

Biuletyn Informacyjny Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości

Ośrodek Enterprise Europe Network
Central Poland Business Support Network



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

Foto: RZ (FRP)



Biuletyn Informacyjny FRP
wydano dzięki pomocy finansowej:



W NUMERZE:

OD REDAKCJI

Wykorzystanie technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach – pozycja województwa łódzkiego **2**

Przedsiębiorco – zabezpiecz swoje interesy – kara umowna. **5**

INFORMACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW **9**

FRP ambasadorem Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

Bezpłatne informacje na temat bezpieczeństwa i zdrowia w pracy

Nowatorski projekt europejski - biopaliwo i biodegradowalne tworzywo z rzeźni

Brussels INNOVA 2011 - wielki sukces polskich wynalazców

CIEKAWE WITRYNY **11**

KĄCIK NEGOCJATORA **12**

NASZE PROJEKTY **14**

Spotkanie partnerskie inaugurujące projekt Q-Placements.NET

KONKURSY **16**

Konkurs na Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące (KNOW)

Dofinansowanie współpracy biznesowej w oparciu o technologie informatyczne

TARGI, GIEŁDY, MISJE **17**

ZAPROSILI NAS **17**

OFERTY KOOPERACJI **18**

FELIETON **19**

BIBLIOTEKA FUNDACJI **20**

OD REDAKCJI

Szanowni Czytelnicy,

Przed Państwem lutowy numer Biuletynu Informacyjnego FRP. Otwieramy go analizą GUS na temat wykorzystania technologii informacyjnych w polskich firmach i pozycji woj. łódzkiego w tym zakresie. Choć komputer i Internet są już od lat nieodłącznym elementem naszej codzienności, jest jeszcze wiele firm, które nie mają strony internetowej, a nawet dostępu do Internetu. Przedstawione wskaźniki z pewnością mają odbicie w niewystarczającej innowacyjności polskiej gospodarki. Na szczęście, w dziedzinie badań i wynalazczości sytuacja szybko zmienia się na lepsze, o polskich osiągnięciach piszemy w dziale „Dla przedsiębiorców”. Do pełnego sukcesu potrzebne jest wdrażanie wynalazków na szerszą skalę, tzw. „komercjalizacja” badań.

Polecamy Państwa uwadze artykuł z prawa gospodarczego, tym razem na ważny temat kary umownej.

Ponadto zapraszamy do „Kącika negocjatora”, nowego działu, w którym co miesiąc swoją wiedzę będzie się z Państwem dzielił wybitny specjalista w dziedzinie negocjacji, dr Maciej Stalmaszczyk - więcej informacji na stronie 14.

Zapraszamy do lektury!

*„Tak” i „nie” – to słowa najłatwiejsze
do wymówienia, ale jednocześnie wymagające
największej odpowiedzialności.*

Talleyrand

ze zbioru Macieja Stalmaszczyka

Negocjacje w aforyzmach i cytatach, Łódź 2011



Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Piotrkowska 86, 90-103 Łódź

tel. (42) 630 36 67, fax (42) 632 90 89

e-mail: fundacja@frp.lodz.pl, www.frp.lodz.pl



Wykorzystanie technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach

– pozycja województwa łódzkiego

Społeczeństwo informacyjne charakteryzuje się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych i wykorzystuje usługi telekomunikacyjne do przekazywania i zdalnego przetwarzania informacji.

„Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013”, opracowana przez MSWiA w grudniu 2008r., definiuje społeczeństwo informacyjne jako społeczeństwo, „w którym przetwarzanie informacji z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych stanowi znaczącą wartość ekonomiczną, społeczną i kulturową”.

Rozwinięte społeczeństwo informacyjne to takie, które korzysta ze wspólnej przestrzeni informacyjnej, korzysta z usług administracji publicznej dostępnych *on-line*, uwzględnia kwestie integracji społecznej w kontekście wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych, inwestuje w działalność badawczo-rozwojową i charakteryzuje się wysokim poziomem innowacyjności.

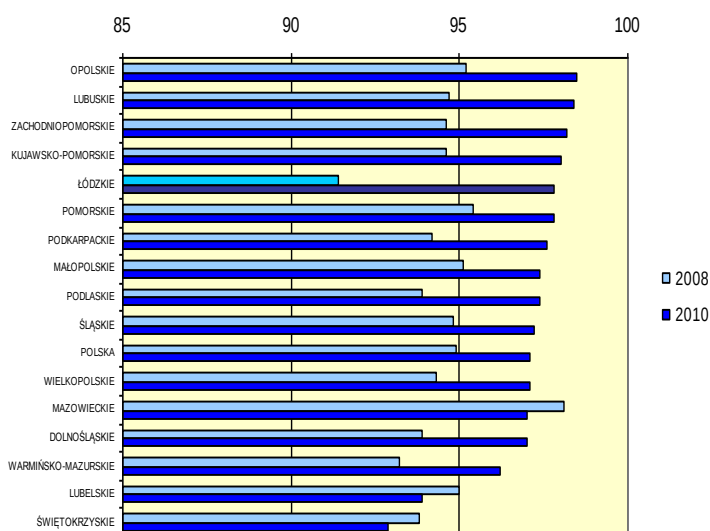
W badaniu „Wskaźniki społeczeństwa innowacyjnego”, realizowanym przez GUS, przyjęto, iż jest to społeczeństwo znajdujące się na takim etapie rozwoju techniczno-organizacyjnego, że osiągnięty poziom zaawansowania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych stwarza warunki techniczne, ekonomiczne, edukacyjne i inne do powszechnego wykorzystania informacji w produkcji wyrobów i świadczeniu usług.

Społeczeństwo informacyjne zapewnia obywatelom powszechny dostęp i umiejętność korzystania z technologii teleinformatycznych w ich działalności zawodowej i społecznej, w celu podnoszenia i aktualizacji wiedzy, korzystania ze zdobyczy kultury, ochrony zdrowia oraz spędzania wolnego czasu i innych usług mających wpływ na wyższą jakość życia oraz do zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki na rynku europejskim i światowym.

W wyniku rozwoju technicznego informacja stała się jednym z podstawowych czynników wytwórczych. Umiejętność pozyskiwania informacji na podstawie dostępnych danych nierzadko decyduje o sukcesie firmy na rynku. Jednocześnie informacja w formie elektronicznej jest skondensowanym produktem, o którym, obok głównej działalności, przedsiębiorstwa nie mogą zapominać. Współczesne przedsiębiorstwa chcąc nadążyć za rozwijającą się w szybkim tempie technologią teleinformatyczną, zmuszone są do inwestowania w nowoczesny sprzęt.

Wśród przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu GUS w 2010r. odsetek wykorzystujących komputery w Polsce wyniósł 97,1%, a najwyższy przypadał na województwo opolskie (98,5%). W województwie łódzkim odsetek ten wynosił 97,8%, co lokowało je na piątej pozycji w kraju, natomiast jeszcze dwa lata wcześniej wartość tego wskaźnika była najniższa w stosunku do poziomu zanotowanego w pozostałych województwach i wynosiła 91,4%.

Wykres 1. Przedsiębiorstwa wykorzystujące komputery według województw w latach 2008 i 2010

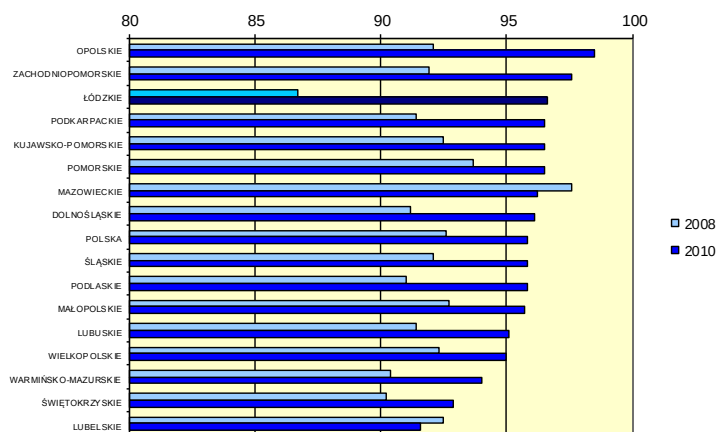


Źródło: badanie „Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego”, GUS 2010*.

* Badanie „Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego”, wprowadzone na stałe do programu badań statystycznych w 2004 r., jest realizowane co roku w kwietniu wśród przedsiębiorstw spoza sektora finansowego. Wyniki z lat 2006-2010 zawarte są w publikacji „Społeczeństwo informacyjne w Polsce – wyniki badań z lat 2006-2010”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.

Kolejnym elementem uwzględnionym w badaniu jest dostęp do Internetu, umożliwiający realizowanie zasad społeczeństwa informacyjnego poprzez tworzenie, dystrybucję i wykorzystanie informacji. W skali kraju odsetek przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu w 2010r. wynosił 96,0%. Pozwala to przypuszczać, iż przedsiębiorstwa efektywnie włączają technologie internetowe do swej strategii biznesowej doceniając ich skuteczność. W zakresie dostępu do Internetu wśród przedsiębiorstw w poszczególnych województwach dostrzec można istotne różnice. Największy odsetek firm korzystających z dostępu do sieci globalnej w 2010r. odnotowano w województwie opolskim (98,5%), natomiast na ostatnim miejscu znajdowało się województwo lubelskie (91,6%). Województwo łódzkie wypadło bardzo dobrze na tle pozostałych województw – aż 96,6% firm posiadało dostęp do Internetu, podczas gdy w 2008r. zajmowało ostatnią lokatę, a wskaźnik ten wynosił 86,7%.

Wykres 2. Przedsiębiorstwa posiadające dostęp do Internetu według województw w latach 2008 i 2010



Źródło: badanie „Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego”, GUS 2010*.

Istotnym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie usług w sieci jest zapewnienie efektywnej komunikacji dzięki zastosowaniu łącza dostępowego odpowiedniej przepustowości. W 2010r. prawie 70% przedsiębiorstw (o liczbie pracujących co najmniej 10 osób) posiadało szerokopasmowy dostęp do Internetu. Największy wzrost dostępności do stałych połączeń szerokopasmowych z Internetem odnotowano wśród przedsiębiorstw zatrudniających od

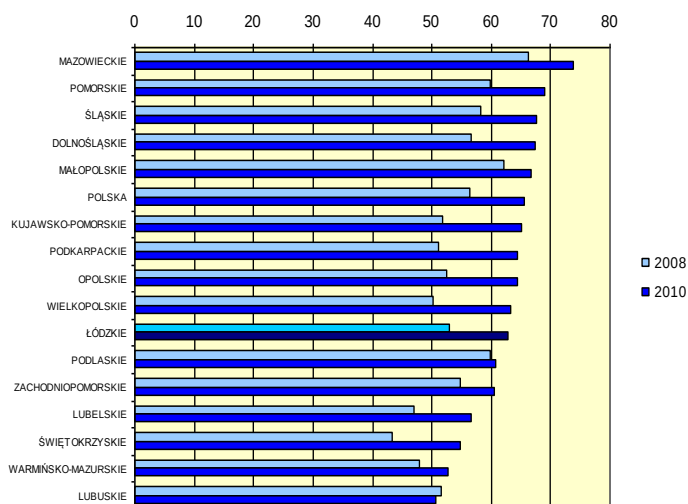
10 do 49 osób, a najczęściej szerokopasmowym dostępem do Internetu dysponują firmy zajmujące się działalnością finansową i ubezpieczeniową oraz informacją i komunikacją.

Dostęp do szerokopasmowego Internetu miało w 2010r. najwięcej, bo trzy czwarte przedsiębiorstw z województw: podlaskiego i mazowieckiego. Najslabiej wypadły województwa świętokrzyskie (57%) i warmińsko-mazurskie (60%). Województwo łódzkie znalazło się na 9. miejscu z wartością wskaźnika poniżej średniej dla Polski (wynosił ponad 67%).

Sukcesywnie wzrasta odsetek firm dysponujących bezprzewodowym dostępem do Internetu. Największy wzrost obserwuje się wśród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników. W 2010r. trzy na cztery duże firmy posiadały dostęp do łącza bezprzewodowego. Najrzadziej w łącza bezprzewodowe inwestują podmioty małe, zatrudniające od 10 do 49 osób, z których w 2010r. tylko co czwarta posiadała taki rodzaj połączenia. Wzrost wykorzystania tego rodzaju łącza w ciągu ostatnich lat spowodowany jest większą łatwością dostępu oraz mniejszymi kosztami inwestycyjnymi.

Najbardziej popularnym celem korzystania z Internetu, wskazywanym przez przedsiębiorstwa, jest korzystanie z usług on-line w kontaktach z administracją publiczną. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na zaistnienie w wirtualnej rzeczywistości poprzez posiadanie własnej strony internetowej.

Wykres 3. Przedsiębiorstwa posiadające własną stronę internetową według województw w latach 2008 i 2010



Źródło: badanie „Wskaźniki społeczeństwa informacyjnego”, GUS 2010*.

* op.cit.

W przekroju województw w 2010r. największym odsetkiem firm prezentujących informacje o swojej działalności na własnej stronie internetowej cechowało się województwo mazowieckie (73,7%), natomiast najmniejszym – lubuskie ze wskaźnikiem 50,6%. W województwie łódzkim wskaźnik wynosił 62,9% w roku 2010 i uplasował województwo na dziesiątej pozycji, co oznacza spadek w porównaniu z rokiem 2008 o dwie pozycje, przy jednoczesnym wzroście wartości wskaźnika o blisko 10 punktów procentowych. Średni odsetek dla Polski w 2010r. wynosił 65,5%, a w stosunku do 2008r. wzrósł o 9 punktów procentowych.

Strona internetowa najczęściej służyła przedsiębiorstwom do promocji własnych towarów i usług. Współcześnie przedsiębiorstwa wspierają bezpośredni kontakt z klientem formą elektroniczną, uruchamiając serwisy internetowe przeznaczone do obsługi handlu elektronicznego. Daje to możliwość dotarcia do konsumentów z całego globu, co wiąże się ze zwiększeniem udziału w rynku oraz poszerzeniem znajomości marki produktów, a to z kolei przekłada się na zwiększenie wartości sprzedaży w firmie.

Najczęściej przez sieci komputerowe kupowały przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego – 20,7% oraz dolnośląskiego – 19,1%. Łódzkie na tle pozostałych województw wypada słabo – tę formę zakupów wybierało zaledwie 12,0% firm z województwa łódzkiego, co plasuje je na przedostatniej pozycji, tuż przed województwem opolskim – 10,2%.

Prowadzenie sprzedaży drogą elektroniczną wymaga dodatkowych nakładów inwestycyjnych na sprzęt i oprogramowanie, lecz koszty związane prowadzeniem sprzedaży przez Internet są mniejsze niż organizowania stacjonarnej sieci sprzedaży. Dlatego uwzględnienie w strategii firmy uruchomienia handlu elektronicznego wydaje się być szansą dla małych i średnich firm na zwiększenie swojej konkurencyjności na rynku.



Do komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa służą sieci LAN oraz w oparciu o nie – Intranet. Wyposażenie firm w sieć LAN największe było w województwie podlaskim (77%), a w Intranet – w województwie mazowieckim (49%). Najślabiej, uwzględniając oba wskaźniki wypadło województwo świętokrzyskie (odpowiednio 60% oraz 30%). W województwie łódzkim w 2010r. wewnętrzną infrastrukturę sieciową LAN posiadało 70,8% wszystkich przedsiębiorstw, Intranet występował w 40,1% ogółu przedsiębiorstw, w roku 2008 było to odpowiednio 48,1% oraz 18,5%. Lokata woj. łódzkiego w odniesieniu do pozostałych województw w obydwu przypadkach uległa poprawie, jednak wskaźnik przyjmował wartość niższą niż dla Polski.

Pozycja województwa łódzkiego w zakresie wykorzystania technologii teleinformatycznych w ostatnich latach w odniesieniu do pozostałych województw umocniła się, zwłaszcza w przypadku wykorzystania komputerów oraz w dostępie, zarówno do Internetu, jak też do lokalnych sieci LAN i Intranet. Nieco gorzej wypada Łódzkie, jeśli chodzi o wykorzystanie istniejącego połączenia do sieci globalnej w marketingu oraz handlu internetowym – wskaźniki charakteryzujące te zjawiska są niższe niż przeciętnie dla Polski, co przekłada się na niskie lokaty w rankingach wojewódzkich.

Autor: Paweł Armatys, Łódzki Ośrodek Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego w Łodzi.



Przedsiębiorco – zabezpiecz swoje interesy – kara umowna.

Wykonanie umowy zawartej przez przedsiębiorcę zależy od wielu elementów. Z reguły należyte wykonanie zobowiązania przez przedsiębiorcę zależy od innych podmiotów, z którymi przedsiębiorca zawiera umowy w celu otrzymania określonych towarów lub usług. Niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy przez inne podmioty powoduje, że przedsiębiorca ma duże trudności lub wręcz nie może wykonać umów zawartych przez siebie. W rezultacie w procesie wykonywania umów zachodzi cały szereg powiązań. Powstaje więc cała siatka zależności, którą można porównać do kół zębatych pracujących w maszynie. W przypadku, gdy jeden z elementów nie działa poprawnie – dłużnik nie wykonuje umowy – dochodzi do zaburzenia pracy całej maszyny. Konieczne wówczas jest zastąpienie nie działającego poprawnie elementu nowym lub podjęcia działań naprawczych. Podkreślenia wymaga, że skutki nienależytej pracy „maszyny” będą obciążać jej właściciela. To przedsiębiorca, który posługuje się przy wykonywaniu zobowiązania innymi podmiotami – zamawiając towary lub usługi potrzebne do wykonania zawartych przez siebie umów – ponosi odpowiedzialność za ich działania lub zaniechania (art. 474 k.c.).

Przedsiębiorca ma możliwość dochodzenia naprawienia szkody w razie niewykonania lub nienależytego wykonania umowy przez podmioty, od których zamówił towary lub usługi. Często jednak szkoda, którą przedsiębiorca poniósł z tego tytułu, może być bardzo dotkliwa i polegać nie tylko na utracie zysku z niewykonanej przez siebie umowy, lecz także na konieczności naprawienia szkody wyrządzonej swojemu kontrahentowi.

Do skutecznego żądania naprawienia szkody konieczne jest jednak m.in. udowodnienie przed sądem powstania szkody oraz jej wysokości. Jednakże przeprowadzenie powyższego dowodu nieraz okazuje się bardzo trudne, a wręcz nie możliwe.

Jedną z możliwości należytego zabezpieczenia interesów przedsiębiorcy jest zastrzeżenie w umowie kary umownej.

Kara umowna stanowi zryczałtowane odszkodowanie wyrażone w umowie, należne wierzycielowi w razie niewykonania lub nienależytego wykonania przez dłużnika zobowiązania niepieniężnego.



W dalszej części artykułu zostaną omówione sytuacje, w których kara umowna może być zastrzeżona, w jaki sposób powinna być zastrzeżona i w jakiej wysokości, kiedy i w jaki sposób można żądać zapłaty kary umownej. Przedstawiona zostanie także problematyka obrony przed żądaniem zapłaty kary umownej. Na końcu zaprezentowane zostaną przykładowe klauzule zastrzeżenia kary umownej.

Kara umowna została wyrażona w kodeksie cywilnym w dwóch przepisach – art. 483 i 484 k.c., których treść jest następująca:

Art. 483. § 1. Można zastrzec w umowie, że naprawienie szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego nastąpi przez zapłatę określonej sumy (kara umowna).

§ 2. Dłużnik nie może bez zgody wierzyciela zwolnić się ze zobowiązania przez zapłatę kary umownej.

Art. 484. § 1. W razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania kara umowna należy się wierzycielowi w zastrzeżonej na ten wypadek wysokości bez względu na wysokość poniesionej szkody. Żądanie odszkodowania przenoszące wysokość zastrzeżonej kary nie jest dopuszczalne, chyba że strony inaczej postanowiły.

§ 2. Jeżeli zobowiązanie zostało w znacznej części wykonane, dłużnik może żądać zmniejszenia kary umownej; to samo dotyczy wypadku, gdy kara umowna jest rażąco wygórowana.

Sytuacje, w których może być zastrzeżona kara umowna.

Norma art. 483 § 1 k.c. rozstrzyga, w jakich sytuacjach może być zastrzeżona kara umowna. Mianowicie, karę umowną można zastrzec przy wypełnieniu następujących warunków:

1. może być zastrzeżona tylko w umowie,
2. na wypadek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania,
3. zobowiązanie, które zostało niewykonane lub nienależyte wykonanie ma charakter niepieniężny.

Przez zobowiązanie niepieniężne rozumie się zobowiązanie, którego przedmiotem świadczenia nie są pieniądze, a więc np. wyprodukowanie określonych rzeczy, dostarczenie

określonych towarów, wykonanie usług. Kara umowna nie może być przewidziana na wypadek niewykonania zobowiązania pieniężnego, czyli zapłaty określonej sumy np. za wybudowanie domu, sprzedane rzeczy czy wykonane usługi. Zastrzeżenie kary umownej na wypadek braku zapłaty pieniędzy nie wywołuje żadnych skutków prawnych, gdyż klauzula kary umownej będzie nieważna na podstawie art. 58 § 1 k.c. jako sprzeczna z ustawą – z art. 483 § 1 k.c. Dla naprawienia szkody za niewykonanie zobowiązania pieniężnego ustawodawca przewidział możliwość żądania odsetek za opóźnienie, a w razie zwłoki dłużnika także możliwość dochodzenia naprawienia szkody.

W praktyce obrotu gospodarczego bardzo często zdarza się wprowadzanie do umowy kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy, z powodu okoliczności, za które odpowiada druga strona. Powstaje wówczas problem, czy kara umowna pozostaje ważna, jeżeli została zastrzeżona także na rzecz strony umowy, której przysługuje świadczenie pieniężne. W tej kwestii wypowiadał się kilkakrotnie Sąd Najwyższy. Na podstawie orzecznictwa sądowego można wyróżnić dwa przypadki zastrzeżenia kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy:

1. odstąpienie od umowy jest wprowadzone na wypadek niewykonania zobowiązania pieniężnego, tj. zapłaty kwoty w określonym terminie,
2. odstąpienie od umowy jest zastrzeżone także w razie niewykonania obowiązków niepieniężnych.

W pierwszym przypadku w istocie kara umowna została zastrzeżona na wypadek niewykonania zobowiązania pieniężnego. Jeżeli jedynym obowiązkiem dłużnika była zapłata pieniędzy (np. za kupioną rzecz), albo gdy dłużnik miał też inne obowiązki niepieniężne, lecz samo odstąpienie od umowy zostało przewidziane w razie braku terminowej zapłaty, to kara umowna będzie nieważna.

Inaczej sytuacja wygląda w drugim przypadku, gdy dłużnik ma inne obowiązki oprócz zapłaty pieniędzy, np. tak jak przy umowie leasingu – także obowiązek zwrotu rzeczy po odstąpieniu od umowy. Wówczas orzecznictwo dopuszcza możliwość zastrzeżenia kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy np. leasingu, w razie niewykonania obowiązków przez leasingobiorcę (tak Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 20 października 2006r., sygn. akt: IV CSK 154/2006; odmienne jednak Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 18 sierpnia 2005r., sygn. akt: V CK 90/2005).

Rekapitułując, możliwość skutecznego zastrzeżenia kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy jest znacznie ograniczona i w razie sporu sądowego może dojść do uznania przez sąd nieważności zastrzeżonej kary umownej.

W jaki sposób i w jakiej wysokości powinna być zastrzeżona kara umowna.

Zgodnie z art. 483 § 1 k.c. kara umowna może być zastrzeżona jedynie w pieniądzu. Sposoby zastrzegania kary umownej są różne. Z reguły w praktyce spotyka się zastrzeżenie kary umownej w określonej kwocie pieniędzy, w kwocie określonej procentowo w stosunku do wartości umowy, w kwotowym lub procentowym określeniu kary za każdy dzień opóźnienia albo zwłoki.

Zaznaczyć należy, że kara umowna nie powinna być zbyt wygórowana. Określenie kary umownej na wysokości 30% wartości umowy może się okazać rażąco wygórowane. Wszystko jednak zależy od konkretnego przypadku. Konieczne jest przy określaniu wysokości kary umownej zbadanie, jakie skutku dla wierzyciela może pociągnąć za sobą niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania. Wysokość kary umownej powinna być odpowiednia do wartości umowy i nie powinna w zasadzie przekraczać poziomu wysokości szkody, jaka może być wyrządzona wierzycielowi w razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania przez dłużnika. Jednakże każdy przypadek należy badać indywidualnie. Z drugiej strony, kara umowna należy się wierzycielowi bez względu na wysokość poniesionej szkody (art. 483 § 1 zd. 1 *in fine*).

Ponadto wierzyciel może żądać odszkodowania, jeżeli poniósł większą szkodę niż wysokość zastrzeżonej kary umownej. Dla powstania roszczenia wierzyciela konieczne jest jednak wyraźne zastrzeżenie w umowie możliwości żądania odszkodowania przenoszącego wysokość zastrzeżonej kary umownej.

Dochodzenie roszczenia o zapłatę kary umownej.

Realizacja roszczenia o zapłatę kary umownej odbywa się poprzez wezwanie dłużnika do zapłaty kary umownej. Z reguły jednak samo wezwanie do zapłaty kary umownej nie wystarcza i istnieje konieczność wystąpienia do sądu z powództwem. Powodzenie procesu sądowego zależy od spełnienia kilku przesłanek. Mianowicie musi dojść do niewykonania lub nienależytego wykonania przez dłużnika zobowiązania. Oznacza to, że w razie braku odmiennych postanowień umowy niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy musi nastąpić z powodu okoliczności, za które dłużnik odpowiada. Zgodnie z art. 472 k.c. dłużnik jest odpowiedzialny za niezachowanie należytej staranności, chyba że strony w umowie inaczej postanowią.

W praktyce obrotu gospodarczego spotykane są często tzw. klauzule gwarancyjne nazywane w umowie karami umownymi. Polegają one na wprowadzeniu do umowy żądania zapłaty kary umownej, w razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania przez dłużnika, niezależnie od przyczyny niewykonania zobowiązania oraz tego czy niewykonanie

nastąpiło z winy dłużnika. Dopuszczalność wprowadzania do umowy wyżej opisanej klauzuli gwarancyjnej jest kontrowersyjna, choć jej stosowanie zostało uznane za dopuszczalne w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 17 grudnia 2008r., sygn. akt: I CSK 240/2008.

Obrona przed żądaniem zapłaty kary umownej.

Akcja dłużnika przed żądaniem zapłaty kary umownej może być różnorodna. Najdalej idącą obroną jest w ogóle kwestionowanie, że doszło do niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania. Dłużnik może także dowodzić, że niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy nastąpiło z powodu okoliczności, za które nie odpowiada. Istotne jest także kwestionowanie przez dłużnika ważności zastrzeżenia kary umownej, np. na wypadek niewykonania zobowiązania pieniężnego.

Najczęstszym sposobem obrony dłużnika jest skorzystanie z uprawnienia z art. 484 § 2 k.c. – miarkowania kary umownej. Otóż dłużnik może żądać zmniejszenia kary umownej w dwóch przypadkach:

1. jeżeli wykonał zobowiązanie w znacznej części,
2. jeżeli kara umowna jest rażąco wygórowana.

Skuteczne miarkowanie kary umownej z powodu wykonania zobowiązania w znacznej części będzie występowało, gdy częściowe wykonanie zobowiązania ma dla wierzyciela znaczenie. Tytułem przykładu można wskazać, że wierzyciel, który zamówił maszynę do wytwarzania określonych produktów nie będzie zainteresowany częściowym wykonaniem zobowiązania w postaci wytworzenia nawet 90% maszyny, która bez dalszego działania dłużnika nie będzie mogła być używana przez wierzyciela. W tym przypadku częściowe wykonanie zobowiązania przez dłużnika, nawet w znacznej części, nie spowoduje zmniejszenia kary umownej. Inaczej będzie gdy dłużnik, zamiast np. 100 m³ drewna dostarczył tylko 50 m³, bowiem wierzyciel zawsze może wykorzystać dostarczone drewno, a pozostałą część zamówić u innego podmiotu. W takim przypadku kara umowna powinna być zmniejszona stosownie do wykonanego przez dłużnika zobowiązania, a więc o połowę.

Rażąco wygórowana kara umowna, jako druga podstawa miarkowania kary umownej, odnosi się do przypadków, gdy wierzyciel nie poniósł szkody albo poniesiona szkoda rażąco odbiega od wysokości kary umownej. Wysokość zastrzeżonej kary umownej, w aspekcie jej miarkowania należy także powiązać z wartością przedmiotu umowy. Im większa wartość przedmiotu umowy i im większa szkoda wyrządzona wierzycielowi, tym mniejszą dłużnik ma możliwość skutecznego miarkowania kary umownej.

Przykładowe klauzule kary umownej.

Klauzula nr 1 na wypadek opóźnienia w wykonaniu zobowiązania.

1. Strony ustalają, że PRZYJMUJĄCY ZAMÓWIENIE zobowiązany będzie do zapłaty na rzecz ZAMAWIAJĄCEGO kar umownych w następujących przypadkach:
 - a. w przypadku opóźnienia w wykonaniu umowy w wysokości 0,2% całego wynagrodzenia należnego PRZYJMUJĄCEMU ZAMÓWIENIE za każdy dzień opóźnienia (dla ZAMAWIAJĄCEGO znaczenie ma prawidłowe wykonanie umowy tylko w całości),
 - b. w przypadku opóźnienia w usunięciu wad stwierdzonych przy odbiorze przedmiotu umowy lub w okresie gwarancji i rękojmi w wysokości 0,2% całego wynagrodzenia należnego PRZYJMUJĄCEMU ZAMÓWIENIE za każdy dzień opóźnienia, liczony od daty wyznaczonego terminu usunięcia wad.

Klauzula nr 2 na wypadek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy o roboty budowlane.

1. Strony zgodnie ustalają, że Wykonawca zobowiązany będzie do zapłaty na rzecz Inwestora kar umownych w następujących przypadkach:
 - a. w przypadku opóźnienia w wykonaniu któregośkolwiek etapu Robót Budowlanych w wysokości 0,5 % wynagrodzenia należnego za dany etap Robót za każdy dzień opóźnienia,
 - b. w przypadku opóźnienia w usunięciu wad stwierdzonych przy odbiorze lub w okresie gwarancji i rękojmi w wysokości 0,5 % wynagrodzenia umownego za każdy dzień opóźnienia, liczony od daty wyznaczonego terminu usunięcia wad.
2. W przypadku, gdy Inwestor, z przyczyn leżących po jego stronie, odstąpi od umowy w całości lub części, zobowiązany będzie do zapłaty Wykonawcy kary umownej stanowiącej równowartość 10% wynagrodzenia za część robót objętą niniejszą umową w zakresie, w jakim od umowy odstąpił.
3. W przypadku, gdy Wykonawca z przyczyn leżących po jego stronie odstąpi od umowy w całości lub części zobowiązany będzie do zapłaty Inwestorowi kary umownej stanowiącej równowartość 10 % wynagrodzenia za część robót objętą niniejszą umową w zakresie, w jakim od umowy odstąpił.
4. Strony ustalają, że obowiązek zapłaty kary umownej nie będzie zależny od powstania szkody i nie będzie wykluczał możliwości dochodzenia odszkodowania uzupełniającego w przypadku, gdy rozmiar szkody przewyższy rozmiar zastrzeżonej kary umownej.

5. Dla Inwestora znaczenie posiada terminowe wykonanie umowy. Opóźnienie w wykonaniu umowy przez Wykonawcę uniemożliwi Inwestorowi osiągnięcie zysków z przedmiotu umowy.

Klauzula nr 3 na wypadek naruszenia obowiązku poufności.

1. Strony zgodnie ustalają, że Zleceniobiorca zobowiązany będzie do zapłaty na rzecz Zleceniodawcy kar umownych w następujących przypadkach:
- w wysokości 10 000 zł w razie naruszenia przez Zleceniobiorcę obowiązku poufności z § 8, za każde jednokrotne naruszenie. Przez jednokrotne naruszenie obowiązku poufności rozumie się ujawnienie innej informacji, choćby temu samemu podmiotowi lub tej samej informacji innemu podmiotowi,
 - w wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia Zleceniobiorcy, które przysługiwałoby mu na podstawie niniejszej umowy, gdyby wykonywał ją należycie, w przypadku wypowiedzenia zlecenia przez Zleceniodawcę z powodu okoliczności, za które odpowiada Zleceniobiorca lub wypowiedzenia umowy przez Zleceniobiorcę bez ważnego powodu.
1. Strony zgodnie ustalają, że obowiązek zapłaty kary umownej nie będzie zależny od powstania szkody i nie będzie wykluczał możliwości dochodzenia odszkodowania uzupełniającego w przypadku, gdy rozmiar szkody przewyższy rozmiar zastrzeżonej kary umownej.

Zastrzeżenie kary umownej powinno być jednak dostosowane do konkretnej umowy i jej szczególnych warunków, bowiem każdy przypadek jest inny. Jest to nader istotne zastrzeżenie, bowiem od sposobu zastrzeżenia kary umownej zależy później skuteczne jej dochodzenie.

Rekapituluując, kara umowna jest efektywnym sposobem zabezpieczającym wykonanie zobowiązania i daje dużo prostsze możliwości naprawienia szkody, stanowiąc zryczałtowane odszkodowanie. Jednocześnie, przy odpowiedniej konstrukcji, daje także możliwość żądania odszkodowania uzupełniającego, gdy wysokość zastrzeżonej kary umownej nie pokrywa wyrządzonej szkody, wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania.

Autor: *mec. Andrzej Śmigielski, adwokat Izby Adwokackiej w Łodzi*



POTRZEBUJESZ PORADY PRAWNEJ? ZGŁOŚ SIĘ DO NAS!



Pro bono



Dyżury prawników w Fundacji!

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości – ośrodek Enterprise Europe Network oraz Izba Adwokacka w Łodzi zapraszają osoby prowadzące lub rozpoczynające działalność gospodarczą do korzystania z bezpłatnych porad prawnych, w tym również w zakresie prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym.

W każdą środę, w godzinach 14-16 w siedzibie Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości pełnią dyżury adwokaci Izby Adwokackiej w Łodzi. Osoby zainteresowane uzyskaniem bezpłatnych porad prawnych prosimy o zgłaszanie się telefonicznie (**42 630 36 67**) lub mailem na adres **fundacja@frp.lodz.pl**.

INFORMACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości ambasadorem Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości została wybrana przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (*The European Agency for Safety and Health at Work - EU-OSHA*) do pełnienia funkcji ambasadora w Polsce.



Ambasadorzy OSHA wspierają agencję w rozpowszechnianiu informacji i promowaniu bezpieczeństwa i zdrowia w pracy wśród przedsiębiorców swojego kraju, w tym poprzez Enterprise Europe Network. Współpracują z Krajowymi Punktami Kontaktowymi, tzw. *National Focal Points* (w Polsce tę rolę pełni Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy).

<http://www.frp.lodz.pl/ambasador-bezpieczenstwa-i-zdrowia-w-pracy>

Bezpłatne informacje na temat bezpieczeństwa i zdrowia w pracy

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości zachęca do korzystania z bezpłatnych informacji publikowanych (w jęz. polskim) przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy EU-OSHA.

Biuletyn OSHmail ukazuje się raz w miesiącu. Zawiera informacje o kampaniach i innych wydarzeniach promocyjno-informacyjnych organizowanych przez EU-OSHA, publikacjach Agencji, najnowszych zmianach w prawodawstwie oraz wiadomości z całego świata dotyczące bhp. Można go zamówić poprzez stronę internetową

<http://osha.europa.eu/pl/news/oshmail>

Publikacje EU-OSHA, w szczególności

- **Facts** - przedstawiają główne zagrożenia występujące w środowisku pracy, sposoby ich eliminowania i zapobiegania im w formie krótkich (2 stronicowych) informacji
- **Raporty** - prezentują wyniki badań nad bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy
- **Przeglądy literatury**
- **E-fakty** - artykuły, adresowane do pracowników, pracodawców i praktyków zajmujących się bhp
- **Outlook** - przedstawia przegląd wyników pracy Europejskiego Obserwatorium Ryzyka

(<http://osha.europa.eu/pl/riskobservatory>),

omawia nowe zagrożenia w miejscu pracy oraz sposoby zapobiegania im

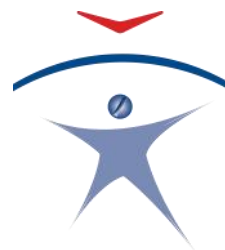
- **Fora** - stanowią źródło informacji i inspirują do dyskusji nt. bhp, zawierają komentarze do problemów omawianych na seminariach i warsztatach organizowanych przez Agencję
- **Magazyn Agencji** - dostarcza szczegółowych informacji i wnikliwych analiz opracowywanych przez czołowych, światowych ekspertów i praktyków w dziedzinie bhp.

Publikacje są dostępne do pobrania ze strony internetowej

<http://osha.europa.eu/pl/publications>.

Można je wybierać według rodzaju, tematu lub słowa kluczowego.

(MS)



Nowatorski projekt europejski - biopaliwo i biodegradowalne tworzywo z rzeźni

Zwiększanie innowacyjności europejskiej gospodarki to jeden z priorytetów Unii Europejskiej. Działaniami w tym zakresie kieruje Dyrekcja Generalna ds. Badań Naukowych i Innowacji Komisji Europejskiej, która wspiera badania i innowacje za pośrednictwem europejskich programów ramowych, koordynuje krajowe i regionalne programy badawcze i innowacyjne, a także ułatwia europejskim organizacjom i samym badaczom współpracę na szczeblu międzynarodowym.

Dziedziną, w której innowacje rozwijają się niezwykle dynamicznie i obiecująco jest biotechnologia. Czym zajmuje się biotechnologia? Zgodnie z definicją zawartą w Konwencji o Różnorodności Biologicznej ONZ "biotechnologia oznacza każde rozwiązanie technologiczne, które wykorzystuje systemy biologiczne, żywe organizmy lub ich pochodne do wytworzenia lub modyfikowania produktów lub procesów"

DG ds. Badań Naukowych i Innowacji prowadzi kampanię informacyjną mającą na celu popularyzację najciekawszych projektów z zakresu biotechnologii i bioekonomii. Jednym z nich jest nowatorski międzynarodowy projekt „ANIMPOL - Polimery i paliwa z odpadów z rzeźni”. W projekcie bierze udział dziesięciu partnerów z siedmiu krajów, wśród nich Śląskie Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych Polskiej Akademii Nauk. Kordynatorem projektu jest Technische Universität w Graz (Austria).

Celem tego pionierskiego na gruncie europejskim projektu jest opracowanie technologii pozwalających na wykorzystanie odpadów z rzeźni do produkcji biopaliw i wysokiej jakości biodegradowalnych tworzyw sztucznych oraz budowa zakładu produkcji biopolimerów z odpadów zwierzęcych na bazie opracowanej technologii. Szacuje się, że rocznie przemysł rzeźniczy w Europie wytwarza ponad 500 000 ton odpadów. Obecnie większość odpadów z rzeźni jest spalana, a potencjalnie cenne surowce ulatniają się z dymem, zanieczyszczając atmosferę i uwalniając duże ilości CO₂.

Powodzenie projektu pozwoliłoby na zmniejszenie zapotrzebowania UE na ropę naftową i powstrzymanie degradacji środowiska. Dotychczas zaawansowane badania nad podobnymi technologiami prowadzone były w Azji i Ameryce Płd.

Więcej informacji: http://ec.europa.eu/research/bioeconomy/biotechnology/projects/animpol_en.htm

(AF)



[*http://biodiv.mos.gov.pl/biodiv/app/articlesFill.do?documentId=373](http://biodiv.mos.gov.pl/biodiv/app/articlesFill.do?documentId=373)

Brussels INNOVA 2011 - wielki sukces polskich wynalazców

W dniach 17-19 listopada 2011r. odbyły się w Brukseli jubileuszowe 60. Targi Wynalazczości, Badań Naukowych i Nowych Technik *Brussels INNOVA 2011*.

Na 227 medali przyznanych wynalazkom prezentowanym na Targach, 95 przypadło polskim wynalazcom. Wśród nagrodzonych są instytuty badawcze, uczelnie, centra badań, zakłady przemysłowe, indywidualni wynalazcy, a nawet szkoły. Zespół Szkół Nr 6 im. Króla Jana III Sobieskiego w Jastrzębiu Zdroju otrzymał Srebrny Medal za „Neutralizator paliw”.

Grand Prix *Brussels INNOVA 2011* i „Złoty Medal z wyróżnieniem” otrzymał zespół z Instytutu Chemii Przemysłowej im. prof. Ignacego Mościckiego w Warszawie za „Technologię

otrzymywania chlorowodorku (2R, 3S) fenyloizoseryny - półproduktu leku przeciwnowotworowego Paclitaxel”.

Polscy naukowcy zdobyli także dalsze 5 spośród trzynastu „Złotych Medali z wyróżnieniem”:

- Wojskowa Akademia Techniczna (Warszawa) za „Szyfrator narodowy”,
- Instytut Tele- i Radiotechniczny (Warszawa) za „Wielobiegunkowe magnesy trwałe o rozkładzie biegunów w układzie szachownicy i promieniowym rozkładzie biegunów ze skosem”,
- Instytut Optoelektroniki Wojskowej Akademii Technicznej (Warszawa) za „Lidar fluorescencyjno-

depolarizacyjny do zdalnej detekcji zagrożeń biologicznych”,

- Instytutu Metali Nieżelaznych w Gliwicach, Oddział w Legnicy za „Bezodpadową technologię przerobu złomu akumulatorowego”,
- Instytut Chemii Przemysłowej im. prof. Ignacego Mościckiego (Warszawa) za „Sposób suspensyjnej polimeryzacji chlorku winylu w obecności nanonapełniacza”.

Jedyny Złoty Medal przyznany w kategorii Młody Wynalazca otrzymał mgr inż. Michał Mikulski z Politechniki Śląskiej za, nagrodzony już w innych konkursach, „Jednoosiowy egzozoskielet ramienia sterowany elektromiogramem”, rodzaj robotycznego ramienia służącego do rehabilitacji ruchowej osób z zanikiem mięśni, bądź amputacjami.

Wśród laureatów są także łódzkie instytuty badawcze. Łódzki Instytut Włókiennictwa zdobył 3 medale:

- Złoty Medal za „Materiały włókiennicze nowej generacji barierowe wobec promieniowania UV”,
- Złoty Medal za „Nowe reaktywne absorbery promieniowania ultrafioletowego zwiększające właściwości barierowe wyrobów z włókien celulozowych oraz sposób ich wytwarzania”,

- Srebrny Medal za „Tekstylne elektrody do sygnalizacji wilgoci”.

Srebrny Medal otrzymał Instytut Biopolimerów i Włókien Chemicznych w Łodzi, wspólnie z Uniwersytetem Rolniczym w Krakowie i COBR Maszyn Włókienniczych Polmatex-Cenaro w Łodzi za „Modyfikowaną biodegradowalną agrowłókninę”.

Laureatom serdecznie gratulujemy!

Więcej informacji: <http://www.brussels-innova.com/eureka/2011/medals.aspx>, <http://www.haller.pl/uploads/wykaz%20medali%20INNOVA%202011.pdf>

(AF)



CIEKAWY WITRYNY

Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji w Lublinie utworzył na stronie <http://www.innowacyjnyprzedsiębiorca.pl/>

serwis tematyczny dotyczący ochrony własności intelektualnej. Celem serwisu jest popularyzacja ochrony własności przemysłowej wśród przedsiębiorców oraz przedstawienie praktycznych aspektów drogi od pomysłu do uzyskania ochrony prawnej. Zainteresowani znajdą tu wykaz aktów prawnych regulujących ochronę własności przemysłowej i form ochrony, definicje i wiele innych informacji zebranych w jednym miejscu.

Serwis powstał jako efekt projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego „Ochrona własności przemysłowej – klucz do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw” realizowanego przez Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji w Lublinie.

<http://www.innowacyjnyprzedsiębiorca.pl/>



KĄCIK NEGOCJATORA

Od Redakcji:

W odpowiedzi na zainteresowanie uczestników szkoleń organizowanych przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości i zapytania ze strony odbiorców Biuletynu otwieramy „Kącik negocjatora”. W nowym dziale wiedzę na temat negocjacji, w zwartej formie, będzie przekazywał dr Maciej Stalmaszczyk, wybitny specjalista w dziedzinie negocjacji, autor wielu prac w zakresie handlu zagranicznego i skutecznego negocjowania.

Prosimy o zgłaszanie pod adresem Redakcji pytań i tematów, jakie Państwa szczególnie interesują.

W czym tkwi sekret udanych negocjacji?

Na pytanie dotyczące sekretu udanych negocjacji trudno jest odpowiedzieć w kilku zdaniach, wszak zaledwie trzy książki opublikowane w Polsce w ostatnich latach na podobnie sformułowany temat mają łącznie ponad 600 stron!¹

Powiem, jakimi zasadami ja staram się kierować przed i w trakcie negocjacji:

1. Pamiętaj, że nie wszystko jest negocjowalne. Są sprawy, których negocjować nie wolno i inne, których negocjować nie należy. Tłumaczą to przepisy prawa, etyka i moralność.
2. Wiedz, że nie każdy, kto rozpoczyna negocjacje, jest zainteresowany ich zakończeniem poprzez zawarcie kontraktu lub osiągnięcie innego porozumienia.
3. Należy pamiętać, że nie każdy, kto chce negocjować, wie na czym to polega.
4. Nie zachowuj się tak, aby ten z kim negocjujesz „czytał” cię jak otwartą książkę. Język gestów może o tobie więcej powiedzieć, niż sam chciałbyś ujawnić.
5. Jeżeli nie znasz celu negocjacji, to rozpoczynanie rozmów jest naprawdę bez celu.

A oto wybrane (z blisko stu) wskazówki Rogera Dawsona:

1. Żądaj więcej niż spodziewasz się uzyskać (bo to niekiedy może się po prostu udać, a poza tym pozwala manewrować ceną i warunkami przyszłej transakcji).

2. Zawsze okazuj zaskoczenie złożoną ci propozycją. Okazanie zaskoczenia zazwyczaj wywołuje ustępstwa.
3. Rozpoczynając negocjacje nie atakuj przeciwnika, bo prowadzi to tylko kłótni i zaognienia konfliktu.
4. Na każdą propozycję lub kontrpropozycję odpowiadaj używając techniki **imadła**: „Musi mi pan zaproponować lepszą ofertę”. Jeśli ktoś użyje takiej techniki wobec ciebie, odpowiedz: „A jaka oferta by pana satysfakcjonowała?”
5. Nie czyni żadnych ustępstw w nadziei, że druga strona nam to później wynagrodzi. Każde twoje ustępstwo powinno być zrekompensowane (najlepiej z nadwyżką) wcześniejszym ustępstwem drugiej strony.

Mówiąc o sekretach udanych negocjacji dwaj amerykańscy specjaliści² formułują następujące zasady:

1. Dokładnie przestudiuj różnice pomiędzy twoją strategią i twojego oponenta.
2. Pamiętaj, że w każdych negocjacjach są cele zbieżne i rozbieżne.
3. Negocjacje są sytuacją, co do której zawsze możesz wywrzeć korzystny dla siebie wpływ.
4. W każdych negocjacjach są sprawy, na których możesz coś zyskać i takie, na których możesz coś stracić.
5. Elastyczność w postępowaniu nie odnosi się jedynie do korzyści materialnych.

1 R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, stron 303; P. Steele, J. Murphy, R. Russil, *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, stron 170; D. Oliver, *Jak skutecznie negocjować*, Helion, Gliwice 2004, stron 137

2 Ch.H. Godefroy, L. Robert, *The Outstanding Negotiator*, Piatkus, London 1994

6. Siła (przewaga) jako jedyny atrybut jednej ze stron, nie może przynieść takich rezultatów jak negocjowanie.
7. Negocjacje uzależnione są od wzajemnej współzależności stron.
8. Skuteczne negocjacje są wynikiem całej serii przystosowań i ponownych dopasowań w stanowiskach stron.

Oto zaledwie ułamek problemu, jakim jest sekret udanych negocjacji. A przecież są jeszcze techniki i taktyki negocjacyjne, jest jeszcze język gestów, który wzmacnia lub osłabia szanse na sukces, jest umiejętność formułowania propozycji i jasnego argumentowania w połączeniu z umiejętnością słuchania i zadawania pytań.

Opanowanie tych zagadnień pozwoli stwierdzić, w czym tkwi sekret udanych negocjacji.

Dlaczego w negocjacjach nie należy lekceważyć różnic kulturowych?

Zastanówmy się, czy każde negocjacje można prowadzić w taki sam sposób bez względu na różnice kulturowe czy narodowościowe stron biorących udział w rozmowach? Czy różnice kulturowe występujące na świecie i charakteryzujące różne grupy narodów mają jakiś wpływ na sposób prowadzenia rozmów? Czy to, co u jednych postrzegane jest jako „nadmierna natarczywość” i „nachalne targowanie się”, jest tak samo odbierane przez kupców innych kultur? Czy „prawdomówność”, „lojalność”, „etyka kupiecka”, „sprawa honoru” i kwestia „utruty twarzy” ma wszędzie takie samo znaczenie? Czy, wreszcie, techniki negocjacyjne stosowane z powodzeniem w jednym kraju będą równie skuteczne w rozmowach handlowych w innym kraju?

J. W. Salacuse w książce „Negocjacje na rynkach międzynarodowych”¹ zwraca uwagę na następujące **specyficzne bariery, z jakimi muszą sobie radzić negocjatorzy transakcji na rynku międzynarodowym**:

1. środowisko negocjacyjne (odległość, wybór miejsca negocjacji: „u siebie, czy u nich?” itp.),
2. różnice kulturowe (różne sposoby myślenia, porozumiewania się i zachowania),
3. różnice ideologiczne (co wynika z uwarunkowań działania biznesu w państwach o niejednolitej koncepcji politycznej rozwoju gospodarek narodowych),
4. zagraniczna biurokracja i organizacje (aby skutecznie negocjować trzeba wiedzieć, jak postępować z zagranicznymi organizacjami zarówno publicznymi jak i prywatnymi),
5. zagraniczne prawa i rządy (różne systemy prawne i polityczne, systemy podatkowe, ochrona prawna własności intelektualnej itp.),

6. różnorodność walut i systemów walutowych,
7. niestabilność i nagła zmiana zarówno w odniesieniu do sytuacji politycznej i gospodarczej wewnątrz danego kraju, jak i w skali międzynarodowej.

Dean A. Foster („Bargaining Across Borders”)² wskazuje na **pięć zasad, którymi należy kierować się w prowadzeniu negocjacji w każdym kraju**, którego kultura jest różna od naszej. Według autora należy:

1. nie tracić spokoju ducha i być opanowanym,
2. nie tracić z pola widzenia ostatecznych celów negocjacyjnych,
3. być przygotowanym psychicznie do akceptowania nowych warunków i wyzwań, jeśli wydają się chociaż trochę wiarygodne i produktywnie,
4. pozostawać otwartym na wszelkie pozytywne sygnały drugiej strony co do jej potrzeb i oczekiwań w stosunku do prowadzonych negocjacji,
5. przekazać w sposób nie budzący wątpliwości chęć prowadzenia negocjacji i współpracy dla zaspokojenia wspólnych potrzeb stron.

Zacytowani wyżej autorzy wskazują na kilkanaście różnych barier związanych z prowadzeniem negocjacji na rynku międzynarodowym, a przecież to nie wyczerpuje listy problemów. Jednak negocjator transakcji międzynarodowej musi umieć sobie radzić ze skutkami tych specyficznych barier, co nie jest łatwe, skoro niezależnych państw na świecie jest ponad dwieście.

Autor: dr Maciej Stalmaszczyk

¹ J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994

² Dean A. Foster, *Bargaining Across Borders*, Mc Graw-Hill Inc., USA 1992

NASZE PROJEKTY

Spotkanie partnerskie inaugurujące projekt *Q-Placements.NET*



Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości uczestniczy w nowym międzynarodowym projekcie pt.: *Q-Placements.NET: The European host companies network for the promotion of international workplace training for IVET students and apprentices (Europejska sieć na rzecz promocji praktyk zawodowych za granicą).*

Celem projektu jest zapewnienie wysokiej jakości praktyk zawodowych za granicą poprzez stworzenie europejskiej sieci organizacji koordynujących praktyki.

Projekt finansowany jest w 75% z programu *Uczenie się przez całe życie, Leonardo da Vinci – Tworzenie europejskich sieci instytucji* oraz w 25% ze środków własnych FRP (realizacja od 1 października 2011r. do 30 września 2014r.).

W skład konsorcjum projektu wchodzi 13 instytucji reprezentujących dziesięć krajów europejskich:

- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Terrassa, Terrassa (Hiszpania) - Lider
- Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi
- Patronat Municipal d' Educació (PAME) - Ajuntament de Terrassa, Terrassa (Hiszpania)
- Istituto Formazione Operatori Aziendali (I.F.O.A.), Reggio Emilia (Włochy)
- Voka Chamber of Commerce of East Flanders, Gandawa (Belgia)
- Cumbria Business Education Consortium Limited, Kendal (Wielka Brytania)
- Göteborgsregionens Tekniska Gymnasium, Göteborg (Szwecja)

- Targovsko - Promishlena Palata, Dobrich (Bułgaria)
- Plovdiv Chamber of Commerce and Industry, Płowdiw (Bułgaria)
- Camera de Comert, Industrie si Agricultura, Timisoara (Rumunia)
- Chambre Midi-Pyrennées, Saint Jean (Francja)
- Technologie - und Gründerzentrum Bautzen GmbH, Budziszyn (Niemcy)
- Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH, Itzehoe (Niemcy)



W dniach 14-16 grudnia 2011r. w Terrassa (Hiszpania), w świątecznej scenerii miasta, odbyło się spotkanie partnerskie inaugurujące projekt *Q.Placements.NET*. Podczas spotkania partnerzy przedyskutowali założenia projektu, omówili plan pracy i dokonali podziału zadań.

Projekt przewiduje szereg działań na rzecz promocji i poprawy jakości zagranicznych praktyk zawodowych, w tym m.in.:

- opracowanie bazy europejskich firm gotowych do przyjęcia praktykantów z zagranicy,
- organizację warsztatów dla przedsiębiorców, nauczycieli i uczniów szkół zawodowych, promujących udział w zagranicznych praktykach zawodowych,
- wydanie broszury informacyjnej, prezentującej ofertę edukacyjną szkół zawodowych w krajach biorących udział w projekcie (11 języków: angielski, bułgarski, belgijski, francuski, hiszpański, kataloński, niemiecki, polski, rumuński, szwedzki, włoski),
- opracowanie raportu prezentującego instrumenty finansowe na rzecz wspomagania mobilności (na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym),
- stworzenie punktów informacyjnych (ang. *mobility help desks*) dla szkół zawodowych, uczniów i przedsiębiorstw, zainteresowanych udziałem w zagranicznych praktykach zawodowych,

- zebranie studiów przypadków dobrej praktyki w zakresie organizacji zagranicznych praktyk zawodowych,
- organizację pilotażowego programu zagranicznych praktyk zawodowych z udziałem uczniów szkół zawodowych i firm z krajów partnerskich projektu,
- organizację konferencji promujących mobilność i podsumowujących rezultaty projektu *Q.Placements.NET* w krajach partnerskich oraz konferencji międzynarodowej,
- opracowanie strony internetowej projektu.

Więcej informacji: <http://www.frp.lodz.pl/projekty.php?id=qnet> (GG)



Program
Uczenie się
przez całe życie

Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.

Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

KONKURSY

Konkurs na Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące (KNOW)

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego ogłasza konkurs na Krajowe Naukowe Ośrodki Wiodące (KNOW) w obszarach:

1. nauk ścisłych (w dziedzinie nauk matematycznych, fizycznych oraz chemicznych),
2. nauk medycznych i nauk o zdrowiu oraz nauk o kulturze fizycznej (w dziedzinie nauk medycznych, farmaceutycznych, o zdrowiu oraz o kulturze fizycznej).

W konkursie mogą uczestniczyć:

- podstawowe jednostki organizacyjne uczelni,
- centra naukowe utworzone przez uczelnie na podstawie umowy z innymi uczelniami, instytutami naukowymi PAN oraz instytutami badawczymi, w tym również

z zagranicznymi jednostkami naukowymi i instytutami badawczymi,

- centra naukowe działające w strukturze uczelni,
- konsorcja naukowe.

Wnioski należy składać w terminie do 9 marca 2012r. za pośrednictwem kreatora procedur elektronicznych MNiSW na stronie internetowej www.nauka.gov.pl.

Dodatkowych wyjaśnień udziela Departament Strategii MNiSW, telefon 22 529 22 70, e-mail: know@nauka.gov.pl.



Dofinansowanie współpracy biznesowej w oparciu o technologie informatyczne

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jest instytucją odpowiedzialną za wspieranie tworzenia i rozwoju gospodarki elektronicznej w ramach PO IG 2007-2013. W 2012r. PARP planuje przeprowadzenie 3 konkursów w ramach działania 8.2

Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu b2b.

Pierwszy konkurs o dofinansowanie został ogłoszony 23 stycznia 2012r., wnioski można składać od 6 lutego do 2 marca br.

Dofinansowanie przeznaczone jest na projekty, których wynikiem będzie realizacja procesów biznesowych w oparciu o rozwiązania elektroniczne. Celem projektu ma być automatyzacja wymiany informacji między kilkoma przedsiębiorcami – kooperantami.

O wsparcie mogą ubiegać się mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie Polski i współpracuje z co najmniej 2 innymi partnerami na podstawie umowy o współpracy.

Dotacja ma formę refundacji poniesionych wydatków, a poziom dofinansowania uzależniony jest od wielkości przed-

siębiorstwa, lokalizacji inwestycji oraz rodzaju wydatku. Minimalna kwota wsparcia wynosi 20 tys. zł, natomiast maksymalna – 2 mln zł.

Przyznane środki finansowe można przeznaczyć na:

- ✓ nabycie wartości niematerialnych, w szczególności oprogramowania niezbędnego do wdrożenia rozwiązania elektronicznego typu b2b,
- ✓ zakup środków trwałych,
- ✓ usługi doradcze związane z wdrożeniem projektu,
- ✓ specjalistyczne szkolenia dla osób zaangażowanych we wdrożenie projektu.

Wniosek należy wypełnić w generatorze wniosków, a jego wersję papierową złożyć w Regionalnej Instytucji Finansującej. W województwie łódzkim taką rolę pełni Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (www.larr.lodz.pl).

Źródło: Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z 13 sierpnia 2008r. w sprawie udzielenia przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej na wspieranie tworzenia i rozwoju gospodarki elektronicznej w ramach PO IG 2007-2013, www.parp.gov.pl

Więcej informacji: <http://poig.parp.gov.pl/index/index/598> (ŁK)

TARGI, GIEŁDY, MISJE

Enterprise Europe Network i lokalni partnerzy sieci w Walencji – SEIMED Centros Empresa Europa, REDIT Regional Network of Technological Centres i Izba Handlowa CAMARA Valencia zapraszają przedsiębiorców do udziału w

**Międzynarodowych Targach Energii, Rozwiązań Środowiskowych i Gospodarki Wodnej
Egética-Expoenergética, Ecofira, Greenup,
Novabuild i Efiagua**

w dniach 29 lutego – 2 marca 2012r. w Walencji (Hiszpania),
podczas których odbędą się

III spotkania biznesowe b2b.

Spotkania biznesowe (giełda kooperacyjna) przeznaczone są dla firm, instytutów badawczych, szkół wyższych i innych podmiotów działających w szeroko rozumianym **sektorze ochrony środowiska, energetyki i zrównoważonego rozwoju**, szczególnie w zakresie:

- energii (w tym energii odnawialnej),
- gospodarki wodno-ściekowej,

- gospodarki odpadami,
- kontroli emisji,
- zrównoważonego budownictwa,
- izolacji, wentylacji i klimatyzacji,
- automatyki domowej,
- zrównoważonej urbanizacji,
- architektury krajobrazu,
- systemów zarządzania środowiskiem.



Udział w targach i giełdzie kooperacyjnej jest bezpłatny. Uczestnicy ponoszą koszty podróży i zakwaterowania we własnym zakresie. Istnieje możliwość dofinansowania kosztów zakwaterowania. Termin rejestracji do 14 lutego 2012r.

Więcej informacji: <http://www.een.org.pl/index.php/targi-misje-i-gieldy-kooperacyjne/articles/miedzynarodowe-targi-energii-rozwiazan-srodowiskowych-i-gospodarki-wodnej-egetica-expoenergética-ecofira-efiaqua-29-lutego-2-mar.html>

ZAPROSILI NAS

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” na debatę w ramach projektu *Diversity Index* –
Głos Biznesu - Różnorodność procentuje

25 stycznia 2012r. w Łodzi.

Głównym tematem projektu *Diversity Index* jest zarządzanie różnorodnością, rozumiane jako wszelkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania różnorodności w miejscu pracy i optymalnego wykorzystania potencjału kobiet, osób w wieku 50+, niepełnosprawnych, przedstawicieli innych kultur i religii.

Więcej informacji: <http://www.diversityindex.pl/>

Regionalny Związek Pracodawców Prywatnych Ziemi Łódzkiej na konferencję stanowiącą podsumowanie projektu „Idea flexicurity na czas kryzysu”:

Nowoczesny rynek pracy szansą rozwoju województwa łódzkiego

26 stycznia 2012r. w Łodzi.

Więcej informacji: <http://www.flexicurity-lewiatan.pl/>



OFERTY KOOPERACJI



Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości - ośrodek Enterprise Europe Network świadczy m.in. usługi w poszukiwaniu partnerów handlowych i technologicznych. W przypadku zainteresowania ofertą prosimy o kontakt i podanie numeru (ID) profilu. Jednocześnie zachęcamy do zgłoszenia własnej oferty. Formularz jest dostępny na stronie internetowej FRP w zakładce EEN (Biuletyn FRP).

1.	20111209008	Szwedzka firma opracowała unikalny, ekologiczny system do poprawy stanu higieny zwierząt hodowlanych w oborach. Rozwiązanie składa się z ruchomej podłogi napędzanej sprężonym powietrzem i sterowanej automatycznie. Można go stosować na każdym, w miarę równym podłożu. Wynalazek pozwala na oszczędność ściółki i umożliwia samoczynne czyszczenie obór z nawozu w ciągu 2 godzin. Firma poszukuje partnerów handlowych (dystrybutorów).	6.	11GB77DZ3NIN	Angielska firma opracowała zautomatyzowany system do mycia rąk, który kontroluje, monitoruje i rejestruje każdego użytkownika. System zmniejsza czas spędzony na myciu rąk z 1 min. (najlepsza praktyka według brytyjskiego systemu zdrowia NHS) do 15 s i zapewnia wysoki poziom higieny rąk, co jest istotne w przemyśle spożywczym i szpitalach. Poszukiwani są partnerzy do produkcji części i montażu urządzenia oraz do dalszej współpracy technicznej.
2.	20111128006	Średniej wielkości firma austriacka posiadająca kilka patentów w dziedzinie spawania i lutowania techniką plazmową poszukuje licencjoholców i partnerów badawczych do dalszego rozwoju technologii.	7.	20111018050	Austriacka firma z branży IT, oferująca oprogramowanie INTRANET do celów optymalizacji energii w budynkach, poszukuje partnerów do współpracy <i>joint venture</i> i podwykonawców.
3.	20110818016	Węgierskie stowarzyszenie szachowe aktywne na polu edukacji szachowej oferuje unikalny, ogólnoswiatowy, internetowy system treningów szachowych. Celem stowarzyszenia jest otwarcie internetowych szkółek szachowych w kilku krajach jako międzynarodowej Wirtualnej Szkoły Szachowej. Poszukiwani są partnerzy do <i>joint venture</i> i podwykonawcy.	8.	20111007002	Litewska firma, producent listew łóżkowych klejonych warstwowo, ram łóżkowych i kompletnych podstaw łóżkowych z drewna brzoźowego, poszukuje pośredników handlowych i partnerów do wzajemnej produkcji.
4.	11NL60AH3NID	Holenderska firma inżynierska specjalizująca się w dynamice płynów opracowała przemysłowe aplikacje przepływu cieczy, gazów i ciepła. Wdrożenie tej nowej wiedzy usprawni i podniesie wydajność procesów. Firma oferuje partnerom przemysłowym współpracę komercyjną wraz z pomocą techniczną.	9.	20110907005	Słoweńska firma, specjalizująca się w tworzeniu oprogramowania dla pełnej ewidencji na cmentarzach, w tym planowanie terenu oraz aktywny elektroniczny plan cmentarza, poszukuje pośredników handlowych oraz partnera do fuzji, bądź wymiany udziałów.
5.	11LT57AB3N36	Litewska firma oferuje innowacyjne, sterowane komputerowo, laboratorium do badania układów hamulcowych pojazdów samochodowych. Firma poszukuje partnerów do wspólnych projektów komercyjnych i naukowych.	10.	20111006030	Włoska firma produkująca makaron z maki durum, makaron jajeczny, makaron pełnoziarnisty i z maki <i>farro</i> poszukuje dystrybutorów.
			11.	20111010017	Włoska firma specjalizująca się w projektowaniu i produkcji mebli, wyposażenia stref publicznych i architektury miejskiej poszukuje pośredników handlowych i podwykonawców.

FELIETON

Jaki rok 2012, jaka *Strategia dla Łodzi*?

Styczeń minął szybko, rok 2012 nabiera rozpędu. Z ważnych wydarzeń warto wspomnieć zakończone 22 stycznia 2012r. konsultacje społeczne w sprawie projektu *Strategii Rozwoju Łodzi 2020+*, o którym pisaliśmy w Biuletynie styczniowym. Nie wiadomo jeszcze, ilu łodzian wypełniło formularz konsultacji, lecz zainteresowanie spotkaniami konsultacyjnymi w Urzędzie Miasta było spore, a Duża Sala obrad była pełna. W spotkaniach wzięli udział przedstawiciele wszystkich pokoleń, dużo było młodych ludzi. Uczestnicy byli bardzo zaangażowani i cieszy, że przyszłość miasta tak bardzo leży łodzianom na sercu. Efektem tych konsultacji będzie nowa, zrewidowana *Strategia*, uwzględniająca głosy mieszkańców wyrażone podczas spotkań i w konsultacjach *on-line*. Biorąc pod uwagę liczbę i często wzajemną sprzeczność zgłaszanych wniosków, jak i ogromny zakres konsultacji, Zespół pracujący nad nową wersją *Strategii* nie ma łatwego zadania.

Tymczasem na stronie Urzędu Miasta:

http://uml.lodz.pl/samorzad/konsultacje_spoeczne/konsultacje_spoeczne_projektu_strategii_zintegrowanego_rozwoju_lodzi_2020

można już zapoznać się z wnioskami zgłoszonymi podczas spotkań w UMŁ. Zauważmy, że jednym z pierwszych było zdecydowane odrzucenie proponowanej w projekcie *Strategii* wizji „Łodzi jako najbardziej dynamicznie rozwijającej się metropolii środkowoeuropejskiej”, na rzecz Łodzi – miasta przyjaznego mieszkańcom, dobrze zarządzanego, zadbanego, opartego na zasadzie zrównoważonego rozwoju itp. Czyli nie chodzi o rankingi i ściganie się z innymi miastami, ale o jakość życia w naszym mieście.

Za pasem luty, jakie mamy skojarzenia? Pierwsze, co nam przychodzi na myśl, to chyba 14 lutego – walentynki. Różne są podejścia do walentynek, zresztą temat ten był już w tym miejscu dyskutowany.

Niech każdy zatem obejdzie walentynki tak, jak lubi, my natomiast zastanówmy się, jakie oficjalne hasła będą towarzyszyć nam w tym roku. Co roku Komisja Europejska i ONZ ogłaszają, jakiej idei poświęcony będzie kolejny rok.

Ubiegły rok 2011 był Europejskim Rokiem Wolontariatu i Międzynarodowym Rokiem Lasów, a rok 2010 był Europejskim Rokiem Walki z Ubóstwem i Wykluczeniem Społecznym oraz Światowym Rokiem Różnorodności Biologicznej.

Jakie idee przyświecają nam w tym roku? Otóż Komisja Europejska ogłosiła rok 2012 Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej. Ma on być kontynuacją zeszłorocznego Roku Wolontariatu.

Jest to, z różnych względów, bardzo trafiony pomysł. Żyjemy coraz dłużej, dzisiejsi seniorzy to zazwyczaj ludzie pełni energii, często niewykorzystanej. Bo jak powiedział Benjamin Franklin, cytowany w zbiorze Jolanty Szwalbe „Złap na zawsze wiatr w żagle”, który omawiamy w dziale „Biblioteka”:

W emeryturze nie ma nic złego, pod warunkiem, że nie pozwolimy, by przeszkadzała nam w pracy.

Jak zaktywizować seniorów? Czasem ich niska aktywność wynika z ograniczeń materialnych – polscy emeryci muszą zazwyczaj bardzo oszczędzać, nie stać ich nie tylko na podróże po świecie, ale choćby na doksztalcenie. Starsze pokolenie jest zagrożone wykluczeniem cyfrowym, nie potrafi korzystać z komputera, Internetu i telefonu komórkowego, boi się bankomatu itp.

Czy w ramach Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej będą dla seniorów bezpłatne kursy komputerowe i językowe? W ramach międzypokoleniowej solidarności wnuki mogłyby dziadków uczyć korzystania z komputera, ale czy młode pokolenie ma na to dość cierpliwości?

Anna Frontczak



BIBLIOTEKA FUNDACJI



Ośrodek Enterprise Europe Network zaprasza do korzystania z biblioteki i czytelnicy w siedzibie Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości, przy ul. Piotrkowskiej 86. Do Państwa dyspozycji oddajemy bogaty księgozbiór specjalistycznej literatury polskiej i obcojęzycznej z dziedziny ekonomii, zarządzania i marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem Unii Europejskiej. Bezpośredni dostęp do katalogu komputerowego umożliwia łatwe i szybkie wyszukiwanie.

Jolanta Szwalbe, **Złap na zawsze wiatr z żagle. 1000 inspirujących cytatów, które rozbudzą w tobie ducha przedsiębiorczości**, Wydawnictwo im. Benjamina Franklina, Łódź 2011

Podręczników do przedsiębiorczości jest wiele, niejednokrotnie w tej rubryce przedstawialiśmy znakomite książki i poradniki dotyczące różnych aspektów przedsiębiorczości. Tym razem proponujemy Państwu zbiór cytatów, których zadaniem jest budzenie ducha przedsiębiorczości i wspieranie w wytrwałym dążeniu do celu.

Idea przedsiębiorczości towarzyszy ludziom zapewne od zarania dziejów. Najstarsze cytaty w zbiorze pochodzą ze starożytności, najnowsze z czasów współczesnych. Wśród autorów są filozofowie, biznesmeni, pisarze, aktorzy, sportowcy – polscy i zagraniczni. Cytaty zebrano w 14 rozdziałach tematycznych, np. „Kobiety w biznesie”, czy „Nigdy nie jest za późno”. Książka jest znakomitą lekturą, którą warto przeczytać, by następnie z przyjemnością do niej wracać.

Małe szanse są często początkiem wielkich przedsięwzięć. (Demostenes)

Nigdy nie jest za późno, by stać się tym, kim mogliśmy się stać. (George Eliot)

Co ważniejsze dla sukcesu: talent czy pracowitość? A co ważniejsze w rowerze: przednie czy tylne koło? (George Bernard Shaw)

Błąd zawsze można popełnić. To jest nieodłączna część działalności człowieka. Popełniłam ich dziesiątki. Jak się coś robi, nie ma takiej możliwości, żeby zawsze spaść na cztery łapy i zawsze osiągnąć sukces. (...) Trzeba umieć zmierzyć się z porażką, wyciągnąć wnioski, i iść dalej. (Henryka Bochniarz)

Seniorzy w organizacjach pozarządowych, Trzeci Sektor, nr 25, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011

Kolejny numer kwartalnika Trzeci Sektor znakomicie wpisuje się w ideę roku 2012 jako Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Międzypokoleniowej Solidarności.

Zawarte w publikacji artykuły omawiają kwestię starzenia się społeczeństwa i związane z tym problemy – niedostateczne przygotowanie Polski na społeczne konsekwencje zmian demograficznych, bierną politykę władz lokalnych wobec osób starszych, niski poziom aktywności społecznej seniorów i samoorganizacji ich środowisk, szczególnie na terenach wiejskich. Z drugiej strony, przedstawione są przykłady społecznego zaangażowania osób starszych, takie jak uniwersytety trzeciego wieku, koła gospodyń wiejskich, lokalne rady seniorów, czy „srebrny” wolontariat. Kolejny artykuł poświęcony jest popularnej na Zachodzie idei samorządnych osiedli mieszkaniowych dla seniorów i rozważaniom, czy podobne inicjatywy mają szansę rozwinąć się w Polsce.

Z publikacji wynika wniosek, że działalność na rzecz osób starszych pozostaje w Polsce obszarem niewystarczająco zagospodarowanym i jest to szerokie pole do działania dla organizacji pozarządowych.

Biblioteka jest czynna
od poniedziałku do piątku w godz.:
10.30 – 12.00 i 14.00 – 15.30

Szczegółowe informacje:
tel. 42 630-36-67, fax 42 632-90-89
e-mail: fundacja@frp.lodz.pl



Redakcja: Anna Frontczak (FRP)

Skład, druk i dystrybucja: Krzysztof Wiśniewski oraz Zespół FRP



Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Piotrkowska 86, 90-103 Łódź
tel. (42) 630 36 67, fax (42) 632 90 89
e-mail: fundacja@frp.lodz.pl, www.frp.lodz.pl

