

PODLASKI


www.iph.bialystok.pl

# MANAGER

**IPH**

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 195 / GRUDZIEŃ 2019

A portrait of Mariusz Klewinowski, a man with short brown hair and a slight smile, wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and a dark tie. He is standing with his hands in his pockets against a dark grey background.

## MARIUSZ KLEWINOWSKI

WICEPREZES ZARZĄDU,  
GRUPA ELTRON SP. Z O.O.

STR. 4

WYWIAD  
Z BEATĄ SIECZKOWSKĄ  
— SĘDZIĄ SR W SUWAŁKACH

STR. 6

STANOWISKO IPH W SPRAWIE ROZWOJU  
INFRASTRUKTURY DROGOWEJ,  
KOLEJOWEJ I LOTNICZEJ

STR. 8

WYWIAD Z  
MARIUSZEM  
CHRZANOWSKIM  
PREZYDENTEM MIASTA ŁOMŻA

STR. 12



LC

DWÓR CZARNECKIEGO  
HOTEL • RESTAURACJA • SPA&WELLNESS

WIELKI

# SYLWESTROWY 2019 Bal

5 dań gorących, w tym  
niespodzianka kulinarna szefa kuchni  
Szeroki wybór zimnych przekąsek w stołach  
Stół „Chleb, Wino, Ser”  
Stół Dworskiego Rzeźnika

OFERUJEMY:

Stół „Ryby i Owoce Morza”  
Stół Słodki  
Napoje gazowane i niegazowane bez limitu  
Napoje gorące bez limitu  
50cl wódki lub 75cl wina na parę

31 · 12 · 2019

POWITAJ Z NAMI NOWY ROK 2020!

WPANIAŁA MUZYKA | PYSZNE JEDZENIE

Zapraszamy na doskonałą zabawę sylwestrową w Dworze Czarneckiego, którą poprowadzi niezawodny Prezenter Muzyczny **Wojtek Kulikowski**.

**Cena 319 zł / os.**

W dniach 31.12. 2019 - 1.01.2020 otrzymasz 20% rabatu na nocleg w naszym hotelu.

**ZAPRASZAMY DO REZERWACJI MIEJSC!**

tel: +48 85 66 37 401 | e-mail: [biuro@dworczarneckiego.pl](mailto:biuro@dworczarneckiego.pl)

## Dystans pomiędzy rozwojem Polski Wschodniej a resztą kraju nie ulega skróceniu

Od kilku miesięcy w naszym województwie toczy się publiczna debata w ramach procesu aktualizacji strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 z perspektywą do 2030 roku. Jest to bardzo istotny cykl spotkań konsultacyjnych umożliwiających dyskusję nad oceną stanu Podlasia, problemami oraz kierunkami dalszego rozwoju województwa podlaskiego. Założenia aktualizacji strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego wskazują przyszłość naszego regionu, a przede wszystkim kierunki działań wzmacniających jego potencjał i konkurencyjność.

Na podstawie ustalonej i zaakceptowanej strategii będziemy mogli ubiegać się o dofinansowanie rozwoju regionu ze środków unijnych. Podlascy przedsiębiorcy nadal starają się „dogonić kolegów” z bardziej rozwiniętych regionów kraju. Podlaska gospodarka dzięki zaradności naszych przedsiębiorców rozwija się dynamicznie. W skali naszego regionu mamy wiele pozytywnych przykładów rozwoju od podstaw przedsiębiorstw w oparciu o kapitał polski. Jesteśmy z tych dokonań dumni. Niemniej jednak pozostałe regiony rozwijają się również dynamicznie. Dystans pomiędzy rozwojem Polski Wschodniej a resztą kraju nie ulega skróceniu.

Wielu przedsiębiorców docenia dokonania władarzy województwa w zakresie wzmocnienia infrastruktury drogowej. Dzisiaj wszyscy mieszkańcy są beneficjentami środków unijnych skierowanych na modernizację infrastruktury drogowej. Pozytywnym przykładem jest oddanie do użytku S-8 na całym odcinku z Białegostoku do Warszawy. To jest droga naszych marzeń z młodości. Jest ona szeroka, bezpieczna, dwupasmowa, zapewniająca szybkie przemieszczanie się do innych regionów kraju. Przedsiębiorcy z subregionu Białostockiego są bardzo zadowoleni. Inaczej wygląda sytuacja przedsiębiorców subregionu Suwalskiego i Łomżyńskiego. Inwestycja S-61 bije rekordy czasu budowy. Pomimo nacisków rządów krajów Litwy, Łotwy, Estonii nie udaje się skierować większych środków finansowych na dokończenie polskiego odcinka Via Baltica. Na Via Baltica czekają z niecierpliwieniem łomżyńscy, suwalscy przedsiębiorcy i władarze miast. Gdyby ta droga była szybciej oddana, to tym szybciej ruszy dynamiczny rozwój inwestycji wokół tej trasy w subregionie łomżyńskim i suwalskim. Natomiast białostoccy, suwalscy przedsiębiorcy podnoszą temat modernizacji do standardu 2+2 drogi krajowej DK 8 na odcinku Białystok – Augustów – Węzeł Raczek. Podobne są oczekiwania przedsiębiorców co do modernizacji drogi krajowej DK 19 na odcinku Białystok – Sokółka – Kuźnica (modernizacja po starym śladzie DK 19 w standardzie 2+2). Południe województwa czeka na budowę drogi ekspresowej S-61 Via Carpatia. Miasto Siemiatycze, subregion Bielska Podlaskiego pomimo dynamicznego rozwoju są dzisiaj odcięte od nowoczesnej infrastruktury drogowej.

Zachęcam przedsiębiorców do aktywnego udziału w publicznej dyskusji na temat aktualizacji strategii. Jednocześnie w związku z zbliżającymi się Świętami Bożego Narodzenia i Nowego Roku chciałbym życzyć spokojnych i rodzinnych świąt oraz dużo optymizmu w nadchodzącym 2020 roku.



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

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Mariusz Klewinowski - Swoje idee, należy jak najszybciej przetestować w realnym życiu ..... 4-5

### WYWIAD

Beata Sieczkowska - Mediacje to przyszłość w polskim systemie wymiaru sprawiedliwości ..... 6-7

Mariusz Chrzanowski - Łomża, innowacyjne i kreatywne miasto otwarte na nowe inwestycje ..... 12-13

Bartosz Skaldawski - Dziedzictwo kulturowe jest wartością gospodarczą ..... 15

Podlaska Puszcza Krzemowa. Infotech - pierwsze w Polsce technikum programistyczne ..... 16-17

### WYWIAD

Barbara Szekalska (Aston) - Byłam i jestem zwolenniczką mediacji ..... 18-19

Cezary Sadowski, Konrad Abramowicz (Max Energy) - Stawiamy na długofalowe relacje ..... 20-21

### WSPARCIE W BIZNESIE

Stanowisko Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku w sprawie rozwoju infrastruktury drogowej, kolejowej i lotniczej na podlasie ..... 8

Kultura organizacyjna - Lechosław Chalecki ..... 14

### WYDARZENIA W BIZNESIE

XIII Doroczny Koncert IPH w Białymstoku ..... 9-11

### WYDAWCA:

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

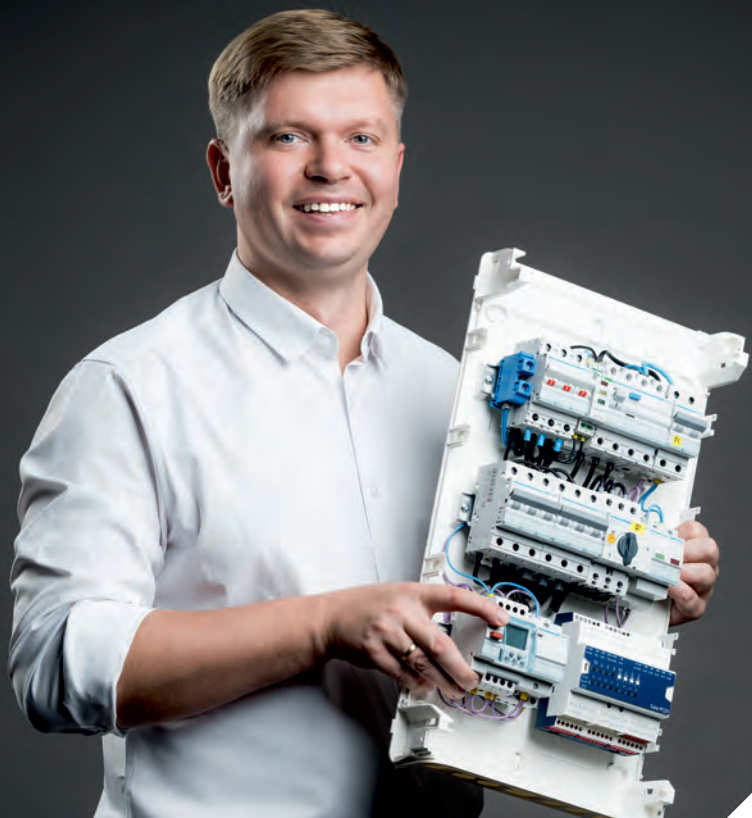
Nakład: 2000 sztuk  
ISSN: 2449-8084  
Miesięcznik bezpłatny.

Redaktor Naczelny  
dr Bogdan Rogaski

Izba Przemysłowo-Handlowa  
w Białymstoku  
jest członkiem  
Krajowej Izby Gospodarczej



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA



## Mariusz Klewinowski

Swoje idee, należy jak najszybciej przetestować w realnym życiu

Wywiad z Mariuszem Klewinowskim - Wiceprezesem Zarządu Grupa Eltron sp. z o.o.

### Jakie były Pana pierwsze doświadczenia związane z biznesem?

Grupa Eltron to firma rodzinna, dlatego też wraz z bratem Łukaszem uczestniczyliśmy w jej rozwoju od dziecka. Trzeba pamiętać, że były to lata dziewięćdziesiąte, gdzie nikogo nie dziwił sprzedawca, który miał kilkanaście lat, bo zastępował mamę, która robiła obiad. Nie rzadkie było sprzątanie, rozładowywanie oraz metkowanie towarów. Przygotowanie logotypów, różnego rodzaju reklam w Wordzie. Robiliśmy wszystko to, w czym mogliśmy wesprzeć rodziców.

Z czasem pomoc nabierała charakteru działalności biznesowej. W pierwszych latach podejmowane przeze mnie działania były związane głównie ze sprzedażą. W tym okresie zbudowałem swój prosty aksjomat, że przydatność działań związana jest z łaską i nielaską klientów. To oni decydują o sukcesie, bądź porażce. Dlatego uważam, że swoje idee, należy jak najszybciej przetestować w realnym życiu, aby móc działania przekuć w sukces.

### Odnosi Pan duże sukcesy w branży elektrycznej. Co jest podstawą tych sukcesów?

Ciężko mi mówić o sukcesach biznesowych jeżeli jest się w moim wieku. Odpowiadając na to pytanie skupię się na rzeczach, które wydają mi się ważne. W kontekście organizacji wypracowaliśmy prostą zasadę, aby podchodzić do klienta tak, jak byśmy sami chcieli być traktowani. Dbamy o to, by klient zawsze mógł dostać najlepszą cenę. Zdanie niezwykle proste w swoim przesłaniu, lecz trudne w realizacji. My jako ludzie często wpadamy w meandry naszego ego. Stawiamy swoją rację ponad to, czego oczekuje klient. Mamy też tendencję, że w przypadkach, gdy biznes układa się po naszej myśli, przestajemy pracować nad rozwojem naszego produktu, tudzież usługi. Dlatego chcemy, aby powyższa zasada przypominała nam, że budowanie jakości, a przede wszystkim ceny, to ciągły i długofalowy proces.

Idąc dalej, aby zagwarantować klientom właściwe podejście naszej kadry, przykładamy dużą wagę do tego, aby pracownicy wierzyli w nasze wartości, tj. ciągłe doskonalenie, wytrwałość oraz szacunek wobec ludzi. Wartości firmy są dla nas fundamentalne. Najpierw Kto, potem Co. Tym samym, dbamy także o naszych pracowników i wierzymy, że nasze podejście do zagadnień polityki zatrudnienia przekłada się na jakość obsługi klienta. Warto w tym miejscu

nadmienić, że fluktuacja kadr wśród naszych stałych pracowników jest bliska zeru. Bardzo nas to cieszy, ponieważ pokazuje, że idziemy w dobrym kierunku. Uważam, że należy zbudować estymę, być człowiekiem któremu można zaufać. Biznes robi się z ludźmi i dla ludzi. Warto zatem postępować zgodnie z wcześniej ustalonymi zasadami i przekonaniem.

Po drugie, staram się patrzeć na biznes w wymiarze długoterminowym. Zgubne poczucie utraty korzyści finansowych w działaniach krótkoterminowych, zabija ludzką kreatywność i proces uczenia się. Proces uczenia się jest przecież fundamentem biznesu. Wyciąganie wniosków z porażek, obserwowanie ludzi i słuchanie innych, to prosta recepta na sprostanie oczekiwaniom klientów w przyszłości. Na koniec wszystkie swoje działania staram się spiąć klamrą konsekwencji.

### W jakim kierunku będzie się rozwijała firma?

Jeżeli chodzi o biznes w najbliższych latach chcemy realizować strategię, o której dużo mówi nasze hasło przewodnie „Twoje potrzeby, nasze działanie – elektryka jest naszą pasją”. Chcemy pokazywać naszym klientom, że jesteśmy firmą komplementarną. Firmą, która w stu procentach jest w stanie sprostać ich potrzebom w zakresie projektowania, realizacji, serwisu oraz handlu.

Bacząc na wysoką jakość oferowanych usług wydzieliłmy cztery główne specjalizacje pod markami: Eltron Handel, Budownictwo, Serwis oraz Projektowanie. Dodatkowo w obszarze marek zastosowaliśmy zasadę podziału zespołów na ściśle określone profile zakresowe. Trzeba pamiętać, że elektryka to duży obszar różnego rodzaju specjalizacji, które wymagają indywidualnego podejścia dokonywanego przez przygotowanych fachowców. Dużym zamierzeniem inwestycyjnym jest budowa sieci Centrów Elektrycznych zlokalizowanych w mniejszych miastach tak, aby być bliżej naszych klientów.

Wyzwaniem dla nas jest poprawa naszej działalności w zakresie B2B za pomocą platformy zakupowej Zam oraz rozbudowa działu jakości i rozwoju. Ponadto w 2020 roku chcemy uruchomić dwa kolejne rynki na Pomorzu oraz Dolnym Śląsku.

### Eltron to firma rodzinna. Czy pełne zaufanie do rodziny to zdecydowana przewaga takich firm?

Jest to bardzo trudne pytanie. Jeżeli przyjmijmy definicję, że zaufanie to wiara w dobre intencje, to nie uważam tego jako zdecydowanej przewagi konkurencyjnej. Ten rodzaj zaufania może być przydatny na początku przygody z biznesem. Nikt nie powiedział, że pomiędzy obcymi współpracownikami nie można zbudować poczucia zaufania, a w szczególności na przestrzeni lat.

Natomiast inaczej ma się rzecz, gdy rozszerzymy definicję zaufania, o wiary we wspólny cel i przyszłość, zwłaszcza w ujęciu długoterminowym. Trzeba pamiętać, że ludzie są różni i mają różnorakie potrzeby. Wspólnicy mają inne ambicje oraz umiejętności. Jedni są domatorami, drudzy obieżyświatami. Jedni chcą się bawić, drudzy pracować. Jedni mają skłonność do ryzyka, drudzy nie. Można tak wymieniać bez końca. Sprawa uwyppukla się jeszcze bardziej w przypadku dalszych spadkobierców, gdzie mamy do czynienia z jeszcze większą ilością charakterów i potrzeb.

W moim odczuciu największą przewagą konkurencyjną firm rodzinnych, pomimo wielu różnic i innych oczekiwań poszczególnych jej członków – stanowi ogromna siła spajająca, która jest w nas głęboko zakorzeniona i wywodzi się z potrzeby bezpieczeństwa. Każda rodzina dba o dobre imię i przyszłość kolejnych pokoleń. W takim środowisku pomimo widocznych różnic łatwiej jest zbudować koalicję do wyłonienia członków lub podjęcia decyzji, które mają prowadzić do większego dobrobytu rodziny. Nie można tutaj zapomnieć o jeszcze jednej sprawie. Rodzina ze względu na swoje przyporządkowanie do nazwiska, patrzy na pewne rzeczy szerzej, bardziej holistycznie i perspektywicznie. Myślę, że jest to drugi i najważniejszy aspekt stanowiący o przewadze konkurencyjnej.



Łukasz i Mariusz Klewinowscy

**Czy młodzi menadżerowie inaczej podchodzą do prowadzenia biznesu niż pokolenie ich rodziców? Na czym polegają różnice?**

Moim zdaniem jest to sprawa bardzo indywidualna. Mocno związana z naszym wychowaniem oraz środowiskiem, w którym kształciliśmy się oraz pracujemy. Powyższe pytanie jest na tyle ciekawe, że spokojnie można by na tej kanwie zrobić badania. Generalizując, patrząc na Podlasie, wydaje mi się, że starsze pokolenie w większym stopniu bazuje na relacjach. Przy decyzjach biznesowych ważną rolę spełnia czynnik, czy kogoś znamy i czy do osoby, z którą robimy biznes mamy zaufanie. Niewątpliwie starsi menadżerowie radzą sobie lepiej z zasadami savoir-vivre'u, takimi jak punktualność, wyczucie miejsca i powagi sprawy w użytym słowie, czy dress code.

Ponadto wydaje mi się, że starsze pokolenie jest odważniejsze w swoich decyzjach. Chodzi mi tutaj o to, że szybciej swoją wolę zamienia w czyn. Często młodzi ludzie wszystko wiedzą, opowiadają, jak to się robi, a finalnie nie podejmują decyzji. Czekają, iż ktoś to zrobi za nich. Unikają odpowiedzialności. Może jest to wynik ich praktyki w pracy w międzynarodowych korporacjach? Nie wiem. Mocno stroną ludzi młodych jest wyczuwanie trendów i odczytywanie zawichości oraz kanonów otaczającego nas świata. Nie odkryje tutaj Ameryki, jeżeli powiem, iż czas płynie, a wraz z nim przychodzą nowe mody i zwyczaje, które niewątpliwie młodzi menadżerowie rozumieją w sposób bardziej naturalny. Jeżeli chodzi o młodych, to nie wątpliwie są większymi technokratami. W dobrego słowa tego znaczeniu. Żyjemy w środowisku, gdzie dostęp do wiedzy jest powszechny. Od dziecka jesteśmy bombardowani informacjami. Wchłaniamy to wszystko, jak gąbka. Dlatego łatwiej jest nam z tej wiedzy korzystać. Umiemy lepiej opierać się na faktach i tworzyć systemy, które nieustannie podważamy i dopasowujemy.

Podsumowując uważam, że powyższe światy muszą przenikać się, a ja osobiście nie widzę dychotomii w obu sposobach działania. Wymiana pokoleniowa to naturalny proces, który trwa od tysięcy lat. Świat tak został zaprojektowany, że wszystko ma swój początek i koniec, a kolejne pokolenia mają obowiązek rozwijać się, aby przetrwać proces ewolucji. Między innymi dobrym przykładem na to jest fakt, iż podlaskie firmy przez trzydzieści lat kapitalizmu na tyle zdążyły urosnąć, aby nowe pokolenia musiały zajmować się takimi aspektami biznesu, jak kultura organizacyjna, czy poszukiwanie metod zarządzania większym przedsiębiorstwem.



**W dobie deficytu rąk do pracy jak Pan radzi sobie z tym wyzwaniem?**

Brak rąk do pracy to problem całego kraju. Niemniej uważam, że jest to ogromna szansa na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. To, że ciężko jest znaleźć pracowników, daje nam olbrzymie możliwości, aby się wyróżnić i zbudować fajny zespół, który chce pracować akurat w tej firmie i nigdzie indziej. My chcemy zapewnić naszym ludziom poczucie stabilności i sensu. Wszystkie działania muszą mieć sens. Pokazujemy dalekosiężną koncepcję i uczymy myśleć długoterminowo. Dążymy do operowania faktami. Dajemy ludziom decyzyjność. Wprowadziliśmy zasadę czterech oczu. Osoba odpowiedzialna podejmuje decyzję po skonsultowaniu sprawy z inną osobą, która ma największą wiedzę

w danym zagadnieniu. Sprawy organizacyjne staramy się omawiać publicznie w zespołach. Chcemy, aby liderzy zespołów byli wybierani przez ludzi, którzy z nim pracują, po to aby lider oprócz celów biznesowych nie zapomniał, że nadal jest taki sam jak pozostali pracownicy. Według nas lider ani na jotę nie może różnić się od dobrego człowieka. Wszystko to musi funkcjonować w transparentnym środowisku, w którym zespół jeżeli odniesie sukces, podzieli się zyskiem między sobą według określonych w firmie reguł.

Drugim ważnym elementem jest konsekwentna budowa Akademii Eltron. Od dziesięciu lat dużą siłą w naszych zespołach stanowią wychowankowie - absolwenci szkół wyższych, a od trzech lat także techników elektrycznych. Z biegiem czasu, od zatrudniania uczniów na czas wakacji, przeszliśmy drogę, która poprowadziła nas do Akademii z planem edukacji i indywidualnymi założeniami co do jej uczestników. Chcemy wdrożyć swój system nauki, w myśl zasady, iż poznajemy różne specjalizacje poprzez praktykę. Kładziemy duży nacisk na to, aby młodzi ludzie poznali elektrykę z różnych stron, od umiejętności manualnych, przez projektowanie po wykonanie instalacji. Tak, aby mieli szerszą perspektywę tego co robią. Nie możemy tutaj zapomnieć, iż obserwując młodych ludzi przy pracy, mamy szansę wraz z nimi odkrywać ich talenty. Poznawac to, w czym są dobrzy, gdzie zdobywanie przez nich wiedzy i nabywanie umiejętności przychodzi w sposób naturalny, a co za tym idzie łatwy. To jest dodatkowy czynnik, który prowadzi do zadowolenia ludzi i widzenia sensu w tym co robią.

Najświeższym zjawiskiem, które nas dotknęło, to problem utraty motywacji, przez pracowników, którzy uważają, iż osiągnęli wszystko. Tych, którzy szukają nowych wyzwań. Sytuacja jest na tyle ciekawa, że zmusiła nas do przenoszenia fachowców w nowe dziedziny w których notabene rozpoczynają wszystko od nowa. Temat jest na tyle świeży, że o rezultatach opowiedzieć nie mogę, ale głęboko wierzę, iż droga Eltronu to nieustanny rozwój w środowisku, które chce dzielić się wiedzą.



**Jak godzi Pan czas pomiędzy rodziną a biznesem?**

Od jakiegoś czasu, staram dzielić się go po równo, przynajmniej próbuję. Człowiek wypoczęty i ze „świeżą” głową jest dużo bardziej wydajny. Oczywiście nie zawsze tak było. Trochę wiosen upłynęło zanim nauczyłem się efektywnie zarządzać czasem. Nie odkryje tutaj niczego nowego, jeżeli powiem, że najważniejsze jest dobre planowanie. Mój sposób to planowanie długoterminowe, kwartalne i tygodniowe. Oczywiście trzeba też na wszystko patrzeć z przymrużeniem oka i zachować pewną elastyczność. „Człowiek planuje, Bóg z tego żartuje”. Jest jeszcze jeden warunek, dużo łatwiej się planuje jeżeli otaczasz się bardzo dobrym zespołem fachowców.

**Jak spędza Pan wolny czas?**

Aktywnie. Nie lubię nudy, więc urozmaicam swój odpoczynek. Generalnie bardzo lubię się uczyć czytając, podróżując lub rozmawiając z ludźmi. Jeżeli potrzebuję spokoju idę na spacer z psem lub pracuję w ogrodzie. No i oczywiście pomagam odrabiać lekcje dzieciom.

Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów na drodze rozwoju Grupy Eltron.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski



# Mediacje to przyszłość w polskim systemie wymiaru sprawiedliwości

Rozmowa z Beatą Sieczkowską sędzią Sądu Rejonowego w Suwałkach

## Czy mediacje mają przyszłość w polskim systemie wymiaru sprawiedliwości? Jaka jest ich rola?

Niewątpliwie mediacje mają przyszłość w polskim systemie wymiaru sprawiedliwości. Na ukształtowanie nawyków polubownego rozwiązywania sporów potrzeba przede wszystkim wprowadzenia skutecznej promocji tej instytucji i właściwej edukacji wśród przedsiębiorców, prawników i całego społeczeństwa. Zasadne wydaje się również poczynienie pewnych zmian ustawodawczych, jak chociażby wprowadzenie programów

mediacji obowiązkowych przed procesem sądowym. Aktualnie w Polsce zaledwie jeden procent spraw cywilnych jest rozstrzyganych polubownie, a przyczyną tego stanu rzeczy jest niechęć środowiska prawników, często niewiedza samych stron procesu o takiej formie rozstrzygania sporów, nieuzasadnione przekonanie o małej skuteczności mediacji, czy traktowanie zgody na mediację jako oznakę słabości.

Mediacja jest to niezwykle atrakcyjna forma rozwiązywania sporów. Stosowanie mediacji może przyczynić się do zmniejszenia przewlekłości postępowań sądowych i odciążenia sądów. W przypadku zawarcia przez strony ugody przed mediatorem i zatwierdzeniu jej przez sąd, postępowanie sądowe zostaje umorzone, co kończy sprawę. Mediacja w sprawach gospodarczych stanowi metodę rozwiązywania sporów biznesowych, pozwala szybciej rozwiązać problem. Po tę polubowną metodę rozwiązywania sporu coraz częściej sięgają przedsiębiorcy, którzy dostrzegają, że takie rozwiązanie jest lepsze, tańsze, mniej czasochłonne a jednocześnie zapewnia dyskrecję okoliczności związanych z konfliktem, ujawnienie których mogłoby negatywnie wpłynąć na ich wizerunek. Korzystanie przez przedsiębiorców z alternatywnych metod rozwiązywania sporów jest wyrazem wysokiej kultury i dojrzałości biznesowej. Mediacja poprzez wzajemne zrozumienie zarówno potrzeb własnych, jak i drugiej strony, pozwala na obniżenie poziomu negatywnych emocji związanych z sytuacją konfliktową. Umożliwia ona stronom szybsze, mniej sformalizowane, tańsze niż na drodze procesu sądowego oraz kompleksowe rozwiązanie sporu, a w konsekwencji pozwala na dalszą wzajemną współpracę.

## Czy mediacja jest dobrą alternatywą w stosunku do postępowania sądowego. W jakich przypadkach?

Mediacja stanowi niewątpliwie istotną alternatywę dla długotrwałych i kosztownych procesów sądowych. Jest ona dopuszczalna we wszystkich sprawach, w których prawo przewiduje możliwość zawarcia ugody - z zakresu prawa cywilnego, gospodarczego, prawa pracy, jak również w sprawach rodzinnych - o rozwód, o alimenty, odnośnie sposobu wykonywania władzy rodzicielskiej, ustalenia kontaktów z dzieckiem, ustalenia miejsca pobytu dziecka. Jeśli chodzi o sprawy gospodarcze, to w szczególności mogą zostać rozwiązane poprzez mediację sprawy o zapłatę należności za nieopłacone usługi, wykonanie umowy, ustalenie odszkodowania. Mediacje mogą również być stosowane w sprawach karnych i dotyczyć mogą np. wysokości zadośćuczynienia osobie poszkodowanej.

Podsumowując, miejsce na mediację jest zarówno tam, gdzie chodzi o spory finansowe, jak również tam, gdzie konflikt dotyczy wzajemnych relacji.

## Sądy wydają wyroki i zazwyczaj jedna strona wygrywa a druga traci. Dlaczego polscy sędziowie nie mogą skutecznie mediować (mogą tylko namawiać do ugody) lecz powinni przekazać sprawę mediatorowi?

Udzielenie odpowiedzi na to pytanie warto poprzedzić przywołaniem atmosfery sali sądowej i emocjom towarzyszącym stronom stającym przed Sądem. Te negatywne odczucia i stres potęguje wzajemna niechęć stron względem siebie, zaciekleść, chęć wykazania swoich argumentów. W takim klimacie niejednokrotnie nawet najbardziej doświadczonemu sędziemu trudno zachęcić strony do prowadzenia rozmowy i podjęcia negocjacji.

Przebieg mediacji odbywa się w mniej sformalizowanych warunkach - w odpowiednio do tego przeznaczonym pomieszczeniu, w kameralnej wręcz atmosferze, co jest niewątpliwie mniej stresujące i pozwala łatwiej wypracować kompromis.

Różnorodność podejścia do mediacji pomiędzy pokojem mediatora a salą rozpraw wynika z odmiennego od mediacji celu postępowania sądowego, mianowicie przyporządkowania poszczególnych elementów procesu pod określone przepisy postępowania. Zadaniem sędziego jest przeprowadzenie postępowania dowodowego i wydanie finalnego rozstrzygnięcia. Z powyższych względów, strony trafiające przed Sąd, od początku nastawione są na prowadzenie sporu, wygranego dla strony, która udowodni swoje racje. W mediacji zaś strony przedstawiają swoje argumenty i samodzielnie, zgodnie ze swoimi oczekiwaniami, decydują o sposobie zaspokojenia swoich interesów.

Na atrakcyjność i skuteczność mediacji wpływa też w znacznej mierze komfort stron związany z jej poufnością. Z takiego udogodnienia i możliwości swobodnej wymiany stanowisk nie zawsze korzystają strony w postępowaniu sądowym po pierwsze z obawy, że może to zostać wykorzystane przez

przeciwnika procesowego, po wtóre zaś z powodu tego, że sala sądowa jest miejscem publicznym, na której (oczywiście za zgodą sądu orzekającego) każdy może być obecny.

Argumentem przemawiającym za przekazaniem sprawy mediatorowi jest również to, że w wyniku mediacji, w oparciu o wypracowane porozumienie, strony są w stanie zakończyć konflikt toczący się jednocześnie na kilku płaszczyznach i obszarach, rozwiązując równocześnie wiele spraw proceduralnych niejednokrotnie w różnych wydziałach, czy sądach, podczas, gdy sędzia rozpoznając daną sprawę jest związany konkretnym rozszczeniem i nawet przy chęci stron, nie ma możliwości prawnych do rozwiązania pozostałych sporów.

### **W jaki sposób sędziowie powinni przekonywać strony do podjęcia mediacji.**

W propagowaniu mediacji, z uwagi na autorytet społeczny istotna rola przypada sędziemu. To sędzia, który jako pierwszy styka się z konkretną sprawą, jeszcze przed skierowaniem jej do rozpoznania, dokonuje jej gruntownej oceny. Bada, czy sprawa nadaje się do mediacji i skierowanie jej do mediacji może pomóc stronom w rozwiązaniu sporu. Również na sali sądowej obowiązkiem sędziego jest udzielenie stronom informacji o możliwości rozwiązania sporu poza sądem i nakłanianie stron do polubownej metody rozwiązywania sporów, poprzez wskazanie jej pozytywnych aspektów.

Popularyzacji mediacji służą również zwięzłe i przystępne informacje o mediacji, dostępne w postaci broszur, czy informacji na tablicy informacyjnej w budynku Sądu.

### **Dlaczego tak mało sędziów kieruje sprawy do mediacji w okresie oczekiwania na wyznaczenie wokandy (okres beczynności sądu)?**

Myślę, że przyczyną niewielkiej ilości spraw kierowanych do mediacji po stronie sędziów jest głównie przekonanie o jej niskiej skuteczności. Sędziowie kierują sprawy do mediacji, spodziewając się zawarcia ugody. Tymczasem znikoma ilość spraw skierowanych do mediacji kończy się ugodą. Należy jednak nadmienić, iż w sprawie wracającej z mediacji, w której nie doszło do zawarcia ugody, często zmienia się kultura sporu - opadają emocje, strony są skłonne do ustępstw, rezygnują z części dowodów, w efekcie na sali sądowej pozostaje sędziemu merytoryczne rozpoznanie sporu i wydanie rozstrzygnięcia.

Być może niechęć niektórych sędziów do mediacji wynika z obawy, że przedłuży to postępowanie sądowe, zwłaszcza, że jednym z kryteriów oceny pracy nas – sędziów - jest między innymi szybkość w rozpoznawaniu spraw oraz czas trwania procesu. Argumentacja ta pozostaje jednak niezasadna w sytuacji skierowania sprawy do mediacji w okresie oczekiwania na termin rozprawy. W rezultacie sprawa czeka na wyznaczony termin rozprawy, a skierowanie jej do mediacji daje szansę, że nie będzie musiała się odbyć, bo strony ostatecznie się dogadają.

### **Jak długo trwa proces zatwierdzenia ugody w suwalskich sądach i nadania jej klauzuli wykonalności?**

Zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem przed suwalskimi sądami przebiega bardzo sprawnie. Ugodę mediator przesyła do sądu niezwłocznie, po czym sąd, zgodnie z przepisami powinien ją niezwłocznie zatwierdzić. Zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem może nastąpić w dwojaki sposób. W sytuacji, gdy ugodą reguluje kwestie mogące być przedmiotem postępowania egzekucyjnego (czyli dotyczy roszczeń o charakterze majątkowym), sąd zatwierdza ją przez nadanie klauzuli wykonalności. Klauzulę taką sąd powinien nadać bezzwłocznie, nie później niż w terminie trzech dni od złożenia wniosku. W przypadku zaś, gdy przedmiot ugody nie nadaje się do egzekucji, sąd zatwierdza ją postanowieniem wydanym na posiedzeniu niejawnym. Sądowa kontrola dopuszczalności ugody zawartej przed mediatorem w żadnym razie nie przybiera formy merytorycznego rozpoznania sprawy. Sąd odmówi zatwierdzenia ugody w sytuacji, gdy ugodą jest sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego, jeżeli zmierza do obejścia prawa, a także, kiedy jest niezrozumiała lub zawiera sprzeczności.

Proces zatwierdzenia takiej ugody to okres do miesiąca czasu. Suwalskie Sądy według mojej wiedzy działają w tym zakresie bardzo sprawnie.

### **Czy mediacja jako Alternatywna Metoda Rozwiązywania Sporów jest znana i stosowana przez suwalskich przedsiębiorców?**

Trudno oprzeć się wrażeniu, że przedsiębiorcy do niedawna uważali, że mediacja to narzędzie wykorzystywane głównie przy dużych i trudnych sporach gospodarczych. Instrument, z którym w ich mniemaniu, wiązały się dodatkowe koszty związane z funkcjonowaniem zespołów negocjacyjnych. O samej mediacji przedsiębiorcy zaczęli myśleć dopiero w końcowej fazie procesu sądowego, kiedy po długoterminowej, kilkuletniej czasami batalii sądowej uświadamiali sobie, z jakim ryzykiem, że wszystkimi konsekwencjami wiąże się dla nich przegrany proces. Obecnie zauważalny jest pewien progres w postrzeganiu mediacji.

Podczas procesu, w obawie o przegraną, strony często na tyle usztywniają swoje stanowisko, iż brakuje wspólnej przestrzeni obszaru sporu, w którym obie strony kończą spór "po części" wygrane. Szansą na poruszanie się w tym obszarze są mediacje. Spór, podczas którego każda ze stron dąży do pełnego, stu procentowego uzyskania korzystnego dla siebie rozstrzygnięcia (co ma odzwierciedlenie w często bezkompromisowych stanowiskach pełnomocników stron na sali sądowej), niesie ryzyko przegranej. Przedsiębiorcy potrafią doskonale kalkulować i zaczynają zdawać sobie sprawę, iż przegranie procesu w całości jest dla nich dużo większym ryzykiem, niż poczynienie pewnych ustępstw, w wyniku których - zyskują choć w części.

Przedsiębiorcy cenią sobie czas i finanse, stąd też dostrzeżenie przez nich walorów mediacji wydaje się naturalne. Istotnym krokiem do stosowania mediacji, co powoli jest zauważalne, jest wdrażanie już na etapie konstruowania umowy stosownych klauzul.

Zapis o alternatywnej metodzie rozwiązywania sporów (ADR) jest niezwykle korzystną opcją, która obciąża strony umowy do podjęcia próby wyjaśnienia nieporozumienia poza procesem sądowym, zaoszczędza czas oraz koszty i często pozwala kontynuować współpracę w przyszłości. Wprawdzie dostrzegam coraz więcej umów zawierających klauzule mediacyjne, jednak z powodu niskiej świadomości i wiedzy na ten temat, suwalscy przedsiębiorcy jeszcze niezbyt często korzystają z instytucji mediacji, wybierając drogę sądową do rozstrzygnięcia swojego sporu.

### **Pani sędzio, co trzeba zrobić, by większa ilość spraw była kierowana do mediacji?**

Celem rozpropagowania mediacji potrzeba zarówno zmiany mentalności społeczeństwa, jak też udoskonalenia tej instytucji przez ustawodawcę w procesie cywilnym oraz karnym. Dla jej popularyzacji potrzebna jest przede wszystkim edukacja i wprowadzenie mediacji jako przedmiotu nie tylko do programów aplikacji prawniczych, ale i innych kierunków studiów (ekonomicznych, biznesowych), a nawet rozważenie wprowadzenia jej na niższych etapach edukacji.

Należy wdrażać od najmłodszych lat kształtowanie właściwych postaw społecznych i hierarchii wartości, co pozwoli na wypracowanie pozytywnych modeli społecznego zachowania i postaw moralnych. Krzewieniu polubownego sposobu rozwiązywania sporów w odniesieniu do konfliktów w szkole, między uczniami służyć może m.in. propagowanie wśród młodzieży korzystania z mediacji, zwanej mediacją rówieśniczą.

Oczywiście ideę mediacji należy przede wszystkim popularyzować wśród sędziów, zachęcając ich do korzystania i częstszego sięgania po tę instytucję, poprzez organizowanie stosownych szkoleń. Bez przekonania sędziów co do zalet mediacji i ich aktywnego zaangażowania, nie dojdzie w Polsce do rozwoju tej formy rozwiązywania sporów.

Istotną rolę w procesie rozwijania i upowszechniania mediacji odgrywają również prawnicy, którzy powinni dążyć do propagowania postępowań pojedynczych wśród swoich klientów. Wychodząc naprzeciw zmianom w zakresie oczekiwań społecznych, rola profesjonalnych pełnomocników, dbających o interesy klientów - powinna ewoluować od toczenia konfrontacyjnego sporu za wszelką cenę, w kierunku kompromisu i doradztwa mocodawcy, jak kompleksowo, szybko, tanio, z poszanowaniem jego interesu oraz pozytywnego wizerunku, zakończyć konflikt.

Przewidując potencjalną możliwość wystąpienia w przyszłości sporów na tle danego stosunku prawnego, prawnicy zwłaszcza w stosunkach gospodarczych, powinni wskazywać klientom alternatywną możliwość rozwiązywania konfliktu za pomocą mediacji, poprzez wskazanie korzyści płynących z zawarcia osobnej umowy o mediację, możliwość wprowadzenia do umowy klauzuli mediacyjnej, a jeśli już dojdzie do sporu, wówczas udzielić informacji o możliwości wyjścia z sytuacji konfliktowej przy pomocy mediatora.

Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów na polu propagowania mediacji.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski



IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W BIAŁYMSTOKU

## STANOWISKO IZBY PRZEMYSŁOWO – HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU W SPRAWIE ROZWOJU INFRASTRUKTURY DROGOWEJ, KOLEJOWEJ I LOTNICZEJ NA PODLASIU

Izba Przemysłowo – Handlowa w Białymstoku zrzeszająca 132 przedsiębiorców z województwa Podlaskiego oraz 3 członków zbiorowych (Izba Przemysłowo - Handlowa w Łomży, Izba Przemysłowo Gospodarcza w Suwałkach oraz Podlaskie Stowarzyszenie Właścielek Firm - Klub Kobiet Biznesu) przekazuje swoje stanowisko w sprawie rozwoju infrastruktury drogowej, kolejowej i lotniczej na Podlasiu w celu zaktualizowania Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030.

### Jako priorytetowe przedsięwzięcia uznajemy:

- 1 Via Baltica (S-61) to najważniejsze połączenie drogowe z Warszawy do krajów Nadbałtyckich (Litwy, Łotwy, Estonii). Korytarz transportowy przebiegający przez północno-wschodnie Podlasie, jest bardzo ważny dla rozwoju gospodarczego Łomży i Suwałk. Zależy nam na jak najszybszym zakończeniu prowadzonych inwestycji na drodze S-61.
- 2 Budowa drogi ekspresowej S-19 /Via Carpatia/ na terenie województwa podlaskiego na odcinku Kuźnica - Białystok i dalej na południe do granicy z województwem lubelskim.
- 3 Harmonijny rozwój naszego regionu nie będzie możliwy bez szybkiej komunikacji Suwałk, Augustowa z Białymstokiem. Proponujemy przeprowadzenie modernizacji DK 8 na odcinku Białystok - Augustów - Węzeł Raczek z osiągnięciem docelowego standardu drogi dwupasmowej 2+2.
- 4 Niezbędna jest w modernizacja drogi DK 19 na odcinku Białystok – Sokółka- Kuźnica (należy zmodernizować po starym śladzie DK 19). Pozostawienie Białegostoku bez dobrej komunikacji z tym przejściem obniży siłę argumentacji za poprowadzeniem Nowego Jedwabnego Szlaku (NJS) przez teren województwa podlaskiego. Trzeba też wziąć pod uwagę realizowaną przez Białoruś autostradę M06 na odcinku Mińsk – Grodno, oraz aktywne działania Litwy, aby NJS wiódł z Mińska do portu w Kłajpedzie z pominięciem Polski.
- 5 Opowiadamy się za modyfikacją dotychczasowej koncepcji Rail Baltica w kierunku budowy odnogi do Kuźnicy. W ostatnim okresie następuje modernizacja Rail Baltica, linia E 75 na odcinku z Warszawy do Białegostoku, która jest wpisana do sieci TEN-T (Rail Baltica). Naszym zdaniem powinniśmy zabiegać o przedłużenie sieci TEN-T do przejścia kolejowego w Kuźnicy. Logicznym też wydaje się włączenie naszego województwa w przebieg planowanego NJS z Chin do Europy. Połączenia lądowe pomiędzy Chinami i Europą mają przebiegać kilkoma niezależnymi, alternatywnymi trasami, co może przyczynić się do wzrostu ich konkurencyjności. Uważamy, że powinien być stworzony alternatywny do Małaszewicz Paneuropejski Korytarz Drogowy i Kolejowy przebiegający przez województwo podlaskie.
- 6 Pilnej modernizacji wymaga linia kolejowa nr 57 na odcinku Geniusze - Kuźnica. Linia ta jest szerokotorowa, wykonana w standardzie 1520 mm, która wchodzi na odcinku 16 km w głąb kraju i obejmuje tereny gmin: Kuźnica i Sokółka. Ponadto w ramach koncepcji NJS pilnym zadaniem staje się podjęcie modernizacji linii kolejowej normalnotorowej nr 6 na odcinku Białystok – Kuźnica oraz przywrócenie drugiego toru na tym odcinku (drugi tor został wyłączony z użytkowania w 1945 roku).
- 7 Utworzenie korytarza transportowego, kolejowego od Kuźnicy do portu w Gdańsku i Elblągu. Wiele towarów białoruskich (lub tych, które są przesyłane w tranzycie) jest kierowana do portu w Kłajpedzie lub Kaliningradzie z pominięciem portów: Gdańska i Elbląga. Natomiast na Podlasiu jest mało wykorzystywana trasa kolejowa Łapy-Śniadowo-Ostrołęka, która dalej prowadzi do Wielbark i Nidzicy (dziś ten ostatni odcinek jest całkowicie nieużywany). Nidzica natomiast jest kolejową stacją węzłową, bardzo dobrze skomunikowaną z portami Trójmiasta i Elbląga.
- 8 Zależy nam na przyspieszeniu modernizacji linii kolejowej E 75, na odcinku Czyżew – Białystok i dalej do przejścia kolejowego z Litwą, w ramach trasy Rail Baltica. Zaniechanie tego spowoduje pozostawienie województwa podlaskiego poza terenem intensywnego obiegu gospodarczego.
- 9 W niedalekiej przyszłości spodziewany jest dalszy rozwój działalności gospodarczej wokół węzłów drogowych i centrów logistycznych. Lokalizacja centrów logistycznych jest najbardziej pożądana w pobliżu dróg szybkiego ruchu, korytarzy sieci TEN-T oraz Transeuropejskich Korytarzy Transportowych, które powinny przebiegać przez Podlasie. Lokalizacji i budowie centrów logistycznych sprzyjać będą węzły drogowe autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnic miast, a także bliskość i dostępność węzłów kolejowych. Aglomeracje: Białostocka, Suwalska i Łomżyńska w połączeniu z „drogowym, kolejowym kręgosłupem infrastruktury województwa podlaskiego “ staną się magnesem przyciągającym inwestycje.
- 10 Cieszy nas modernizacja drogi 682 z Białegostoku do Łap w standardzie 2+2. Niemniej jednak powinny być podjęte dalsze prace w celu wybudowania obwodnicy Łap i połączenia drogi 682 z drogą 678 w standardzie 2+2. W docelowej koncepcji droga 682 powinna być przedłużona do Zambrowa i Łomży (tworząc w ten sposób węzły drogowe w Zambrowie i Łomży, które połączyłby S8 z S61).
- 11 Należy przewidywać, iż w wyniku realizacji koncepcji NJS nastąpi zwiększenie roli Podlasia jako regionu tranzytowego, co może stanowić podstawę do oparcia strategii wzrostu regionu w dużej części na rozwoju tranzytu.
- 12 Budowa i rozbudowa regionalnych lotnisk w Białymstoku i Suwałkach. Konieczne jest wsparcie wszystkich lokalnych decydentów dla Prezydentów: Białegostoku i Suwałk w tej kwestii.

**Apelujemy do wszystkich podlaskich parlamentarzystów i naszych przedstawicieli w centralnych władzach, aby niezależnie od różnic politycznych prowadzili skoordynowany lobbying w celu realizacji powyższych oczekiwań.**

Z poważaniem,

Witold Kępczewski  
Prezes

Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku



# IPH

IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W BIAŁYMSTOKU

W DNIU 27 WRZEŚNIA 2019 R. ODBYŁ SIĘ KOLEJNY, XIII DOROCZNY KONCERT IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU W BUDYNKU OPERY I FILHARMONII PODLASKIEJ. DOROCZNY KONCERT IZBY TO JUŻ TRADYCJA W KALENDARZU WYDARZEŃ BIZNESOWYCH NA PODLASIU. JEST TO WIELKIE WYDARZENIE, KTÓRE ORGANIZATORZY FORMUJĄ JAKO ŚWIĘTO PODLASKIEGO BIZNESU.

## PROGRAM KONCERTU OBEJMOWAŁ:

### I. Wręczenie statuetek i wyróżnień zasłużonym dla gospodarki Podlasia:



#### w kategorii Biznes

- 1) **Edmund Borawski** – Prezes Zarządu SM MLEKPOL w Grajewie za pozycję lidera branży mleczarskiej i promocję regionu podlaskiego w kraju i zagranicą
- 2) **Zbigniew Ryszard Kalinowski**- Prezes Zarządu Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Piątnicy - za dynamiczny i innowacyjny rozwój OSM Piątnica
- 3) **Dariusz Sapiński** – Prezes Zarządu Grupy Mlekovita za pozycję lidera branży mleczarskiej i promocję regionu podlaskiego w kraju i zagranicą

#### w kategorii Biznes/Samorząd/Nauka

- 4) **Zarząd Województwa Podlaskiego – Artur Kosicki Marszałek Województwa Podlaskiego** za wspieranie rozwoju infrastruktury drogowej
- 5) **Tadeusz Truskolaski- Prezydent Miasta Białegostoku**, za budowę Trasy Niepodległości i za realizację projektu kwietne łąki
- 6) **Mariusz Chrzanowski - Prezydent Miasta Łomża-** za uruchomienie we współpracy z biznesem Łomżyńskiej Komunikacji Rowerowej- ŁoKeRy
- 7) **Czesław Renkiewicz- Prezydent Miasta Suwałk-** za budowę hali widowiskowo-sportowej w Suwałkach
- 8) **Jarosław Borowski -Burmistrz Miasta Bielsk Podlaski**, za sprzyjanie rozwojowi biznesu i stworzenie subregionu Bielsk Podlaski dzięki działalności biznesowej między innymi takich firm jak: Unibep, Danwood, Suempol, Krex, Maksbud



- 9) **JM Rektor Uniwersytetu w Białymstoku- Prof. dr hab. Robert Ciborowski-** za działalność na rzecz rozwoju współpracy nauki z biznesem
- 10) **Białowiecki Park Narodowy** za Pawilon Edukacyjny w Rezerwacie Pokazowym Żubrów



**w kategorii Społeczeństwo**

- 11) Fundacja Rodziny Czarneckich za działalność charytatywną i niesienie pomocy potrzebującym
- 12) Wiesław Koluch za stworzenie nowej dyscypliny sportowej Koluchstyl i promocję

**II. Wręczenie certyfikatów nowym członkom Izby Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku**

- 1) Wiktor Wawreszuk VACTOR
- 2) Breczko Investment Sp. J
- 3) MAX ENERGY Sp. z o.o.
- 4) Spółdzielnia Mleczarska w Łapach
- 5) Zakład Przetwórstwa Mięsnego ZAGŁOBA Z Łaguna i wspólnicy
- 6) BRITENET Sp. z o.o.
- 7) Łomżyńska Izba Przemysłowo-Handlowa
- 8) 4 REF Spółka z o.o.
- 9) Podlaskie Centrum Rolno-Towarowe S.A.
- 10) Fabryka- Reklam s.c.  
Grzegorz Otoka, Ryszard Stasiewicz
- 11) Szkoła Inspiracji Sp. z o.o.



**III. Wręczenie statuetki Laureatowi Konkursu Przedsiębiorca Podlaski Przyjazny Mediacji, Edycja I-2019**



- 1) Aston Barbara Ewa Szekalska - Laureat

**uczestnicy konkursu:**

Anatex Sp. z o.o., Aston Barbara Ewa Szekalska, DO IT crew Sp. z o.o., MIG Import-Eksport Głowacki Sp.J., Empem Group Mariusz Jurczewski, Spółdzielnia Mleczarska w Łapach, Tobo Dateczuk Sp.J, Promotech Sp. z o.o., Malow Sp. z o.o., Wealth Management Services Sp. z o.o.



### IV. Program artystyczny Koncertu:

1. Program Artystyczny Regionalnego Ośrodka Kultury w Łomży „ My z Łomży „
2. Koncert Zespołu Pieśni i Tańca Śląsk



## Galeria





# Łomża

**INNOWACYJNE I KREATYWNE  
MIASTO OTWARTE NA NOWE  
INWESTYCJE**

**Rozmowa z Mariuszem Chrzanowskim  
Prezydentem Miasta Łomża**

**Panie Prezydencie. W dniu 24 września 2019 r. odbyła się konferencja Invest in Łomża. Proszę powiedzieć co sprawia, że jest to dobry czas dla Łomży.**

W 2018 r. dzięki również Państwa wsparciu i zaangażowaniu do Łomży przyjechali radcowie handlowi i przedstawiciele regionalnych izb gospodarczych, którzy spotkali się z przedstawicielami łomżyńskich firm. Tegoroczna konferencja Invest in Łomża była rozbudowaną kontynuacją spotkania z radcami handlowymi w 2018 r. które miało miejsce po gali konkursu Łomżyńskie Anioły Biznesu. W roku bieżącym spotkanie rozszerzyliśmy do konferencji i uzupełniliśmy o elementy dotyczące możliwości finansowania inwestycji i rozwoju eksportu ze środków unijnych, a także moderowaną debatę.

## **Jaki cel przyswiecał wydarzeniu?**

Celem projektu była promocja Łomży jako innowacyjnego i kreatywnego miasta otwartego na nowe inwestycje. Potencjał gospodarczy i inwestycyjny miasta chcieliśmy pokazać przez pryzmat firm działających na terenie miasta i regionu. W pierwszej części podczas moderowanej debaty z przedstawicielami Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencji Rozwoju Przemysłu, Krajowej Izby Gospodarczej oraz prezesem Izby Przemysłowo Handlowej w Białymstoku dyskutowaliśmy, dlaczego inwestorzy powinni wybrać nasze miasto. Wnioski z tej debaty potwierdzają moje osobiste przekonanie że teraz jest dobry czas dla Łomży. To powstająca Via Baltica, perspektywa budowy 3 „szprychy” kolejowej w ramach CMK, dobrze wykształcona i przede wszystkim dostępna kadra pracownicza oraz doskonałe warunki inwestowania w ramach Polskiej Strefy Inwestycji.

## **W drugiej części skupiliście się Państwo na lokalnym biznesie?**

Tak. Po przerwie zaprosiliśmy kilkunastu lokalnych przedsiębiorców do prezentacji w trakcie dwóch sesji prezentacji błyskawicznych. Podczas każdej sesji 7 firm miało do dyspozycji 3 min, żeby się przedstawić. Były to filmy, prezentacje power point czy ustne wypowiedzi. Było to bardzo ciekawe i spodobało się naszym zagranicznym gościom, którzy dojechali w przerwie konferencji. Warto dodać, że firmy prezentujące się w trakcie sesji oraz inne miały przygotowane stoiska, które w czasie przerwy można było nie tylko zwiedzać, ale spróbować wyrobów lokalnych producentów. W tych mini targach wzięli udział przedstawiciele branży spożywczej, meblowej, budowlanej, żywności ekologicznej, IT, czy zielonych technologii.



## **Na wieczór zaplanowaliście Państwo inne atrakcje dla zagranicznych gości?**

Uroczystym podsumowaniem konferencji była wieczorna gala już trzeciej edycji konkursu gospodarczego Łomżyńskie Anioły Biznesu. Konkurs organizowany od 2 lat przez miasto Łomża we współpracy z Powiatem Łomżyńskim dedykowany jest przedsiębiorcom działającym na terenie ziemi łomżyńskiej. Nagroda „Łomżyńskie Anioły Biznesu” przyznawana jest przedsiębiorcom, którzy swoją działalnością przyczyniają się do rozwoju gospodarczego oraz promocji Miasta Łomża i regionu. W roku bieżącym nagroda została przyznana w 7 kategoriach: Firma Roku, Inwestor Roku, Kobieta Biznesu, Pracodawca Jutra, Firma z „sercem”, Ambasador Ziemi Łomżyńskiej, Super Anioł. W roku bieżącym kapituła konkursu była bardzo zgodna i praktycznie jednogłośnie w głosowaniu wskazała tegorocznych laureatów. Bardzo się cieszę, że ta nasza inicjatywa powoli staje się gospodarczą marką ziemi łomżyńskiej i jest zauważalna już w regionie.

## **Wracając jeszcze do konferencji i jej głównego przesłania, jaki miałby Pan przekaz dla potencjalnych inwestorów.**

Ustawa o wspieraniu nowych inwestycji z dnia 10 maja 2018 r. oraz Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie pomocy publicznej z 28 sierpnia 2018 r. wprowadziły w Łomży nowe warunki inwestowania. To zwolnienie z podatku dochodowego do wysokości 70% nakładów inwestycyjnych na 15 lat dla

inwestycji zrealizowanej przez przedsiębiorcę na własnych gruntach objętych decyzją o wsparciu w ramach Polskiej Strefy Inwestycji. Wymagane 10 mln zł nakładów inwestycyjnych dla dużego inwestora i spełnienie tylko 4 z 10 kryteriów jakościowych tworzą najkorzystniejsze warunki inwestowania w kraju. Dodatkowo jako miasto oferujemy najkorzystniejsze w regionie zwolnienie z podatku od nieruchomości z tytułu nowych inwestycji na 6 lat. W połączeniu ze wcześniej wspomnianymi czynnikami jak dostępność komunikacyjna (Via Baltica, 3 „szprycha” Centralnej Magistrali Kolejowej), położenie w odległości 140 km zarówno od stolicy jak i granic kraju i UE, czy dostępna, dobrze wykształcona kadra pracownicza otwierają nowe perspektywy dla Łomży.



### Wspomniał Pan o nowych perspektywach. Czy miasto w jakiś sposób przygotowuje się na przyjęcie potencjalnych inwestorów?

Oczywiście. Jako miasto nie posiadamy wystarczających gruntów na spełnienie oczekiwań potencjalnych inwestorów. W związku z tym przygotowujemy atrakcyjne tereny inwestycyjne poprzez objęcie Miejscowym Planem Zagospodarowania Przestrzennego około 150 ha terenów prywatnych położonych w zachodnio-południowej części miasta z przeznaczeniem na produkcję, usługi czy centra logistyczne. Już dzisiaj w obrębie Strefy Aktywności Gospodarczej dostępnych jest ponad 70 ha dla których plan przewiduje produkcję i usługi. W mieście budujemy nowe drogi, które otwierają nowe tereny dla inwestorów, jak w przypadku ul. Kolejowej. Tworzymy przyjazny klimat dla inwestorów i przedsiębiorców działających na terenie miasta. Stworzyliśmy miejsce do dialogu podczas naszych cyklicznych śniadań biznesowych. Doceniamy naszych lokalnych przedsiębiorców we wspomnianym już konkursie gospodarczym łomżyńskie Anioły Biznesu, który cieszy się coraz większym uznaniem w regionie.

### Wracając do konkursu Łomżyńskie Anioły Biznesu. Proszę powiedzieć skąd pomysł takiego promowania lokalnych przedsiębiorców?

Inicjatywa konkursu wy płynęła od samych przedsiębiorców, którzy na spotkaniach podkreślali potrzebę promocji lokalnego biznesu poprzez konkurs gospodarczy. Intencją naszą było aby konkurs stał się gospodarczą marką Łomży i regionu, a nagroda przyznawana była przedsiębiorcom, którzy swoją działalnością przyczyniają się do rozwoju gospodarczego oraz promocji Miasta Łomża i regionu. W roku 2017 r. konkurs odbył się po raz pierwszy. Nagroda została przyznana w 6 kategoriach: Firma Roku, Inwestor Roku, Debiut Roku, Firma z sercem, Pracodawca Jutra, Ambasador Ziemi Łomżyńskiej. W II edycji konkursu dodano 2 nowe Kobieta Biznesu oraz Super Anioł. Konkurs się cieszy ogromnym powodzeniem wśród przedsiębiorców. Drugą gałąź konkursu uświetnili swoją obecnością radcowie handlowi z kilkudziesięciu krajów świata. Sukces spotkania lokalnych przedsiębiorców z radcami handlowymi w roku ubiegłym przyczynił się do organizacji tegorocznej konferencji Invest in Łomża, która jest kontynuacją tamtego spotkania. W 2019 r. nagroda została przyznana w 7 kategoriach: Firma Roku, Inwestor Roku, Kobieta biznesu, Firma z sercem, Pracodawca Jutra, Ambasador Ziemi Łomżyńskiej, Super Anioł.

### Sądząc po frekwencji oraz ilości nominowanych w kategorii Inwestor Roku ta inicjatywa jest pozytywnie odbierana przez przedsiębiorców.

Zdecydowanie tak. Z roku na rok konkurs cieszy się coraz większym powodzeniem. W 2017 r. w 136 wnioskach, zgłoszono 46

podmiotów, 10 podmiotów w więcej niż jedna kategorii, w 2018 r. na 57 podmiotów wpłynęło łącznie 170 zgłoszeń, a 14 podmiotów zostało zgłoszonych w więcej niż jedna kategoria. W roku 2019 przyjęliśmy 251 wniosków, zgłoszonych zostało 74 przedsiębiorców, przy czym 26 przedsiębiorców zgłoszonych zostało w więcej niż jednej kategorii. Rzeczywiście w ostatnim czasie przedsiębiorcy zakończyli na terenie ziemi łomżyńskich wiele ważnych inwestycji co nas bardzo cieszy. W tej kategorii konkursu wzięto udział 6 przedsiębiorców. Kapituła składająca się z przedstawicieli organizatorów, instytucji otoczenia biznesu i przedsiębiorców na posiedzeniu w dniu 10 września 2019 r. uznała, że pięciu z nich zasługuje na wyróżnienie w postaci nominacji do nagrody. Dodam jeszcze, że w skład kapituły wchodzi laureaci edycji 2017 i 2018, w związku z czym zwycięzcy poprzednich edycji mieli prawo oceny i wskazania laureatów roku 2019.

### Na zakończenie naszej rozmowy jeszcze jedno pytanie Panie Prezydencie. Państwa współpraca z przedsiębiorcami uważana jest za modelową w regionie. Proszę powiedzieć jak udało wam się wypracować tak dobre relacje na linii administracja – biznes.

Dziękuję za to pytanie. To prawie 5 lat wyjątkowej, systematycznej pracy. W roku 2015 powołaliśmy Centrum Obsługi Przedsiębiorców. Jest to miejsce pierwszego kontaktu lokalnych przedsiębiorców czy potencjalnych inwestorów z administracją w naszym mieście. Zarówno w Centrum, w moim gabinecie w odbyliśmy setki spotkań z przedsiębiorcami. Przedsiębiorcy zgłaszali się do nas ze swoimi problemami, potrzebami. Słuchaliśmy uważnie i analizowaliśmy. Dzięki temu powstał Program Rozwoju Przedsiębiorczości „Przedsiębiorcza Łomża – otwarta na biznes”, dokument zawierający szereg działań mających na celu ułatwienie prowadzenia biznesu w naszym mieście. Wśród najważniejszych wymieniając Pakiet uchwał zwalniających przedsiębiorców z podatku od nieruchomości nawet do 6 lat oraz promowanie lokalnych przedsiębiorców. Zadania zawarte w programie w zdecydowanej większości zostały już wdrożone. Dlatego też powołując Radę Gospodarczą na kadencję 2018-2023 postawiłem wśród innych zadań aktualizację tego programu. Rada w 4 zespołach tematycznych: Strategiczny rozwój regionu, Rozwój Inkubatorów przedsiębiorczości, Szkolnictwo zawodowe i jego rozwój, Bezpieczeństwo i rozwój energetyczny regionu wypracuje propozycje rozwiązań najbardziej kluczowych problemów w prowadzenia biznesu w naszym mieście.

### Wspomniał Pan o Centrum Obsługi Przedsiębiorców. Czym konkretnie zajmuje się wydział?

Jak już mówiłem, przede wszystkim jest to miejsce pierwszego kontaktu lokalnych przedsiębiorców czy potencjalnych inwestorów z administracją w naszym mieście. Tutaj przedsiębiorca uzyska informacje o dostępnych terenach inwestycyjnych, ulgach czy zwolnieniach od podatku oraz administracyjne wsparcie na każdym etapie procesu inwestycyjnego. Centrum odpowiedzialne jest również za realizację Programu Rozwoju Przedsiębiorczości oraz organizację innych wydarzeń dedykowanych przedsiębiorcom takich jak konkurs gospodarczy, śniadania biznesowe czy konferencje. Warto dodać, że w strukturze organizacyjnej Urzędu Centrum podlega mojemu Zastępcy Andrzejowi Garlickiemu, który odpowiedzialny jest m.in. za obszar gospodarczy działalności Urzędu Miejskiego w Łomży. To m.in. dzięki Jego zaangażowaniu i pracy udało nam się zbudować pozytywne relacje z naszymi przedsiębiorcami, które jak Pan wspominał są uznawane za modelowe w regionie.

### Panie Prezydencie. Dziękuję za rozmowę i gratuluję tych wszystkich inicjatyw. Myślę że można je podsumować jako dobre praktyki współpracy samorządu z biznesem

Dziękuję za te słowa. Dodam, że niektóre z nich udało nam się zrealizować dzięki Państwa życzliwości i zaangażowaniu jak chociażby ubiegłoroczne spotkanie z radcami handlowymi czy tegoroczną konferencję Invest in Łomża podczas których nasi przedsiębiorcy mogli zaprezentować swoje firmy. Także dziękujemy za to wsparcie. Jestem przekonany, że razem możemy jeszcze wiele zrealizować. Dziękuję za rozmowę.

# KULTURA ORGANIZACYJNA



*Polski rynek jest na etapie tzw. rynku pracownika. Firmy borykają się z brakami kadrowymi i walczą o specjalistów. Jak w tym temacie może pomóc firmie dobra kultura organizacyjna oparta na komunikacji?*

## ■ Firma na zewnątrz

Kultura organizacyjna w firmie może stać się czynnikiem, który będzie ważył na zatrudnieniu kadry i pozycjonował firmę. Ludzie coraz częściej chcą pracować w miejscach, w których traktowani są partnersko, pomysły i propozycje nie są zbywane, a codzienność jest po prostu ciekawa. Szefowie muszą więc postawić na komunikację i w zarządzaniu zwrócić uwagę na budowanie kultury organizacyjnej. Dlaczego tak się dzieje? Kultura stanowi osobowość konkretnej organizacji. Wyróżnia firmę z otoczenia i pozwala odnaleźć się w niej, a te czynniki „wynoszone są” na zewnątrz.

Co za tym idzie, dobry wizerunek przyciąga specjalistów i zwraca uwagę wartościowych pracowników. Warto więc wypracować zestaw elementów wyróżniających: wartości, normy, komunikacja, które tworzą unikatową atmosferę w firmie, budują relacje między działami, pracownikami a kierownictwem, uczą reagowania na zachodzące sytuacje. Takie niuanse zbudują wizerunek, który na zewnątrz może być jedynym argumentem dla specjalistów mających wymagania, szukających firm wiarygodnych, z potencjałem.

## ■ Jak komunikacja wpływa na sukces zespołu?

Komunikacja stanowi początek każdego biznesu. Bez komunikacji nie ma szansy na dobry biznes, bo ten jest grą zespołową. Biznes to też praca dzięki ludziom. Osiągane przez ludzi efekty, przekładają się zazwyczaj na realne pieniądze w firmie. Kluczem jest komunikacja, która buduje relacje. Pracownicy mający relacje, wartości i jasność komunikacyjną znając możliwości, know - how danej firmy, są bardziej zaangażowani i biorą większą odpowiedzialność.

Badania to jedna ścieżka. W praktyce często kultura organizacyjna w firmach jest pomijana. Rynek pokazuje i mnoży przykłady, w których przedsiębiorcy, doprowadzali swoje biznesy do ogromnych rozmiarów, jednak wiele się rozpadło lub poważnie chwieje, bo zawiódł brak dobrej komunikacji z ludźmi. Skupienie się na celach, procesach często powoduje, że ludzie i ich praca schodzą na drugi plan. Brak wartości, komunikacji i dobrej kultury organizacyjnej takich firm to tzw. równia pochyła. Pracownik przy dynamicznym rynku znajdzie lepszą pracę i wcale nie chodzi tylko o pieniądze.

W raporcie Monitora Rynku Pracy dane bezlitośnie pokazują, że chęć rozwoju zawodowego staje się najczęstszą przyczyną zmiany miejsca pracy, bo wskazuje ją co drugi ankietowany. Aspekt ekonomiczny też jest istotny, ale nie dominujący w tym temacie.

Zatem firma, która ma swój wewnętrzny charakter i proponuje dialog, realizację pomysłów i kulturę organizacyjną ma większe szanse na zainteresowanie specjalistów. Kultura organizacyjna firmy po prostu angażuje. Ten sam Instytut Gallupa zmierzył, że niezaangażowani pracownicy mają o 37% większą nieobecność w pracy, 49% więcej wypadków oraz robią o 60% więcej błędów. To daje powód do refleksji.

## ■ Czy jest miejsce na pieczarkowe zarządzanie?

Znalezienie pracownika to jedno, ale zatrzymanie go w firmie to zupełnie inne wyzwanie. Brak komunikacji, rozkazy i brak miejsca na człowieka, to nic innego jak: pieczarkowe zarządzanie. Określenie ukute w latach 50 - tych XXI wieku. Niestety nie jest to model przestarzały i wciąż funkcjonuje również w Polsce. Jego nazwa nawiązuje do hodowli pieczarek, bo ten metaforyczny obraz pokazuje sytuacje, w których pomiędzy menedżerem a pracownikami nie ma odpowiedniej komunikacji, jest narzucanie, kontrola i brak zaufania i brak miejsca na propozycje, pomysły, kreatywność.

Manager, lider czy szef powinien uciekać od pieczarkowego zarządzania i stawiając na komunikację, pytać pracowników w normalnej rozmowie o ich spostrzeżenia i przyszłość firmy. To część kultury organizacyjnej firmy opartej na dialogu, która niesie kolejne profity również dla kadry zarządzającej. Z reguły osoby zarządzające, patrzą na firmę z tzw. pierwszej perspektywy. Komunikacja powoduje zmianę tej perspektywy i otwiera głowę lidera na nowe pomysły, wyzwania. W ten sposób dzięki wartości dialogu to pracownicy i ludzie przyczyniają się do tworzenia struktur kultury firmy, jej sukcesów, ale i ograniczeń, ale na pewno czują się potrzebni, docenieni i zostają z pracodawcą.

## ■ Zespół mało zaangażowany to zespół zdeorientowany

Zdeorientowany zespół nie wie, czego się od niego oczekuje, a jego członkowie nie są w stanie porozumieć się ze sobą, co prowadzi do wzrostu napięć i nieporozumień. Dlatego ustalenie zasad, reguł firmy jest tak ważne, bo zdeorientowany zespół przestanie być efektywny. Zaangażowanie można i w zasadzie trzeba rozpatrywać jako dwukierunkową relację pomiędzy pracownikiem, a pracodawcą. W kontekście poszukiwania pracy specjaliści i pracownicy będą wybierać (w zasadzie już to robią) oferty takich pracodawców i angażować się w taką współpracę, która jest zależna od środków jakie otrzymają od swoich firm. Dlatego niezwykle istotna jest kultura organizacyjna. Każda firma powinna mieć ją tak zbudowaną, aby stanowić ciekawą ofertę do podjęcia współpracy. Raport Instytutu Gallupa pokazuje, że dobra kultura organizacyjna firmy, potrafi zwiększyć poziom motywacji pracowników nawet o 70 %.

Warto pamiętać, że zmotywowany pracownik „wyniesie” dobrą opinię o firmie poza jej obszar. W kontekście rynku pracownika to niezwykle ważny element budowania jakości firmy dla potencjalnego pracownika, jakości opartej o kulturę organizacyjną. Niezależnie czy firma opiera się o typologię C. Handy’ego, czy R.E. Milsa’a. Aktualnie, żeby zaważać o dobrego pracownika musi sięgnąć do podstaw tj: ludzi, relacji, komunikacji, wartości będących w firmie i tym zapraszać do, tak naprawdę współpracy, a nie pracy będąc konkurencyjna na rynku pracownika.

Lechosław Chalecki



# Dziedzictwo kulturowe jest wartością gospodarczą

Z Bartoszem Skaldawskim, dyrektorem Narodowego Instytutu Dziedzictwa rozmawia Adam Walicki, prezes Instytutu Kronenberga.

**Narodowy Instytut Dziedzictwa jest instytucją kultury a jednocześnie zapleczem eksperckim dla Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jakie są obecnie najważniejsze zadania MID? Czy łatwo jest chronić a jednocześnie promować dziedzictwo w Polsce i zagranicą?**

Misją Narodowego Instytutu Dziedzictwa jest tworzenie podstaw dla zrównoważonej ochrony dziedzictwa poprzez gromadzenie i upowszechnianie wiedzy o zabytkach, wyznaczanie standardów ich ochrony i konserwacji oraz kształtowanie świadomości społecznej. Ponadto wartość nadrzędną stanowi zachowanie dziedzictwa kulturowego Polski dla przyszłych pokoleń. W dzisiejszych czasach nie da się skutecznie chronić dziedzictwa kulturowego bez wykreowania silnej społecznej woli jego zachowania.

**Jakie zmiany zachodzą w relacjach biznes – dziedzictwo kulturowe? Czy można mówić o tym, że przedsiębiorcy chętniej niż dawniej wspierają ochronę zabytków? Co może być najlepszą ilustracją pozytywnych trendów?**

Niestety nie można chyba jeszcze mówić o jakimś przełomie w pozytywnym i odpowiedzialnym podejściu biznesu do dziedzictwa kulturowego. Choć można wskazać wiele przykładów włączenia się biznesu, w duchu społecznej odpowiedzialności w działania na rzecz dziedzictwa kulturowego. Warto w tym miejscu wspomnieć chociażby o partnerskim zaangażowaniu przedsiębiorstwa PKP Koleje Państwowe i PKP Intercity w akcję promocji Pomników Historii na dworcach PKP i w pociągach Intercity lub o włączeniu się PP „Porty Lotnicze” i PKN Orlen S.A. w organizację wystawy „Najcenniejsze dziedzictwo. Odkryj nasze Pomniki Historii”. Pozytywne podejście biznesu do ochrony i promocji dziedzictwa widoczne jest także w zgłoszeniach przedsiębiorców posiadających zabytki do konkursu Generalnego Konserwatora Zabytków na „Zabytek Zadbane”. Wynika to bardziej z zaangażowania poszczególnych odpowiedzialnych i świadomych wartości dziedzictwa przedsiębiorców niż z jakiegoś masowego trendu obecnego w biznesie. Musimy wskazywać, że ochrona dziedzictwa nie tylko jest działaniem na rzecz dobra wspólnego, ale także służy budowaniu potencjału gospodarczego i kulturalnego kraju. W komercjalizacji dziedzictwa bardzo ważna jest jednak rozważa, tak aby nie dochodziło do degradacji zabytków adaptowanych na potrzeby gospodarce. Cały czas musimy pamiętać, że dziedzictwo kulturowe jest zasobem nieodnawialnym.

**W październiku 2019 roku uczestniczył Pan w VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Turystyka na obszarach przyrodniczo cennych”, Dłaczego Narodowy Instytut Dziedzictwa jest obecny na wydarzeniach dotyczących turystyki i problemów zrównoważonego rozwoju?**

Jestem przekonany, że dialog o wpływie dziedzictwa kulturowego na rozwój społeczny i ekonomiczny jest bardzo potrzebny. Jednym z celów jest poszukiwanie sposobów uruchamiania potencjału rozwojowego regionów. Zachowaniu dziedzictwa w dobrej kondycji powinno towarzyszyć także wdrażanie nowoczesnych rozwiązań opartych na kreatywności i innowacyjności oraz stosowanie przemyślanych strategii rozwoju korzystających z wartości dziedzictwa. W tym

kontekście bardzo zależy nam, aby te tematy coraz częściej pojawiały się w debacie publicznej. Białowieska konferencja to sprawdzone forum dyskusji o zrównoważonym rozwoju, a dziedzictwo kulturowe to także jeden z filarów rozwoju przemysłu turystycznego. Jestem zadowolony, że podczas konferencji w Białowieży wielokrotnie potwierdzono konieczność równoprawnego traktowania dziedzictwa kulturowego i dziedzictwa przyrodniczego.

**Od kilkudziesięciu lat UNESCO tworzy „Listę światowego dziedzictwa kulturowego i dziedzictwo naturalnego”. Co zyskują obiekty światowego dziedzictwa? Czy formuła listy UNESCO jest jeszcze aktualna, czy też wymaga zmiany?**

Lista Światowego Dziedzictwa to mocna marka, bardzo dobrze rozpoznana na świecie i silnie wpływająca na postawy i wybory konsumenckie, zwłaszcza na zagranicznych turystów. Ma bardzo duży wpływ na zwiększenie ruchu turystycznego. Jest źródłem decyzji przy tworzeniu oferty turystycznej przez biura podróży w Polsce i zagranicą. Miejsca Światowego Dziedzictwa podobnie jak Pomniki Historii w wielu programach dotacyjnych są również uprzywilejowane w dostępie do pomocy publicznej. Trzeba jednak podkreślić, że korzyściom wynikającym z uznania miejsca za światowe dziedzictwo towarzyszy też wielka odpowiedzialność ciążąca na opiekunach i administratorach tych miejsc. Podejmując jakiegokolwiek działania dotyczące tych miejsc trzeba rozważyć, jakie będą skutki tych działań w stosunku do wyjątkowej, uniwersalnej wartości będącej podstawą uznania ich światowego znaczenia. W odpowiedzialny sposób należy wyzbyć się takich działań, które mogą mieć negatywny wpływ na zidentyfikowaną przez społeczność międzynarodową wartość dziedzictwa o światowym znaczeniu. Sama formuła listy wydaje się nadal dobrze spełniać swoją rolę. Warto pamiętać, że pewne koszty związane z utrzymaniem wyjątkowej uniwersalnej wartości miejsca ponoszą przede wszystkim administratorzy i opiekunowie obszaru uznanego za światowe dziedzictwa, ale także społeczność lokalna, która może nie być świadoma ograniczeń związanych z lokowaniem inwestycji na obszarach wpisanych na Listę UNESCO. Władze centralne i władze samorządowe powinny tworzyć warunki prawne, finansowe, fiskalne i administracyjne ułatwiające monetyzację potencjału dziedzictwa oraz sprawiedliwą dystrybucję korzyści wśród tych podmiotów, które ponoszą największe koszty utrzymania dziedzictwa i jego wartości we właściwym stanie.

**Wielkim dobrem województwa podlaskiego jest Puszcza Białowieska. W tym roku obchodzimy 40 rocznicę wpisania Białowieskiego Parku Narodowego na Listę UNESCO. Nie wszyscy jeszcze wiedzą, że prowadzone badania archeologiczne w coraz większym stopniu dokumentują w puszczy ślady osadnictwa sprzed wieków. Czy nowe odkrycia mogą zmienić wizerunek i status Puszczy Białowieskiej?**

Zmieniający się aktualnie stan wiedzy o pradziejach obszarów dzisiejszej Puszczy Białowieskiej jest znakomitą ilustracją, jakie korzyści płyną z rozwijania nowoczesnych metod badawczych związanych z analizą danych lotniczych i satelitarnych. Pozwala to na uzyskanie wiedzy wcześniej niedostępnej, wiedzy o egzystencji człowieka na terenie puszczy od pradziejów. Na dzień dzisiejszy nie sądzę jednak aby ta wiedza mogła w jakiś zasadniczy sposób zmienić status Puszczy Białowieskiej. Musimy pamiętać, że Puszcza Białowieska jako wspólny polsko-białoruski transgraniczny wpis na Listę Światowego Dziedzictwa została uznana za światowe dziedzictwo ze względu na wartości naturalne.

**Podlaska Perła Baroku, czyli miasto Tykocin ubiega się zaszczytny tytuł Pomnika Historii. Narodowy Instytut Dziedzictwa koordynuje ten proces. Jaka jest kondycja polskich historycznych miast turystycznych takich, jak Tykocin? Czy rozwój turystyki nie spowoduje zjawiska overtourismu ze szkodą dla zabytków?**

Tykocin to wspaniałe miasto, którego wciąż jeszcze czytelny historyczny układ przestrzenny jest świadectwem wielokulturowości i wielo-wyznaniowości dawnej Polski. To najważniejszy walor Tykocina, który predestynuje to miasto do statusu jednego z ponad 100 Pomników Historii. Na liście Pomników Historii mamy 17 miast historycznych o różnej skali i różnej kondycji. Jest wśród nich Gdynia, która dzięki swojej przemyślanej strategii rozwijania świadomości wartości modernistycznego miasta buduje lokalną tożsamość wokół tej idei, a mieszkańcy stają się dumni z miejsca swojego życia. Są także miasta, które jeszcze nie znalazły swojego pomystu na przekucie ponadprzeciętnych walorów swojej historii w sukces. Szukając najlepszych strategii rozwojowych opartych na dziedzictwie kulturowym należy liczyć się z różnymi zagrożeniami, jednym z nich jest zjawisko overtourismu. Doświadczenie Krakowa czy Kazimierza Dolnego pokazują, że jest to realne zagrożenie, które wymaga przemyślanych działań. Co ważne dziedzictwo kulturowe może być wartością zarówno dla turystów, jak i samych mieszkańców, a zatem można korzystać z jego wartości niezależnie, czy władze miasta będą chciały rozwijać ruch turystyczny czy też wręcz przeciwnie, będą dążyć do jego ograniczania.

**Jednym z najważniejszych przedsięwzięć kierowanej przez Pana instytucji jest organizacja Europejskich Dni Dziedzictwa.**

**Ta inicjatywa jest realizowana co najmniej od 28 lat. Jak Pana zdaniem powinny wyglądać EDD, aby nie były tylko wielkim świętem zabytków, lecz wielkim świętem łączącym wszystkich Polaków?**

Dziedzictwo kulturowe ma olbrzymi potencjał jednoczący i edukacyjny. W przyjętych przez nas założeniach chcemy korzystać z tego potencjału. Staramy się aby Europejskie Dni Dziedzictwa były w Polsce okazją do wspólnego odkrywania lokalnego dziedzictwa i przywracania jego wartości. Jednocześnie wpisując się w trwające od 2018 r. obchody odzyskania przez Polskę niepodległości chcemy wprowadzać do programu EDD wątki nawiązujące do wydarzeń związanych z odzyskiwaniem wolności i kształtowaniem niezawistego państwa po latach rozbiorów. Chcemy zachęcić Polaków do świętowania wydarzeń historycznych, które dla wszystkich Polaków powinny stanowić ważny element pamięci historycznej i być podstawą wspólnej tożsamości narodowej.



## Bartosz Skaldawski

- Dyrektor Narodowego Instytutu Dziedzictwa. Absolwent Instytutu Archeologii Uniwersytetu Warszawskiego. Zawodowo specjalizuje się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym i upowszechnianiem wiedzy o zabytkach i ich wartościach. Jest autorem i współautorem książek, artykułów oraz dokumentów strategicznych dotyczących zarządzania i ochrony dziedzictwa.



## Podlaska Puszcza Krzemowa

### INFOTECH - PIERWSZE W POLSCE TECHNIKUM PROGRAMISTYCZNE.

Rozmowa z Katarzyną Kaczyńską (KK) – dyrektorem szkoły Technikum Infotech, Adamem Kamińskim (AK) koordynatorem Klastra Technologicznego Infotech, wicedyrektorem ds. rozwoju szkoły, Karolem Przybyszewskim (KP) – przedsiębiorcą z branży IT, wicedyrektorem ds. nauki programowania

#### Skąd wziął się pomysł na utworzenie Technikum Programistycznego?

(AK): Technikum Programistyczne to pierwsza w Polsce inicjatywa edukacyjna klastra firm IT. Za szkołą stoi konkretna potrzeba podlaskich firm - edukowanie wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników. Szkoła jest efektem całkowitej zmiany podejścia do kształcenia w szkołach średnich. Elastyczność szkoły niepublicznej wraz z jakością edukacji zapewnioną przez firmy partnerskie szkoły, gwarantują wysoki standard nauczania nowych technologii oraz wykorzystania nowych narzędzi edutech w dydaktyce ogólnej.

#### Jaką ma Pani wizję szkoły?

(KK) Wizja szkoły rozpoczyna się od wizji absolwenta, który kończy Technikum Programistyczne i ma znaleźć dobrą pracę w szybko zmieniającym się świecie. Ma mieć konkretne umiejętności programistyczne ale również ma go cechować elastyczność, "otwarta głowa" i umiejętności nieustannego uczenia się. Mamy świadomość, że przygotowujemy naszych uczniów do zawodów, które jeszcze nie istnieją... Oprócz umiejętności czysto technologicznych, umiejętności programowania i poruszania się w świecie nowoczesnych technologii, kształtujemy człowieka przydatnego na rynku pracy za 20-30 lat. Najbardziej przydatnymi umiejętnościami przyszłości (według raportu opracowanego przez IFTF (Institute for the Future Uniwersytetu w Phoenix), razem z pracownikami IBM oraz studia Walta Disney'a) na trzech pierwszych pozycjach znalazły się: m.in sense-making – zdolność do znajdowania głębszego sensu danego zagadnienia oraz dostrzegania istotnych kwestii na wielu płaszczyznach społecznych, social intelligence – inaczej inteligencja społeczna, która zapewnia dobrą komunikację i odznacza się zdolnością empatycznego podejścia do drugiego człowieka i cross-cultural competency – umiejętność współpracy w środowisku skupiającym przedstawicieli wielu kultur. Oprócz pracy nad dydaktyką

przedmiotów programistycznych szukamy takich rozwiązań edukacyjnych, które wspierają kształtowanie postaw i kompetencji kluczowych dla funkcjonowania we współczesnym świecie.

**Absolwent Technikum Programistycznego ma być gotowy aby pójść na studia lub/i podjąć pracę w branży IT. Będzie człowiekiem dojrzałym emocjonalnie i świadomym wyboru, jakiego dokona. Będzie posiadał umiejętności krytycznego myślenia, twórczego rozwiązywania problemów i pracy zespołowej.**

#### Jak ocenia Pani obecny system edukacji młodzieży. W jakim kierunku powinny nastąpić zmiany?

(KK): Obecny system edukacji pozostawia wiele do życzenia. Jest "reliktem", który nie przystaje do obecnych czasów. Przepiętny bardzo szczegółową wiedzą, pełnym szkodliwych zasad i ograniczających schematów. Szkoła pozostaje miejscem niczym "XIX fabryka wiedzy", pompującą przestarzałe informacje za pomocą przestarzałych metod. Tymczasem zmiany dokonujące się we współczesnej edukacji powinny uwzględniać zmiany sposobu życia i postrzegania świata „pokolenia Z”. Dzisiejsza "cyfrowa" młodzież reaguje szybko na komunikaty płynące z telewizji, Internetu czy gier. Wiedza jest na wyciągnięcie ręki - w smartfonie. Dziś większość jest już przekonana, że czynnikiem sukcesu staje się umiejętność przyswajania informacji oraz wyciągania samodzielnych wniosków, a praca polega na obróbce informacji i budowaniu wiedzy. Żyjemy w świecie globalizacji i dostępu do światowych zasobów informacji i wiedzy. Wymusza to na nas wykorzystywanie wiedzy, czerpanie wzorców z różnych kultur i współdziałanie przekraczające granice krajów i kontynentów. Aby tego dokonać, tak cele, jak i metody muszą się raczej wiązać z przyszłością niż z przeszłością. Stąd też tradycyjne uczenie na pamięć powinno ustąpić umiejętności selekcjonowania informacji dostępnych w sieci, krytycznemu myśleniu oraz umiejętnościom ich analizowania. Obecna młodzież funkcjonuje jak "hiper komunikatory" pozostają w stałym kontakcie ze swoimi rówieśnikami i mają dostęp do zasobów informacji na całym świecie. Telefonów komórkowych, laptopów poczty elektronicznej, Internetu, komunikatorów, używają tak samo jak każdego innego przedmiotu codziennego użytku, a może nawet częściej. Młodzież nie ma dziś problemów z podzielnością uwagi. Może jednocześnie oglądać telewizję, wyszukiwać informacji w Internecie, słuchać muzyki czy radia i jeszcze komunikować się z rówieśnikami poprzez czaty czy komunikatory. Zmieniła się również mentalność. Młodzież jest ambitna i żądna sukcesów, a zatem bardziej nastawiona na konkretne cele, co więcej - wyznacza sobie wiele celów jednocześnie i dąży do ich realizacji. To ostatni już moment **na stworzenie wizji polskiej szkoły, opartej na modelu szkoły zarządzania wiedzą.**

#### Jakie problemy pojawiły się na początku funkcjonowania szkoły?

(KK): Technikum Programistyczne INFOTECH jest szkołą innowacyjną w każdym wymiarze. Począwszy od realizowania nowego programu nauczania w zawodzie Technik Programista, który uwzględnia wiele trudnych i zawodowo zaawansowanych przedmiotów, poprzez radzenie sobie z faktem, iż każdy uczeń naszej szkoły otrzymał wysokiej jakości laptop do wykorzystania podczas edukacji szkolnej i domowej. Problemem okazało się znalezienie balansu między nieograniczonym dostępem do nowoczesnych technologii a umiejętnością skupienia się podczas lekcji, gdy laptop i zawarty w nim "świat gier" jest ważniejszy od pierwiastków pisanych na "realnej" tablicy podczas lekcji matematyki. Grono nauczycieli, zatrudnionych w naszej szkole, w którym dominują nauczyciele Politechniki Białostockiej, jako specjaliści od nauczania zawodowego, oraz empatyczni i zaangażowani nauczyciele przedmiotów ogólnych, na co dzień rozwiązują powyższe problemy.

Od początku funkcjonowania Technikum, staramy się wprowadzać zasady społeczne i obywatelskie. Nasza młodzież samodzielnie dba o porządek w swoich salach. Uczymy ich segregacji śmieci - w każdej sali znajdują się specjalnie ku temu dedykowane kosze, które pod koniec każdego dnia nauki, dyżurny ma obowiązek opróżniać. Raz w tygodniu uczniowie robią generalne sprzątanie sal połączone z odkurzaniem. Problemem jest oczywiście egzekwowanie wyżej wymienionych czynności. Po blisko trzech miesiącach funkcjonowania, jako społeczność szkolna odnosimy sukcesy. Dość dużym wyzwaniem jest zachęcenie nauczycieli przedmiotów ogólnych i zawodowych do korelowania treści programowych, uczenie w blokach przedmiotowych oraz zachęcenie do wykorzystania podstaw programowania na przedmiotach ogólnych. Jest to jednak proces, który rozpoczęliśmy, chociażby realizując matematykę w zakresie rozszerzonym już od pierwszej klasy.

#### Czy szkoły niepubliczne to przyszłość polskiego systemu edukacji? Jaka powinna być ich rola w systemie edukacji?

(KK): Znaczenie szkół niepublicznych na mapie polskiej edukacji w ostatnim czasie niewątpliwie wzrasta. Ostatnie dwa lata to okres przyspieszonego rozwoju tego typu placówek, co w dużej mierze jest



zastugą zmian w oświacie.

Dzięki licznym zaletom, jakie niesie za sobą oświata niepubliczna, można pokusić się o stwierdzenie, że szkoły niepubliczne będą stanowiły przyszłość polskiego systemu edukacji. Do głównych zalet tych placówek należą przede wszystkim: niewielka ilość młodzieży i dzieci w klasach a co za tym idzie, duża indywidualizacja nauczania; uczniowie mogą podążać własną ścieżką rozwoju, a nauczyciel ma większą kontrolę nad efektami nauki swojego ucznia. W szkole niepublicznej bardzo częstą praktyką jest dzielenie uczniów na mniejsze grupy, np. językowe, przedmiotowe czy grupy zainteresowań. Mała liczebność klas sprawia również, że nauczyciele poświęcają każdemu dziecku więcej czasu, utrzymują też – tak jak cała szkoła – stały kontakt z rodzicami dziecka. Jest to bardzo pomocne w sytuacjach konfliktów wychowawczych czy edukacyjnych w szkole. Rodzice mogą też liczyć na profesjonalne wsparcie w rozwiązywaniu problemów wychowawczych i edukacyjnych ze strony pedagogów szkolnych. Kameralny charakter większości szkół niepublicznych sprawia, że dzieci i młodzież czują się w nich dobrze i bezpiecznie, są dowartościowane i zaangażowane. Jakość nauczania w tych szkołach jest w większości wyższa. Nauczyciel podczas obowiązkowych lekcji często korzysta z własnych autorskich programów, które bardzo często wychodzą daleko poza ramy ministerialnej podstawy programowej, która jest w tych szkołach również obowiązkowa. W szkole, oprócz obowiązkowych zajęć edukacyjnych uczeń ma do dyspozycji szereg zajęć dodatkowych, odpowiadających często bardzo wysublimowanym i nietypowym gustom.

Szkoły niepubliczne pełnią bardzo ważną rolę w obecnym systemie edukacji. Dlatego powinny mieć zapewnione odpowiednie warunki do rozwoju, a tym samym prawo do pełnej subwencji oświatowej na każdego ucznia.

### Czym różni się Technikum Programistyczne od Technikum Elektrycznego w Białymstoku, które również przygotowuje przyszłych informatyków?

**(KP):** Technikum Elektryczne to szkoła z tradycją i długą historią kształcenia w zawodach inżynierskich, głównie związanych z elektroniką i elektrotechniką. Trzeba zauważyć, że informatyka to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące zarówno podłączanie drukarek jak i zarządzanie bazami danych, czy programowanie komputerów kwantowych. W Technikum Programistycznym skupiamy się na wąskiej specjalizacji informatyki - technik programista. Jest to specjalizacja bardzo poszukiwana na dzisiejszym rynku pracy i bardzo dobrze płatna. W INFOTECH kładziemy bardzo duży nacisk na naukę programowania - podstawową umiejętność programisty. Mamy stworzony autorski program nauczania, który uwzględnia aktualne potrzeby przedsiębiorców z branży IT. Do programu nauczania włączyliśmy chociażby obszary takie jak: kontrola wersji kodu, internet rzeczy, zagadnienia devops czy też podstawy sztucznej inteligencji. Naszą przewagą nad innymi szkołami jest bliski kontakt z przedsiębiorcami IT. Dzięki temu zapewniamy ciągły przepływ wiedzy z firm do szkoły.

**(KK):** Technikum Programistyczne ma znacznie lepsze warunki nauki, do których należą: kameralne kilkunastoosobowe klasy, indywidualne laptopy dla każdego ucznia - do wykorzystania w szkole i w domu, przedmioty zawodowe nauczane przez specjalistów - wykładowców z Politechniki Białostockiej, możliwość odbywania praktyk uczniowskich w najlepszych firmach z branży IT, wyjazdy i praktyki zagraniczne oraz udział w bezpłatnych zajęciach dodatkowych realizowanych w ramach projektów.

### Czy ścisła współpraca szkoły z biznesem jest ważnym elementem procesu edukacji przyszłego programisty, informatyka? Dlaczego ten model współpracy ma coraz więcej zwolenników?

**(KP):** Współpraca każdego technikum z biznesem ma bardzo duże znaczenie. Po ukończeniu technikum uczeń ma mieć w ręku konkretny fach i moc rozpocząć pracę w zawodzie bez potrzeby dodatkowych szkoleń. W Technikum Programistycznym ten aspekt jest szczególnie istotny gdyż współczesne technologie IT ulegają częstym zmianom i konieczne jest szybkie dostosowanie programu nauczania do zmieniającego się otoczenia technologicznego. Taką właśnie możliwość daje ścisła współpraca z biznesem. W Technikum organizujemy spotkania uczniów z programistami pracującymi na co dzień w firmach, angażujemy się w działalność lokalnego środowiska IT - tzw. meet-upy, jako nauczycieli programowania zatrudniamy zarówno dydaktyków jak i praktykujących programistów.

### Czy na Podlasiu mamy szansę na powstanie „doliny krzemowej”? Czy branża IT może stać się motorem rozwoju regionu?

**(KP):** Żeby podkreślić szanse i możliwości Podlasia na rozwój branży IT, często używam określenia „Puszcza Krzemowa”. Podlasie to zielona kraina, z przepięknymi lasami i puszciami. Nie ma tu miejsca na rozwój

przemysłu ciężkiego czy też budowę kopalni. Branża IT jest branżą zieloną - nie produkuje zanieczyszczeń, a do sprawnego działania potrzebuje przede wszystkim dobrze wykształconych ludzi. Właśnie dlatego branża IT może stać się motorem rozwoju regionu. Mamy już w Białymstoku instytucje, które zrobiły dużo dobrego dla rozwoju Podlaskiej informatyki - wspomnę chociażby Wydział Informatyki Politechniki Białostockiej z którym Technikum Programistyczne ma bardzo dobre kontakty. Dzisiaj to właśnie technologia IT jest motorem rozwoju gospodarek wielu krajów. Takie trendy jak sztuczna inteligencja, komórkowa sieć 5G, a także komputery kwantowe, będą stanowiły o przewadze konkurencyjnej każdego kraju i regionu przez najbliższe dziesięciolecia. **Jeśli dziś Podlasie zainwestuje w edukację i rozwój branży IT to z pewnością ta inwestycja zwróci się wielokrotnie w bliskiej przyszłości.**

### Jakiego rodzaju wsparcia oczekują szkoły niepubliczne?

**(AK)** Szkoły niepubliczne to szkoły powołane przez prywatne podmioty. Szkoły niepubliczne, tak jak firmy, potrzebują spokoju, przejrzystego prawa, możliwości stabilnego rozwoju. Szkoły niepubliczne w pewnym stopniu kierują się wynikiem finansowym ale przede wszystkim jakością kształcenia. Na pewno chcemy być traktowani tak samo jako szkoły publiczne. Ostatnie podwyżki dla nauczycieli ominęły szkoły niepubliczne. Podobnie z dostępem do infrastruktury edukacyjnej - szkoły niepubliczne muszą same wygospodarować środki na rozwój. Natomiast szkoły publiczne mogą liczyć na ogromne wsparcie ze strony władz samorządowych.

Nasi uczniowie i uczennice to dzieci mieszkańców miasta Białostok i Województwa Podlaskiego. Rodzice, płacąc podatki, mogą także liczyć na równe traktowanie uczniów szkół niepublicznych z publicznymi. Mam nadzieję i liczę gorąco na zaangażowanie władz miasta i województwa w pomoc w rozwoju nowoczesnych szkół w mieście i województwie.

### Jakie są plany na przyszłość?

**(AK):** Od pewnego czasu mówi się o kolejnej rewolucji przemysłowej, której głównym motorem są właśnie technologie IT. Rewolucja przemysłowa 4.0 to nie tylko ambitne innowacje, wynalazki i startupy. Rewolucja przemysłowa zaczyna się od ludzi, ich kompetencji i motywacji do zmian. Włączamy Technikum w ten proces. Dodatkowo tworzymy nową szkołę - LICEUM INFOTECH skupiającą się na pobudzaniu kreatywności i pasji dzieci. Planujemy stworzyć Centrum Kompetencji INFOPLEX jako element ekosystemu technologicznego dla podlaskich firm. Poszukujemy szans na rozwój infrastruktury obu szkół, laboratoriów, pracowni edukacyjnych, coworkingowych. Jesteśmy zainteresowani współpracą z uczelniami w tworzeniu nowych programów nauczania dla naszych uczniów - przyszłych absolwentów. Chcemy współpracować z samorządem miasta w znalezieniu miejsca na rozwój INFOPLEX'u a z samorządem wojewódzkim w obszarze przyspieszenia rewolucji technologicznej podlaskich firm. Mamy szeroką i wspólną wizję rozwoju regionu. I to daje nam nadzieję na rozwój klastra Infotech, Liceum i Technikum, INFOPLEX'u oraz wielu innych pomysłów.

Dziękuję za inspirujący wywiad i życzę spełnienia ambitnych planów.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski

### Katarzyna Kaczyńska

Związana z edukacją od 2003 roku, początkowo jako nauczyciel przedsiębiorczości i przedmiotów ekonomicznych, następnie jako wicedyrektor w szkołach społecznych. Współzałożycielka Liceum Ogólnokształcącego Politechniki Białostockiej, którą kierowała przez dwa lata. Obecnie dyrektor Technikum Programistycznego INFOTECH, którego jest współtwórcą i założycielem. Z zamiłowania innowatorka edukacyjna, badaczka i dociekliwa obserwatorka życia codziennego. Realizatorka i koordynator wielu projektów edukacyjnych. Uwielbia eksperymenty edukacyjne i młodzież, którą uczy. Według niej dobra szkoła to miejsce, gdzie uczeń lubi przebywać i się rozwijać. Wyznaje zasadę, że mądry nauczyciel to osoba, która współdziała z uczniem, uczy się od niego i pozwala mu wpływać na kształt edukacji. Energję do działania czerpie z kontaktów z ludźmi.

### Adam Kamiński

Koordynator Klastra Technologicznego INFOTECH. Prezes Fundacji Partnerstwo na Rzecz Rozwoju oraz Lokalnej Grupy Działania - Puszcza Knyszyńska. Dyrektor Operacyjny (poprzednio Wiceprezes Techniczny) PUHP LECH sp z o.o. w Białymstoku. Absolwent Data Science na Politechnice Białostockiej, Zarządzania Wiedzą na Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku, Wydziału Prawa na Uniwersytecie w Białymstoku. Koordynator utworzenia Podlaskiego Parku Przemysłowego, modernizacji Zakładów Utylizacji Odpadów Komunalnych w Hryniewiczach i programu budowy dróg w Powiecie Białostockim. W Technikum odpowiedzialny za rozwój szkoły.

**Motto:** Sky is the limit. Problems push forward.

### Karol Przybyszewski

Absolwent Wydziału Informatyki Politechniki Białostockiej, doświadczony programista i menadżer z branży IT. Obecnie prowadzi firmę zajmującą się przetwarzaniem obrazów przy użyciu techniki sztucznej inteligencji i jest doktorantem na Wydziale Informatyki. Ojciec dwóch synów, których również zaraził pasją programowania i wspólnie z nimi odrabia prace domowe z informatyki!



## Byłam i jestem zwolenniczką mediacji

Wywiad z Barbarą Szekalską  
właścicielką firmy Aston – laureatem konkursu  
„Przedsiębiorca podlaski przyjazny mediacji”

**Jest Pani laureatem pierwszej edycji konkursu „Przedsiębiorca podlaski przyjazny mediacji”. Gratulujemy! Czy może Pani określić zakres działalności firmy Aston?**

Dziękuję bardzo za to wyróżnienie.

Udział w konkursie „Przedsiębiorca podlaski przyjazny mediacji” dał mi konkretne, wymierne korzyści. Treść „Deklaracji Promowania Mediacji i Stosowania Klauzul Mediacyjnych” jest mądrze napisana, dobrze skonstruowana i praktycznie należy ją tylko przenieść do umów funkcjonujących w firmie, albo uzupełnić lub poprawić zapisy, które już obowiązują w tym zakresie. Prowadząc działalność gospodarczą, w życiu społecznym, prywatnym i rodzinnym, od dawna byłam i jestem zwolenniczką mediacji.

Firma ASTON powstała w 1994 roku jako firma rodzinna. Tworzyli ją i obecnie tworzą wspaniali ludzie. Przez te 25 lat każdy wniósł swoją „cegiełkę” w jej rozwój – nie chcę tu wymieniać wszystkich, aby nikogo nie pominąć. Jesteśmy jako firma operatorem vendingowym. Rozszerzona definicja tej działalności to sprzedaż detaliczna poza siecią sklepową poprzez automaty samo-sprzedające. Pierwsze automaty do gorących napojów tj.: kawy,

czekolady, herbaty zostały zakupione w 1996 roku.

Była to nowość na rynku lokalnym (w tym zakresie usług), ponieważ funkcjonowały tylko automaty Coca Coli, a my uzupełniliśmy sprzedaż vendingową o napoje gorące. Uczyliśmy się od podstaw technicznej obsługi urządzeń, a nasi klienci - kupowania napojów z automatów. Pierwsze umowy najmu na powierzchnie pod automaty zawarliśmy w Białymstoku i funkcjonują one do dnia dzisiejszego. W kolejnych latach sukcesywnie kupowaliśmy kolejne automaty, rozszerzając sprzedaż z automatów o przekąski i zimne napoje.

Ważnym punktem w rozwoju firmy jest nawiązanie w 2000 roku współpracy z Nestle Polska. Utworzono wówczas dział Food Service (dziś Nestle Professional) ds. vendingu w Polsce i tak „przygoda” vendingowa trwa do dzisiaj. Współpraca z Nestle przyniosła wiele satysfakcji, doświadczeń we współpracy z korporacją, z czego najistotniejsze było wspólne wypracowanie procedury jakości napojów, standardów pracy, technicznego wsparcia, brandu automatów. Wszystko to przenieśliśmy do naszej organizacji.

Dynamiczny rozwój firmy spowodował rozszerzenie działalności o kolejne lokalizacje w innych poza Białymstokiem miastach województwa podlaskiego oraz w takich jak: Lublin, Kielce, Radom, Poznań, Toruń. Firma Nestle doceniła nasze działania i za rozwój rynku vendingowego w Polsce otrzymaliśmy wiele nagród i wyróżnień.

W roku 2010 roku pozyskaliśmy fundusze unijne na podniesienie konkurencyjności rynkowej i za te środki zakupiliśmy między innymi automaty do sprzedaży gotowych dań, kanapek z możliwością podgrzania, automaty z innymi nowościami technologicznymi, jak windą przenoszącą produkty, automatycznym wydawaniem pokrywek, trzy rodzaje kawy w jednym urządzeniu i dwa rodzaje pojemności kubków w jednym automacie. Wprowadziliśmy jako jedni z pierwszych w Polsce coraz to nowsze typy automatów. Muszę jednak przyznać, że ja nadal mam sentyment do starszych automatów Venezia, które moim zdaniem przygotowują najlepszą kawę. Mam jeszcze ich trochę na stanie i temu, kto jest zainteresowany mogą oddać w użytkowanie. Automaty te mogą służyć dalej jako automat z pysznymi napojami - zamiast czajnika, jako urządzenie informacyjne, oklejone ogłoszeniami lub przekaźnikiem informacji z monitorem, telewizorem itp.

**Dlaczego zainteresowała się Pani mediacją jako metodą rozwiązywania sporów gospodarczych?**

Jakiś czas temu znalazłam się w odpowiednim czasie i miejscu, tzn. otrzymałam zaproszenie z Izby Przemysłowo – Handlowej w Białymstoku (której jestem członkiem) na szkolenie z zakresu mediacji gospodarczych, byłam obecna na wszystkich spotkaniach. Prowadząc działalność gospodarczą, jak też w życiu społecznym, rodzinnym były, są i będą konflikty, spory, problemy, które należy rozwiązywać. Strony mające problem potrzebują osoby postronnej – właśnie mediatora, który przeprowadzi, pomoże przejść przez trudny okres układania się, wypracowania, sporządzenia najlepszych warunków umowy. Zgoda - ugoda buduje..... to hasło jest ciągle aktualne. Uważam, że to dobrowolne porozumienie się, uzgodnienie wyjścia z konfliktu „z twarzą”, bez zbędnego stresu to najważniejsza i bezcenna dla każdego z nas sytuacja. Właśnie ta metoda nazywa się mediacją.

Mediacja to proces pokojowy, kończący się „rozejmem” – ugodą, czyli nie ma przegranych, bo nikt nie lubi przegrywać i to jest ważna motywacja do przystąpienia do mediacji.

Proces sądowy porównuję do walki, rozgrywki gdzie finałem jest postanowienie, wyrok. W sądzie przedstawia się przeciwnika w negatywnym świetle wszelkimi dostępnymi środkami, a w mediacji - wręcz przeciwnie, należy zachować kulturę osobistą.

**Jakiego rodzaju mediacje przyniosłyby Pani największą satysfakcję?**

Wszystkie rodzaje mediacji, które były przedstawiane w czasie konferencji organizowanych przez IPH w Białymstoku, poszerzyły w sposób znaczący moją dotychczasową wiedzę. Każde z merytorycznych spotkań w IPH utwierdzało mnie w przekonaniu, że wybór mediacji to najlepsza droga do porozumienia w każdej dziedzinie życia biznesowo-gospodarczego, pracowniczego, społecznego.

Wręczenie statuetki Laureatowi Konkursu Przedsiębiorca Podlaski Przyjazny Mediacji, Edycja I-2019



Gdybym jednak miała wskazać jeden rodzaj mediacji to wybieram proces mediacji rodzinnych, zwłaszcza tam gdzie są dzieci, aby jak najmniej dotkliwie i jak najkrócej doświadczaly konfliktów, problemów skłóconych rodziców.

### Czy jako przedsiębiorca poleca Pani innym korzystanie z mediacji? Dlaczego?

Oczywiście, że polecam i zalecam mediacje każdemu przedsiębiorcy. Przede wszystkim dlatego, że poprzez wybór tej drogi chronimy swoje zdrowie i siebie.

Każda sprawa sądowa to przeważnie osobiste zaangażowanie przedsiębiorcy w proces, to emocje, stres, nieokreślony, długi czas trwania spraw sądowych, nieprzewidywalni świadkowie, niepewność postanowień, wyroków sądowych i wysokie koszty procesowe np. koszty opinii rzeczoznawców i inne koszty.

Bardzo ważnym elementem mediacji jest wypracowanie przez strony konfliktu ugody, która jest realna do wykonania.

### Czy niskie koszty prowadzenia mediacji w porównaniu z kosztami procesu sądowego stanowią istotną motywację do korzystania z tej metody?

Problem kosztów to złożona sprawa i myślę, że kwestia finansowa zależy w dużej mierze od osobowości i statusu materialnego stron. Jeżeli w konflikcie jest duża firma z prawnikami na etacie, to właściciel kierujący się tylko kosztami nie będzie korzystał z mediacji, również zamożny rodzic będzie bardziej skłonny do sądowego sporu.

Wiedza, cechy charakteru, osobowości stron mają istotne znaczenie przy wyborze sposobu rozwiązania sporów.

Winien być wprowadzony obligatoryjny przepis wprowadzający obowiązek postępowania mediacyjnego jako etapu wstępnego, przed skierowaniem sprawy do sądu. Dopiero wtedy gdy strony i mediator nie uporają się ze sporem, można będzie przejść do procesu sądowego. Koszty mediacji powinny zależeć od ich rodzaju. Na pewno niższe koszty mediacji powinny zwiększyć ich ogólną ilość.

### Czy przedsiębiorcy wiedzą i znają korzyści wynikające z alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR)?

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Przedsiębiorca nie ma zwyczajnie rozmawiać o swoich sporach i procesach sądowych. Nie wiem czy znają alternatywne metody rozwiązywania

sporów (ADR). Wiem, że w obecnych i przyszłych czasach przedsiębiorcy bezwzględnie muszą szukać takich metod rozwiązywania konfliktów.

Młodsze pokolenie jest zestresowane przez różne czynniki, pełne roszczeń wchodzi w konflikty pracownicze, społeczne, rodzinne. Mediacje są i będą dobrym sposobem rozwiązywania sporów.

### Mediacje gospodarcze na naszym terenie posiadają relatywnie małe grono sprzymierzeńców. W czym leży przyczyna niskiej popularności mediacji wśród przedsiębiorców, sędziów, radców prawnych, adwokatów?

Według mnie to brak wiedzy na temat procesu mediacji, jej przebiegu, zalet, przyczyn jest kilka. Część społeczeństwa lubi stan konfliktów, sporów i tkwi w tych relacjach latami, ufając instytucji sądowniczej. Obecnie zachodzą znaczne zmiany wśród wymienionego grona osób, część tych osób skłania się ku stosowaniu i szerzeniu idei mediacji. Podnosi się świadomość, że mediacje są dla sądów wsparciem i wszystkim zależy na popularyzacji (rozpowszechnieniu) tej metody rozwiązywania konfliktów.

### Jakie występują bariery?

Barier do podjęcia mediacji widzę kilka. Jest to nasza Polska mentalność, gdzie jest dużo złości, zazdrości, pychy i jeżeli jedna ze stron sporu posiada te cechy, to trudniej dochodzi do mediacji. Prawnicy tj. adwokaci, radcy prawni również zajmują różne stanowiska w tej kwestii, ale z grona osób które znam, większość jest za rozwojem procesów mediacji.

### Co należałoby zrobić, by zmienić ten stan rzeczy?

Promocja mediacji jest bardzo potrzebna, przydatna bo jeżeli przedsiębiorca będzie wiedział o mediacji to i pracownicy, kontrahenci a nawet członkowie ich rodzin będą świadomi tej pięknej idei rozwiązywania konfliktów, sporów. Każda forma przekazu o tym temacie jest dobra i podam przykład - kalendarz ścienny, który otrzymałam z Izby na 2019 rok wisi w sekretariacie firmy z hasłem „Mediacja to droga, która łączy” zauważa to każdy pracownik, gość, klient i mogę dodać, że to droga do rozwiązania problemu, konfliktu najlepsza i najrozsądniejsza. Nośne hasła zapamiętujemy.

Niewiele jest informacji w Internecie. Może powinna być prezentacja mediatorów z krótkim opisem, bo to ważna osoba w tym procesie. Reklama to przekaz bezpośredni, która może być w różnej formie, np. kubek papierowy mógłby być jedną z dobrych form przekazu informacji o mediacji.

Materiały informacyjne ze spotkań przygotowanych przez PCAM i IPH na temat mediacji są gotowe do rozpowszechnienia i życzy aby trafiły do wszystkich przedsiębiorców, ich pracowników i rodzin. Proces mediacji – edukacja jest już rozpoczęta i dalej będzie trwała. Mediacja niech stanie się podstawowym, najlepszym sposobem rozwiązania sporów.

### Jak Pani odpoczywa poza pracą zawodową?

Najbardziej odpoczywam patrząc na „Matkę Naturę” drzewa, kwiaty, wszelką roślinność, bo każde jest inne, piękne i wystarczy popatrzeć a radość zastępuje smutek. Lubię czytać, ale z uwagi na brak czasu ta przyjemność musi poczekać.

Uspokojenie myśli i ciała daje mi starochińskie ćwiczenia Qigong, do których pilniej mam zamiar przyłożyć się.

Mam wspaniałą możliwość, aby przy okazji tego wywiadu podziękować wszystkim i każdemu indywidualnie, którzy byli i są związani w jakikolwiek sposób z Firmą ASTON Barbara Ewa Szekalska.

Z okazji zbliżających się Świąt Bożego Narodzenia i Nowego Roku składam **Wszystkim Czytelnikom**, aby wszystkie dni były wyjątkowe, zawsze gościł optymizm, na twarzach promieniał uśmiech, niech miłość i nadzieja towarzyszyła w każdej chwili, a Nowy Rok spełnił wszystkie najskrytsze marzenia.

Przytącam się do życzeń, dziękuję za rozmowę.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski



## Stawiamy na długofalowe relacje

Rozmowa z Cezarym Sadowskim oraz Konradem Abramowiczem właścicielami firmy Max Energy sp. z o.o.

### Jaka jest historia powstania firmy Max Energy?

**Cezary Sadowski:** Nasze początki sięgają tego okresu naszego życia kiedy pracowaliśmy dla dużych graczy rynku telekomunikacyjnego. Byliśmy wtedy ludźmi z pewnym bagażem doświadczeń wyniesionych z tak zwanych "korporacji" a od jakiegoś czasu jednocześnie kietkowała u nas myśl, aby zacząć działać samodzielnie.

Zawsze mawiam, że jak dobiega się przystawowej czterdziestki to trzeba zamknąć pewien etap kariery zawodowej tak charakterystyczny dla młodych osób. Za takim rozwiązaniem mocno optował Konrad nierzadko ze mnie żartując.

W owym czasie już mocno interesowaliśmy się możliwościami uczestniczenia w handlu energią. Wzorcem tutaj był rynek telekomunikacyjny gdzie procesy deregulacyjne zostały zapoczątkowane dużo wcześniej. Liberalizujące się już uwarunkowania prawne pozwoliły na to i pierwszą firmą, z którą podpisaliśmy umowę o współpracy był Tauron Sprzedaż Sp. z o.o.

Praktycznie od tego się zaczęło. A był to 2011 rok, jak dobrze pamiętam. Zawsze żartujemy wspominając, iż zrobiliśmy to w restauracji szybkiej obsługi pod Warszawą. Bo tak to wyglądało. Po prostu nasz kolega, który pracował w Tauronie Sprzedaż Sp. z o.o. pomógł nam, w tym pierwszym kroku, a umowę dał nam do podpisu właśnie tam.

Najpierw jako jednoosobowa działalność, a po 2 latach spółka. Zdecydował tutaj sukces jaki udało się nam osiągnąć startując od przystawowego "zera", który był w znacznej mierze efektem zaufania jakim darzyły nas podlaskie firmy jeszcze z czasów pracy na rynku telekomunikacyjnym. Czasami zdarza się, że rozmowach z instytucjami finansowymi żartujemy mówiąc o sobie, iż jesteśmy spółką portfelową bo zaczynając sięgnęliśmy do swojego skromnego portfela.

### Czym zajmuje się firma?

**Konrad Abramowicz:** Obecnie zajmujemy się pośrednictwem w sprzedaży energii elektrycznej, instalacji fotowoltaicznych, rozpisywaniu postępowań przetargowych na tym rynku, modernizacją infrastruktury energetycznej ale przede wszystkim staramy się doradzać klientom jak ograniczać koszty przy zakupie energii elektrycznej.

Takim przykładem naszej codziennej działalności jest obecnie projekt jaki zamierzamy wdrożyć dla Gminy Supraśl, a mający na celu ograniczenie kosztów związanych z usługami kupowanymi od Operatora Systemu Dystrybucyjnego czyli od PGE Dystrybucja S.A.. Wcześniej takie projekty realizowaliśmy dla kilku jednostek z województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Z przykrością stwierdzam, że nie udało się nam tym zainteresować władarzy miasta Białystoku, ale myślę, że może się to kiedyś zmienić.

Obecnie również jesteśmy w trakcie zmiany profilu działania naszej drugiej spółki o nazwie One Energy S.A., która początkowo miała być pierwszą podlaską spółką mającą koncesję

na obrót energią elektryczną, ale z racji burzliwych wydarzeń na rynku energii w ubiegłym roku musieliśmy zawiesić nasze działania z tym związane.

Myślimy teraz, aby bardziej zaangażować się w proces instalacyjny urządzeń fotowoltaicznych z naciskiem na bezpośredni montaż u klienta.

### Co waszą firmę odróżnia od konkurencji?

**Konrad Abramowicz:** Myślę, że odróżnia nas sposób podejścia do współpracy z klientem. Stawiamy tutaj na długofalowe relacje. Mamy to wyniesione jeszcze z lat poprzednich naszej kariery zawodowej. Zawsze staramy się na bieżąco wspierać klientów, ciężko pracując na swój wizerunek. Przewodnią myślą naszej działalności jest to, aby dać alternatywę podlaskim firmom, tak by miały wybór pomiędzy monopolistą a innymi uczestnikami rynku.

Ciągle powtarzamy naszym pracownikom, iż mają być profesjonalistami w tym co robią. Nigdy nie uciekamy od problemów. W swojej pracy promujemy nowatorskie rozwiązania ograniczające koszty u naszych klientów. Szukamy "lekarstwa na bólączki" przedsiębiorców bo ich firmy się zmieniają, a co za tym idzie potrzeby też. W praktyce zawsze doradzamy jak szukać oszczędności.

Ostatnio, rzeczą, którą zaczynamy sygnalizować klientom są to skutki jakie przyniesie dla nich tak zwana "taryfa mocowa". Będzie to wiązało się jednak ze wzrostem opłat dystrybucyjnych. Już o tym uprzedzamy klientów i wskazujemy jak na to się przygotować. Reasumując chcemy, aby nas postrzegano w ciepłych barwach jako ludzi od prądu.

### Jak pomagacie podlaskim przedsiębiorcom kontraktować energię elektryczną i gaz?

**Cezary Sadowski:** Z reguły wskazujemy na pewne zagrożenia w dotychczasowym działaniu. Pokazujemy tendencje rynkowe lub przedstawiamy nowatorskie rozwiązania. Wprowadzamy na rynek nowe produkty i często podlaskie, jest w tej dziedzinie regionem pionierskim. Chcemy aby do zakupów energii podchodzono z pewną jak to mówią chłodną analityką, a nie szablonem. Bo szablonowość w dłuższej perspektywie zawsze generuje stratę.

Tutaj jednak stwierdzam, iż w naszym regionie nie łatwo przebić się z nowatorskimi rozwiązaniami w tej dziedzinie. Znamienny jest tu rok 2018 gdy w końcu lutego "głośno krzyczeliśmy", iż z cenami dzieje się coś złego było to przystawienie wołanie samotnego na puszczy. Skutkiem było to, iż wielu przedsiębiorców zostało pod koniec 2018 roku a nawet i obecnie niemile zaskoczonych propozycjami cenowymi od obecnego

sprzedawcy. Obecnie przestrzegamy aby nie kontraktować zakupów energii elektrycznej w dotychczasowym formacie stałej ceny.

Co do rynku gazowego staramy się uzmysłowić iż rok gazowy nie pokrywa się z rokiem kalendarzowym a to kluczowe znaczenie w chwili zakupu gazu co do końca nie wszystkim wydaje się oczywiste.

### Jakie są wasze prognozy dotyczące rynku energii w 2020 roku?

**Cezary Sadowski:** Rok 2020 w naszych oczach wbrew powszechnym oczekiwaniom powinien się charakteryzować w zasadzie spadającymi cenami energii. Mówię tutaj oczywiście o rynku hurtowym, który determinuje ceny dla nas przedsiębiorców. Jako główną przyczyną tego zjawiska widzimy nadiągającą z zachodu Europy recesję w gospodarce, nie bez znaczenia jest tu także Brexit. U podstaw naszych przypuszczeń leżą tezy głoszone przez prof. Nouruela Roubini co do przyszłości globalnej gospodarki, której jesteśmy małą częścią. Pewne symptomy widać już od drugiej połowy 2019 roku co ma odzwierciedlenie w ruchu cen na kontrakcie BASE\_Y 20 Towarowej Giełdy Energii. Jak na tą chwilę ceny hurtowe kontynuują zapoczątkowany w połowie roku spadek, podobnie jak uprawnienia do emisji CO2.

Rynek gazu poza zawirowaniami politycznymi jest skorelowany z rynkiem surowców a ten z rynkiem finansowym. A tutaj jeżeli w globalnej polityce nie nastąpią nagłe wydarzenia a temperatury zimą nie osiągną wartości ekstremalnych to zwyżek spektakularnych nie należy się spodziewać.

W chwili kiedy pisze ten artykuł dane osławionego wskaźnika wyprzedzającego IHS Markit PMI dla sektora przemysłowego przyspieszyły spadek wieszcząc recesję w realnej gospodarce co jakby determinuje nasze przypuszczenia.

### Jakie macie plany na przyszłość?

**Konrad Abramowicz:** Naszym planem jest zawsze powołanie spółki mającej koncesję na handel energią z siedzibą w Białymstoku i sprzedawanie jej w całej Polsce. Tą próbę już raz podjęliśmy o czym wspominałem. Może się uda nam do tego zapalić białostockich przedsiębiorców aby stworzyć to wspólnymi siłami w naszym regionie. Byłaby to firma czysto naszym podlaskim kapitałem. Obecnie daliśmy się ponieść hossie na rynku instalacji fotowoltaicznych. Przyszłość także widzimy w stacjach ładujących auta elektryczne i zaraz zaczynamy proponować takie rozwiązania.

Điękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów.  
Rozmawiał Bogdan Rogacki





ALBATROS  
HOTEL & SPA

*Polecamy pobyt*

29 GRUDNIA – 1 STYCZNIA 2020  
**Z BALEM SYLWESTROWYM  
W HOTELU ALBATROS**  
W SERWACH K / AUGUSTOWA

*W programie*

3 noclegi z pełnym wyżywieniem

zabawa taneczna przedsylwestrowe hołubce

regionalna kolacja grillowa z wędzeniem „kabana” i grajkim

wycieczka „Wesoły pociąg” przejazd Wigierską Kolejką Wąskotorową

**BAL SYLWESTROWY** - szampańska zabawa w gorących sylwestrowych rytmach w wykonaniu zespołu muzycznego „TWO HEARTS” [www.twohearts.pl](http://www.twohearts.pl)

**opieka dla dzieci** podczas balu i pobytu sylwestrowego oraz dziecięcy bal w klubie muzycznym

codzienny relaks w SPA

CENA – 899 ZŁ/OS.

ZA PAKIET 29.12 – 01.01.20 OBEJMUJĄCY:

BAL SYLWESTROWY • KOLACJĘ Z TAŃCAMI 29.12.19 • REGIONALNĄ KOLACJĘ GRILLOWĄ Z WĘDZENIEM „KABANA” I DEGUSTACJĄ NALEWEK ORAZ GRAJKIEM • 3 NOCLEGI W POK. 2 OS. ZE ŚNIADANIEM • 4 OBIADY • KORZYSTANIE ZE SPA – 4 X 2 GODZ./DZIENNIE

**GRUPY:**

OD 5 PAR – 5 % ZNIŻKI OD CENY PAKIETU,  
OD 10 PAR – 10 % ZNIŻKI OD CENY PAKIETU,

**DODATKOWY RABAT 5 % DLA CZŁONKÓW IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W BIAŁYMSTOKU**

**Hotel Albatros** \*\*\* Serwy k/Augustowa  
Tel. 87 641 88 35; 696 977 988



[www.albatroshotel.pl](http://www.albatroshotel.pl)  
repcja@albatroshotel.pl

**NOWOŚĆ!**

# **UNIKALNE NA POLSKIM RYNKU UBEZPIECZENIE GRUPOWE DLA MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM I INSTYTUCJI**

## **MetLife Każdy Ważny**

- indywidualny wybór zakresu i wysokości ubezpieczeń stosownie do potrzeb i możliwości każdej osoby;
- wystarczy 3 pracowników bądź właścicieli;
- nie ma znaczenia forma zatrudnienia;
- możliwość ubezpieczenia rodzin, kontrahentów, ważnych klientów, dostawców itp.
- szeroki zakres ubezpieczeń do wyboru;
- możliwość zmiany zakresu ubezpieczenia w trakcie trwania umowy;
- konkurencyjna cena;
- opłacanie składki przez pracodawcę lub ubezpieczonego, albo wspólnie;
- atrakcyjne bonusy dla ubezpieczonych osób i ubezpieczającej firmy.

**NIE MUSZĄ BYĆ WSZYSCY UBEZPIECZENI.  
NIE MUSZĄ WSZYSCY MIEĆ TAK SAMO, KAŻDY WYBIERA CO CHCE.**

**AGENCJA  
UBEZPIECZENIOWA**



**JAN BORAWSKI**  
Białystok, ul. Sienkiewicza 40A  
Tel. +48 606 216 786  
e-mail: [agencja@janborawski.pl](mailto:agencja@janborawski.pl)



# MEDIACJA

— droga, która łączy —

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



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

