

PODLASKI

www.podlaskimanager.pl

# MANAGER

IPH

MIESIĘCZNIK INFORMACYJNY  
IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ  
W BIAŁYMSTOKU

NUMER 194 / WRZESIEŃ 2019



## SYLWESTER ZAWADZKI

JESTEŚMY RZEMIEŚLNIKAMI  
BĘDIEMY TRWAĆ

STR. 4

## IRENA OPOLSKA

STR. 6

## POLSKA WSCHODNIA

STR. 8

## MAREK OLBRYŚ

STR. 16

## KATARZYNA ZĄBKIEWICZ

STR. 22



**CAM**

PODLASKIE  
CENTRUM ARBITRAŻU I MEDIACJI

# MEDIACJA W BIZNESIE

 ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok



85 652 56 45



biuro@iph.bialystok.pl

www

podlaskiecam.pl



# Wschodni Kongres Gospodarczy

Powoli kończą się wakacje i biznes nabiera rozpędu. Czekają nas we wrześniu ważne wydarzenia gospodarcze na Podlasiu. Spotykamy się ponownie 25-26 września br. podczas VI edycji Wschodniego Kongresu Gospodarczego (WKG) w Białymstoku. To bardzo ważne wydarzenie w skali 5 województw Polski Wschodniej. Rokrocznie gromadzi on ponad 1000 uczestników, głównie polityków, przedsiębiorców, inwestorów, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, naukowców i dziennikarzy. Przewodnim tematem debat WKG jest określenie strategii rozwoju tej części Polski. Debaty są zorganizowane w formie paneli tematycznych. Szczególnie interesujące dla strategii regionu mogą być, te panele, które są poświęcone bezpośrednim inwestycjom zagranicznym, współpracy transgranicznej, inwestycjom infrastrukturalnym, hubom logistycznym na Euroazjatyckim szlaku transportowym oraz funduszom unijnym po roku 2020. Polska stała się atrakcyjnym miejscem do lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (za wyjątkiem województwa podlaskiego). Rodzi się pytanie, co zrobić aby Podlasie stało się atrakcyjnym miejscem do lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych? Zapraszam w tym zakresie do lektury artykułu Jakuba Sochackiego w naszym bieżącym wydaniu PM (str. 8-9). Województwa mazowieckie, lubelskie, pomorskie i łódzkie są liderami korzyści z funkcjonowania Nowego Jedwabnego Szlaku. Rodzi się kolejne pytanie, co zrobić aby Podlasie mogło czerpać korzyści z tej nowej koncepcji? Jak można lepiej wykorzystać nasze strategiczne położenie? Cieszy mnie wyraźne i jednoznaczne stanowisko Wicemarszałka Marka Olbrysa co do utworzenia Podlaskiego Paneuropejskiego Korytarza Drogowego i Kolejowego z Warszawy przez Białystok, Grodno do Mińska, które jest prezentowane w naszym wydaniu PM (str.16-18). Od wielu lat dynamicznie rozwija się w Polsce rynek magazynowo – logistyczny, szczególnie tam, gdzie jest dobrze rozwinięta infrastruktura logistyczna. Województwa wschodnie mają najslabiej rozwinięty rynek logistyczny a jednocześnie mają niezagospodarowanych bezrobotnych. Jak widać tych paradoksów jest znacznie więcej i warto jest się włączyć w przygotowane panele dyskusyjne.

Izba Przemysłowo-Handlowa jest w tym roku gospodarzem panelu na temat arbitrażu i mediacji, której ideę od pięciu lat aktywnie propagujemy wśród przedsiębiorców. Powoli praca wielu środowisk a szczególnie sędziów, prawników, naukowców, mediatorów i przedsiębiorców przynosi pozytywne rezultaty. Wielu przedsiębiorców przekonało się do Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów (ADR) i korzysta z klauzul arbitrażowych i mediacyjnych, propagowanych przez IPH w Białymstoku. Przypomnę tylko, że ten rok to również czwarty rok funkcjonowania Wschodniego Sądu Arbitrażowego przy IPH. Zapraszam zatem wszystkich przedsiębiorców do aktywnego udziału w obradach Wschodniego Kongresu Gospodarczego.



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

## W tym numerze

### PODLASKI MANAGER

Sylwester Zawadzki - Jesteśmy rzemieślnikami, będziemy trwać ..... 4-5

### WYWIAD

Irena Opolska - sędzia Sądu Rejonowego w Białymstoku ..... 6-7

Dobry, solidny niemiecki samochód - Wywiad z Wojciechem Babińskim, współwłaścicielem AQT Water S.A. .... 12

Marzenie się spełniają - Wywiad z Janem Szmidem współwłaścicielem firmy Drewlux ..... 13

Rozmowa z Markiem Olbrysiem - Wicemarszałekim Województwa Podlaskiego ..... 16-18

### WYWIAD

Idziemy w dobrym kierunku - Wywiad z Magdaleną Maksimowicz - ekspertem PFRR ds. eksportu ..... 19

Rozmowa z Mirosławem Szyszko, suwalskim przedsiębiorcą ..... 20-21

### WSPARCIE W BIZNESIE

Polska sterfa inwestycji - to był bardzo dobry rok ..... 8-9

Więcej inwestycji zagranicznych? To możliwe! ..... 10-11

Wydział Otwarty na Świat ..... 14-15

Mediacja to proces redukujący stres - rozmowa z mec. Katarzyną Ząbkiewicz ..... 22-23

### 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



# Sylwester Zawadzki

Jesteśmy rzemieślnikami, będziemy trwać

**Wywiad z Sylwestrem Zawadzkiem – Prezesem Izby Rzemieśniczej i Przedsiębiorczości w Białymstoku**

**Izba Rzemieśnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku – najstarsza organizacja samorządu gospodarczego w regionie obchodzi w tym roku 90 – lecie swojej działalności. Panie Prezesie jak wygląda 90 – letnia historia samorządu cechów rzemieślniczych i jaki dzisiaj jest potencjał IRzIP w naszym województwie?**

Po I wojnie światowej w województwie białostockim powstało 68 cechów i 20 stowarzyszeń rzemieślniczych, które działały w 13 powiatach, w tym również w grodzieńskim i wołkowyskim. Izba Rzemieśnicza powstała 22.10.1929 r. na podstawie statutu nadanego rozporządzeniem Ministra Przemysłu i Handlu. Pierwszym Prezydentem Izby został Franciszek Grosser – mistrz krawiecki. Potencjał dawny to 16 tysięcy zakładów rzemieślniczych – obecny to ponad 1000 firm rzemieślniczych zatrudniających łącznie więcej niż 10000 pracowników. Rzemiosło w tym czasie ewoluowało i dziś zgodnie z ustawą o rzemiośle do cechów mogą należeć zakłady zatrudniające do 249 pracowników. W Izbie zrzeszonych jest 16 cechów, w tym dwa z terenu województwa warmińsko – mazurskiego w Elku i Giżycku. Najbardziej chyba jednak widać potencjał Izby w dziedzinie szkolenia uczniów i potwierdzania kwalifikacji. Tylko od 1945 r. potwierdzono kwalifikacje 20289 mistrzom i 89613 czeladnikom oraz przeprowadzono 823 egzaminy sprawdzające. To ogromny, wymierny udział rzemiosła w przygotowaniu kadr pod potrzeby rynku pracy. Nasz potencjał to także rzemieślnicy, przedsiębiorcy prowadzący Zakłady Rzemieślnicze.

**Czy IRzIP prowadzi ścisłą współpracę z innymi organizacjami samorządu gospodarczego? Jakiej formy tej współpracy?**

Najściślej i systematycznie współpraca ta odbywa się na forum Wojewódzkiej Rady Dialogu. Jest jednak jeden mankament. My jako rzemiosło mamy swoje

struktury – organizacje cechowe – praktycznie w każdym powiecie. Inne organizacje pracodawców koncentrują się na działalności głównie w stolicy województwa, stąd w powiatach często cech jest jedynym reprezentantem pracodawców i po prostu nie ma z kim współpracować. Najlepiej współpracuje się nam z Izłą Przemysłowo – Handlową w Białymstoku. Korzystamy z jej bogatego bagażu doświadczeń, kontaktów z decydentami, uczestniczymy w interesujących spotkaniach organizowanych przez Izłą lub Podlaskie Forum Gospodarcze. Z kolei Izba Przemysłowo – Handlowa też czerpie z naszych doświadczeń na niwie oświaty zawodowej. Żałować jednak należy, iż podobne organizacje samorządu gospodarczego w Łomży czy Suwałkach nie działają tak dynamicznie.

**Rzemiosło powoli, ale systematycznie traci swoje znaczenie w gospodarce. Jakiej formy wsparcia najbardziej oczekują rzemieślnicy?**

Rzemiosło nie traci swojego dotychczasowego znaczenia w gospodarce, to bardzo wąskie myślenie. Wręcz przeciwnie – coraz bardziej się otwiera, dostosowuje. Rzemiosło boryka się z problemami. To nie rzemiosło traci znacznie, to wspólnota. Naturalną skłonnością człowieka jest życie w stadzie, łączenie się i tworzenie grup. Początkowo były to małe, rodzinne wspólnoty, potem klany, plemienia, wsie i miasta. Jesteśmy istotami stadnymi, które nie są stworzone do życia odrębnie. Dotyczy to i sfery prywatnej jak też sfery zawodowej, kiedy ktoś musi nas nie tylko docenić, ale być równocześnie odbiorcą naszego dzieła, czy to w postaci usług, czy też konkretnych przedmiotów albo pracy naukowej. Specyficzne warunki średniowiecznego uniwersum stworzyły nie tylko podwaliny tradycji powoływania cechów, a śladów zrzeszania się można doszukiwać się jeszcze w czasach Imperium Romanum, ale przede wszystkim obliowały ludzi do zakładania bractw, do czerpania korzyści ze zrzeszania się, tworząc tym samym specyficzny ład, jakiego dziś jesteśmy spadkobiercami. Pewne zawody odchodzą w zapomnienie, z tym mogą się zgodzić, ale to naturalna kolej rzeczy, spowodowana nieustannym rozwojem człowieka i stworzonej przez niego technologii, cywilizacji. Należy jednak podkreślić, że do rzemiosła wchodzi nowe zawody, o jakich jeszcze parę lat temu nie mogłoby być mowy.

Zatem pierwszym problemem jest niechęć do zrzeszania się, drugim – brak działań promujących wartości i korzyści, które wynikają ze szkolnictwa zawodowego. Z tym wiąże się równoczesny brak fachowców na rynku pracy, co dotyka niemal każdej branży rzemieślniczej. Skoro nie ma fachowców, nie ma kto pracować, a nie ma kto pracować, ponieważ przez wiele lat ważniejsze było kształcenie w systemie licealnym i następnie ukończenie studiów, niż uzyskanie tytułu zawodowego czeladnika i zdobycie konkretnego zawodu. Podstawową formą wsparcia byłaby więc szeroko zakrojona akcja promująca szkolnictwo zawodowe. Trzeba pamiętać, że wpływy do budżetu państwa opierają się na daninach odprowadzanych zwłaszcza przez mikro, małych i średnich przedsiębiorców, z których wielu posiada uprawnia do rzemiosła. Reorganizacji wymagały również system podatków oraz refundacji kosztów szkolenia młodocianych. Ważne jest, aby nasi instruktorzy zawodu zostali zrównani w swoim statusie z zawodem nauczyciela, prowadzącego zajęcia w szkole. Faktyczna odpowiedzialność za wyszkolenie ucznia w przypadku podpisania umowy o praktyczną naukę zawodu spoczywa przecież nie na szkole, a na mistrzu szkolącym.

**Jaka jest przyszłość rzemiosła w XXI wieku?**

Nikt nie jest w stanie dokładnie odpowiedzieć na to pytanie, wiele zależy od wewnętrznej polityki państwa, od chęci do zrzeszania się. Ale rzemiosło przetrwało już wiele zawieruch, wiele upadków, nieustannie wychodząc z nich obronną ręką. Pierwsze załamania systemu były obecne już w XVI-XVII wieku, kiedy kolejne wojny oraz apetyty magnaterii systematycznie wyniszczały Rzeczpospolitą Obojga Narodów, kiedy interes prywatny brał górę nad interesem ogółu. Mieszczanie nie posiadali w zasadzie żadnych praw, życie skupiało się nie w miastach, lecz w wielkich majątkach szlacheckich. Tuż przed ostatecznym wchłonięciem Polski przez kraje ościenne, w 1791 roku, na mocy postanowień Konstytucji 3 Maja, doceniono rolę miast i mieszczaństwa. Niestety, reformy wprowadzono zbyt późno. W okresie rozbiorów sytuacja w poszczególnych zaborach kształtowała się różnie, traciliśmy na znaczeniu. I nadszedł rok 1914, czas wielkiej szansy. I my, rzemieślnicy, tę szansę wykorzystaliśmy, bo to my wykuwaliśmy broń, dzięki której Polska wróciła na mapy świata i Europy. To my wtedy piekliśmy chleb, szyliśmy mundury, to jest nasz udział - rzemiosła. Pierwsze lata powojenne nie należały do łatwych, a kiedy myśłano, że sytuacja jest w miarę stabilna, nadeszły czasy wielkiego kryzysu. Potem wybuchła II wojna światowa, potem przyszedł czas Manifestu Lipcowego i czasy ustroju socjalistycznego, gdzie prywatni przedsiębiorcy traktowani byli jako złokoniczne. A przecież spoczywała na nas ogromna odpowiedzialność za kształcenie zawodowe młodzieży. Ta odpowiedzialność trwa zresztą do dziś, ponieważ to jedynie system dualnego szkolnictwa zawodowego młodzieży jest w stanie zapewnić fachowe kadry. Nie twierdzę, że będzie łatwo, ale, jak sam pan widzi, nigdy nie było łatwo. My jednak jesteśmy rzemieślnikami, będziemy trwać, bo jesteśmy pewną stałą grupą, stanowimy konstans w jakże niepewnych ekonomicznie czasach.

**Ile występuje zawodów rzemieślniczych na naszym terenie? Które z nich są najbardziej popularne?**

Zgodnie z ustawą o rzemiośle mamy prawo szkolić i egzaminować w ponad 130 zawodach, nawet w tak egzotycznych dziś zawodach jak ludwisarz, rusznikarz, groomer czy baca i juhas. Na naszym terenie szkolimy uczniów tylko w 40 zawodach. Do najpopularniejszych należą mechanik pojazdów



samochodowych, fryzjer, kucharz, cukiernik, stolarz oraz zawody budowlane. Ubolewam, że na palcach jednej ręki możemy policzyć chętnych do nauki w zawodzie tapicer, krawiec lub introligator.

**Jak udaje się przekonać młodych ludzi do związania swojej ścieżki kariery zawodowej z rzemiosłem?**

Jest coraz trudniej. Powszechny dostęp do studiów wyższych niezależnie od ich kierunku i jakości, łatwość zdania matury jest naturalną zaporą i argumentem na „nie”. Ponadto umowa o pracę w celu nauki zawodu jest oparta na Kodeksie Pracy, więc uczeń jest przede wszystkim pracownikiem młodocianym, a nie uczniem, który w szkole będzie promowany do następnej klasy nawet z 50% poziomem nieobecności. Jaki pracodawca szkolący będzie tolerował notoryczne wagiary podopiecznego? Najgorszy do pogodzenia dla ucznia jest fakt, że ucząc się trzeba po prostu pracować. Jednak od kilku lat mamy powolny powrót do idei nauki w rzemiośle, a czynnikiem decydującym jest chyba znaczny wzrost zarobków w zawodach rzemieślniczych, zapotrzebowanie na dobrych fachowców, zwłaszcza w usługach. Chciałbym utworzyć w naszym regionie Szkołę Rzemiosła podobną do tych, które z powodzeniem funkcjonują w innych regionach Polski.

**Jakie są przyczyny kryzysu w systemie edukacji zawodowej? Czy obecnie preferowany dualny system kształcenia zawodowego daje korzystne rezultaty na rynku pracy?**

Nie będę ukrywał – jest naprawdę ciężko. Lata wytrwałej pracy nad zniszczeniem systemu szkolnictwa zawodowego w Polsce teraz właśnie pokutują i to właśnie my, przedsiębiorcy, ponosimy konsekwencje chorych ambicji. Utało się w naszym społeczeństwie, że bycie uczniem szkoły zawodowej to wstyd, to synonim patologii, nieuctwa, niezaradności. A przecież my na co dzień kształcimy bardzo zdolną młodzież, która ma przewagę nad absolwentami liceów. Po pierwsze, po ukończeniu trzyletniej szkoły branżowej (dawniej zawodowej) i zdaniu egzaminu czeladniczego są oni w pełni wykwalifikowanymi fachowcami, zatem mogą kontynuować swoją ścieżkę kariery bez drastycznych zmian, bardzo często zostając u swoich pracodawców, już jako pracownicy „dorośli”. Po drugie, nasi uczniowie otrzymują dokument, który jest rozpoznawalny w całej Europie, jak już wspominałem, rzemiosło stanowi uniwersum, jest wszędzie rozpoznawalne i wszędzie zrozumiałe. Jest marką samą w sobie. Po trzecie, pracownicy młodociani wyróżniają się czymś niespotykanym – mają inteligencję manualną. Ich potencjał tkwi właśnie w rękach, w fachu, który wykonują. Niestety, sporo winy w zniechęcaniu dzieci do podjęcia nauki w szkole branżowej tkwi w rodzicach. W ich mniemaniu nauka rzemiosła jest nadal wstydliva, bo co ludzie powiedzą. Ciekawe, co ludzie powiedzą, jak nie będzie im miał kto chleba upiec, uczesać włosów, naprawić ciekającego kranu, zepsutego samochodu czy wyremontować mieszkania. Pod tym względem jest bardzo trudno, bo musimy walczyć ze stereotypami społecznymi, ze złe pojętym wykształceniem, ponieważ w Polsce człowiek wykształcony to jedynie ten, który ukończył studia wyższe.

To są też właśnie przyczyny kryzysu w edukacji zawodowej. Dodałbym, że kolejnym problemem jest tu ewidentny brak współpracy pomiędzy szkołą a pracodawcą. Powiedzmy to sobie uczciwie, żadna szkoła nie zapewni takiego wykształcenia i praktycznej wiedzy, jak przedsiębiorca-mistrz szkolący. Uczeń, obecnie już od 15 roku życia, zderza się z twardymi realiami rynku, ekonomii, gospodarki. Trafia na marudzących klientów, na to, że musi pilnować porządku na swoim miejscu pracy, na to także, że jest odpowiedzialny za swoją pracę, nie może się spóźnić, nie może lawirować, ponieważ jest związany umową o pracę. Uczy się zatem w warunkach rzeczywistych, nie sterylnych pracowni szkolnych. Uczy się życia, przedsiębiorczości, odpowiedzialności, szacunku do pracy. Dostaje za swoją pracę wynagrodzenie. Nie są to wielkie pieniądze, ale nie musi brać od matki czy ojca, na jakieś swoje potrzeby już coś ma. Właśnie zatem, jak to jest zarabiać pieniądze, docenia ich wartość.

**Na jakie wsparcie może liczyć zakład rzemieślniczy w procesie edukacji uczniów? Czy to wsparcie jest wystarczające?**

Obecne przepisy zezwalają jedynie na refundację kosztów kształcenia, o ile młody człowiek przystąpi do egzaminu czeladniczego, a przede wszystkim go zda. Dotąd nie było takiego obowiązku przystąpienia, jednakże teraz wprowadzone nowelizacje ustaw oświatowych traktują ten egzamin jako obowiązkową część procesu kształcenia. To dobre rozwiązanie, ale są jeszcze mistrzowie szkolący. Refundacja refundacją, to jedynie zwrot faktycznych kosztów, jakie pracodawca poniósł przez trzy lata kształcenia młodocianego, a zatem składki na ubezpieczenie społeczne, wynagrodzenie, urlopy, opłata za egzamin. Ale ten dzieciak się uczy, nie od razu jest orłem, ponieważ zaczyna od zera, a jak zaczyna od zera, to i zdarza się jednemu czy drugiemu coś popsuć. Koszty ponosi pracodawca. Poza tym, co jest szalenie niesprawiedliwe, rzemieślnik-mistrz szkolący nie jest traktowany jako nauczyciel, a przecież to wyłącznie na nim spoczywa odpowiedzialność za praktyczne wykształcenie, nie na nauczycielu. Dlaczego nie traktuje się nas jak nauczycieli? My nie strajkujemy, my nie mamy na to czasu, my, zgodnie z naszymi zasadami rzemieślniczymi, kształcimy i pracujemy, wyznając prawdziwy etos pracy. Warto by było docenić naszą pracę, nasz wkład. Poza tym oczekivalibyśmy wsparcia finansowego naszych warsztatów zawodowych, podobnie jak szkolnictwo zawodowe publiczne, które jest modernizowane na każdym kroku.

**Pełni Pan ważną funkcję Prezesa IRzIP w Białymstoku. Jaka jest Pana ścieżka dotychczasowej kariery zawodowej i pracy społecznej?**

Zaczynałem swoją pracę zawodową na Śląsku od nauczyciela, dyrektora szkoły. Jak zwykle zaangażowany, sumienny, szczególnie dbający o swój warsztat pracy,

osiągałem dobre wyniki w pracy dydaktycznej i wychowawczej.

W Łomży pojawiłem się 1994r. jako urzędnik Urzędu Miejskiego początkowo na stanowisku pełnomocnika ds. przejmowania szkół, a potem Rzecznika Prasowego Prezydenta.

Od 1997 roku prowadzę Zakład Remontowo-Budowlany zrzeszony w Cechu Rzemieślników i Innych Przedsiębiorców w Łomży. Zatrudniam pracowników i szkołę uczniów w zawodach budowlanych. Przez 8 lat byłem zaangażowanym członkiem Zarządu Cechu, a obecnie pełnię funkcję Starszego Cechu w Łomży, od 2017 roku Prezesa Izby Rzemieślniczej i Przedsiębiorczości w Białymstoku.

Byłem członkiem kolegium ds. wykroczeń w Łomży, w latach 1995-2001 wchodziłem w skład Rady Nadzorczej Spółdzielni Mieszkaniowej „Perspektywa”. Jestem również Prezesem Łomżyńskiego Klubu Biegowego, który od lat organizuje masowe zawody biegowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych.

Wielokrotnie byłem wyróżniany różnorodnymi nagrodami, Dyrektora szkoły, Prezydenta Miasta, Prezesa Związku Rzemiosła Polskiego, Ministra Edukacji Narodowej, Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

Świadczę również pomoc charytatywną, rzeczową i finansową. Wspomagam szkoły, Uczniowski Klub Sportowy nr 9 w Łomży, Regionalny Ośrodek Kultury w Łomży.



**Poza pracą społeczną i zawodową, jakie ma Pan hobby?**

Jestem zwolennikiem aktywnego wypoczynku i życia w ogóle. Cenię życie rodzinne i wspólne spędzanie czasu z dziećmi i wnukami. Uprawiam amatorsko biegi, najlepiej w towarzystwie mojego psa. Zawsze znajduję czas na spotkania z przyjaciółmi czy uprawianie przydomowego ogródka. Nie potrafię siedzieć bezczynnie, jestem niespokojnym duchem.

**Diękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów**  
 Rozmawiał Bogdan Rogaski





*„Jestem zwolenniczką mediacji –  
mediacja zmniejsza stres  
związany z konfliktem i sprawą  
sądową”*

## Wywiad z Ireną Opolską sędzią Sądu Rejonowego w Białymstoku

**Jest Pani doświadczonym sędzią, byłym Wice-prezesem Sądu Rejonowego. Czy z perspektywy sędziego mediacja to dobry pomysł na usprawnienie pracy sądu?**

Od ponad 40 lat orzekam w wymiarze sprawiedliwości zarówno w Sądzie Rejonowym w Sokółce, w Sądzie Rejonowym w Białymstoku w Wydziale Cywilnym, Karnym, Rodzinnym i Nietletnich, przez 10 lat w Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, a od dnia 01.03.2019 roku jestem sędzią delegowanym do Sądu Okręgowego w Białymstoku I Wydział Cywilny. Jako doświadczony sędzia miałam bardzo dużą ilość spraw zakończonych ugodą sądową, ale nie wszystkie sprawy mogą być szybko i skutecznie zakończone przed sądem. Jestem zwolenniczką mediacji i uważam, że mediacja jest możliwa we wszystkich sprawach, w których prawo dopuszcza zawarcie ugody, np. o zapłatę, rozwód, alimenty, sposób wykonywania władzy rodzicielskiej i kontaktów z dzieckiem, ustalenie miejsca pobytu dziecka. Uważam, że mediacja zmniejsza stres związany z konfliktem i sprawą sądową, obniża poziom negatywnych emocji, poprawia relację między stronami, skraca czas i zmniejsza koszty procesu i ma wysoki stopień wykonalności porozumień, a w przypadku braku ugody strony mogą dalej dochodzić swoich praw przed sądem. Sprawa zakończona ugodą zawartą przed mediatorem powoduje, że przestaje istnieć spór między stronami, nie trafia do sądu, bo procedowanie w tym zakresie stało się zbędne, albo postępowanie przed sądem wywołane tym sporem kończy się odciążeniem sądu zmierzającym do dalszych działań. Mediacja zmniejsza ilość spraw jakie wpływają do sądu, zaległości w referatach poszczególnych sędziów w wydziałach i możliwość szybkiego zakończenia spraw w toku, zmniejsza koszty procesu, w razie zawarcia ugody zwraca się całość lub część opłaty sądowej. Olbrzymia ilość spraw jaka wpływa do sądu, a w szczególności cywilnych, wskazuje, że konieczne jest wprowadzenie takich mechanizmów, które spowodują przyśpieszenie procedur sądowych i zmniejszenie liczby spraw wpływających do sądów. Potencjał mediacji w tym zakresie jest bardzo duży. Doświadczenie sądu wskazuje jednoznacznie na efektywność mediacji zarówno dla stron konfliktu jak i wymiaru sprawiedliwości jako całości. Widzę w mediacji skuteczny środek na rozładowanie kongestii („zatorów”) spraw w sądzie.

**Sędziowie nie kierują zbyt często swoich spraw do mediacji. Jakie są przyczyny niskiego zainteresowania sędziów mediacjami?**

Mediacja jest tak dobra jak dobry jest mediator.

Sędziowie kierują sprawy do mediacji, liczą na zawarcie ugody przed mediatorem, a ich procent nie zawsze jest wysoki, co powoduje dezaprobatę sędziów w kierowaniu tych spraw do mediacji. Efektywność mediacji mierzona jest liczbą zawartych ugód. Mimo, że mediacja nie gwarantuje w każdej sytuacji ostatecznego zakończenia sprawy ugodą, to jednak z wypowiedzi sędziów, pełnomocników oraz stron wynika, że nawet gdy w wyniku mediacji do ugody nie dojdzie, to zmienia się nastawienie stron do siebie nawzajem i do prowadzonego sporu. W licznych przypadkach zawierają oni ugodę już po

zakończeniu mediacji w ramach postępowania sądowego.

Z badań wynika, że około 90% osób, które nie osiągnęły porozumienia w mediacji poleciłyby ten sposób rozwiązywania sporów innym. Regulacja k.p.c w artykule 183<sup>3</sup> § 1 potwierdza brak szczególnych wyznaczników lub kryteriów kwalifikacyjnych, które musi spełniać mediator. „Mediatorem może być każda osoba mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystając z pełni praw publicznych”.

Zdaniem sędziów, nie tylko osobowość mediatora jest ważna, ale także wiedza i skuteczność zawieranych ugód.

W odniesieniu do mediatorów w celu bardziej efektywnej pracy tej grupy zawodowej sędziowie uważają, że istotną kwestią jest wprowadzenie: certyfikacji i specjalizacji mediatorów, obowiązku stałego podnoszenia kwalifikacji mediatorów, zmiany wynagrodzenia mediatorów w sprawach karnych. Duże znaczenie ma tu aktywna polityka Prezesa Sądu Okręgowego, który przyjmuje i rejestruje listę stałych mediatorów oraz informuje o stałych ośrodkach mediacyjnych. Dostrzegam potrzebę tworzenia mechanizmów kontroli jakości usług i postępowań mediacyjnych, promowanie i popieranie systemu szkolenia mediatorów w celu generalnego podniesienia poziomu mediacji, jak i jakości oferty mediacyjnej dla stron.

Należy zatem zacieśnić współpracę pomiędzy sędziami a mediatorami poprzez szkolenia i panele dyskusyjne poświęcone mediacjom gospodarczym i ich barierom organizowane przez Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku w celu efektywnego wykorzystania mediacji.

**Czy nasze społeczeństwo jest gotowe na prze-niesienie sporu z salii rozpraw do pokoju mediacyjnego Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji?**

Odpowiadając na Pana pytanie uważam, że tak. Dużą zasługę w tym obszarze ma Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku promując mediację i arbitraż wśród sędziów, prokuratorów, adwokatów, radców prawnych, mediatorów i przedsiębiorców. Organizowane są szkolenia dla tych grup zawodowych, udział w panelach dyskusyjnych, symulacjach mediacji, które odbywały się w siedzibie Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku jak również w budynku Sądu Okręgowego w Białymstoku. Były też organizowane w sądzie symulacje mediacji w Tygodniu Wymiaru Sprawiedliwości i Międzynarodowym Dniu Sprawiedliwości. Ponadto dostarczane są przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Białymstoku broszury, ulotki, plakaty dotyczące mediacji, które są umieszczane w budynku sądowym i z którymi mają możliwość zapoznać się strony procesu. Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku posiada profesjonalnych stałych mediatorów wpisanych na listę mediatorów przy Prezesie Sądu Okręgowego w Białymstoku, do których sędziowie chętnie kierują sprawy do mediacji. Aktywna współpraca między sędziami a mediatorami z Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji daje wymierne pozytywne skutki przy zawieraniu ugód mediacyjnych i zmniejszenie ilości spraw wpływających do sądów.

**Co Pani zdaniem należy zrobić aby upowszechnić Alternatywne Metody Rozwiązywania Sporów (ADR) w społeczeństwie?**

Moim zdaniem, aby upowszechnić ADR w społeczeństwie należy podnosić świadomość grup bezpośrednio zaangażowanych w jej wykorzystanie. Aby to wdrożyć należy zmienić świadomość ludzi poprzez





*Pani Irena Opolska odbyła studia magisterskie na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego w zakresie nauk prawnych. Wieloletni sędzia Sądu Rejonowego w Sokółce, Sądu Rejonowego w Białymstoku. Od 1 października 1997 roku Pani sędzia została przeniesiona do VI Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Rejonowego w Białymstoku i od tego czasu orzeka nieprzerwalnie w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych.*

*Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej postanowieniem z dnia 22 lipca 2009 roku powołał Panią Irenę Opolską do pełnienia urzędu na stanowisko sędziego Sądu Okręgowego w Białymstoku w Sądzie Rejonowym w Białymstoku. Od dnia 18 listopada 2017 roku do dnia 28 lutego 2019 r. pełniła funkcję Wiceprezesa Sądu Rejonowego w Białymstoku, dnia 1 marca 2019 roku została delegowana do wykonywania czynności orzeczniczych w Sądzie Okręgowym w Białymstoku I Wydział Cywilny. Pani sędzia w 2008 roku ukończyła Podyplomowe Studium Prawa Pracy dla Sędziów Sądów Powszechnych organizowane przez Krajowe Centrum Szkolenia Kadr Sądów Powszechnych i Prokuratury we współpracy z Instytutem Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk. Dodatkowo w 2010 roku Pani sędzia ukończyła studia podyplomowe w zakresie Prawa Europejskiego dla sędziów Sądów Powszechnych, zaś w 2011 roku studia podyplomowe z Prawa Pracy i Ubezpieczeń Społecznych organizowane na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.*

*Od 24 października 2005 roku do 8 czerwca 2016 roku była Wiceprezesem Stowarzyszenia Sędziów Polskich „IUSTITIA” Odział w Białymstoku, a od 8 czerwca 2016 roku do 28 marca 2018 roku Prezesem Stowarzyszenia Sędziów Polskich „IUSTITIA” Odział w Białymstoku.*

*W grudniu 2018 roku była moderatorem panelu dyskusyjnego poświęconego mediacji gospodarczej i jej barierom, które było organizowane przez Podlaskie Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku.*

ogólnopolskie kampanie społeczne kierowane do młodzieży szkolnej, rozważyć możliwość zmiany kształcenia na studiach prawniczych, tak aby zapewnić obligatoryjne (a nie jak obecnie fakultatywne) zajęcia z ADR. Należy też rozważyć kwestię doksztalcenia nauczycieli akademickich w przedmiotowym zakresie, aby efektywnie mogli kształcić z mediacji. Ponadto należy dążyć do organizowania szkoleń dla prawników, adwokatów, radców prawnych, w celu podnoszenia świadomości pełnomocników procesowych i wprowadzenia zmian w kodeksach etycznych obligujących tych ostatnich do informowania o mediacjach i jej zaletach. Prawnicy wiedzą o mediacji, ale niestety rzadko do nich zachęcają. Powinno się organizować dalsze szkolenia sędziów i prokuratorów, podczas których zostanie położony nacisk na zaznaczenie - szczególnie przez sędziów w trakcie postępowań sądowych zalet mediacji. Niewątpliwie do których należy możliwość zwrotu opłaty sądowej lub możliwości skorzystania ze spotkania informacyjnego. Ponadto należy dążyć do: zachęcenia sędziów do korzystania z spotkań informacyjnych, współpracy z mediatorami dyżurującymi podczas dyżurów mediacyjnych w sądzie, zachęcić sądy do organizowania stałych dyżurów mediacyjnych w każdym sądzie w Polsce. Takie stałe dyżury mediacyjne odbywają się w Sądzie Rejonowym w Białymstoku i Sądzie Okręgowym w Białymstoku w pokoju mediacji.

Poza tym należy podnieść wiedzę przedsiębiorców dotyczącą mediacji, tak aby sami mogli podejmować decyzję o wyborze drogi sądowej lub alternatywnej. W tym celu należy również wykorzystać IPH, która wraz z MEN i MS powinna zająć się promocją mediacji na szeroką skalę (między innymi promocją podczas Wschodniego Kongresu Gospodarczego, Kongresu Liderów Zmian). Należy doprowadzić do akceptacji mediacji zarówno przez profesjonalnych prawników jak i sędziów oraz rozważyć popularyzację mediacji także przez samorząd przedsiębiorców. Te wspólne działania dają pozytywny efekt mediacji w praktyce, co również było przedmiotem rozważań panelu dyskusyjnego Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku w dniu 20 grudnia 2018 roku, którego byłam moderatorem.

#### **Czy środowisko mediatorów czyni wystarczające starania o upowszechnienie mediacji?**

Uważam, że nie, bo samo wpisanie się na listę mediatorów przy Prezesie Sądu Okręgowego w Białymstoku jest niewystarczające. Uważam, jak już podkreślałam, że należy wprowadzić certyfikację specjalizacji mediatorów, aby sędziowie cywilni lub karni wiedzieli do jakiego mediatora kierują sprawę do mediacji, aby doszło skutecznie do zawarcia ugody mediacyjnej. Należałoby też rozważyć możliwość utworzenia dwuosobowych zespołów mediacyjnych, np. prawnik- psycholog, mężczyzna-kobieta. Dużą rolę odgrywa tu Izba Przemysłowo- Handlowa w Białymstoku, która proponuje spotkania sędziów z mediatorami w celu wypracowania skutecznych metod rozwiązywania sporów, jak również opracowania pod względem prawnym ugód mediacyjnych w celu ich zatwierdzenia. Chodzi tu przede wszystkim o wprowadzenie w problematykę mediacji w ujęciu ogólnopolskim, europejskim i globalnym, wymianę spostrzeżeń różnych grup zawodowych dotyczących mediacji i barier w dostępie do niej, jak również uświadomienie tym grupom zawodowym o skutecznym załatwianiu ugód mediacyjnych. Musimy jeszcze poczynić duże starania, aby podnieść wskaźnik procentowy zawieranych ugód, a zależy to w dużym stopniu również od profesjonalizmu stałych mediatorów.

#### **Przedsiębiorcy z rezerwą podchodzą do ADR. Czy mogą obawiać się odrzucenia przez sąd ugody zawartej przez mediatorów?**

Oczywiście, że przedsiębiorcy z rezerwą podchodzą do ADR, ale wynika to z niskiej świadomości i wiedzy przedsiębiorców dotyczącej mediacji i decyzji o wyborze drogi sądowej lub alternatywnej metody rozwiązania sporu. Widzę tu dużą rolę popularyzacji mediacji przez samorząd przedsiębiorców, szkolenie przedsiębiorców, a z mediacji płyną bardzo duże korzyści dotyczące długości trwania procesu sądowego, oszczędności w kosztach procesu, opłaty sądowej, koszty opinii biegłych sądowych, jak również utrzymanie dobrych relacji i dalszych kontaktów z przedsiębiorcami. Przedsiębiorcy nie powinni obawiać się zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem przez sąd, bowiem profesjonalny mediator zawiera ugody mediacyjne, które są zatwierdzane przez sąd, a w minimalnym procencie są one odrzucane. Przede wszystkim są ogromne korzyści z mediacji dla przedsiębiorców, z przyczyn podanych wyżej, jak również z utrzymania dobrego wizerunku firmy i dalszej dobrej współpracy z kontrahentami. I po to są organizowanie te szkolenia dla nowych grup zawodowych, aby wyeliminować błędy przy zawieraniu ugód mediacyjnych. Uważam, że w mediacjach jest przyszłość i możliwość szybkiego załatwiania sporów, zmniejszenia ilości spraw wpływających do sądów i dlatego też w pełni je popieram.

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

# POLSKA STREFA INWESTYCJI

## – TO BYŁ BARDZO DOBRY ROK

**M**ija rok od uruchomienia nowego programu pomocy – rok, w ciągu którego wielu przedsiębiorców już wykorzystało szansę na zwolnienie z podatku w nowej, bardziej przyjaznej odsłonie. Sama logika postępowania pozostała bez zmian: przedsiębiorca inwestuje, zgadza się na określone zobowiązania, a „w zamian” otrzymuje możliwość zwolnienia z podatku dochodowego CIT/PIT w kwocie proporcjonalnej do wartości inwestycji. Taką inwestycją nie jest wyłącznie budowa nowego zakładu produkcyjnego, bardzo często podstawą do udzielania pomocy jest rozbudowa czy też doposażenie istniejącej już fabryki – na ten moment kwestią otwartą pozostaje jednak zakres zwolnienia przy tego rodzaju projektach. W ciągu ostatniego roku byliśmy zaangażowani w wielu projektach, które uzyskały decyzję o wsparciu. Jest to zatem dobry moment aby podzielić się krótkim podsumowaniem, tym bardziej, że pomimo tego, że program funkcjonuje bardzo dobrze to już słyszymy o planowanych zmianach.

Podstawowa przewaga „**decyzji o wsparciu**” nad zwolnieniami w ramach SSE to objęcie instrumentem całego kraju. Nie trzeba już nabywać terenu w Strefie lub przechodzić czasochłonnej procedury tzw. rozszerzenia Strefy na grunt prywatny. Inwestycje nie muszą cechować się też innowacyjnością, a katalog kryteriów jakościowych do spełnienia daje szansę na osiągnięcie wymaganego minimum punktów na różne sposoby, w zależności od możliwości przedsiębiorstwa.

### Co dostaje przedsiębiorca z Polski Wschodniej?

Przede wszystkim – możliwość korzystania ze zwolnienia z podatku CIT/PIT przez stosunkowo długi okres 15 lat (zwolnienia strefowe na starych zasadach można

wykorzystać istotnie krócej - maksymalnie do 2026 roku). Warto wspomnieć także o wysokim poziomie pomocy w regionie dla projektów wartych mniej niż 50 mln EUR: w zależności od wielkości przedsiębiorstwa intensywność wsparcia wynosi od 50% do nawet 70%. Dla przykładu: średnie przedsiębiorstwo inwestujące na poziomie 5 mln PLN będzie uprawnione do 3 mln PLN zwolnienia. Przy opodatkowaniu stawką 19% przekłada się to na niemal 16 mln PLN dochodu do zwolnienia.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy korzystne jest także to, że nie musi, jak ma to miejsce w przypadku dotacji, precyzyjnie wskazać zakresu inwestycji (nazw urządzeń, ich producentów czy konkretnych kwot częściowych). Nie obowiązuje także zasada konkurencyjności – uproszczone zamówienia publiczne – przedsiębiorca ma dowolność wyboru zakupów na etapie realizacji inwestycji.

Preferencyjny w stosunku do reszty kraju jest też sposób oceny aplikacji. Na obszarze Polski Wschodniej do zdobycia wymagane jest tylko 4 z 10 punktów w ramach wspomnianych kryteriów jakościowych. To inwestor sam określa do spełnienia których kryteriów jest w stanie się zobowiązać.

### ...a ile musi wydać?

Czynnikiem warunkującym uzyskanie wsparcia jest m.in. poniesienie nakładów w minimalnej wymaganej wielkości, zależnej w sektorach produkcyjnych od dwóch składowych: lokalizacji przedsięwzięcia oraz wielkości przedsiębiorstwa.

Generalna zasada co do lokalizacji zakładu, że im wyższy poziom bezrobocia w powiecie w relacji do średniej krajowej, tym mniejsze są wymagania co do nakładów.



## Przykładowe inwestycje w Polsce Wschodniej

**ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO W OSTRÓDZIE**wartość inwestycji: 4 mln PLN  
wartość pomocy: **2,4 mln PLN****DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWO W ZAMBROWIE**wartość inwestycji: 10 mln PLN  
wartość pomocy: **5 mln PLN****MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO W ŚWIDNIKU**wartość inwestycji: 2 mln PLN  
wartość pomocy: **1,4 mln PLN****ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO W PRZEMYSŁU**wartość inwestycji: 16 mln PLN  
wartość pomocy: **9,6 mln PLN**

To dobra wiadomość dla wielu przedsiębiorców działających na terenie Polski Wschodniej – według danych wykorzystywanych w pierwszym roku obowiązywania instrumentu na terenie czterech województw makroregionu (podlaskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie, podkarpackie), aż 84% powiatów notuje bezrobocie wyższe niż średnia krajowa. Niskie progi wejścia kapitałowego obowiązują m.in. w takich ośrodkach lokalnej gospodarki jak Biała Podlaska, Elbląg, Elk czy Chełm.

Ciekawym wyjątkiem od tej zasady jest lista miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze. Jest to wykaz miast, którym przysługuje najniższy wymagany próg nakładów inwestycyjnych, niezależnie od poziomu bezrobocia. W ten sposób uprzywilejowany jest na przykład Bielsk Podlaski – na podstawie bezrobocia minimalne nakłady dla dużego przedsiębiorcy wynosiłyby 80 mln PLN. Dzięki umieszczeniu miasta na tej liście – są ośmiokrotnie niższe czyli 10 mln PLN. Na terenie Polski Wschodniej jest obecnie 38 takich miast, co znacznie zwiększa obszar inwestycyjny o najłatwiejszych warunkach finansowych. Preferencyjne zasady obejmują także gminy graniczące z tymi miastami.

Istotne ułatwienie stanowi status MŚP. W zależności od wielkości podmiotu (mikro/małe/średnie) minimalna wartość nakładów w związku z lokalizacją jest dodatkowo zmniejszana – odpowiednio o 98%, 95% oraz 80% – w stosunku do wymogów dla dużych przedsiębiorstw. Niekiedy więc inwestycje już od kilkuset tysięcy złotych uprawniają do uzyskania zwolnienia. W związku z możliwością ich realizacji przez stosunkowo długi okres (nawet kilka lat), często możliwe jest „uzbieranie” wymaganej kwoty tylko z cyklicznych modernizacji czy standardowych zakupów inwestycyjnych w zakładzie.

**Najważniejsze – zaprojektuj wsparcie według swoich potrzeb**

Kluczowe pytanie to **jak zyskać najwięcej przy maksymalnym ograniczeniu zobowiązań?** Podstawą jest przemyślany zakres inwestycji, dobre przygotowanie się do etapu rozliczenia zwolnienia oraz staranna selekcja kryteriów jakościowych – w szczególności z uwagi na dopiero kształtującą się wykładnię co do sposobu weryfikacji ich wypełnienia.

Kwestią wartą uwagi jest również zatrudnienie - w ramach inwestycji przedsiębiorca powinien zadeklarować stworzenie nowych miejsc pracy. Nie ma jednak wymogów co do ilości etatów do zadeklarowania, jest to element podlegający indywidualnym negocjacjom. Z naszej praktyki wynika, że „w zasięgu” może być utworzenie zaledwie kilku miejsc pracy – nawet dla dużych, ponad stumilionowych inwestycji. Dodatkowym obowiązkiem będzie utrzymanie etatów (baza zatrudnienia na moment składania wniosku i nowi pracownicy). Szczegółowe zapisy dotyczącego tego warunku – jak np. okres utrzymania – to również obszar do negocjacji.

Długi okres oddziaływania, bezpośrednie powiązanie ze sposobem prowadzenia codziennej księgowości i istotny wpływ na finanse przedsiębiorstwa – to sprawia, że należy dobrze przygotować się do aplikowania o pomoc. Czy instrument jest warty uwagi? Naszym zdaniem zdecydowanie tak - w szczególności właśnie na obszarach Polski Wschodniej, terenie inwestycyjnym o preferencyjnych zasadach otrzymania wsparcia i jednocześnie najwyższym jego poziomie.



**Piotr Folwarczny,**  
Senior Manager



**Aneta Kubicka,**  
Senior Consultant

*Crido Business & Innovation Consulting*



# WIĘCEJ INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH NA PODLASIU? TO MOŻLIWE!

**W** ciągu ostatnich kilkunastu lat Polska stała się jedną z najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla przedsiębiorców planujących inwestycje w Europie Środkowo-Wschodniej. Międzynarodowe firmy decydują się na lokowanie działalności w naszym kraju, i co trzeba zaznaczyć, coraz częściej ich inwestycje obejmują nie tylko uruchomienie centrów usług wspólnych czy relatywnie prostych procesów produkcyjnych, ale również wdrożenie bardzo innowacyjnych technologii w produkcji czy centrów badawczo-rozwojowych. Jednak nie każdy region jest równie atrakcyjnie postrzegany przez inwestorów. Jak dotąd większość inwestycji lokuje się w obrębie zachodnich i południowych województw. Od kilku lat rozkwit przeżywa Podkarpacie. A może już wkrótce nadejdzie czas Podlasia?

### **Inwestycja w Polsce - to ma sens!**

Zgodnie z danymi Narodowego Banku Polskiego, tylko w samym 2017 r. odnotowano napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich o wartości prawie 35 mld zł, wskutek których powstało blisko 100 tys. nowych miejsc pracy. W 2017 r. był to najwyższy wynik w Europie pod kątem liczby miejsc pracy utworzonych w efekcie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

W rankingu CEO World Magazine Polska jest drugim (po Malezji) najlepszym miejscem do prowadzenia działalności gospodarczej. Zestawienie budowane jest w oparciu o opinię ok. 115 tys. menedżerów oraz przedsiębiorców z całego świata, którzy w Polsce szczególnie docenili otwartość biznesu oraz gotowość technologiczną gospodarki.

Analiza przeprowadzona przez Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej wskazuje z kolei, że w połowie 2018 r. prawie 45% wszystkich zarejestrowanych w Polsce spółek z udziałem kapitału zagranicznego miało swoją siedzibę w województwie mazowieckim.

Województwo podlaskie, w którym obecnie siedzibę ma zaledwie 1% podmiotów z kapitałem zagranicznym, znalazło się na drugim końcu zestawienia. Warto zadać sobie pytanie, z czego wynika tak nierównomierny rozkład zagranicznych



przedsiębiorstw na mapie Polski.

### Atrakcyjne lokalizacje dla inwestycji zagranicznych

Jako PwC, często wspieramy przedsiębiorców pomagając im wybrać najlepszą lokalizację dla planowanych inwestycji. Nie ma jednego uniwersalnego zestawu kryteriów, w oparciu o które podejmowana jest taka decyzja. Można jednak wymienić kilka głównych obszarów, które okazują się decydujące. Są to: dostępne zasoby ludzkie, koszty prowadzenia działalności, logistyka, dostępność działek inwestycyjnych spełniających wymagania inwestora oraz pomoc publiczna.

Oczywiście, często analizowane są również inne kryteria dotyczące zarówno gospodarki, rynku pracy czy regionu.

### Podlasie ma wiele atutów

Co decyduje o atrakcyjności inwestycyjnej Podlasia? Przede wszystkim położenie blisko północnej i wschodniej granicy sprawia, że województwo podlaskie jest naturalną bazą wypadową dla wszystkich przedsiębiorców współpracujących ze wschodem oraz północą Europy.

Dodatkowo, Podlasie jako część Polski Wschodniej, może zaoferować inwestorom bardziej atrakcyjne zachęty inwestycyjne niż województwa w innych częściach kraju. Maksymalna intensywność wsparcia dla dużych firm wynosi w woj. podlaskim 50% (najwyższy poziom dostępny w „nowych” krajach UE). Dla przykładu w Małopolsce jest to 35%, a na Śląsku 25%. Finansowo Podlasie jest również atrakcyjne z uwagi na relatywnie niższe koszty pracy, które średnio są ponad 10% niższe od średniego krajowego wynagrodzenia.

Na terenie województwa podlaskiego od lat prężnie funkcjonują zarówno Specjalne Strefy Ekonomiczne, jak i parki przemysłowo-technologiczne, których celem jest dbanie o inwestorów, zarówno na etapie planowania inwestycji, jak i prowadzenia działalności gospodarczej.

### Ale...

Analizując atuty warto zastanowić się, co stoi na przeszkodzie zwiększenia inwestycji zagranicznych w tym regionie. Atrakcyjna bliskość Litwy i Białorusi oznacza jednocześnie dużą odległość od Niemiec – a to jednak na dostępności do niemieckiego rynku zależy najczęściej przedsiębiorcom inwestującym w Europie Środkowo-Wschodniej.

W kontekście dostępności nie można nie zauważyć najniższej w Polsce dostępności transportowej Podlasia. Co prawda, odcinek w całości została oddana trasa S8 na odcinku od Białegostoku do Warszawy, niewątpliwie poprawie uległo skomunikowanie całego regionu z resztą Polski. Niemniej jednak sieć drogową w województwie w dalszym ciągu pozostawia wiele do życzenia. W promieniu 100 km od granic województwa nie ma także międzynarodowego lotniska.

Zważywszy, że dostępność logistyczna z punktu widzenia efektywnego tranzytu (sieć drogową i kolejową) oraz zarządzania (lotnisko) zawsze jest jednym z głównych filarów procesu decyzyjnego,

ślabość w tym obszarze znacząco obniża atrakcyjność całego regionu.

Zasoby pracy, pomimo iż relatywnie tańsze niż w innych regionach Polski, są na Podlasiu dość ograniczone zważywszy na malejące bezrobocie i do tego silnie rozproszone, co również obniża ocenę inwestorów.

### Jak wykorzystać szansę

Priorytetem dla Podlasia w najbliższych latach wydaje się być poprawa warunków logistycznych. O ile nie zapowiada się na powstanie tu lotniska międzynarodowego, to lada moment będą dostępne mniejsze obiekty w Suwałkach i Białymstoku, które poprawią dostępność transportową regionu. Przetargi na budowę i przebudowę kolejnych odcinków dróg pozwolą nie tylko usprawnić transport produktów i surowców, ale również umożliwią pracownikom swobodne przemieszczanie się w obrębie województwa.

Co więcej, rekordowo niskie bezrobocie w regionach, które dotąd cieszyły się największym zainteresowaniem inwestorów, sprawi, że pręcej czy później będą oni coraz częściej spoglądali w kierunku mniej zindustrializowanych regionów. Warto jednak przygotować się do tego np. wspierając skuteczną i nowoczesną edukację, w tym zarówno uczelnie techniczne, jak i szkoły zawodowe.

Równie istotne jest konsekwentne wspieranie przedsiębiorstw, np. tych reprezentujących branże o największym potencjale wzrostu i konkurencyjności, które zostały zdefiniowane w ramach Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji i obejmują m.in. przemysł maszynowy, innowacyjny przemysł rolno-spożywczy czy budowlany. Realizacja tego typu działań powinna zaowocować przyspieszeniem tempa wzrostu gospodarczego regionu, a także realizacją planu strategicznego zarządzania jego potencjałem (m.in. poprzez wykreowanie znanych na świecie innowacyjnych specjalizacji Podlasia i przyciąganie zagranicznych inwestorów z danych branż, zachęconych istniejącą już siecią partnerów, podwykonawców, instytucji otoczenia biznesu i wykształconymi w danych dziedzinach kadrami).

Innym elementem przygotowania regionu dla inwestorów jest czytelna, bogata i aktualna oferta dostępnych działek inwestycyjnych oraz aktywnie funkcjonujące centrum obsługi inwestora. Duże znaczenie będzie mieć również planowana obecnie przez Urząd Marszałkowski kampania promocyjna regionu. To ważne, żeby dbać o informowanie o atutach województwa zarówno w Polsce, jak i na świecie, zgodnie z trafnym stwierdzeniem właściciela firmy Malow, Pana Henryka Owsiejewa: „Podlasie to nie tylko lasy, rolnictwo czy turystyka, to również wspaniata gospodarka”.

Jakub Sochacki  
Starszy Konsultant PwC  
Inward Investments Network





# Dobry, solidny niemiecki samochód.

Wywiad z Wojciechem Babińskim  
Prezesem oraz większościovym akcjonariuszem AQT Water S.A.



## Jakie były początki działalności spółki?

Początki działalności w branży zielonych technologii to rok 2004, wejście Polski do Unii Europejskiej. Na początku tylko doradzaliśmy samorządom terytorialnym co trzeba robić w zakresie wody i ścieków, jakie obowiązki czekają samorządy w związku z wejściem w strukturę unijną. Produkcja oczyszczalni przydomowych rozpoczęła się w roku 2009, kiedy powołana do życia została spółka z ograniczoną odpowiedzialnością: Aquatech. Pierwsze wyprodukowane oczyszczalnie to były proste oczyszczalnie w technologii tzw. przepływowej, które posiadały Aprobata Techniczną - w tamtych latach nie funkcjonowała jeszcze norma unijna dotycząca tego typu produktów budowlanych. W kolejnych latach dokładaliśmy do naszej spółki kolejne klocki - produkcję w technologii rotomouldingu, nowe technologie oczyszczania ścieków, itd.

## Spółka jest zarejestrowana w Warszawie a działalność produkcyjna jest prowadzona w Łomży. Jakie są pluse i minusy takiego rozwiązania?

Zupełnie inne podejście do spółki mają tamtejsze urzędy. Wszystko odbywa się elektronicznie, urzędnika nie widzimy wcale. Głównym jednak czynnikiem była jednak kwestia marketingowa. Duży procent naszej produkcji to eksport i dla naszych kontrahentów większe znaczenie ma świadomość, że jesteśmy (jako zarząd) z Warszawy. Dużym minusem jest konieczność bywania w stolicy co najmniej dwa razy w tygodniu, ale jednocześnie plusem tego jest też fakt, że poprzez pobyt w Warszawie można rozwijać sieć kontaktów biznesowych, tzw. networking.

## Czy Łomża jest dobrym miejscem do prowadzenia biznesu?

Jest to bardzo dobre miejsce do rozwijania biznesu - bez różnicy czy to pomysł z zakresu produkcyjnego, czy usługowego. Miasto powoduje, że żyje się tutaj trochę wolniej niż w dużych aglomeracjach miejskich, ale też brakuje czasem osób o specyficznym wykształceniu. Mamy bardzo dobrą komunikację z Warszawą, Białymstokiem, więc kwestia logistyki produktów jest bardzo dobra. Mamy ciszę, której nie posiadalibyśmy mieszkając lub prowadząc biznes w większym mieście.

## Jakie są największe bariery w rozwoju innowacyjnych spółek?

Finansowanie inwestycji. Bardzo wolny rozwój związany ze wzrostem organicznym, którego można by uniknąć, posiadając inwestora skłonnego do poniesienia ryzyka.

## Na czym polegają różnice w rozwiązaniach technicznych Aquatech w stosunku do konkurencji?

Produkty Aquatech cechuje bardzo wysoka skuteczność oczyszczania w długim okresie czasu, kontrola pracy oczyszczalni za pomocą rozwiązań Internet of Thing. Aquatech posiada też produkty dostosowane praktycznie do potrzeb każdego klienta - bez różnicy, czy mieszka na wsi, w terenach górzystych, czy też nad kołem podbiegunowym. Aquatech posiada bardzo szeroką ofertę oczyszczalni przydomowych posiadających unijne certyfikaty. Nasza oferta jest kilkukrotnie większa niż oferta naszych konkurentów. Jednocześnie - skupiamy się na technologicznym aspekcie rozwoju produktów, a nie na tzw. masówce. Można zażartować, że jesteśmy jak dobry, solidny niemiecki samochód wyższej klasy.

## Czy oczyszczalnie mogą być produktem eksportowym. Jakie są potencjalne rynki zbytu?

Oczyszczalnie nie mogą być produktem eksportowym. One są produktem eksportowym. Rynkami zbytu są wszystkie kraje, które posiadają tereny wiejskie - czyli tak naprawdę każdy kraj, bez różnicy czy to rozwinięty, czy też rozwijający się. W ostatnim czasie dostarczyliśmy oczyszczalnie do krajów tak egzotycznych jak: Jordania, Liban, Papua Nowa Gwinea. Nasze oczyszczalnie pracują też w innych krajach, takich jak: Niemcy, Słowacja, Litwa, czy też Mongolia.



## Aquatech jest spółką akcyjną. Jak układa się współpraca spółki z inwestorami?

Współpraca z Inwestorami układa nam się bardzo dobrze. Inwestorzy ufają nam, widać w arkuszach zleceń - że nie są zainteresowani sprzedażą akcji. Z drugiej strony mamy zainteresowanych kupnem nowych inwestorów, ale niestety - ani główni akcjonariusze, ani ci mniejsi, którzy wierzą w długookresowy sukces Aquatech S.A., nie sprzedają swoich akcji.

## Jak Państwo oceniacie decyzję o wejściu na rynek NewConect?

To była dobra decyzja. Staliśmy się bardziej transparentni, dojrzałi. Wejście na rynek NewConnect spowodowało konieczność rozwoju części organizacyjnej (biurowej) spółki, znormalizowanie, ustandaryzowanie dokumentów, ich obiegu w firmie, jak i poza nią.

## Jaka jest strategia rozwoju spółki?

Rozwój organiczny spółki, poprzez położenie nacisku na tworzenie podstawowych produktów AQT - oczyszczalni przydomowych (w najbliższym czasie rozpoczniemy sprzedaż nowej technologii), ale też wchodzenie na rynki, gdzie nas jeszcze nie było. Na pewno doświadczenie zarządzających, ich wyobraźnia oraz umiejętność wyszukiwania ciekawych nisz biznesowych (nie tylko w Polsce), zaowocuje w najbliższym czasie ciekawymi informacjami.

Rozmawiał Bogdan Rogaski





# MARZENIA SIĘ SPEŁNIAJĄ

## Wywiad z Janem Szmidtem współwłaścicielem firmy Drewlux

### Jak powstał pomysł na firmę „Drewlux”?

W 1977 roku poznałem Sławomira Sieńko, który jest moim współnikiem do dnia dzisiejszego. Tak się złożyło, że kończyliśmy razem szkołę o kierunku stolarskim. Następnie wspólnie uczyliśmy się w studium pedagogicznym, gdzie ujawniły się nasze przyszłe marzenia o otwarciu zakładu stolarskiego. Jest to więc, jak widać dowód na to, że marzenia się spełniają, warto starać się przekuć je w rzeczywistość. Kształcenie skończyliśmy w 1984 roku. Czekając na możliwość otwarcia wspólnego zakładu wykonywaliśmy w tym czasie maszyny stolarskie. Przeszliśmy wspólnie nietuzinkową drogą, która zaprowadziła nas do uruchomienia wspólnej firmy. Firma DREW LUX powstała w 1990r. i jest od wielu lat producentem drewnianych drzwi, okien, parapetów, schodów oraz listew.

### Rynek stolarki drzwiowej jest rynkiem bardzo konkurencyjnym. Czy jest miejsce dla małych i średnich firm na tym rynku?

Na rynku polskim jest wielu producentów stolarki drzwiowej. Od samego początku przyświecała nam idea tworzenia produkcji spełniającej najwyższe standardy. Jako producenci stolarki drzwiowej dokładamy wszelkich starań by dostarczać produkty najwyższej jakości. Początkowo wykonywaliśmy właściwie każde zlecenie związane z drewnem, były to meble, podłogi, boazerie, listwy, drzwi czy okna. Od 1993 roku zaczęliśmy ukierunkowywać działalność firmy DREW LUX w kierunku produkcji drzwi drewnianych z litego drewna. Nie zwracając uwagi na to co robi konkurencja, konsekwentnie rozwijaliśmy nasz projekt.

„Młode wilki” nie boją się niczego. Naszą siłą była obszerna wiedza stolarska, która była wzmocniona wiedzą pedagogiczną. Do całej układanki brakowało nam w zasadzie już tylko finansów na szybką realizację inwestycji. Niestety w latach 90. nie spełnialiśmy wymogów banków, więc pozostały nam tylko małe kroczki, aby firma przybrała kształt i formę, w jakiej znajduje się dziś. Wybór drzwi to był przypadek albo przeznaczenie, gdyż ojciec Sławka od wielu lat wykonywał drzwi oraz okna. Mamy świadomość, że każdy dobry produkt znajduje swojego odbiorcę. Uważamy, że na rynku jest miejsce zarówno dla firm małych, jak i średnich, gdyż finalnie o sukcesie decyduje bardzo wiele czynników.

### Czym szczególnie na tle konkurencji wyróżniają się Państwa produkty?

Korzystamy wyłącznie z odziomkowego drewna. Od 2000 roku mamy stałego dostawcę surowca do produkcji naszych wyrobów. Jest to firma WITAL, której siedziba również zlokalizowana jest w Szypliszkach. Staramy się naszym odbiorcom zapewnić wysoką jakość produktów, elegancję wykończenia, dbałość o detale oraz kulturę montażu. Standardem w naszej firmie jest nowoczesna technologia produkcji i lakierowania. Stosujemy tradycyjną konstrukcję. Jeżeli chodzi o połączenia ramiaka pionowego z poziomym, nie używamy kołków, a czopy. Stawiamy na profesjonalną obsługę i ekspozycję.

### W stolarcie drzwiowej ważne jest wzornictwo. Jak Państwu układa się współpraca z projektantami?

Wzornictwo i projektowanie drzwi to dość złożone zagadnienie. Sławek, który posiada wieloletnie doświadczenie odnajduje się na tej płaszczyźnie doskonale. Potrzeby rynku i wymagania klientów w tym zakresie są bardzo wysokie. W celu urozmaicenia stylistyki i zadowolenia klientów korzystamy także z usług zewnętrznych projektantów.

### Rynek pracy się zmienia. Jak Państwa firma odnajduje się w tych zmianach?

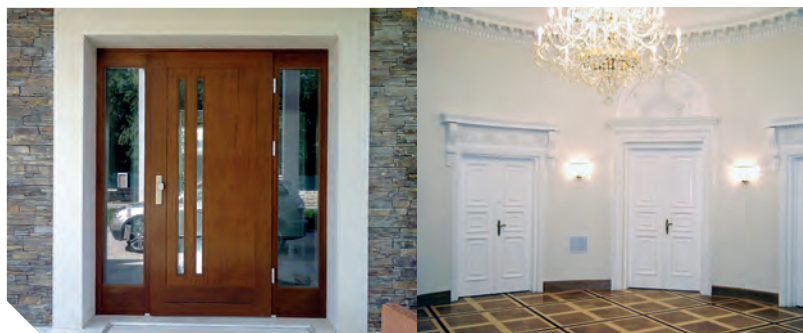
Do 2009 roku radziliśmy sobie bezproblemowo z wykwalifikowaną kadrą pracowniczą. Aktualnie zauważyć można, że taki problem zaczyna występować. Młodzież kończąca licea oraz technika jest często słabo przygotowana do pracy w wyuczonych zawodach. Szkoły zawodowe zostały zlikwidowane, a to właśnie one uczyły zawodu teoretycznego i praktycznego. Połączenie wiedzy teoretycznej z praktyczną to podstawa do tworzenia dobrej kadry pracowniczej. W młodym wieku każdy potrzebuje dobrych zarobków, gdyż wchodzi w życie dorosłe. Pojawiają się duże wydatki takie jak: samochód, mieszkanie. Nie mając „zawodowych” umiejętności w jakimkolwiek zawodzie, młody człowiek nie jest w stanie uzyskać wysokich dochodów. Na przykład nauczanie się zawodu stolarza zajmuje 2 lub 3 lata. Oczywiście tak krótki czas dotyczy osoby, która lubi pracować przy produkcji wyrobów z drewna.

### Jakie ma Pan plany rozwoju firmy?

Od prawie 30 lat systematycznie pracujemy nad rozwojem firmy oraz jakością naszych produktów i usług. W technologii produkcji czy lakierowania staramy się umiejętnie łączyć nowoczesność z tradycją. Tego typu działania wpływają na finalną jakość naszych wyrobów. Dokładamy także starań, by pomóc Klientom w odnalezieniu nas i jak każda firma inwestujemy w reklamę. Na początku działalności firmy zaczynaliśmy od klasycznych form reklamy naszej promocji takich jak: katalogi i magazyny. Dzisiaj w dużym stopniu korzystamy z Internetu. Tylko w ostatnich 3 latach dwukrotnie zmieniliśmy naszą stronę www, aby nasi Klienci mogli korzystać z niej z przyjemnością. Dzięki temu wycena on line wyrobu czy usługi stała się dużo prostsza, podobnie jak kontakt z klientem. Nasza strona internetowa jest funkcjonalna i została stworzona z myślą o naszych Klientach, partnerach i współpracownikach. Można by rzec, że "razem możemy więcej", tak jak podczas ostatniego spotkania z MKS Slepsk Malow Suwałki. Staramy się bowiem wspierać wszelkie inicjatywy warte uwagi i nie tylko sportowe. W 2018 roku zostaliśmy wyróżnieni "Włóczęgami Jaćwingów" od Prezydenta Suwałk, za zasługi dla miasta. To zaszczytne wyróżnienie upewniło nas w tym, że podążamy w odpowiednim kierunku.

### Co Pan robi w czasie wolnym? Jakie ma Pan hobby?

My uwielbiamy wypoczynek czynny. Sławek lubi dopieszczanie zielonej części działki, piłkę nożną, wędkarstwo, przejażdżki rowerem oraz jazdę na motocyklu. Ja natomiast w czasie wolnym od pracy lubię chodzić na ćwiczenia ogólnorozwojowe, przejażdżki rowerem i motocyklem, windsurfing, jacht, narciarstwo. Jak widać posiadamy również wspólne pasje, które pozytywnie wpływają na świetne relacje w firmie. Pasje zawsze kształtują osobowość.



**Dziękuję za rozmowę. Życzę dalszych sukcesów.  
 Rozmawiał Bogdan Rogaski**



fol. Paweł Tadejko

# WYDZIAŁ OTWARTY NA ŚWIAT

Prawie każdy aspekt życia społeczno-gospodarczego podlega procesom globalizacji – mówienie o tym stało się banałem. Mieszkańcy i przedsiębiorstwa Podlasia biorą udział w międzynarodowym obiegu towarów, usług, wiedzy i kultury. Globalizują się też szkolnictwo wyższe i badania naukowe. Na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej świadomość tych procesów idzie w parze z konkretnymi działaniami, które mają zagwarantować, że będziemy aktorami, a nie tylko widzami tych dynamicznych przemian. Internacjonalizacja jest według Dziekan, prof. Joanny Ejdyś priorytetem w strategii rozwoju Wydziału. Jesteśmy przekonani, że taka orientacja strategiczna przynosi korzyści nie tylko naszej jednostce, ale stwarza też szereg interesujących możliwości dla mieszkańców i przedsiębiorstw regionu.

Pierwszym, najbardziej oczywistym, aspektem umiędzynarodowienia na Wydziale Inżynierii Zarządzania jest internacjonalizacja procesu kształcenia. Stwarzamy polskim studentom i kadrze coraz więcej możliwości nabywania międzynarodowych doświadczeń. Od lat jesteśmy wiodącą na uczelni jednostką pod względem mobilności studentów i nauczycieli w ramach programu Erasmus+. Oferujemy też możliwość uzyskania dyplomu uczelni zagranicznej w ramach umów o podwójnym dyplomowaniu. Obecnie aktywne są umowy z Universite Polytechnique Hauts-de-France (Francja) oraz Ningbo Institute of Technology, Zhejiang University (Chiny). Na Wydziale funkcjonują programy umożliwiające studentom podwyższenie swoich kompetencji i umiejętności praktycznych na stażach w podmiotach zagranicznych.

Nasi studenci wracają z zagranicy bogatsi nie tylko o zdobytą wiedzę, ale przede wszystkim dojrzałsi jako ludzie: umiejący odnaleźć się w nowym środowisku, zdolni podejmować samodzielne decyzje, otwarci na to, co nowe i inne, szanujący i lepiej rozumiejący inne kultury, światopoglądy, punkty widzenia. Dbamy, aby jak najwięcej naszych absolwentów posiadało właśnie takie międzynarodowe kompetencje, które pomogą im funkcjonować w świecie i zwiększą ich wartość na krajowym i międzynarodowym rynku pracy.

Z powodzeniem korzystamy też ze wsparcia w ramach programów nowo powstałej Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. Dzięki nim nasi studenci oraz doktoranci mogli w tym roku bezpłatnie uczestniczyć w szkołach i kursach letnich w Zurychu w Szwajcarii oraz w Ningbo w Chinach. Przyjeśliśmy także na letnie zajęcia w Międzynarodowym Chińskim i Środkowo-Wschodnioeuropejskim Instytucie Logistyki i Nauki o Usługach grupę doktorantów z chińskiego Zhejiang University. Sam Instytut, zlokalizowany na Wydziale Inżynierii Zarządzania, jest unikalnym przedsięwzięciem naukowo-edukacyjnym Politechniki Białostockiej i Zhejiang University Ningbo Institute of Technology. To jednostka, która, zgodnie z wizją jej dyrektorów, prof. Joanicjusza Nazarko

i prof. Hao Wang, ma ambicje zostać wiodącym ośrodkiem kształcenia i badań naukowych związanych z inicjatywą Nowego Jedwabnego Szlaku. Od 2014 roku Instytut jest bardzo istotnym katalizatorem współpracy polsko-chińskiej. Widzimy duży potencjał w rozwoju tej współpracy również na płaszczyźnie gospodarczej i władz samorządowych.

Istotnym aspektem umiędzynarodowienia i zapewnienia wysokiego poziomu kształcenia na Wydziale Inżynierii Zarządzania jest ubieganie się o akredytacje międzynarodowe prowadzonych na Wydziale studiów. Uzyskanie międzynarodowych akredytacji zwiększa renomę Wydziału Inżynierii Zarządzania w europejskiej i światowej przestrzeni szkolnictwa wyższego, jest świadectwem akceptacji wysokiej jakości kształcenia na akredytowanych kierunkach oraz zapewnia absolwentom Wydziału lepszą rozpoznawalność wśród zagranicznych pracodawców.

Wydział może pochwalić się akredytacją Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) programu studiów magisterskich na kierunku zarządzanie, specjalność "rachunkowość i zarządzanie finansami ACCA". Akredytacja jest przyznawana przez największą międzynarodową organizację zrzeszającą specjalistów z zakresu finansów, rachunkowości i zarządzania na całym świecie. Misją ACCA jest kształtowanie przyszłych liderów świata finansów a także dzielenie się specjalistyczną wiedzą, promowanie wysokich standardów zawodowych, etycznych i zarządczych oraz wspieranie interesu publicznego.

Sukcesem zakończyły się starania naszego Wydziału o uzyskanie akredytacji EUR-ACE® Label na kierunkach logistyka oraz zarządzanie i inżynieria produkcji. European Accredited Engineer to certyfikat wydawany przez udzielanej przez European Network for Accreditation of Engineering Education (ENAE) i potwierdzający wysoki poziom kształcenia oraz zgodność z przyjętymi w Europie normami i zasadami. Ten system akredytacji jest ściśle powiązany z procesem bolońskim oraz opiera się na Standards and Guidelines for Quality Assurance.

Kierunek logistyka przeszedł też ocenę w ramach procedury European Qualification Standards for Logistics Professionals. Posiadanie tego certyfikatu odgrywa znaczącą rolę w poświadczeniu kompetencji zawodowych studentów logistycznych studiów inżynierskich. Po ukończeniu studiów będą oni mogli ubiegać się o wydanie certyfikatu potwierdzającego posiadania odpowiednich kompetencji zawodowych – European Logistician.

Wydział jest posiadaczem "The e-Jobs Observatory Label of Excellence" Znak ten otrzymują instytucje, które oferują szkolenia odpowiadające wymaganiom europejskiego rynku ICT. Uzyskanie przez Wydział Inżynierii Zarządzania "Label of Excellence" jest potwierdzeniem, że Wydział



dostosował swoją ofertę kształcenia do aktualnych potrzeb rynku ze szczególnym uwzględnieniem tzw. „miękkich umiejętności” (kompetencji społecznych) stanowiących integralną część każdego modułu lub programu szkoleń.

Stale poszerzamy ofertę edukacyjną dla zagranicznych studentów. Programy studiów w języku angielskim na kierunkach zarządzanie i logistyka w ramach projektu LogMan2 (wspartego funduszami Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój) przyciągnęły na nasz Wydział studentów z Białorusi, Ukrainy, Kazachstanu, Chin, Bangladeszu. Umożliwiły też zaproszenie do nas profesorów wizytujących z Chin, Rumunii, Kazachstanu. Programy te dostarczają umiejętności inteligentnego zarządzania z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań IT, przygotowują do prowadzenia transakcji gospodarczych między podmiotami z Unii Europejskiej i Eurazji, zapoznają uczestników z trendami w transporcie, spedycji, logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw w kontekście dominacji technologii informacyjnych. Nabyta w trakcie studiów wiedza i umiejętności podnoszą konkurencyjność absolwentów na rynku pracy. Praktyczne uzupełnienie programów studiów stanowi dwutygodniowa międzynarodowa szkoła letnia, lekcje języka polskiego oraz zajęcia adaptacyjne i przygotowujące cudzoziemców do kontynuowania kształcenia lub podjęcia zatrudnienia w Polsce.

Kiedy na tegorocznym Dniu Logistyki jeden z mówców, podlaski przedsiębiorca, ogłosił gotowość zatrudnienia „od ręki” osoby władającej językiem chińskim, prawdopodobnie nie spodziewał się, że już po godzinie będzie prowadził rozmowy z dwiema chińskimi studentkami naszego Wydziału. Podobnie, nasi studenci i absolwenci posiadający kompetencje w zakresie logistyki i handlu międzynarodowego oraz władający językiem rosyjskim, mogą spotkać się z dużym zainteresowaniem podlaskich pracodawców.

Warto, aby lokalny biznes zaangażował się w wyławianie (i kreowanie) talentów w toku całego procesu kształcenia. Okazji do tego jest wiele: wykłady gościnne praktyków ze sfery gospodarczej, wizyty studyjne w przedsiębiorstwach, praktyki zawodowe i staże, wsparcie działalności studenckich kół naukowych. To nie jest zamknięta lista i serdecznie zapraszamy do rozmowy na ten temat.

Umiejdzynarodowienie na Wydziale Inżynierii Zarządzania dotyczy też badań naukowych. W niemal każdej dziedzinie nauk przyrodniczych, społecznych i technicznych rosnące znaczenie przy nowych osiągnięciach mają obecnie nie tyle genialne indywidualia, co zespoły badawcze, często o charakterze międzynarodowym. Wynika to z wykładniczego przyrostu wiedzy, rosnącej interdyscyplinarności problemów badawczych oraz globalizacji wymiany naukowej i technologicznej. W sferze badań naukowych, tak jak w biznesie, mamy do czynienia z subtelną grą konkurencji i współpracy w skali międzynarodowej.

Pracownicy Wydziału Inżynierii Zarządzania mogą pochwalić się sporymi osiągnięciami jako liderzy międzynarodowych projektów badawczych oraz uczestnicy wielonarodowych konsorcjów. Na uwagę zasługuje między innymi projekt GoSMART BSR realizowany w ramach programu Interreg Baltic Sea Region. Celem projektu jest rozwijanie strategii inteligentnych specjalizacji w układzie międzyregionalnym, przede

wszystkim poprzez zwiększenie umiejdzynarodowienia biznesu, międzynarodowy przepływ innowacji oraz wspieranie efektywnej międzynarodowej współpracy podmiotów z poczwórnej helisy – jednostek badawczych, rozwojowych, przemysłu i administracji. Projekt oferuje zainteresowanym przedsiębiorstwom bezpłatną usługę analizy konkurencyjności z perspektywy globalnego łańcucha wartości w ramach Transnarodowego Systemu Brokerów Innowacji (TIBS).

Partnerów z otoczenia gospodarczego zainteresować mogą też wyniki międzynarodowego projektu beFORE – Becoming Future-Oriented Entrepreneurs in universities and companies. Badacze z Wydziału Inżynierii Zarządzania wraz z zagranicznymi partnerami stworzyli katalog kompetencji menedżerskich dotyczących refleksji nad przyszłością, zdolnością antycypacji przyszłych zmian czy też myślenia w formacie alternatywnych scenariuszy. Powstały też ogólnodostępne kursy e-learningowe mające na celu wzmacnianie powyższych kompetencji.

W międzynarodowym projekcie NANO2ALL – Nanotechnology Mutual Learning Action Plan For Transparent and Responsible Understanding of Science and Technology Wydział Inżynierii Zarządzania stara się pełnić rolę integratora środowiska naukowego, gospodarczego, politycznego i społecznego w systematycznej refleksji na temat zaawansowanych technologii (w tym wypadku nanotechnologii). Choć rezultaty tego projektu były skierowane głównie do decydentów politycznych szczebla krajowego i europejskiego, to sama metodyka projektu może być inspiracją dla wielu przedsiębiorstw wysokich technologii w regionie, które chciałyby wykorzystać nowoczesne partycypacyjne techniki badawcze do rozpoznania potrzeb, obaw i wartości wyznawanych przez interesariuszy w kontekście danych rozwiązań technologicznych.

Wydział Inżynierii Zarządzania staje się też rozpoznawalnym w skali międzynarodowej medium komunikującym najnowsze osiągnięcia naukowe z obszarów inżynierii zarządzania, inżynierii produkcji, inżynierii usług, zarządzania technologiami, logistyki i foresightu. Dzieje się to przede wszystkim dzięki czasopismu Engineering Management in Production and Services (EMPAS), które po rygorystycznej ewaluacji zostało uwzględnione w prestiżowej międzynarodowej naukowej bazie danych Scopus. Czasopismo uzyskało też wysoką punktację w ostatnim wykazie czasopism naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Kreowanie wiedzy na uniwersytetach i tworzenie wartości ekonomicznej w biznesie cechują się inną logiką i podlegają innym regulacjom. Wymaganie, aby uczelnia funkcjonowała w logice przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwa w logice akademii jest nierealistyczne. Jednocześnie, mało kto sprzeciwi się tezie, że bardzo potrzebna jest współpraca tych kluczowych sfer życia społeczeństw. Misje uczelni wyższej i biznesu nie są tożsame, ale nie są też zupełnie rozłączne. Mówi się, że biznes i uniwersytety mówią innymi językami. Stoimy zatem przed wyzwaniem poszukiwania „wspólnego języka” oraz sposobów wzajemnego wspierania się w realizacji naszych celów. Procesy internacjonalizacji inicjowane na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej stwarzają ku temu wiele nowych, ciekawych możliwości.

**Łukasz Nazarko**

Prodziekan ds. Współpracy i Rozwoju  
Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Białostocka



fol. Tomasz Trochimczuk



fol. Tomasz Trochimczuk





**„Rozmawiałem w Brukseli  
o utworzeniu nowego Korytarza  
Paneuropejskiego łączącego  
Warszawę z Mińskiem  
przez Białystok”**

Rozmowa z **Markiem Olbryśem**  
Wicemarszałkiem Województwa Podlaskiego



## Panie Marszałku jakie są Pańskie pomysły na rozwój regionu?

Pomysłów jest wiele. Czeka nas dużo pracy w najbliższej przyszłości. Po pierwsze jako region przygraniczny powinniśmy nastawić się na rozbudowę infrastruktury drogowej jak również kolejowej. Dzięki dobrym połączeniom zarówno ze wschodem jak i zachodem możemy uzyskać wiele na transzycie, logistyce, rozwoju handlu międzynarodowego. Dzięki temu nasze województwo stanie się swoistym hubem tranzytowym na styku dwóch wielkich systemów gospodarczych – Europy i Azji. Chcielibyśmy również postawić na rozwój infrastruktury internetowej. Stworzyliśmy jako województwo szkielet sieci szerokopasmowej. Teraz staramy się aby dostępność regionu w zakresie połączeń internetowych była bardziej efektywna. Widzimy dynamiczny rozwój firm branży informatycznej, które współpracują z najważniejszymi graczami na rynku IT. Tworzymy dobrą dynamikę współpracy z firmami zagranicznymi i chcemy żeby miało to przełożenie na bezpośrednie inwestycje w regionie. Ale nie tylko inwestycje w fabryki, hale czy budynki. Zależy nam przede wszystkim, aby nasi przedsiębiorcy z regionu mieli odpowiednie pole do wymiany handlowej z zagranicą, bo jak wiemy eksport jest dźwignią handlu. Ponadto złożyliśmy nasze stanowisko odnośnie nowej perspektywy finansowej do Komisji Europejskiej. Chcemy, aby Program Operacyjny Polska Wschodnia był kontynuowany, bo widzimy jak wiele projektów infrastrukturalnych jest realizowanych w regionie. Ogromny wysiłek i mnóstwo pracy przed nami ale cel jest jeden - poprawa jakości życia mieszkańców podlaskiego i Wschodniej Polski. To bardzo ważne, aby nasz głos był wyraźnie słyszany w Brukseli.

## Współpraca handlowa ze Wschodem stoi w martwym punkcie. Jaki jest Pański pomysł na poprawę sytuacji w tym obszarze?

Sytuacja międzynarodowa i wszystkie dane makro-ekonomiczne o współpracy z naszymi wschodnimi sąsiadami, a mam tu na myśli Mińsk i Moskwę, nie napawają optymizmem. Obroty handlowe objęte embargiem ciągle spadają i na chwilę obecną nic nie zapowiada poprawy stosunków, zarówno tych na linii Warszawa-Moskwa, ale i tych Bruksela-Moskwa. Jesteśmy zależni od polityki międzynarodowej warunkującej działania ekonomiczne w całej Europie. Nie mamy na to żadnego wpływu. Jednak w mojej ocenie nie powinniśmy biernie obserwować w jakim kierunku toczą się rozmowy. Powinniśmy działać, by po odwilży stosunków politycznych zająć pierwsze miejsce w wyścigu ekonomicznym.

Przedsiębiorcy, producenci, a co bardzo ważne dla naszego regionu, transportowcy są przygotowani do tego, by w każdym momencie ruszyć pełną parą z towarami na Wschód. Jednak gdy do tego dojdzie, jest jeden niezbędny warunek – infrastruktura, która przyciągnie przewoźników, logistyków, producentów. Żeby stać się konkurencyjnym regionem tranzytowym, musimy zadbać, by urzędnicy w Warszawie decydujący o przebiegach najważniejszych szlaków komunikacyjnych, uwzględniali nasz głos, czyli tych którzy będą po tych drogach i torach jeździli, ale też tych którzy na tej infrastrukturze będą zarabiali w przyszłości.

## Czy Nowy Jedwabny Szlak (NJS) jest realną szansą przyspieszenia rozwoju regionu? Jakie działania są do wykonania po naszej stronie? Czy nasze przejścia kolejowe są przygotowane na wzmóżony tranzyt towarów na NJS?

Jeszcze kilka lat temu NJS był abstrakcją stworzoną z dala od Europy i nikt nie widział realnych szans na korzyści, które mogą wynikać ze stworzenia takiego połączenia. W ostatnim czasie jako region poczyniliśmy duże starania w kierunku udroźnienia przejść kolejowych które mamy do dyspozycji na wschodniej ścianie takich jak: Kuźnica Białostocka czy Siemianówka. Są one mocno obłożone towarami, które przechodzą przez granicę Schengen. NJS to szansa rozwoju nie tylko dla naszego regionu, ale całego kraju. Łącząc Europę z Dalekim Wschodem należy postarać się, aby szlak przechodził przez nasze tereny. Dzięki staraniom NJS nie tylko zaktywizuje Polskę i całą Europę, ale również regiony, które bezpośrednio będą położone w jego obrębie. Takie miasta jak Białystok, czy region jak Województwo Podlaskie skorzystają na współpracy z naszym wschodnim sąsiadem. Należy zaznaczyć, że dzieli nas granica Schengen. Jednak nasz bezpośredni sąsiad miasto Grodno i obwód grodzieński, są gospodarczo i mentalnie podobne. Dlatego w jeszcze większym stopniu przyczyni się to do napędzenia wspólnej gospodarki. Skrócenie czasu przewozu towarów jest w obecnych czasach priorytetem. NJS to działanie długofalowe, jednak pionierzy zyskają najwięcej, dlatego należy rozmawiać z władzami na najwyższym szczeblu rządowym. Dlatego jako Zarząd Województwa aktywnie zabiegamy w Warszawie i Brukseli, aby doprowadzić do przyspieszenia decyzji o rozbudowie infrastruktury dla usprawnienia przepływu towarów. Ostatnio byłem w wizytą w Belgii, gdzie osobiście rozmawiałem z przedstawicielami Komisji Europejskiej odnośnie udroźnienia szlaków i utworzenia nowego korytarza Paneuropejskiego łączącego Warszawę z Mińskiem przez Białystok. Należy wspomnieć,



że jest to bardzo dobry czas do uzupełnienia sieci TEN-T o szlak Białystok-Kuźnica Białostocka, ze względu na dogodne warunki współpracy z Białorusią. Na tym zależy całej Komisji Europejskiej, aby razem osiągać gospodarcze sukcesy. Nasze przejścia kolejowe i drogowe są ograniczone odnośnie przepustowości na NJS, dlatego cały czas myślimy jak rozwiązać problem i rozwinąć potencjał przejść granicznych. W chwili obecnej trwają prace remontowe na przejściu w Kuźnicy Białostockiej. Dodatkowe pasy na przejściu drogowym będą oddane do końca roku do użytku. Zostanie również uruchomione dodatkowe przejście kolejowe na Połowce. Wiąże się to z wzmocnieniem potencjału gospodarczego jeżeli chodzi o kolej, która ma coraz większe znaczenie na arenie międzynarodowej. Zależy nam również na tym, aby w naszym regionie powstawały centra logistyczne i nowoczesne intermodalne terminale przeładunkowe. W ramach konkursów ze środków europejskich uruchomiliśmy konkursy na tworzenie w/w przedsięwzięć, dzięki czemu potencjał województwa zostanie znacząco wzmocniony. W przyszłości te inwestycje będą aktywizowały znaczną liczbę przedsiębiorców z Polski i Europy, którzy widzą potencjał i potrzebę nawiązania współpracy ze Wschodem.

### **Czy widzi Pan realne szanse na otwarciu na Podlasiu korytarza paneuropejskiego łączącego Warszawę z Mińskiem przez Białystok?**

Jak już wspominałem, pierwsze rozmowy w Brukseli były bardzo pozytywne. Korytarz transportowy międzynarodowy to nie tylko szansa dla regionów, przez które przechodzi. To również korzyści gospodarcze dla krajów europejskich. Właśnie one albo ich towary będą w znacznej mierze użytkownikami tych dróg czy torów. My poprawimy dostępność województwa, głównych miast i mniejszych miasteczek, ale przy tym możemy zarobić na transzycie, przeładunku czy ułatwionym eksporcie. To nie tylko dodatkowe wpływy do budżetu ale co ważniejsze dobrze płatne miejsca pracy. A na tym właśnie najbardziej nam zależy. Teraz trwają konsultacje krajowe z Komisją w sprawie uzupełnienia sieci bazowej TEN-T, czyli głównej sieci połączeń w Europie. Przygotowaliśmy również stanowisko w tej sprawie na posiedzenie Komisji Wspólnej Rządu i Związku Województw RP. Na wielu obszarach i płaszczyznach walczymy. Staramy się pokazać korzyści finansowe wszystkim na szczeblach decyzyjnych, żeby zaszczerpić w nich potrzebę rozwoju Polski północno-wschodniej. A taki korytarz transportowy jest jednym z najważniejszych elementów tego rozwoju.

### **Poprzedni zarząd województwa nie poradził sobie z tematem lotniska regionalnego. Czy nowy zarząd podejmie to wyzwanie?**

Lotnisko regionalne jest nam, mieszkańcom województwa podlaskiego, bardzo potrzebne. Jednak koszt budowy takiego obiektu wraz z całą infrastrukturą wokół znacznie przewyższa możliwości finansowe samorządu. W chwili obecnej rozgrywa się batalia o nowe rozdanie środków unijnych dla regionów. Ponadto Rząd Polski planuje różnego rodzaju inwestycje strategiczne, takie jak Centralny Port Komunikacyjny, który w mojej ocenie może zachwiać obecny stan przewagi logistycznej Europy Zachodniej. Ale odpowiadając na pytanie czy podejmimy wyzwanie, odpowiem krótko. Jeśli tylko pojawią się środki finansowe lub możliwość pozyskania pieniędzy z zewnątrz, od razu przystąpimy do działania. Po to właśnie dostaliśmy mandat do sprawowania władzy w samorządzie, by myśleć i działać w imieniu mieszkańców. Zawsze starałem się i nadal staram działać racjonalnie i odpowiedzialnie. A decyzja o budowie lotniska musi być podjęta ze szczególną starannością, w oparciu o ekonomiczne przesłanki i przyszłe korzyści, szczególnie dla biznesu. Należy zwrócić uwagę, że dzisiejsze realia są odmienne niż te kilka czy kilkanaście lat wcześniej. Mamy nowoczesną drogę ekspresową S8 do Warszawy. Podróż samochodem trwa niecałe 2 godziny. Kolej modernizuje połączenie ze stolicą w ramach projektu Rail Baltica. Tu najwięcej zyska Białystok, jako główne centrum logistyczne Polski północno-

wschodniej. Łomża i Suwałki dostaną potężny zastrzyk energii poprzez Via Balticę, czyli trasę S61. Bardzo liczę na jak najszybsze zakończenie prac inwestycyjnych. Każdy dzień przyspieszenia jest na wagę złota. Cały czas aktywnie zachęcam władze Łomży aby już teraz nastawiły swe działania na pozyskiwanie inwestorów, promowanie możliwości inwestycyjnych w mieście i w pobliżu niego, tworzyły miejsca, gdzie można prowadzić biznes. Ponadto wspieram współpracę przedsiębiorców z uczelniami wyższymi, które przygotowują wykwalifikowaną kadrę do pracy. Czym więcej środowisk i instytucji włączymy do współpracy, tym większy i lepszy rezultat jesteśmy w stanie osiągnąć. Głęboko wierzę, że uda się nam pobudzić potencjał jaki drzemie w naszej podlaskiej ziemi. Wielu aktywnych przedsiębiorców już teraz myśli jak wykorzystać dostępność trasy S61. Chętnie dzielę się wiedzą i własnym doświadczeniem. I cieszę się, że na łamach miesięcznika Podlaski Manager mogę dotrzeć do większej liczby przedsiębiorców i odstąpić kilka aspektów inwestycyjnych regionu. Jako gospodarzowi bardzo mi na tym zależy.

### **Łomża po oddaniu do użytku trasy S61 w perspektywie kilku lat ma szansę na dynamiczny rozwój. Czy nie powinniście państwa zabiegać o połączenie drogą szybkiego ruchu S61 i S8 na odcinku Łomża - Zambrow?**

Trasa S61 sama w sobie jest projektem bardzo odważnym i długofalowym. Całe szczęście, że Rząd Polski podjął wyzwanie i z takim zapałem realizuje budowę. Jak już wspominałem wcześniej, Łomża przygotowuje się na budowanie przyjaznego klimatu do inwestowania. Poza tym władze modernizują główne drogi wyjazdowe w mieście, by udrożnić przejazd do firm. Nie ma co ukrywać, że bez środków unijnych byłoby to bardzo trudne. Łomża bardzo skutecznie wykorzystuje te środki i w mojej ocenie ma bardzo realną szansę na dynamiczny rozwój. Są ku temu odpowiednie warunki. Widzę jak powstają tam nowe firmy. Bo Łomża to nie tylko piękne walory przyrody, nie tylko wspaniałe miejsce do mieszkania, ale Łomża to mądrzy, pracowici i przedsiębiorczy mieszkańcy. I wierzę w to, że jesteśmy w stanie jako subregion udźwignąć ciężar inwestycji i obsługi inwestorów.

### **Region łomżyński ma niską dynamikę rozwoju, czy widzi Pan szansę utworzenia silnych ośrodków regionalnych np. połączenie potencjału dwóch miast Łomży i Zambrowa?**

Jeśli chodzi o połączenie z Zambrowem, to bardzo wskazanym jest, aby dwa miasta z dużym potencjałem gospodarczym ze sobą współpracowały w różnych obszarach. Dlatego zasadnym jest aby kolejnym etapem po zakończeniu budowy trasy S61 było budowanie szkieletu, który wzmocni jego pozycję. Takim łącznikiem jest droga z Łomży do Zambrowa. Wbrew pozorom nie będzie to łącznik tylko dla tych dwóch miast. Skorzystają na tym wszyscy, którzy będą szukali jak najkrótszych szlaków na przykład do portu w Gdańsku czy Centralnego Portu Komunikacyjnego za Warszawą. Jest jeszcze szerszy aspekt ponadregionalny. Chcielibyśmy w przyszłości, żeby Łomża stała się swoistym liderem wśród miast w tym obszarze. Widzimy potrzebę pobudzenia wzajemnych relacji z Ostrołęką w województwie Mazowieckim, która bardzo prężnie się rozwija, czy chociażby Ostrowią Mazowiecką. Rozbudowa infrastruktury drogowej pomiędzy tymi ośrodkami a naszym regionem zapewni wzmocnienie dla relacji handlowych, a na tym Łomża może tylko skorzystać. Nie obawiam się wyzwań, wręcz przeciwnie, zawsze chętnie stawiam im czoła. Myślę, że i tym razem wspólnie z samorządowcami, ale przede wszystkim z naszym lokalnym biznesem stworzymy podwaliny do poprawy funkcjonowania firm. Poza tym usytuowanie w pobliżu dwóch tras S8 i S61 stwarza odpowiednie miejsce do budowy terminali przeładunkowych i centrów logistycznych. Bardzo chciałbym, aby przyszłość regionu była obfita w działanie i owocną pracę. Zachęcam wszystkich przedsiębiorców i mieszkańców, żebyśmy wspólnie działali na rzecz rozwoju naszych małych ojczyzn.



# IDZIEMY W DOBRYM KIERUNKU

Wywiad z **Magdaleną Maksimowicz**  
ekspertem PFRR ds. eksportu

## Wiele mitów, wiele określeń... Co tak naprawdę można powiedzieć o naszym regionie?

Podlaskie – Polska „B”, kraina „mlekiem i miodem płynąca”, „zielone płuca Polski”. W każdym z tych określeń jest sporo prawdy. Rzeczywiście województwo podlaskie to największe spółdzielnie mleczarskie w kraju oraz efektywne firmy budowlane, dobrze rozwinięte rolnictwo i przemysł rolno-spożywczy, a także maszynowy i drzewny. PKB per capita województwa rośnie sukcesywnie (zgodnie z danymi GUS w 2017 roku w cenach bieżących wzrósł aż o 8,1%, co było najszybszym wzrostem w kraju i było w prostej relacji ze wzrostem sprzedaży przedsiębiorstw). Idziemy więc w dobrym kierunku, jednak wciąż pozostajemy w tyle w stosunku do wielu województw, nie mówiąc o lepiej rozwiniętych krajach UE. Dodatkowo, ważna przewaga konkurencyjna naszego regionu, jaką są rezerwy względnie niskich kosztów pracy, nieubłaganie się wyczerpuje. Niestety część tych rezerw województwo podlaskie „oddaje” za darmo innym regionom Polski i Europy, w postaci emigracji zarobkowej. W naszym wspólnym interesie jest, aby proces zmian w kierunku zwiększenia wydajności regionalnej gospodarki przyspieszyć, póki jeszcze region dysponuje pewnymi rezerwami.

## Czy eksport może być tą drogą?

Eksport to zwiększone ryzyko. Doskonale wiedzą o tym przedsiębiorcy, którzy stracili np. na ryzyku kursowym. Nawet w obrębie krajów UE następują wahania waluty, nie mówiąc o mniej stabilnych rynkach. To również ryzyko związane z poniesieniem nakładów na prowadzenie działalności eksportowej. Nie ma wyjścia, trzeba opracować strategię eksportu. Powinna być ona dostosowana do specyfiki rynku i kultury kraju, w którym chcemy być obecni. Niektóre rynki wymagają zmiany produktu bądź marki, aby lepiej dopasować się do specyficznych potrzeb konsumentów. Przykładowo Niemcy, kraj do którego Polska w chwili obecnej eksportuje najwięcej (w 2018 roku było to 242 585,3 mln zł), to konsumenci, którzy niezwykłą wagę przywiązują do jakości i solidnej marki. A z kolei Norwegia stawia na zrównoważony rozwój w kontekście całego procesu produkcji i handlu, weryfikując chociażby ekologiczność transportu. Przygotowując odpowiednią przemyślaną strategię jesteśmy w stanie uchronić się od wielu niepowodzeń.

## Skąd mamy wiedzieć, jak dany rynek zareaguje na nasze produkty?

Szukając odpowiedzi na to pytanie należy przeanalizować szczegółowo określone rynki, specyfikę i potrzeby klientów. Istnieje szereg narzędzi dedykowanych, które są nam pomocne, począwszy od baz danych statystycznych po wnikliwy benchmarking. Z pewnością łatwiej jest sprzedawać produkty do krajów zbliżonych kulturowo, jednak nawet tutaj mogą się pojawić pewne niuanse. Dla przykładu - mieliśmy kiedyś przyjemność współpracować z firmą łotewską przy handlu kwasem chlebowym – okazuje się, że klienci na Litwie, w Polsce i na Łotwie mają zasadniczo różne preferencje co do zawartości cukru, a raczej odczucia „słodkości” tego napoju i technologia produkcji musi być dostosowana do potrzeb konsumenta. Potwierdzeniem braku analizy rynku zagranicznego jest też „wpadka” Chevroleta, którego model NOVA na rynkach hiszpańskojęzycznych przyjął się kiepsko: „no va” znaczy po hiszpańsku „nie jedzie”. Takich przykładów jest wiele, nie wszystkie nawet nadają się do publicznego cytowania. Jedno jest pewne - wnikliwa analiza rynków zagranicznych jest niezbędna, aby odnieść tam sukces.

## Mamy klienta i co dalej? Jak „nie wpaść na minę”?

Kiedy współpraca z zagranicznym kontrahentem przebiega pomyślnie nie zastanawiamy się nad tym, czy zabezpieczyliśmy swoją pozycję na wypadek konfliktu. Czy wszystkie istotne elementy umowy zostały zgodnie ustalone, a wynegocjowane warunki znalazły ostatecznie potwierdzenie w dokumencie przyjętym i podpisanym przez każdą ze stron. Rzetelnie sporządzona i podpisana umowa nabiera szczególnego znaczenia w momencie, gdy napotykamy problemy. Naruszenie terminu dostawy, niezgodność towaru z zamówieniem, zaginięcie, bądź uszkodzenie towaru, odmowa jego odbioru albo brak zapłaty w terminie to tylko niektóre „niespodzianki”, jakie mogą nam się przytrafić. Dlatego też tworząc umowy, warto skorzystać z pomocy specjalistów aby uniknąć nieporozumień, zerwania umowy czy wręcz strat finansowych.

## Czy ten problem może rozwiązać udział w targach i misjach zagranicznych? Warto wydawać na to niemałe przecież pieniądze?

W momencie gdy zdefiniujemy co i komu chcemy sprzedawać, warto pomyśleć jak. Targi i misje gospodarcze są pomocne, bo pozwalają nie tylko sprawdzić preferencje klientów, ale również pozyskać informacje, jak sprzedawać na danym rynku. Wyjazd na przygotowaną wcześniej misję gospodarczą czy udział jako zwiedzający w największych branżowych targach międzynarodowych to bardzo dobry pierwszy krok. Możemy podpatrzeć konkurencję w danym kraju, zaobserwować, czym są zainteresowani klienci. Po osobistych spotkaniach łatwiej jest potem odezwać się do danej osoby, przypomnieć o miejscu i czasie spotkania oraz utrzymać kontakt. Z rozmów przeprowadzonych z naszymi klientami wiemy, że kontakt osobisty to najlepszy sposób na dalszy rozwój współpracy. Jednak wystawienie się na targach zagranicznych czy nawet udział w charakterze zwiedzającego, to rzeczywiście inwestycja dość droga i bardzo pracochłonna. Wydatki mogą być niższe, jeżeli firma wystawia się razem z innymi przedsiębiorstwami na jednym wspólnym stoisku. W takiej sytuacji wszelkie koszty dzielone są na wszystkich wystawców, co jest na pewno atrakcyjniejszą opcją z punktu widzenia przeznaczonego na ten cel budżetu. Jeżeli na samym początku firma nie jest w stanie samodzielnie zorganizować misji gospodarczej to warto poszukać wsparcia w tym zakresie. A na rynku takie wsparcie jest dostępne.




**PODLASKA FUNDACJA  
ROZWOJU REGIONALNEGO**  
**Magdalena Maksimowicz**  
 EKSPERT PFRR DS. EKSPORTU  
 ☎ 662 493 287 ✉ maksimowicz@pfrr.pl



**Kamil Pendowski**  
 DYREKTOR PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH PFRR  
 Współpraca z naszymi klientami uświadomiła nam, że firmy, zwłaszcza przy stawianiu pierwszych kroków za granicą, mają świadomość, że „pójście na żywioł”, czyli eksport bez przygotowania, to zbyt duże ryzyko. Często przedsiębiorcy nie mają jednak wystarczających środków, by zatrudnić specjalistów w ramach firmy lub zakupić zewnętrzne usługi doradcze. Tak powstał pomysł na nowe usługi. Realizujemy je w Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego naszego województwa. Dzięki temu podlaskie firmy mogą za ulamek wartości rynkowej kosztów, przygotować się do eksportu, między innymi opracować strategię wyjścia na rynek zagraniczny, zamówić analizę tego rynku czy analizę warunków formalno-prawnych. Firma decyduje, co z katalogu dostępnych w ramach projektu działań jest jej najbardziej potrzebne, a my dostarczamy profesjonalne opracowanie, które jest czytelną mapą do sukcesu na nowym rynku. Dzięki naszej pracy przedsiębiorca może zneutralizować znaczną część pułapek, na jakie mógłby trafić na nowym rynku swojej działalności.



# SUWAŁKI

BARDZIEJ ATRAKCYJNE I OTWARTE DZIĘKI ZAANGAŻOWANIU  
PRZEDSIĘBIORCÓW I ICH PRACOWNIKÓW  
ORAZ WŁADZ SAMORZĄDOWYCH



## ROZMOWA Z MIROŚLAWEM SZYSZKO – SUWAŁSKIM PRZEDSIĘBIORCĄ

**Prowadzi Pan ponad 25 lat biznes. Czy wybór hotelarstwa to było dzieło przypadku, czy był to świadomy wybór? Jak wyglądała Pana dotychczasowa droga rozwoju?**

Chociaż pierwszym moim biznesem w 1992 r. był handel artykułami BHP, to jednak na samym początku było... granie. Kariera muzyczna mojego zespołu (z nurtu wczesnego disco-polo) w latach 90. pozwoliła nam zwiedzić mnóstwo hoteli na trasach koncertowych. Jako gość hotelowy poznałem mocne i słabe strony oferty hotelarskiej i gastronomicznej w Polsce. W głowie rodziła się typowa myśl przedsiębiorcy – „zrobiłbym to inaczej!”. Zwłaszcza, że widziałem duży potencjał turystyczny ciągle nieodkrytej Suwalszczyzny.

Tak w 2000 r. powstał obiekt hotelarsko-gastronomiczny Holiday w Starym Folwarku k. Suwałk, w Wigierskim Parku Narodowym. Pierwsza moja inwestycja w hotelarstwie, pierwsze własne doświadczenia...



**A jakie były wnioski?**

Że potrzeby są dużo większe. Jeszcze w 2008 roku nie było w Suwałkach ani jednego trzygwiazdkowego hotelu. Pobliski Augustów nocował naszych gości! Z tej niezagospodarowanej niszy wykielkował pomysł na własny hotel trzygwiazdkowy, dziś największy w Suwałkach pod względem zarówno miejsc noclegowych (140) jak i powierzchni użytkowej (5000 m<sup>2</sup>).

**Ale dziś hoteli trzygwiazdkowych jest już w Suwałkach pięć.**

Tak, gdy w 2010 r. zacząłem inwestycję, równolegle budowała się dzisiejsza lokalna konkurencja. Zainwestowałem ponad 20 mln złotych, używając materiałów wysokiej jakości i dbając o staranne wykończenie. Dziś hotel jest rozpoznawalny, zwłaszcza jako hotel dla biznesu. Inwestycja była trafiona, bo goście wracają, a obłożenie jest zadawalające i – co najważniejsze – daje perspektywę rozwoju. Satisfakcję osobistą, ale i pozycję na rynku budują dobre opinie gości. Dotyczą i noclegów, i gastronomii, i poziomu organizacji imprez okolicznościowych, które zamawiać trzeba u nas z dużym wyprzedzeniem. W sezonie często brakuje miejsc.

**Hotelarstwo to trudny biznes, który mocno uzależniony jest od kondycji gospodarki. Czy posiada Pan swój własny oryginalny przepis na odniesienie sukcesu w hotelarstwie. Na czym on polega?**

Praca, praca, jeszcze raz praca. W tym biznesie to nie 8, a 24 godziny dobę – wypełnione obsługą inwestycji, klienta i pracą z zespołem ludzi. Bo sukces tej firmy to sukces ludzi, którzy w niej pracują.

A przepis na sukces? Żeby być niezależnym od koniunktury na rynku turystycznym, warto zdywersyfikować działalność, ale wiem, że na to nie każdy może sobie pozwolić. W moim przypadku jest to działalność agencji ochrony, zarządzanie nieruchomościami, handel artykułami BHP i narzędziami dla branży budowlanej. Szeroko, ale dzięki temu mogę spać spokojnie również poza wysokim sezonem turystycznym i w czasie spowolnienia gospodarki.

Mam jednak prosty sposób na odświeżanie własnego widzenia hotelu i polecam go wszystkim hotelarzom. Uważam, że **każdy właściciel kilka razy w roku powinien się przespacerować we własnym hotelu**. Wychodzą różne mankamenty, których nie widzimy z perspektywy zarządczej. Detal do poprawy, który często nie kosztuje wiele, a daje gościom poczucie zaopiekowania i troski o komfort.

**Czy to metoda na sukces – detale?**

Nie tylko. Konkurencja jest duża, ale to właśnie standardem usług cały czas walczą o pozycję na rynku. Na czym konkretnie polega uatrakcyjnianie np. Hotelu Szyszko \*\*\*? Wystrój wnętrza zmieniałem już parę razy, a z każdą zmianą hotel nabiera własnego, unikalnego charakteru. Zmiana kolorystyki tapet na dużej sali i dodanie luster optycznie tę główną salę powiększyło. Do tego dobre oświetlenie ledowe pozwala wyeksponować te elementy wystroju, na których nam zależy.

Ledy to także oszczędność i ekologia, podobnie jak woda na fotokomórki w całym obiekcie. A ekologiczne podejście buduje więź z gośćmi coraz bardziej świadomymi, że zachowanie przyrody i piękna Suwalszczyzny przez kolejne dekady zależy właśnie od takich starań. Goście potrafią to zauważyć i docenić.





### Suwalszczyzna jest piękna, ale czy jednak peryferyjna lokalizacja nie wiąże się z dużym ryzykiem?

Z Hotelu Szyszko \*\*\* wyjeżdża się wprost na krajową ósemkę, a za chwilę projektowana przez Suwałki Via Baltica połączy Finlandię, kraje bałtyckie i północną Rosję drogą ekspresową z resztą Europy. W 70 minut będziemy dojeżdżać do lotniska w Kownie. Czy to są peryferia?

### To głównie tranzyt. Jaki interes może mieć Wasz gość w Suwałkach?

Suwalszczyzna zawsze żyła z relacji transgranicznych. Te tradycje, zwłaszcza handlowe, ale i w przemyśle drzewnym, meblarskim, metalowym dziś procentują i uwidaczniają się w nowoczesnej formie klastrów czy kontraktów międzynarodowych. W Suwalskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej działa wiele firm, które mają kontrahentów z całego świata. Nocują w Hotelu Szyszko \*\*\*. Zwłaszcza, że przez ogrodzenie hotel graniczy z Parkiem Naukowo-Technologicznym Polska-Wschód, który jest z kolei centrum konferencyjnym miasta i siedzibą dla wielu innowacyjnych firm.

### Suwałki jako ośrodek subregionalny i miasto odległe od stolicy ma jednak ograniczone możliwości realizacji większych imprez biznesowych. Na jakich turystów poza biznesem jest Pan otwarty? Jaką rolę w ich przyciąganiu odgrywa samorząd? Widoczna jest w tym zakresie jakaś spójna polityka?

Suwalkom udało się odlepić etykietkę „miasta przesiadkowego w plenery”. I nie chodzi tylko o ofertę muzeów, remonty zabytkowych kamienic czy estetykę miasta (choć te są chwalone przez turystów, którzy cenią to widoczne uporządkowanie). Samorząd wypracował eventy przyciągające gości w sezonie do samego miasta. Na sztafardowy Suwałki Blues Festival (SBF) już dziś trzeba rezerwować miejsca, żeby mieć pewność noclegu w bluesowym mieście w lipcu 2020 roku. To największy plenerowy festiwal bluesowy w Polsce.

### Czy branża oferuje coś w zamian? Bo relacje z samorządami wyglądają różnie, gdy przechodzimy do pieniędzy...

Nie wszyscy angażują się w sponsoring, choć akurat na SBF mieliby z czego. Może z racji mojej muzycznej przeszłości rozumiem lepiej swoje zadanie jako oficjalnego Partnera tej imprezy. Mecenat to dwie misje w jednej. Nasza – od lat ta sama – żeby ludzie odwiedzający Suwalszczyznę zostawali tu na dłużej i wracali jako swojego ulubionego miejsca na mapie wojaży. Artystów – żeby bluesem zarazić innych i na bluesie budować relacje. Gdy te misje spotykają się pod naszym Namiotem Bluesowym, jest współbrzmienie. Biznes i kultura naprawdę mogą zająć pod rękę dużo dalej razem niż osobno.

### A sport? W mieście pod rządami prezydenta Czesława Renkiewicza sportowcy doczekali się rozpoczęcia budowy nowej hali...

Tak, już w październiku zagrają na niej siatkarze z MKS Ślepsk Małow Suwałki, którzy dostali się do Plus Ligi. Suwałki Arena, nowy obiekt na imprezy sportowe i rozrywkowe, znajduje się 5 minut samochodem lub pół godziny spacerem od Hotelu Szyszko \*\*\*. Ta dostępność to urok mniejszego miasta. Kibice siatkówki będą szczególnie mile widziani w naszym hotelu – to duża grupa pozytywnych ludzi, których jako gości życzyłby sobie każdy hotelarz.

### Każdy hotelarz życzyłby sobie również świetnych pracowników. Jak Pan sobie radzi z ich doborem na lokalnym rynku pracy?

W tej branży to rzeczywiście konkretni ludzie stoją za biznesowym sukcesem (albo porażką!). W naszej firmie wszyscy pracują na sukces. Jest to łatwiejsze, gdy mamy podobny system wartości, wtedy współpraca idzie gładko, a to owocuje lepszym stosunkiem do gości i powierzonych zadań. Staram się zatrudniać ludzi zaradnych, dynamicznych, podejmujących samodzielnie decyzje, nie bojących się ryzyka, pracowitych, dyspozycyjnych i potrafiących „grać zespołowo”. Znowu muzyczne doświadczenie wyrobiło we mnie nawyk współpracy w zespole. Pion kierowniczy to od ponad 20 lat te same, sprawdzone osoby, z którymi razem doszliśmy do miejsca, w którym dziś jest firma.

### A można się przecież było zatrzymać na obiekcie w Starym Folwarku...

Tak, można było bezpiecznie zostać w Holidayu i nie porywać się na duży hotel. Ale zaryzykowałem. Można też było nie ryzykować sięgania po unijne fundusze. Zaryzykowałem. Żadnej z tych decyzji nie żałuję. Nie popadając

w megalomanię, bo wszyscy przecież popełniamy błędy, mam dziś poczucie, że w hotelarstwie spełnia się moje marzenie o zarażaniu ludzi Suwalszczyzną. Udało się, to się dzieje i daje mi olbrzymią satysfakcję.

### Patrząc na oceny Hotelu Szyszko \*\*\* w systemach marketingowych, satysfakcję czują też goście. Czy ten kanał sprzedaży jest znaczący dla firmy?

Tak, międzynarodowe kanały sprzedaży są ważne, dlatego jesteśmy w większość z nich. To też cenny komunikat zwrotny od gości hotelowych. Jednak jeśli chodzi o liczbę rezerwacji, nadal przeważa rezerwacja telefoniczna, a wśród klientów biznesowych e-mailowa.

### Jakie ma Pan plany na przyszłość? Czy „misja” jest zakończona?

Praca hotelarza nigdy się nie kończy. Zmieniają się ludzie: upodobania gości, kompetencje pracowników, otoczenie biznesowe. W Hotelu Szyszko \*\*\* zbudowaliśmy altany, żeby goście mogli wypocząć wygodnie na świeżym powietrzu. Planują też budowę basenu i placu zabaw, żeby rozszerzyć ofertę dla rodzin z dziećmi.

Natomiast nasz pierwszy obiekt w Starym Folwarku właśnie rozbudowujemy tak, żeby goście z niepełnosprawnością ruchową mogli swobodnie z niego korzystać. Cieszą nas inwestycje Wigierskiego Parku Narodowego, które idą w tym samym kierunku. Zwiedzanie cennych przyrodniczo miejsc Suwalszczyzny na wózku już niedługo będzie możliwe. To dalszy ciąg tej samej „misji”, która pewnie nigdy się nie skończy.

### W całej Polsce podobne misje trafiają na barierę nie do pokonania – wydenowany rynek pracy. Czy to również Wasz problem? Czy system kształcenia zawodowego dobrze przygotowuje kadry dla hotelarstwa? Co powinno się zmienić w tym systemie?

Tak, to jest problem również w Suwałkach. Od kilku lat system edukacji przestał kształcić kadry hotelarskie, które spełniałyby oczekiwania hotelarzy. Miesiąc praktyk ucznia z technikum hotelarstwa w II czy III klasie to za mało. Kadra nauczycielska także musi się szkolić. Najczęściej niestety nie ma żadnego praktycznego doświadczenia. Od kogo młodzi mają się nauczyć? Dlatego moim zdaniem zawodowcy powinni nabierać praktyki w hotelach, a nie w szkole.

### Ale czy jest Pan gotowy na takie zwiększenie wymiaru praktyk? Na stażę i pracę krótkoterminową?

Od zaraz! Nawet 15-osobowa grupa może odbywać praktykę w moich obiektach. Dysponuję kadrami z przygotowaniem pedagogicznym, ludźmi z kierunkowym wykształceniem i olbrzymim doświadczeniem w realnym, nie „tablicowym”, świecie. To niewykorzystany potencjał, którego nie jestem w stanie wykorzystać, gdy nie ma woli dyrekcji szkoły kształcącej przyszłych pracowników. „Bo do tanga trzeba dwojga”. Z pewnym optymizmem patrzę jednak na koncepcję szkół branżowych. Będę ich rozwój obserwować i zgłaszać lokalnie nasze potrzeby w zakresie potrzeb rynku pracy.

### Pomijając te trudności, rynek usług hotelowych ciągle się zmienia. Jaka jest przyszłość tego rynku?

Rynek będzie się rozwijał, bo coraz więcej ludzi podróżuje i szuka azylu od codziennej pracy poza miejscem zamieszkania. Widać to było przez lata w modzie na „city-breaks”, które dziś zdobywa nowe tereny poza dużymi metropoliami. Rodzi się nawet pewna moda na mniejsze miasta, spokojniejsze, a jednak często zaskakująco egzotyczne.

Biznes też cechuje coraz większa mobilność, a rosnąca popularność pracy zdalnej sprawia, że powstaje nisza, którą będziemy starali się wypełniać. Te globalne trendy rzutują na ruch turystyczny na Suwalszczyźnie, ale również – jak już wspominałem – same Suwałki stały się dzięki władzom samorządowym bardziej atrakcyjne i otwarte.

Wyraźnym sygnałem dla biznesu jest budowany właśnie pas startowy w Suwałkach, który obsłuży awionetki, lotnicze taksówki, mniejsze samoloty pasażerskie. Hotel Szyszko \*\*\* będzie najbliżej tego lądowiska. To nasza naprawdę nieodległa przyszłość.

Rozmawiali Bogdan Rogaski i Wojciech Pająk



# MEDIACJA TO PROCES REDUKUJĄCY STRES

Rozmowa z  
**mec. Katarzyną Ząbkiewicz**  
mediatorem Podlaskiego Centrum  
Arbitrażu i Mediacji w Białymstoku



**Jest Pani bardzo doświadczonym mediatorem. Jakie były powody, że zainteresowała się Pani mediacją jako sposobem alternatywnego rozwiązywania konfliktu?**

Panie Redaktorze dziękuję bardzo za zaproszenie do rozmowy. Jest mi niezmiernie miło, że możemy porozmawiać o mediacji w 5 rocznicę podpisania paktu na rzecz utworzenia Podlaskiego Centrum Arbitrażu i Mediacji w Białymstoku i tuż przed Wschodnim Kongresem Gospodarczym, na którym po raz pierwszy będziemy mogli porozmawiać o ADR. To dobry czas na podsumowanie, wnioski i postulaty. Osobiście z mediacją zetknęłam się w 1998r., gdy uczestniczyłam w kursie na mediatora sądowego, a mediacja jako alternatywna metoda rozwiązania konfliktu została wprowadzona w polskim prawie karnym. Potem, od 2005r. gdy polski ustawodawca zdecydował się na wprowadzenie jej do prawa cywilnego, miałam możliwość korzystania z mediacji w sprawach cywilnych i tak do dziś, chociaż obecnie to ja prowadzę mediacje, a kiedyś gdy tylko mogłam uczestniczyłam w nich jako pełnomocnik czy obrońca moich klientów. Powiedział Pan o doświadczeniu, moi brytyjscy trenerzy podkreślają, że nie ma takiej samej mediacji i przed każdą sesją mediacyjną wciąż należy przypominać sobie o podstawowych zasadach mediacji, a doświadczenie to kwestia umiejętności i zapewne otwarcia na ludzi. Jak wspomniałam z mediacją zetknęłam się w 1998r. czyli 21 lat temu, gdy Zrzeszenie Prawników Polskich organizowało kurs. Byłam zaciekawiona czymś nowym, niespotykanym i wówczas szalenie innowacyjnym w prawie, gdyż dopiero co Polska rozpoczęła nowy, demokratyczny rozdział swych dziejów. Ludziom dano możliwość samodzielnego rozwiązania karnego konfliktu. Sposób zakończenia sprawy zależał w dużej mierze od stron. To było naprawdę rewolucyjne. Czyli zaintrygowała mnie ta dana mi wolność i możliwość decydowania osobiście o wyniku sprawy i sposobie jej zakończenia.

**Kim jest mediator sądowy?**

Właściwie powinniśmy mówić o mediatorach stałych, gdyż po 2005r. zmieniła się obecnie terminologia. Nie będę odwoływała się do definicji mediacji, czy prawnych uregulowań. O tym mieliście Państwo możliwość dowiedzieć się z poprzednich numerów Podlaskiego Menagera, które z zaciekawieniem i satysfakcją śledzę. Mediator stały to osoba z kwalifikacjami i uprawnieniami zweryfikowanymi przez prezesa sądu okręgowego, która kierując się zasadami neutralności, bezstronności, poufności aktywnie słucha stron i pomaga im odzyskać zdolność komunikacji, czyli normalnej rozmowy i poprawy relacji. Jeżeli ludzie ze sobą rozmawiają, słysząc się nawzajem, mogą rozwiązać swoje problemy. Czasami emocje sięgają tak wysoko, że nie słyszymy siebie, tracąc wówczas tę zdolność komunikacji. Mediator dba o równowagę stron w czasie mediacji, zapewniając im tym samym poczucie uwagi, godności. Mediatora stałego możecie Państwo znaleźć na stronach internetowych każdego sądu

okręgowego i rejonowego, wpisując hasło „lista stałych mediatorów”. Listy te prowadzą prezesi sądów okręgowych w oparciu o przedłożone przez każdego mediatora zaświadczenia o ukończonych kursach, w tym kursie podstawowym. Środowisko mediatorów tworzą i mediatorzy stali (sądowi) i pozostali mediatorzy, pracujący indywidualnie, czy też w centrach mediacyjnych, takich jak chociażby Podlaski CAM.

**Jak wygląda dzień pracy mediatora?**

Bardzo różnie ale z pewnością nie nudno. Ci mediatorzy, których znam i z którymi spotykam się na różnego rodzaju konferencjach, szkoleniach to otwarci na drugiego człowieka ludzie. Jak już wspomniałam, nie ma takiej samej mediacji. Do każdej należy się przygotować. Zapewne ciekawi naszych Czytelników co za sztuczki stosuje mediator, że potrafi skonfliktowane strony doprowadzić do ugody. Fundamentem są zasady etyki mediatora, poufność, neutralność i bezstronność, szacunek oraz zrozumienie dla stron. Co do samego przygotowywania się do mediacji – podejścia są różne. Niektórzy mediatorzy nie czytają akt, czy przesłanych dokumentów, inni – wręcz przeciwnie: nie tylko zapoznają się szczegółowo z otrzymanym z sądu, czy od stron materiałem dowodowym, stanowiskami ale dodatkowo rozrysowują ważne ich zdaniem elementy. Ja preferuję tę drugą metodę. Zawsze po otrzymaniu sprawy do mediacji z sądu kontaktuję się ze stronami, przedstawiam się i proszę o przygotowanie ich stanowisk. Zazwyczaj początkowy kontakt odbywa się drogą email, jest tak przeważnie w sprawach gospodarczych. Po otrzymaniu stanowisk umawiamy się ze stronami, ich pełnomocnikami na spotkania. Spotkania mogą być indywidualne i wspólne, wszystko w zależności od potrzeb i woli stron. Czasami zaczynamy od spotkań indywidualnych z każdą ze stron, a dopiero po uzyskaniu pewnego zbliżenia stanowisk, strony spotykają się na wspólnej sesji. Z racji tego, że jestem adwokatem, spotykam się ze stronami w mojej kancelarii, w której razem ze współnikiem mamy specjalne pomieszczenia do przeprowadzania mediacji. Pomieszczenia te są wygodne, zapewniają poufność, komfort, dostęp do mediów, możliwość odpoczynku, gdyż mediacje z racji przeprowadzania emocji bywają trudne. W sporach gospodarczych zapewniam także możliwość bezpośrednich konsultacji z doradcami, pełnomocnikami. Mi się to jeszcze nie przydarzyło, ale koleżanki i koleżdy opowiadali o mediacjach, które przeciągnęły się do nocy i zachodziła potrzeba sprowadzenia cateringu. Tak też bywa. Mediacje mogą trwać godzinę, dzień i dłużej. Mogą odbyć się na jednej sesji a czasami kilkunastu. Słyszałam także o potrzebie odmówienia modlitwy, którą zgłosiły obie skonfliktowane strony i to zgodnie. Ta mediacja zakończyła się sukcesem. Jak więc widać mediacje są przeróżne, sam proces elastyczny, wygodny, odformalizowany. Na to wszystko nie można pozwolić sobie w sądzie....A te sztuczki....to umiejętność słuchania, którą określa się mianem aktywnego słuchania. Nie jest to proste ale w toku szkoleń, symulacji mediacji,



rozmów z trenerami, na tę umiejętność kładzie się duży nacisk. Potem już tylko uwaga, pomoc stronie w zdefiniowaniu jej rzeczywistych potrzeb, rozmowy, szukanie punktów stykowych, omawianie przeszkód. Oczywiście to wszystko powinno odbyć się w atmosferze wzajemnego zaufania, o które musi stracić się mediator, by pomóc stronom odbudować relacje. Tą sztuką jest wykorzystywanie cywilizacyjnego osiągnięcia człowieka, którym jest..... rozmowa. I proste i trudne czasami.

#### Kto może skierować sprawę do mediacji?

W przypadku, gdy strony niestety znajdują się już w sądzie, to do postępowania mediacyjnego kieruje sąd. Jeżeli zaś chodzi o mediacje pozasądowe to - my sami. Oczywiście zaznaczyć należy, że strony nawet, gdy w toku postępowania sądowego sąd nie skierował ich do mediacji, mogą poza sądem, same zwrócić się do mediatora i przystąpić do mediacji. Warto wskazać, że obecnie po zmianach prawnych, sąd ma możliwość i obowiązek nakłaniać strony na każdym etapie do ugody i kierować do mediacji. Oczywiście tak w mediacji sądowej, jak i pozasądowej mediacje są dobrowolne. Ta cecha mediacji daje większą gwarancję na wykonanie postanowień ugody bez potrzeby odwoływania się do kosztownego i nieprzyjemnego postępowania egzekucyjnego. To same strony wybierają mediatora, a gdy go nie wybiorą to wówczas takiego wyboru dokonuje sąd z list stałych mediatorów. Jak wynika ze statystyk ilość mediacji wciąż wzrasta ale mogłoby być lepiej. W dalszym ciągu istnieje potrzeba promocji tego sposobu rozwiązywania sporów, konfliktów. To też swoista edukacja społeczeństwa i niewątpliwie pokazywanie, że jesteśmy odpowiedzialni sami za swoje sprawy. W kulturach Wschodu ten, kto idzie do sądu jest odbierany przez społeczność jako osoba o słabym charakterze, gdyż nie umie sama rozwiązać sporu. To moim zdaniem dobry przekaz dla nas wszystkich. Mogę powiedzieć, że na dorocznej światowej konferencji centrów mediacyjnych, która w tym roku odbyła się w marcu w Zurichu, koleżanki i koledzy mediatorzy opowiadali o bogatych doświadczeniach mediacyjnych ośrodków w Indiach, czy Singapurze. Tam do sądów nie chodzi się, a regiony te rozwijają się pod względem gospodarczym w szalonym tempie. Być może za sprawą mediacji i poświęcaniu swego czasu przez przedsiębiorców na kreowanie działań gospodarczych a nie sporów, co my Polacy mamy w niechlubnym zwyczaju.

#### Co w pracy mediatora przynosi najwięcej satysfakcji?

Hm... to trudne pytanie. Dla mnie - satysfakcja stron po mediacji. Gdy widzę jak w czasie mediacji zmieniają się ich emocje, jak zaczynają ze sobą rozmawiać i w następstwie przywrócenia efektywnej komunikacji kreują rozwiązania, to nawet, gdy nie zawrą ugody, wiem, że mają już prostą drogę do rozwiązania konfliktu, gdyż wzajemnie siebie usłyszeli w sposób świadomy. W sporach gospodarczych bardzo zależy mi, by przedsiębiorcy nie tracili swego cennego czasu i energii w sądzie. Tu moją satysfakcją są dalsze dobre relacje pomiędzy przedsiębiorcami i możliwość ich współpracy. Bardzo cieszę się, gdy z mediacji wychodzimy nie tylko z ugodą ale także wzajemnymi referencjami od stron dla siebie. To dopiero jest satysfakcjonująca wartość dodana.

#### Jakie kompetencje, umiejętności są cenne w pracy mediatora?

Wszystkie. Jak zaznaczyłam nie ma takiej samej mediacji. Każda jest inna, bo ludzie są różni. Niewątpliwie etyka, zasady, dobre zwyczaje i aktywne słuchanie. Zwykła empatia dla ludzi. Na szkoleniach uczy się nas różnych technik, przełamywania impasu, obserwacji reakcji, mowy ciała stron, parafrazowania czyli powtórzenie przez mediatora tego co usłyszał własnymi słowami ale z redukcją emocji. Mediator powinien być obiektywny i sprawiedliwy, tolerancyjny, wyrozumiały. Niewątpliwie cierpliwość, opanowanie i odpowiedzialność zwiększają szansę na realną pomoc stronom w odbudowie ich relacji. A umiejętności oprócz aktywnego słuchania to komunikatywność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, pewnego rodzaju kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów. Dobry mediator to dobry organizator i mówca, czego raczej adwokatowi nie brakuje.

#### Co przedsiębiorca może uzyskać wybierając rozwiązywanie konfliktu na drodze innej niż sądowa?

Tak naprawdę moim zdaniem jako mediatora i adwokata – wolność od stresu i niepewności rozstrzygnięcia sądu. Mediacja to proces odformalizowany, elastyczny, poufny, szybki, znacznie tańszy, dający możliwość rozmowy o wszystkich aspektach sprawy, tzw. piątych i dziesiątych dnach danego konfliktu, o czym nigdy nie da się rozmawiać na sali sądowej. To pewność rezultatu. Pozostając jeszcze przy aspekcie niskich kosztów w mediacji: często prowadzimy mediacji z innym jeszcze mediatorem, tzw. co-mediacje. Dlaczego jest to istotne, otóż tym drugim mediatorem może być np. mediator wykonujący inny zawód, np. architekt. Taki zespół mediatorów znacznie ułatwia rozmowę w mediacjach dotyczących np. sporów budowlanych, gdyż wiemy o czym rozmawiamy ze stronami. W toku mediacji strony mogą uzgodnić, że powołają swego biegłego, co znacznie przyspiesza mediację i obniża koszty. To przedsiębiorca zachowuje tu kontrolę przebiegu procesu mediacyjnego i jego skutku, tylko od niego to zależy, on sam rozwiązuje problem a nie poddaje się rozstrzygnięciu osoby trzeciej, która może nie znać realiów gospodarczych i zazwyczaj ich nie zna, gdyż wykonuje inny zawód – zawód sędziego. SĄD NIE JEST NATURALNYM ŚRODOWISKIEM PRZEDSIĘBIORCY. To mój przekaz do przedsiębiorców. Mediacja, a nie postępowanie sądowe otwiera strony na nowe, kreatywne rozwiązania dzięki odzyskaniu zdolności komunikacji. Mediacja pozwala zachować relacje na przyszłość. W mediacji wygaszamy destrukcyjne emocje, sala sądowa je tylko zwiększa, eskaluje. Mediacja ma zazwyczaj niskie ryzyko, którego przedsiębiorcy unikają, a jej dobrowolność zwiększa szansę na skuteczność realizacji ugody. Wciąż jeszcze przedsiębiorcy kierują się honorem i jeżeli dają słowo zawierając ugodę, to ją wykonują, dbając o swój wizerunek.

Poza tym wymiar sprawiedliwości to emanacja władzy, a ta jako taka budzi psychiczne napięcia, stany zagubienia, dezorientacji, lęku czy niemocy. Jako racjonalni ludzie powinniśmy tego unikać.

#### Klauzule mediacyjne są w małym stopniu stosowane w obrocie gospodarczym. Dlaczego przedsiębiorcy obawiają się stosowania klauzul mediacyjnych?

Rzeczywiście sama zauważam jako adwokat w opiniowanych umowach brak takich klauzul. Wydaje mi się, że nasi przedsiębiorcy nie obawiają się stosowania takich klauzul, ale zwyczajnie o nich nie wiedzą. Tu uśmiecham się do moich koleżanek i kolegów prawników, z koleżeńską zachętą do szerokiego stosowania klauzul mediacyjnych. Środowisko prawnicze ma już świadomość na czym ma polegać nowoczesna współpraca z przedsiębiorcą, z pewnością nie na uwikłaniu swego klienta-przedsiębiorcy w sądowe spory, w długotrwałe, kosztowne procesy z niepewnym rozstrzygnięciem. Cieszę się z pomysłu Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku w postaci konkursu „podlaski przedsiębiorca przyjazny mediacji”, w którym promuje Państwo stosowanie mediacji i klauzul mediacyjnych w firmie. Mam nieskromną nadzieję, że przedsiębiorcy z Izby Przemysłowo-Gospodarczej w Suwałkach zajmą czołowe miejsca.

Warto wskazać, że nastąpiło znaczące wzmocnienie wykonalności ugod zawieranych w drodze mediacji. W sierpniu 2019r. podpisano bowiem właśnie we wspomnianym przeze mnie Singapurze, Konwencję UNCITRAL o wykonywaniu międzynarodowych umów ugodowych zawieranych w mediacji. Jeżeli zatem nasi przedsiębiorcy zawrą jakąś ugodę na dalekim Wschodzie, w której poddadzą się ww. Konwencji, to w przypadku nie wykonywania tej ugody przez drugą stronę będą mogli nadać takiej ugodzie klauzulę wykonalności przed polskim np. białostockim sądem. Tak więc mediacja ma nie tylko ww. walory ale jest globalnie realna i doceniana przez międzynarodowe środowiska handlowe, które widzą w niej dobre narzędzie do pracy w biznesie.

#### Czy mediacje jako alternatywne metody rozwiązywania sporów wspierają polski system sądowiczy?

Mediacje stosowali Starożytni i opłacało się im to, gdy nie było tylu sporów. Ale powracając do bliższych nam czasów, w USA właściwy rozwój mediacji nastąpił w latach 60. XX wieku, gdyż tamtejszy wymiar sprawiedliwości przechodził kryzys wyrażający się zbyt dużym formalizmem, przewlekłością, wysokimi kosztami. My jesteśmy w takim właśnie miejscu. Każdy z nas jako obywatel, członek społeczeństwa, danej grupy, rodziny spotkał się z wymiarem sprawiedliwości albo jako strona albo jako świadek bądź w innej roli. Znam przypadki, gdy przewodniczący wydziałów kierowali całe dziesiątki zalegających spraw do mediacji i to z sukcesem, gdyż na wokandy trafiało tylko 40 % z 100% przekazanych do mediacji spraw. Niewątpliwie więc mediacja jest receptą na poprawę funkcjonowania polskiego systemu sądowiczego. Jest tańsza i szybsza, ale przede wszystkim mediacja pozwala na poruszenie, przepracowanie wszystkich kwestii związanych z danym sporem, a proces - tylko tych wskazanych w pozwie, czy innych pismach procesowych. Wówczas strony nie wracają do sądu z jakąś jeszcze inną kwestią, która nie była przedmiotem sprawy sądowej. Mediacja rozwiązuje problem kompleksowo bo jest elastycznym, odformalizowanym procesem.

#### Co środowisko mediatorów, ośrodków mediacyjnych może jeszcze zrobić, by przygotować społeczeństwo do korzystania z mediacji?

Wiele i to na różnych polach i wśród różnych grup społecznych, wiekowych. Zachęcałabym mediatorów, ośrodki do aktywnego działania promocyjnego w przedszkolach, szkołach. W Holandii mediują przedszkolaki. U nas na wybrzeżu doskonale funkcjonuje mediacja rówieśnicza, w której młodzież szkolna wybiera ze swego grona kilku mediatorów. Osoby te są następnie szkolone z technik mediacyjnych i nabywają inne kompetencje. W takich szkołach poziom agresji i niebezpiecznych zachowań został zredukowany w znacznym stopniu. Warto zapoznać się z pracami Rzecznika Praw Dziecka poprzedniej kadencji. Spotykałam się jako mediator, adwokat ze środowiskiem seniorów. W USA bardzo popularne są obecnie mediacje senioralne prowadzone pomiędzy członkami rodziny w kontekście sprawowania opieki nad starszymi rodzicami czy rodzicem. To jest też przed nami. Popularyzować, promować, przekuć polską mentalność i wyrabiać w społeczeństwie pogląd, że kompromis to sytuacja obopólnej wygranej.

#### Czy podlascy przedsiębiorcy są innowacyjni w zakresie rozwiązywania konfliktów?

Uważam, że tak. Niemalże w każdym numerze Podlaskiego Menagera jest mowa o mediacji i innych formach ADR. Zauważam coraz więcej umów z klauzulami mediacyjnymi. Coraz częściej spotykam się z mądrymi prawnikami obsługującymi przedsiębiorców, którzy już dostosowali swój poziom usług do potrzeb przedsiębiorców. Coraz częściej spotykamy się na mediacjach. Sami przedsiębiorcy o to pytają. Nie myślą już mediacji z medytacją. Niewątpliwie jeszcze wiele przede nami. Z pewnością zachęty podatkowe wprowadzone nowelizacją Kodeksu postępowania cywilnego w 2016r. w zakresie ugod mediacyjnych również temu służą. Podlaski przedsiębiorca umie konkurować, a konkurowanie to obniżanie kosztów i szybkie decyzje, czemu w sposób jednoznaczny służy mediacja. Podlaski przedsiębiorca, żyjąc w taki piękny zakątek jakim jest Podlasie, Suwalszczyzna i inne wspaniałe krajobrazowe regiony Województwa Podlaskiego ceni sobie spokój i unika stresu, a mediacja to proces redukujący stres.

Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów.  
Rozmawiał Bogdan Rogaski



# 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)

