoje miejsce na rynku w nowej gospodarczej rzeczywistości...

Tak, rzeczywiście. Przez te wszystkie lata urosiliśmy i zdobyliśmy pozycję lidera wśród producentów systemów autogaz. Przez te lata zmienialiśmy się, tak jak zmieniał się nasz produkt. Dziś to zaawansowane technologicznie rozwiązania, konstruowane i produkowane tutaj, w Białymstoku.

Muszę jednak przyznać, że ogromne znaczenie dla AC miała współpraca z niemieckim dystrybutorem haków holowniczych i wiązek do nich. Od lat to my produkujemy te wiązki. Wtedy, na początku polskiego kapitalizmu, wsparcie finansowe ze strony naszego kontrahenta pomogło wyprowadzić firmę na prostą. Dziś, produkcja na jego potrzeby pomogła przejść przez najtrudniejszy czas epidemii.

## Działalność Panu w wielu branżach z sukcesem. Jak się udało Panu odnieść sukces w wielu odległych od siebie branżach?

Rzeczywiście, nie jestem człowiekiem jednej branży. Może to wynika z tego, że praca napędza mnie do życia. Lubię coś tworzyć,

budować. Ciągłe szukam nowych pomysłów, nowych tematów, którymi mógłbym się zająć. Małe i duże sukcesy, mniejsze i większe porażki – to moje życie.

Druga ważna sprawa – ludzie. Na swojej drodze dane było mi spotkać wiele ciekawych, inspirujących osób, które „zaraziły” mnie swoją energią, swoimi pomysłami, zaproponowały współpracę. To nie branża jest ważna. Najważniejsi są ludzie, z którymi pracujesz i tworzysz coś nowego. Proszę zwrócić uwagę, że przez 10 lat nie kierowałem bezpośrednio AC, ale dzięki ludziom, którzy tu pracują a także udziałowcom, firma rozwinęła się, weszliśmy na giełdę.

**Czym różni się Pana podejście do prowadzenia biznesu od podejścia innych przedsiębiorców? Co powoduje, że przedsiębiorca odnosi sukces?**

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Chociaż myślę, że można zdefiniować coś takiego, jak białostocki, może nawet podlaski sposób prowadzenia biznesu. Proszę zwrócić uwagę, że nie mamy na Podlasiu zbyt wiele obcego kapitału. W zasadzie największe firmy z naszego regionu zostały zbudowane przez ludzi stąd, którzy mieli trochę szczęścia, dobre pomysły i dość odwagi, by te pomysły realizować. I co ważne – wiele z tych firm rozwijało się dzięki współpracy, łączeniu sił i kapitału. Kilka lat temu ukazał się nawet w jednym z tygodników artykuł o naszym „mikroklimacie biznesowym” opartym na współpracy i przyjaźni. Po wielu latach działalności biznesowej wiem, że sukcesu nie da się odnieść w pojedynkę. Do każdego nowego przedsięwzięcia, szukam ludzi z doświadczeniem, wiedzą, pasją i otwartą głową.

**Pracownicy to podstawa sukcesu?**

Powiedziałbym szerzej – ludzie. Bez twórczych, mądrych i inspirujących, których los postawił na mojej drodze, nic by się nie udało. Mógłbym wskazać wiele osób, którym się przyglądałem i od których uczyłem się negocjować, przekonywać, analizować. To była moja szkoła. Może to Pana zaskoczy, ale nawet od urzędników kontrolujących nieraz moje firmy, wiele się nauczyłem. Zawsze z uwagą ich słuchałem, prosząc o wskazówki dotyczące przepisów czy regulacji istotnych dla mojej działalności. Wyciągałem wnioski, poprawiałem. Nie lubię krytyki, ale cenię sobie mądre i życzliwe zwrócenie uwagi, bo dzięki temu mogę się czegoś nauczyć, robić coś lepiej. Taką kulturę pracy staram się tworzyć w moich firmach, przede wszystkim w AC. Ogromną wagę przywiązuję do relacji międzyludzkich: poprawnych, życzliwych, opartych na zaufaniu. Tylko wtedy można zbudować coś dobrego i ważnego. Zawsze szukam porozumienia, bez względu na etykiety, przynależność polityczną czy poglądy. Takie podejście wyniosłem z domu, wpoili mi je rodzice.

**Jak dobiera Pan współpracowników?**

Wspominałem już, że po pierwsze mam szczęście spotykać w życiu wielu dobrych ludzi. Po drugie, mam niezawodną intuicję, która podpowiada mi, czy uda mi się z nowopoznaną osobą coś zbudować. Mówią, że mam wycucie do ludzi, taki dar. Po pierwszej rozmowie wiem, czy będzie nam razem po drodze. Pomaga mi też wrodzona cierpliwość. Nie jestem typem rewolucjonisty, wolę spokojnie przekonywać do swoich racji, do swojej wizji. A biorąc pod uwagę, że angażuję się w wiele projektów, sporo czasu poświęcam na rozmowy...

**Trudno dziś uciec od tematu koronawirusa. Wiele branż jest zagrożonych...**

Rzeczywiście, najtrudniejsza jest ta niepewność. Wciąż brakuje odpowiedzi, ile to jeszcze potrwa, jak będzie się rozwijać, czy kiedyś wrócimy do normalności. A może powinniśmy już na dobre oswoić się i przyzwyczaić do masek, płynów dezynfekujących i ograniczeń. Koronawirus zmienił wiele branż. Nie wiemy co jeszcze się wydarzy. Martwi mnie też to, że wiele osób wykorzystuje obecną sytuację. Wzrost cen, działania spekulacyjne...

**Jakie działania podejmuje Pan, by firmy rozwijały się mimo pandemii?**

Na początku roku mieliśmy wielkie obawy o zdrowie, o bezpieczeństwo pracowników i firmy. Kiedy jesteś pracodawcą dla

ponad 800 osób myślisz też o ich rodzinach, dzieciach. Dlatego bardzo szybko zareagowaliśmy. Wierzę też, że czuwała nad nami opatrność. Wróciłem do firmy pod koniec 2019 roku. W momencie wybuchu pandemii moje kontakty i doświadczenie okazały się niezwykle przydatne.

Osoby zatrudnione w administracji już na początku marca rozpoczęły pracę zdalną, wstrzymaliśmy delegacje, wyposażyliśmy pracowników w maseczki, płyny dezynfekujące, wprowadziliśmy procedury bezpieczeństwa. Do dziś, każda osoba wchodząca do firmy codziennie dostaje nową, jednorazową maseczkę. To są spore koszty, ale musimy je ponosić, by czuć się bezpieczniej.

Jednocześnie mierzymy się z sytuacją rynkową. Zdecydowaliśmy się na pomoc z tarczy antykrzysowej, skróciliśmy czas pracy, obniżając solidarnie wynagrodzenia. Jestem dumny, że jako AC zdaliśmy ten niełatwy egzamin. Pracownicy, zarząd, członkowie rady nadzorczej podeszli do tej sytuacji z wielką dojrzałością. Zgodzili się na czasowe wyrzeczenia w poczuciu odpowiedzialności za firmę i siebie nawzajem.

Początek epidemii był swoistym testem relacji między ludźmi – pracownikami, partnerami biznesowymi. Jako AC dostaliśmy wsparcie od państwa, ale też od naszego niemieckiego kontrahenta, co zapewniło pracę dla dużej części załogi. Z drugiej strony my staraliśmy się wesprzeć warsztaty, z którymi współpracujemy, przekazując im materiały ochronne, płyny dezynfekujące, materiały informacyjne. Dziś, po pół roku, przyzwyczailiśmy się już trochę do nowej rzeczywistości, ale niepewność wciąż pozostaje.

**Co Pan robi w wolnym czasie?**

Pracuję (śmiech). Muszę przyznać, że jestem pracoholikiem. Nawet, kiedy nie jestem w firmie, ale np. koszę trawę na działce, to myślę o sprawach biznesowych. Kiedy zarządza się tysiącem ludzi, to tych spraw jest naprawdę dużo. I nie chodzi tylko np. o opóźnione dostawy czy podpisane kontrakty. Staram się być blisko spraw moich pracowników. Niejednego trzeba wesprzeć, pomóc przezwyciężyć problemy. Moi rodzice nauczyli mnie tego, że trzeba się dzielić. Przecież prezesem się bywa, a człowiekiem jest się zawsze.

Można też powiedzieć, że pewną odskocznią od AC jest moja działalność rolnicza. Jeszcze kilka lat temu szło to marnie. Dziś zatrudniam prawie 40 osób, wspaniałych specjalistów, pełnych pasji. Produkujemy paszę dla bydła i kur wolną od GMO. Udało nam się zdobyć niezbędne certyfikaty, stworzyliśmy laboratorium dla hodowców krów mlecznych. Jestem z tego naprawdę dumny. I chociaż to działalność biznesowa, to jednak traktuję to też jako hobby.

**Czy cierpliwość i otwartość na ludzi kształtuje też Pana życie rodzinne?**

Na pewno cierpliwość mojej żony ma kluczowe znaczenie dla zgody w naszej rodzinie. Ona trzyma się z boku, nie angażuje się w sprawy biznesowe, ale bez jej wyrozumiałości i wsparcia nie mógłbym zrealizować wielu przedsięwzięć. Może to zabrzmieć górnolotnie, ale moja rodzina to moje największe bogactwo. Jestem szczęśliwy, kiedy patrzę na moje dzieci, które wyrosły na fajnych, przyzwoitych ludzi. A choroba, z którą się mierzyłem i wypadek, z którego wyszedłem w zasadzie bez szwanku, to doświadczenia, które nauczyły mnie radości życia.

**Jaka przyszłość czeka AC pod rządami Anatola Timoszuaka?**

Będziemy dalej się rozwijać, przed nami kilka wyzwania. Chcemy kontynuować współpracę z naszym niemieckim kontrahentem. Będziemy też szukać swojego miejsca w nowych branżach, takich jak np. energia odnawialna. Jesteśmy świadomi rozwoju nowych paliw alternatywnych – wodoru i napędu elektrycznego, które są mniej lub bardziej bezpośrednią konkurencją dla autogazu. Musimy odnaleźć się w tej nowej rynkowej rzeczywistości. Jesteśmy ambitni, dlatego tak łatwo nie oddamy pola.

Dziękujemy za rozmowę i życzymy dalszych sukcesów.  
Rozmawiał: Bogdan Rogaski



# Bielsk Podlaski jest miastem ludzi przedsiębiorczych

Wywiad z Jarosławem Borowskim  
Burmistrz Miasta Bielsk Podlaski

## - Jaka była droga Pana kariery zawodowej zanim został Pan burmistrzem?

Całe zawodowe życie, przed objęciem stanowiska burmistrza, związany byłem z jedną bielską firmą – Danwoodem. Przepracowałem tam 18 lat, a zacząłem jako student V roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pisałem pracę magisterską, którą była analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Tę pracę firma ode mnie kupiła, a potem zatrudniła mnie i pozwoliła mi wcielić jej założenia w życie.

Pracowałem na różnych stanowiskach, które wiązały się z dużymi wyzwaniami. Byłem szefem rynku brytyjskiego i działu sprzedaży, zarządzałem wielomilionowym budżetem reklamowym, wprowadzałem firmę na giełdę i wyprowadzałem ją z niej po fuzji z Budimeksem. Byłem też pełnomocnikiem zarządu do spraw zarządzania jakością i kontroli wewnętrznej. Mam do tej pracy wielki sentyment także z tego powodu, że w Danwoodzie poznałem swoją żonę.

## - Jest Pan gospodarzem Bielska Podlaskiego. Co uważa Pan za swój największy sukces?

Trudno jest oceniać samego siebie. Cieszę się, że podczas wyborów mieszkańcy już dwukrotnie wystawili mi pozytywną cenzurkę. Staram się, aby Bielsk Podlaski miał swój klimat, a jego mieszkańcy byli dumni z tego, że są bielszczanami. I szanowali się wzajemnie, tak jak burmistrz z wielką atencją odnosi się do mieszkańców.

Istotne jest to, że z roku na rok udaje się nam jako miastu znacząco zwiększać budżet, a na liczne inwestycje pozyskujemy dofinansowania zewnętrzne. Gdy po raz pierwszy objąłem obowiązki burmistrza, budżet Bielska Podlaskiego wynosił 62 mln zł. Dziś jest ponad dwukrotnie większy, bo dochodzi niemal do 140 mln zł. Pozwala to na robienie inwestycji na skalę, o jakiej wcześniej nie mogliśmy nawet marzyć. Chociażby takich, jak uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej – projektu wartego ponad 95 mln zł, czyli znacznie więcej, niż budżet całego miasta sprzed zaledwie kilku lat.

Wpływ na poczucie wysokiego standardu życia wśród mieszkańców ma ich możliwość samostanowienia i decydowania o swoim losie. Dlatego pielęgnuję obywatelskość i aktywny udział bielszczan w zarządzaniu miastem. Bielsk był w awangardzie polskich samorządów, gdy w 2014 r. rozpocząłem realizację budżetu partycypacyjnego. Powołałem też organy doradcze w postaci Bielskiej Rady Seniorów oraz skupiającej przedstawicieli organizacji pozarządowych Bielskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego. Wychodzę bowiem z założenia, że aby mądrze decydować o losie mieszkańców, najpierw trzeba uważnie wstuchać się w ich głos.

## - Bielsk Podlaski na tle województwa to dynamicznie rozwijające się miasto. Czy w dobie koronawirusa pojawiły się nowe zagrożenia, które wcześniej nie występowały?

Paradoksalnie problemem mogło okazać się nasze niskie bezrobocie, a w zasadzie niska podaż pracowników na rynku pracy. Dla ciągłego rozwoju bielskiego biznesu potrzebni są ludzie z zewnątrz. Epidemia spowodowała, że możliwość ich pozyskiwania stała się dużo trudniejsza. Na dodatek pracownicy, którzy już do Bielska przyjeżdżali z innych miast Polski, a zwłaszcza zza wschodniej granicy, musieli wyjechać. Brak rąk do pracy odbił się na spadku produkcji.

Zamknięcie granic i utrudnienia w przemieszczaniu się spowodowały też inny problem – zmniejszyła się liczba zagranicznych klientów, którzy robili w naszym mieście zakupy: od artykułów gospodarstwa domowego po spożywcze. To odczuły prężnie działające bielskie sieci handlowe.

Na szczęście udało nam się uniknąć innego zagrożenia, wynikającego z powrotów z pracy w okresach świątecznych licznych delegacji

zagranicznych. Bielskie firmy budowlane świadczą usługi na rynkach wielu państw europejskich. Dzięki temu płace pracowników są na wysokim poziomie. Powracających z delegacji pracowników czekały jednak przymusowe kwarantanny. Na szczęście, dzięki współpracy z Powiatową Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną, wypracowano dobre procedury na tę okoliczność i z tego powodu nie wystąpił w naszym mieście wzrost liczby zachorowań.

#### - W jaki sposób miasto wspiera w tym trudnym okresie przedsiębiorców?

Oczywiście cały czas zachęcamy naszych przedsiębiorców do korzystania z oferty płynącej z tzw. „tarcz antykrzysowych”. Podjęliśmy też własne lokalne kroki, by ulżyć w tym trudnym okresie najbardziej pokrzywdzonym przez epidemię. Daliśmy możliwość umorzenia podatku od nieruchomości tym podmiotom, które ograniczyły lub zawiesiły działalność. Dotyczy to głównie biznesu usługowego. Obniżyliśmy czynsz najemcom lokali komunalnych, prowadzącym w nich działalność gospodarczą, a w początkowym okresie pandemii anulowaliśmy opłaty na nieczynnej targowicy miejskiej. W ten sposób wpłynęło do tegorocznego budżetu miasta zmaleły o kilkaset tysięcy złotych, co stanowi odczuwalny problem przy prowadzonym przez miasto szerokim froncie inwestycyjnym, ale jednocześnie uchroniliśmy tych zwykłe drobnych przedsiębiorców przed bankrutem. Docenił to Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorstw Adam Abramowicz wyróżniając miasto Bielsk Podlaski w wykazie samorządów, które przyjęły rozwiązania ostonowe dla lokalnych przedsiębiorców.

Trzeba docenić też aktywne działania Powiatowego Urzędu Pracy, oferującego równe formy pomocy przedsiębiorcom. Na szczęście uniknęliśmy w okresie epidemii zwolnień grupowych i likwidacji zakładów. Warto zauważyć, że miasto ufundowało naszym seniorom bezpłatne maseczki, a w budżecie wygosparowaliśmy ponad 100 tys. zł na pomoc szpitalowi powiatowemu. Opłaciliśmy zakup nowoczesnego urządzenia do dezynfekcji szpitalnych ścieków, które jest niezbędne podczas zagrożenia koronawirusem SARS-CoV-2.

#### - Bielsk Podlaski wyrobił sobie opinię miasta przyjaznego dla biznesu. Coż było się na taką dobrą opinię?

To mogą ocenić sami przedstawiciele biznesu. Ja mogę powiedzieć, że Bielsk Podlaski jest po prostu miastem ludzi przedsiębiorczych. Miastem osób ambitnych, które mają potrzebę doskonalenia się i samorealizacji. Takich, których sukces sąsiada nie zniechęca, a mobilizuje do jeszcze bardziej wyťažonej pracy. Bo jeśli jemu się udało, to czemu ma się nie udać mnie? Poprzez zdrową ambicję rodzi się też zdrowa konkurencja. I w ten sposób lokalne biznesy nie tyle rywalizują ze sobą, ile wzajemnie się napędzają. Bielsk Podlaski nie jest miastem dużym. Tu każdy każdego zna, a współpraca opiera się też na wspólnym międzyludzkim zaufaniu.

Jaka jest w tym rola samorządu? Przede wszystkim nie przeszkadzać, a pomagać rozsądnie tam, gdzie ta pomoc jest możliwa i naprawdę potrzebna. Ostatnio walczyliśmy, by do Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego wpisać nasze inteligentne specjalizacje: budownictwo ekologiczne i energooszczędne. Przedsiębiorcy mają teraz łatwiejszy dostęp do pozyskiwania środków na realizację swoich projektów. Dzięki temu jedna z wiodących bielskich firm Unibep mogła przy dofinansowaniu z funduszy europejskich wypracować technologię wykonywania budynków zeroenergetycznych w konstrukcji modułowej. Poszerzyła swoją ofertę, a jednocześnie stworzyła ekologiczny produkt wpisujący się w obowiązujące standardy odpowiedzialności klimatycznej i dbania o środowisko naturalne.

Biznes potrzebuje ludzi kreatywnych i wykwalifikowanych kadr, więc nasza oświata współpracuje z lokalnymi przedsiębiorcami. Szkoły zawodowe i technika od wielu lat kształcą w kierunkach, których absolwenci są poszukiwani na rynku pracy. W szkołach podstawowych stawiamy nacisk na umiejętności językowe, a także rozwój zainteresowań młodych ludzi. Przystąpiliśmy do interesujących projektów realizowanych wspólnie z uczelniami wyższymi m.in. Bielskiego Uniwersytetu Dziecięcego oraz Podlaskiej Akademii Młodego Inżyniera. Współpracujemy też z organizacjami branżowymi skupiającymi przedsiębiorców. Byliśmy m.in. współorganizatorami posiedzenia Podlaskiego Forum Gospodarczego w naszym mieście, do współdziałania z którym zachęcamy lokalny biznes.

Miasto Bielsk Podlaski traktuje przedsiębiorców na zasadach partnerskich. Staramy się nie obciążać ich zbyt wielkimi daninami publicznymi, jeśli nie jest to niezbędnie konieczne. Przez wiele lat nie podnosiliśmy stawki naszych podatków lokalnych, są one jednymi z najniższych w regionie, co pokazują też rankingi. Biznes to docenia i wiąże swoją przyszłość z naszym miastem.

Charakterystyczny jest fakt, że największe przedsiębiorstwa w Bielsku założyli nasi mieszkańcy. To często prężnie rozwijające się biznesy rodzinne, które wygrywają rywalizację z największymi podmiotami w kraju oraz z powodzeniem konkurują na wymagających rynkach europejskich.

Oczywiście, cały czas jesteśmy otwarci na inwestorów z zewnątrz. W tym celu przygotowaliśmy tereny inwestycyjne, utworzyliśmy też podstrefę Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Wszystkich przedsiębiorców chcących rozwijać swój biznes w mieście traktującym ich ze zrozumieniem i po partnersku, zapraszam do Bielska Podlaskiego.



#### - Jakie ma Pan pomysły na poprawę jakości życia mieszkańców?

Aby miasto było odbierane jako atrakcyjne do związania z nim swojej przyszłości, musi spełnić kilka podstawowych warunków. Pierwszym z nich jest łatwość dostępu do zatrudnienia – ten warunek spełniamy, bo bezrobocie w Bielsku Podlaskim jest poniżej 5 %, czyli najniższym w regionie. Drugim – godziwa płaca za wykonywaną pracę. Tu też jesteśmy w dobrej sytuacji, bo niezależne rankingi wskazują, iż pod tym względem liderujemy w województwie podlaskim, a średnia pensja pracownika w Bielsku jest wyższa nawet od tej w Białymstoku.

Jest w końcu trzeci warunek, czyli wysoka jakość usług publicznych. I nad nim ciężko pracujemy. Mamy oświatę na wysokim poziomie, sprawną służbę zdrowia oraz policję i straż, dzięki którym nasi mieszkańcy deklarują wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa.

Życie w Bielsku jest też „tanie”. W najnowszym ogólnopolskim rankingu wydatków mieszkańców na usługi komunalne w 2020 r., przygotowanym przez zespół doradczy Curulis-Doradztwo, awansowaliśmy aż o 35 miejsc i znajdujemy się na bardzo wysokiej 26. pozycji w kraju. Jest to m.in. efekt wprowadzenia od 1 stycznia 2020 roku darmowej komunikacji miejskiej.

Teraz pracujemy nad tym, by nasi mieszkańcy mieli jak największy wachlarz ofert ciekawego spędzania wolnego czasu oraz wypoczynku po pracy. I aby nie musieli w tym celu wyjeżdżać do Warszawy czy Białegostoku. Dlatego dużym wysiłkiem finansowym wybudowaliśmy nowoczesną siedzibę Bielskiego Domu Kultury, który jest matczynikiem twórczości artystycznej naszego miasta. Przy szkołach powstały wielofunkcyjne boiska sportowe, miasto ubogaciły liczne projekty zrealizowane na wniosek mieszkańców w ramach budżetu partycypacyjnego, wsparliśmy też powiatową inwestycję w halę sportową. Teraz jesteśmy w trakcie rewitalizacji terenów zielonych, które spowodują, że wypocznik w naszych parkach miejskich będzie jeszcze przyjemniejszy. Posiadamy też gotowy projekt modernizacji obiektów Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji. Jesteśmy otwarci na współpracę w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, do której zapraszamy zainteresowanych przedsiębiorców.

Ważnym aspektem rozwoju miasta jest ekologia. Realizujemy wieloletni projekt uporządkowania gospodarki wodno-ściekowej, którego wartość to 95 mln złotych, z czego ponad połowa to dofinansowanie ze środków unijnych. Inwestujemy w poprawę jakości powietrza w mieście nie tylko poprzez darmową komunikację zbiorową, która ma zachęcić mieszkańców do pozostawiania samochodów w garażu, ale też przez realizację strategii niskoemisyjnych: wymianę pieców węglowych, instalację efektywnego energetycznie oświetlenia za pomocą lamp ledowych i montaż systemu pomiaru zanieczyszczeń. Budujemy Punkt Selektynego Zbierania Odpadów Komunalnych. Wszystko to z myślą o przyrodzie i mieszkańcach.

#### - Czy poza pracą zawodową ma Pan czas na rodzinę? Jak Pan wypoczywa?

Staram się mieć wolny czas, ale nie bardzo mam na to szansę. Jeśli już wygosparuję chwilę, to zazwyczaj spędzam ją w gronie rodzinnym z żoną i moimi córkami. W momentach tylko dla siebie czytam książki i rozwiązuję krzyżówki, lubię też obejrzeć mecz polskich drużyn. Kiedyś namiętnie grałem w scrabble. W 1998 roku zdobyłem nawet tytuł Mistrza Polski w tej dyscyplinie. Teraz jednak brakuje mi czasu na treningi, a bez ćwiczeń nie osiągnę się mistrzowskiego poziomu w żadnym sporcie.

W tym roku pozwoliłem sobie na letnią podróż z rodziną po Polsce. Poznawaliśmy urok naszego kraju i korzystaliśmy z atrakcji skierowanych do małych dzieci. W okresie epidemii wiele osób nastawiło się na wycieczki krajoznawcze. Wszystkich zainteresowanych ulotną aurą pełnego metafizyki Podlasia, a także niezwykłej duchowości rodzącej się na styku kultur i religii Wschodu i Zachodu, zapraszam do pięknego Bielska.

Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski



# PODLASKI PAKIET GOSPODARCZY

## Finansowy zastrzyk dla firm.



**Artur Kosicki**

Marszałek Województwa Podlaskiego

Żaden region nie był gotowy na taki scenariusz. Pandemia Covid-19 w ciągu kilku miesięcy zmieniła oblicze całej gospodarki. Województwo Podlaskie stawia jednak czoło nowym wyzwaniom.

Skutki kryzysu dotknęły wszystkie gałęzie przemysłu oraz usługi. Pogorszenie płynności finansowej sprawiło, że wiele firm stanęło na skraju bankructwa. Dlatego pandemia to test na szybkość działania lokalnych władz, odpowiedzialne podejmowanie decyzji i poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą ochronić przedsiębiorców.

Odpowiedzią zarządu województwa na kłopoty regionalnego rynku jest Podlaski Pakiet Gospodarczy (PPG). – *Olbrzymi ciężar spadł na barki naszych przedsiębiorców, ale województwo podlaskie nie zamierza stać z boku. Od razu zareagowaliśmy na kryzys, wywołany pandemią. Staramy się maksymalnie zniwelować jego skutki. Do tego służy Podlaski Pakiet Gospodarczy, narzędzie, które wypracowaliśmy właśnie dla podlaskich przedsiębiorców* – mówi Artur Kosicki, marszałek województwa podlaskiego. – *To nasza regionalna tarcza antykryzysowa, odpowiedź na problemy lokalnej gospodarki. Nasz Pakiet nieustannie rozwijamy i dostosowujemy do zmieniających się okoliczności* – dodał.

Wsparcie w ramach pakietu jest dofinansowane z Funduszy Europejskich. Obejmuje on:

### ■ Dotacje na kapitał obrotowy

To jednorazowa, bezzwrotna pomoc, udzielana maksymalnie na trzy miesiące. Skorzystać z niej mogły mikro- i małe przedsiębiorstwa z województwa podlaskiego, w tym samozatrudnieni, którzy prowadzili działalność gospodarczą na dzień 31 grudnia 2019 r. Warunkiem uzyskania wsparcia był spadek obrotów danej firmy, wywołany zakłóceniami gospodarki na skutek COVID-19. Konieczne było utrzymanie działalności przedsiębiorstwa w tym okresie. Dotacja była liczona według stawek zależnych od liczby pracowników.

Przedsiębiorcy mogli tu zdobyć środki na sfinansowanie kapitału obrotowego, czyli bieżących potrzeb firmy. Dofinansowanie było przeznaczone m.in. na zakup towarów i materiałów do produkcji, spłatę zobowiązań kredytowych, czynsz, opłaty licznikowe, usługi telekomunikacyjne, artykuły sanitarne czy zakup ochronnej odzieży służbowej. Wnioski były oceniane na bieżąco tak, aby pieniądze jak najszybciej trafiły do potrzebujących przedsiębiorców.

– *Ogromna skala zainteresowania Podlaskim Pakietem*



Gospodarczym pozytywnie nas zaskoczyła – podkreśla marszałek Artur Kosicki. – Cieszę się, że nasi przedsiębiorcy tak licznie zgłosili się po to wsparcie. Przypomnę tylko, że wnioski złożyło ok. 4 tys. firm.

### ■ Dopłaty do wynagrodzeń pracowników

Z dopłat mogły skorzystać mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa oraz samozatrudnieni prowadzący działalność na dzień 31 grudnia 2019 r. Wsparcie było udzielane przez powiatowe urzędy pracy, a dla ułatwienia wnioski o dofinansowanie można było składać elektronicznie poprzez portal [praca.gov.pl](http://praca.gov.pl). Przedsiębiorca musiał jedynie wykazać spadek obrotów przez okres 3 miesięcy. – Nie każde województwo było w stanie rozdysonować takie środki na dopłaty do wynagrodzeń. Bardzo nam zależało, abyśmy nie byli regionem, który z tym zwleka. Obiecaliśmy sobie w Urzędzie, że znajdziemy każdą „wolną” złotówkę i przeznaczymy ją na pomoc firmom – mówi marszałek Kosicki.

### ■ Pożyczki na ratowanie firm

Kwota aż 70 mln zł z Podlaskiego Pakietu Gospodarczego została przeznaczona na atrakcyjne, nieoprocentowane pożyczki. Korzystne zasady zostały wprowadzone właśnie po to, by pomóc przetrwać firmom okres pandemii.

Pożyczka adresowana jest do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Może zostać przeznaczona na cele termomodernizacyjne lub na inwestycje, np. rozbudowę przedsiębiorstwa, zakup maszyn czy nowoczesnych systemów informatycznych. Finansować z niej można również kapitał obrotowy na wydatki poniesione od 1 lutego 2020 roku. Dzięki temu nawet w warunkach pandemii przedsiębiorca może wdrożyć wirtualny system obsługi działalności albo kupić sprzęt i oprogramowanie do sprzedaży produktów i usług w Internecie.

Przedsiębiorcy przysługują karencja w spłacie do 12 miesięcy, a w sytuacji tymczasowej utraty płynności może on skorzystać z zawieszenia rat maksymalnie na 6 miesięcy. Wówczas okres spłaty zobowiązania ulega wydłużeniu. Pożyczki są dostępne nawet dla firm, którym banki odmawiają kredytu. Jeżeli w momencie składania wniosku o pożyczkę firma nie ma zdolności finansowej, będzie weryfikowana ona na dzień 31 grudnia 2019 roku.

Pożyczek udzielają pośrednicy, którzy zostali wyłonieni do świadczenia tych usług:

- **Podlaski Fundusz Rozwoju w Łomży**,  
ul. Gen. W. Sikorskiego 166 lok. 1.11, tel. 85 687 10 62;
- **Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego w Białymstoku**,  
ul. Starobojarska 15, tel. 85 740 86 76;
- **Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach**,  
ul. Tadeusza Kościuszki 62, tel. 87 565 13 86;
- **Fundusz Wschodni Sp. z o. o.**,  
ul. Piękna 1, Białystok, nr tel. 85 307 01 05;
- **Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych TISE SA**,  
ul. Piękna 1, Białystok, tel. 85 307 01 05;

### ■ Co już osiągnęliśmy dzięki PPG?

Intensywna koncentracja na potrzebach podlaskich przedsiębiorców już dziś przynosi pierwsze rezultaty. Odzew na zaproponowane formy pomocy był ogromny:

- **598 firm** otrzymało dotację na sfinansowanie tzw. kapitału obrotowego. Budżet tego konkursu wyniósł **35 mln zł**.
- Blisko **9 tys. firm** skorzystało z dopłat do wynagrodzeń pracowników. Kwota udzielonego dofinansowania to ponad **70 mln zł**.
- Zostało zawartych **67 umów** na preferencyjne pożyczki na kwotę blisko **25 mln zł**.

- Ta pomoc jest bardzo potrzebna w obecnej sytuacji gospodarczej, a naszym obowiązkiem jako zarządu województwa, jest wspieranie podmiotów gospodarczych z naszego regionu – podsumowuje marszałek Kosicki. Również Joanna Sarosiek, dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego UMWP wskazuje, że powodzenie przedsiębiorców jest bardzo ważne zarówno dla gospodarki, jak i mieszkańców.

- Naszym głównym celem jest teraz wzmacnianie podlaskich firm, pomoc w walce ze skutkami gospodarczymi pandemii i tworzenie na nowo konkurencyjności naszej gospodarki. To wynika przede wszystkim z naszej Strategii, której hasło brzmi 4P: Podlaskie jest przedsiębiorcze, partnerskie i perspektywiczne. A poziom przedsiębiorczości bezpośrednio przekłada się na jakość życia nas wszystkich. To hasło jest bardzo aktualne zwłaszcza teraz. Wytycza nam kierunek, w którym musimy podążać – podkreśla.

### ■ Podlaska Dolina Rolnicza

Równoległe do niwelowania skutków pandemii w regionie, samorząd województwa nie ustaje nad pracami przy projekcie Dolina Rolnicza 4.0 – ten pionierski projekt zakłada współpracę władz, biznesu i nauki na rzecz nowych technologii w rolnictwie, na wzór Doliny Krzemowej w USA - największego ekosystemu innowacji technologicznych.

Główne założenie projektu to opracowanie nowoczesnych, innowacyjnych technologii dla rolnictwa w produkcji żywności na światowym poziomie. Korzyści z takiego rozwiązania będzie wiele. Firmy będą mogły sprzedawać innowacyjne produkty, region wzbogaci się dzięki wpływom z podatków. Sami rolnicy też będą mieć łatwiejszy dostęp do nowoczesnych maszyn, które mogą być produkowane w regionie.

Podkreślając mocne strony województwa podlaskiego marszałek Artur Kosicki wskazał rolnictwo, mleczarstwo i przemysł rolno-spożywczy. - Do tego mamy silnie, wysoko wyspecjalizowane uczelnie. Wiemy, że jest tu potencjał z punktu widzenia naszej kadry naukowej – dodał.

Projekt Dolina Rolnicza 4.0 został zgłoszony przez zarząd województwa do Krajowego Programu Odbudowy, którego celem jest wzmocnienie gospodarki po pandemii.





# Przyszłość jest dziś, ponieważ mamy na nią wpływ

Wywiad z Zdzisławem Karwowskim  
Prezesem Zarządu BIT S.A.

## Jakie były początki działalności firmy BIT?

Firma BIT S.A. powstała 10 lat temu, w momencie dynamicznego rozwoju szeroko pojętej informatyki. Jej trzon stanowiła kadra menedżerska i techniczna z dużym doświadczeniem branżowym, otwartym umysłem i zapałem do działania. Najistotniejsze na tym etapie były kompetencje ludzi i zaufanie ich doświadczeniu. Można powiedzieć, że nie tylko kapitał finansowy, a raczej przede wszystkim kapitał ludzki i wzajemne zaufanie było i jest nadal trwałym fundamentem naszej firmy.

Praktycznie od samego początku działalność spółki obejmowała obszar podzielony na trzy departamenty, reprezentujące branże związane z systemami komunikacji i ochrony ludzi, a także obiektów czy terenów strategicznych. Są to: Bezpieczeństwo, Informatyka, Teleinformatyka, których pierwsze litery w naturalny sposób utworzyły nawę BIT.

## Jaki jest zakres działalności firmy?

Świat stawia dziś mnóstwo wyzwań przed firmami technologicznymi. Jeszcze nigdy zapotrzebowanie na nowoczesne usługi i produkty nie rośnie w takim tempie jak w ostatnich latach. Dlatego każdy integrator ICT ma sporo do zrobienia, a poprzeczka została zawieszona wysoko. Nasza spółka monitoruje rynek, zarówno w zakresie oczekiwań użytkowników prywatnych, jak i instytucjonalnych i stara się opracowywać rozwiązania, będące odpowiedzią na ich potrzeby. Rozpoznajemy bieżące trendy, aby zaoferować klientom produkt na

najwyższym inżynierskim poziomie - funkcjonalny, niezawodny, z gwarancją wsparcia i rozwoju przez lata.

Doskonałym przykładem jest nasza aplikacja pod nazwą Lupe, zapewniająca komunikację i współpracę na poziomie mieszkańców - instytucja publiczna czy pracownik - pracodawca. Za jej pomocą można np. w prosty sposób „przekazać i zaraportować” każde zdarzenie w przestrzeni publicznej czy prywatnej.

O użyteczności „Lupe” mogło się już przekonać wielu mieszkańców podlaskich gmin i miast, choć nie tylko - bo wdrożenia mamy na terenie całej Polski. Instytucje które korzystają z LUPE mogą z łatwością dystrybuować wszelkie informacje do użytkowników mobilnej aplikacji.

Naszą ideą jest rozwój usług mobilnych w obszarze elektronicznych usług dla ludności wzorem poprzednich projektów takich jak Wrota Podlasia.

Inne aplikacje z pozostałych dziedzin naszej działalności mają wdrożenia na całym świecie.

Przytoczyłem przykład z warstwy software'owej, ale pamiętajmy, że podstawą jej działania jest sprawna infrastruktura sprzętowa, w postaci oferowanych przez BIT centrów danych, czy prywatnych chmur oraz bezpieczeństwa tych danych. W naszym portfolio znajdują się kompleksowe rozwiązania z zakresu IT oraz ICT, począwszy od projektowania, poprzez wdrożenie, aż po usługę serwisu i utrzymania z wysokim SLA.

Równie interesujące projekty realizujemy w ramach departamentu bezpieczeństwa, w którym tworzymy rozwiązania zgodne z ustawą o ochronie informacji niejawnych. Nie każdy o tym wie, ale w Białymstoku przy ul. Elewatorskiej, powstają specjalistyczne pojazdy wyposażone w sprzęt najnowszej generacji, wspierające służby państwowe w kontroli widma elektromagnetycznego na terenie RP, a także w ochronie obiektów strategicznych, granic Unii Europejskiej i obszaru Schengen.

Są to niezwykle ciekawe realizacje, szyte na miarę potrzeb klienta. Mówiąc w wielkim skrócie, w zwykłym samochodzie, instalujemy i integrujemy w spójny system najnowsze osiągnięcia techniki światowych dostawców. W ten sposób powstaje kompaktowa, mobilna jednostka dowodzenia lub nadzoru. Podam ciekawostkę - zdarza się, że wartość finalnego produktu, przekracza ponad dziesięciokrotnie cenę pojazdu bazowego. Daje to wyobrażenie o skali przedsięwzięcia, zarówno w kwestii wyposażenia, jak i nakładu pracy.

Skoro jesteśmy przy pojazdach, to nie mogę nie wspomnieć o jednym z istotniejszych projektów realizowanych przez BIT. Mam na myśli budowę i utrzymanie infrastruktury przydrożnej, w ramach Krajowego Systemu Poboru Opłat, znanego pod nazwą viaTOLL, na potrzeby Krajowej Administracji Skarbowej Ministerstwa Finansów. Przedsięwzięcie ma zasięg ogólnokrajowy i wymaga utrzymania w gotowości 15 baz serwisowych działających w trybie 24/7/365.

Jesteśmy zaangażowani w ten projekt od początku jego powstania poprzez wszystkie zmiany administracyjne właściciela ze strony Skarbu Państwa RP.



## Czy współpracuje Pan z uczelniami? Jakie są efekty tej współpracy?

Od wielu lat współpracujemy z podlaskimi instytucjami nauki - począwszy od szkół średnich, a na uczelniach wyższych skończywszy. Jako przedsiębiorca doskonale rozumiem potrzebę wsparcia oraz zaangażowania w proces edukacji, a tym samym kształtowania

sylwetki absolwenta, który jest przecież potencjalnym kandydatem na przyszłego pracownika.

Z racji na profil działalności spółki, a także fakt ukończenia tej Alma Mater, najbliższa mojemu sercu jest Politechnika Białostocka. To jej absolwenci, w zdecydowanej większości stanowią trzon kadry BIT S.A. Są to specjaliści, którzy łączą zdobyte wykształcenie, z bogatym doświadczeniem, którym chętnie dzielą się z młodszymi kolegami. Współpraca ta przybiera różne formy, np. wykładów tematycznych, prowadzonych w ramach zajęć na uczelni, bądź możliwości bezpośredniego uczestnictwa w realizacji projektów, w ramach odbywanych przez studentów praktyk i staży.

Osobiście, jako członek Rady Przemysłowo-Programowej Wydziału Elektrycznego, aktywnie uczestniczę w jej pracach, których głównym celem jest maksymalne dostosowanie oferty edukacyjnej politechniki do potrzeb i oczekiwań rynku pracy. Jedną z ciekawszych inicjatyw kadry naukowej, wspieranej przez członków rady przedsiębiorców, jest propozycja studiów dualnych. Jest to forma kształcenia, wzbogacona o zajęcia praktyczne, prowadzone przez doświadczonych inżynierów z podlaskich przedsiębiorstw.

Jednak nowością i jednocześnie najistotniejszym elementem tej propozycji, są obowiązkowe, płatne praktyki, odbywane w zakładach pracy, będących partnerami kształcenia praktycznego.

**Czy nasze uczelnie są w stanie kształtować kompetencje studentów w zakresie kreatywności i innowacyjności? Czego oczekuje Pan od uczelni wyższych?**

Uważam, że w chwili obecnej, nasze uczelnie są na właściwej drodze, prowadzącej do kształtowania oczekiwanych przez dzisiejszy rynek pracy kompetencji przyszłych pracowników. Oczywiście dużo zależy od samego studenta, ale podejmowane inicjatywy zaczynają procentować i z każdym rokiem, mury naszych uczelni opuszczają coraz bardziej świadomi i kreatywni młodzi ludzie. Obserwuję zmianę zarówno w postawach absolwentów, jak i merytorycznym przygotowaniu do wykonywania zawodu. Uczelnie dysponują dziś sprzętem wysokiej klasy i wykorzystują najnowocześniejsze technologie. Jest to widoczne w procesie wdrażania nowego pracownika, który dość szybko staje się członkiem zespołu i aktywnie uczestniczy w realizowanych przez firmę projektach.

Odpowiadając na drugą część pytania, oczekiwałbym utrzymania obranego przez uczelnie kierunku, w zakresie wspomnianych wcześniej kompetencji zawodowych. Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na niezwykle istotne, a często niedostatecznie rozwijane kompetencje miękkie.

Przykładowo: brak umiejętności pracy w zespole, przysparza wielu trudności adaptacyjnych nawet najzdolniejszym inżynierom.

**W jaki sposób rekrutuje Pan z rynku utalentowanych informatyków?**

To bardzo interesujące pytanie, które pozwoliłbym sobie nawet rozszerzyć – uważam, że może ono dotyczyć w równym stopniu utalentowanych konstruktorów, automatyków, elektroników, robotyków itd. Coraz częściej, już na etapie ścieżki edukacyjnej, udaje się znaleźć prawdziwe „diamenty” w danej dziedzinie. Są nimi ludzie o otwartych umysłach, ściśle sprecyzowanych zainteresowaniach, myślący kreatywnie i nieszablonowo. Cechy te sprawiają, że są oni cennymi kandydatami na pracowników, ale należy się liczyć z tym, że do ich pozyskania i związania z firmą, może nie wystarczyć tradycyjna umowa o pracę. Tak świadomi młodzi ludzie, oczekują dziś poza satysfakcjonującymi warunkami finansowymi, elastycznych form współpracy i przede wszystkim dogodnych warunków dalszego rozwoju. Tego typu pracowników, nie rekrutuje się poprzez ogłoszenie o pracę. Z pomocą przychodzą tu niestandardowe inicjatywy, jak chociażby znana na podlaskim rynku Fundacja Technotalenty, której jesteśmy partnerem. Organizowany przez Fundację konkurs pozwala „wyłowić”, a następnie pozyskać do współpracy uzdolnionych i kreatywnych młodych ludzi. W ramach partnerstwa, organizowane są też ciekawe szkolenia dla pracodawców oraz sesje wymiany doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami. Dzielenie się wiedzą i sprawdzonymi rozwiązaniami, pozwala właściwie kształtować ścieżkę współpracy, aby jej efektem – oprócz zadowolenia i korzyści obu stron – mogły być sukcesy w postaci wdrożeń innowacyjnych projektów.



**W jaki sposób motywuje Pan swoich współpracowników?**

Należy mieć świadomość, że pracownicy różnią się między sobą, są na innych etapach rozwoju zawodowego, życia prywatnego, posiadają inne systemy wartości, a w związku z tym inaczej budują swoje priorytety. Dlatego tak ważne jest, by poznać swój zespół i w efekcie trafnie dopasować ofertę do osobowości i potrzeb zatrudnionych.

Motywowanie to podstawa zarządzania kapitałem ludzkim, mająca bezpośredni wpływ na wydajność pracowników oraz jakość ich pracy. Nie zawsze istotą są finanse w postaci podwyżek czy premii, choć niewątpliwie jest to jeden z głównych elementów składowych systemu motywacyjnego. Ważną rolę odgrywają także dodatki pozapłacowe, dopasowane do oczekiwań pracowników. Jako przykład mogę podać cieszący się dużym zainteresowaniem w naszej spółce pakiet opieki medycznej czy ubezpieczenia na życie.

Cieszy mnie fakt, że istnieje liczna grupa pracowników, dla których równie ważny jest rozwój i możliwość podnoszenia kwalifikacji. W BIT S.A. mogą oni liczyć na uczestnictwo w ciekawych, interdyscyplinarnych projektach oraz niezbędne kursy i szkolenia.

Słyszę też często od moich współpracowników, że doceniają atmosferę, stabilność i bezpieczeństwo pracy, zwłaszcza w tak trudnym i niepewnym czasie, z jakim przyszło nam się mierzyć w związku z panującą pandemią koronawirusa.

**Jakie ma Pan plany na rozwój firmy?**

Uważam, że jednym z ważniejszych zadań menedżera, poza zabezpieczeniem ciągłości działania przedsiębiorstwa, jest stworzenie optymalnych warunków do jego rozwoju. Składa się na to wiele elementów: bezpieczeństwo finansowe, organizacyjne, kadrowe itd. Wspominałem wcześniej o trudnym czasie pandemii... Tak, ostatnie miesiące skłaniają wiele firm do weryfikacji wcześniejszych planów i zamierzeń. Na nowo musimy dziś szacować ryzyka

i nieco ostrożniej spoglądać w przyszłość. Wszyscy z uwagą obserwujemy rozwój sytuacji, starając się trzymać przystawioną „rękę na pulsie”, a równocześnie nie przestajemy planować. Może tylko – z ostrożności – bierzemy pod uwagę więcej wariantów i przyglądamy się rynkowi w nieco szerszej perspektywie. Warianty zakładają oczywiście możliwość dywersyfikacji, a także ewentualność przeorganizowania części przedsiębiorstwa, niemniej na dzień dzisiejszy nadal pozostają planami kategorii „c” lub nawet „d”.

Najbliższe działania Spółki związane są ze strategicznym podejściem do usługi serwisu, świadczonej na terenie całej Polski i dotyczącej specjalistycznej infrastruktury rozległej ICT dla operatorów telekomunikacyjnych czy instytucji państwowych.

Doświadczenie zdobyte w ramach realizacji takich projektów, chcielibyśmy wykorzystać wspierając Nowy Krajowy System Poboru Opłat, jak i inne ogólnopolskie projekty infrastrukturalne.

Drugim, a może nawet pierwszym z racji wagi, moim osobistym marzeniem jest uruchomienie w Białymstoku produkcji seryjnej (dziś niestety są to projekty incydentalne), naszych sztanदारowych specjalistycznych rozwiązań mobilnych.

Nadal uważam, że to właśnie produkcja jest kołem napędowym każdej gospodarki i odzwierciedleniem PKB kraju, dlatego pracujemy nad tym aby ją uruchomić wraz z exportem naszych produktów.

Tu próg inwestycyjny jest wysoki ale i rentowność obiecująca.

Myślę, a raczej jestem przekonany, że właśnie małe i średnie spółki mogą wiele wnieść do projektów związanych z elektromobilnością czy pojazdami autonomicznymi.

**Jak spędza Pan wolny czas?**

Mając tyle zajęć każdy menadżer musi również organizować z wyprzedzeniem wolny czas. Najczęściej ten czas staram się spędzać z rodziną aby zniwelować moją nieobecność w domu. Wtedy miejsce spędzania i forma nie ma znaczenia, czy to jest wolny weekend w domu lub nad jeziorem czy gdzieś górach czy nad morzem.

Zimą obowiązkowo narty zjazdowe w wyższych partiach gór.

Jeśli zaś chodzi o indywidualne pasje to jest ich kilka ale ostatnio latem najchętniej oddaję się turystyce motocyklowej na razie po naszym pięknym kraju.

Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski



## Moje projekty wyróżnia kompleksowość oraz ponoszenie odpowiedzialności za działania na wszystkich polach

Wywiad z Anną Miklaszewicz – właścicielką ATMosfero

### Jak były początki Pani działalności gospodarczej?

Zaczęło się od mojej pasji i męża, który zmobilizował mnie, żeby z pasji zrobić sposób na zarabianie i tym samym nie musieć do końca życia pracować. Kolejnym krokiem były wyjazdy na targi, fachowa literatura, śledzenie stron na FB i Instagramie poświęconych tematyce projektowania i aranżacji wnętrz oraz poszerzanie sieci kontaktów zarówno wśród hurtowni budowlanych, jak też sklepów z wyposażeniem. Zanim zdecydowałam się, założyć swoją działalność, prowadziłam markę ATMosfero w firmie ATM Budownictwo. Obsługiwałam głównie klientów, którym ATM budował domy. Ale przyszedł taki moment, kiedy sama zaczęłam pozyskiwać klientów i to zarówno na projekty wnętrz i roboty remontowo- wykończeniowe, czyli zakres obsługiwany przeze mnie, ale też osoby, które chciały zlecić wykonanie projektu kubaturowego bądź postawić budynek. Zarejestrowałam firmę tak naprawdę dopiero w momencie, kiedy czułam się dostatecznie pewna tego co robię. Nadal ściśle współpracuję z firmą męża. Obsługuję prowadzone przez ATM tematy jako kierownik kontraktu i podesyłam nowych klientów.

### Jakie przewagi rynkowe posiada firma rodzinna - wielopokoleniowa?

ATMosfero wywodzi się z firmy ATM Budownictwo, która ma ponad 25 letnie doświadczenie na rynku, jest też już rozpoznawalną marką- to największy plus pod kątem marketingowym, bo nie musiałam zaczynać od zera. Z racji, że cały czas nasze działania się przeplatają, to tak- mogę z powodzeniem powiedzieć, że pracuję w firmie rodzinnej. Jednak mimo, że wszyscy skończyli budownictwo,

a mój teść także prawo- każdy ma przypisaną swoją rolę w firmie. Moja teściowa ma pod sobą całą potocznie mówić papierologię- umowy, faktury, rozliczenia, płatności, kadry i mimo pomocy dwóch- trzech osób bez jej doświadczenia i skrupulatności ciężko byłoby to ogarnąć. Mój mąż opiekuje się działem wykonawczym, zarówno pracownikami biurowymi, którzy szykują oferty i zamawiają materiały, jak też pracownikami budowlanymi, ale w głównej mierze odpowiedzialny jest za zapewnienie ciągłości zleceń. Mój teść natomiast przede wszystkim koordynuje dział projektowy, bo operuje największą wiedzą w zakresie przepisów prawa budowlanego, ale też merytorycznie wspiera pozostałe działy. Lata prowadzenia działalności nauczyły go na co należy zwracać uwagę, które sfery są kluczowe pod kątem rentowności, na czym najłatwiej, potocznie mówiąc, się wyżyć- jednym słowem jest naszą skarbnicą wiedzy.

Żeby mówić o przewadze rynkowej firmy należałoby wspomnieć o trzech głównych etapach rozwoju firmy i tu sięgnąć do jej początków. Etap pierwszy to głównie małe projekty i nadzory. Na pewno wszyscy pamiętają starą część osiedla Bema, tu gdzie teraz mamy ulicę Kaczorowskiego i rosnące w oczach nowe bloki. Kiedyś były tam dziesiątki starych drewnianych domków i to właśnie na projektach ich rozbiórek pierwsze kroki w firmie stawił mój mąż. Z pozycji domu, z jednym- dwoma pracownikami. Taki stan rzeczy trwał kilka lat, ale w 2009 roku została zmieniona siedziba. Nie była to co prawda jeszcze profesjonalna pracownia, ale niskie koszty eksploatacyjne pozwoliły na bycie konkurencyjnym cenowo i co za tym idzie sukcesywne zdobywanie kolejnych tematów i rynku.

Firma zawsze szukała zagadnień niszowych i na tym etapie były to zabytki. Do tej pory mało która firma na rynku ma tyle referencji na zabytki co ATM, zarówno w strefie projektów, jak też pełnienia funkcji kierownika budowy czy nadzoru inwestorskiego.

Jednak taka działalność, mimo, że rentowna i obfitująca w ciekawe tematy nie dawała satysfakcji mojemu mężowi. Krzysztof dążył do aktywniejszego uczestniczenia w procesie budowlanym- do wykonawstwa. I tu zaczyna się drugi etap rozwoju firmy- zaczynają rosnąć budynki, w głównej mierze domy jednorodzinne. Pierwsze realizacje opierały się na podwykonawcach, ale bardzo szybko uległo to zmianie. Z prostego względu- nad swoimi pracownikami dużo łatwiej jest zapanować. Łatwiej też spiąć kilka budów jednocześnie, bo oddzielnie pracują zbrojarze, oddzielnie murarze. Jest się bardziej niezależnym. To też pomaga w optymalizacji czasu trwania robót. Nie ma problemu z tym, że klient musi rezerwować termin z rocznym wyprzedzeniem.

Ważne, że mając doświadczenie projektowe oraz zaplecze swoich architektów, żaden projekt nie stanowi problemu. A często trafiają się takie, które mają błędy, są niekompletne, albo zawierają rozwiązania, które z ekonomicznego punktu widzenia lepiej zastąpić innymi. Wszystko to może zostać wykonane w jednej firmie.

W końcu nastąpił etap trzeci rozwoju- i tu czas na moje ATMosfero i wnętrza. Często są to klienci z ulicy, chcący zrobić remont albo wykończyć nowe mieszkanie, czy dom, ale gro klientów, którym ATM buduje, nie chce szukać kolejnych ekip do szpachlowania, łazienek czy elewacji. Jest to niewątpliwie wygodniejsze rozwiązanie i też znacznie szybsze, kiedy wszystkie roboty spinane są przez jedną firmę, jest jeden harmonogram, nie ma problemu z formalnościami kredytowymi, a klient zaoszczędza czas, nerwy i pieniądze.

### Co zmieniło się w firmie na przestrzeni ostatnich lat?

Przed wszystkim firma bardzo się rozrosła. Kilkudziesięciu nowych pracowników, nowa siedziba, rozszerzony zakres działalności, wydzielenie marki wnętrzarskiej, a w końcu oddzielnej firmy ATMosfero.

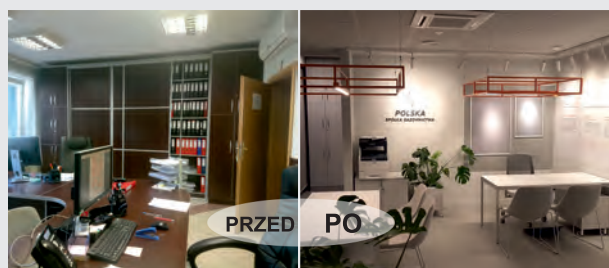
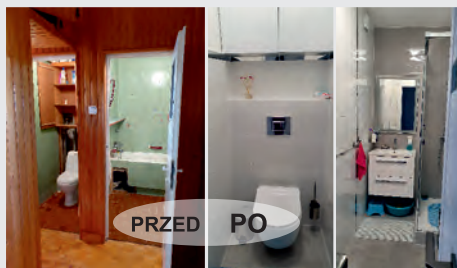
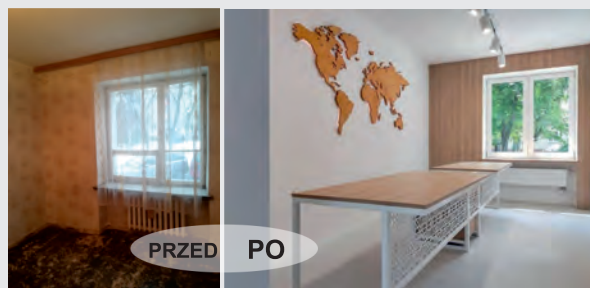
To też obsługa różnych kategorii klientów- prywatnych, biznesowych, ale też zamówień publicznych.

### Działają Pani na kilku rynkach. Czym różnią się wymagania klientów na każdym z nich?

Najbardziej uporządkowana jest grupa zamówień publicznych- z reguły wymagania i wytyczne są tam jasno określone, to niewątpliwie ułatwia pracę. Natomiast są to najbardziej ciekawe z perspektywy fachowej na fachową wiedzę z zakresu przepisów budowlanych. Nie mniej jednak są ciekawe, wielokrotnie niepowtarzalne, jak na przykład Projekt Laboratorium Analizy Materiału DNA dla Policji (jedyne takie w Polsce). Łatwo nie było, bo skoro jedyne, to nawet nie było kogo się poradzić, ale za to jaka satysfakcja z wykonania takiego zlecenia. Są to także pewne finansowo tematy.

Drugą grupą są klienci biznesowi, którzy chcą zaprojektować/wybudować swoją siedzibę, magazyn, budynek inwentarski albo zaprojektować/wykończyć lokal. Są to tematy równie ciekawe co zamówienia publiczne, bo też każdy taki temat jest inny, a przy tym wymagają projektów branżowych, z uwzględnieniem przepisów prawa budowlanego, więc też nie każdy architekt/wykonawca chce się czymś takim zajmować. U nas standardem jest przeprowadzenie klienta przez wszystkie procedury, spięcie terminów realizacji, bo te bardzo często są u tej grupy klientów sztywne, a także pomoc w odbiorach przez straż czy sanepid. Przykładowo, budując halę magazynową, nasz klient musiałby płacić za wynajem powierzchni, w przypadku opóźnienia, kilkanaście tysięcy miesięcznie. Inna sytuacja- kilka lat temu realizowaliśmy w formule „zaprojektuj i wybuduj” temat rozbudowy jednej z biostockich przychodni. Niedotrzymanie terminu wiązałoby się z brakiem miejsc pracy dla lekarzy, a co za tym idzie niemożliwością przyjęcia pacjentów, którzy rezerwowali wizyty ze znacznym wyprzedzeniem.

Ta grupa klientów z reguły wie czego oczekuje albo przynajmniej czego potrzebuje. Osoby prowadzące swoją działalność są z reguły konkretne



i wiedzą, że lepiej zdać się na specjalistów, niż samemu szukać rozwiązań, zwłaszcza w dziedzinie, na której się nie zna. Nie są też w stanie poświęcić tyle czasu na panowanie nad inwestycją, co klient indywidualny. Przy tym w większości przypadków posiadają płynność finansową pozwalającą na zrealizowanie inwestycji w 100%.

Trzecia grupa to klienci indywidualni. Najprostsza pod względem formalnym, najtrudniejsza w związku ze swoistymi wymaganiami. Każdy z tych klientów ma inne potrzeby- jedni jasno je określają, w przypadku innych działa się na zasadzie prób i błędów, aż w końcu się trafi. Jest to zdecydowanie najbardziej różnorodna grupa, w której można poszaleć z pomysłami, zastosować nietypowe rozwiązania, których żadna z dwóch pozostałych nie byłaby w stanie zaakceptować. Ale najczęściej w tej grupie zdarza się puste ofertowanie, bo klientowi na pewnym etapie kończy się płynność finansowa dzieje się tak zwłaszcza w sytuacjach, gdy każdy etap budowy wykonuje inna firma i nie ma jednej osoby panującej nad budżetem.

**Co wyróżnia Pani firmę w podejściu do klienta na tle konkurencji?**

Przede wszystkim działanie w formule „zaprojektuj i wybuduj”, która jest bardzo powszechna na zachodzie, a dopiero zaczyna wchodzić na nasz rynek. Cechuje nas to, że jesteśmy w stanie obsłużyć klienta od momentu kiedy przyjdzie do nas i powie: „chcę wybudować dom”. Pomożemy mu znaleźć działkę, dzięki współpracy z kilkoma biurami nieruchomości. Zrobimy analizę tej działki pod kątem możliwości (nie każdy dom można postawić na każdej działce). Przygotujemy projekt od podstaw lub opracujemy adaptację gotowego, kupionego w sieci. W trakcie Projektowania kubatury zajmujemy się od razu projektem wnętrza, żeby nie trzeba było później np. poszerzać otworów drzwiowych pod drzwi bezprzylgowe- ucinamy tym samym zbędne koszty dodatkowe na późniejszych etapach. Podpowiadamy też nowoczesne rozwiązania, czy to w kwestii energooszczędności budynku, czy zastosowania rozwiązań ograniczających wydatki, np. biokominek, zamiast tradycyjnego, celem dopięcia budżetu. Dopełnimy wszystkich formalności, żeby klient był zaangażowany w minimalnym stopniu. Zamawiamy materiały w konkurencyjnych cenach. Ponadto klient indywidualny kupując usługę z materiałem zyskuje 15% VAT, o czym wiele firm wykonawczych nie mówi. Po naszej stronie są koparka, szalunki. Rolą inwestora jest przyjechać na budowę i patrzeć jak jego dom rośnie w oczach. A jeśli jest to klient zagraniczny realizujący inwestycję w Polsce też nie ma problemu, bo na każdej budowie mamy monitoring z możliwością podglądu przez internet.

Jak już budynek stoi, przy współpracy z firmą sanitarną, elektryczną, dachowcami, tynkarzem, posadzkarzem i ekipą od elewacji dopinamy stan deweloperski. W tym czasie możemy już zamawiać materiały wykończeniowe, utwardzać teren, stawiać ogrodzenie. A gdy wejdziemy do środka z robotami wykończeniowymi, ogrodnicy mogą zająć się nasadzeniami.

Tak naprawdę ostatni moment kiedy klient jest mocno zaangażowany i wymagamy od niego poświęcenia czasu inwestycji to czas projektowania i wyboru elementów wykończeniowych. Jest to więc rozwiązanie idealne dla osób zapracowanych.

**Za co klienci cenią najbardziej Pani projekty biznesowe?**

Moje projekty wyróżnia kompleksowość oraz ponoszenie odpowiedzialności za działania na wszystkich polach. Klient unika popularnej sytuacji, gdy wchodzi ekipa po ekipie z pytaniem: „Panie, a kto Panu tak s...?”. Wiemy doskonale, że jeśli na którymś etapie coś nam nie wyjdzie, to na następnym będzie trzeba to poprawić. Dajemy też gwarancję na całość, więc nie ma sytuacji, że szpachlarz się wyprze rysy na ścianie, bo powie, że to wina tych od zabudowy z suchego tynku, a ci z kolei powiedzą, że to wina złej konstrukcji więźby albo słabego posadowienia. Nie zabieramy się za budowę bez zrobienia niezbędnych badań gruntu ( a często trafiają do nas projekty domów na fundamencie, gdzie wiązałoby się to z wymianą gruntu za kilkadziesiąt tysięcy- my mając takie badanie proponujemy płytę fundamentową i gromadę kasy

w kieszeni), bez tyczenia przez geodetę budynku i działki. Unikamy dzięki temu niepotrzebnych nieraz schodów albo garaży, które przy większym opadzie są zalwane.

Kompleksowość działania w formule „zaprojektuj i wybuduj” to oszczędność pieniędzy, czasu i nerwów. Wiele rzeczy przychodząc do nas z zachodu zyskuje aprobatę po czasie. Jestem pewna, że i to rozwiązanie będzie coraz bardziej popularne, nie tylko wśród ludzi zapracowanych.

**Co jest Pani największym sukcesem zawodowym?**

Totalne przebranżowienie się. Popularna historia ostatnich czasów: wypalenie prac w korpo + dużo wolnego czasu = pomysł na własny biznes.

Przez pierwsze 5 lat łączyłam pracę w korporacji ze swoim biznesem. W między czasie urodziłam dwie córki. Starłam się jak najwięcej szkolić pod kątem docelowej działalności i jednocześnie rozkręcać ją na tyle, żeby wejść na dobrze przygotowany grunt. Mimo wielu obaw, skąd pozyskam klientów, komu zlecić wykonanie robót jakoś się udało. I udaje się coraz bardziej. Patrząc z perspektywy ostatniego roku udaje mi się realizować coraz większe tematy, znacząco rozszerzyłam też zakres swojej działalności. Wcześniej skupialiśmy się głównie na doprowadzeniu „pod kucy” stanu deweloperskiego, aktualnie coraz częściej przejmujemy inwestycje na etapie SSO. W sierpniu urodziłam trzecią córkę. Mimo, że obowiązków z dnia na dzień przybyło, udaje mi się nieprzerwanie koordynować pracowników, być cały czas na bieżąco w toczących się tematach i dopinać nowe.

**Jakie ma Pani plany na rozwój firmy?**

Nie widzę możliwości rozwoju firmy bez odpowiedniej kadry. Stąd też cały czas poszukujemy i zatrudniamy wykwalifikowanych pracowników- kompetentnych inżynierów, którzy od strony technicznej zajmują się realizacją projektów, ale też, a może przede wszystkim, pracowników budowlanych. Jedyną możliwością bycia konkurencyjnym na rynku robót wykończeniowych to dostępność terminów i kompleksowość realizacji zleceń. Bazowanie na podwykonawcach niestety na dłuższą metę się nie sprawdza, stąd też tak ważni są „nasi ludzie”.

Docelowo chciałabym rozwinąć też drugą gałąź w firmie. Obserwując rynek, rozmawiając z różnymi typami klientów zauważam coraz częściej potrzebę otrzymania gotowego produktu. Co to znaczy? Klient wie/lub nie, jak chciałby mieszkać, w jakim biurze pracować, w jakim wnętrzu eksponować swój towar lub przyjmować pacjentów, ale nie ma czasu/cierpliwości/nerwów, żeby się tym zajmować. Do tego dochodzi kwestia notorycznie niedopinającego się budżetu. W części przypadków wystarczy kierownik kontraktu, który zepnie to wszystko w zgrabną całość, ale... rośnie ilość osób, które potrzebują „gotowca”. Stąd też chciałabym zająć się kupowaniem starych budynków i adaptowaniem ich na zupełnie nowe wnętrza.

Poza tym widzę dużą przestrzeń do działania na rynkach zagranicznych, gdzie wykwalifikowane kadry stale brakuje, a płace są kilkukrotnie wyższe niż w Polsce. Mam tu na myśli głównie kraje takie jak Belgia, Holandia, Dania, Niemcy. Obowiązują tam zbliżone lub nawet takie same przepisy budowlane, normy i standardy, co w znacznym stopniu ułatwia ekspansję na te rynki.

**Jak spędza Pani wolny czas?**

Przede wszystkim z rodziną. Mamy 3 córki, które staramy się wraz z mężem zarazić naszymi pasjami, żeby ten wolny czas, którego za dużo nie ma, był podwójnie spożytkowany. Dziewczynki motywują mnie też do uczenia się nowych rzeczy- ostatnio jest to jazda konna. Generalnie wolny czas praktycznie zawsze spędzam aktywnie- pracując w głównej mierze głową, muszę się gdzieś wytańdować fizycznie. Najczęściej jest to siłownia. Aczkolwiek czasami lubię zaszyć się z książką, bez komórki i komputera i przenieść się do świata jej bohaterów, zresetować się, odpocząć od otoczenia.

Dziękuję za rozmowę i życząc dalszych sukcesów.  
Rozmawiała Bogdana Rogalski



# Samorządy na drodze do współpracy z biznesem



Z Dionizym Smoleniem, Dyrektorem w Zespole ds. Sektora Publicznego & Infrastruktury PwC, odpowiedzialnym za realizację projektów doradczych dla administracji publicznej w Polsce rozmawia Adam Walicki, prezes Instytutu Kronenberga.

**Adam Walicki: Od wielu lat zajmuje się Pan sektorem publicznym. Jak można opisać rolę i zadania sektora publicznego w kreowaniu rozwoju gospodarczego, zwłaszcza na szczeblu samorządowym?**

**Dionizy Smoleń:** Administracja publiczna szczebla rządowego oraz samorządowego (regionalnego, powiatowego i gminnego) odgrywa ważną rolę w tworzeniu warunków rozwoju gospodarczego i wspieraniu przedsiębiorstw. Widać to szczególnie dobrze w dobie pandemii. Administracja centralna i samorządy wdrożyły szereg narzędzi mających przeciwdziałać skutkom poważnych zakłóceń w prowadzeniu działalności gospodarczej, a także drastycznie zmniejszonemu popytowi konsumpcyjnemu.

Znaczenie tego rodzaju pomocy doskonale ilustrują wyniki badania, przeprowadzonego przez PwC we współpracy ze SpotData i CBM Indicator na początku pandemii. Ankieta wśród przedsiębiorców, dotyczyła wpływu COVID-19 na ich funkcjonowanie. Aż 63% średnich firm prowadzących działalność produkcyjną ograniczyło swoją działalność w związku ze zmianami społeczno-gospodarczymi, będącymi następstwem pandemii COVID-19.

Co do ogólnego trendu, polegającego na coraz większym zaangażowaniu samorządów we współpracę z biznesem,

widać było go już wcześniej. Obserwujemy postępującą profesjonalizację działań władz lokalnych i coraz bardziej menedżerskie podejście włodarzy do współpracy z przedsiębiorcami. Oczywiście nadal jeszcze bardzo dużo jest do zrobienia. Ciekawych wniosków w tym względzie dostarczył raport z kontroli poświęconej wspieraniu przedsiębiorczości przez gminy, przeprowadzony w 2017 roku przez Najwyższą Izbę Kontroli. Przykładowo, z raportu wynika choćby, że tylko 20% gmin objętych badaniem wykazało inicjatywę i zdecydowało się dostosowywać szkolnictwo zawodowe do potrzeb lokalnego rynku pracy. Jeśli chodzi o skuteczne działania dotyczące tworzenia instytucji otoczenia biznesu, to podejmowało je 27% skontrolowanych gmin.

**A.W.: Jak ocenia Pan perspektywę rozwoju gospodarczego Województwa Podlaskiego? Jaka rola przypada w tym zakresie samorządowi regionalnemu i samorządom lokalnym?**

**D.S.:** Województwo Podlaskie podejmuje szereg wysiłków na rzecz kształtowania roli rozwiniętego, perspektywicznego regionu. To oczywiste, że aby Podlasie rozwijało się dynamicznie, potrzebne jest maksymalne oparcie wzrostu o potencjały drzemiące wewnątrz regionu (określane mianem regionalnych inteligentnych specjalizacji). Są to na przykład przemysł rolno-spożywczy, metalowo-maszynowy, ekoinnowacje i coraz prężniej rozwijające się w regionie nowe technologie. Taki wymiar budowania przewag konkurencyjnych może mieć promowana i wspierana przez Samorząd Województwa Podlaskiego inicjatywa o nazwie „Dolina Rolnicza 4.0”. Opiera się ona na trafnym zidentyfikowaniu potencjału regionu i tworzących go partnerów. Dokumentem umożliwiającym prowadzenie długofalowej polityki rozwoju regionu, w oparciu o zidentyfikowane potencjały rozwojowe, jest jego strategia. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, iż Samorząd Województwa Podlaskiego przyjął 27 kwietnia 2020 dokument „Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030”. Aby jeszcze dynamiczniej się rozwijać, Podlasie potrzebuje także większej rozpoznawalności w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej. Wówczas jeszcze skuteczniej przyciągnie turystów i inwestorów. Region już dziś kojarzy się z unikalnymi walorami przyrodniczymi i ekologicznymi. Dowody tego mogliśmy obserwować w ostatnich miesiącach, gdy województwo przeżywało „najazd” turystów, poszukujących bezpiecznego, zdrowego wypoczynku.

Analogiczny mechanizm działa we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego – region przyciągnie poszukiwaczy jego walorów, jeśli będzie z nich znany. Jeżeli chodzi o rolę samorządów we wspieraniu rozwoju regionalnego, ważne jest aby z jednej strony we wspomnianych obszarach władze wszystkich szczebli działały „ręka w rękę”, ściśle ze sobą współpracując i integrując prowadzone przez siebie polityki. Z drugiej, nieodzowna jest współpraca samorządów z partnerami tzn. z przedsiębiorcami, światem nauki, z organizacjami pozarządowymi i społeczeństwem.

**AW.: Jaki kształt powinna mieć ta współpraca, aby była skuteczna i przyczyniała się do rozwoju regionu?**

**D.S.:** Przede wszystkim, powinna być realizowana na szczeblu strategicznym. Na przykład przy opracowywaniu strategii i programów o charakterze wykonawczym na poziomie regionalnym oraz strategii i programów

lokalnych. Ważne jest by wszystkie te działania były ze sobą spójne, a tym samym wzmacniały swoje oddziaływanie, generując efekt synergii. Współpraca z partnerami (interesariuszami), w tym ze światem biznesu nie powinna ograniczać się do konsultowania wypracowanych już wstępnych wersji wspomnianych dokumentów, ale powinna mieć wymiar partycypacyjny czyli opierać się na wspólnym wypracowywaniu kierunków rozwoju metodą tzw. „przedsiębiorczego odkrywania”. Polega ona na przykład na zorganizowaniu serii warsztatów, podczas których przedsiębiorcy i naukowcy wypracowują działania służące rozwojowi innowacyjności. Administracja publiczna, obok współtworzenia rozwiązań, powinna pełnić rolę moderatora procesu współpracy wszystkich stron.

**A.W.: Jakie wnioski na przyszłość, dotyczące współpracy sektora publicznego z interesariuszami wynikają z badań i analiz prowadzonych przez PwC, a także z Pana obserwacji?**

**D.S.:** Wśród trendów, które wyznaczać będą przyszłość sektora publicznego w wymiarze globalnym, warto wskazać na współpracę polegającą na tworzeniu sieci powiązań, ścisłej współpracy z partnerami czy współdzieleniu odpowiedzialności za efekty działań z obywatelami. Ta integrująca rola administracji publicznej może dotyczyć bardzo wielu zagadnień, także tych związanych na przykład z wdrażaniem nowoczesnych rozwiązań technologicznych do krwioobiegu publicznego. Ta współpraca oparta na zaufaniu i współdzieleniu odpowiedzialności jest przyszłością sektora publicznego. Jednym z przykładów partycypacyjnej współpracy sektora publicznego z biznesem jest opracowywanie strategii rozwoju Białegostoku, w ramach której przedsiębiorcy współtworzą m.in. szereg rozwiązań związanych ze smart city.

**A.W.: W minionych latach miasta i gminy uczestniczyły, z różnymi wynikami, w krajowych i zagranicznych imprezach targowych, kongresach, wyjazdach studialnych, czy w eventach promocyjnych. Dziś w czasie pandemii tego typu wydarzenia przenoszą się do sieci. Jak powinien wyglądać optymalny model współdziałania samorządów z przedsiębiorcami w zakresie działań proeksportowych?**

**D.S.:** Polskie firmy coraz odważniej inwestują za granicą, podnosząc własną konkurencyjność oraz wzmacniając krajową i regionalną gospodarkę. Poszukują nowych rynków zbytu, sposobów na podnoszenie efektywności oraz dostępu do zasobów. Rośnie liczba rodzimych przedsiębiorstw realizujących e-eksport do krajów Unii Europejskiej i poza nią. Można zaryzykować twierdzenie, że ekspansja zagraniczna mogłaby być jeszcze szersza, gdyby świadomość i zaangażowanie samorządów lokalnych były większe. Znamy przykłady włodarzy, którzy znakomicie orientują się w krajobrazie gospodarczym własnych gmin. Wiedzą, jakie przedsiębiorstwa tam funkcjonują, organizują dla nich cykliczne spotkania służące rozwojowi wzajemnego dialogu (dobra okazja do identyfikacji oczekiwań firm wobec samorządu). Są one też doskonałą platformą do przekazywania informacji dotyczących dostępnych środków pomocowych na przykład służących wsparciu eksporterów.

Są jednak także przykłady takich samorządów, które w ogóle nie wiedzą, że na terenie ich gminy działają sprawni eksporterzy. Co prawda wiele organów władz lokalnych

prowadzi działania informacyjne, jednak ograniczają się one z reguły do prowadzenia własnych stron internetowych. Niewiele gmin prowadzi jednak bardziej aktywne działania. Wsparcie dla lokalnych przedsiębiorstw jest bardzo ważne, nie zapominajmy bowiem, że działalność na globalnych rynkach nie jest zastrzeżona dla dużych i średnich firm i dlatego warto wspierać także te mniejsze. Tym bardziej, że wachlarz instrumentów eksportowych poszerza się - na przykład eksport z wykorzystaniem kanałów cyfrowych.

**A.W.: PwC jest obecne w Województwie Podlaskim poprzez zaangażowanie w szereg inicjatyw. Jak takie podmioty, jak firma PwC mogą przyczynić się do współpracy biznesu z samorządem?**

**D.S.:** Faktycznie PwC jako firma doradcza funkcjonuje bardzo aktywnie w wielu obszarach w województwie podlaskim. Wspieramy lokalne wydarzenia o charakterze gospodarczym, byliśmy co roku partnerem Wschodniego Kongresu Gospodarczego, jesteśmy partnerem merytorycznym Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw, angażujemy się w takie wydarzenia jak Kongres Liderów Zmian, co roku wspieramy organizacje charytatywne w czasie corocznego koncertu Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku - można by jeszcze długo wymieniać. Świadczymy usługi w zakresie doradztwa biznesowego, technologicznego, podatkowo-prawnego i audytu. Dzięki temu doskonale znamy potrzeby i wyzwania, przed jakimi stoi podlaski biznes, a jednocześnie mamy duże doświadczenie we współpracy z sektorem publicznym. To wszystko powoduje, że dostrzegamy możliwości dalszego rozwoju współpracy biznesu, samorządu i innych interesariuszy oraz wiemy, jak te pomysły i plany przekuć na realne, praktyczne działania.



**Dionizy Smoleń** jest Dyrektorem w Zespole ds. Sektora Publicznego & Infrastruktury PwC, odpowiedzialnym za realizację projektów doradczych dla administracji publicznej w Polsce. Specjalizuje się w strategiach i programach rozwoju (z uwzględnieniem inteligentnych specjalizacji i rozwiązań smart city), marketingu gospodarczym (systemy promocji gospodarczej, wsparcia internacjonalizacji firm, przyciągania inwestorów) oraz transformacji zarządzania w administracji publicznej (z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i cyfryzacji). Dionizy Smoleń pełnił funkcje zastępcy dyrektora departamentu w Ministerstwie Gospodarki oraz Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Jest absolwentem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.



# Depopulacja nie jest końcem świata



Z Przemysławem Śleszyńskim, profesorem w Instytucie Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, ekspertem rozwoju miast i regionów, rozmawia Adam Walicki, prezes Instytutu Kronenberga.

**Adam Walicki: Jest Pan Profesorem autorem Raportu „Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze”, przygotowanego na potrzeby Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju. Zbadanych zostało 255 polskich miast średnich. Jakie słowa najlepiej charakteryzują polskie miasta średnie: degradacja, depopulacja, zapaść gospodarcza, kryzys migracyjny a może rozwój, innowacja, specjalizacja?**

**Prof. Przemysław Śleszyński:** Wszystkie określenia są po części właściwe. To, co można bowiem zaobserwować, to z pewnością silne różnicowanie się zbioru tych miast. Są ośrodki w dobrej kondycji, które rozwój czerpią z jednej strony właśnie z powstawania różnego rodzaju działalności innowacyjnych (jak na przykład wiele ośrodków podmiejskich w otoczeniu największych metropolii) i tym samym specjalizacji. Ale są też miasta, które odziedziczyły różnego rodzaju balast jeszcze po poprzednim systemie politycznym (są to zwłaszcza monofunkcyjne ośrodki w północno-zachodniej Polsce, ale także wiele miast konurbacji katowickiej). Są wreszcie miasta, które w obydwo systemach mają dobre położenie geograficzne, swoistą rentę lokalizacyjną, gdyż leżą np. na skrzyżowaniu ważnych szlaków. Są wreszcie miasta z tradycjami, kulturowymi przedsiębiorczość i zaradność, różnego rodzaju tradycje kulturowe. Myślę, że gdyby się zastanowić, również na Podlasiu, stynącym z wielokulturowości i zaścianków szlacheckich, można byłoby znaleźć wiele dobrych przykładów. Nie wiem, czy to nie będzie subiektywny przykład z racji tego, że mam związki rodzinne z tym miastem, ale takim dobrze prosperującym ośrodkiem jest Wysokie Mazowieckie. Jest to przykład miasta, w którym duże przedsiębiorstwo mleczarskie pozostało w rodzimych rękach i z tego powodu nie transferuje zysków, tylko inwestuje w regionie.

**A.W.: Wynikiem opracowania jest sławna Lista 122 polskich miast średnich, które są zagrożone utratą funkcji społeczno-gospodarczych. Na liście Pana Profesora znalazło się aż siedem miast z województwa podlaskiego: Augustów, Białystok, Bielsk Podlaski, Hajnówka, Grajewo, Łomża, Sokółka i Zambrow.**

**P.Ś.:** Lista 122 miast powstała w 2016 r. i znalazły się na niej ośrodki, które w świetle około 20 wskaźników miały zarówno słabszy potencjał rozwojowy, jak też ich kondycja względem innych miast w Polsce ulegała pogorszeniu. Nie jest to zatem, jak się często niestety nie uważa, lista miast „najgorszych”, ale tych, których tempo rozwoju i koncentracja czynników rozwojowych, potencjałów endogenicznych itp. relatywnie słabnie wobec pozostałych. Innymi słowy sporządzony wykaz pokazał miasta z tej drugiej, gorszej strony polaryzacji społeczno-gospodarczej. Problemem w Polsce bowiem jest to, że mimo policentrycznego systemu osadniczego, czyli takiego zrównoważonego pod względem wielkości i rozmieszczenia w regionach, następuje dość szybkie bogacenie się kilku najbardziej atrakcyjnych aglomeracji. W swoich opracowaniach używam na ich określenie terminu „wielka piątka”, bo to jest tyle właśnie ośrodków: Warszawa oraz Trójmiasto, Poznań, Wrocław i Kraków. Widać to wyraźnie na przykład po atrakcyjności migracyjnej. Te największe ośrodki przyciągają nie tylko dużo osób, ale także ze stosunkowo odległych zakątków kraju.

**A.W.: Jaka jest aktualna kondycja tych miast?**

**P.Ś.:** Mam dobre informacje dla województwa podlaskiego. W tym roku na zlecenie Ministerstwa Rozwoju powstała aktualizacja listy („Aktualizacja delimitacji miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze – powiększających dystans rozwojowy”), Zawiera ona już tylko 4 miasta z województwa: Bielsk Podlaski, Hajnówkę, Grajewo i Sokółkę. „Wypadły” z tego zestawienia Augustów, Łomża i Zambrow, jak też „przygraniczne” Ełk, Pisz i Białystok. Obiektywnie rzecz biorąc, sytuacja regionu północno-wschodniego w ciągu ostatnich kilku lat wyraźnie się poprawiła. Szczególnie cieszy, że nie są już problemowe byłe ośrodki wojewódzkie, bo to one powinny być kotłami zamachowymi w swoich subregionach.

**A.W.: Jak można ocenić efekty uruchomionych mechanizmów wsparcia dla miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze ze strony resortu rozwoju i innych instytucji centralnych?**

**P.Ś.:** Aby ocenić skuteczność uruchomionych mechanizmów wsparcia potrzebujemy dłuższego czasu obserwacji. Ale z pewnością podejmowane działania są konieczne. Tylko nie wiem, czy środki na to przeznaczone są wystarczające, jeśli je porównamy na przykład do budżetów samorządów, nie wspominając o obrotach zarejestrowanych przedsiębiorstw i gospodarstw domowych mieszkańców miast. Przydałyby się nowe rozwiązania systemowe, pozwalające na większą alokację kapitału, aby nie wyciekał on z regionu. Podstawowy problem polega na tym, że kierujemy różne strumienie finansowania, czy to przez „Pakiet dla średnich miast”, czy to przez inne programy pomocowe, czy też przez redystrybucję „janosikowego”, ale pieniądze te i tak wypytywają, zwłaszcza z mniejszych miast i gmin, zwłaszcza poprzez działalność spółek-córek do spółek-matek. W ten sposób bogaci się Warszawa, gdzie są siedziby największych firm, w tym banków, ale także zagranica. Transfery kapitału poza granice Polski według oficjalnych wycień to jest nawet 80-100 mld zł rocznie. Jeszcze kilka lat temu pojawił się raport Global Financial Integrity, w którym Polska została oceniona w całej Unii Europejskiej jako kraj najbardziej poszkodowany wskutek transferu kapitału za granicę i jako jeden z dwudziestu krajów najgorszych pod tym względem na świecie.

**A.W.: Związek Miast Polskich uruchomił dla miast zagrożonych wyłukiwaniem funkcji społeczno - gospodarczych projekt, którego celem jest opracowanie zintegrowanych programów rozwoju. Do realizacji nowych programów potrzebne są pomysły i pieniądze. Czy polskie miasta średnie mają już pomysły na rozwój, czy ciągle jeszcze szukają inspiracji i nowych idei? Czy w tych niespokojnych, kryzysowych czasach powinniśmy mówić o rozwoju i zmianach na lepsze, czy może o przetrwaniu?**

**P.Ś.:** Niewątpliwie, potrzebne jest przyspieszenie reform, bo strategia przetrwania oznacza stagnację lub kryzys. Świat idzie cały czas naprzód, a kto nie idzie razem z nim, cofa się. Pandemia pokazała też, jak jesteśmy niedostosowani w różnych wymiarach do tego typu zagrożeń, więc bogatsze państwa na pewno będą stawiać na optymalizację różnych kwestii, takich jak urbanistyka czy szerszej planowanie przestrzenne, aby w przypadku kryzysu móc lepiej chronić społeczeństwa i gospodarkę. I w tym kontekście innowacyjne strategie rozwoju są z pewnością potrzebne. Obawiam się jednak, że w polskich warunkach nie zostaną one całkowicie spożytkowane. Innowacyjność to szerokie pojęcie, w którym kryje się zarówno bardziej efektywne zarządzanie, jak też produkcja różnego rodzaju nowoczesnych i konkurencyjnych dóbr i usług. Oczywiście mam tu na myśli rynek globalny. I to drugie, czyli nowoczesna produkcja nigdy nie była polską specjalnością, bowiem cały czas zapożyczamy technologie od państw wyżej rozwiniętych, a nie wymyślamy własnych.

**A.W.: Dlaczego tak się dzieje?**

**P.Ś.:** Otóż duża część globalnych koncernów nie jest zainteresowana





**Dr hab. Przemysław Śleszyński**, profesor w Instytucie Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, członek Komitetu Nauk Geograficznych PAN (sekretarz naukowy), Komitetu Nauk Demograficznych PAN, Komitetu Badań nad Migracjami PAN i Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN. Wiceprzewodniczący Polskiego Towarzystwa Geograficznego i przewodniczący Komisji Geografii Osadnictwa i Ludności PTG, członek Głównej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej i Towarzystwa Urbanistów Polskich. Zajmuje się geografią społeczno-ekonomiczną i gospodarką przestrzenną, w tym strukturami przestrzennymi ludności i przedsiębiorstw, rozwojem miast i regionów, migracjami, geografią transportu, planowaniem przestrzennym, estetyką krajobrazu. Autor ponad 400 prac z tego zakresu. Koordynator i uczestnik kilkudziesięciu grantów i projektów, realizowanych dla instytucji międzynarodowych (m.in. programy ESPON, INTERREG) oraz centralnych i samorządowych podmiotów publicznych, w tym od 15 lat koordynator rządowych raportów nt. stanu i zaawansowania prac planistycznych w gminach. Urodził się w Białymstoku, wolne chwile spędza w Wysokiem Mazowieckiem.

inwestowaniem w laboratoria w Polsce, bo to już jest wymyślane w ich krajach-matkach. Te koncerty nie są zainteresowane lokowaniem centrów badawczych w krajach, w których prowadzą nieskomplikowaną na ogół produkcję montowniczą i mają atrakcyjne rynki zbytu. Raport Komitetu Prognoz Polska 2000+ przy Prezydium PAN formułuje wprost krytykę, że „część inwestorów zagranicznych świadomie doprowadziła do upadku niektórych dziedzin naukowo-technicznych, aby nie stanowiły one potencjalnej konkurencji dla ich laboratoriów w krajach macierzystych”. Ten fundamentalny problem był i jest ignorowany przez wszystkie ekipy rządowe po 1989 r., a nawet przez większość samego środowiska naukowego. Dopóki to się nie zmieni, Polska nie będzie krajem innowacyjnym, tylko pełniła rolę pasa transmisyjnego i podwykonawcy. I nie wyjdziemy z tzw. pułapki średniego dochodu. Paradoksalnie, może nam w tym pomóc pandemia, bowiem już dość powszechnie mówi się o zmianach strategii globalnych korporacji polegających na skracaniu łańcuchów produkcyjno-logistycznych. Mówiąc konkretniej, może zmienić się system, w którym produkt powstawał w kilku, czy nawet kilkunastu krajach. Jest to zagrożenie dla krajów biednych, w których tania siła robocza decyduje o lokalizacji fabryki, ale szansa dla takich państw jak Polska, które dojrzały do aspiracji, aby tanią siłą roboczą już nie być i tworzyć skończone łańcuchy produkcji na swoich terytoriach.

**A.W.: Sejm w ostatnich latach w swoich decyzjach silnie wspiera mniejsze miasta. Jest Pan Profesor orędownikiem deglomeracji naszego kraju. Na czym opiera się koncepcja, którą pojawiła się w raporcie Pana Profesora „Polska Średnich miast. Założenia i koncepcja deglomeracji w Polsce”?**

**P.Ś.:** Deglomeracja w koncepcjach rozwoju regionalnego to odwrotność aglomeracji (skupiania) różnego rodzaju funkcji (działalności, np. obiektów przemysłowych, usług, urzędów). Zgodnie z teorią, przy koncentracji funkcji społeczno-gospodarczych tylko do pewnego stopnia jest to korzystne, od pewnego momentu koszty zewnętrzne są zbyt wysokie. Wynika to z przeludnienia i gorszej jakości życia, ale także mechanizmów wysysania, na zasadzie „większy zjada mniejszego”. W swoich koncepcjach istotę deglomeracji sprowadzam to do odpowiedzi na pytanie: jak optymalnie dopasować funkcje różnego typu i różnego rzędu, czyli szerszej działalności społeczno-gospodarczą do policentrycznego systemu osadniczego Polski. Idzie za tym kolejne pytanie, mianowicie w jakich układach potrzebna jest koncentracja, a w jakich równoważenie czynników rozwoju.

Wyróżniam w tym celu sześć głównych płaszczyzn lub filarów deglomeracji: optymalizację podziału administracyjno-terytorialnego, lokalizację funkcji miastotwórczych wyższego rzędu, policentryzm komunikacyjny, nową politykę przemysłową i reindustrializację, policentryzm budżetowo-finansowy oraz zrównoważoną politykę migracyjno-osiedleńczą. W tym miejscu chciałbym wspomnieć tylko o jednej kwestii, która jest silnie związana z Podlasiem. Otóż zaproponowałem, aby w ramach koncepcji deglomeracji wykorzystać potencjał przyrodniczy Podlasia i w Białymstoku zlokalizować wszystkie najważniejsze centralne instytucje środowiskowe, w tym być może nawet Ministerstwo Środowiska. Cóż to byłoby za promocja regionu! Ale i jakie korzyści dla promocji Polski, np. w wyczulonej na to Unii Europejskiej: „ekologiczne” urzędy zlokalizowane w czystym środowisku regionu, w którym są aż cztery parki narodowe. Nie muszę wspominać, że oprócz prestiżu, iluś młodych zdolnych ludzi zostaliby w Białymstoku i regionie, bo atrakcyjną na miarę ich aspiracji pracę znaleźliby tam, gdzie się urodzili. To jest pomysł, który mógłby ograniczyć polaryzację i wysysanie wszystkiego, co najlepsze, przez Warszawę.

**A.W.: Właśnie, coraz częściej mimo deklaracji ze stron rządowych mówi się o polityce kontynuacji i promowaniu rozwoju metropolii kosztem miast średnich. Analogiczne zjawisko można zaobserwować w relacjach miasta średnie a małe ośrodki miejskie i gminy. Co może przeciąć ten gordyjski węzeł kontynuacji?**

**P.Ś.:** Uważam, że nasz system miast, który jest policentryczny i jest naszym „skarbem narodowym”, nie odpowiada strukturze administracyjno-terytorialnej. Faktem jest, że ta „wielka piątka”, o której wspominałem, „wysysa” różną potęgą z całego kraju. Ale spojrzmy też na skalę regionalną, czyli na województwo podlaskie. Jest Białystok, niewątpliwa

stolica, która też „wysysa”, tylko bardziej lokalnie to, czego nie zabierze Warszawa lub Londyn. Potem są dwa wyraźne miasta subregionalne, czyli Łomża i Suwałki. Ale mają one praktycznie ten sam status, co inne miasta powiatowe, bo kwestia grodzkości nie ma większego znaczenia dla rozwoju. Wreszcie są powiązania funkcjonalne, wyraźnie przecinające granice województwa. To zwłaszcza ciężenie grawitacyjne Ostrołęki do Łomży oraz podobna synergia Ełku i Suwałk. A na południowym Podlasiu są jeszcze Siedlce. To w oparciu o tego typu miasta trzeba tworzyć wewnątrzregionalne powiązania, lokalizować ważniejsze funkcje, przyciągać ludzi. Z drugiej strony są nadmiernie rozdzielone powiaty, z których stolic można dojechać w 15 czy 20 minut i które niepotrzebnie mnożą administrację. I wreszcie są gminy „obwarzankowe”, czyli wiejskie wokół miast o tej samej nazwie. To ostatnie to szczególnie absurd, bowiem zdarza się, że urzędy tych gmin są nawet w jednym budynku, ale planowanie rozwoju to dwie odrębne sprawy. Tymczasem te gminy, ze względu na dojazdy do pracy, infrastrukturę, itd. są zrośnięte funkcjonalnie. Mamy takich gmin w Polsce ponad 150 i tylko miejska i wiejska Zielona Góra poszły po rozum do głowy i kilka lat temu się potoczyły. Tak więc wracając do pytania, receptą na ujemne sprzężenia zwrotne i polaryzację społeczno-gospodarczą kraju powinna być przede wszystkim zmiana mapy administracyjnej kraju, właściwie na wszystkich szczeblach. Wraz z zaproponowaniem nowego systemu tych szczebli, których wcale nie musi być trzy.

Jeśli chodzi o ten węzeł gordyjski polaryzacji, to w dyskusjach chyba błędne jest sformułowanie dylematu: „rozwój polaryzacyjny czy zrównoważony”. Rozwój powinien być zrównoważony regionalnie, ale skoncentrowany lokalnie. Niestety, w dyskusjach zapomina się o skali, zapomina się o geografii. Dla każdego poziomu terytorialnego – krajowego, regionalnego i lokalnego, potrzebne są różne stopnie i mechanizmy koncentracji

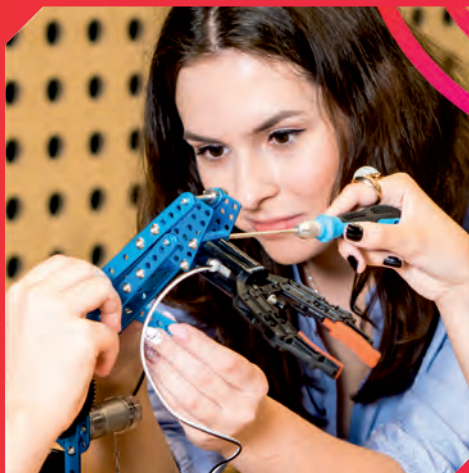
**A.W.: Coraz większym problemem staje się starzenie ludności i wyludnianie wsi, zwłaszcza na wschodnich obszarach kraju. Jak wiemy z tym problemem nie radzi sobie większość europejskich krajów. Czy widzi Pan Profesor jakieś modelowe, długofalowe działania, które mogłyby być ratunkiem dla podlaskich wsi?**

**P.Ś.:** Jest wiele nieporozumień na temat depopulacji. Przede wszystkim sytuacja Polski jest o tyle odmienna, że rozwinięte kraje zachodnie na ogół przeszły już do zaawansowanej fazy urbanizacji, a u nas, zwłaszcza we wschodniej i centralnej Polsce, występuje tzw. opóźnienie urbanizacyjne. Jest to wciąż nadwyżka ludności mniej lub bardziej ściśle związana z dochodami z ziemi. Są różne szacunki na temat tego, wahające się w granicach 1-2 mln osób w całym kraju, głównie w centrum i na południu. Podlaskie należy do tych województw, w którym tej nadwyżki nie ma już tak wiele, gdyż duża część regionu ma niezłe zrestrukturyzowane rolnictwo. Być może jest to 200-250 tys. mieszkańców wsi. Ale jest to też poważny zasób, który mógłby zasilić lokalne i subregionalne ośrodki miejskie, tylko potrzebna jest przemyślana polityka migracyjna. Bez tego, jak wskazują moje szacunki, liczba mieszkańców Łomży może spaść do 2050 r. nawet o 40%. To niewyobrażalne, ale matematyka nie kłamie. W sumie nie widzę innych możliwości, jak pogodzenie się z bezwzględny spadkiem ludności, ale poprawienie przez to struktury osadniczej.

**A.W.: Nasz świat się zmienia. Dotyka nas kryzys gospodarczy i pandemia. Wkraczamy w kryzys środowiskowy a nawet cywilizacyjny. Czy tak ważne zjawiska depopulacji i migracji mają należą im rangę w procesach planowania społeczno-gospodarczego kraju, województw, miast i gmin? Jak w obecnej sytuacji powinniśmy patrzeć na człowieka, na społeczność lokalną, by nie przekroczyć granic inżynierii społecznej?**

**P.Ś.:** Obawiam się, że nie zdajemy sobie sprawy ze zmian, jakie nas wkrótce czekają, które właściwie już się dzieją. Polska polityka, zarówno centralna, jak i samorządowa, jest mocno nacechowana kadencyjnością, a nie odpowiedzialnym i długofalowym planowaniem rozwoju. Dominuje przekonanie, że jakoś to będzie. Tymczasem trzeba odważnie i prawdziwie mówić, o tym co będzie, żeby się dobrze do tego przygotować. Depopulacja jest nieuchronna, ale paradoksalnie może pozytywnie przyspieszyć restrukturyzację społeczno-gospodarczą i osadniczą Podlasia.

# Epi-Centrum Nauki w Białymstoku



## 3200 m<sup>2</sup> nauki i technologii

29 sierpnia 2020 r. w Białymstoku otwarto Epi-Centrum Nauki, w którym dzięki interaktywnym eksponatom i stanowiskom doświadczalnym każdy może odkrywać tajemnice przyrody i techniki. Epi-Centrum Nauki w Białymstoku to pierwsze tak duże centrum popularyzacji nauki w Polsce Wschodniej.

Już ponad dwa tysiące lat temu Konfucjusz powiedział: „Powiedz mi, a zapomnę, pokaż mi, a zapamiętam, pozwól mi zrobić, a zrozumiem”. Epi-Centrum pobudza kreatywność i zaprasza do eksperymentowania. Wszystko po to, aby łatwiej było zrozumieć otaczający nas świat i prawa nim rządzące.

– Oferta Epi-Centrum Nauki wzbogaca wiedzę zdobywaną w procesie edukacji szkolnej o możliwość aktywnego odkrywania, angażującego wszystkie zmysły. Jest to miejsce, w którym w praktyczny sposób można sprawdzić oraz uzupełnić wiadomości teoretyczne, prowadzić różnorodnie eksperymenty i obserwacje – mówi Tadeusz Truskolaski, prezydent Białegostoku.

– Epi-Centrum Nauki rozwija kompetencje niezbędne we współczesnym świecie, tłumacząc zasady telekomunikacji, robotyki czy energetyki. Uczy krytycznego myślenia i rozbudza zainteresowanie nowoczesnymi technologiami i naukami przyrodniczymi. Bardzo się cieszę, że nasi mieszkańcy, zwłaszcza dzieci i młodzież, będą mogli korzystać z tej placówki.

Epi-Centrum składa się z 2 odrębnych stref. Pierwsza z nich to **Strefa Małego Odkrywcy** – kolorowa przestrzeń edukacyjna o powierzchni blisko 600 m<sup>2</sup>. Tu na zwiedzających czekają przewodnicy – **Zmysłek i Majka Pytajka**. Miejsce to przeznaczone jest dla dzieci w wieku od 3 do 10 lat, czyli przedszkolaków i uczniów młodszych klas szkoły podstawowej. W Strefie Małego Odkrywcy znajduje się **pięć obszarów tematycznych**: Poznawanie

i wiedza, Poznaj swoje ciało, Technika, Świat budownictwa, Energia wody oraz Laboratorium Małego Odkrywcy (**LABBAR**). Wszystkie doświadczenia w przystępny i zabawny sposób tłumaczą maluchom tajemnice nauki, zaspokajając ich naturalną ciekawość świata.



Druga strefa to **Wystawa Główna** – uniwersalna przestrzeń poznawcza, w której każdy, bez względu na wiek, znajdzie coś dla siebie – mali i duzi, dzieci i dorośli, uczniowie i nauczyciele. Wystawa Główna obejmuje powierzchnię 2 670 m<sup>2</sup>. Na jej terenie znajduje się niemal **100 stanowisk doświadczalnych**. Nie ma ustalonych tras zwiedzania, dzięki czemu każdy może samodzielnie decydować, jaką ścieżką i w jakim tempie będzie się poruszał. **Wystawa Główna** obejmuje kilkanaście obszarów tematycznych. Znajdziemy tu stanowiska



z dziedzin takich jak: optyka, transport, telekomunikacja, medycyna, automatyka, robotyka, mechanika oraz wiele innych. Wystawa Główna obejmuje również **3 nowoczesne laboratoria**: robotyki, energetyki i elektromobilności, w których organizowane będą zajęcia i warsztaty umożliwiające bezpośredni kontakt z nauką.

**Epi-Centrum Nauki** otwarte jest we wszystkie dni tygodnia oprócz poniedziałku, który przeznaczony jest na serwis techniczny. W dni powszednie oferta Epi-Centrum skierowana jest przede wszystkim do zorganizowanych grup przedszkolnych i szkolnych. W weekendy Epi-Centrum zaprasza wszystkich odkrywców niezależnie od wieku (więcej na: [www.epi-centrum.bialystok.pl](http://www.epi-centrum.bialystok.pl)).

Ceny biletów wstępu zaczynają się już od 8 zł. W obu strefach obowiązują zniżki dla grup zorganizowanych, rodzin i posiadaczy Białostockiej Karty Dużej Rodziny, Białostockiej Karty Seniora i Ogólnopolskiej Karty Dużej Rodziny.

W trosce o bezpieczeństwo zwiedzających wszystkie ekspozycje oraz powierzchnie często dotykane zostały pokryte specjalną, aktywną powłoką nanotytanową. Ta działająca na zasadzie fotokatalizy substancja tworzy antybakteryjną, antywirusową i grzybobójczą powierzchnię aktywną przez minimum 12 miesięcy. To rewolucyjne rozwiązanie poprawia też jakość powietrza wewnątrz budynku i pozwala zachować

czystość bez konieczności ciągłej dezynfekcji.

**Epi-Centrum Nauki** powstało w ramach projektu „Laboratorium Młodego Mistrza i Odkrywców w Białymstoku” dofinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014 - 2020, Oś Priorytetowa VIII Infrastruktura dla usług użyteczności publicznej, Działanie 8.2 Uzupełnienie deficytów w zakresie infrastruktury edukacyjnej i szkoleniowej, Poddziałanie 8.2.2 Infrastruktura edukacyjna na obszarze Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego. Beneficjentem projektu jest Miasto Białystok, a jego realizatorem - Białostocki Park Naukowo-Technologiczny. Całkowita wartość projektu to 25,4 mln zł, a dotacja z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego wyniosła 17,4 mln zł.

– Jednym z nadrzędnych celów działania Epi-Centrum jest inspirowanie najmłodszych odkrywców do związania swojej ścieżki edukacyjnej i przyszłej kariery zawodowej z kierunkami o kluczowym znaczeniu dla rozwoju innowacyjnej, a co za tym idzie konkurencyjnej gospodarki regionalnej – wyjaśnia Anna Daszuta-Zalewska, dyrektor Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego.

Serdecznie zapraszamy do nauki poprzez samodzielne eksperymentowanie i zabawę.



# UMÓWMY SIĘ, że nie pójdziemy do sądu



radca prawny  
Karolina Łupińska-Koc  
Sekretarz Generalny  
Wschodniego Sądu Arbitrażowego

Podpisując umowę z partnerem biznesowym zazwyczaj myślimy o wspólnej pracy, o korzyściach dla obu stron i radośnie patrzymy w przyszłość. Często nie zastanawiamy się nad tym, co zrobimy, jeżeli okaże się, że w związku z realizacją kontraktu powstaną spór.

Warto pomyśleć o tym już na etapie podpisywania umowy i zaplanować sposób działania w przypadku, gdy nie będziemy potrafili sami się porozumieć.

Sądownictwo polubowne i mediacja odgrywają znaczącą rolę w rozwiązywaniu sporów, nie tylko na płaszczyźnie krajowej ale i międzynarodowej. W dobie nadmiernego obciążenia sądów powszechnych, rozstrzyganie sporów w drodze arbitrażu lub szukanie ugody w procesie mediacji zaczyna być doceniane.

Zasadą mediacji jest jej dobrowolność. Może ona być prowadzona tylko wtedy, kiedy strony chcą rozmawiać i dążyć do osiągnięcia kompromisu. Proces ten kształtuje się w obecności i przy pomocy bezstronnego i neutralnego mediatora.

Umowa o mediację może być zawarta jeszcze przed powstaniem sporu – albo w formie niezależnej umowy albo w formie odpowiednich klauzul w umowie głównej. Skuteczne dokonanie tzw. zapisu na mediację wymaga w szczególności wskazania w klauzuli: przedmiotu mediacji, a także osoby mediatora lub sposobu jego wyboru.

Przykładowa klauzula mediacyjna przewidziana w umowie głównej może brzmieć:

**„W przypadku zaistnienia pomiędzy stronami sporu, wynikającego z umowy lub pozostającego w związku z umową, strony zobowiązują się do podjęcia próby jego rozwiązania w drodze mediacji, która prowadzona będzie przez mediatorów Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, w oparciu o Regulamin Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji obowiązujący w dniu złożenia wniosku o mediację.”**

Zasadą arbitrażu jest przede wszystkim jego elastyczność. Strony same decydują o wyborze konkretnego sądu i arbitrów, którzy będą rozstrzygać w sprawie. Arbitrami są eksperci w konkretnych dziedzinach, którzy znają realia rynkowe, wymogi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, a także posiadają wiedzę specjalistyczną z konkretnej branży.

Strony, które chcą w przyszłości poddać spór pod rozstrzygnięcie wybranego sądu polubownego mogą, podobnie jak w przypadku zapisu mediacyjnego: dokonać zapisu na sąd polubowny w umowie głównej albo zawrzeć dodatkową umowę o poddaniu się pod arbitraż w momencie pojawienia się sporu.

Należy pamiętać, że dokonanie w umowie zapisu na sąd polubowny wyłącza kompetencje sądu powszechnego do rozstrzygnięcia tego sporu. W związku z tym, jeżeli któraś ze stron pomimo zapisu złoży w sądzie powszechnym pozew, pozostali partnerzy mogą podnieść zarzut zapisu na sąd polubowny, tzn. poinformować sąd, że strony poddały spór pod rozstrzygnięcie sądu polubownego. Skuteczne zgłoszenie zarzutu prowadzi do zakończenia postępowania przed sądem powszechnym bez rozstrzygnięcia o istocie sprawy.

Co do zasady, zapis na sąd polubowny powinien być sporządzony na piśmie. Należy w nim wskazać przedmiot sporu lub stosunek prawny, z którego spór wyniknął lub może wyniknąć. Można także wskazać stały sąd polubowny, jako właściwy do rozstrzygnięcia sporu. Warto zauważyć, że forma pisemna jest zachowana, jeśli zapis zamieszczony został w wymienianych między stronami pismach lub oświadczeniach złożonych za pomocą środków porozumienia się na odległość, które pozwalają utrwalić ich treść (np. zapis w aneksie do umowy, korespondencji mailowej, na fakturze).

Pamiętajmy jednak, że „Do skutecznego powołania się na istnienie klauzuli arbitrażowej nie jest wystarczające wskazanie, że kontrahent nie kwestionuje zawarcia umowy głównej (np. sprzedaży) (...). Zagadnienie istnienia zapisu zawsze bowiem wymaga odrębnej oceny i rozstrzygnięcia o ważności lub skuteczności klauzuli arbitrażowej. (...) kompetencja sądu polubownego do rozpoznania sprawy wynika z woli stron. Wola ta powinna być niewątpliwa (...)”<sup>1</sup>. Oznacza to, że fakt istnienia klauzuli w umowie musi być oczywisty i zrozumiały dla wszystkich stron.

Przykładowa klauzula arbitrażowa przewidziana w umowie głównej może brzmieć:

**„W przypadku zaistnienia pomiędzy stronami sporu, wynikającego z umowy lub pozostającego w związku z umową, będzie on rozstrzygany**

**ostatecznie przez Wschodni Sąd Arbitrażowy przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku zgodnie z Regulaminem tego Sądu, obowiązującym w dacie wniesienia pozwu.”**

Ciekawa formuła zapisu na sąd polubowny pojawia się dość często w umowach z niemieckimi partnerami. Daje ona stronom umowy większą swobodę – mogą one w razie pojawienia się sporu zdecydować, czy sąd powszechny czy sąd polubowny, będzie właściwym do rozstrzygnięcia sprawy, z zastrzeżeniem jednak, że wszczęcie sprawy przed jednym sądem blokuje uprawnienia drugiego.

Przykładowa klauzula przewidziana w umowie głównej w ww. opisanym przypadku może brzmieć:

**„ 1. W przypadku zaistnienia pomiędzy stronami sporu, wynikającego z umowy lub pozostającego w związku z umową, będzie on rozstrzygany przez sądy powszechne właściwe .....(tutaj strony powinny określić właściwość).**

**2. Każda ze stron może przedłożyć spór pod rozstrzygnięcie Wschodniego Sądu Arbitrażowego przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku zgodnie z Regulaminem tego Sądu obowiązującym w dacie wniesienia pozwu. Jeżeli strona przedłożyła spór pod rozstrzygnięcie wyżej wskazanego sądu polubownego staje się on wyłącznie właściwy do orzekania o przedmiocie sporu. Skutek ten nie następuje, jeżeli w dacie wystąpienia do wyżej wskazanego sądu polubownego, druga strona złożyła pismo wszczynające postępowanie przed sądem powszechnym wskazanym w pkt. 1.”**

Możliwe jest także zamieszczenie w umowie tzw. klauzuli med-arb, na mocy której strony umowy głównej decydują się rozwiązywać przyszłe spory najpierw w drodze mediacji, a jeżeli ta nie doprowadzi do zawarcia ugody – w postępowaniu arbitrażowym.

Przykładowa klauzula med-arb przewidziana w umowie głównej może brzmieć:

**„W przypadku zaistnienia pomiędzy stronami sporu, wynikającego z umowy lub pozostającego w związku z umową, strony zobowiązują się do podjęcia próby jego rozwiązania w drodze mediacji, która prowadzona będzie przez mediatorów Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, w oparciu o Regulamin Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji obowiązujący w dniu złożenia wniosku o mediację. Jeżeli spór nie zostanie rozwiązany zgodnie z Regulaminem Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji w terminie 45 dni od złożenia wniosku o przeprowadzenie mediacji lub w innym terminie uzgodnionym pisemnie przez strony, spór zostanie skierowany i ostatecznie rozstrzygnięty w trybie postępowania arbitrażowego, zgodnie z Regulaminem Wschodniego Sądu Arbitrażowego przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku obowiązującym w dacie wniesienia pozwu.”**

Zauważmy, że ugoda zawarta przed mediatorem, po jej zatwierdzeniu przez sąd i nadaniu jej klauzuli wykonalności staje się tytułem wykonawczym. Wyrok zaś sądu arbitrażowego po stwierdzeniu jego wykonalności ma tę samą moc wiążącą, co wyrok sądu powszechnego.

Polubowne rozwiązywanie sporów w biznesie daje wiele korzyści. Nie tylko pozwala uniknąć często kosztownej i długotrwałej drogi sądowej, ale daje także szansę na naprawienie relacji biznesowych z partnerem, odbudowanie zaufania i dalszą współpracę. Pamiętajmy, że spory w biznesie to często wynik zwykłych nieporozumień. Mogą się brać chociażby z tego, że umowy wiążące strony uległy dezaktualizacji, przestały odpowiadać sytuacji na rynku lub czegoś w nich nie przewidziano. Jakże ważna okazuje się wtedy rozmowa i szybkie rozwiązanie problemu. Firmy mogą dalej współpracować i się rozwijać, bez stresu i bez zbędnej wizyty w sądzie. Warto dodać, że często pierwotne żądanie – w przypadku postępowania przed sądem powszechnym – to wyrażone w pozwie, nie odzwierciedla prawdziwego interesu przedsiębiorców pozostających w sporze.

Pamiętajmy też, że często w momencie eskalacji konfliktu strony urywają ze sobą kontakt i trudno jest namówić je do rozmowy. Niezwykle przydatne okazują się wtedy klauzule umowne przewidujące zawnazę, czy to postępowanie mediacyjne, czy arbitrażowe w razie zaistnienia sporu. Strony są wtedy niejako zmuszone do rozstrzygnięcia problemów poza sądem powszechnym. Często takie postępowania udają się, a partnerzy pozostają w relacji biznesowej. Warto więc przyrzeć się zawieranim umowom i rozważyć wprowadzenie klauzul mediacyjnych, zapisów na sąd polubowny lub klauzul med-arb, a tym samym umówić się, że w razie sporu nie pójdziemy do sądu.

<sup>1</sup>Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2019 roku III CSK 81/17

# Bezpłatne mediacje w ramach pomocy prawnej

Mediacje w Polsce są mało znanym narzędziem alternatywnego rozstrzygnięcia sporów pomiędzy stronami. Dzięki mediacji, strony konfliktu mogą wspólnie z mediatorem niskim nakładem kosztów, szybko i w zasadzie bezstresowo poza sądem rozwiązać często skomplikowane, trudne sprawy.

W Województwie Podlaskim działają wyspecjalizowane ośrodki prowadzące z powodzeniem mediacje. Wśród nich jest Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku. W Sądzie Okręgowym w Białymstoku funkcjonuje także „Pokój Mediatorów”, gdzie podczas dyżurów mediatorzy prowadzą bezpłatne konsultacje w zakresie mediacji. Na terenie Województwa Podlaskiego działa również wiele prywatnych kancelarii zajmujących się prowadzeniem spraw tą metodą. Ciekawą, lecz nie do końca rozwiniętą i znaną wszystkim inicjatywą w zakresie pozasądowych metod rozwiązywania sporów są działające w Województwie Podlaskim punkty nieodpłatnej pomocy prawnej. Od stycznia 2020 r. dyżurują w nich mediatorzy. Uzyskanie nieodpłatnej porady prawnej lub przystąpienie do nieodpłatnej mediacji jest obecnie uwarunkowane złożeniem oświadczenia o niemożliwości poniesienia kosztów związanych z uzyskaniem płatnej porady prawnej czy poniesieniem kosztów mediacji.

Dodatkowo, od 2020 r. istnieje również możliwość uzyskania nieodpłatnej porady prawnej czy podjęcia mediacji przez osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, niezatrudniające innych osób w ciągu ostatniego roku. Jedynym warunkiem przystąpienia do mediacji lub uzyskania porady prawnej w przypadku tych osób jest złożenie oświadczenia, że nie są w stanie ponieść kosztów odpłatnej pomocy prawnej i nie zatrudniały w ciągu ostatniego roku innych osób.

Historia nieodpłatnych porad prawnych i nieodpłatnych mediacji jest dosyć krótka. W 2015 r. Sejm Rzeczypospolitej uchwalił Ustawę z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nieodpłatnej pomocy prawnej, nieodpłatnym poradnictwie obywatelskim oraz edukacji prawnej (Dz. U. 2015 poz. 1255). Punkty nieodpłatnej pomocy prawnej, a od 2020 r. punkty mediacji funkcjonują w każdym powiecie. Ich aktualny wykaz można znaleźć na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości, w zakładce mapa punktów <https://darmowapomocprawna.ms.gov.pl/pl/mapa-punktow/>. W powiecie białostockim, punkty te funkcjonują: w Starostwie Powiatowym w Białymstoku oraz w Choroszczu, Wasilkowie, Łapach, Tykocinie. Sieć podobnych punktów prowadzi również Urząd Miejski w Białymstoku oraz organizacje pozarządowe. Gwarantują one bezpłatny dostęp do profesjonalnych porad prawnych i mediatorów dla wszystkich obywateli Rzeczypospolitej, których nie stać na płatne porady prawne i mediacje. Reasumując w Polsce od początku 2016 roku działa system nieodpłatnej pomocy prawnej wprowadzony prezentowaną Ustawą.

Mediacja definiowana jest jako nieformalna (bez specjalnych procedur) i poufna (wiedza o osobach, przedmiocie sporu i prowadzonej mediacji ograniczona jest do osób biorących w niej udział i mediatora) metoda rozwiązywania konfliktów. W mediacji neutralny (niezwiązany interesami z żadną ze stron konfliktu) mediator pomaga stronom we wzajemnej komunikacji, określeniu interesów w dojściu

do wspólnie akceptowanego porozumienia. Z mojego doświadczenia zawodowego wynika, że do ugody w mediacji dochodzi częściej wśród osób, które potrafią zdystansować się wobec toczącego się sporu, chcą uniknąć wysokich kosztów i niepotrzebnego stresu, który jest nieodłączny w przypadku rozpraw w sądzie. Strony widzą też cel i mają świadomość tego, że pomimo sporu, każda z nich znajdzie satysfakcjonującą rozwiązanie. Podstawowym i w zasadzie jedynym warunkiem przystąpienia do mediacji jest to, aby strony konfliktu wyraziły prawdziwą, szczerą chęć do jej przystąpienia oraz aktywnie dążyły do celu jakim jest osiągnięcie porozumienia pomiędzy nimi. W każdym czasie, uczestnik mediacji ma prawo odstąpienia od mediacji, bez podania przyczyny i skierowania sprawy do sądu.

W mojej opinii, mediacje mają szerokie zastosowanie w wielu sporach w sprawach rodzinnych takich jak: ustalenie kontaktów rodziców z dziećmi podczas i po rozwodzie, alimentów, odszkodowań, podziału majątku oraz w sprawach gospodarczych i pracowniczych. Strony po zawarciu przed mediatorem ugody mogą wystąpić do sądu o nadanie ugodzie klauzuli wykonalności. Klauzula taka zrównuje wówczas ugodę zawartą pomiędzy nimi z prawomocnym postanowieniem lub wyrokiem w sprawie wydanym przez sąd. W praktyce znaczy to tyle, że strony nie będąc w sądzie, nie narażając się na stres i koszty, mogą uzyskać orzeczenie, na które same wyraziły zgodę i które ma taką samą moc jak wyrok wydany i ogłoszony w sprawie przez sąd. Mediator przed skierowaniem sprawy o nadanie klauzuli wykonalności sprawdza ugodę i gwarantuje, że została ona zawarta zgodnie z przepisami prawa. W ostatnim czasie coraz większą popularnością cieszą się także mediacje w sprawach karnych oraz w sprawach administracyjnych.

Warto zaznaczyć, że popularność mediacji, rozwiązywania konfliktów i sporów pomiędzy obywatelami w krajach Europy Zachodniej jest dużo większa niż w Polsce. Na wzrost popularności mediacji w Polsce ma wpływ coraz dłuższy czas trwania procesów sądowych i zwiększająca się ilość spraw w sądach. Czas oczekiwania na wyrok w sprawie cywilnej czy gospodarczej od wniesienia pozwu do sądu w Białymstoku do wydania wyroku w pierwszej instancji to około roku. Pora zatem, by nasze społeczeństwo uwierzyło, że poprzez propagowanie i stosowanie ugodowych form rozwiązywania sporów możemy znacznie sprawniej rozwiązywać konflikty, spory. Jako kraj moglibyśmy szybciej się rozwijać, poświęcając czas na rozwój, a nie na długie, przewlekłe konflikty.

Dużą rolę w propagowaniu idei rozwiązywania sporów poprzez mediację odegrać może edukacja prawna prowadzona już od najmłodszych lat. Mediacja jest zaprzeczeniem walki, wyścigu po sukces bez liczenia się z kosztami i za wszelką cenę. To na nas - obywatelach tego kraju, rodzicach, nauczycielach, politykach, spoczywa społeczny obowiązek edukacji najmłodszego i starszego pokolenia. Konflikty i spory, które są nieodłącznym towarzyszem ludzkiej egzystencji, mogą być rozwiązywane poprzez umiejętności nabyte w rodzinie, w szkole, na studiach w postaci umiejętnego prowadzenia dialogu oraz wspólnego dochodzenia do kompromisu.

# Coaching To się opłaca

**Od wielu już lat coaching jest w świecie cenionym narzędziem rozwoju biznesu. I choć również w Polsce przedsiębiorcy coraz częściej sięgają po tę formę wsparcia jako skuteczne narzędzie rozwoju firm, to nadal wiedza o tym czym jest coaching i jakie korzyści przynosi wydaje się być mało powszechna.**

International Coach Federation definiuje coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspirowanie do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału. Podczas kolejnych spotkań z coachem klient odkrywa swój potencjał i decyduje o zmianach jakie chce wprowadzać. Według Roberta Diltsa coaching w biznesie odpowiada na pytanie: „w jaki sposób uczynić organizację bardziej skuteczną poprzez rozwój osobisty pojedynczych menadżerów i liderów działających niezależnie i w zespołach?”

W strukturach firm jest wiele miejsc, w których praca z coachem przynosi bardzo istotną poprawę efektywności. U osób kierujących zespołami ważna jest oczywiście solidna wiedza fachowa. Jednak zarządzanie ludźmi wymaga pewnej dojrzałości, rozwiniętych umiejętności osobistych i elastyczności. W procesie coachingowym na tym poziomie, dzięki rozwijaniu świadomości klienci odkrywają w jaki sposób motywują się do pracy a także jak budzić motywację u pracowników. Obserwują jak interakcje wewnątrz zespołu wpływają na jego wydajność. Uświadamiają sobie również jak ważna dla sprawnego funkcjonowania grupy jest skuteczna komunikacja, która sprzyja współpracy zarówno w zespole jak i pomiędzy działami organizacji. Coaching wspiera również transformowanie tej wiedzy w umiejętności, które liderzy wykorzystują później w swojej pracy. Wszystko to przyczynia się do większego zaangażowania i wzrostu kreatywności pracowników. Mogą oni generować propozycje nowych rozwiązań, znacznie wykraczające ponad spodziewane rezultaty. Wykorzystywanie tak sprawnych narzędzi po prostu się opłaca ponieważ opisane wyżej zmiany prowadzą do finansowego i wizerunkowego sukcesu firmy.

Ważnym wydaje się zwrócenie uwagi na potrzebę coachingu dla pracowników, którzy awansowali. Na nowym stanowisku pracy potrzebują rozwinąć zupełnie nowe kompetencje. Jedną z nich jest umiejętność zarządzania zespołem i wiedza książkowa tu nie wystarczy. Potrzebna jest zmiana podejścia, czasem zmiana pewnych ograniczających przekonań na swój temat, by obudzić pełnię możliwości na stanowisku lidera. W takich przypadkach coaching sprawdza się znakomicie ponieważ jest to proces dopasowany do indywidualnych potrzeb klienta. Coach z uwagą podąża za klientem, podczas gdy ten eksploruje swój potencjał, dokonuje fascynujących odkryć a następnie wdraża je w życie.

Niezależnie od wielkości firmy, jej struktury, czy kultury organizacyjnej coaching służy budowaniu autorskiej drogi klienta do realizacji założonych celów biznesowych w zgodzie z jego wartościami i celami życiowymi a także, oczywiście z celami organizacji. Dzięki rozwijaniu

świadomości przedsiębiorca odkrywa w sobie zasoby, których wcześniej sobie nie uświadamiał. Wzmacnia się jeszcze bardziej jego poczucie własnej wartości, co z kolei powoduje, że staje się jeszcze bardziej kreatywny, przedsiębiorczy i realizuje kolejne, bardziej ambitne cele.

Kolejną istotną korzyścią z rozwijania ludzi w coachingu jest ich lepsza umiejętność zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym. W dłuższej perspektywie czasowej przekłada się to na lepszą efektywność. Osoby umiające zachować balans w tym zakresie są zdrowsze, rzadziej chodzą na zwolnienia lekarskie i chętniej współpracują w zespole. I to się opłaca.

Oczywiście decyzję o tym w jakim zakresie warto skorzystać w organizacji z coachingu podejmują właściciele firm i menadżerowie zajmujący najwyższe stanowiska. Ich praca jest pełna wyzwań i generuje wiele stresujących sytuacji. Bywa, że przytłoczeni ogromem odpowiedzialności i pracy menadżerowie tracą cierpliwość i wiarę w ludzi. Uważają, że sami zrobią rzeczy szybciej, lepiej niż podwładni. Wówczas z powodu nadmiaru zadań do wykonania brakuje im czasu na życie prywatne, stres nasila się do granic wytrzymałości człowieka, pojawia się zagrożenie wypaleniem zawodowym. Sprawdzone w coachingu sposobem na wyjście z takiej sytuacji jest zatrzymanie się na chwilę i zobaczenie siebie i swojego otoczenia z innej perspektywy. To spojrzenie skłania do refleksji. Klient odkrywa na nowo swoje zasoby, rozwija świadomość siebie, tego jakie wartości realizuje i do czego w życiu zmierza. W rezultacie pojawia się również nowe spojrzenie na siebie i swoją rolę zawodową, na to jak funkcjonują ludzie, jak gromadzą i przetwarzają informacje, jak się motywują. Dochodzą do głosu myśli o tym, że warto zaufać w umiejętności współpracowników i podwładnych, ich dobre intencje i chęć do tworzenia nowych, jeszcze bardziej efektywnych rozwiązań dla rozwoju firmy. Z tak odmienionym zdaniem na temat podwładnych łatwiej jest delegować zadania. I okazuje się nagle, że nie trzeba robić wszystkiego samemu bo ludzie chętnie przejmują część obowiązków i potrafią je dobrze realizować. A obdarzeni zaufaniem robią to jeszcze chętniej. I pojawia się wreszcie przestrzeń na oddech. Jest on bardzo potrzebny do tego, żeby złapać szerszą perspektywę, niezbędną do strategicznego spojrzenia na biznes.

W tej przestrzeni budzi się znów kreatywność i powstają kolejne wizje rozwoju biznesu. To nowe podejście daje wreszcie przestrzeń do tego, żeby zadbać o życie prywatne, spełniać swoje marzenia, doświadczać radości i delectować się życiem. I to się naprawdę bardzo opłaca.



## Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji otworzyło w sierpniu 2020 roku pokoje mediacji w Łomży i Suwałkach

**Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji (PCAM)** przy Izbie Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku rozpoczęło szósty rok funkcjonowania. Podlaskie CAM posiada sale dostosowane do prowadzenia mediacji tradycyjnych oraz zdalnych. Budynek przystosowany jest również do potrzeb osób niepełnosprawnych. Centrum zrzesza w swojej strukturze 37 mediatorów z województwa podlaskiego. Wśród nich są mediatorzy, którzy zajmują się mediacją i jest to ich jedyne źródło dochodu oraz prawnicy, adwokaci, radcowie prawni, którzy na co dzień pracują w wymiarze sprawiedliwości. W przeciągu kilku lat swojej działalności w Centrum przeprowadzono setki postępowań mediacyjnych w sprawach cywilnych, gospodarczych. Strony sporów, w komfortowych warunkach, przy udziale wykwalifikowanych mediatorów, mogą prowadzić mediacje. PCAM organizuje również szkolenia dla mediatorów, sędziów i referendarzy sądowych oraz prokuratorów. Wszystkie te grupy mają możliwość uzupełnienia swojej wiedzy w przedmiocie mediacji.

Licznie prowadzone inicjatywy propagowania mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania sporów przyczyniły się do wzrostu zainteresowania stron do podejmowania tej metody w celu rozwiązania konfliktu. Wyborem mediacji zainteresowane są coraz większe kręgi osób prowadzących spory na różnym tle. Doceniają możliwość sprawniejszego, szybszego i co równie ważne, tańszego rozwiązania.

W lipcu br. Izba Przemysłowo – Handlowa w Białymstoku podpisała umowy z Parkiem Przemysłowym Łomża Sp. z o.o. oraz Parkiem Naukowo - Technologicznym Polska-Wschód w Suwałkach Sp. z o.o. na wynajem pokoi mediacyjnych Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji w tych instytucjach. Głównym celem podpisanych umów była chęć umożliwienia mediatorom PCAM z terenu, jeszcze bardziej efektywnej pracy, z drugiej zaś, społeczeństwu, tj.; stronom, komfortowych warunków do mediacji bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów podróży. Do dyspozycji mediatorów i stron są multimedialne sale w nowoczesnych budynkach.

*Zapraszamy serdecznie  
do Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji.*



# MEDIACJA

— droga, która łączy —

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

