

JESTEŚMY PARTNEREM NAJWIĘKSZYCH IMPREZ GOSPODARCZYCH W KRAJU

CENA 9,90 zł

ISSN 2300-9632

# Moja firma

październik  
2017

generator rekomendacji

PRAWO | ROZWÓJ | FINANSE | ZDROWIE | CZAS WOLNY

 Invest  
in Zawiercie



**Zawiercie** – tu rozkręca się biznes

**Finanse** osobiste pod lupą

**Zdrowie** w biegu

**POLSKA 3.0**

ISSN 2300-9632  
9 772300 963002



Przedsiębiorca  
Godny Zaufania

Fundacja  
Fortis



# Być!mieć

## teraz

- **Szkolenia rozwojowe dostępne w Bazie Usług Rozwojowych przy PARP**
- **Szkolenia zawodowe**
- **Szkolenia doskonalące**
- **Szkolenia sprzedażowe**
- **Szkolenia dla Firm i Rodzin w zakresie Sukcesji oraz planowania spadkowego**
- **Szkolenia VIP**
- **Certyfikacje ISO**
- **Agencja Reklamy Fundacji Fortis**
- **Biznes Media Fundacji Fortis**
- **Magazyn „Moja Firma”**

Audyt certyfikacyjny prowadzony był przez firmy:

**QUALITY AUSTRIA** oraz  
**SECURITY SERVICES.**



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

[kontakt@fundacjafortis.pl](mailto:kontakt@fundacjafortis.pl)





Anna Rissmann – Redaktor Naczelna

## Szanowni Państwo,

przed Państwem kolejne wydanie Magazynu „Moja Firma – generator rekomendacji”, magazynu w nowej odsłonie, tak samo zresztą jak w nowej odsłonie działa Fundacja Fortis. W jakim kierunku poszły zmiany w Fundacji Fortis przeczytacie Państwo w artykule „Czasy się zmieniają, a my razem z nimi”, natomiast zmiany w magazynie to wprowadzenie przez nas działów oznaczonych kolorami, żeby łatwiej mogli Państwo znaleźć temat, który budzi największe zainteresowanie. Postawiliśmy na zagadnienia prawne. Szereg nowych przepisów prawnych korzystnych dla przedsiębiorców, przyjaznych rozwiązań dla biznesu, sukcesja w firmach rodzinnych, to tylko niektóre tematy, które są dla Państwa ważne i o których powinniście wiedzieć. Tymi nowościami nasi autorzy – eksperci Fundacji Fortis będą się z Państwem dzielić na łamach kolejnych wydań. Finanse, edukacja finansowa – tym zajmowaliśmy się od zawsze. Teraz jednak położymy większy nacisk na edukowanie przedsiębiorców w zakresie finansów, czyli przekaz elementarnej wiedzy dotyczącej planowania finansowego, zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w rodzinie.

Po wielu rozmowach z przedsiębiorcami, doszliśmy do wniosku, że ciekawym dla Państwa będzie dział związany ze zdrowiem przedsiębiorcy. Dbanie o siebie, zapobieganie ważniejsze od leczenia – czyli profilaktyka, nowe metody diagnostyki. Przedsiębiorca, aby mógł sprostać obowiązkowi wynikającemu z prowadzenia biznesu musi być zdrowy i musi o siebie dbać, a naszą rolą jest pokazanie jak to zrobić.

Czas wolny i odpoczynek – na to każdy powinien znaleźć czas. W dziale „Czas wolny” będziemy przedstawiać Państwu ciekawe miejsca, urokliwe zakątki, gdzie nawet podczas krótkiego, weekendowego pobytu naładujecie Państwo akumulatory.

W dziale „Wokół nas” pokazywać będziemy Państwu wydarzenia, w których uczestniczyliśmy, albo w których będziemy brać udział oraz informacje i ciekawostki z życia dotyczące przedsiębiorców. Jako Fundacja Fortis i dział Biznes Media, często obejmujemy patronatem medialnym różnego rodzaju kongresy, konferencje i eventy. To właśnie z tych wydarzeń będziemy Państwu przekazywać relacje w naszym nowym dziale.

Zapraszam do ciekawej lektury w nowej odsłonie.

Anna Rissmann – Redaktor Naczelna

# Moja firma

generator rekomendacji

## Redaktor Naczelna:

Anna Rissmann

## Zespół redakcyjny:

Paweł Bielec, Dariusz Rachwał, Małgorzata Kuczmik

## Fotografie:

Fotolia, Wiesław Urbańczyk, Robert Zysek, z archiwum firm,  
Arch. Starostwa, S. Smoleń, J. Janus, Park Wodny „Jura” w Łazach.

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych oraz zastrzega sobie prawo do skrótów i redakcyjnego opracowania tekstów przyjętych do druku. Za treść reklam i ogłoszeń redakcja nie ponosi odpowiedzialności.

## Wydawca

Fundacja „FORTIS”  
ul. Kościuszki 205  
40-525 Katowice

ISSN 2300-9632





## W zgodzie z prawem

- 4     **Bogaci w bezpieczeństwo** *dr Dariusz Woźnicki*
- 5     **Nowe prawo – nowe obowiązki rad nadzorczych** *Piotr Litwa*
- 8     **Moje oczekiwania versus rynek pracy** *Agata Hagno*
- 9     **Podwykonawcy w zamówieniach publicznych** *Marek Zychła*
- 12    **Unieśmiertelnić firmę – czy to możliwe?** *Łukasz Martyniec*



## Sztuka rozwoju

- 16    **Czasy się zmieniają, a my razem z nimi...** *Anna Rissmann*
- 19    **Rozwój osobisty – z czym to się je?** *dr Andrzej Fesnak, EFC®*
- 26    **Budowanie wydajnego zespołu** *Katarzyna Jarońska-Kurowska*



## Świat finansów

- 30    **Finanse osobiste pod lupą, czyli indywidualny plan finansowy i elementarna wiedza** *dr Andrzej Fesnak, EFC®*
- 36    **Mieć albo nie mieć – oto jest pytanie** *Piotr S. Wajda*



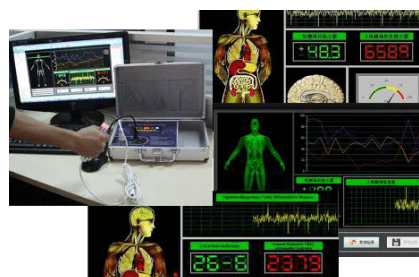
## Wokół nas

- 38    **Zawiercie – tu rozkręca się biznes**
- 40    **POLSKA 3.0 – Narodowy Program Rzeczypospolitej Polskiej**
- 48    **IV Europejski Kongres Lean Manufacturing** *Magdalena Sosina*
- 50    **Gala Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach**
- 52    **VII Pokaz Artylerii Brackiej w Toszku**
- 53    **Europejski Kongres MŚP uwolnił biznes**



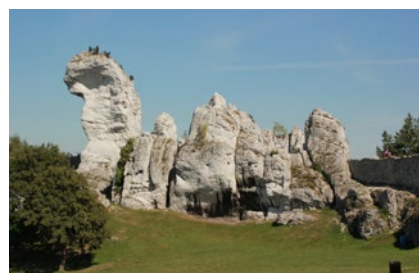
## Zdrowie przedsiębiorcy

- 54    **O zawiłościach medycyny** *dr Andrzej Fesnak, EFC®*
- 56    **Bo wyważać otwarte drzwi jest zawsze trudniej** *Bożena Pawełczyk*
- 58    **Zdrowie w biegu... Na szóstym biegu** *Adam Raszka*



## Czas wolny

- 62    **Miejsce narodzin Zeusa** *Krystyna i Wiesław Urbańczyk*
- 64    **W sercu Jury Krakowsko-Częstowchowskiej**
- 66    **Home Staging – czyli nie taki diabeł straszny...** *Alina Noskiewicz*



# Bogaci w bezpieczeństwo

*Każdy z nas prowadzących działalność gospodarczą wie jak trudno wypracować zysk i utrzymać wskaźniki przyrostu firmy, z drugiej zaś strony powinien mieć świadomość istnienia niebezpieczeństw czyhających w świecie zażartej walki na rynku. Jak wykazują doświadczenia wielu lat naszej pracy w obszarze bezpieczeństwa gospodarczego każdy kolejny rok przynosi nowe zaskakujące przypadki destrukcji legalnych poczynań biznesowych ze strony nieuczciwej konkurencji lub grup przestępczych.*

20 lat przepracowałem w dziale zwalczającym przestępczość gospodarczą gdzie kierowałem m.in. pionem w Centralnym Biurze Śledczym Komendy Głównej Policji. Wydawałoby się że doświadczenie wyniesione z tych lat uzbroiło mnie w wiedzę absolutną i żadne nowe okoliczności nie mogą mnie zaskoczyć. Dopiero praca na rzecz podmiotów gospodarczych wykazała mi całą złożoność problematyki i sposobów rozwiązań systemowych w zwalczaniu patologii gospodarczej. Niewiele osób zdaje sobie sprawę, że sektor przestępczości zorganizowanej to dzisiaj przede wszystkim przestępczość ekonomiczna. Dlatego w Polsce umilkły strzelaniny, pościgi i spektakularne akcje policji na rzecz w pełni zakamuflowanej i wysoko dochodowej działalności przestępczej rodzącej się w zaciszu gabinetów.

Na nielegalnej fabryce papierosów można spokojnie osiągnąć zysk powyżej 2 mln złotych miesięcznie inwestując w to kilkaset tysięcy złotych. Karuzele VAT'owskie, przestępczość paliwowa, wyłudzenia funduszy europejskich, oszustwa finansowe oraz przestępczość intelektualna związana z podrabianiem technologii i towarów to dzisiaj dzień powszedni rzeczywistości gospodarczej.

Każdy podmiot ma swoją specyfikę i to właśnie do niej należy zastosować odpowiednik bezpieczeństwa gospodarczego. Banki będą narażone głównie na wyłudzenia kredytów bądź działalność związaną z podrabianiem czy klonowaniem kart kredytowych, składy węglowe będą poddane wyłudzeniom towarów czy nieuczciwych handlowców sprzedających dane kontrahentów czy od-

chodzących do konkurencji wraz z całą siecią sprzedaży. Według mojej obserwacji najmniej korzystamy z tzw. prewencji czyli sprawdzania przeszłości i wiarygodności gospodarczej naszych potencjalnych kontrahentów czy współników. W swojej praktyce wielokrotnie spotkałem się z przypadkami gdzie ktoś buduje sobie swoją historię powołując się na znajomości w biznesie, instytucjach rządowych. W rzeczywistości jest to tylko legenda aby nakłonić kogoś do nieudanej inwestycji czy założenia spółki.

Kolejnym wrażliwym tematem jest nieuczciwość pracowników, a często i kierownictwa firmy. Spotkałem się z przypadkiem gdzie firma zatrudniła w konkurencji swojego pracownika, który przez 2 lata pracował „na dwóch etatach” i w końcu dostał się do działu przetargów i zamówień strategicznych, gdzie po kolei tracono największych klientów. Wnikliwy audyt śledczy pozwolił na wykrycie tej sprawy, która znalazła swój finał w prokuraturze. Oczywiście, najbardziej powszechnym zjawiskiem są wyłudzenia i oszustwa w handlu i usługach. Zjawisko to dotyka prawie wszystkich. Czy jako przedsiębiorca monitorujesz swoje straty związane w bieżącej działalności? Czy ci, którzy ci nie zapłacili zrobili to świadomie? Jakim towarem trzeba teraz obrócić aby taką stratę wyrównać? Ja osobiście polecam skorzystanie ze specjalistów, którzy pomogą Ci wyjść z sytuacji kryzysowej.

Tym wstępem chciałem rozpocząć serię artykułów ukazujących zagrożenia, które próbują przeszkodzić w uczciwym prowadzeniu biznesu.

---

**dr Dariusz Woźnicki**

Dyrektor Generalny

Agencji Bezpieczeństwa Gospodarczego

# Nowe prawo – nowe obowiązki rad nadzorczych

1 czerwca 2017 roku Prezydent podpisał ustawę o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym. Nowa ustawa weszła w życie **21 czerwca br.** – 14 dni od dnia ogłoszenia w Dz.U. z 06 czerwca 2017 r. pod poz. 1089.

Ustawa ta implementując zapisy rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 537/2014 w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, uchylające decyzję Komisji 2005/909/WE, **wprowadza wiele nowych obowiązków dla rad nadzorczych.**

Spółki, których akcje są przedmiotem obrotu na giełdzie papierów wartościowych (jednostki zainteresowania publicznego; dalej: JZP), zgodnie z nowymi przepisami będą musiały mieć **komitet audytu**. Jedynie w przypadku spółek małych, które na koniec danego roku obrotowego oraz na koniec roku obrotowego poprzedzającego dany rok obrotowy nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości:

- a) 17 mln zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
- b) 34 mln zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów produktów za rok obrotowy,
- c) 50 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty
  - pełnienie funkcji komitetu audytu może zostać powierzone, jak dotychczas, radzie nadzorczej lub innemu organowi nadzorcemu lub kontrolnemu JZP.

Ustawa precyzuje, że w skład **komitetu audytu** wchodzi przynajmniej trzech członków, których wybiera się spośród członków rady nadzorczej.

**Członkowie komitetu audytu** powinni spełniać następujące kryteria:

- większość członków, w tym jego przewodniczący, jest niezależna od danej JZP,
- przynajmniej jeden członek posiada wiedzę i umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych,
- członkowie posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu branży, w której działa JZP; warunek ten uznaje się za speł-

niony, jeżeli przynajmniej jeden członek komitetu audytu posiada wiedzę i umiejętności z zakresu tej branży lub poszczególne członkowie w określonych zakresach posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu tej branży,

- przewodniczący komitetu audytu jest powoływany przez członków komitetu audytu lub radę nadzorczą, lub inny organ nadzorczy lub kontrolny JZP.

Bardzo istotny z punktu widzenia możliwości uczestnictwa w Komitecie Audytu jest warunek niezależności od JZP. Został on precyzyjnie określony art. 129 ust. 3 ustawy.

Członek komitetu audytu jest niezależny od JZP, jeśli spełnia następujące kryteria:

- 1) nie należy ani w okresie ostatnich pięciu lat od dnia powołania nie należał do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym nie jest ani nie był członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego danej JZP lub jednostki z nią powiązanej;
- 2) nie jest ani nie był w okresie ostatnich trzech lat od dnia powołania pracownikiem danej JZP lub jednostki z nią powiązanej, z wyjątkiem sytuacji gdy członkiem komitetu audytu jest pracownik nienależący do kadry kierowniczej wyższego szczebla, który został wybrany do rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego danej JZP jako przedstawiciel pracowników;
- 3) nie sprawuje kontroli w rozumieniu art. 3 ust. 1 pkt 37 lit. a–e ustawy o rachunkowości lub nie reprezentuje osób lub podmiotów sprawujących kontrolę nad daną JZP;
- 4) nie otrzymuje lub nie otrzymał dodatkowego wynagrodzenia, w znacznej wysokości, od danej JZP lub jednostki z nią powiązanej, z wyjątkiem wynagrodzenia, jakie otrzymał jako członek rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego, w tym komitetu audytu;
- 5) nie utrzymuje ani w okresie ostatniego roku od dnia powołania nie utrzymywał istotnych stosunków gospodarczych z daną JZP lub jednostką z nią powiązaną, bezpośrednio lub będąc właścicielem, współnikiem, akcjonariuszem, członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego, lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem



zarządu lub innego organu zarządzającego podmiotu utrzymującego takie stosunki;

6) nie jest i w okresie ostatnich dwóch lat od dnia powołania nie był:

a) właścicielem, współnikiem (w tym komplementariuszem) lub akcjonariuszem obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego danej JZP lub jednostki z nią powiązanej lub

b) członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego danej JZP, lub

c) pracownikiem lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego danej JZP lub jednostki z nią powiązanej, lub

d) inną osobą fizyczną, z której usług korzystała lub którą nadzorowała obecna lub poprzednia firma audytorska lub biegły rewident działający w jej imieniu;

7) nie jest członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego jednostki, w której członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego jest członek zarządu lub innego organu zarządzającego danej JZP;

8) nie jest członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego danej JZP dłużej niż 12 lat;

9) nie jest małżonkiem, osobą pozostającą we wspólnym pożyciu, krewnym lub powinowatym w linii prostej, a w linii bocznej do czwartego stopnia – członka zarządu lub innego organu zarządzającego danej JZP lub osoby, o której mowa w pkt 1–8;

10) nie pozostaje w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli z członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego danej JZP lub osobą, o której mowa w pkt 1–8.

Ustawa definiuje szczegółowo zadania **komitetu audytu**. Według art. 130 ustawy należą do nich:

1) monitorowanie:

a) procesu sprawozdawczości finansowej,

b) skuteczności systemów kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego, w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej,

c) wykonywania czynności rewizji finansowej, w szczególności przeprowadzania przez firmę audytorską badania, z uwzględnieniem wszelkich wniosków i ustaleń Komisji Nadzoru Audytowego wynikających z kontroli przeprowadzonej w firmie audytorskiej;

2) kontrolowanie i monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej, w szczególności



w przypadku, gdy na rzecz JZP świadczone są przez firmę audytorską inne usługi niż badanie;

3) informowanie rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego JZP o wynikach badania oraz wyjaśnianie, w jaki sposób badanie to przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej w JZP, a także jaka była rola komitetu audytu w procesie badania;

4) dokonywanie oceny niezależności biegłego rewidenta oraz wyrażanie zgody na świadczenie przez niego dozwolonych usług niebędących badaniem w JZP;

5) opracowywanie polityki wyboru firmy audytorskiej do przeprowadzania badania;

6) opracowywanie polityki świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej dozwolonych usług niebędących badaniem;

7) określanie procedury wyboru firmy audytorskiej przez JZP;

8) przedstawianie radzie nadzorczej rekomendacji w sprawie wyboru biegłego rewidenta, w której:

a) wskazuje firmę audytorską, której proponuje powierzyć badanie ustawowe,

b) oświadcza, że rekomendacja jest wolna od wpływów stron trzecich,

c) stwierdza, że badana JZP nie zawarła umów zawierających klauzule ograniczające wybór firmy audytorskiej.

9) przedkładanie zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej w JZP.

Ustawa uzależnia zakres rekomendacji od tego czy spółka kontynuuje kolejny rok współpracę z biegłym rewidentem, czy nastąpiła zmiana biegłego rewidenta.

W przypadku zmiany biegłego, rekomendacja komitetu audytu:

1) zawiera przynajmniej dwie możliwości wyboru firmy audytorskiej wraz z uzasadnieniem oraz wskazanie uzasadnionej preferencji komitetu audytu wobec jednej z nich;

2) powinna być sporządzana w następstwie procedury wyboru zorganizowanej przez badaną jednostkę.

**Jednostki zainteresowania publicznego będące małym lub średnim przedsiębiorcą oraz spółką o obniżonej kapitalizacji rynkowej mogą nie wdrażać procedury wyboru biegłego rewidenta.**

Pozostałe podmioty powinny wdrożyć procedurę wyboru biegłego rewidenta spełniającą następujące kryteria (art. 130 ust. 3 ustawy):

a) badana JZP może zaprosić dowolne firmy audytorskie do składania ofert w sprawie świadczenia usługi badania ustawowego, pod warunkiem że:

- nie narusza to przepisów art. 17 ust. 3 rozporządzenia nr 537/2014 (warunek rotacji biegłego),

- organizacja procedury przetargowej nie wyklucza z udziału w procedurze wyboru firm, które uzyskały mniej niż 15 proc. swojego całkowitego wynagrodzenia z tytułu badań od JZP w danym państwie Unii Europejskiej w poprzednim roku kalendarzowym, zamieszczonych w wykazie firm audytorskich, o których mowa w art. 91 ustawy,

b) badana JZP przygotowuje dokumentację przetargową dla zaproszonych firm audytorskich, która:

- umożliwia tym firmom poznanie działalności badanej JZP,

- zawiera wskazanie sprawozdań finansowych podlegających badaniu,

- zawiera przejrzyste i niedyskryminujące kryteria wyboru, które są stosowane przez badaną JZP do oceny ofert złożonych przez firmy audytorskie,

c) badana JZP ma swobodę określenia procedury wyboru i może w jej trakcie prowadzić bezpośrednie negocjacje z zainteresowanymi oferentami,

d) badana JZP ocenia oferty złożone przez firmy audytorskie zgodnie z kryteriami wyboru określonymi w dokumentacji przetargowej oraz przygotowuje sprawozdanie zawierające wnioski z procedury wyboru zatwierdzane przez komitet audytu,

e) badana JZP oraz komitet audytu uwzględniają wszelkie ustalenia lub wnioski zawarte w rocznym sprawozdaniu, o którym mowa w art. 90 ust. 5 ustawy, mogące wpłynąć na wybór firmy audytorskiej.

# Moje oczekiwania versus rynek pracy

*Zdecydowana większość z nas ma wysokie oczekiwania względem nowego pracodawcy. Ale rzadko kiedy zastanawiamy się jaka jest obecna sytuacja na rynku pracy. Czy możemy oczekiwać dużo czy też należy swoje oczekiwania dostosować do sytuacji na rynku. Skąd czerpać wiedzę o rynku pracy? kto może być nam pomocny w poszukiwaniu nowych możliwości oraz które źródła są wiarygodne?*

Aby sprawdzić czy nasze oczekiwania względem rynku pracy są adekwatne polecam oczywiście internet, prasę branżową, która wskazuje czy mamy rynek pracownika czy też pracodawcy. Bardzo dobrym źródłem informacji są zawsze zaprzyjaźnieni doradcy personalni, którzy mają spojrzenie na rynek pracy z perspektywy ptaka a tym samym mogą służyć nam pomocą. Największą wątpliwość mamy w momencie wyceny swojego wynagrodzenia. W Polsce nadal obowiązuje zasada, że pracodawca prosi pracownika o zaproponowanie oczekiwań finansowych w przeciwieństwie do rynku Europy Zachodniej. W takich sytuacjach polecam raporty płacowe, znajomych z branży i na podobnych stanowiskach (jeżeli będą chcieli to zdradzić) oraz doradców personalnych.

Na początek należy się zastanowić dlaczego chcemy zmienić pracodawcę? Co jest przyczyną chęci zmiany? Czy moja praca jest mało ciekawa? Czy jest jedną z dróg do osiągnięcia celu głównego? Czy nie daje mi tyle satysfakcji ile oczekiwałem? Co dla mnie znaczy satysfakcja z pracy? Jaką pracę lubię wykonywać? Jakie środowisko pracy może sprzyjać moim oczekiwaniom? Jakie wartości w pracy mają dla mnie znaczenie? Czy moje oczekiwania finansowe są adekwatne do moich kwalifikacji? czy rynek płaci takie wynagrodzenie jakie bym oczekiwał/a? jakie są mocne strony mojej osobowości a jakie są słabe? Które z posiadanych kompetencji są moją mocną stroną? Jakie kompetencje wymagają ich podniesienia? Aż wreszcie czy wiem jaki pracodawca jest dla mnie idealny?

Jest całe mnóstwo pytań na które należy sobie odpowiedzieć. Zawsze proponuję przygotować sobie zestawienie, po jednej stronie moje mocne kompetencje po drugiej stronie moje słabe kompetencje. Czy moje mocne kompetencje są potrzebne na stanowisku o jakie chcę się starać? Jeżeli w zestawieniu wykazuje również słabe kompetencje a te są wymagane na stanowisku które chcę osiągnąć szukam źródła gdzie je podnieść. Pytamy wśród fachowców z tej dziedziny lub korzystamy z doradców personalnych. Ale nigdy nie należy zapomnieć nie będziemy idealni - co jest naturalne. Nieraz należy się pogodzić z posiadanymi cechami charakteru a nie próbować ich zmieniać na siłę. Co jest najczęstszym błędem. Wtedy stajemy się ludźmi którzy nie zgodnie żyją sami z sobą. Czego nie polecam.

Kolejnym ważnym elementem są wartości które wyznają versus wartości firmy do której kandyduję. Tutaj należy sprawdzić na rynku zasięgając informacji jakimi wartościami kieruje się organizacja którą jestem zainteresowany/a. Zdarza się, że takie informacje można zasięgnąć na stronie internetowej firmy. Pozostaje tylko pytanie czy te wartości rzeczywiście funkcjonują w firmie. Polecam kontakty z doradcami personalnymi którzy mogą naświetlić takie aspekty. Ponadto można zapytać na rozmowie kwalifikacyjnej o te elementy. Również można sięgnąć do opinii na stronach internetowych ale jest wiadomym, że tam piszą tylko niezadowoleni a bardzo rzadko zadowoleni pracownicy.

I na koniec co jest rzeczywistym powodem mojej chęci zmiany pracy. Czy rzeczywiście mam taką potrzebę, czy też chcę się tylko sprawdzić na rynku. Co ma mi dać zmiana pracy? Czy to jest dobry moment na jej zmianę? Jeżeli chcę się sprawdzić to muszę pamiętać, że informacje o mnie mogą krążyć po rynku jako o osobie która hobbystycznie poszukuje pracy a naprawdę tylko chce się sprawdzić ile wynosi jej wartość. Należy pamiętać, wg starego przysłowia „góra z górą się nie zejdzie a człowiek z człowiekiem zawsze”. Dlatego zalecam ostrożność, gdyż zawsze należy dbać o swoją dobrą opinię na rynku pracy również. Podstawowa zasada na rynku pracy to konsekwencja oraz udzielanie informacji zwrotnej w umówionym czasie.

Obecnie mamy doskonałą sytuację na rynku pracy ze względu na fakt, że mamy rynek pracownika. Ale jest wiadomym, że sytuacja ta nie będzie trwała wiecznie a o nas będą długo pamiętali w kategoriach pozytywnych lub negatywnych. Co zawsze zależy od nas samych. Dbajmy o nią.

Życzę powodzenia w tworzeniu bilansu swoich kompetencji i możliwości oraz określaniu celu zawodowego oraz najbardziej idealnego pracodawcy.



Agata Hagno  
Doradca personalny





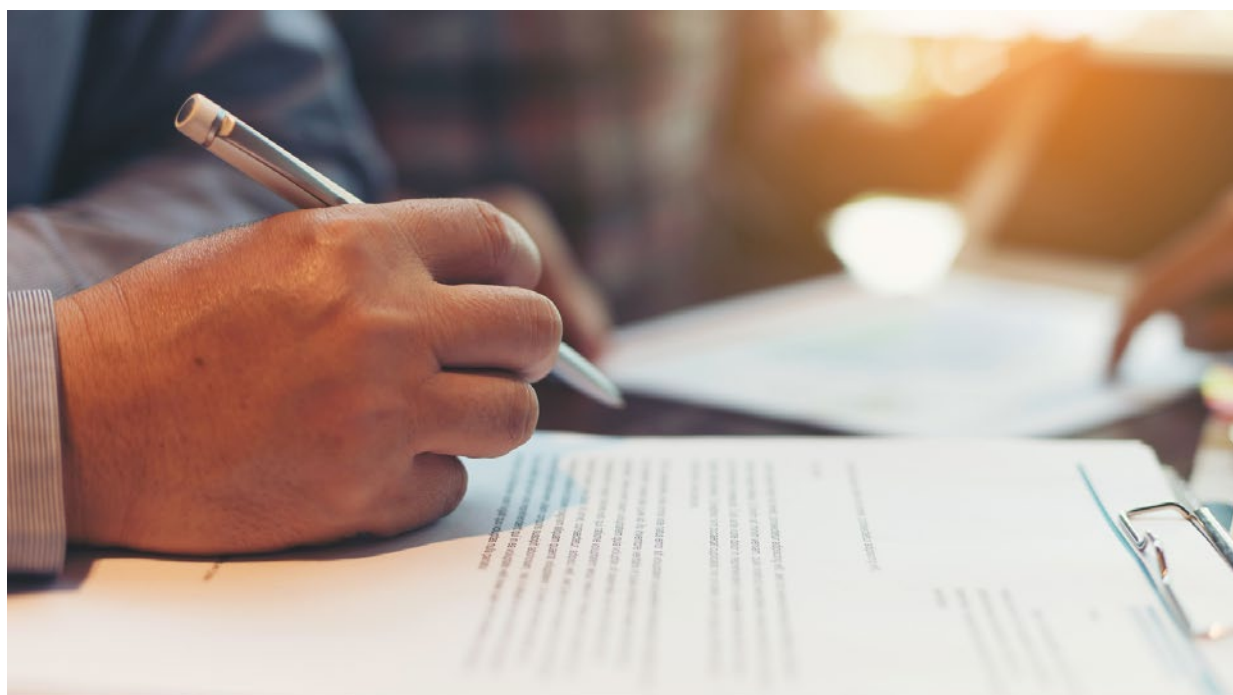
# Podwykonawcy w zamówieniach publicznych

*Przedsiębiorca ubiegający się o udzielenie zamówienia publicznego często staje przed koniecznością skorzystania z pomocy podwykonawcy a przy wykonywaniu robót budowlanych jest to wręcz regułą. Warto przyjrzeć się przepisom regulującym udział podwykonawców w postępowaniach o udzielenie zamówienia oraz w wykonywaniu zamówień.*

Ustawa Prawo zamówień publicznych (ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r., Dz.U.2017.1579 t.j. z dnia 2017.08.24, dalej PZP) była zmieniana wielokrotnie. Widać to bardzo wyraźnie w tekście ustawy, gdzie znajdziemy dużo przepisów z dodatkowymi oznaczeniami, nawet z podwójnym oznaczeniem literowym (np. art. 36aa). Oczywiście nie jest to sytuacja pożądana i taki sposób legislacji nie ułatwia właściwego stosowania procedur określonych ustawą. Ma to znaczenie zarówno dla zamawiających oraz personelu przygotowującego m.in. przetargi, jak i dla wykonawców, nie zawsze przecież korzystających z profesjonalnej pomocy.

Nowelizacje PZP dotyczyły również kwestii udziału w zamówieniach publicznych podwykonawców oraz związanego z tym problemu możliwości korzystania przez wykonawcę z doświadczenia, zdolności technicznych lub sytuacji ekonomicznej innych podmiotów. Ostatnie poważne zmiany w tej materii obowiązują już wprawdzie ponad rok, ale nadal są zarówno dla zamawiających, jak i dla wykonawców pewną nowością, powodując kontrowersje i pytania w zakresie właściwego stosowania przepisów.

Zamawiający musi poprawnie zredagować specyfikację istotnych warunków zamówienia, natomiast wykonawca (potencjalny wykonawca) winien najpierw ocenić możliwość wykonania zamówienia a następnie złożyć ofertę, przede wszystkim niepodlegającą odrzuceniu z przyczyn formalnych, a następnie tak skalkulowaną co do ceny i innych warunków, żeby liczyć na wygraną z konkurentami. Elementem, który pojawia się w specyfikacji i który często jest niezwykle istotny dla wykonawców jest możliwość skorzystania przy składaniu oferty z zasobów, doświadczenia, referencji posiadanych przez inne podmioty. Zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami, wykonawca może w celu potwierdzenia spełniania warunków udziału w postępowaniu, w stosownych sytuacjach oraz w odniesieniu do konkretnego zamówienia, lub jego części, polegać na zdolnościach technicznych lub zawodowych lub sytuacji finansowej lub ekonomicznej innych podmiotów i to niezależnie od charakteru prawnego łączących go z nim stosunków prawnych. Jednakże, w takim wypadku, wykonawca składając ofertę musi udowodnić zamawiającemu, że realizując zamówienie,





będzie dysponował niezbędnymi zasobami tych podmiotów. Wykazanie dysponowania takimi zasobami ma w szczególności polegać na przedstawieniu zobowiązania do oddania do dyspozycji wykonawcy niezbędnych zasobów na potrzeby realizacji zamówienia. W praktyce sprowadza się to do załączenia do oferty oświadczenia innego niż wykonawca podmiotu zawierającego zobowiązanie do udostępnienia zasobów. Trzeba nadmienić, że wykonawca będzie często również zobowiązany do dołączenia referencji wystawionych dla podmiotu udostępniającego zasoby oraz dołączenia innych, związanych z tym podmiotem dokumentów. Podmiot udostępniający zasoby nie musi być podwykonawcą w wykonaniu zamówienia, ale przy obecnym brzmieniu przepisów w bardzo wielu przypadkach wystąpi tożsamość pomiędzy udostępniającym zasoby a późniejszym podwykonawcą. Wynika to m.in. z tego, że w odniesieniu do warunków dotyczących wykształcenia, kwalifikacji zawodowych lub doświadczenia, wykonawcy mogą polegać na zdolnościach innych podmiotów, jeśli podmioty te zrealizują roboty budowlane lub usługi, do realizacji których te zdolności są wymagane. Warto zauważyć, że to poleganie przez wykonawcę na zdolnościach technicznych lub zawodowych lub sytuacji finansowej lub ekonomicznej innych podmiotów ma następować w stosownych sytuacjach. Tak sformułowany przepis nie przyczynia się niestety do łatwego i w miarę oczywistego dla wszystkich uczestniczących w zamówieniach publicznych podmiotów stosowania przepisów PZP. Wracając do praktycznego wymiaru przeprowadzania postępowań o udzielenie

zamówienia to należy podkreślić, iż zamawiający ocenia, czy udostępniane wykonawcy przez inne podmioty zdolności techniczne lub zawodowe lub ich sytuacja finansowa lub ekonomiczna, pozwalają na wykazanie przez wykonawcę spełnienia warunków udziału w postępowaniu oraz bada, czy nie zachodzą wobec tego podmiotu podstawy wykluczenia z postępowania – co wiąże się również z koniecznością przedstawienia odpowiednich dokumentów.

Przechodząc natomiast do wykonywania zamówień przez podwykonawców to PZP jednoznacznie stwierdza, że wykonawca może powierzyć wykonanie części zamówienia podwykonawcy. Zamawiający z kolei jest uprawniony do tego, żeby zastrzec obowiązek osobistego wykonania przez wykonawcę: kluczowych części zamówienia na roboty budowlane lub usługi albo prac związanych z rozmieszczeniem i instalacją, w ramach zamówienia na dostawy. W niektórych przypadkach określonych ustawą wykonawca przy zamówieniu, którego przedmiotem jest świadczenie usług użyteczności publicznej lub roboty budowlane, jest obowiązany osobiście wykonać kluczowe części tych usług lub robót.

Co do zasady zatem, jak powiedziano wyżej, zamówienia publiczne mogą być wykonywane przez podwykonawców, natomiast zamawiający, zgodnie z przepisami PZP, żąda wskazania przez wykonawcę części zamówienia, których wykonanie zamierza powierzyć podwykonawców i podania przez wykonawcę firm podwykonawców.

W przypadku zamówień na roboty budowlane lub usługi, które mają być wykonane w miejscu podlegającym bez-

pośredniemu nadzorowi zamawiającego, zamawiający żąda, aby przed przystąpieniem do wykonania zamówienia wykonawca, o ile są już znane, podał nazwy albo imiona i nazwiska oraz dane kontaktowe podwykonawców i osób do kontaktu z nimi, zaangażowanych w takie roboty budowlane lub usługi. O wszelkich zmianach danych wykonawca jest zobowiązany zawiadomić zamawiającego. Informacji o podwykonawcach zamawiający może również żądać (ale nie musi) w przypadku zamówień na dostawy, usługi inne niż dotyczące usług, które mają być wykonane w miejscu podlegającym bezpośrednio nadzorowi zamawiającego lub zamówień od dostawców uczestniczących w realizacji zamówienia na roboty budowlane lub usługi. Jeżeli zmiana dotyczy podwykonawcy, na którego zasoby wykonawca powoływał się przy złożeniu oferty to wykonawca jest wówczas zobowiązany wykazać zamawiającemu, że proponowany inny podwykonawca lub ewentualnie wykonawca samodzielnie spełnia warunki udziału w postępowaniu.

W trakcie realizacji zamówienia może również wystąpić sytuacja, w której wykonawca będzie chciał powierzyć podwykonawcy wykonanie części zamówienia. Wówczas wykonawca na żądanie zamawiającego przedstawia odpowiednie oświadczenia lub dokumenty potwierdzające brak podstaw wykluczenia wobec tego podwykonawcy. Jeżeli zamawiający stwierdzi, że wobec danego podwykonawcy zachodzą podstawy wykluczenia, wykonawca obowiązany jest zastąpić tego podwykonawcę lub zrezygnować z powierzenia wykonania części zamówienia podwykonawcy.

Ogromne znaczenie w praktyce mają te przepisy PZP, które szczegółowo regulują kwestie związane z podwykonawcami przy zawieraniu umów o roboty budowlane. Najważniejsze z tych uregulowań przedstawimy po krótko poniżej.

W przypadku zamówień na roboty budowlane, których termin wykonywania jest dłuższy niż 12 miesięcy, jeżeli umowa przewiduje zapłatę:

- wynagrodzenia należnego wykonawcy w częściach - warunkiem zapłaty przez zamawiającego drugiej i następnych części należnego wynagrodzenia za odebrane roboty budowlane jest przedstawienie dowodów zapłaty wymagalnego wynagrodzenia podwykonawcom i dalszym podwykonawcom;

- całości wynagrodzenia należnego wykonawcy po wykonaniu całości robót budowlanych - zamawiający jest obowiązany przewidzieć udzielanie zaliczek, przy czym udzielanie kolejnych zaliczek przez zamawiającego wymaga przedstawienia dowodów zapłaty wymagalnego wynagrodzenia podwykonawcom i dalszym podwykonawcom.

Wykonawca, podwykonawca lub dalszy podwykonawca zamówienia na roboty budowlane zamierzający zawrzeć umowę o podwykonawstwo, której przedmiotem są roboty budowlane, jest obowiązany do przedłożenia zamawiającemu projektu tej umowy, przy czym podwykonawca lub dalszy podwykonawca jest obowiązany dołączyć zgodę wykonawcy na zawarcie umowy o podwykonawstwo o treści zgodnej z projektem umowy.

Przepisy określają również wiele elementów, które w umowie o roboty budowlane muszą się znaleźć, np. postanowienia dotyczące obowiązku przedkładania przez wykonawcę zamawiającemu projektu umowy o podwykonawstwo, a także projektu jej zmiany, oraz poświadczonej za zgodność z oryginałem kopii zawartej umowy o podwykonawstwo.

Szczególne postanowienia dotyczące podwykonawców zawarte są również w przepisach określających udzielanie zamówień w dziedzinie obronności i bezpieczeństwa.

Jak widać z tego przeglądu przepisów PZP dotyczących problematyki podwykonawców w zamówieniach publicznych zarówno przy przygotowywaniu postępowań o udzielenie zamówienia jak i przy ubieganiu się o takie zamówienie (a i później w trakcie wykonywania zamówienia) pojawia się wiele kwestii, które wymagają szczególnego namysłu i dobrze jest skorzystać w tym zakresie z profesjonalnej pomocy.



**Marek Zychla**

VINCI & VINCI

Kancelaria Radcy Prawnego i Adwokata,  
M. Zychla, P. Vinci, sp.k.



# Unieśmiertelnić firmę – czy to możliwe?

Obecnie firma zarejestrowana w CEIDG umiera wraz z jej właścicielem. I to dosłownie. CEIDG poprzez powiązanie z bazą PESEL dokonuje wykreślenia firmy z rejestru w sytuacji śmierci jej właściciela. Znika NIP, REGON, wygasają lub mogą zostać wypowiedziane umowy z instytucjami finansowymi, umowy dotacji unijnych, licencje, koncesje i zezwolenia, a pracownikom należy się odprawa. Rodzina zostaje z ogromnym problemem – tym większym, im większy był biznes prowadzony jeszcze niedawno przez zmarłego właściciela. Jeśli błyskawicznie nie załatwi procedur spadkowych, reaktywacja firmy jest niemożliwa lub bardzo utrudniona.

## Nowe prawo sukcesyjne.

Zapobiec ma temu nowe prawo sukcesyjne; ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, której projekt procedowany jest obecnie w Ministerstwie Rozwoju. Planowane wprowadzenie jej w życie na początku 2018 r. opóźni się zapewne o 2-3 miesiące, ale warto będzie poczekać. Nowa regulacja przyniesie rewolucję w planowaniu sukcesji firm z sektora MŚP, których właściciele często od lat zastanawiają się, czy nie byłoby jednak lepiej przekształcić się w jakąś spółkę... Być może dzięki planowanym przepisom nie będą mieli takiej potrzeby – możliwe będzie płynne przejście działającego biznesu z pełną ciągłością prawną, bez problemów związanych z przedłużającymi się procedurami spadkowymi, konieczności odnawiania umów czy ryzyka, że trzeba będzie od razu spłacić kredyt lub zwrócić unijną dotację.



## Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem w spadku.

Proponowane przepisy przewidują możliwość ustanowienia tzw. zarządu sukcesyjnego. Będzie to zupełnie nowe rozwiązanie, wychodzące naprzeciw potrzebie czasowego prowadzenia przedsiębiorstwa po śmierci jego właściciela – w czasie, kiedy rodzina będzie zajęta procedurami spadkowymi, zanim firma trafi w ręce nowego właściciela. Przedsiębiorstwo stanowić będzie wydzieloną masę aktywów spadku i będzie mogło być prowadzone przez zarządcę sukcesyjnego przez okres od śmierci przedsiębiorcy, do czasu działu spadku lub przejęcia firmy przez spółkę prawa handlowego (przekształcenie lub aport), nie dłużej jednak, niż 2 lata. W szczególnych sytuacjach sąd będzie mógł przedłużyć czas funkcjonowania przedsiębiorstwa w spadku do lat 5. Spadkobiercy będą mogli w tym czasie zdecydować (o ile nie ustalono tego wcześniej), kto spośród nich przejmie własność przedsiębiorstwa prowadzonego w dotychczasowej lub innej formie prawnej, lub sprzedać firmę jako funkcjonującą i przynoszącą dochód przedsiębiorstwo. W międzyczasie firmą zarządzać będzie albo przygotowany do tego wcześniej i wyznaczony we właściwym trybie sukcesor, albo profesjonalny menager – obaj w roli zarządcy sukcesyjnego wpisanego w CEIDG.

Przedsiębiorstwo w spadku działać będzie w oparciu o NIP zmarłego przedsiębiorcy, który nie wygaśnie. W firmie przedsiębiorstwa pojawi się dodatek „w spadku”, co umożliwi identyfikację przedsiębiorstwa w spadku w obrocie. Zachowana zostanie ciągłość na gruncie prawa podatkowego, będzie można wystawiać faktury, rozliczać VAT, akcyzę i podatek dochodowy; przy czym podatnikiem będzie samo przedsiębiorstwo w spadku, jako osobny byt na gruncie prawa podatkowego, inny niż spadkobiercy czy małżonek zmarłego przedsiębiorcy. Zarządca sukcesyjny będzie mógł wpłacać zaliczki na rozliczenie podatku dochodowego, regulować zobowiązania przed-

siębiorstwa oraz świadczenia pracownicze, w tym składki ZUS. Przejmie wszystkie obowiązki pracodawcy.

Kontynuowane mają być umowy w obrocie gospodarczym, czyli wszystkie umowy zawarte przez przedsiębiorcę za życia w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą, w tym umowy rachunku bankowego, kredyty, leasingi czy umowy o dofinansowanie ze środków publicznych. Na określonych zasadach przejdą także licencje, koncesje i zezwolenia (choć tutaj przewidzianych jest trochę wyjątków).

Zmiany mają dotyczyć nie tylko przedsiębiorstwa prowadzonego indywidualnie, lecz także spółek cywilnych. Nowe prawo ma ułatwić także zachowanie ciągłości prawnej i podatkowej dwuosobowych spółek cywilnych, które w obecnym stanie prawnym są wyjątkowo trudne do zabezpieczenia na wypadek śmierci jednego ze współników.

### Zarządca sukcesyjny.

Funkcję tę powinien pełnić sukcesor; małżonek przedsiębiorcy lub któryś ze spadkobierców. Ustawa nie przewiduje ograniczonego katalogu osób, którym może zostać powierzona ta funkcja. Może to być któryś z kluczowych pracowników, czy dyrektor zarządzający. Zarządca sukcesyjny, w przeciwieństwie do pełnomoc-

nika czy prokurenta (przy okazji: wreszcie wpisanie prokury do CEIDG stanie się możliwe!), będzie miał nie tylko prawo, ale też obowiązek reprezentacji i zarządzania przedsiębiorstwem, w tym wykonywania wszystkich praw i obowiązków związanych z jego prowadzeniem (także publicznoprawnych). Będzie działał we własnym imieniu, lecz na rachunek właścicieli przedsiębiorstwa, odpowiednio spadkobierców, zapisobiercy windykacyjnego i/lub małżonka przedsiębiorcy, jeśli w chwili śmierci przedsiębiorstwo albo poszczególne jego składniki objęte były wspólnym majątkiem małżeńskim. Będzie mógł wykonywać wszystkie czynności w ramach tzw. zwykłego zarządu, zaś czynności wykraczające ponad zwykły zarząd wymagać będą zgody wszystkich współwłaścicieli (lub jedyne go właściciela do czasu formalnego objęcia spadku albo zapisu windykacyjnego), albo akceptacji wyrażonej przez sąd właściwy wg. miejsca ostatniego zamieszkania spadkodawcy.

Zarządca sukcesyjny będzie mógł zostać powołany przez przedsiębiorcę za życia i to na dwa sposoby; albo poprzez wskazanie zarządcy sukcesyjnego, który zacznie działać od razu po śmierci właściciela firmy, albo poprzez powołanie prokurenta, który będzie działał za życia przedsiębiorcy na normalnych zasadach, a w momencie jego śmierci rozszerzy zakres kompetencji i zacznie działać







jako zarządca sukcesyjny. Jednocześnie znajdą zastosowanie wszystkie przepisy umożliwiające płynną kontynuację prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku. Warunkiem jest rejestracja zarządcy w CEIDG.

Kolejną możliwością będzie powołanie zarządcy sukcesyjnego w trybie awaryjnym, tj. po śmierci przedsiębiorcy. Będą to mogli zrobić jednomyślnie wszyscy współwłaściciele (małżonek, spadkobiercy albo zapisobierca windykacyjny), przy czym przynajmniej jedna osoba będzie musiała złożyć oświadczenie o przyjęciu spadku. Będą miały na to dwa miesiące. W tym okresie – po śmierci w zasadzie każdego przedsiębiorcy – funkcjonowało będzie przedsiębiorstwo w spadku, które będzie podatnikiem na gruncie podatku VAT, PIT i akcyzy funkcjonującym w oparciu o NIP zmarłego. Jeśli rodzina zmarłego nie będzie zainteresowana kontynuacją firmy, co w przypadku szczególnie firm mikro i małych, zdarzać się będzie znacznie częściej, nowe przepisy pomogą przeprowadzić i rozliczyć sprzedaż majątku firmy. Przed powołaniem zarządcy sukcesyjnego, nawet jeśli ostatecznie rodzina nie skorzysta z prawa powołania go – będą mogli działać tzw. zarządcy faktyczni, czyli właśnie członkowie najbliższej rodziny.

### Zwolnienie z podatku od spadków i darowizn przy przekazywaniu przedsiębiorstwa.

Projekt ustawy przewiduje ponadto całkowite zwolnienie przekazania przedsiębiorstwa z podatku od spadków i darowizn, przy czym jest to zwolnienie przedmiotowe – dotyczy każdego, kto nabywa przedsiębiorstwo. Jeżeli na etapie dalszych prac propozycja ta zostanie utrzymana, możliwe stanie się bezkosztowe przekazywanie działającego przedsiębiorstwa na rzecz np. konkubentów. Obecnie taka operacja obciążona jest podatkiem od spadku w stawce 20%.

### Komu jest to potrzebne?

Proponowane rozwiązanie będzie świetnym narzędziem do planowania sukcesji, którego brakuje obecnie. W dzisiejszym stanie prawnym bardzo często pozostaje rozłożyć ręce i stwierdzić, że nie ma dobrego rozwiązania. Dlatego tak wielu właścicieli decyduje się zmienić formę prawną i wybrać jedną ze spółek prawa handlowego. Oczywiście spółki prawa handlowego posiadają wiele zalet – nie tylko związanych z planowaniem sukcesji, jednak nie zawsze zmiana formy prawnej jest konieczna i





częstokroć właściciel ponosi w związku z tym nadmierne koszty. Brakuje zaś narzędzia do skutecznego przekazywania działającego przedsiębiorstwa. Od wielu lat postulujemy wprowadzenie zmian w tym zakresie, zarówno jako elementu zabezpieczenia funkcjonowania firmy na wypadek nagłego odejścia jej właściciela, jak i świadomej sukcesji międzypokoleniowej.

### Bez testamentu się nie obejdzie.

Nowe regulacje nie zastąpią dobrze przygotowanego planu sukcesji. Bez właściwie przygotowanego i zdecydowanego sukcesora, uporządkowanie majątku rodzinnego, zabezpieczenia finansowania długów spadkowych oraz zachowków, a przede wszystkim właściwie przemysłanych testamentów – nadal będzie trudno.

Ustawa nie zmienia zasad odpowiedzialności za długi spadkowe. Tak, jak obecnie, przechodzą one na wszystkich spadkobierców i zapisobiercę windykacyjnego, którzy aż do momentu działu spadku odpowiadają za nie solidarnie. Nie udało się spełnić naszego postulatu związanego z przypisaniem długów firmy do przedsiębiorstwa i oddzielenie od pozostałych długów spadkowych, aby było możliwe sprawne przeniesienie przedsiębiorstwa zapisem zwykłym lub windykacyjnym. Wiele problemów,

także prawnych, jednak nadal pozostaje. Najważniejsze są przecież relacje rodzinne i chęć dalszego prowadzenia biznesu. Ale tego w ustawie nie można uregulować.

### W jakich sytuacjach nowa regulacja nie znajdzie zastosowania?

Jak zwykle przy planowaniu sukcesji warto spojrzeć na sytuację danej rodziny i firmy z dystansu – opieranie się wyłącznie o przepisy nowej ustawy i zaniechanie planowania sukcesji może przynieść negatywne konsekwencje. Kiedy zarząd sukcesyjny nie spełni swojej roli?

- kiedy nie będzie sukcesora gotowego do przejęcia działającego przedsiębiorstwa – zarząd sukcesyjny jest z definicji rozwiązaniem tymczasowym i zmierza do przekazania firmy zdecydowanego na jej prowadzenie sukcesorowi,
- kiedy firmę ma przejąć kilka osób (np. rodzeństwo) – tak czy owak potrzebna będzie spółka i lepiej (naszym zdaniem) zakładać ją jeszcze za życia założyciela, a nie po jego śmierci – łatwiej o ułożenie zasad ładu rodzinnego,
- kiedy sukcesor nie chce ponosić odpowiedzialności za długi firmy, nic tutaj nie zastąpi spółki.

Proszę trzymać kciuki, aby ustawa nie ugrzęzła gdzieś na etapie prac legislacyjnych. Zyskamy bardzo dobre narzędzie do regulowania sukcesji w rodzinie.



#### Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny,  
prawnik, wykładowca,  
właściciel Kancelarii Sukcesyjnej  
MARTYNIEC we Wrocławiu

# Czasy się zmieniają, a my razem z nimi...

Właściwie rzymskie porzekadło – *tempora mutantur et nos mutamur in illis* – jest zawsze aktualne. Wynika to z rozwoju. My też stawiamy na rozwój. Edukujemy, podsuwamy nowe pomysły, podpowiadamy jak pracować dla biznesu w nowej rzeczywistości XXI wieku.

Działamy z misją i pasją. Przede wszystkim na rzecz małych i średnich przedsiębiorców i firm. Szczególnie po to, aby pomóc w efektywnym i bezpiecznym prowadzeniu biznesu. Ale wspieramy też osoby prowadzące działalność gospodarczą, a także zwykłych pracowników. W dzisiejszych czasach aby zachować biznes czy też miejsce pracy nie można stać w miejscu. Trzeba się rozwijać, dokształcać, dostosowywać do wymogów rynku. Nieustannie zmieniać siebie, podnosić kompetencje i kwalifikacje. Krótko mówiąc - dostosować do zmieniającego się rynku w rzeczywistości biznesowej XXI wieku.

## Dotyczy to także nas!

Jednym z głównych elementów naszej misji jest zapobieganie wykluczeniu społecznemu. Dlatego też wprowadziliśmy szkolenia zawodowe. Są dla osób w każdym wieku, skierowane do tych, którzy chcą dokształcić się w danym zawodzie, albo zmienić zawód, bo w dotychczasowym poczuli się wypaleni. Wiele osób zamierza wyjechać i pracować w Unii Europejskiej poza granicami kraju. Stąd nasz nowa oferta odpowiadająca takim potrzebom.

## Barista

Kawę każdy jakoś już w życiu robił, ale zawodowe parzenie kawy to coś zupełnie innego. W języku polskim istnieje wprawdzie słowo „kawiarka”, ale ten zawód się „odfeminizował”. Barista to ktoś, kto zawodowo zajmuje się wybieraniem, parzeniem oraz podawaniem kawy. W trakcie kursu poznaje tajniki:

- gatunków kaw
- przyrządzania kawy
- przygotowywania artystycznych kaw, np. warstwowych lub z dekoracjami
- prawidłowego dbania o ekspres do kawy
- rozróżniania i dobru właściwego rodzaju mleka
- wpływu temperatury mleka na smak kawy
- zasad edukacyjnej obsługi klienta

Warto wiedzieć, że ta sztuka ma swoje festiwale i „zawody”. Organizowane są World Barista Championship (Mistrzostwa Świata Baristów). Także w Polsce od 2001 r. w ramach Międzynarodowych Targów Gastronomiczno-Hotelarskich EuroGastro organizowane są Mistrzostwa Polski Baristów (organizowane przez SCAE - Speciality Coffee Association of Europe). I nie są to łatwe mistrzostwa. Dla przykładu w 2006 każdy z zawodników miał 15 minut na przygotowanie: 4 espresso, 4 cappuccino i 4 bezalkoholowych drinków na bazie espresso według własnego przepisu. 15 minut to 900 sekund. Czyli na 1 końcowy produkt „aż” 56 sekund...

## Opiekun ludzi starszych

To jeden z potrzebniejszych zawodów ostatnich czasów w Europie, ze względu na procesy starzenia się społeczeństwa. I wymaga też różnych kompetencji. Opiekun musi opanować takie zagadnienia jak:

- podstawy anatomii i fizjologii człowieka
- pierwsza pomoc przedmedyczna
- organizacja opieki zdrowotnej i opieki nad osobą straszą
- rola i obowiązki opiekuna
- etyka zawodowa w pracy (praca z emocjami chorych)
- znajomość procesu starzenia się organizmu i problemów geriatrycznych
- Opieka nad różnymi osobami (chodzący, leżący)
- transfer osoby zależnej
- żywienie osób starszych i przewlekle chorych
- zapobieganie odleżynom i innym powikłaniom u osób leżących
- aktywizacja osób chorych

U osób starszych występują różne choroby – demencja, Parkinson, Alzheimer, cukrzyca, padaczka, udar mózgu. Trzeba umieć się z tym obchodzić. I wreszcie – co jest bardzo ważne – umieć obchodzić się ze śmiercią, której świadkiem można być w każdej chwili...

## Od wieży Babel niewiele się zmieniło!

W Europie raczej nie mówi się po polsku tylko w języku danego kraju. Wyjątkiem jest Litwa, gdzie czasem można coś po polsku załatwić. Albo londyńskie puby, gdzie najczęściej pracują Polacy. Dlatego też w ofercie naszej nie brakuje kursów językowych. Uzupełnieniem kursów zawodowych jest możliwość nauki zawodowej w obcym języku – niemieckim lub angielskim. Kurs umożliwia porozumiewanie w zakresie wykonywanych czynności zawodowych.

## Baza PARP

Fundacja Fortis jest wpisana do bazy usług rozwojowych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Podjęliśmy również decyzję o wdrożeniu ISO 29990. Międzynarodowy standard ISO 29990 określa wymagania w zakresie przygotowania, dostarczania i ewaluacji usług edukacyjnych. Norma ISO 29990 obejmuje szkolenia zawodowe, kształcenie ustawiczne, szkolenia dedykowane. Dzięki posiadaniu ISO 29990 odbiorcy szkoleń mają pewność, że spełniają one potrzeby i oczekiwania w zakresie kompetencji i zasobów niezbędnych do ich realizacji.

„Jakość to doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz do której trzeba uporczywie dążyć.” Dlatego wspólnie z Quality Austria służymy wsparciem przy certyfikacji ISO. Niesłusznie przedsiębiorcy obawiają się wprowadzenia do swoich firm norm ISO. Tego typu wdrożenia wbrew pozorom ułatwiają prowadzenie firmy, te firmy które już są posiadaczami ISO o tym wiedzą i wiedzą również, że muszą przejść proces certyfikacji ISO 2015. Te, które jeszcze się nie zdecydowały zapraszamy do współpracy z nami, z Fundacją i z Quality Austria.

## Podnoszenie własnych kompetencji

Osoby, które mają pracę i lubią to co robią, nawet gdy są wirtuozami w swojej dziedzinie też potrzebują wsparcia w postaci szkoleń doksztalcających. Najczęściej aby zapobiegać, wypaleniu zawodowemu. Świeże spojrzenie oczami trenera i jego wsparcie powoduje, że odkrywamy siebie i swoje talenty na nowo.

Zmiany nieustannie. Dotychczasowe sposoby rozmawiania z klientami przynosiły oczekiwane rezultaty, ale - coś powoduje, że nie przynoszą już teraz takich efektów jakbyśmy chcieli. Często klienci są na odpowiednio wysokim poziomie rozwoju interpersonalnego. Dlatego

warto skorzystać z różnych seminariów podnoszących umiejętności sprzedażowe:

- 6 poziomów komunikowania w rozmowach handlowych
- Język perswazji a język informacji
- Triady sprzedażowe w argumentacji
- 4 płaszczyzny komunikowania interpersonalnego
- Sztuka zadawania pytań
- Jak budować punkt wyboru w rozmowie telefonicznej?

Już same tytuły seminariów pokazują jak wyjątkowa i niespotykana jest ta oferta. Szerzej tej unikanej tematyce można przeczytać w artykule – Rozwój osobisty, z czym to się je? Wbrew pozorom nawet jeśli coś wydaje się handlowcom doskonale znane, nie oznacza automatycznie umiejętności kompetencji w stosowaniu. Nauki gry na instrumencie nie da się opanować słuchając jak grają inni, trzeba ćwiczyć samemu. W przypadku języka w procesie rozmowy handlowej liczą się różne niuanse, składnia, gramatyka, znaczenie słów, tryb. Trener pomaga w pracy nad udoskonaleniem, zwiększa pewność siebie i zmienia nastawienie, zwłaszcza gdy pojawiają się pierwsze symptomy wypalenia zawodowego.

Podnoszenie kompetencji zawodowych jest zawsze pozytywną wartością. Nauczyciele np. dzięki szkoleniom z technik zapamiętywania mogą poprawić jakość nauczania. Nauka dla uczniów staje się łatwiejsza, szybsza, przyjemniejsza, a proces dydaktyczny jest bardziej urozmaicony. Filolodzy języka angielskiego często pracują w przedszkolach albo w klasach wczesnopodstawowych, od 1 do 3. Metoda PROTI – z technikami zapamiętywania, innowacja w nauce języka angielskiego dzieci w wieku 3 - 8 lat jest wzbogaceniem metod dydaktycznych. Przygotowuje do opieki i nauczania dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym. Program PROTI to Practic Reinforcement Opportunity (to acquire language) Techniques & Interaction. Czyli technika i integracja w praktycznym wsparciu możliwości opanowania języka. W tym wieku dzieci – praktycznie zabawy i gry słówkami. Dla nauczyciela to wskazówki metodyczne i dydaktyczne oraz materiały edukacyjne wraz ze scenariuszami i przykładami zajęć językowych.

## Świat współczesny to również finanse

Trzeba nie tylko o nie zabiegać, aby je zdobywać. Kiedy są, należy nimi zarządzać. Seminarium „Jak kontrolować decyzje finansowe?” to absolutnie innowacyjne seminarium. Skierowana jest do wszystkich tych

osób, którym nie są obojętne ich finanse. Inwestować i oszczędzać może każdy pod warunkiem, że wie jak to zrobić. O pieniądzach najlepiej rozmawia się w luksusowej i eleganckiej atmosferze, w miejscu gdzie można poczuć namiastkę bogactwa i luksusu, czyli podczas wspaniałego trzydniowego weekendu w czterogwiazdkowym hotelu z wspaniale wyposażonymi pokojami, basenem, spa i kortem tenisowym. Pieniądze, finanse i inwestycje to jeden temat urozmaicony dodatkowo sportem, kursem tańca, światem win i zabrzmi tajemniczo, ale również polem magnetycznym. Bogaty program zaskakuje. Uczestnicy otrzymują personalny komputer finansowy oraz inne cenne dodatki.

### **Dawniej malowano w jaskiniach, dziś obraz jest w wideo...**

Każdy kto prowadzi biznes musi się zareklamować, a w zmieniającej się rzeczywistości marketingowej działania reklamowe też ulegają zmianie. Nie wystarczą ogłoszenia, ulotki czy masowy mailing z wypisaną ofertą firmy. Nowym korzystnym rozwiązaniem jakie przedsiębiorcy mogą znaleźć w Fundacji Fortis jest nagrywanie

wideo wizytówek, wywiadów lub filmu reklamowego. Aktor może zareklamować dowolną rzecz. Ale nikt lepiej nie stworzy więzi z klientem niż sam przedsiębiorca. On przecież doskonale wie dlaczego ludzie kupują jego produkty, i najwięcej o nich wie. A od tego w jaki sposób opowiada o swojej firmie, usłudze czy produkcie zależy sukces firmy. Zbliża się koniec roku, to czas kiedy składamy i wysyłamy sobie życzenia. Przybierają one różne formy – kartki świąteczne wysyłane pocztą tradycyjną, e-kartki wysyłane drogą elektroniczną, czasami osobiście złożone życzenia przez telefon. A my w Fundacji Fortis wiemy, że najlepszą formą jest nagranie świątecznych życzeń! Tak, to Ty - właściciel firmy, w świątecznej scenerii składasz życzenia świąteczne swoim klientom, pracownikom i umieszczasz na stronie www. A klienci otrzymują zaproszenie z linkiem...

Zmieniająca się rzeczywistość to doskonałe pole do działania dla nas. Ale mimo tej apologetyki zmian jedna rzecz jest u nas stała i niezmienna. Tak było, jest i będzie. Zawsze. Konserwatywne podejście? W tym względzie absolutnie tak! Tym, co się nigdy u nas nie zmieni jest profesjonalne podejście do naszych klientów...

Agencja  
Reklamy  
**Fortis**  
Fundacja dla Biznesu

**Fortis**  
Fundacja dla Biznesu

Biznes  
Media  
**Fortis**  
Fundacja dla Biznesu



**Anna Rissmann**  
Prezes Fundacji FORTIS



# Rozwój osobisty – z czym to się je?

*Gdybym kazał generałowi, żeby latał z kwiatka na kwiatek, jak motyl, albo żeby napisał tragedię, albo żeby się zmienił w morskiego ptaka, i gdyby ten generał nie wykonał rozkazu, kto z nas dwóch nie miałby racji, on czy ja? Wasza Królewska Mość – stanowczym tonem odpowiedział Mały Książę ...*

Jedno jest w 100% pewne. Zwrot „rozwój osobisty” jest najbardziej popularny w wyszukiwarkach internetowych. Kilka razy bardziej popularny niż inne określenia.

Intuicyjnie kojarzony jest z umiejętnościami miękkimi, negocjacjami, szkoleniami interpersonalnymi. Wujek Google pokazuje wyniki takich wyszukiwań na ogół w pół sekundy:

- szkolenie z umiejętności interpersonalnych, około 210 000 wyników (0,65 s)
- szkolenia z umiejętności miękkich, około 253 000 wyników (0,59 s)
- szkolenia z negocjacji, około 571 000 wyników (0,68 s)

A rozwój osobisty? Około 1 570 000 wyników (0,58 s). Jak widać gołym okiem jest to 3-7 razy więcej niż inne wyszukiwania. I jak zwykle, najczęściej gdy coś jest tak oczywiste, że wszyscy o tym mówią – większość nie potrafi precyzyjnie określić co to jest. Żeby nie być gołosłownym, potraktujmy ten tekst jak Instrukcję ćwiczeniową.

**Zanim zaczniesz czytać dalej – sprawdź swoje poglądy  
Drogi Czytelniku.**

**Odpowiedz sobie na pytanie: Czym jest rozwój osobisty?  
Masz na to ćwiczenie 60 sekund.**



Jeśli nie do końca jest zadowolony z własnej definicji – nie martw się.

**Nawet specjaliści mają problemy z określeniem czym jest rozwój osobisty.**

Poniżej lista kilku tematów, które znalazłem w zakresie szkoleń z rozwoju osobistego:

- Skuteczne planowanie i zarządzanie czasem
- Paraliżujący lęk – jak sobie z nim poradzić
- Wpływ dzieciństwa na dorosłe życie
- Radzenie sobie z krytyką
- Kim jest człowiek surowy dla siebie i innych
- Prowadzenie własnej działalności i praca na etacie
- Jak zarządzać zespołem, z którego się wyrosło
- Jak dążyć do celu po linii najmniejszego oporu
- Co daje szczęście człowiekowi
- Jakich pracowników poszukują pracodawcy
- Samokrytyka u dziecka
- Sztuka suplementowania siebie
- Rozwój inteligencji finansowej czyli twoje ubezpieczenia

Jak widać, rozstrzał tematów u osób proponujących takie szkolenia jest duży. Sama jakość „trenerów” też przedstawia wiele do życzenia. Najdobitniejszym przykładem „wspaniałych” szkoleń z rozwoju osobistego jest oferta samozwańczego guru (przez małe gie) marketingu internetowego Grzegorza C. *Pierwsze nagranie zrobione podczas jazdy – ile czasu poświęcasz na rozwój osobisty?*



Bardzo lubię takie szkolenia. Każdy jest trenerem, praktykiem Edukacji Ludzi Dorosłych, ekspertem. A szczególnie lubię takie, w których specjalista od marketingu uczy wywierania wpływu na innych, ale sam nie potrafi skleić poprawnego gramatycznie zdania po polsku. Podobnie jak wysoce motywujące szkolenia o dającym energię szczęściu, prowadzone przez super trenerki tryskające ogromną własną energią życiową – taką, którą w skali od 1 do 10 oceniłbym na minus 35.

W tym jakże edukacyjnym sensie zapraszam wszystkich Czytelników na jedyne i rewelacyjne szkolenia z rozwoju osobistego. *Moje przemyślenia spod prysznica*. U mnie już sezon 60. I możesz załapać się na odcinek jesień-zima 2017, czyli gdzieś między wydaniami 244 a 365! Oczywiście za stosowną opłatą.

## Jak sprawdzić ofertę?

Jeśli chcesz sprawdzić czy oferta jest robiona przez hochsztaplera podszywającego się pod zawód trenera zadaj takiej osobie trzy pytania przed decyzją uczestnictwa w szkoleniu z zakresu rozwoju osobistego. Oczywiście jeżeli to w ogóle możliwe. Różnica pomiędzy prawdziwym Trenerem, a osobą podszywającą się pod ten zawód jest oczywista. Trener zawsze zostawia kontakt do siebie, bo jest po to aby Ci pomóc. Hochsztapler albo domorosły trener unika kontaktu, stosuje mit niedostępności.

Jest tak ważny, że możesz co najwyżej napisać mail, na który i tak nie dostaniesz odpowiedzi. Ale zawsze możesz zadać trzy pytania:

- które techniki Edukacji Ludzi Dorosłych zostaną zrealizowane w trakcie szkolenia na sali?
- jak zaplanowane są fazy dynamiki grupy w całym procesie edukacji?
- jaki jest poziom wykształcenia twojego trenera?

Być może te pytania wydają Ci się zupełnie niezrozumiałe. Ale każdy Trener zawsze odpowie na nie w taki sposób, że będziesz mieć jasność - czym są techniki Edukacji Ludzi Dorosłych oraz czym jest dynamika procesu grupowego w trakcie szkolenia. Samozwańczy guru, hochsztapler, kiepski specjalista lub niedouczony trener (przez małe te) nie będzie miał pojęcia o co pytasz i słuchał tych pytań jak przysłowiowa „świnia grzmotu”.

Specjalista nie musi mieć szczególnie wysokiego poziomu wykształcenia ogólnego aby być specjalistą.

Wystarczy, że rozumie co się do niego mówi. Specjalista od wymiany opon może mieć nieskończoną szkołę podstawową lub gimnazjum. Nie jest ważne, czy w szkole miał piątki tylko czy sprawnie wymieni opony. Śmiałem jednak twierdzić, że przypadku rozwoju interpersonalnego ma to jednak znaczenie, czy lekcji udziela ktoś kto ma pojęcie o poprawnym języku i procesie dydaktycznym. Ale jak mówiło kiedyś ostrzeżenie w reklamie papierosów – palenie albo zdrowie, wybór należy do ciebie. Najwyżej spalisz trochę kalorii i nerwów na złym szkoleniu ...

## Jak zdefiniować rozwój osobisty?

Rozwój osobisty to zbiór metod i informacji, możliwych do indywidualnego stosowania i służących usprawnieniu jakości ludzkiego życia w różnych jego obszarach, m.in. społecznym, zawodowym, poznawczym i emocjonalnym. To definicja, którą podał coach Artur Król. Rzeczywiście tak pojęty rozwój ma doprowadzić do pozytywnych efektów. Przy założeniu, że cele są jasno i precyzyjnie zdefiniowane. W przeciwnym przypadku będzie bowiem jak w rozmowie Małego Księcia z Królem.

Rozwój osobisty obejmuje na ogół tzw. „miękkie” umiejętności i wiedzę. Raczej są one związane z pytaniem „jak?”. Jak coś robimy, a nie „co” robimy. Na pytanie „co?” odpowiada „twardy” rozwój kompetencji, a zatem to wszystko, co ma związek z branżą, zawodem, hobby.

Najlepiej relacje pomiędzy umiejętnościami interpersonalnymi oraz fachowymi oddaje poniższy schemat:

<p style="text-align: center;"><b>Sytuacja B</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ty</b></p> <p style="text-align: center;">Wysokie umiejętności fachowe Niskie umiejętności interpersonalne</p> <p style="text-align: center;"><b>Twoi klienci</b></p> <p style="text-align: center;">Dopóki ktoś musi będzie współpracować Znajdzie innego to odejdzie od Ciebie</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sytuacja C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ty</b></p> <p style="text-align: center;">Wysokie umiejętności fachowe Wysokie umiejętności interpersonalne</p> <p style="text-align: center;"><b>Twoi klienci</b></p> <p style="text-align: center;">Jesteś ceniony, uwielbiany i polecany Twoi klienci to Twój najlepszy marketing</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sytuacja A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ty</b></p> <p style="text-align: center;">Niskie umiejętności fachowe Niskie umiejętności interpersonalne</p> <p style="text-align: center;"><b>Twoi klienci</b></p> <p style="text-align: center;">Raz możesz nabrać, później ludzie trzymają się od Ciebie z daleka</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sytuacja D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ty</b></p> <p style="text-align: center;">Niskie umiejętności fachowe Wysokie umiejętności interpersonalne</p> <p style="text-align: center;"><b>Twoi klienci</b></p> <p style="text-align: center;">Przez jakiś czas możesz mydlić oczy. Ludzie Cię lubią ale nie polecają</p>

**Sytuację A** opuszczamy, **sytuacja C** jest ideałem, więc też nie wymaga omówienia. Popatrzmy na B i na D.

**Sytuacja B** – ktoś, kto inwestował dużo wyłącznie w rozwój kompetencji, ale niewiele w osobisty będzie często dobry w tym co robi, ale jakość jego życia będzie dość niska.

**Sytuacja D** – ktoś kto ma dużo kompetencji miękkich i jest „rozwinęty osobiście”, ale kiepski w kompetencjach będzie wprawdzie miły ale jego brak umiejętności będzie się dawać wszystkim we znaki.

Stąd też trenerzy mówią o konieczności harmonii. I pomagają w sytuacji B. Czasem, gdy ktoś jest na początku drogi – mogą pomóc w przejściu z sytuacji A do sytuacji D.



## Od czego zacząć?

W moim rozumieniu u podstaw dalszego rozwoju osobistego i kontynuowania prac nad sobą leżą dwie kluczowe umiejętności:

- komunikowanie interpersonalne
- sztuka zadawania pytań

Kiedy opanuje się te dwie umiejętności można szlifować rozmowy telefoniczne, rozmowy handlowe, wypowiedzi i wystąpienia publiczne, negocjacje handlowe, sztukę riposty, bronić się w sądzie, pisać content marketingowy, kontrolować reklamę własnej firmy, lepiej porozumiewać się z klientami, być lepszym mężem, ojcem, dziadkiem, teściem, szwagrem, bratem, synem, kochankiem, przyjacielem, sąsiadem. To wszystko w rodzaju żeńskim oczywiście też, czyli żoną, matką, babcią, teściową, szwagierką, siostrą, córką, kochanką, przyjaciółką, sąsiadką.

## Co jest ważne w komunikowaniu interpersonalnym?

Specjaliści od konfliktów twierdzą, że w większości przypadków najczęstszym problemem oprócz złej woli lub skrajnie odmiennych i ortodoksyjnych interesów - przyczyną wszelkiego rodzaju konfliktów jest niedostateczny poziom komunikowania. A zatem wadliwa, niewłaściwa, spóźniona lub zbyt wczesna wymiana określonych informacji często prowadzi do konfliktu. Problem potęguje kompletny brak szerokiej wiedzy społecznej na temat 4 języków komunikowania. Istnieje:

- język rzeczowy
- język apelu

- język relacji
- język samoprezentacji

Każdy z nich ma inny cel oraz inny dobór słów. A kłopot główny leży w tym, że każdy używa tych języków bezwiednie. Nie musi być specjalistą od komunikowania – to wynika z samej istoty języka. Rzecz komplikuje się jeszcze bardziej, ponieważ istnieje:

- ucho rzeczowe
- ucho apelu
- ucho relacji
- ucho samoprezentacji

A zatem ilość kombinacji może być duża. Jeśli dla przykładu jedna osoba mówi językiem apelu a druga słucha uchem samoprezentacji – to porozumienia raczej nie będzie. Do tego na dodatek może powstać pętla komunikacyjna, wynikająca z tego, że jedna osoba komunikuje pionowo a druga poziomo. Aby rozwiązać taki problem potrzebna jest wiedza o kwadracie wartości i rozwoju. Dokładna analiza dotycząca przyjętych założeń pozwala wyjść w problemu w kategoriach wygrany -wygrany dla wszystkich stron.

Tą tematyką zajmuje się Seminarium – 4 płaszczyzny komunikowania interpersonalnego (II/EISS/4PK)

## Sztuka zadawania pytań

O tym, że istnieją pytania – wiesz z gramatyki. O tym, że sztuka zadawania pytań jest ważna – wiesz z życia. Są dziedziny życia oparte tylko na pytaniach. Tak pracuje śledczy, prokurator, dziennikarz, terapeuta, psychiatra, psycholog, sędzia, ksiądz, lekarz, konsultant, doradca, analityk.





Znasz zapewne przysłowie : Kto pyta nie błądzi? Nie zrobisz zatem biznesu gdy nie zadasz sobie fundamentalnego pytania: Czy to co robię jest potrzebne ludziom? A czy rozpoznasz potrzeby klientów nie zdając pytań?

Tak samo jest w świecie wirtualnym. Aplikacja Google nawet pyta – czy chcesz znać odpowiedzi zanim zadasz pytanie! W życiu codziennym wystarczy opanować tylko 10 rodzajów pytań. Oto one:

- pytania informacyjne,
- pytania podchwytliwe,
- pytania motywujące,
- pytania alternatywne,
- pytania sugestywne,
- pytania prowokujące,
- pytania kontrolne,
- pytania na „tak”,
- pytania retoryczne,
- pytania pytanie na pytanie.

Każdy, kto potrafi sobie poradzić z takimi pytaniami ma ułatwioną sytuację. Łatwiej mu rozmawiać, negocjować, ustalać, wyjaśniać czy też precyzyjnie przekazywać. Seminarium: Retoryczna sztuka zadawania pytań (II/EISS/SZ10RP)

## Jak wykorzystać te postawy?

To zależy oczywiście od potrzeb. Zacznijmy od tych sprzedawczych. Każda firma musi sprzedawać.

## Rozmowa telefoniczna

Telefon komórkowy jest czymś tak oczywistym jak zegarek na rękę. Nawet bardziej, bo telefon wie która jest godzina, a zegarek nie potrafi zadzwonić. Mimo, że telefon jest najbardziej popularnym urządzeniem z reguły biznesowej pracy, z telefonicznej nie jest to takie jasne. Tym bardziej są one trudne, gdy telefon staje się narzędziem sprzedaży. Większość ludzi nie rozróżnia rozmowy telefonicznej selektywnej od akwizycyjnej. Ponadto najczęściej stosuje reguły rozmowy towarzyskiej w rozmowach biznesowych. Najczęściej problemy sprawia też język korzyści oraz poziom partnerski w rozmowie.

Ale, jeśli prowadzisz biznes, to problem polega na tym, czy potrafisz rozróżnić rozmowy towarzyskie od rozmów biznesowych. Nie dlatego, że dzwonisz do znajomego lub klienta, ale dlatego, że umiesz wskazać zasadnicze elementy i różnice. Nie chodzi tylko o tematykę rozmowy, ale jej konstrukcję oraz gramatykę i język. Czy potrafisz wypunktować elementy języka biznesu? Wiesz jaką rolę odgrywa trzeci aktor w rozmowie towarzyskiej, a jaką w rozmowie biznesowej? Podstawowe rodzaje istotnych biznesowych rozmów to:

- rozmowa selektywna zimna,
- rozmowa selektywna ciepła,
- rozmowa akwizycyjna zimna,
- rozmowa akwizycyjna ciepła.

Każda ma inną strukturę oraz inne złożenia. Zagadnienia te omawia Seminarium: Podstawowe typy rozmów telefonicznych w biznesie (II/EISS/PTRTwB)

## Punkt wyboru

Punkt wyboru to moment, w którym ktoś podejmuje decyzję. Konstruowanie punktu wyboru oznacza pracę nad taką argumentacją, która pozwala danej osobie szybciej podjąć decyzję. A zatem konieczna jest praca nad rozpoznaniem wartości. Praca nad zadawaniem pytań oraz umiejętnościami z zakresu retoryki. Dobrze skonstruowany punkt wyboru nie tylko wzbogaca rozmowę handlową. Przede wszystkim pozwala zamknąć pozytywnie rozmowę, a o to przecież wszystkim chodzi. A zatem Drogi Czytelniku:

- czy słyszałeś o tym, żeby ktoś szkolił w zakresie punktu wyboru?
- czy widziałeś takie szkolenie?
- czy byłeś na takim wykładzie?

Punkt wyboru to subtelna, a zarazem wyrafinowana technika wynikająca z psychologii komunikowania. Pozwala komunikować zgodnie z systemem wartości partnera. Pozostawiając wybór w rękach partnera dajemy mu szansę działania i podejmowania decyzji zgodnie z oczekiwaniami. Partner w trakcie rozmowy ma wrażenie, że podejmuje działania korzystne dla niego. Wartości partnera w rozmowie albo:

- znamy dokładnie na podstawie wcześniejszych informacji,
- szacujemy na podstawie zachowania wynikającego z kontaktu,
- zakładamy na podstawie oszacowania statusu i dotychczasowych działań danej osoby.

A oto przykład punktu wyboru stworzonego właścicielowi sklepu przez przedstawiciela handlowego.

Ma Pan właśnie szansę zapoznać się z ofertą upominków luksusowych. Ten towar jest dla najbardziej wymagającej grupy klientów. Jest droższy niż standardowy. Dlatego nawet przy takim samym poziomie marży jak w innym asortymencie ma pan dwukrotnie większy przepływ gotówkowy. Dzięki tym produktom jest pan w stanie zaspokoić gusta wszystkich – tych normalnych oraz tych najbardziej wymagających klientów.

Chyba brzmi to trochę lepiej niż tradycyjne: chciałbym Pana zainteresować naszą ofertą...

Osoby zainteresowane tematyką mają możliwość skorzystania z Seminarium: Jak budować punkt wyboru w rozmowie biznesowej? (II/EISS/JBPWwRb)

Jak budować punkt wyboru w rozmowie handlowej?

### 3 języki w sprzedaży

Z jakiego powodu czasem coś do nas łatwo trafia? Czemu „chwytają za serce”? Bo mamy dobry humor? Bo taka chwila? A może dlatego, że zostało powiedziane we właściwy sposób? Może ludzie „lubią zobaczyć”/ lubią posłuchać, a jak się „coś powie to powie”. Lubią się wzruszyć, bo „emocje są w powietrzu”...

Postrzegamy świat przez zmysły. Komunikujemy również używając języka charakterystycznego dla zmysłów. Istnieje ważna sztuka używania takich słów, które są zgodne z naturą postrzegania i przyjmowania informacji przez człowieka. Odpowiednie słowa mają nawet wpływ na fizjologię człowieka. Jako dorosła osoba widziałeś, słyszałeś i przeżyłeś niejedno. No to seria pytań do zastanowienia:

- czy wiesz jak funkcjonuje język oczu?
- czy wiesz jak funkcjonuje język uszu?
- czy wiesz jak funkcjonuje język dłoni?
- czy wiesz jak funkcjonuje język nosa?
- czy wiesz jak funkcjonuje język „języka”?

Nie każdy wie, że rozmawiamy również językiem zmysłów. Chodzi o przewodnią rolę danego zmysłu. Inaczej rozmawiają wzrokowcy, inaczej słuchowcy, inaczej kinestetycy. A to tylko trzy z pięciu podstawowych możliwości. Rozmowa przy pomocy języka zmysłów – to podstawy neurolingwistyki w życiu codziennym. Jeżeli do wzrokowca będziemy mówili językiem słuchowca

albo do słuchowca językiem emocjonalnym kinestetyka, to nie zawsze łatwo nam będzie uzyskać efekt porozumienia. Styl zmysłów reprezentowania w rozmowie ma znaczenie nie tylko w rozmowie handlowej, ale także w codziennym porozumiewaniu się. Tę tematykę poznać można szerzej na Seminarium: Jak wykorzystać 3 języki perswazji w argumentacji? (II/EISS/JW3JPwA)

### Triady sprzedażowe

To specyficzny sposób przekazywania informacji. Można je wykorzystać na co dzień w biznesie. Sprzedaż opiera się bowiem przede wszystkim na umiejętnościach interpersonalnych, wiedza fachowa to zaledwie 15% procesu sprzedaży. Istotne jest jak tę wiedzę fachową przekazujemy dalej.

W filozofii znana jest triada związana ze sposobem argumentowania: teza, antyteza, synteza. W sprzedaży istnieje triada sprzedażowa CZK – cecha, zaleta, korzyść. Jakkolwiek wydawałoby się to oczywiste, że należy precyzyjnie rozróżnić te pojęcia to jednak w praktyce nastęrcza to dużo trudności. Większość osób uważa, że nagromadzenie cech jest korzyścią. Większość też nie potrafi znaleźć prostego logicznego związku pomiędzy cechą, zaletą a korzyścią. A im bardziej logiczny ten związek jest – tym łatwiej podjąć decyzję o sprzedaży. Ta tematyka i ćwiczenia praktyczne są treścią Seminarium: Jak tworzyć triady sprzedażowe w rozmowie handlowej? (II/EISS/JTTSwRH)



## Rozmowa handlowa

Większość firm ma mniejsze lub większe problemy związane ze sprzedażą w dzisiejszym świecie. A większość sprzedaży sprowadza się do rozmowy handlowej. Wprawdzie rozmowa handlowa wywalczyła już swoją pozycję w kulturze obok rozmowy handlowej, ale ciągle jeszcze jej odrębność nie stanowi elementu szerokiej świadomości społecznej.

Dlatego na ogół uczymy w jaki sposób można podnosić skuteczność sprzedaży poprzez poprawę jakości rozmowy handlowej. Rozmowa handlowa, to pewien rodzaj komunikacji biznesowej. Charakteryzuje się swoimi szczególnymi prawami. Aby skonstruować model rozmowy handlowej potrzebna jest wiedza z zakresu: językoznawstwa, gramatyki, semiotyki, logiki, psychologii, komunikowania, socjologii. Nie każdy dział sprzedaży w firmie takie umiejętności posiada. Ale każdy szef działu jest odpowiedzialny za podniesienie sprzedaży. Słowa mają określoną wartość i znaczenie. Aby umieć we właściwy sposób prowadzić rozmowę handlową lub rozmowę telefoniczną należy przygotować właściwe pytania, właściwą konstrukcję, właściwy szkielet rozmowy biznesowej. A przede wszystkim należy oprzeć się na zasadach rozmowy handlowej, a nie powszechnie stosowanej rozmowy towarzyskiej. Rozmowa towarzyska opiera się bowiem na prośbie, a więc grzeczna prośba z reguły wystarcza. Oparcie o prośbę w biznesie niestety nie jest wystarczającym powodem, żeby ktoś rozpoczął współpracę. Do tego są konieczne inne aspekty. Tego właśnie uczy się w trakcie zajęć sprzedażowych. Podstawowe modele rozmów handlowych to:

- Model 3-fazowy rozmowy handlowej
- Model 4-fazowy rozmowy handlowej
- Model AIDA
- Model DIBABA
- Model VERKAUFS PLAN/ PLAN TRANSAKCJI
- Model Techniczny 5.5 – siatka (GRID)
- Model Ofertyzmu Polskiego

Ponadto istnieją możliwości przyśpieszenia i skracania rozmowy handlowej. Tę wiedzę można zdobyć na Seminarium: Podstawowe teorie i typy rozmów handlowych (II/EISS/II/EISS/PTiTRH)

Rozmowa handlowa może być prowadzona na różnych poziomach komunikowania. Może to być rozmowa handlowa dominująca, partnerska lub uległa. Dominująca ma dwa warianty, a uległa aż trzy. Dlatego też seminarium nosi nazwę: 6 poziomów rozmów handlowych. (II/EISS/6PRH)

## Sztuka Riposty

Jeśli rozmawiasz z ludźmi to z pewnością zdarzyło się, że zostałeś zaatakowany werbalnie. Gatunek homo sapiens jako jedyny ssak lubi sprawiać ból i przykrość swoim pobratymcom.

Zwierzęta nie torturują dla przyjemności, a już tym bardziej nie ranią werbalnie. Ale po ataku powstają trzy możliwości:

- pierwsza, że nie wiesz co zrobić i wtedy przegrywasz! Tak potrafią wszyscy.
- druga, że umiesz się odgryźć. Wygrywasz bitwę i tworzysz sobie nowego wroga. Tak się zdarza.
- trzecia, że umiesz wygrać bitwę. Zmieniasz pogląd atakującego. Tak potrafią nieliczni.

Aby móc wywierać wpływ na ludzi warto umieć odczytywać logiczne założenia rozmówcy i partnera w rozmowie. Jeśli to potrafimy – nie mamy problemów z przekonywaniem innych do naszej racji.

Riposta jest wtedy łatwa bo wynika z analizy. Gorzej, jeżeli tego nie potrafimy.

Sztuka riposty to nie tylko umiejętność reagowania na wypowiedziane słowa – ale również umiejętność odczytywania między wierszami. To doszukiwanie się ukrytych i niewypowiedzianych treści. Są one nieraz ważniejsze niż te, o których się głośno i otwarcie mówi. Logika pomaga znaleźć te ukryte znaczenia i łatwiej dyskutować, negocjować, sprzedawać i przekonywać – czyli wywierać wpływ.

A przede wszystkim łatwiej się obronić! Istnieje kilkanaście rodzajów ataków. Tym samym również kilkanaście rodzajów skutecznej obrony. Jakkolwiek to zabrzmie dziwnie – lepiej być atakowanym i bronić się ponieważ... jest łatwiej. A jako, że mam przyjemność jako twórca prowadzić to seminarium – to żądam od każdego podpisania Kodeksu Honorowego. Nauczone techniki mają służyć tylko do obrony. Osoby, które często są atakowane mogą skorzystać z Seminarium: Retoryka, Rewanż, Riposta, czyli jak bronić się przed atakami werbalnymi przy pomocy retoryki? (II/EISS/RRR)

Jak widać z powyższej tematyki, zawsze istotne są umiejętności komunikowania oraz zadawania pytań. A wszystkie seminaria mają za zadanie podnieść jakość życia w poszczególnych dziedzinach.

Jak widać z powyższej tematyki, zawsze istotne są umiejętności komunikowania oraz zadawania pytań. A wszystkie seminaria mają za zadanie podnieść jakość życia w poszczególnych dziedzinach.

Zapraszam do kontaktu poprzez stronę internetową Fundacji Fortis, poprzez moją stronę, na której znajdziesz atrakcyjne promocje, losowania i dofinansowania.

Zachęcam także do kontaktu, aby wyjaśnić techniki Edukacji Ludzi Dorosłych oraz proces dynamiki grupowej.



**dr Andrzej Fesnak, EFC®**

European Financial Consultant,  
Licencjonowany Doradca Finansowy,  
master trener, coach, autor wielu książek.  
[www.andrzejfesnak.pl](http://www.andrzejfesnak.pl)



# Budowanie wydajnego zespołu

Firmy szukają sposobów na sprawienie, by ich zarządzanie i kadra były bardziej wydajne oraz aby ich działalność była bardziej zyskowna. Tworzą plany strategiczne, które jednak nie przynoszą pożądanych skutków. Michael C. Mankins i Richard Steele, w swoim artykule zatytułowanym „Wysoka wydajność poprzez strategię”, opublikowanym w *Harvard Business Review*, zauważyli, że **przeciętny zespół realizuje jedynie 63% celów ze swoich planów strategicznych.**

## Skąd ta różnica? Gdzie tkwi przeszkoda?

Kluczowe kwestie to jak dobrze zespół się komunikuje, realizuje główne priorytety, tworzy plany krótko- i długoterminowe oraz skupia na dostarczeniu wyników.

W zasadzie każdy to wie, ale jak większość osób nie każdy posiada specjalistyczną wiedzę ani dyscyplinę aby codziennie dopilnowywać tych kwestii. Podobnie jak inni, możesz uważać te umiejętności za „miękkie”, ponieważ nie wiesz, w jaki sposób mogłyby być mierzalne

i policzalne i w związku z tym nie wierzysz, by były równie ważne dla wydajności jak bardziej typowe wskaźniki efektywności. Jednakże, badania HBR wyraźnie pokazują, że te umiejętności i codzienna dyscyplina stanowią najważniejsze czynniki umożliwiające zespołom uzyskanie maksymalnej wydajności.

Autorzy podsumowują wyniki swoich odkryć w postaci listy pięciu głównych kwestii przyczyniających się do obniżonej wydajności:

1. Spółki rzadko porównują główne cele roczne z ich realizacją w ciągu roku.
2. Wyniki wieloletnie rzadko pokrywają się z przewidywaniami.
3. Wiele informacji ginie po drodze z powodu słabej komunikacji i kontroli wyników.
4. „Wąskie gardła” wydajności są niewidoczne dla kierownictwa najwyższego szczebla.
5. Różnica pomiędzy strategią a wydajnością prowadzi do przyzwyczajenia się do obniżonej wydajności.

Co to dokładnie oznacza i co należy robić, aby uzyskać maksymalną wydajność w swojej działalności?







## Jak zbudować wydajny zespół

Zacznij poprzez przyjęcie do wiadomości, że twoi ludzie są twoją firmą. To ludzie są kluczem do sukcesu bardziej niż twoja strategia, plan marketingowy, system informatyczny, cały dział finansowy z wszystkimi arkuszami kalkulacyjnymi, czy informacje na temat zarządzania. Aby przekształcić swoją firmę, przekształć swoich ludzi.

Wymierne sukcesy osiągniesz poprzez sprawienie, by twoi pracownicy dobrze razem współpracowali, by brali na siebie osobistą odpowiedzialność za własne wyniki, jak również za całą firmę. Sekret leży w zapewnieniu, by każdy w twojej firmie – w tym również ty – ciągle posiadał właściwe podejście i podejmował właściwe działania w celu osiągnięcia wyników.

Oto kilka zasad, które umożliwią ci wdrożenie tych założeń w swojej firmie:

### 1. Każdy bierze udział w sesjach rocznego planowania

Choć możesz najlepiej wiedzieć, czego twoja firma lub zespół potrzebują, nie twórz planu samotnie lub w gronie zaledwie kilku kluczowych osób. Konieczne może okazać się przemyślenie kluczowych celów strategicznych, ale, tak szybko jak to możliwe, zaangażuj każdą osobę z twojej najlepszej drużyny w tworzenie rzeczywi-

stego planu, który przez najbliższy rok będzie napędzał twoją działalność.

Angażowanie osób ma kluczowe znaczenie dla ich wydajności. Mają one możliwość pokazania ci jak sprawy wyglądają z ich punktu widzenia, co daje im poczucie, że są doceniani, a tobie pożytek w postaci ich doświadczenia i mądrości. Wielokrotnie pewno doświadczyliście na własnej skórze jak prawdziwe jest stwierdzenie, że ludzie nie zniszczą tego, co sami pomogli stworzyć.

Przeznacz na tę sesję cały dzień. Niech wszyscy wiedzą, że doceniasz ich wkład i że chcesz, aby zaangażowali się w planowanie również za rok. Chociaż możesz mieć rację na temat tego, że wiesz najlepiej, to nie ma żadnych dowodów na to, że plany stworzone w izolacji prowadzą do wysokiej wydajności.

### 2. Przeanalizuj, co się stało w przeszłości i wyciągnij wnioski

Zacznij od gruntownej analizy poprzedniego roku – co razem osiągnęliśmy i czego nam się nie udało osiągnąć? Przed uzyskaniem odpowiedzi, daj każdemu członkowi zespołu czas na przygotowanie własnej listy.

Zacznij od skupienia się na osiągnięciach – samych dobrych wiadomościach. Jednym z czynników, który tak utrudnia współpracę, jest zwyczaj skupiania się na pro-

blemach i zapominanie o osiągnięciach i sukcesach. W takim środowisku ludzie czują się niedocenieni i mają słabą motywację i myślą Po co się starać?

Następnie, przeznacz czas na analizę porażek i poproś członków zespołu o przygotowanie pełnej ich listy. Powiedz im, że ćwiczenie to nie ma nic wspólnego z obwinianiem kogokolwiek, tylko z tworzeniem realistycznego obrazu bieżącego statusu zespołu i firmy.

Na koniec, poproś każdego członka zespołu o określenie, czego można się nauczyć z porażek. Omów potencjalne wnioski i uzgodnij główne trzy wytyczne, które mogą mieć największy wpływ na wasz sukces. Pamiętaj o nich przez cały rok poprzez regularne ich analizowanie i publiczne przedstawianie wieści na temat tego, jak wnioski te wpływają na wydajność.

### 3. Zbadaj postawy oraz założenia ograniczające i zmień je

Można zauważyć, że czasami wydaje się jakbyśmy robili wszystko dobrze, a i tak nie osiągamy planowanych wyników. Dość często źródło frustracji mieści się w zasadniczym podejściu kształtującym kulturę korporacyjną danej firmy. Na przykład, wyobraź sobie jakie są szanse powodzenia, jeśli kluczowe osoby w twojej firmie myślą sobie:

*Kiedyś byliśmy świetni, ale teraz nie da się nadążyć za konkurencją!*

Twoim najważniejszym zadaniem jest odkrycie, które przekonania i założenia cię ograniczają. Jeden ze sposobów polega na poproszeniu zespołu o opisanie kultury, jaką chcieliby mieć w swojej firmie, a następnie kultury, która istnieje w niej w tej chwili. W większości przypadków nie są one identyczne. Aby odkryć ograniczające postawy, omów zasadnicze przekonania, które mogą kształtować obecną kulturę. Jak wyjaśnić brak istnienia kultury korporacyjnej, którą chcielibyśmy posiadać?

Kolejnym krokiem jest napisanie oświadczenia opisującego nowe podejście i stosunek, które tworzą kulturę korporacyjną, którą razem chcecie tworzyć, na przykład:

„Dotrzymujemy obietnic składanych sobie nawzajem – bez względu na wszystko!

### 4. Dopasuj dziesięć głównych priorytetów do każdego poziomu firmy

Poproś wszystkich menadżerów w zespole o określenie jednego lub dwóch głównych priorytetów ze swojej dziedziny. Niech każdy menadżer przedstawi cele przed całym zespołem i wyjaśni, dlaczego wybrał akurat te. Po przedstawieniu wszystkich celów, wybierzcie razem dziesięć głównych celów na najbliższy

rok. Chociaż dążyć będziecie do spełnienia wszystkich celów, Twój zespół skorzysta jeśli skupi się na dziesięciu tych, które w najwyższym stopniu zapewnią ogólny sukces.

Kluczem do sukcesu jest ponoszenie odpowiedzialności, więc spraw, aby każdy cel był przypisany do jednego z członków zespołu, który będzie za niego odpowiedzialny. Upewnij się, by menadżerowie wyznaczali miesięczne cele prowadzące do celów rocznych – innymi słowy, upewnij się, że każdy wie, za co odpowiada!

Jeśli członkowie twojego zespołu posiadają własne zespoły, upewnij się, by zorganizowali oni ze swoimi zespołami dzień na planowanie, aby powtórzyć ten proces. Pierwszym krokiem będzie przedstawienie ogólnego planu biznesowego stworzonego przez główny zespół, następnie skupienie się na analizie i planowaniu, w ramach którego każdy zespół opracuje własny plan zgodny z planem dziesięciu priorytetów, ale skupiając się na kluczowych kwestiach i celach, które należy osiągnąć, aby przyczynić się do realizacji planu ogólnego firmy. Przeanalizuj plany wszystkich zespołów i upewnij się, że są one zgodne z planem firmy na cały rok.

### 5. Wprowadź comiesięczne sesje analiz w celu monitorowania postępu i wyciągania wniosków

Ważne jest wprowadzenie takiej dyscypliny, aby – bez względu na wszystko – każdy zespół spotykał się na comiesięcznej sesji poświęconej analizie postępów realizacji swojego planu rocznego. Na wstępie musi znajdować się analiza wyznaczonych miesięcznych celów na drodze do osiągnięcia każdego celu rocznego. Na przykład, celem rocznym może być Uzyskanie ogólnego wskaźnika satysfakcji klientów na poziomie przynajmniej 80%, a celem w drugim miesiącu – Ustalenie wartości bazowej satysfakcji klientów na podstawie naszej ostatniej analizy i zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy. Taka stała i prowadzona według określonego, stałego schematu analiza stanowi przede wszystkim podstawę dla dyscyplinowania zespołów na potrzeby realizacji celów.

Aby zapewnić, że ty i twój zespół wiecie, co się dzieje w firmie, i aby móc wprowadzać stosowne „korekty kursu”, analiza realizacji celów powinna znaleźć się w działaniach miesięcznych każdego kluczowego działu.

Chociaż najważniejsze są postępy związane z twoimi głównymi dziesięcioma priorytetami, comiesięczne spotkania powinny obejmować analizę waszych wytycznych i zmian, które powodują. Ponadto, omawiaj swoje nowe podejście oraz przedstawiaj dowody na to, że jesteście na dobrej drodze do wdrożenia tej nowej rzeczywistości.

## Wniosek

Przypomnijmy pięć głównych kwestii przyczyniających się do obniżonej wydajności firm, zdefiniowanych w artykule HBR:

1. Spółki rzadko porównują główne cele roczne z ich realizacją w ciągu roku
2. Wyniki wieloletnie rzadko pokrywają się z przewidywaniami
3. Wiele informacji ginie po drodze z powodu słabej komunikacji i kontroli wyników
4. „Wąskie gardła” wydajności są niewidoczne dla kierownictwa najwyższego szczebla
5. Różnica pomiędzy strategią a wydajnością prowadzi do przyzwyczajenia się do obniżonej wydajności

Po zastosowaniu poniższych pięciu strategii, już po pierwszym roku od wdrożenia powstaje wydajny zespół, a:

1. Główne priorytety są jasno zdefiniowane i regularnie monitorowane.
2. Realizacja tych priorytetów rok po roku wymiennie przyczynia się do długoterminowego wzrostu.
3. Gwarantowane są komunikacja i kontrola osiągnięcia wyników.
4. Kierownictwo najwyższego szczebla posiada system sprawdzania wydajności i wprowadzania „korekt kursu”.
5. Koncentracja osób i zespołów na dążeniu do kluczowych kilku celów automatycznie powoduje powstanie kultury korporacyjnej opartej na wydajności.

Jeśli twoja firma cierpi na którykolwiek z wyżej wymienionych problemów – to są one do rozwiązania.

Źródło: Jinny Ditzler „Your Best Year Yet”, Jinny Ditzler „Building a High Performance Team”



## SMART Management

Wspomagamy zarządy lub szefów działów w podnoszeniu wydajności firm, poprzez wdrażanie opisanego powyżej narzędzia do zarządzania organizacją.

Dzięki temu, firmy zwiększają swoją efektywność, wyniki finansowe oraz udziały w rynku. Pomagamy zbudować zmotywowane, nastawione na sukces zespoły, pracujące w sposób zaplanowany i celowy. Projekty wdrażane w takich firmach realizowane są o czasie, i w budżecie.



świecie ponad 1000 firm i organizacji, poczynając od tak znanych i dużych jak Coca-Cola, Procter&Gamble, Virgin, ING, Heineken, Dell, poprzez średnie, do małych firm.

W pracy wykorzystujemy metodologię amerykańskiej firmy Best Year Yet, będącej na rynku międzynarodowym od ponad 30 lat. Jesteśmy jej biznes partnerem w Europie Centralnej i Wschodniej.

System Best Year Yet wykorzystuje obecnie na



**Katarzyna Jaroška-Kurowska**  
Business consultant  
SMART Management



# Finanse osobiste pod lupą czyli indywidualny plan finansowy i elementarna wiedza

*Czy myśląc o planie finansowym można myśleć o kuchni i gotowaniu? Z pozoru nie ma to ma to żadnego związku, ponieważ to różne dziedziny życia. A jednak ta metafora może dużo wyjaśnić ...*

Zacznijmy od kuchni. Nie tej rozumianej w przenośni jako profesjonalny warsztat finansowy. Zacznijmy od tej zwykłej, którą każdy ma w domu. A jeszcze bardziej precyzyjnie od kucharza w kuchni. Istnieją bowiem dwa rodzaje kucharzy. Kucharz aptekarz oraz kucharz cudotwórca. Czym się różnią?

Jak sama nazwa wskazuje – rodzajem działania. Kucharz aptekarz działa dokładnie tak jak aptekarz komponujący lekarstwo. Ma przepis. Musi zgromadzić odpowiednie składniki. Ma wagę, odlicza gramaturę i wszystko robi ściśle według przepisu. Wynik oczywiście jest zawsze dobry, bo działając zgodnie z procedurą nie może niczego zepsuć. Nie musi być artystą, wystarczy, żeby by dobrym rzemieślnikiem. Ale gdy nie ma potrzebnych składników nie zrobi nic.



Kucharz cudotwórca działa trochę inaczej. Najpierw patrzy na to, co ma do dyspozycji. Kiedy już dokonał ewidencji produktów - komponuje w specyficzny sposób. Musi wykorzystać wszystkie elementy i stworzyć najlepszą z możliwych potrawę lub zestaw dań. Z natury rzeczy musi improwizować wykorzystując swoją wyobraźnię, wiedzę, doświadczenie. A potrawa ma być smaczna i strawna.

## Plan finansowy można porównać do efektu działania kucharza cudotwórcy.

Z prostego powodu. W planie nie można pominąć niczego. Ze wszystkich dostępnych faktów i działań finansowych należy ułożyć smaczną i strawną potrawę. To szczególnie istotne. Smaczna jest wtedy, gdy odpowiada gustom i potrzebom tego, kto ją ma zjeść. A strawna oznacza, że trzyma się reguł – w przypadku finansów - tych prawnych, rynkowych, finansowych.

Patrząc w tym aspekcie można stwierdzić, że plan finansowy ma wielowymiarową naturę. Jest bardziej procesem niż dokumentem. W jaki sposób zatem powstaje? Kucharz musi stwierdzić jakie ma zasoby, a zatem **na początku należy zgromadzić wszystkie fakty finansowe**, procesy i mechanizmy. Łatwo jest zidentyfikować mechanizmy, które przynoszą pieniądze. Jest to np. praca etatowa lub prowadzony biznes. O wiele trudniej jest czasem zidentyfikować te mechanizmy, które pieniądze zabierają. Część z nich wynika z prawa i egzystencji. Należy zapłacić podatki, składki zdrowotne, emerytalne etc. Trzeba zapłacić za prąd, czynsz, komunikację.

Ale wiele jest niewidocznych mechanizmów wynikających tylko z tego, że wydane są pieniądze w sposób nie przemyślany i spontaniczny. Większość ludzi nie zna struktury swoich wydatków. Nie potrafi też podać ile procent własnych środków wydaje na różne cele. Żeby nie być gołosłownym – zadaj sobie pytanie Czytelniku, ile wydajesz pieniędzy na napoje w miesiącu?

## Potrawa ma być smaczna, czyli odpowiadać gustom i oczekiwaniom.

Z reguły każdy wie co lubi jeść i stara się to wybierać lub też unikać tego, czego nie chce. Wegetarianin nie chodzi z reguły do Steak House a miłośnik krwistego befsztyka do wegańskiej restauracji. Z finansami jest trochę trudniej. Każdy ma swoje własne oczekiwania wobec życia oraz marzenia, plany. Chciałby, aby coś się wydarzyło. Na ogół większość ludzi ma bardzo proste marzenia; wygodny dom, dobry samochód, pieniądze...

Ale cele życiowe mogą być różne i plan finansowy powinien tę różnorodność uwzględnić. Po to spisuje się cele finansowe, żeby zobaczyć czy istnieje korelacja pomiędzy zasobami i celami finansowymi. Z mięsa nie zrobi się jarskiego obiadu. Podobnie z zasobów wynika, czy istnieje szansa na realizowanie celów, czy jest to niemożliwe. Czasem wystarcza korekta działania aby zrealizować cel, czasem potrzebna jest korekta celu aby był bardziej realny i możliwy do zrealizowania. Trudno planować kupno Ferrari za 1 650 000 zł (2017) przy zarobkach 2970 zł miesięcznie. Gdyby odkładać całą pensję, a nie byłoby inflacji i podwyżki cen to realizacja celu zajęłaby tylko 556 miesięcy czyli 46 lat i kwartał...

## Kucharz nie robi potrawy tylko dlatego, że patrzy na produkty.

Kucharz, myje, oczyszcza, kroci, przygotowuje, miesza, gotuje, smaży, piecze. Podobnie plan wymaga wdrożenia, działania, realizacji, i wymaga też ciągłej korekty. W kuchni też trzeba zmniejszyć lub zwiększyć ogień, dodać różne przyprawy lub kolejne składniki, obrobić półprodukty. W przypadku realizacji planu finansowego – trzeba kontrolować sposób działania. Reagować na mechanizmy rynkowe, korzystać z nowych in-

strumentów, chronić się przed niewłaściwymi – choćby przed działaniem inflacji i ciągle kontrolować sposób dojścia do celu. Przy takim ujęciu plan finansowy to zarówno zamiar, proces, kontrola i efekt.

Samo spisanie założeń przypominać będzie bowiem raczej tylko przepis kuchenny lub receptę. Gotowanie, czyli wizja celów, zasoby, mechanizmy i działanie – to dopiero prawdziwa istota. W wyjaśnianiu zjawisk przydatne są czasem uproszczone modele, aby oddać charakter czynności. I tak w przypadku handlu jest to prosty schemat:

- ktoś definiuje potrzebę
- ktoś wytwarza produkt, który tę potrzebę realizuje
- ktoś bierze ten produkt i pokazuje potrzebującym
- ktoś nabywa produkt aby potrzebę zrealizować

Generalna reguła i schemat planu finansowego wygląda następująco:

- zastanów się co chcesz
- wydawaj mniej niż zarabiasz
- część niewydatnych pieniędzy odkładaj i inwestuj
- z odłożonych pieniędzy i efektów inwestycji realizuj swoje cele
- myśl o dodatkowym funduszu, bo nie wiesz jakie cele jeszcze się pojawią
- myśl o czasie gdy nie będziesz zarabiać lub będziesz zarabiać mało.

Wydawałoby się, że te uwagi to oczywista oczywistość, proste frazesy, które są obiegowa mądrością i nic nowego nie wnoszą. A jednak z praktyki Licencjonowanego Doradcy Finansowego wiem, że nawet tak prosto sformułowane zasady stanowią dla wielu istotny problem. Nie każdy ma zdefiniowane cele i potrafi racjonalnie zarządzać pieniędzmi. A specjaliści od przekonywania do zakupów to potężne działy marketingowe w różnych korporacjach.



## Doradca i pośrednik to nie to samo i różne są efekty ich pracy.

Ponieważ każdy sprzedawca dowolnych produktów finansowych przedstawia się z reguły jako doradca który zrobi plan finansowy warto wiedzieć 2 rzeczy.

Po pierwsze pośrednik to nie doradca. W Gazecie Finansowej z 28 kwietnia 2017 można przeczytać duży artykuł – Czym się różni Doradca Finansowy od pośrednika. Wyjaśniam tam wszystkie aspekty tych dwóch zawodów, ponieważ są różne.

Po drugie kartka papieru lub nawet dwie, czy też wydruk z Excela z rozłożeniem rat kredytowych lub składek ubezpieczenia na życie z dopisanymi zyskami to też nie jest plan finansowy. Plan finansowy to obszerny dokument na kilkadziesiąt, czasem nawet 100 stron. Wbrew pozorom zrozumienie takiego dokumentu jest bardzo łatwe, ponieważ spisuje cele i pokazuje drogę do ich osiągnięcia. A to wszystko na tle najważniejszych aspektów życia. Przypatrzmy się jak wyglądają elementy planu finansowego, które muszą być połączone w jedno w dokumencie. Część I czyli punkty od 1 do 4 to

Elementy opisowe planu finansowego:

1. Elementy formalne
  - 1.1. Strona tytułowa z numerem Planu Finansowego
  - 1.2. Dane teleadresowe klienta
  - 1.3. Elementy do wyboru
  - 1.4. Potwierdzenie przyjęcia planu
2. Plan Finansowy
  - 2.1. Założenia ogólne do planu
  - 2.2. Uwarunkowania prawne
  - 2.3. Założenia makroekonomiczne w danym czasie
3. Struktura Planu
  - 3.1. Budowa Planu
  - 3.2. Elementy stałe planu
  - 3.3. Elementy otwarte planu
4. Streszczenie Planu
  - 4.1. Opowiadanie słowami klienta
  - 4.2. Podsumowane i wyabstrahowane cele
  - 4.3. Podsumowanie rekomendacji
  - 4.4. Korzyści finansowe z rekomendacji

Po tych elementach związanych z wprowadzeniem rozpoczyna się właściwa analiza w głównych 8 działach dotyczących kolejnych aspektów życia. Na początek analizowane są elementy techniczne finansowe. Są one ujęte w poszczególne autonomiczne mini plany. Każdy z nich omawia współczynnik finansowy taki jaki istnieje w danym momencie, a następnie pokazuje (o ile jest taka potrzeba) jak ten wskaźnik poprawić.

Współczynniki finansowe:

1. Plan zbudowania Wartości Netto (Net Worth)
2. Plan przepływów finansowych
3. Plan poprawy wskaźników finansowych ogółem
4. Plan poprawy wskaźnika procentowego zadłużenia majątku
5. Plan poprawy okresu spłaty kredytu w latach
6. Plan poprawy wskaźnika zadłużenia w aktywach ogółem
7. Plan wskaźnika pokrycia obsługi długu dochodem rocznym
8. Plan poprawy wskaźnika procentowego realizacji celu
9. Plan poprawy realizacji celu w latach
10. Plan poprawy wskaźnika realizacji celu w aktywach ogółem
11. Plan wskaźnika realizacji celu dochodem rocznym
12. Plan wskaźnika realizacji celu dochodem miesięcznym
13. Aktualny wskaźnik Osiągnięcia Niezależności Finansowej
14. Plan Osiągnięcia Niezależności Finansowej
15. Elementy finansowe podsumowania

Ze wskaźników tych wynikają wartości brzegowe dla dalszego planowania. Są podstawą. Można je porównać do takich wartości jak ciśnienie i morfologia krwi, waga, wzrost etc. Zbadanie takich wartości nie jest procesem leczenia ale jest konieczne do dalszego działania.

Kolejnym elementem są plany inwestycyjne:

1. Plan programów inwestycyjnych
2. Plan osiągnięcia celów krótkoterminowych
3. Plan osiągnięcia celów średnioterminowych
4. Plan osiągnięcia celów długoterminowych
5. Plan działalności charytatywnej
6. Plan oszczędności i korzyści pracowniczych

Plany inwestycyjne pokazują jak osiągać różne cele taniej dzięki wykorzystaniu mechanizmu procentu składanego istniejącego w różnych produktach finansowych.

Elementy ochronne planu finansowego

1. Plan stworzenia ochrony ubezpieczeniowej życia
2. Plan stworzenia ochrony ubezpieczeniowej zdrowia
3. Plan stworzenia ochrony ubezpieczeniowej majątku
4. Plan zabezpieczenia emerytalnego
5. Plan zabezpieczenia trwałości biznesu
6. Plan zapobiegania ryzyka nieubezpieczonego
7. Plan transferu majątku przez pokolenia



Jak widać z nazwy planów, dotyczą one różnych aspektów życia, które należy poddać ochronie. Dzięki poszczególnym planom stworzone zostaną mechanizmy do zabezpieczenia ich.

#### Elementy edukacyjne

1. Plan edukacyjny własny
2. Plan edukacyjny dzieci
3. Plan edukacji finansowe
4. Plan edukacji religijnej
5. Plan edukacji hobbystycznej

Plany edukacyjne przewidują gromadzenie środków na różne cele związane z edukacją. Nie wszystkie plany muszą być wykonane. Jeśli ktoś jest ateistą to nie będzie potrzebować planu edukacji religijnej, ale być może edukacja hobbystyczna będzie bardziej rozbudowana.

#### Elementy zarządzania długami

1. Plan optymalizacji podatków
2. Plan zarządzania długami krótkoterminowymi
3. Plan zarządzania długami średnioterminowymi
4. Plan zarządzania długami długoterminowymi
5. Plan zarządzania długami hipotecznymi
6. Plan świadomego zadłużania się

Plany zarządzania długami stanowią z reguły ważny element każdego planu finansowego. Wiele osób ma kłopoty

ze spłatą istniejących zobowiązań. Dzięki planom można zaoszczędzić bardzo dużo na odsetkach. Jeśli natomiast ktoś nie ma żadnego zadłużenia to potrzebuje planu świadomego zadłużania się. Często finansowanie kapitałem obcym jest bardziej korzystne niż własnym i warto wiedzieć jak to zrobić.

#### Elementy dotyczące nieruchomości

1. Plan zdobywania nieruchomości
2. Plan posiadania nieruchomości
3. Plan finansowania nieruchomości
4. Plan zarządzania nieruchomością
5. Plan inwestycyjny nieruchomości

Nieruchomości są z reguły również żelaznym elementem każdego planu finansowego. Bez planu przepłaca się nieruchomości często w kwocie 100-200%. A to oznacza, że w efekcie końcowym płaci się 3 razy więcej. Dzięki planom można tego uniknąć i kupić nieruchomości angażując finanse własne na poziomie kilku do kilkunastu procent wartości.

#### Elementy dotyczące zdrowia

1. Plan odbudowania zdrowia
2. Plan utrzymania zdrowia
3. Plan przekazywania zdrowia w następne pokolenie
4. Plan zachowania zdrowia rodzinnego
5. Plan finansowania zdrowia





Zdrowie się ceni. To zadanie ma 2 znaczenia. Ten kto je utracił wie ile warte. Ale ci, którzy pomagają je odzyskać cenią sobie te usługi dość słono. Wbrew pozorom, da się zrobić cennik zdrowia człowieka. Wiadomo ze statystyki jakie choroby pojawiają się w określonym wieku. Wiadomo również nie tylko jak je leczyć, ale również jakie działania profilaktyczne podejmować. Najczęściej jest to związane z kilkoma czynnikami, w tym ze świadomą suplementacją.

## Science Fiction czyli AI w planie finansowym

Sztuczna inteligencja jest jeszcze powiśkach. Ale dzisiejszy 20-latek (2017) powinien mieć plan finansowy do 85 roku życia, czyli do 2082 roku. Już dziś w Japonii mówi się o robotach do opieki nad osobami starszymi. W kilku krajach np. Hiszpanii, Anglii, Austrii w domach uciech obsługują laki roboty. Mają większe zainteresowanie niż żywe przedstawicielki homo sapiens tej najstarszej profesji. Niezależnie czy się to komuś podoba czy nie – roboty wkraczają w nasze życie.

1. Plan inteligentnej robotyki
2. Plan asystenta życiowego
3. Plan tutora dla dzieci
4. Plan asystenta zawodowego
5. Plan robota rodzinnego ersatzu.

Te poszczególne plany są do wykorzystania w różnym stopniu. Dzisiejszy Robohon i Alexa to niewątpliwie elementy asystenta życiowego. Sophie jako inteligentny robot

występuje w programach telewizyjnych i rozmawia w trakcie talk show. Wprawdzie jest unikalna, ale z przyszłości będzie stanowić element rodzinnego ersatzu. A japońskie roboty do opieki, to „roboty do roboty”. Może nie tak delikatne i inteligentne jak Sophie. Ale za to silne. Zaniósł do łazienki i przyniosł do łóżka, pilnują ciśnienia, powiadamiają służby medyczne w razie problemów. Włączą światło, telewizor, podadzą napój z lodówki. Tym, którzy krzyczą w niebogłosy o odhumanizowaniu życia zadam proste pytanie. Czy twoja 90-letnia żona zanieś ciebie do łazienki, gdy będziesz miał 90 lat?

Część III planu finansowego ma charakter otwarty. To przede wszystkim plan działania w oparciu o rekomendacje.

1. Rekomendacje szczegółowe
2. Wyliczenia szczegółowe korzyści finansowych
3. Hierarchia rekomendacji – średnia ważona
4. Plan czasowy wdrażania rekomendacji
5. Elementy wdrożone
6. Monitoring
7. Zmiany
8. Podsumowanie

Z perspektywy tych informacji łatwiej chyba jest zrozumieć, że plan finansowy to nie jest kartka z ratami od sprzedawcy kredytów lub składki ubezpieczeniowe podane przez agenta. To raczej duża książka. Dlatego też taki plan kosztuje kilka tysięcy zł, a zrobić go mogą jedynie Licencjonowani Doradcy Finansowi z tytułem EFG® lub EFC®. Osób

z takimi tytułami jest w Polsce około 2000. Nie wszyscy też takie plany robią. Informacje szczegółowe można uzyskać u autora artykułu.

## Co zrobić jeśli ktoś chciałby sam nauczyć się lepiej planować finanse osobiste?

Rozwiązaniem jest seminarium Planowanie Finansów Osobistych – Jak podnieść standard życia obniżając koszty? Informacje są na stronie [www.andrzejfesnak.pl](http://www.andrzejfesnak.pl) w zakładce Szkolenia finansowe.

W ciągu dwóch dni poruszane są wszystkie istotne zagadnienia finansowe: lokaty, inflacja, kredyty, procent składny, leasing, regularne inwestowanie, podatki, renty kapitałowe, wycena biznesu, opłacalność inwestycji, nieregularne przepływy finansowe, punkt zwrotu z inwestycji itd...

Każdy uczestnik otrzymuje komputer finansowy i łatwo przy jego pomocy może podejmować decyzje, sprawdzać mechanizmy, weryfikować plany. A najistotniejsze jest to, że nauka odbywa się metodą kinezylogiczną. To metoda sprawdzona na 4000 osób, które w dwa dni nauczyły się obsługi komputera przez zabawę. Równoczesne angażowanie wszystkich zmysłów, lewej i prawej półkuli mózgowej, ruch, rytm i mnemotechnika pozwalają bajecznie łatwo w formie zabawy opanować materiał. Może to zabrzmieć dziwnie – ale ja uczestników swoich seminariów traktuję zawsze jak... psy! Z psem się nie można kłócić, żeby coś zrobić, ani nie można mu wjechać na ambicję żeby pouczył się w domu. Jesa tylko jedna metoda – można zachęcić zabawą aby się czegoś nauczył.

Zajęcia pozwalają ustalić cele i nadać im wymiar finansowy.

Aby ułatwić zrozumienie i sens tego działania zadaj sobie Drogi Czytelniku kilka pytań:

- Czy wiesz jakie masz cele życiowe?
- Czy wiesz ile potrzebujesz pieniędzy, aby je zrealizować?



- Czy wiesz jak możesz zrealizować te cele taniej dzięki mechanizmom finansowym?

- Czy wiesz ile zaoszczędzisz dzięki dobremu planowi?
- Czy wiesz jak kontrolować poziom realizacji celu?

Jeśli potrafisz odpowiedzieć sobie na te pytania precyzyjnie, używając liczb i określonych mechanizmów – jesteś na dobrej drodze. Jeśli nie – potrzebujesz wiedzy o sprawniejszym zarządzaniu finansami osobistymi. Pomogę Ci ten temat opanować przy użyciu metody kinezylogicznej. Gdy dzięki niej poznasz działanie komputera finansowego – będzie to twój Najlepszy Przyjaciel Finansowy.



**dr Andrzej Fesnak, EFC®**

European Financial Consultant,  
Licencjonowany Doradca Finansowy,  
master trener, coach, autor wielu książek.  
[www.andrzejfesnak.pl](http://www.andrzejfesnak.pl)



# Mieć albo nie mieć – oto jest pytanie

*Czy zastanawiałeś się kiedyś, drogi czytelniku, nad zasadnością nazewnictwa którego na co dzień używasz? Etymologia słownictwa jest dziedziną fascynującą mnie osobiście od niemalże dwudziestu lat. A że werbalny przekaz jest najczęściej stosowanym sposobem komunikacji pośród gatunku Homo sapiens, pragnę oprzeć ten artykuł na tym właśnie sposobie przekazu.*

Niestety, moje spostrzeżenia dotyczące posługiwania się słowami o jednoznacznym przekazie są zaskakująco niekorzystne dla gatunku ludzkiego, ponieważ niezależnie od kraju w którym przebywam, większość ludzi posługuje się słowami powtarzając jedynie usłyszane i wyuczone słowa, zdania i wyrazy, bez zastanawiania się nad przekazem i zasadnością użycia poszczególnych wypowiedzi. Można by niemalże stwierdzić, że jedynie „papugujemy”. No, ale to chyba już wszyscy wiemy, iż mamy do czynienia z coraz to mniejszym gronem ludzi uczonych, a niestety z coraz to większą liczbą ludzi nauczonych i wyuczonych. Weźmy na ten przykład szeroko i często stosowane słowo MIEĆ. Pochodzi od określenia MAM, czyli przekazu POSIADAM. Wyraz POSIADAĆ znaczy bowiem MIEĆ COŚ NA WŁASNOŚĆ oraz BYĆ WŁAŚCICIELEM CZEGOŚ, i używa się go w odniesieniu do materialnych rzeczy o znacznej wartości, na co zwraca uwagę m.in. prof. J. Bralczyk w swojej publikacji „Mówi się...” z 2001 roku. W ten również sposób opisuje to określenie Nowy Słownik Poprawnej Polszczyzny PWN pod red. A. Markowskiego.

Posiadanie opisać można również jako instytucję prawa rzeczowego oznaczającą stan faktyczny, polegający na władaniu określoną rzeczą przez posiadacza. Stan ten pozostaje pod ochroną prawa, jak również niesie za sobą szereg skutków o zróżnicowanym charakterze prawnym. Patrząc na posiadanie z pozaprawnego punktu widzenia, jest ono pojęciem oznaczającym faktyczną władzę osoby nad rzeczą w najbardziej „naturalnym” tego słowa znaczeniu.

To tyle, jeśli chodzi o teorię. „Co jednak z praktyką i do czego zmierzasz, autorze?” – zapytasz. Otóż, postaram się przekonać każdego, kto tekst ten przeanalizuje, że słowa MIEĆ i PODSIADAĆ, a przede wszystkim, pojęcie znaczenia tych określeń, są kluczowe dla Twojego całego życia. Ponieważ całe nasze życie oparte jest o system finansowo-monetarny, który nie tylko towarzyszy nam od momentu narodzin, lecz od którego jesteśmy absolutnie uzależnieni. Zrozumienie i pojęcie znaczenia tych właśnie określeń pozwala jednak zmienić tę zależność i daje możliwość uniezależnienia się od patologii szerzącej się we wszystkich rozwiązaniach inżynierii finansowej proponowanej przez wszystkie instytucje finansowe.

## Przyjrzyjmy się więc praktyce

Każdy, kto myśli o godnej przyszłości dla siebie oraz swoich najbliższych wie, że musi sam zadbać o fundamentalne podstawy swego przyszłego życia. Podstawy te mówią nam o potrzebie oszczędzania, inwestowania, odkładania, lub używają wielu innych określeń sprowadzających się do jednego. A mianowicie, do rezygnacji z części dóbr, które można by posiadać, w zamian za posiadane w chwili obecnej środki płatnicze, na rzecz w przyszłości obiecanych korzyści wynikających z przekazania części obecnych środków instytucjom finansowym. No dobrze. Jeśli jednak przekazujesz swoje środki owym instytucjom, co otrzymujesz w zamian? Zazwyczaj jest to obietnica w formie papierowej, według której posiadasz..., no właśnie, co posiadasz?

„Inwestując” w poliso-lokaty lub polisy inwestycyjne, otrzymujesz polisę, która gwarantuje Tobie..., no właśnie, co Tobie za gwarancje daje taka polisa? Czy POSIADASZ jakąś fizyczną rzecz o znacznej wartości? Czy według wyżej opisanego prawa rzeczowego, polisa ta oznacza prawo rzeczowe wskazujące na stan faktyczny? A czy jako posiadacz teje polisy władasz określoną rzeczą? No cóż, generalnie żadna polisa nie daje Tobie tego typu praw, a jedynie opisuje tak zwane warunki, które wskazują na brak jakichkolwiek gwarancji wypłaty, nie określają kwoty, a przede wszystkim wartości siły nabywczej jaką ewentualnie otrzymasz po wielu, wielu latach w postaci nieznanego nam w przyszłości środka płatniczego. Polisa ta przede wszystkim jednak określa w doskonały sposób Twoje zobowiązania oraz kary, którymi będziesz obłożony za to, że przekazałeś swoje środki danej instytucji, w razie niewywiązania się z Twoich obowiązków. Możesz tam również przeczytać ile, mniej więcej, zostanie z Twoich środków zabrane na rzecz prowizji, prowadzenia kont, koszty administracyjne, koszty inwestycyjne itp., za to, że przekazujesz swoje środki danej instytucji. Oczywiście wyraźny zapis mówi o tym, że nie masz żadnego wpływu na sposób wykorzystania Twoich środków. Dodatkowo opisane jest tam także, iż w razie dotrwania do końca Twoich zobowiązań, z kwoty którą otrzymasz, po potrąceniu wszystkich kosztów, (które na podstawie

też polisy mogą być w każdej chwili zmienione według potrzeb instytucji), po odliczeniu wynikających z inflacji strat, z reszty, część zabierze Ci instytucja fiskalna. Więc co tak naprawdę masz? Biorąc pod uwagę fakt, iż w rzeczywistości niemalże w każdym momencie Ty jesteś zawsze coś WINIEN instytucji finansowej (słowo WINIEN wywodzi się z sądownictwa od słowa WINNY – czyli określenia SKAZANY) należałoby przyjąć, że to nie zupełnie jest to czego chciałeś. Przynajmniej tak przypuszczam.

A lokaty? Co POSIADASZ przeznaczając swoje środki na lokatę? Zasada przeznaczania środków na lokatę oznacza zwiększenie emisji obligacji państwowych, na których bazują lokaty. Emisja dodatkowych obligacji skarbu państwa natomiast, to zwiększenie zadłużenia państwa, w którym żyjesz. Bo przecież obligacje państwowe nie są niczym innym jak papierem dłużnym, który będzie musiał być spłacony wraz z odsetkami przez społeczeństwo w nim żyjące. Czyli przez Ciebie! Więc co POSIADASZ? Masz inwestycję, czy masz dług? Masz władzę nad jakąś fizyczną rzeczą, aby powiedzieć, że coś posiadasz? To więc co, prócz obietnicy na kawałku papieru tak naprawdę masz? Bo posiadać mój drogi, to nie posiadać nic!

A co z Akcjami czy też Funduszami tzw. TFI? Co POSIADASZ przeznaczając swoje środki na tego typu rozwiązania? Czy w tym przypadku posiadasz materialną, fizyczną rzecz lub towar o znacznej wartości, i masz nad nią pełną władzę? Zastanów się dobrze nad tym, co teraz odpowiesz. Wbrew temu co ogólnie rozpowszechniane jest przez pseudoekspertów, nie jestem w zupełności pewien, czy faktycznie możesz siebie określić jako „współwłaściciela firmy”, tylko dlatego że postanowiłeś oddać prawdziwym właścicielom część swoich ciężko zarobionych środków, w nadziei, że oni podzielą się z tobą ewentualnymi zyskami. Czy masz jakkolwiek decyzyjność co do strategii danej firmy? Czy posiadasz jakkolwiek wpływ na to w jaki sposób wykorzystane będą Twoje środki? A może masz pełne prawa „jako współwłaściciel” do aktywów firmy, typu grunty, nieruchomości, maszyny, pojazdy itd.? Co masz w ręku prócz obietnicy na kawałku papieru, że wzięty będziesz pod uwagę w razie wygenerowania przez firmę zysków? To, że Twój kapitał ponosi pełne ryzyko w razie strat związanych z kryzysami, inflacją, wysokimi kosztami i że część wypłaconych środków odbierze Ci fiskus to z pewnością wiesz. Ale co więc POSIADASZ?

Doradzanie pod kątem inwestycyjnym może być takie proste. A jeszcze prostsze podejmowanie decyzji. Warunkiem musi

być jednak zdrowy rozsądek oraz „włączenie” tak zwanej logiki. Całkiem poważnie.

## Tam gdzie istnieje niedobór, istnieje podstawa do zysków

Skomplikowane? Nie sądzę. Oczywiście znać tą zasadę to jedno, a umiejętność jej zastosowania to drugie. Musisz więc na podstawie odwiecznej, podstawowej zasady rynku kierować się popytem i podażą, czyli zapotrzebowaniem a dostępnością. Najrozsądniej żebyś potrafił określić nie tylko ograniczony dostęp przy dużym zapotrzebowaniu, ale nawet znał fakty dotyczące ograniczenia rezerw i zasobów. To o czym tu piszę i co staram się sensownie przekazać każdemu kto z zacięciem nie może doczekać się sedna sprawy, dotyczy jedynie jednego, jedynego rynku. Rynku surowców. Rynek surowców zawiera wszystko to, co potrzebne jest do określenia wyżej wymienionych czynników.

Spójrzmy na rynek surowców metalowych. Fizycznie istniejące, zakupione i przechowywane dla klientów z całego świata w magazynach o najwyższym poziomie bezpieczeństwa na terenie neutralnym geopolitycznie. Metale szlachetne oraz metale strategiczne. Metale, które znasz, o których może słyszałeś, ale również metale, o których większość jeszcze nie słyszała. Nie, nie są one przechowywane w bankach. Biorąc pod uwagę zniesienie tajemnicy, czyli poufności bankowej, mam na myśli drogi czytelniku przechowywanie pod nadzorem urzędu celnego. Szwajcarskiego urzędu celnego. Są to metale, które w historii ludzkości, od tysiącleci wywołują pozytywne emocje, takie jak entuzjazm, a nawet euforię. Ale również metale, które do dnia dzisiejszego odgrywają niezastąpioną, choć dla większości zapomnianą dla ludzkości rolę. Metale, bez których nie tylko postęp, ale nawet nasze obecne życie byłoby niemożliwe. Bez których ewolucja ostatniego tysiąclecia niemalże wróciłaby do punktu wyjścia. Metale szlachetne: złoto, srebro, platyna i pallad, jak i metale strategiczne: tellur, bizmut, ind, chrom, hafn, wolfram, molibden, tantal, cyrkon, gal, kobalt i ren.

Czy to nie jest ekscytujące? No, może na pierwszy rzut oka nie jest. Najważniejszym przekazem ma być możliwości wzięcia udziału w tym niesłychanie interesującym rozwoju rynku metali, oraz korzyści wynikających z POSIADANIA WŁASNOŚCI w postaci surowców, na które zapotrzebowanie wzrasta w niezmiernie szybkim tempie, natomiast zarówno dostępność do nich jak i zasoby są coraz bardziej ograniczone.

---

Piotr S. Wajda

# Zawiercie – tu rozkręca się biznes



Zawiercie posiada atrakcyjną ofertę inwestycyjną dla przedsiębiorców. Działki przeznaczone dla inwestorów obejmują obszar prawie 250 hektarów i znajdują się w Strefie Aktywności Gospodarczej, która podzielona jest na dwa obszary. Pierwszy to SAG - obszar A, przeznaczony pod realizację obiektów produkcyjnych, składów, magazynów i usług wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną. Drugi czyli SAG – obszar B, położony jest w otulinie Parku Krajobrazowego Orlich Gniazd i przeznaczony jest pod budownictwo mieszkaniowe i rekreację. O ofercie inwestycyjnej miasta rozmawiamy z prezydentem Zawiercia Witoldem Grimem.

## Panie prezydencie, dlaczego warto inwestować w Zawierciu?

Bliskość aglomeracji śląskiej, dobre połączenia drogowe, kolejowe, sąsiedztwo portów lotniczych w Pyrzowicach i w Krakowie oraz dobrze uzbrojone działki pod inwestycje, to bez wątpienia atuty sprzyjające inwestorom. Profesjonalną obsługą przedsiębiorców zajmuje się Agencja Rozwoju Zawiercia w Parku Przemysłowo-Technologicznym. Dużą wagę przykładamy także do systematycznego uatrakcyjniania naszej oferty inwestycyjnej, stąd kolejne inwestycje w SAG.

## W budżecie Zawiercia spora część środków przeznaczona jest na inwestycje. Co tym roku będzie działo się w Strefie Aktywności Gospodarczej?

Najważniejszą inwestycją miejską w tym roku będzie budowa kolejnego odcinka drogi do SAG, który skomunikuje tereny przeznaczone dla inwestorów z drogą krajową nr 78 łączącą Śląsk z województwem świętokrzyskim oraz dwóch dróg wewnętrznych z pełnym uzbrojeniem. Inwestycje te otworzą strefę na nowych inwestorów tworzących nowe miejsca pracy. Przygotowujemy się do kolejnych przetargów na sprzedaż działek, na których powstaną nowe zakłady.



## Działki dla inwestorów przeznaczone są pod realizację obiektów produkcyjnych, składów, magazynów i usług wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną. Kolejny obszar położony jest w otulinie Parku Krajobrazowego Orlich Gniazd i przeznaczony pod budownictwo mieszkaniowe i rekreację. Zawiercie cieszy się zainteresowaniem przedsiębiorców?

Nie ma dnia, by do Agencji Rozwoju Zawiercia nie zgłosiła się osoba zainteresowana naszą ofertą inwestycyjną. W trakcie zaledwie dwuletniej działalności Agencji, 6 firm kupiło łącznie 11 działek, na których mają powstać nowe zakłady produkcyjne. Obecnie w naszej Strefie funkcjonują już 4 firmy o łącznej powierzchni produkcyjno-magazynowej 33 tys. m<sup>2</sup>. Jeszcze w tym roku kolejna firma uruchomi produkcję a 4 nowych inwestorów rozpocznie w 2017 roku swoje inwestycje. Jeszcze we wrześniu tego roku Miasto planuje rozstrzygnąć 2 przetargi. Na zakup działki czeka również firma planująca uruchomienie działalności na terenie Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w SAG – tutaj przetarg zaplanowano na I kwartał 2018 roku.

## Bezrobocie, to problem wielu samorządów. Jak sprzedaż terenów inwestycyjnych przełoży

### się na zatrudnienie w Zawierciu?

Z deklaracji inwestorów wynika, że zamierzają oni rozpocząć produkcję na przełomie 2017/18 roku. Inwestorzy oprócz zachowania dotychczasowych miejsc pracy zadeklarowali stworzenie nowych. Spośród firm zamierzających inwestować w Zawierciu dominuje branża metalowa, okołometalowa i spożywcza. Spodziewamy się, że do końca 2018 roku w zawierciańskiej Strefie przybędzie ok. 250-300 nowych miejsc pracy.



**Kompleksową obsługą inwestorów zajmuje się Agencja Rozwoju Zawiercia, ale to nie jedyna rola tej instytucji?**

Agencja zarządza zarówno działalnością Zawierciańskiego Parku Przemysłowo-Technologicznego oraz administruje terenami inwestycyjnymi prowadząc także obsługę inwestorów i zadania z zakresu promocji gospodarczej miasta. Zadaniem ARZ jest również wspieranie przedsiębiorców działających na terenie miasta oraz tych, którzy zamierzają prowadzić taką działalność w Zawierciu. Zadania ARZ obejmują także konsultacje i doradztwo biznesowe w zakresie pozyskiwania dofinansowania, w tym unijnego – jak i pomoc w procesie komercjalizacji wyników badań naukowych, wdrażania patentów i zaawansowanych technologii. Agencja współpracuje m.in. z Polską Agencją Inwestycji i Informacji Zagranicznych, Śląskim Centrum Obsługi Inwestorów i wieloma innymi podmiotami, a w szczególności z przedsiębiorcami z kraju i zagranicy.



Zapraszamy inwestorów do kontaktowania się z Biurem Obsługi Inwestora w Agencji Rozwoju Zawiercia

**Osoba do kontaktu:**

Wojciech Dziąbek, tel. 32 494 13 37, kom. 729 223 566  
w.dziabek@zawiercie.eu

**WIRTUALNE BIURO**

W Zawierciańskim Parku Przemysłowo-Technologicznym uruchomiona została usługa „Wirtualne Biuro”. Oferta skierowana jest do osób rozpoczynających własną działalność gospodarczą lub firm działających już na rynku, ale dążących do optymalizacji kosztów związanych z prowadzeniem działalności. Firmy mają możliwość skorzystania z przestrzeni biurowej, sali konferencyjnej czy usług naszych specjalistów na preferencyjnych warunkach.

Dołącz do nas, wybierz jeden z pakietów „Wirtualnego Biura” – [www.park.zawiercie.eu/kategorie/wirtualne\\_biuro](http://www.park.zawiercie.eu/kategorie/wirtualne_biuro).

# POLSKA 3.0 – Narodowy Program Rzeczypospolitej Polskiej.

## Klastry wsparciem dla rodzimych firm i motorem napędowym polskiej gospodarki

Tendencje na europejskim rynku transportowym, takie jak: konieczność rozwoju transportu intermodalnego i multimodalnego, intensywny rozwój ładunków kontenerowych, rozwój transportu w systemie ro-ro, jak również wzrost liczby pojazdów na drogach i natężenia ruchu, w naturalny sposób wpływają na rozwój korytarzy transportowych. Dziś, w Komisji Europejskiej środki dedykowane są na ogromne projekty infrastrukturalne i transportowe, w szczególności te, które integrują różne formy transportu.

To wielka szansa dla Polski, której uprzywilejowane położenie w Europie, może pozwolić jej stać liderem regionu. Rozwój centrów logistycznych to inwestycja, która wykracza dalej poza sam transport. Wokół wielkich ośrodków tworzą się doliny przemysłowe i biznesowe. To szansa na rozwój nowego, swoistego Centralnego Okręgu Przemysłowego na miarę XXI wieku.



POLSKA 3.0 - NARODOWY PROGRAM  
POLSKIEJ GOSPODARKI

TWÓRZ Z NAMI INNOWACYJNĄ GOSPODARKĘ

[www.polska-3-0.pl](http://www.polska-3-0.pl)



Koordynator Programu - Angelika Jarosławska  
[angelika.jaroslawska@klasterip.pl](mailto:angelika.jaroslawska@klasterip.pl)

W Polsce powstał tylko jeden program, który w pełni może wykorzystać możliwości, aby Polska realizowała długofalowy plan rozwoju silnej gospodarki, który przyniesie jej potężny impuls rozwoju – jest to program POLSKA 3.0.

**POLSKA 3.0 to największy klastracyjny projekt w Europie, oddolny program gospodarczy dla Polski.**

Stanowi długofalową, spójną politykę rozwoju gospodarki, opartą na potencjale przemysłowym kraju, innowacyjności i konkurencyjnej pozycji Polski w Unii Europejskiej. POLSKA 3.0 jest jest na dzisiaj jedynym spójnym projektem gospodarczym dla Polski i dla regionów transgranicznych.

Program Polska 3.0 skupia kilkadziesiąt projektów gospodarczych, które w oparciu o działanie w ekosystemie, tworzą jeden, spójny program polskiej gospodarki. POLSKA 3.0 zakłada połączenie polskich rzek, autostrad, kolei i lotnisk w jedną płaszczyznę transportu multimodalnego w Polsce i budowę największego w Europie Centrum Logistycznego na Śląsku, które stanie się naszym krajowym zagłębiem logistyki, biznesu i przemysłu.

W ramach programu Polska 3.0 połączono najważniejsze projekty infrastrukturalne, których brak, jest obecnie czynnikiem w znacznej mierze hamującym rozwój gospodarczy Polski. Polska 3.0 to program zintegrowanych działań, mających na celu połączenie polskich rzek, autostrad i kolei w jedną płaszczyznę transportu multimodalnego oraz budowę największego w Europie Ponadnarodowego Centrum Logistycznego w Gorzyczkach, w ramach którego krzyżują się najważniejsze korytarze transportowe w Europie.

**Czy polski rząd podejmie to wyzwanie i jako pierwszy od dziesięcioleci postawi – wzorem innych rozsądnych państw, na rozwój kompleksowego planu gospodarczego?**

POLSKA 3.0 stanowi długofalową, spójną politykę rozwoju gospodarki, opartą na potencjale przemysłowym kraju, innowacyjności i konkurencyjnej pozycji Polski w Unii Europejskiej.





POLSKA 3.0 - potężna platforma współpracy dla biznesu, samorządów i świata nauki

Jest to na dzisiaj jedynym spójnym projektem gospodarczym dla Polski i dla regionów transgranicznych. Skupia kilkadziesiąt projektów gospodarczych, które oparte na ekosystemowym działaniu tworzą jeden spójny i oddolny program dla polskiej gospodarki.

Program zintegrowanych działań, mających na celu połączenie polskich rzek, autostrad i kolei w jedną płaszczyznę transportu multimodalnego oraz budowę największego w Europie Ponadnarodowego Centrum Logistycznego w Gorzyczkach.

Głównym założeniem projektu jest przywrócenie żeglowności polskich rzek, począwszy od rzeki Odry, budowa połączenia Dunaj – Odra – Łaba, wpisującego się w Środkowoeuropejski Korytarz Transportowy CETC – ROUTE 65 i rozwój korytarza Bałtyk-Adriatyk, Bałtyk-Morze Czarne, budowa Ponadnarodowego Centrum Logistycznego Gorzyczki – Věřňovice (jedyna w Europie lokalizacja, gdzie będą łączyć się drogi m.in. autostrady A1, kolei szerokiego toru z Dalekiego Wschodu, drogi rzecznej (portu rzecznej) i dogodnego połączenia poprzez autostradę z największym portem lotniczym Cargo Pyrzowice-Katowice z prawie blisko 500 ha terenem inwestycyjnym w SSE).

**Inicjator Programu: Ogólnopolski Klaster Innowacyjnych Przedsiębiorstw ([www.klasterip.pl](http://www.klasterip.pl))** – to klaster klastrów, skupiający m.in. krajowe klastry kluczowe. Jest największą organizacją klastrową w Polsce, działającą na terenie całego Kraju, która skupia ponad 3700 przedsiębiorstw, począwszy od bardzo szerokiego grona firm sektora MŚP i startupów, skończywszy na największych polskich firmach.

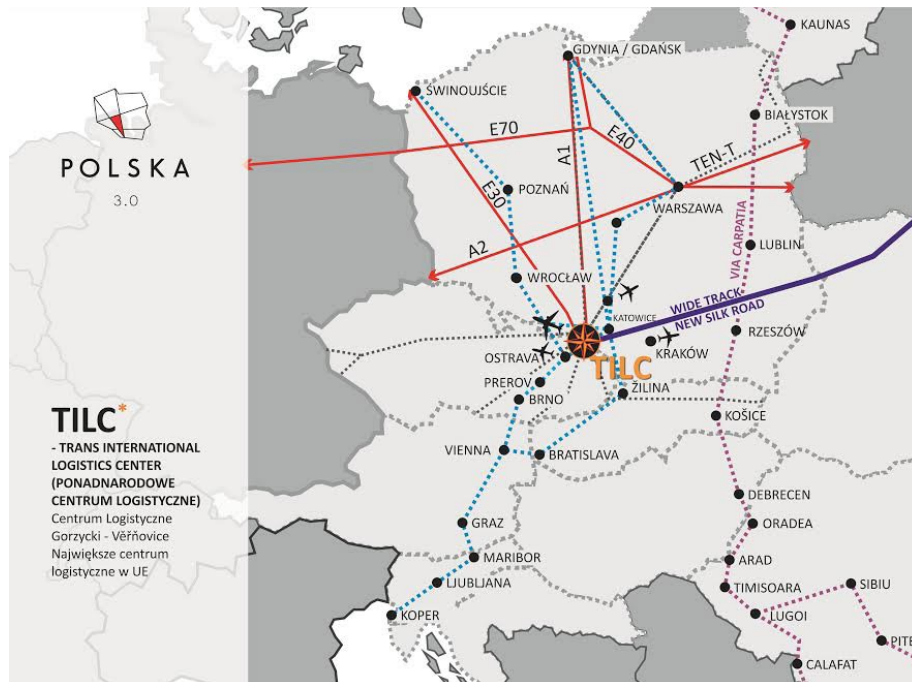
Będąc „klastrem klastrów” jest jedynym przedstawicielem Polski w projektach klastrowych Grupy Wyszehradzkiej. Klaster z powodzeniem pracuje na arenie międzynarodowej. Przykładamy dużą wagę do wsparcia powiązań pomiędzy przemysłem, biznesem a nauką. Dzięki swoim działaniom Ogólnopolski Klaster Innowacyjnych Przedsiębiorstw, a wraz z nim zainicjowany przez niego program Polska 3.0 wspiera polskie startup’y, firmy i myśl technologiczną w procesie przygotowania, łączenia potencjałów, promocji i komercjalizacji, między innymi poprzez implementowanie ich do szerokiego spektrum działań i projektów klastra.

Pomaga także zdobywać inwestorów i nowe rynki oraz pomaga budować ścieżkę dla ich rozwoju. Poprzez swoje działania OKIP promuje przedsiębiorstwa, projekty i startup’y, łączy je w organizacjach klastrowych z innymi podmiotami z określonej branży, ale też zapewnia zaplecze w postaci współpracujących uczelni czy ośrodków klastrów międzynarodowych.

W dobie słusznego wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego w gospodarce i ukłonu w kierunku roli sektora małych i średnich przedsiębiorstw, klastry stają się naturalną odpowiedzią na potrzeby nowej polityki gospodarczej, niezbędnym motorem dla dalszego rozwoju. Liczne projekty zrealizowane w ramach klastra OKIP stanowią czołowe polskie innowacje i z sukcesem skalują się na arenie międzynarodowej. Klaster jest także inicjatorem największego programu klastrowego w Europie – POLSKA 3.0.

Polska 3.0 to program, który zgromadził kilka tysięcy przedsiębiorstw, począwszy od sektora MŚP po największe, czołowe polskie firmy, firmy rodzinne i startupy, które





Polska Dolina Krzemowa

osiągnęły międzynarodowy sukces, ekspertów z poszczególnych dziedzin gospodarki, właścicieli portów, społeczność lokalną, ośrodki naukowe, czołowe polskie uczelnie i gminy. W ramach projektu skupiono najlepszych specjalistów w dziedzinie logistyki, transportu, finansowania z puli krajowej i europejskiej, ekonomistów, specjalistów od kwestii środowiskowych i innych.

Od 2012 roku program Polska 3.0 skutecznie realizuje politykę współpracy między Polską a Czechami w ramach budowy **Międzynarodowego Centrum Logistycznego Gorzycy Vernovice** – największego centrum w Europie, które ze względu na wybitne uwarunkowania tranzytowe i obecność gęsto zaludnionego terenu w Polsce, zostało przez Organizację Narodów Zjednoczonych uznane jako najbardziej pożądane centrum komunikacyjne-śródlądowe w Europie. Jest to ważny projekt dla rozwoju Śląska i całej Polski, w ramach koncepcji zintegrowanego transportu w Polsce.

Lokalizacja inwestycji znajduje się na skrzyżowaniu głównych transeuropejskich magistral transportowych. Planowane Centrum Logistyczne Gorzycy – Wierznio-wice jest jedynym miejscem, gdzie przecinają się wszystkie zasadnicze korytarze transportowe w ramach tzw. VI. Multimodalnego Korytarza Północ – Południe.

Wspomniana lokalizacja jest swoistym „spinaczem” o potencjale łączącym nie tylko dwa państwa Grupy Wyszehradzkiej ale również dwie makro-regionalne strategię Unii Europejskiej tzw. strategię bałtycką i dunajską, co

nie pozostaje bez znaczenia biorąc pod uwagę założenia unijnej sieci TEN-T ustanawiającej tzw. korytarz Bałtyk-Adriatyk jednym z dziewięciu kluczowych korytarzy dla rozwoju polityki transportowej Unii Europejskiej.

W ramach Programu, na Śląsku powstanie największy w Europie port śródlądowy i multimodalne, Centrum Logistyczne, które stworzy ponad 70 000 nowych miejsc pracy, pozwalając Polsce jednocześnie wykorzystać jej tranzytowe położenie w Europie.

W ramach portu śródlądowego na Odrze, połączonego z koleją, nasz Kraj wpisze się projekt Nowego Jedwabnego Szlaku, który docierać będzie do Centrum Logistycznego, poprzez przedłużenie linii szerokotorowej 65, LHS. Przedłużenie linii szerokotorowej to nie tylko optymalne wykorzystanie linii, która w ramach programu POLSKA 3.0 rozwinię swój potencjał i stanie się częścią ważnego w skali rozwoju całego Kraju centrum multimodalnego. Centrum Logistycznego, które będzie transportową „różą wiatrów” na terenie dziś najbardziej zagrożonym bezrobociem.

Wzorem dla Centrum Logistycznego jest Zagłębie Ruhry i Saary w Niemczech. Śląsk może być analogicznym centrum innowacji, przemysłu i logistyki na dużą skalę.

Realizacja przedsięwzięcia zaowocuje promocją tej części Europy jako ośrodka bardzo atrakcyjnego na arenie międzynarodowej, a jednocześnie kompleksowo przygotowanego dla nowych inwestycji.



Nowy Jedwabny Szlak

Przy realizacji programu POLSKA 3.0, nasz kraj otwiera się na europejskie i azjatyckie szlaki przepływu towarów, a tym samym w pełni skorzystamy na swoim tranzytowym, centralnym w Europie położeniu, które jest bardzo korzystną z logistycznego punktu widzenia lokalizacją.

### Nowy Jedwabny Szlak z korzyścią dla Polski. Szeroki Tor docierający do Centrum Logistycznego Gorzyczki-Wierzniowice.

Koncepcja lądowego i morskiego Nowego Jedwabnego Szlaku, czyli projektu „Jednego Pasa, Jednego Szlaku”, zakłada utworzenie sieci korytarzy transportowych, które połączyłyby Chiny z krajami Unii Europejskiej. Oznacza to budowę bądź modernizację przede wszystkim kolejowych połączeń handlowych między Europą a Azją, w tym także kolei dużych prędkości, dróg, portów lądowych i morskich oraz lotnisk, a także tworzenie infrastruktury przesyłowej (ropociągi, gazociągi) oraz telekomunikacyjnej. Obecnie tylko 3,5% chińskiego eksportu do Unii Europejskiej drogą lądową. Jego główną zaletą jest znacząco niższy koszt w porównaniu z transportem lotniczym oraz kilkukrotnie krótszy czas w porównaniu z transportem morskim.

By wesprzeć projekt władze chińskie stworzyły Fundusz Jedwabnego Szlaku z kapitałem początkowym 40 mld dolarów. Program realizowany jest we współpracy z partnerami z Europy i Azji.

Położenie dwóch równoległych szyn na krótkim odcinku ze Sławkowa do Ponadnarodowego Centrum Logistycznego Gorzyczki – Věřňovice (z prawie blisko 500 ha terenem inwestycyjnym w SSE), sprawi, iż tak zlokalizowane Centrum stanie się jedynym w Europie punktem, gdzie będą łączyć się drogi kolei UE, właśnie szerokiego toru z Dalekiego Wschodu, autostrady A1, drogi rzecznej (portu rzeczne-go) oraz dogodnego połączenia poprzez autostradę z największym portem lotniczym Cargo Pyrzowice-Katowice. W bliskiej odległości znajdują się także lotniska w Ostrawie i Krakowie. Teren ten został określony przez ekspertów ONZ jako najbardziej rozwojowy w całej Europie.

Zespoły Polska 3.0 uzgadniały wdrożenie Nowego Jedwabnego Szlaku wraz z Rządem Chin. Uczestniczą także w spotkaniach roboczych dotyczących inwestycji infrastrukturalnych z właścicielami chińskich spółek skarbu państwa. Prowadzili również rozmowy z Czechami przed finalizowaniem umów ze spółkami czeskimi.

### Tworzyć, nie odtwarzać

Cały potencjał już jest. Tereny, gdzie unikalnie na skalę europejską, krzyżują się wszystkie najważniejsze magistrale transportowe, dająca ogromne możliwości rzeka, jedyny taki korytarz wodny w Europie, tereny a także potencjał intelektualny, w postaci ośrodków naukowo - badawczych, innowacyjnych firm i olbrzymiego kapitału ludzkiego (zasięg ponad 10 mln ludzi).



Polska 3.0 zakłada wykorzystanie posiadanych przez nas zasobów, aby stworzyć wysoce atrakcyjny obszar inwestycyjny. Sukcesu projektu nie upatrujemy więc przez pryzmat pryzmat przedsiębiorstwa, regionu czy nawet ich szeregu. To koło w młynie dla intensywnego przyspieszenia gospodarki.

### POLSKA 3.0 KLUCZOWYM PROGRAMEM W PROJEKCIE TRÓJMORZA

Stabilna Polska oraz silne Interarium oznaczają bezpieczeństwo tej części świata. Dlatego też gospodarczy program Polska 3.0 został przygotowany tak, aby Polska wykorzystwała swoje naturalne zasoby, tranzytowe położenie w Europie. Program jest integralną częścią Korytarza Bałtyk-Adriatyk i Bałtyk-Morze Czarne.

Polska 3.0 jest także kluczowym programem w projekcie Trójmorza. Scala budowę międzynarodowej infrastruktury łączącej. W ramach programu skupione są integralne projekty transportu multimodalnego, projekty infrastrukturalne, Nowy Jedwabny Szlak, ale także projekty współpracy transgranicznej, bezpieczeństwo energetyczne, nowe technologie, wymiana wiedzy, transfer technologii. W efekcie mają one na celu stworzenie nowych form konkurencyjności regionu.

Jednym z najważniejszych wyzwań Inicjatywy Trójmorza jest dalszy rozwój infrastruktury transportowej. Celem programu Polska 3.0 jest m.in. stworzenie punktów węzłowych rozwoju, industrializacji i innowacyjności poprzez zintegrowanie transportu i budowę węzłów multimodalnych.

Inicjatywa Trójmorza ma umożliwić realizację wielkoskalowych, ponadregionalnych projektów.

Dwa Korytarze transportowe TEN-T – Korytarz Bałtyk Adriatyk, Bałtyk Morze Czarne odgrywają kluczową rolę

dla regionu Trójmorza. Poprzez program Polska 3.0, który tworzy płaszczyznę transportu multimodalnego w Polsce (woda, kolej, autostrady, powietrze), oraz budowę największego w Europie centrum logistycznego Gorzyczki-Wierzniowice, Polska może maksymalnie wykorzystać potencjał swego tranzytowego położenia.

### PROGRAM POLSKA 3.0 REPREZENTOWAŁ POLSKĘ NA SPOTKANIACH KOMISJI EUROPEJSKIEJ, DOTYCZĄCYCH FINANSOWANIA ZINTEGROWANEJ SIECI TRANSPORTU W EUROPIE

W Komisji Europejskiej podejmowane są wszystkie decyzje o finansowaniu strategicznych projektów infrastrukturalnych i przemysłowych dla przyszłego rozwoju państw Europy. W tej kluczowej dyspacie nie może brakować ambasadorów polskiej sprawy. Program POLSKA 3.0 jest obecny przy najważniejszych decyzjach Komisji Europejskiej, dotyczących przyszłości finansowania dla Polski. Zarówno w przyszłości, jak już dziś, Europa stawia zdecydowanie na transport multimodalny, rozwój sieci transportowych i centrów logistycznych. PL 3.0 to jedyny spójny, zupełnie oddolny program, który pozwoli Polsce zrealizować strategiczne projekty infrastrukturalne, niezbędne dla efektywnego rozwoju. PL 3.0 wpisuje się w największe programy transportowe KE, przewidziane na najbliższe lata. Polska 3.0 to połączenie polskich rzek, autostrad, kolei i lotnisk w jedną płaszczyznę transportu multimodalnego i budowę Centrum Logistycznego Gorzyczki - Wierzniowice, które pozwoli Polsce skorzystać z jej strategicznego położenia w Europie.

Powstanie Centrum dające pracę dla ponad 60 000 osób, nasz Kraj otworzy się na europejskie i azjatyckie szlaki przepływu towarów, a wokół Centrum powstanie na Śląsku „Dolina Krzemowa”.

Polska i rodzime firmy nie mogą być na peryferiach Europy.



## Korytarz transportowy Adriatyk - Bałtyk



### Nowy Jedwabny Szlak

Program pozwoli Polsce zrealizować strategiczne projekty infrastrukturalne, niezbędne dla efektywnego rozwoju. Polska 3.0 wpisuje się w największe programy transportowe Komisji Europejskiej, przewidziane na najbliższe lata.

### PROGRAM POLSKA 3.0 REPREZENTOWAŁ POLSKĘ W KLUCZOWYCH ROZMOWACH O KORYTARZU BAŁTYK-ADRIATYKI I WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ NA OSI KORYTARZA.

#### Koordinator programu Polska 3.0 w rozmowach i wspólnej debacie z Europejskim Koordynatorem Korytarza Bałtyk-Adriatyk

Koordinator programu POLSKA 3.0 reprezentowała Polskę wśród najważniejszych przedstawicieli rządów państw regionu Morza Bałtyckiego w Ministerstwie Spraw Zagranicznych w Berlinie podczas „8 EUSBSR Annual Forum”, organizowanego przez Rząd Niemiec i Komisję Europejską, które odbyło się 13-14 czerwca 2017 roku.

Kiedy zapowiadano polskiego przedstawiciela w programie tej międzynarodowej konferencji, nie spodziewano się tak poważnego i przelamującego dotychczasowy dyskurs, wystąpienia ze strony Polski. Angelika Jarosław

ska zaprezentowała zaawansowany w działaniu i w pełni wpisujący Polskę w strategię Europy, program Polska 3.0, który opiera się na klastrowym łączeniu przedsiębiorstw i regionów w kluczowych, spójnych ze sobą projektach gospodarczych dla Polski, zawartych w ramach Programu.

Przykładem programu Polska 3.0 posilkowali się inni prelegenci, między innymi ministrowie krajów nadbałtyckich, jako przykładem skutecznego krajowego zagospodarowania ogromnego potencjału korytarza transportowych.

Koordinator programu Polska 3.0 wzięła udział w debacie w Berlinie, którą poprowadził Europejski Koordynator Korytarza Bałtyk-Adriatyk, prof. Kurt Bodewig, a następnie rozmawiali o działaniach programu Polska 3.0, który pozwoli w pełni wykorzystać potencjał gospodarczego, transportowego i finansowego multimodalnego korytarza.

#### „Transport as a Driver for Innovation and Regional Growth in the Baltic Sea Region”

W debacie udział wzięli Kathrin Schneider – Minister for Infrastructure and Spatial Planning of Brandenburg Germany, Ricardas Degutis – Vice Minister of Transport,

POLSKA 3.0 prekursorem przywrócenia żeglugi śródlądowej w Polsce

Program przygotował ekosystem w Polsce dla stworzenia możliwości realizacji planu modernizacji żeglugi śródlądowej i zawiera gotowe rozwiązania dla jego pełnego przeprowadzenia z korzyścią dla Polski i polskich podmiotów gospodarczych.

**Pomysł przywrócenia żeglugi śródlądowej rozpoczął się od programu Polska 3.0.**

Zespoły Programu, na licznych konferencjach i forach apelowały o potrzebę przystąpienia do konwencji AGN przez Polskę i modernizacji żeglugi śródlądowej z przyczyn nie tylko związanych z transportem, ale również z uwagi na bezpieczeństwo przeciwpowodziowe, gospodarowanie wodą i turystykę, wówczas gdy nie było to w planach rządowych i nie istniało jeszcze Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej. Program Polska 3.0 postulował także o niesięganie po pożyczki z Banku Światowego na III klasę żeglowności (regionalną), podczas gdy Unia Europejska dofinansowuje rozwój korytarzy transportowych pożyczkami bezzwrotnymi wysokości do 85 proc. kosztów budowy (przy IV klasie międzynarodowej i wyższej), co jest nieporównywalnie bardziej opłacalne i pozwala nam na handel międzynarodowy.

Dzięki działaniom programu **POLSKA 3.0** dziś żegluga śródlądowa jest kluczowym projektem dla rozwoju gospodarczego w Polsce.

[www.polska-3-0.pl](http://www.polska-3-0.pl)

Republic Lithuania, Angelika Jarosławska Vice-President of the National Cluster of Innovative Enterprises Coordinator of the infrastructural cross border program Poland 3.0, Ossi Savolainen – Regional Mayor of Helissinki – Uusimaa Region, Thomas Mortsell – Vice President of the Region Vasterbotten, Martin Kotthaus Director-General for European Affairs German Federal Foreign Office, Aino Lepik von Wiren – Acting Undersecretary for European Affairs Ministry of Foreign Affairs, Republic Estonia.

Potencjał klastrowego, gospodarczego programu Polska 3.0 został bardzo doceniony przez Komisję Europejską i przedstawicieli rządów krajów, które brały udział w spotkaniu, a byli to premierzy i ministrowie krajów nadbałtyckich.



**Bogdan Węgrzynek**  
Prezes Zarządu OKIP

“Poland 3.0 - Connecting regions, connecting countries.

As they summed up: Make the Baltic Region Great again!

Poland 3.0 programme perfectly fits into the Intermarium concept, under which the Baltic-Adriatic Sea- Black Sea initiative has been signed by 12 presidents.

We need to promote transport links, to promote connectivity and joint opportunities for economic growth with our neighbouring countries. Well-connected European companies to the rest of the world, to boost the competitiveness of EU industry and offer improved conditions for market access. By implementing POLAND 3.0 programme, our country opens to both European and Asian shipping routes, what makes us use our transit and central location in Europe, which is a really favorable location from the logistics point of view.”

Zespół Prasowy programu POLSKA 3.0



**Angelika Jarosławska**  
Wiceprezes Zarządu OKIP,  
Koordynator programu Polska 3.0

# PGD

## F L O T A

Bogaty wybór samochodów  
z portfolio aż 10 marek:

**FIAT, FORD, HYUNDAI, INFINITI, KIA,  
MITSUBISHI, NISSAN, OPEL, SEAT, SUZUKI**



**(32) 200 99 11**

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



# IV Europejski Kongres Lean Manufacturing

*W dniach 28–29 września 2017 r. w Katowicach odbył się IV Europejski Kongres Lean Manufacturing. Konferencję zorganizowała firma Brainstorm Group Sp. z o.o. – która jest wiodącą marką na polskim i ukraińskim rynku usług doradztwa biznesowego, strategicznego, szkoleń, a także konferencji.*

IV edycja wydarzenia to ponad 160 uczestników z wielu branż, którzy specjalizują się w szczupłym zarządzaniu zorientowanym na tzw. „uszczuplenie”, czyli optymalizację. Po raz kolejny udało się nam skupić w Międzynarodowym Centrum Kongresowym w Katowicach ekspertów i praktyków z całej Polski oraz Europy, którzy na co dzień udoskonalają za pomocą Lean Management procesy w swoich firmach.

Konferencję uroczyste otworzyli Jacek Cymerman – trener/konsultant Brainstorm Group Sp. z o.o., Ireneusz Wolski – Członek Zarządu Brainstorm Group Sp. z o.o. oraz Bartosz Rusek – Członek Zarządu Brainstorm Group Sp. z o.o. Już od samego początku podkreślali, że konferencja jest świetną okazją do wymiany doświadczeń, dobrych praktyk, ale również do nawiązywania nowych kontaktów biznesowych. Wprowadzili nas oni w problematykę Lean Manufacturing, a następnie zapowiedzieli pierwsze wystąpienie.

Wykład inauguracyjny na temat zarządzania łańcuchem dostaw zgodnie z koncepcją short supply chain (skracać łańcucha dostaw) wygłosiła mgr Natalia Bezat – doktorantka nauk ekonomicznych z Akademii Leona Koźmińskiego. Prelegentka zaprezentowała fundamentalne informacje na temat ulepszeń w branży żywnościowej, przechodząc krótko przez historię rozwoju Lean Management w powyższym dziale. Co ciekawe zapowiedziała już kolejne badania, które będą dotyczyły analizy ryzyk oraz ich wpływu na nieustające zmiany i udoskonalenia w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Tematem kolejnej prelekcji była rekonstrukcja linii produkcyjnej manualnej, o której opowiedział Michał Gądek – koordynator systemów produkcyjnych – Hager Polo Produkcja Sp. z o.o. W swoim wystąpieniu poruszył zagadnienia dotyczące metod analizy pracy i przepływu na linii manualnej, uzyskanych korzyściach na tejże linii oraz rozwiązań wspierających zarządzanie i przepływ na linii produkcyjnej.

Natomiast Michał Kozieł – Lean Manufacturing & Continuous Improvement Leader – ALSTOM Konstal SA

– odpowiedział nam na pytanie – Czy warto używać narzędzi Lean Manufacturing w procesie transformacji industrialnej zakładu produkcyjnego? Szczegółowo zaprezentowane case study wywołało niezwykle żywą i owocną dyskusję na sali.

Prelekcja zatytułowana: Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na powodzenie bądź niepowodzenie wdrażania transformacji Lean – została zaprezentowana przez Prezesa Zarządu Brainstorm Group Sp. z o.o. – Sebastiana Matyniaka. Prelegent podjął niezwykle ważny temat wskazując, iż Lean Management to nie tylko udoskonalanie maszyn i procesów, ale również długotrwały proces wdrażania kultury lean wewnątrz organizacji. Opowiedział również o roli lidera oraz tworzeniu swobodnej przestrzeni dla potencjału pracowników w transformacji Lean.

Mariusz Kubicki – Manager Global Finance Philip Morris International opowiedział o wspieraniu kultury Lean w centrum usług współdzielonych Philip Morris International na przykładzie kampanii „Trash the Waste”, której celem było gromadzenie pomysłów na rzecz nieustającego udoskonalania procesów, promowaniu kultury Lean i budowania świadomości o ośmiu rodzajach marnotrawstw w środowisku pracy.

Do refleksji i dyskusji skłonił panel dyskusyjny na temat zmiany myślenia w zakresie analizy faktów, innowacyjności jak również wychodzenia ze strefy komfortu. Swoje opinie wygłosili: Magdalena Wierzbicka – Continuous Improvement Manager Adient Seating Poland, Karol Borycki – Prezes Zarządu Benteler Distribution Poland Sp. z o.o. oraz Ireneusz Dyrek – Dział Doskonalenia i Rozwoju ZSZ Wiśniowski Sp. z o.o. S.K.A.

Przedostatnią prelekcję wygłosili Marcin Nowak – Dyrektor Lean Management oraz Michał Gołąbek – Dyrektor Lean Management z Grypy TDJ. Tematem przewodnim wykładu były skuteczne metody projektowania i wdrażania zarządzania wizualnego wydajnością (VPM) w celu poprawy wyników biznesowych.

Na zakończenie mieliśmy przyjemność wysłuchać wystąpienia Moniki Petruczenko – Kierownika w Departamencie Procesów Getin Noble Bank SA – którego enigmatyczny temat brzmiał: Właściciel procesu – szeryf, a nie król. Ekspertka jednak w niezawodny sposób rozwiła wszelkie wątpliwości opowiadając o roli właściciela procesu, jego zadaniach, kompetencjach oraz odpowiedzialności, a także o jakże ważnym elemencie jakim jest kryterium jego wyboru.

Po zakończeniu części plenarnej przenieśliśmy się do Hotelu Altus Prestige, gdzie odbyła się Gala zamykająca pierwszy dzień wydarzenia. Jak co roku podczas kolacji przeprowadziliśmy Aukcję Charytatywną na rzecz Podopiecznych ze Stowarzyszenia „Dobrze, że jesteś”. Tego wieczoru udało się nam przekazać organizacji 6000 zł. Mamy nadzieję, że dzięki tym funduszom będą mieli możliwość dalszego rozwoju oraz zapewnienia opieki wszystkim podopiecznym. Uroczysty wieczór uświetnił również występ artystyczny zespołu Morpheus Saxophone Quartet.

Dzień drugi rozpoczął się pod hasłem Study Visits. W tej edycji Uczestnicy wzięli udział w wizytach studyjnych w trzech firmach: Toyota Motor Manufacturing Poland, Lear Corporation i Electrolux, które z powodzeniem wdrażają Lean Management w swoich organizacjach. Niepowtarzalna możliwość odwiedzenia wyżej wymienionych firm, a przede wszystkim skonfrontowania wiedzy z praktyką wzbudziła w Uczestnikach ogromną ciekawość i dociekliwość.

Podsumowując IV edycja Europejskiego Kongresu Lean to:

- 2 unikalne dni łączące w sobie wiedzę, doświadczenie i praktykę,

- 8 inspirujących wystąpień,

- 11 charyzmatycznych ekspertów, którzy na kongresowej scenie zaprezentowali tajniki Lean Management.

Ponadto 3 wizyty studyjne pozwalające odkryć tajniki Lean „od kuchni”, ale co najważniejsze 163 uczestników, niezwykle aktywnych, zaangażowanych i zainteresowanych tematem Lean Manufacturing.



**Magdalena Sosina**



Fotorelacja z 23. uroczystej Gali Regionalnej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gliwicach, która odbyła się w Centrum Edukacji i Biznesu „Nowe Gliwice”. Gala odbyła się 2 września 2017 roku pod honorowym patronatem Pana Prezydenta RP.







**WASKO**

**SORDREW**







# Europejski Kongres MŚP uwolnił biznes.





# O zawiłościach medycyny – wywiad Andrzeja Fesnaka z lekarzem medycyny pracy Markiem Miśtą

*Wbrew powszechnemu mniemaniu zakończenie procesu leczenia wcale nie oznacza automatycznego przywrócenia zdolności do wykonywania pracy. Oznacza jedynie zakończenie procesu leczenia. A o zdolności do wykonywania pracy musi orzekać lekarz medycyny pracy, a nie lekarz prowadzący pacjenta. To logiczne, ale dopiero po bliższej analizie...*

**Pracodawca, jeśli mnie zna reguł medycyny pracy może być ukarany za nieprawidłowości w swojej firmie. Co pracodawcy powinni wiedzieć na temat współpracy z lekarzem medycyny pracy?**

Przede wszystkim kiedy należy skierować pracownika na badanie profilaktyczne. Badanie wstępne powinno być wykonane generalnie w dwóch przypadkach:

- u nowego pracownika przed podjęciem pracy u danego pracodawcy
- pracownika już zatrudnionego, zawsze w razie zmiany stanowiska lub warunków pracy.

Ponadto istnieją też badania okresowe oraz badanie kontrolne.

*Badania okresowe* wykonujemy w terminie wyznaczonym przez lekarza medycyny pracy. Data jest wpisana w ostatnim orzeczeniu.

*Badanie kontrolne* natomiast wykonuje się po chorobie pracownika trwającej ponad 30 dni.

To badanie może być wykonane najwcześniej w pierwszym dniu po chorobie.

**Przecież po zakończonej chorobie pracownik jest zdrowy, po co zatem badanie kontrolne?**

Dotknął Pan ważnego zagadnienia. Rzeczywiście bardzo często zarówno pracownicy jak i pracodawcy tak rozumują. To taki powszechny stan wiedzy na ten temat. Ale jest tu kilka problemów. Jeżeli lekarz prowadzący informuje o zakończeniu procesu leczenia, to nie znaczy, że automatycznie pojawia się zdolność do pracy. To oznacza jedynie, że zakończony został proces leczenia.

**Przecież to jest chyba to samo?**

No właśnie absolutnie nie. Tak może się wydawać, ale sytuacja jest zupełnie inna. Proszę sobie wyobrazić następujące zdarzenie. Pracownik ulega wypadkowi i traci dłoń. Lekarz chirurg doprowadza do stanu, w którym rany po amputacji goją się. Z punktu widzenia chirurga – proces leczenia pacjenta zakończył się. Rany są zaleczone. Ale czy pacjent odzyskał zdolność do wykonywania pracy? To oczywiście, że nie, A wydawałoby się na początku, że jest to oczywiście.



**No tak, brzmi to sensownie. Gdzie zatem pracownik może wykonać badanie profilaktyczne?**

Zgodnie z Ustawą o Służbie Medycyny Pracy - a określa to artykuł 12. „Badania wstępne, okresowe i kontrolne pracowników oraz inne świadczenia zdrowotne są wykonywane na podstawie pisemnej umowy zawartej przez podmiot obowiązany do ich zapewnienia.”

Wynika z tego, że pracownik powinien uzyskać od pracodawcy informację, gdzie znajduje się właściwa jednostka medycyny pracy, która wykona badanie profilaktyczne.

**No i oczywiście potrzebne jest skierowanie. Jak powinno wyglądać prawidłowo wystawione skierowanie na badanie profilaktyczne?**

Prawidłowo wystawione skierowanie powinno zawierać kilka istotnych elementów. Przede wszystkim musi zawierać oznaczenie pracodawcy. Powinno zawierać miejsce i datę wystawienia. Czasami jest to niestety pomijane. Powinno posiadać oznaczenie rodzaju badania, dane pracownika, nazwę stanowiska bez określania warunków pracy. Czynniki szkodliwe, uciążliwe lub niebezpieczne powinny być określone w dalszej części skierowania a ponadto – co jest istotne - zakończone podaniem łącznej liczby wymienionych czynników. No i oczywiście skierowanie powinno być podpisane przez pracodawcę.

**Wydaje się to być logiczne i proste. Czy pracodawcy mają problemy z wystawianiem skierowań?**

Niestety tak. Często pojawiają się błędy, najczęściej są to:

- Brak daty wystawienia skierowania.
- Brak podpisu osoby kierującej.
- Brak oznaczenia rodzaju badania.
- Niewłaściwie wypełniony formularz – np. opisywanie warunków pracy w miejscu przeznaczonym tylko i wyłącznie na wpisanie stanowiska.
- Nieprecyzyjne wpisywanie czynników szkodliwych lub uciążliwych dla zdrowia,
- Brak lub nieprawidłowo określona łączna liczba czynników szkodliwych, uciążliwych i niebezpiecznych, czyli np. w opisie 5 czynników a podsumowaniu łączna liczba 3

**Lekarz medycyny pracy musi posiadać precyzyjne określenie warunków pracy, to chyba bardzo ważne?**

Zakres badań dodatkowych i konsultacji specjalistycznych, które zostaną zlecone przez lekarza, a także częstotliwość badań zależą głównie od warunków pracy. Ma to ponadto

bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo pracy i z tego powodu lekarz nie powinien podejmować badania w oparciu o nieprawidłowo wystawione skierowanie. Wszystko musi być precyzyjne.

**Lekarz prowadzący pacjenta decyduje o przebiegu leczenia i częstotliwości wizyt kontrolnych. A czy lekarz medycyny pracy może zwiększyć częstotliwość badań profilaktycznych?**

Tak. Jeśli są wskazania medyczne do zwiększenia częstotliwości kontroli stanu zdrowia pracownika, lekarz wyznacza wcześniejszy termin następnego badania okresowego. Ten fakt musi być odnotowany w indywidualnej dokumentacji wraz z uzasadnieniem.

**A czy lekarz medycyny pracy może wystawiać warunkowe zgody? Np. zastosować w orzeczeniu uwagi wskazujące lub ograniczające?**

Zdecydowanie nie. Lekarz musi w sposób jednoznaczny określić czy pracownik może wykonywać czynności na określonych stanowiskach lub stanowisku w opisanych przez pracodawcę warunkach. Pracownik jest zdolny do pracy jeśli jest zdolny do wykonywania wszystkich czynności. Pracodawca nie powinien przyjąć orzeczenia nieprawidłowo wystawionego. W takim przypadku powinien odwołać się od jego treści do odpowiedniego terytorialnie Wojewódzkiego Ośrodka Medycyny Pracy przez lekarza, który wydał kwestionowane orzeczenie.

**Jakie 3 złote rady ma Pan dla przedsiębiorców?**

To proste:

- 1/ Żeby unikać problemów należy ściśle przestrzegać przepisów prawa: Kodeksu Pracy, Ustawy o Służbie Medycyny Pracy, rozporządzenia Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników.
- 2/ Należy wystawiać prawidłowe skierowania
- 3/ Należy określać prawidłowo warunki pracy – czynniki szkodliwe i niebezpieczne.

Lekarz medycyny pracy jest po to, aby wpływać na bezpieczeństwo pracowników wykonujących pracę, oraz na bezpieczne reguły biznesu pracodawcy, wolne od kar finansowych.

Dziękuję za rozmowę,  
dr Andrzej Fesnak, EFC®

# Bo wywahać otwarte drzwi jest zawsze trudniej

**Adam** – przedsiębiorca  
właściciel średniej firmy  
zatrudniającej 104 osoby

**B** *Co takiego ciekawego się u Pana wydarzyło, że Pan do mnie przyszedł?*

**A** Myślałem, że się nic nie dzieje, że to nic wielkiego, że to nie jest dla psychiatry. Siedem lat zajęło mi, żeby dojść do myśli, że prawdopodobnie coś się jednak dzieje, minęły jeszcze dwa lata weryfikacji, czy to naprawdę prawda. Bałem się, że jak pójdę do psychiatry to zostanę wariatem. No i po dziewięciu latach znalazłem się u Pani doktor. Chcę Pani doktor opowiedzieć te wszystkie myśli i znaki zapytania, z którymi zmagalem się przez 10 lat.

**B** *Cieszę się, że mogę Pana poznać. Z przyjemnością posłucham co Pana do mnie przywiodło.*

**A** Jakoś daje sobie radę w firmie, mimo, że przekładam terminy, nieustannie przepisuję z jednej kartki kalendarza na drugą umówione spotkania, prowadzę niekończące się rozmowy uzasadniające przełożenie terminu realizacji.

**B** *Nie męczy to Pana? Ma Pan dużo więcej pracy.*

**A** Przyzwyczailem się do tego. Ostatnio mam mniej energii, nawet po weekendzie nie jestem super wypoczęty. Czasami jest mi trudno wyjść z domu. Sama myśl o robieniu tego wszystkiego mnie zniechęca.

**B** *Praca nie sprawia Panu przyjemności?*

**A** Nie za bardzo, czasami może tak.

**B** *Nigdy Pan nie lubił swojej pracy ?*

**A** Kiedyś bardzo ją lubiłem, z radością wychodziłem z domu, miałem dużo satysfakcji z prowadzenia firmy, każdy sukces cieszył.

**B** *Co się teraz wydarzyło, dlaczego jest ta zmiana?*

**A** Niby nic. Klienci są na koniec prac zadowoleni. Może pracuję mniej sprawnie, ale dochody są podobne jak kiedyś, no może trochę więcej strat..., ...kryzysu nie ma. Jednak równocześnie zmodyfikował mi się cały świat. Swoboda

**Bożena Pawełczyk** – lekarz specjalista psychiatrii  
ECFMG Certificate – USA  
www.clinicbbp.pl

i radość gdzieś się ulotniła. Jak się coś uda w firmie to, jeżeli w ogóle się cieszę to przez moment, a potem w zasadzie jest mi to obojętne.

**B** *Jeżeli jest Panu to obojętne, to po co przekłada Pan spotkania?*

**A** No tak, chyba nie jestem konsekwentny, z jednej strony odczuwam duże napięcie, czasami lęk przed rozmowami z klientami. Na koniec prac w zasadzie obojętność. No w każdym razie nie ma radości, jaka była kiedyś. Czasami nawet boję się rozmawiać z pracownikami, unikam tego.

**B** *Czego się Pan boi?*

**A** Może nie tyle się boję, co jestem cały spięty, odkładam te rozmowy, bardzo dużo mnie to kosztuje. Szczególnie odkładam na później trudne rozmowy, na przykład o zmianach. Kiedyś nawet to lubiłem.

**B** *Jak Pan myśli dlaczego stało się to takim problemem?*

**A** Sam nie wiem. Mam bardzo fajnych pracowników, sam ich wybierałem. Fajni, ciekawi ludzie. Niektórzy traktują firmę jak swoją. A ja wolę się z nimi nie spotykać. Ostatnio najchętniej bym nie wychodził z domu. Czasami nawet nie mam siły i nie widzę sensu. Czasami nawet sobie wymyślę wytłumaczenie, że dzisiaj może lepiej nie męczyć ludzi sobą.

Czasami tracę wątek w rozmowie, zapominam. Boję się tego. Może mam Alzheimera. To mnie trochę przestraszyło. Cholernie mnie to przestraszyło. Chyba dlatego przyszedłem do Pani Doktor. Zwykle jednak mogę się świetnie zmobiliżować.

**B** *A jak jest w życiu prywatnym?*

**A** Wolę przyjść do domu późno. Unikam wtedy pytań. Ciągłe te same pytania : Dlaczego jesteś smutny? Dlaczego jeszcze nie zobaczyłeś się z tym i z tamtym? Dlaczego nie zrobiłeś tego i tego? A czemu nie robisz tak jak dawniej? Dlaczego popełniasz błędy mimo, że wiesz, że to są błędy? Prze-



cież rozmawialiśmy o tym! Sam przyznałeś... Nie mogę już tego słuchać. Na nic nie mam ochoty. Zbывam ich na każdej płaszczyźnie.

**B** *To jak Pan spędza czas po pracy?*

**A** Idę na drinka, no może kilka. Czasami gram w karty. Myślę, że nie jestem uzależniony. Ja nie muszę ich pić. Jednak po drinku na moment czuję odprężenie, nie myślę o zaległościach, nie czuję pustki.

**B** *Nie brakuje Panu rodziny?*

**A** Czasami tęsknię za nimi. Ostatnio jest mi to obojętne. Myślę, że lepiej im będzie beze mnie. Zresztą nie mam siły odpowiadać na pytania, kiedyś na nie odpowiem. Wolę być sam.

**B** *Nie czuje się Pan zmęczony, nie ma Pan ochoty wrócić do domu i po prostu odpocząć?*

**A** I tak czuję się zmęczony, nigdzie tak do końca nie wypoczywam, wolę być sam. Mój kolega ma lepiej, mieszka sam, może po prostu położyć się na kanapie z koniakiem i pilotem, „0” pytań, nic nie musi robić.

**B** *Dobrze Pan sypia w nocy?*

**A** Od dawna już nie sypiam. W zasadzie to było na samym początku: nie umiałem zasnąć, miały się myśli całego dnia. Na początku wystarczył jeden koniak, potem koniak i parę piw, potem jeszcze parę sztachnięć trawki. I tak się budziłem w nocy. Od piątej to już praktycznie nie śpię. Po roku poszedłem do rodzinnego po coś na spanie. Działo przez chyba rok. Potem i to nie wystarczało.

**B** *Co Panu dokucza obecnie najbardziej?*

**A** Chyba ciągle niepokój, lęk. Odkładane rzeczy jeszcze go nasilają. Każde działanie zrobiło się cięższe niż kiedyś. Boję się, że za moment nie dam rady... że rodzina mnie zostawi...

Czasami wydaje mi się, że nie mam siły oddychać, że jest za mało powietrza, serce mi wali jak młotem, ściska mnie w klatce, jedzenie jest bez smaku, boli mnie żołądek, mam zaciśnięte gardło, pocę się.

**B** *Kiedy ostatnio był Pan szczęśliwy?*

**A** Nie wiem.

**B** *Gdybym Panu dała wszystko co by Pan chciał, jak by Pan się zabił?*

**A** Nie zrozumiałem pytania?

**B** *Gdybym Panu dała wszystko co by Pan chciał, jak by Pan się zabił?*

**A** Nie... nie zabił bym się... bałbym się ...kiedyś już

o tym myślałem, że lepiej by się było nie obudzić... czasami już nie mam sił.

Jednak jak się spojrzę na całość to firma jakoś działa, syn dobrze się uczy, byliśmy na wakacjach – żona była zadowolona.

**B** *Co Pan sądzi o tym, aby zacząć się leczyć?*

**A** Myśli Pani, Pani doktor, że to jest konieczne?

**B** *Myślę, że da to ogromną ulgę, zwróci Panu życie.*

**A** Może jeszcze z tym zaczekamy?

**B** *Jest bardzo duża szansa, że wszystko jeszcze bardziej się pogorszy, a Pan straci kolejny rok swojego życia, być może nie zarobi Pan pieniędzy, które mógłby Pan zarobić w najbliższym roku...*

**A** A będę mógł wszystko zrobić co dotychczas?

**B** *Myślę, że będzie Pan robił wszystko co dotychczas, tylko, że dużo lepiej. Tak dobrze, jak już dawno temu Pan tego nie robił.*

**A** No to spróbujmy.

**B** *Nie musimy próbować, mamy sprawdzone metody. Za około dwa miesiące będzie Pan jak 10 lat temu.*

**A** To chyba nie jest możliwe.

**B** *To jest sprawdzone.*

## 5 wizyt później

**A** To chyba rzeczywiście działa. Odzyskałem swoje życie. Skoro przez dziewięć lat nie uporałem się z tym sam, to jednak coś się działo. Nie zdawałem sobie sprawy, że moje życie było takie beznadziejne, że tyle traciłem, i to nie tylko pieniędzy, ale znacznie więcej. Mój syn naraz stał się dorosły. W ogóle nie mamy wspólnych wspomnień z ostatnich 10 lat. Kochani przedsiębiorcy nie powtarzajcie mojego błędu i chyba nie tylko mojego, to się nie opłaca finansowo, zabiera kawał życia.

## Nie wyważajcie otwartych drzwi!

Za nimi są zyski, przyjemność, dobrze zorganizowana firma i jej rozwój. I pamiętajcie jak idziesz do psychiatry to nie zostajesz wariatem, wręcz przeciwnie, masz szansę powielić zyski firmy. Znajomi pytają się mnie: co się ze mną działo, mówią: dobrze, że wreszcie wróciłeś. Wydane pieniądze na psychiatrę w moim przypadku zaprocentowały.



**Bożena Pawełczyk**  
psychiatra

# Zdrowie w biegu... Na szóstym biegu

ŻYCZĘ CI DUŻO ZDROWIA! To wyrażenie jest głównym „składnikiem” życzeń przy prawie każdej okazji.

I co z tym robimy? W większości przypadków mamy nadzieję, że wszystko będzie dobrze, że nasz organizm nas nie zawiedzie. Tak też się dzieje, ale do czasu!

Czy wyobrażasz sobie, że można jeździć samochodem bez uzupełniania powietrza w kołach? Czy akumulator w samochodzie nie traci swojej mocy w trakcie użytkowania? Powietrze w kołach trzeba kontrolować i uzupełniać w przypadku stwierdzenia spadku poniżej wartości optymalnej. Co pewien czas jednak fachowcy od kół polecają wymienić zawór, bo traci szczelność. Akumulator na szczęście w trakcie jazdy jest doładowywany przez alternator. Z czasem jednak spada pierwotna pojemność akumulatora i nie utrzymuje on już swojej mocy tak samo długo jak wtedy, kiedy był nowy. Wszystko się zużywa !



A co z nami? Czy widzimy analogię pomiędzy zużywającym się osprzętem w samochodzie a naszym organizmem?

Najpierw o naszej kondycji decyduje genetyka. To właśnie genetyka stanowi o tym, że ktoś jest bardziej odporny, a ktoś szybciej łapie choroby. Oczywiście przy założeniu funkcjonowania w takim samym środowisku. Inaczej mówiąc, przy założeniu podobnego obciążenia organizmów, osoby genetycznie mocne będą mogły dłużej funkcjonować do czasu wystąpienia objawów „zużycia”, utraty pełnej zdolności i sprawności. Nie mamy tu na myśli tylko sprawności fizycznej, ale również, a może przede wszystkim sprawność psychiczną! Siła sprawnego myślenia, spokoju, umiejętności podejmowania właściwych wyborów oparta jest na biochemii, która ma miejsce w każdej komórce naszego organizmu! Cyklicznie, producent samochodu, którym jeździsz nakazuje wymianę oleju, płynów, filtrów, oraz dokonywanie przeglądów okresowych systemów i funkcji pojazdu.

Serwis obecnie polega na podłączeniu samochodu do komputera serwisowego, który analizuje parametry, wskazuje co należy wymienić, co wyregulować.

Zdarzyło Ci się już kiedyś, a może znasz kogoś, komu się przytrafił problem z samochodem? Odmówił posłuszeństwa, a miał nas zawieźć na ważne spotkanie. Jeśli nie będę uzupełniał ubytku powietrza w oponach mojego samochodu to nie dojadę na miejsce. Jeśli nie dokonam cyklicznego przeglądu i wymiany płynów w moim ukochanym aucie to odmówi posłuszeństwa.

Zajmijmy się w takim razie człowiekiem, bo kiedy chodzi o samochód to mamy świadomość kosztów bezpośrednich, które mogą nas czekać dla przywrócenia sprawności. Chronimy też samochód jako wartość wynikającą z ceny.

Przedsiębiorco! Robisz wielkie rzeczy! Codziennie musisz podejmować decyzje! Skutki tych decyzji dotkną Ciebie, członków Twojej rodziny, pracowników firmy. Dziś widzę, że jedną z ważniejszych spraw to Twoja stała czujność i dostępność dla firmy. Chodzi o właściciela, prezesa zarządu, dyrektora i osoby z pozycji dozoru operacyjnego. Od tych osób zależy w firmie wszystko. Sprawność ich działania, dostępność czasowa, chęć do rozwoju to kluczo-

we tematy dla utrzymania dobrego tempa a co za tym idzie obrotów i zysku. Czy odczuwasz czasami, że „powietrze z Ciebie ucieka”? Czy czujesz częściej niż dwa lata temu zmęczenie, osłabienie, a co za tym idzie niechęć do działania? Wszystko się zużywa!

Co jest objawem zużywania się organizmu człowieka?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie należy sięgnąć do biochemii naszego organizmu. W każdej minucie w każdej komórce naszego ciała powinno zachodzić około 300 reakcji biochemicznych. Reakcje te, w zależności od tego w jakim organie zachodzą dają w efekcie różne skutki. Reakcje biochemiczne w neuronach dają przepływ bodźców (ładunków) pomiędzy synapsami, a to staje się w skali makro procesem myślowym. Do tych reakcji potrzeba składników, które należy dostarczyć wraz z pożywieniem. Więc to co myślimy i jakie myśli generujemy zależy w bardzo dużym stopniu od tego co jemy! To co jemy zaś zależy od nawyków wykształconych w dzieciństwie i od osobistej świadomości człowieka. Bardzo często ma na to wpływ również czas, kiedy przez pośpiech zjadamy byle co, i to zbyt szybko. Po drodze Fast food wypełnia żołądek, ale nie dostarcza tego co trzeba organizmowi! Równoległe z zaspokojeniem głodu dostarczamy substancje szkodliwe! Najlepszym przykładem jest jedzenie frytek smażonych na głębokim oleju. Przy wielokrotnym grzaniu olejów roślinnych pozyskiwanych poprzez tłoczenie na gorąco wytrąca się aldehyd akrylowy, czyli akroleina. Związek ten jest rakotwórczy, bardzo trudno usuwalny z naszego organizmu.

**PRZEDSIĘBIORCO! NIE RYZYKUJ!  
TWOJE ŻYCIE JEST CENNE NIE TYLKO  
DLA CIEBIE!  
OD TWOJEJ AKTYWNOŚCI I DOBREGO  
ZDROWIA ZALEŻY WIELE W TWOJEJ  
RODZINIE I W FIRMIE!**

Kiedy organizm daje sygnał o osłabieniu systemów i funkcji to zaczyna się choroba. Wtedy już jest za późno. Wtedy nie możemy być aktywni. Odwołujemy spotkania, coś się przesuwa w czasie, nie prowadzimy nadzoru nad

jakimiś procesami. Wielu przedsiębiorców nie godzi się z takim stanem. Zażywają podwójne dawki jakichś leków i idą do biura, bo sprawy nie mogą czekać! Aby Ciebie nie spotkały takie problemy proponujemy nowoczesne podejście do swojego zdrowia – PROFILAKTYKĘ!

Każdy wie, że profilaktyka jest tańsza od leczenia. Jak wdrożyć profilaktykę w swój styl życia?

Czy gdybym Ci powiedział, że jeśli przeprowadzimy dla Ciebie diagnozę Twojego organizmu, i wzmocnimy Cię tak, że będziesz bardziej odporny na osłabienie, bardziej sprawny w działaniu i podniesiesz swoją efektywność w każdej dziedzinie działania, zainwestujesz w siebie 30 minut i parę złotych?

**PROFILAKTYKA JEST TAŃSZA I BARDZIEJ  
SPRYTNA NIŻ LECZENIE!**

Od budowania nowych, dobrych nawyków zależy wszystko w naszym życiu!

Diagnozę przeprowadzamy wykorzystując nowoczesne urządzenie MRA – analizator kwantowy rezonansu magnetycznego. Urządzenie to we współpracy z programem komputerowym analizuje odstępstwa funkcji organizmu człowieka od stanu idealnego. Jest to uwidocznione na 37 kartach analizy, oraz na zbiorczej karcie diagnozy. Diagnoza wraz z analizą trwa około 20 minut i jest działaniem całkowicie bezpiecznym i bezinwazyjnym.

Co uzyskasz w wyniku przeprowadzonej diagnozy?

1. Wydruk o stanie braków w Twoim organizmie oraz wpływu tych braków na poszczególne organy i funkcje.
2. Zalecenia żywieniowe
3. Wykaz substancji koniecznych do uzupełnienia dla poprawy funkcji organizmu
4. Propozycję stałego serwisu stanu Twojego zdrowia, jak również zdrowia całej Twojej rodziny
5. W sytuacjach problemowych konsultacja lekarska

Jesteśmy gotowi zrobić wszystko co trzeba, żeby zdrowie Twoje i Twojej rodziny podniosło się na poziom, który da Ci spokój i zadowolenie!



**Adam Raszka**  
Diagnostic Metabolic Harmony



# MetabolicHarmony

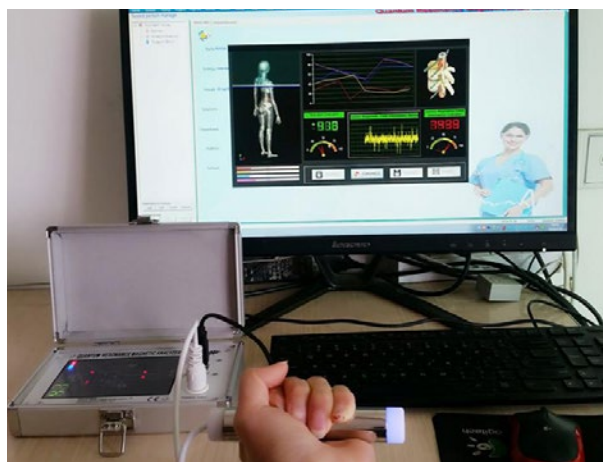
## Skaner stanu organizmu

*Dzięki nowoczesnej technologii możesz przeprowadzić holistyczne badanie organizmu w bardzo krótkim czasie. Badanie łącznie z konsultacją trwa do 30 minut. Masz możliwość wykrycia na bardzo wczesnym etapie tendencji zaburzeń energetycznych w komórkach, które prowadzą do zachwiania równowagi energetycznej w organizmie, a co za tym idzie do rozwoju szeregu schorzeń.*

### Badanie z konsultacją jest wskazane szczególnie dla:

1. OSÓB BEZ SCHORZEŃ,  
które pragną wdrożyć w swoje życie zasady prawidłowego żywienia, sportowców i osób ogólnie aktywnych
2. OSÓB PRAGNĄCYCH SCHUDNĄĆ
3. OSÓB ZE SCHORZENIAMI DIETYZALNYMI  
tj. nadwaga, otyłość, niedowaga, choroby układu krążenia (m.in. nadciśnienie tętnicze, miażdżyca), hipercholesterolemia, hipertriglicydemia (wysokie stężenie cholesterolu, LDL, trójglicerydów), niedoczynność i nadczynność tarczycy, cukrzyca I i II typu, niedokrwistość, dna moczanowa, osteoporoza, choroby przewodu pokarmowego (refluks żołądkowo-jelitowy, choroby trzustki, wątroby, żołądka, jelit), nietolerancja laktozy oraz glutenu, zaparcia, wzdęcia
4. SPORTOWCÓW
5. OSÓB STARSZYCH
6. DZIECI

Przeciwwskazania: ciąża, rozrusznik serca



### Zaplecze merytoryczne i naukowe

Lek. med. Piotr Grohman  
(konsultacja w specjalnych przypadkach)

### Konsultant:

Adam Raszka  
(realizacja diagnozy)

### Kontakt:

tel. 32 353 11 22



[metabolicharmony.eu](http://metabolicharmony.eu)

# WYŚLIJ PRACOWNIKA NA SZKOLENIE DZIĘKI DOTACJOM Z UNII EUROPEJSKIEJ!

Szkolenia rozwojowe dla przedsiębiorców i dla pracowników z **80% dofinansowaniem** ze środków unijnych!

Szkolenia „uszyte na miarę” Twoich potrzeb również z dofinansowaniem!

Zorganizuj szkolenia z certyfikowaną instytucją szkoleniową - **Fundacją Fortis** i otrzymaj **80% dofinansowania!**

## Co oferujemy?

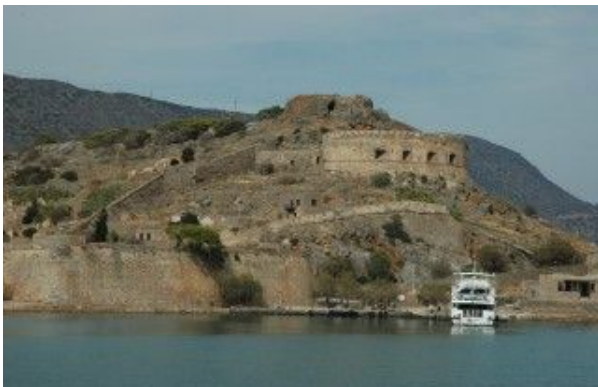
- > Szkolenia finansowe
- > Szkolenia ISO
- > Szkolenia z komunikacji interpersonalnej
- > Szkolenia sprzedażowe
- > Szkolenia „uszyte na miarę” Twoich potrzeb

**Znajdź nas w Bazie Usług Rozwojowych  
Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości**  
<https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl>



# Miejsce narodzin Zeusa

Kreta – nazywana ojczyzną Zeusa, wyspa stu miast i stu plaż, największa spośród greckich wysp na granicy Morza Egejskiego i Śródziemnego stanowiąca najdalej na południe wysunięty przyczółek Europy. Ma 256 km długości i od 10,5 km do 56 km szerokości. Cztery duże pasma górskie sprawiają, że krajobraz jest tu niezwykle urozmaicony. U stóp gór rozciągają się żyzne niziny z gajami oliwnymi, winnicami i polami kukurydzianymi. Niziny przechodzą w płaskie równiny, skaliste wybrzeża i piaszczyste plaże. Specyficzne położenie wyspy przyczyniło się do jej bardzo burzliwej historii. Była własnością arabskich piratów, którzy utworzyli tu ośrodek handlu niewolnikami, jak też bazą wypraw rabunkowych na Morzu Egejskim. Tutaj rozkwitała wspaniała cywilizacja minojska, dopóki nie nastąpiła seria kataklizmów: wybuch wulkanu na sąsiadującej wyspie, którego potężna fala zniszczyła osiedla północnego wybrzeża, a w późniejszym czasie seria pożarów, czy wreszcie głód, który uśmiercił 1/5 jej mieszkańców. Kreteńczycy nazywają swoją wyspę Ziemią Megalonissos (Wielką Wyspą), a przydomek „wielka” odnosi się do najświetniejszych czasów tzw. kultury minojskiej od imienia mitycznego Minosa, króla i prawodawcy Krety. Był synem Zeusa i Europy, a po śmierci sprawował w Hadesie sądy nad duszami zmarłych. Związane z nim legendy są odbiciem potęgi starożytnej cywilizacji. Być na Krecie, to znaleźć się u samych źródeł cywilizacji europejskiej. W to piękne miejsce zwabia nas też najzdrowszy klimat w całej Europie (a za taki uchodzi klimat wyspy), wspaniałe zabytki, osobliwości przyrody i ciekawostki etnograficzne, a także wielkie nagromadzenie imprez kulturalnych jak np. Festiwal Wina



w Rethymnonie, Festiwal Iraklioński czy Festiwal Rodzynek w Sitii, Festiwal Kasztanów w Elos.a także bogata oferta teatru klasycznego, opery i baletu. W Hersonissos – kreteńskiej Ibizie – odbywa się co roku festiwal muzyki techno, na który zjeżdżają tłumy młodych ludzi z całej Europy.

W okresie od kwietnia do października z większości polskich lotnisk organizuje się loty czarterowe na Kretę. Naszą podróż rozpoczynamy na katowickim lotnisku. Lot trwa ok. 3 godzin po czym lądujemy na jednym z dwóch lotnisk w Chanii (dawna stolica) lub w Heraklionie (obecna stolica). Przy odprawie, którą przechodzimy bardzo szybko, wystarczy pokazać tylko dowód osobisty. Zwiedzanie wyspy rozpoczynamy od północno-zachodniej części i przemieszczamy się na wschód. Większość mieszkańców żyje tu głównie z turystyki i zamieszkuje północną część, południowa jest raczej górzysta i bardzo słabo zaludniona. Mężczyźni noszą wąsy i paradują w tradycyjnych bryczesach, czarnych butach do kolan i czarnych przepaskach na głowie. Ten tradycyjny strój widzimy podczas jednej z oficjalnych kolacji w tawernie. Tam tańczymy zorbę i pentozami, do których to tańców przygrywa nam lira, najbardziej znany kreteński instrument. Większość tańców wykonywana jest w otwartym lub zamkniętym kole i wymaga od tancerzy wielkiej sprawności, dlatego tańczą głównie mężczyźni. Smakujemy również potrawy tradycyjnej kuchni: ser żółty i biały z koziego i owczego mleka podany w różnej postaci, sałata grecka, marynowana ośmiornica i owoce morza, pierogi z serem, duszona fasola z kiełbasą, szpinak zawijany w cienkie ciasto i gołąbki w liściu



winogronowym, do tego białe i czerwone wino. Namawiamy do spróbowania greckiej metaxy 3-, 5- i 7-gwiazdkowej. Warto też wiedzieć, że kreteńska dieta uchodzi za najzdrowszą wśród wszystkich innych spotykanych w europejskich kuchniach, a dowodem tego są wyniki przeprowadzonych badań potwierdzające, że ludzie na Krecie żyją dłużej i są zdrowsi. W tawernie przy muzyce i tańcu poznajemy mieszkańców Krety – ludzi o przenikliwym spojrzeniu, za którym ukrywa się dobre serce i gościnność. Kreteńczycy słyną też z odwagi i, jak głosi ich ludowe przysłowie, „nigdy nie odwracają się plecami do wroga”.

A teraz pora powrócić do mitów i miejsc z nimi związanych. Władca Krety Minos poprosił Posejdon o zesłanie byka, którego chciał złożyć Bogu w ofierze. Gdy on wynurzył się z morza Minos wcielił go do swoich stad. Rozgniewany Posejdon sprawił, że Pasifae, żona Minosa zakochała się we wspaniałym zwierzęciu. Z ich związku zrodził się Minotaur, potwór o ludzkim ciele i głowie byka. Ten potwór więziony był w labiryncie w pałacu w Knossos. Co roku składano mu tam w ofierze siedem ateńskich dziewczyn i siedmiu młodzieńców. W końcu Tezeusz zabił Minotaura, a powrotną drogę z labiryntu wskazała mu nić Ariadny. Pałac w Knossos został zrekonstruowany przez Arthura Evansa, który rozpoczął na Krecie wykopaliska w 1922 roku. Odtąd setki tysięcy turystów każdego roku zwiedza ten wspaniały i niepowtarzalny zabytek z najstarszym tronem, na którym zasiadał Minos, salą tronową z rzędem kolumn, schodami, łaźniami, spiżarniami z wielkimi glinianymi pitosami (olbrzymie gliniane naczynia do przechowywania żywności) i niezwykle pieczołowicie i starannie odnowionymi malowidłami ściennymi. Zwiedzamy pałac z przewodnikiem, bilet kosztuje 6 euro, a obiekt można zwiedzać od 9.00 do 18.00. W czasie pobytu korzystamy również z wycieczki stateczkiem na wyspę Spinalonga. Podróż trwa 15 minut, a wyspę zwiedzamy w ciągu jednej godziny, spacerkiem pokonujemy 1 km. Wyspę tę zamieszkiwali trędowaci, którzy spędzali tu całe życie. Urodzone na wyspie zdrowe dziecko było odbierane matce, wywożone na Kretę i umieszczane w sierocińcu. Chorzy pozbawieni byli opieki medycznej, natomiast dostarczano im żywność. Widoki z wyspy są bardzo urozmaicone i malow-



nicze. Być może były one jedynym dobrem, z którego mogli korzystać chorzy na nieuleczalną trąd ludzie.

Udajemy się również na wycieczkę do stolicy Krety Heraklionu. To najbardziej zaludniony port, ściągający handlowców i biznesmenów z całego świata. Zabytki zwiedza się w obrębie weneckiego muru miejskiego. Oglądamy fontannę Bombo i Marosini, grób Nikosa Kazandzakisa-autora „Greka Zorby” oraz kościoły Markos, Minos i Witos. W niedzielę udajemy się na jedną z najpiękniejszych plaż do Elefonsi. Z tej złotoróżowej plaży widzimy granicę Morza Jońskiego i Egejskiego. Krystaliczna woda i piaszczysta plaża zapraszają do kąpeli. Kreta to piękne krajobrazy z cudownymi kolorami oleandrów i kreteńskich orchidei, róż i słoneczników krystalicznie czysta woda, wspaniała kreteńska kuchnia i wysoki standard hoteli, no i świadomość, że kilkadziesiąt kilometrów stąd leży Afryka (latem jej gorący oddech dociera tutaj). To historia, przed której wielkością człowiek pochyla głowę, staje się pokorny i nabiera dystansu do spraw małych i nieważnych. A przede wszystkim dziękuje Bogu, że zdecydował się na urlop w tym czarownym miejscu. Wczasy można wykupić już w styczniu i to ze szczególnymi bonusami. Zastanawialiśmy się dlaczego to miejsce jest nam tak szczególnie bliskie. Doszliśmy do wniosku, że mamy wspólne z Grekami, a z Kreteńczykami szczególnie, wyjątkowe umiłowanie wolności, czego wyrazem jest epitafium na grobie Kazandzakisa: „Nie mam nadziei na nic, niczego się nie boję, jestem wolny...”

Do odwiedzenia tej pięknej wyspy zapraszają Krystyna i Wiesław Urbańczykowie.



Krystyna i Wiesław Urbańczyk

# W sercu Jury Krakowsko-Częstochowskiej

*Powiat Zawierciański usytuowany jest w samym sercu Jury Krakowsko-Częstochowskiej, jednego z najbardziej malowniczych i magicznych zakątków naszego kraju. To właśnie tutaj możemy oddychać zapachem historii, a jednocześnie delektować się wspaniałymi krajobrazami.*

Co sprawia, że miejsce to jest wyjątkowe i tak chętnie odwiedzane przez turystów z kraju oraz z zagranicy?

**To przede wszystkim liczne atrakcyjne turystyczne.**

Jurajskie gminy zapraszają miłośników natury, pięknych krajobrazów i historii zarówno latem, jak i zimą. Od wiosny do jesieni można na terenie powiatu zawierciańskiego uprawiać turystykę aktywną: niezwykle popularną tu wspinaczkę skałkową (Podlesice, Rzędkowice, Podzamcze, Ryczów), ale także turystykę pieszą, rowerową i konną. Latem zapraszają otwarte kąpieliska w Siamoszycach, Dzibicach, Kostkowicach i Przyłubsku (gmina Kroczyce), zbiornik we Włodowicach, w Pilicy, kąpielisko w Łazach czy zbiornik w Szczekocinach. Jesienią kuszą pełne grzybów lasy. Zimą można poszusować na stokach narciarskich w Morsku (gmina Zawiercie), Ciso-

wej i Smoleniu (gmina Pilica) lub na nartach biegowych w okolicy Podlesic. A wszystko to pośród przepięknych krajobrazów jurajskich, tajemniczych kompleksów skalnych i jaskiń. Powiat Zawierciański to również skarbnica wiedzy o naszej przeszłości. Występuje tu niespotykane zagęszczenie średniowiecznych zamków, warowni i stanic. W krajobraz jurajski wpisały się XIV-wieczne warownie obronne Szlaku Orlich Gniazd, do których zaliczamy najsłynniejsze ruiny Zamku Ogrodzienieckiego w Podzamczu zwanego „małym Wawelem” czy zrewitalizowany Zamek Pilcza w Smoleniu.

Warte odwiedzenia są na pewno Jaskinia Głęboka w Podlesicach (udostępniona do zwiedzania), zrekonstruowany Gród Królewski na Górze Birów w Podzamczu czy dla spragnionych relaksu – Park Wodny Jura w Łazach. Powiat zawierciański to świetne miejsce do wypoczynku dla wszystkich miłośników turystyki aktywnej: pieszej, rowerowej, konnej oraz kajakowej (okolice Szczekocin).





**Najcenniejsze krajobrazowo i przyrodniczo fragmenty Jury Krakowsko-Częstochowskiej objęte zostały ochroną rezerwatową.**

Na terenie powiatu zawierciańskiego jest aż pięć rezerwatów przyrody: „Góra Chełm” (gmina Łazy), „Góra Zborów” (gmina Kroczyce), „Smoleń” (gmina Pilica), „Ruska Góra” (na obszarze gminy Ogrodzieniec i gminy Pilica) i „Kępina” (gmina Irządze). Stąd blisko jest do najchętniej odwiedzanych przez turystów miast południowej Polski: Krakowa (67 km od Zawiercia) i Częstochowy (45 km) oraz stolicy aglomeracji śląskiej – Katowic (43 km). Ten uroczy zakątek naszego kraju odwiedzają zarówno polscy turyści, jak i zagraniczni (co ułatwia z pewnością bliskość lotnisk w Katowicach-Pyrzowicach i Krakowie – Balicach).

**Swoje miejsce na jurajskich szlakach znajdują również miłośnicy kulinariów.**

Wśród regionalnych potraw wyróżnić trzeba porębskie prażonki, polewkę jurajską z Morska, placek po jurajsku, klu-chy połom bite z Podlesic, jajecznicę ze strusich jaj z Kielkovic, produkty z mleka koziego i owczego z Włodowic. Skosztować można również słodkości, takich jak ciasteczka bezowe w kształcie jurajskiego amonitu, czyli „Amonitki” z Zawiercia.

W samym Zawierciu funkcjonują dwa browary – „Browar na Jurze” oraz „Rzemieślniczy Browar Jana”, wielokrotnie nagradzane w konkursach związanych z browarnictwem.

**Zapraszamy do zapoznania się z ofertą turystyczną powiatu zawierciańskiego oraz bazą noclegową (hotele, ośrodki, zajazdy, agroturystyka) na stronie internetowej: [www.zawiercie.powiat.pl](http://www.zawiercie.powiat.pl)**





# Home Staging – czyli nie taki diabeł straszny...

*Twoja nieruchomość od dłuższego czasu jest wystawiona na sprzedaż lub wynajem. Wspaniale Ci się tam mieszkało, tyle wspomnień, tyle pamiątek! Nie rozumiesz więc, dlaczego tak mało osób jest zainteresowanych. Może cena ofertowa jest wygórowana? Może należy ją obniżyć? STOP! Zatrudnij home stagera. Dlaczego warto?*

Po pierwsze: specjalista home stagingu jest obiektywny i łatwiej mu wczuć się w rolę potencjalnego nabywcy. Rozumiem, że masz dużo wspomnień związanych z Twoim mieszkaniem, ale... nabywcy chcieliby zacząć tu wszystko od nowa. To zupełnie naturalne.

Po drugie: home stager zaproponuje wprowadzenie zmian, które będziesz mógł zrealizować samodzielnie. To podstawowa usługa w tej branży, ale możliwości współpracy jest wiele.

Po trzecie: specjalista ustali grupę docelową wśród potencjalnych nabywców i przez taki pryzmat przygotuje nieruchomość do sprzedaży lub wynajmu.

Nie krytykuję i nie oceniam. Jestem po to, aby Twoja nieruchomość przekształciła się z takiej, w której się mieszka w taką, którą można pokazać nabywcy.

Określenie **Home Staging** nie doczekało się polskiego odpowiednika. W dosłownym tłumaczeniu oznacza stworzenie scenerii w domu.

Wbrew panującym poglądom, home staging nie ogranicza się wyłącznie do dekoracji wnętrz i nie oznacza bardzo niskich nakładów finansowych. Home staging to szereg działań zmierzających do skutecznej sprzedaży lub wynajmu nieruchomości. Nakłady finansowe na taki rodzaj usługi powinny być relatywnie niskie, ograniczające się do tych elementów, które wymagają poprawy lub podkreślenia.



Home staging nie polega też na ukrywaniu wad nieruchomości. W przypadku przestarzałej instalacji elektrycznej albo wodno-kanalizacyjnej, nie wystarczy pomalowanie ścian. Konieczny będzie remont generalny, a nie home staging. Celem specjalistów tej branży jest osiągnięcie jak najwyższej stopy zwrotu z inwestycji. W tym znaczeniu nakłady na home staging mogą wynosić od kilkuset do kilkudziesięciu tysięcy złotych.

### Czym zatem jest home staging?

Jest to profesjonalne przygotowanie nieruchomości do sprzedaży lub wynajmu w sposób, aby można ją było sprzedać lub wynająć:

- w jak najwyższej cenie
- w jak najkrótszym czasie
- przy relatywnie niskich nakładach finansowych.

Home staging wysuwa na pierwszy plan wszystko, co przykuje uwagę nabywcy, a wizualnie odsuwa na trzeci plan wszystko, co jest nieatrakcyjne, ale nie stwarza zagrożenia dla kupującego lub najemcy.

Kluczem do sukcesu jest zrozumienie procesu decyzyjnego nabywcy nieruchomości i takie zainwestowanie środków, które przyciągnie zainteresowanie jak największej grupy potencjalnych nabywców oraz przekona jednego z nich do zakupienia lub wynajmu nieruchomości. Efekt ten można osiągnąć między innymi dzięki zneutralizowaniu wnętrza, a następnie jego odpowiednią dynamizację, co pozwoli nabywcy wyobrazić sobie siebie w tej przestrzeni. Jak? Gdy pokażemy mu pewien styl życia i gotowe rozwiązania, korespondujące z jego aspiracjami i marzeniami.

Home staging jest znacznie bardziej skuteczny niż obniżanie ceny nieruchomości, może zdecydowanie przyspieszyć proces sprzedaży lub wynajmu, a co najważniejsze, zaoszczędzić czas właściciela nieruchomości.



Alina Noskowicz



**Fundacja Fortis** otrzymała  
Certyfikat Wiarygodności  
Biznesowej 2016  
nadawany przez  
Międzynarodową Wywiadownię Gospodarczą  
Bisnode D&B Polska

# Fundacja Fortis



## Zareklamuj się u nas!



[www.fundacjafortis.pl](http://www.fundacjafortis.pl)  
[kontakt@fundacjafortis.pl](mailto:kontakt@fundacjafortis.pl)  
tel. +48 32 353 11 22