

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

Polska w Unii Europejskiej - horyzont 2020	2
Nowe zmiany w zakresie dyscypliny finansów publicznych	6

INFORMACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW	9
Europejska kampania na rzecz zdrowych miejsc pracy	
Robomicon 2012 – roboty na start!	

KĄCIK NEGOCJATORA	10
Jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny negocjator?	
Co to są techniki presji psychologicznej?	

NASZE PROJEKTY	12
Spotkanie partnerskie inaugurujące projekt Go4EMAS	

KONKURSY	14
Dotacje dla przedsiębiorstw na rozwój działalności w oparciu o rozwiązania elektroniczne	

Z ŁÓDZI	14
Łódzianin Roku 2011	

TARGI, GIEŁDY, MISJE	15
-----------------------------	-----------

ZAPROSILI NAS	16
----------------------	-----------

OFERTY KOOPERACJI	17
--------------------------	-----------

FELIETON	19
-----------------	-----------

BIBLIOTEKA FUNDACJI	20
----------------------------	-----------

OD REDAKCJI

Szanowni Czytelnicy,

Oddajemy w Państwa ręce marcowy numer Biuletynu Informacyjnego FRP. Na wstępie prezentujemy analizę wyników Polski na tle innych krajów Unii Europejskiej w realizacji założeń strategii „Europa 2020”. W cyklu artykułów dotyczących prawa gospodarczego polecamy artykuł na temat ważnych zmian w zakresie dyscypliny finansów publicznych. Ponadto, zgodnie z zapowiedzią, zamieszczamy kolejną część „Kącika negocjatora”.

Poza tym, jak zwykle, w stałych rubrykach wiele ciekawych i pożytecznych informacji.

Zapraszamy do lektury!

*Nie mów wszystkiego, co wiesz,
ale zawsze wiedz, co mówisz*

Matthias Claudius

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



Polska w Unii Europejskiej - horyzont 2020

Priorytety strategii „Europa 2020”

W

marcu 2010r. Komisja Europejska opublikowała strategię „Europa 2020” - długookresowy program rozwoju społeczno-gospodarczego państw Unii Europejskiej.

Jego celem było nakreślenie wspólnych działań państw członkowskich na rzecz wychodzenia z kryzysu i wspólnego rozwiązywania problemów związanych z globalizacją, starzeniem się społeczeństw, rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów. Założenia Strategii zostały sformułowane w postaci trzech podstawowych priorytetów:

- **wzrost inteligentny** (*smart growth*), czyli rozwój oparty na wiedzy i innowacjach,
- **wzrost zrównoważony** (*sustainable growth*), czyli transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, efektywnie korzystającej z zasobów i konkurencyjnej,
- **wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu** (*inclusive growth*), czyli wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Cele strategii „Europa 2020”

Dla wymienionych wyżej priorytetów określono następujące ogólne cele dla całej Unii Europejskiej:

- zwiększenie stopy zatrudnienia osób w wieku 20-64 lat z 69% do co najmniej 75%;
- osiągnięcie nakładów na działalność badawczo-rozwojową na poziomie 3% PKB, przede wszystkim poprzez poprawę warunków inwestowania w B+R przez sektor prywatny i opracowanie nowego wskaźnika umożliwiającego śledzenie procesów innowacji;
- formuła 3x20, znana jako „pakiet klimatyczny”, tj. ograniczenie emisji dwutlenku węgla co najmniej o 20% w porównaniu z poziomem z 1990r. lub, jeśli pozwolą na to warunki, o 30%; zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w całkowitym zużyciu energii do 20% oraz zwiększenie efektywności wykorzystania energii o 20%;
- ograniczenie liczby osób przedwcześnie kończących naukę szkolną do 10% z obecnych 15% oraz zwiększenie

odsetka osób w wieku 30-34 lat posiadających wyższe wykształcenie do co najmniej 40%;

- ograniczenie liczby Europejczyków żyjących poniżej granicy ubóstwa o 25% poprzez wydobycie z ubóstwa 20 mln osób.

Oprócz powyższych celów ogólnych, wspólnych dla całej Unii, dla poszczególnych krajów zostały określone cele krajowe, uwzględniające ich aktualne możliwości¹. Również niektóre cele dla Polski określone są na niższym poziomie niż cele ogólne Unii. Dotyczy to np. nakładów na badania i rozwój oraz „pakietu klimatycznego”.

Inicjatywy przewodnie Komisji Europejskiej

Podstawowymi instrumentami realizacji celów strategii „Europa 2020” są Krajowe Programy Reform² opracowywane przez państwa członkowskie UE oraz przygotowane przez Komisję Europejską inicjatywy przewodnie (*flagship initiatives*),

- *Mobilna młodzież* – poprawa jakości na wszystkich poziomach edukacji i szkoleń oraz zwiększanie atrakcyjności europejskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej,
- *Europejska agenda cyfrowa* – osiągnięcie trwałych korzyści gospodarczych i społecznych z jednolitego rynku cyfrowego, opartego na dostępie do szerokopasmowego Internetu,
- *Unia innowacji* – poprawa warunków ramowych dla innowacji oraz wykorzystanie innowacji do rozwiązania najważniejszych problemów społecznych i gospodarczych wskazanych w strategii Europa 2020,
- *Europa efektywnie korzystająca z zasobów* – wsparcie zmian w kierunku gospodarki niskoemisyjnej i efektywniej korzystającej z zasobów środowiska oraz dążenie do wyeliminowania zależności wzrostu gospodarczego od degradacji środowiska przyrodniczego,
- *Polityka przemysłowa w erze globalizacji* – poprawa warunków dla przedsiębiorczości, zwłaszcza MŚP oraz wsparcie rozwoju silnej bazy przemysłowej, zdolnej do konkurowania w skali globalnej,

¹ http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_pl.pdf

² 26 kwietnia 2011r. Rada Ministrów RP przyjęła Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”. <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8413/Krajowy%20Program%20Reform%20PL%20ostateczny.pdf>

- *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia* – stworzenie warunków do unowocześnienia rynków pracy, przez ułatwienie mobilności pracowników i rozwój ich umiejętności, w celu zwiększenia poziomu zatrudnienia oraz zapewnienie trwałości europejskich modeli społecznych,
- *Europejski program walki z ubóstwem* – zapewnienie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej poprzez pomoc osobom biednym i wykluczonym oraz umożliwienie im aktywnego uczestniczenia w życiu ekonomicznym i społecznym.

Pod koniec 2011r. Eurostat, urząd statystyczny UE, przedstawił realizację wskaźników przez poszczególne kraje. Opublikowane dane pozwalają na porównanie, jak kraje Unii radzą sobie z realizacją zadań.

Zatrudnienie w krajach Unii Europejskiej

W Tabeli 1 przedstawiono wskaźnik aktywności zawodowej osób w przedziale wiekowym 20-64. Jak widać, Polska należy do krajów o niskiej aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym, choć należy odnotować tendencję wzrostową. Z drugiej strony, wiele krajów już osiągnęło lub jest bliskie osiągnięcia zakładanego celu 75% zatrudnionych w tej grupie wiekowej. Dotyczy to zwłaszcza krajów najsilniejszych gospodarczo. Rekordzistą jest Szwajcaria z wynikiem 81,1%.

Nakłady na B+R

Kolejnym założeniem Komisji Europejskiej jest osiągnięcie do 2020r. poziomu wydatków 3% PKB przeznaczanych w krajach UE na badania i rozwój. Polska wchodząc do Unii w 2004r. przeznaczała na B+R 0,56% PKB, a w 2010r. osiągnęła poziom 0,74%. PKB. Należy przy tym zauważyć, że cel dla Polski zakłada zwiększenie do 2020r. nakładów na badania i rozwój nie do 3%, ale do 1,7%PKB. Najwyższy procent PKB przeznaczają na B+R kraje skandynawskiej czyli Finlandia (3,87 %), Szwecja (3,42 %) oraz Dania (3,06 %).

„Pakiet klimatyczny”

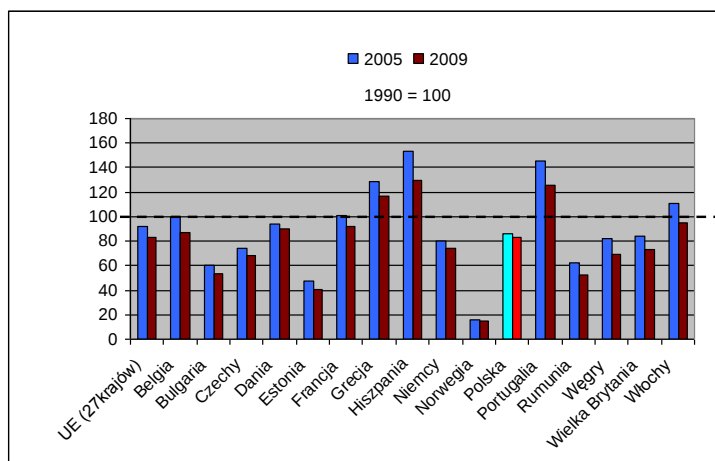
Duże różnice występują między krajami także w „pakiecie klimatycznym”. Wykres 1 przedstawia poziom emisji gazów cieplarnianych w wybranych krajach UE w latach 2005 i 2009 w porównaniu do emisji w roku bazowym 1990 (1990 = 100). Polska ograniczyła emisje do 83% w stosunku do poziomu z 1990r. Należy zauważyć, że niektóre kraje w tym okresie nie tylko nie zmniejszyły, ale znacznie zwiększyły emisje.

Tabela 1. Stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 20-64 lata w wybranych krajach Unii Europejskiej i świata

	2005	2010
UE (27krajów)	68,0	68,6
Belgia	66,5	67,6
Bulgaria	61,9	65,4
Czechy	70,7	70,4
Dania	78,0	76,1
Estonia	72,6	66,7
Francja	69,4	69,1
Grecja	64,6	64,0
Hiszpania	68,7	62,5
Niemcy	72,0	74,9
Norwegia	79,5	79,6
Polska	58,3	64,6
Portugalia	72,3	70,5
Rumunia	63,6	63,3
Szwajcaria	79,9	81,1
Węgry	62,2	60,4
Wielka Brytania	75,2	73,6
Włochy	61,6	61,1
USA	74,8	70,5
Japonia	73,9	74,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat - Europe 2020, Headline indicators*.

Wykres 1. Poziom emisji gazów cieplarnianych w wybranych krajach Unii Europejskiej w stosunku do roku bazowego 1990 (1990 = 100)



Źródło: jak w Tabeli 1.

* http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators

Systematycznie rośnie w UE udział energii odnawialnych w ogólnym zużyciu energii. Polska znajduje się jednak wśród krajów o najniższym udziale energii ze źródeł odnawialnych. Z kolei niektóre kraje (Estonia, Portugalia, Rumunia) osiągnęły już zakładany na 2020r. 20-procentowy udział energii odnawialnej. Imponuje wynik Norwegii – 65% energii ze źródeł odnawialnych.

Tabela 2. Udział energii ze źródeł odnawialnych w wybranych krajach Unii Europejskiej

	2006	2009	Cel 2020
UE (27krajów)	9,0	11,7	20
Belgia	2,7	4,6	13
Bułgaria	9,3	11,6	16
Czechy	6,4	8,5	13
Dania	16,5	19,9	30
Estonia	16,1	22,8	25
Francja	9,8	12,3	23
Grecja	7,2	8,2	18
Hiszpania	9,4	13,3	20
Niemcy	7,1	9,8	18
Norwegia	60,4	64,9	
Polska	7	8,9	15
Portugalia	20,8	24,5	31
Rumunia	17,2	22,4	24
Węgry	5,2	7,7	13
Wielka Brytania	1,5	2,9	15
Włochy	5,6	8,9	17

Źródło: jak w Tabeli 1.

Ciekawych informacji dostarcza wskaźnik energochłonności gospodarki. Wskaźnik ten podaje ilość energii w gospodarce danego kraju przypadającą na 1000 euro PKB. Zużywana energia liczona jest jako suma pięciu rodzajów energii: z węgla, elektryczności, ropy naftowej, gazu ziemnego i odnawialnych źródeł energii w przeliczeniu na odpowiednią ilość ropy naftowej, tzw. ekwiwalent ropy naftowej. Wskaźnik mierzony jest w kgoe (*kilogram of oil equivalent*) na 1 000 euro PKB i jest praktycznie miernikiem nowoczesności gospodarki – im nowocześniejsza gospodarka, tym mniejsza jej energochłonność.

Tabela 3. Energochłonność gospodarki wybranych krajów Unii Europejskiej i świata

	2005	2009
UE (27krajów)	181.00	165.20
Belgia	216.29	205.69
Bułgaria	1095.63	842.54
Czechy	612.78	514.09
Dania	106.99	106.70
Estonia	162.83	607.04
Francja	176.68	164.33
Grecja	186.69	167.88
Hiszpania	195.04	168.14
Niemcy	162.83	150.55
Norwegia	134.01	135.79
Polska	430.57	363.72
Portugalia	207.25	186.50
Rumunia	732.99	576.90
Szwajcaria	93.43	90.94
Węgry	444.72	413.48
Wielka Brytania	128.76	113.71
Włochy	150.76	140.12
USA	193.06	177.47
Japonia	97.81	91.74

Źródło: jak w Tabeli 1.

Przedstawione wyżej dane wskazują, że w „pakiecie klimatycznym” Polskę czeka jeszcze duży wysiłek, by sprostać celom założonym na 2020r. Zdecydowanie lepiej prezentują się nasze wyniki w dziedzinie edukacji i wyższego wykształcenia.

Edukacja i wyższe wykształcenie

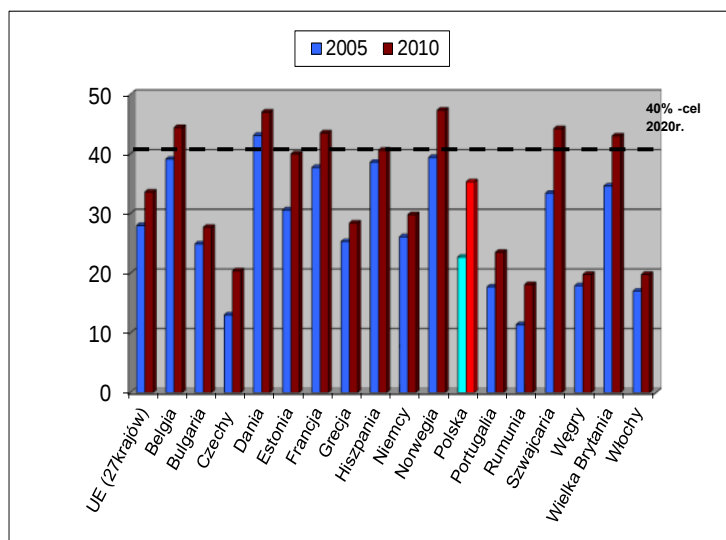
Jednym z celów określonych w priorytetach strategii „Europa 2020” jest ograniczenie do 10% odsetka osób kończących edukację przedwcześnie (*early school leavers*). Wskaźnik ten mierzony jest udziałem w grupie wiekowej 18-24 lata osób, które kończą naukę na poziomie ISCED 1, 2 lub 3c³, co odpowiada naszemu gimnazjum lub zasadniczej szkole zawodowej. W skali całej Unii Europejskiej *early school leavers*, kończący edukację na poziomie podstawowym, bez przygotowania

3 http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/tools/108_structure_education_systems_PL.pdf

zawodowego, są ogromnym problemem. Średnia unijna w 2010r. wynosiła 14,1%, ale w niektórych krajach poziom ten jest znacznie wyższy, np. na Malcie (36,9%), w Portugalii (28,7%), czy w Hiszpanii (28,4%). W Polsce wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 5,4%, co plasuje nas w czołówce UE. Jednocześnie oznacza to, że poziom 10% przyjęty przez Komisję Europejską za cel na 2020r. już osiągnęliśmy.

Kolejny wskaźnik mierzy udział obywateli w wieku 30-34 lata posiadających wyższe wykształcenie. Wyniki przedstawione są na wykresie 2. Średnia Unijna w 2010r. wyniosła 33,6%, a celem na 2020r. jest osiągnięcie poziomu 40% osób w wieku 30-34 lata z wyższym wykształceniem.

Wykres 2. Wyższe wykształcenie w grupie wiekowej 30-34 lata w wybranych krajach Unii Europejskiej



Źródło: jak w Tabeli 1.

Zagrożenie ubóstwem lub wykluczeniem społecznym

Ostatni wskaźnik dotyczy liczby ludności zagrożonej ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. W badaniu Eurostat wskaźnik ten obejmuje osoby o dochodach poniżej 60% średniej w danym kraju oraz osoby, które nie mogą sobie pozwolić na co najmniej cztery z dziewięciu następujących pozycji: opłacenie czynszu lub rachunków za media, wystarczające ogrzanie domu, pokrycie niespodziewanych wydatków, jedzenie mięsa lub ryb co drugi dzień, tygodniowe wakacje poza domem, samochód, pralkę, kolorowy telewizor lub telefon. Według danych z 2010r. najmniej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym mieszka w Islandii (13,7%), Czechach (14,4%) i w Norwegii (14,9%). W najtrudniejszej sytuacji znajdują się obywatele Bułgarii – zagrożonych ubóstwem jest 41,6% ludności, Rumunii (41,4%) i Łotwy (38,1%). Według przyjętej przez Eurostat metodologii w Polsce zagrożenie ubóstwem lub wykluczeniem społecznym dotyczy obecnie 27,8% ogółu ludności, podczas gdy w 2005r. wskaźnik ten wynosił 45,3%. Dane te nie pokrywają się z danymi Głównego Urzędu Statystycznego⁴, według których w 2010r. było w Polsce 5,7% osób zagrożonych skrajnym ubóstwem oraz 7,3% zagrożonych tzw. ubóstwem ustawowym.

Przedstawione przez Eurostat wyniki pokazują, jak wielkie różnice w dalszym ciągu występują między krajami członkowskimi. Wyniki dla Polski odzwierciedlają ogromny wysiłek wykonany na drodze do nowoczesności i większej efektywności naszej gospodarki, a także wysiłek, jaki nas na tej drodze jeszcze czeka.

Anna Frontczak



⁴ Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia **Ubóstwo w Polsce w 2010r. (na podstawie badania budżetów gospodarstw domowych)**, Materiał na konferencję prasową 26 lipca 2011 r.

W Polsce przy obliczaniu zasięgu ubóstwa GUS uwzględnia jako tzw. ustawową granicę ubóstwa kwotę, która zgodnie z obowiązującą ustawą o pomocy społecznej uprawnia do ubiegania się o przyznanie świadczenia pieniężnego z systemu pomocy społecznej oraz poziom minimum egzystencji obliczany przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS) jako granicę ubóstwa skrajnego.

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_wz_ubostwo_w_polsce_2010.pdf

Nowe zmiany w zakresie dyscypliny finansów publicznych



W dniu 19 sierpnia 2011r. Sejm RP uchwalił ustawę o zmianie ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U nr 240, poz.1429).

Nowelizacja weszła w życie w dniu 11.02.2012r. zmieniając, m.in. zakres podmiotowy odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, zasady oraz sam katalog naruszeń podlegających odpowiedzialności. Jednym z głównych celów, jakie postawili sobie autorzy nowelizacji, jest wyeliminowanie negatywnych zjawisk, do których prowadziły przepisy ustawy o odpowiedzialności. Chodzi przede wszystkim o poprawę skuteczności i sprawności egzekwowania odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, usprawnienie postępowania w sprawach o naruszenie dyscypliny, usprawnienie działania organów orzekających, racjonalizację ponoszonych kosztów dochodzenia odpowiedzialności przez zmniejszenie liczby komisji orzekających, wzmocnienie zapobiegawczej i dyscyplinującej roli postępowania w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów publicznych w sferze finansów publicznych, a także o uporządkowanie regulacji oraz zwiększenie precyzji niektórych przepisów.

Przejdźmy zatem do **zmian w zakresie podmiotowym odpowiedzialności dyscyplinarnej**. W dotychczasowym brzmieniu ustawy to osoba udzielająca zamówienia publicznego ponosiła odpowiedzialność za czyny będące naruszeniem dyscypliny finansów publicznych wskazane w art.17 ust.1, natomiast w obowiązującym brzmieniu taką odpowiedzialność mogą ponieść przede wszystkim pracownicy zamawiającego oraz kierownik zamawiającego. To przyczyni się do związania odpowiedzialnością osoby faktycznie realizujące zadanie, a nie wyłącznie formalnie kierujące jednostką. Oczywiście należy mieć na względzie, iż warunkiem pociągnięcia do odpowiedzialności pracownika jest powierzenie mu na podstawie art.18 ust.2 ustawy *Prawo zamówień publicznych* (dalej: *pzp*) obowiązków, których niewykonanie lub nienależyte wykonanie stanowi czyn będący naruszeniem dyscypliny finansów publicznych.

Od razu nasuwa się pytanie, czy pracownik zamawiającego, któremu nie powierzono w tym zakresie obowiązków, popełniając czyn będący naruszeniem dyscypliny finansów

publicznych, będzie ponosił odpowiedzialność na gruncie ustawy? Wydaje się, że podstaw odpowiedzialności należy szukać w znowelizowanym art. 18c ust.1 pkt 12 ustawy:

Naruszeniem dyscypliny finansów publicznych jest niewykonanie lub nienależyte wykonanie przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych obowiązków w zakresie kontroli zarządczej w jednostce sektora finansów publicznych, jeżeli miało ono wpływ na dokonanie, w zakresie gospodarki finansowej lub w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego lub przygotowaniu tego postępowania albo w postępowaniu o zawarcie umowy koncesji na roboty budowlane lub usługi, czynności naruszającej dyscyplinę finansów publicznych przez osobę nieupoważnioną do wykonania tej czynności.

Co więcej, odpowiedzialności będą podlegały też inne osoby, których obowiązki wynikają wprost z przepisów ustawy lub którym powierzono obowiązki na podstawie obowiązujących przepisów. Chodzi w szczególności o obecnie obowiązujące przepisy art. 53 ustawy o finansach publicznych (Dz.U. z 2009r. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) oraz art. 4 ust. 5 ustawy o rachunkowości (tj. Dz.U. z 2009r. nr 152, poz. 1223 z późn. zm.). Zgodnie z art. 53 ustawy o finansach publicznych, kierownik jednostki sektora finansów publicznych jest odpowiedzialny za całość gospodarki finansowej tej jednostki. Może jednak powierzyć określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej pracownikom jednostki. Przyjęcie obowiązków przez te osoby powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym tej jednostki. Z art. 4 ust. 5 ustawy o rachunkowości wynika natomiast, że kierownik jednostki ponosi odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości określonych ustawą, w tym z tytułu nadzoru, również w przypadku, gdy określone obowiązki w zakresie rachunkowości – z wyłączeniem odpowiedzialności za przeprowadzenie inwentaryzacji w formie spisu

z natury – zostaną powierzone innej osobie za jej zgodą. Przyjęcie odpowiedzialności przez inną osobę powinno być stwierdzone w formie pisemnej. W przypadku gdy kierownikiem jednostki jest organ wieloosobowy, a nie została wskazana osoba odpowiedzialna, odpowiedzialność ponoszą wszyscy członkowie tego organu. Zmiana, którą wprowadza nowelizacja ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, gwarantuje więc, że osoby, które wykonują obowiązki lub którym je powierzono, na podstawie ustawy, w zakresie, w jakim ich działanie lub zaniechanie stanowi może naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

Nie należy przejść obojętnie również obok odpowiedzialności księgowych. Zgodnie z dotychczasowymi przepisami główni księgowi jednostek ponosili odpowiedzialność niezwykle rzadko. Jak wynikało z orzecznictwa komisji orzekających w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów, jeśli doszło do naruszenia np. przepisów o rachunkowości, to odpowiedzialność była przypisywana kierownikowi jednostki jako osobie odpowiedzialnej za całość gospodarki finansowej danej jednostki. Nawet jeśli główny księgowy na skutek zaniedbań nie wykazał, że wydatek nie miał zabezpieczenia w planie finansowym, czyli w budżecie jednostki, to kierownik jednostki podlegał ukaraniu za dokonanie wydatku ze środków publicznych bez upoważnienia albo z przekroczeniem zakresu upoważnienia.

Nowelizacja ustawy o odpowiedzialności zmienia ten stan rzeczy. Rozszerzyła ona zakres odpowiedzialności również na głównych księgowych.

Zgodnie z nowym art. 18b ustawy:

Naruszeniem dyscypliny finansów publicznych jest niedokonanie lub nienależyte dokonanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczej lub finansowej z planem finansowym lub kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących takiej operacji, jeżeli miało ono wpływ na:

- 1) dokonanie wydatku powodującego przekroczenie kwoty wydatków ustalonej w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych;*
- 2) zaciągnięcie zobowiązania niemieszczącego się w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych.*

Przepis ten skierowany jest właśnie do głównych księgowych, ale nie oznacza to jednak uwolnienia od odpowiedzialności kierownika jednostki. Jeśli główny księgowy nie sprawdzi, czy pieniądze na dany wydatek zostały zapisane w budżecie,

odpowiedzialność może ponieść zarówno on, jak i kierownik jednostki.

Kolejną istotną kwestią **jest rozszerzenie zakresu przedmiotowego czynów stanowiących naruszenie dyscypliny finansów publicznych związanych z udzielaniem zamówień publicznych**. Odpowiedzialnością z tytułu naruszenia dyscypliny finansów publicznych zostaną objęte naruszenia przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych mające fundamentalne znaczenie dla prawidłowości przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego w zakresie zapewnienia zachowania uczciwej konkurencji, równego traktowania oraz przejrzystości przy udzielaniu zamówień, do których należy zaliczyć m.in.:

- opisanie przedmiotu zamówienia w sposób, który mógłby utrudniać konkurencję (art.17 ust.1 pkt 1 ustawy);
- niezgodne z przepisami ustalenie wartości zamówienia publicznego lub jego części, jeżeli miało to wpływ na obowiązek stosowania przepisów o zamówieniach publicznych albo na zastosowanie tych przepisów o niższej wartości (art.17 ust. 1 pkt 2);
- opisanie sposobu dokonania oceny spełniania warunków udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego w sposób niezwiązany z przedmiotem zamówienia lub nieproporcjonalny do przedmiotu zamówienia (art.17 ust.1 pkt 3 ustawy);
- niezgodne z przepisami o zamówieniach publicznych określenie kryteriów oceny ofert (art.17 ust.1 pkt 4).

W zakresie zamieszczania ogłoszeń, odpowiedzialności dyscyplinarnej nie będzie podlegało już niezamieszczenie ogłoszenia o zamówieniu na stronie internetowej i w siedzibie zamawiającego (art.40 ust1 *pzp*). Odpowiedzialność będzie ponosiła osoba, która nie przekazała do ogłoszenia w Dzienniku Urzędowym UE lub nie zamieściła wskazanych ogłoszeń w Biuletynie Zamówień Publicznych mimo tego, że kierownik zamawiającego powierzył jej w tym zakresie obowiązki. Odpowiedzialność dyscyplinarna na podstawie art.17 ust.1 pkt 5 ustawy zostaje wyłączona, gdy nie dojdzie do udzielenia zamówienia.

W zakresie zawiadamiania Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych, odpowiedzialność dyscyplinarna będzie dotyczyła jedynie niezawiadomieniu o wszczęciu postępowania w trybie zamówienia w trybie negocjacji bez ogłoszenia i zamówienia z wolnej ręki, gdy wartość zamówienia przekroczy progi unijne. Odpowiedzialność poniesie osoba, która zaniechała odpowiedniego zawiadomienia Prezesa UZP mimo tego, że

Nowe zmiany w zakresie dyscypliny finansów publicznych

kierownik powierzył jej obowiązki w tym zakresie. Odpowiedzialność na gruncie art.17 ust.1 pkt 6 zostaje wyłączona, gdy nie dojdzie do udzielenia zamówienia (art.17 ust.1a pkt 2 ustawy). Co więcej, ustawodawca przewidział odpowiedzialność dyscyplinarną za niewłaściwe zastosowanie przesłanek trzech trybów niekonkurencyjnych tj. negocjacji bez ogłoszenia, zapytania o cenę oraz zamówienia z wolnej ręki. Odpowiedzialność ponosi osoba udzielająca zamówienia publicznego.

Nie należy zapominać również o wzmocnionej odpowiedzialności kierownika zamawiającego za zaniedbanie lub niewypełnienie obowiązków w zakresie kontroli zarządczej dotyczącej zamówień publicznych. Kierownik zamawiającego będzie odpowiadał za naruszenie dyscypliny finansów publicznych w przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków w zakresie kontroli zarządczej w jednostce sektora finansów publicznych, jeżeli miało ono wpływ na:

- udzielenie zamówienia publicznego wykonawcy, który nie został wybrany w trybie określonym w przepisach o zamówieniach publicznych;
- zawarcie umowy w sprawie zamówienia publicznego z naruszeniem przepisów o zamówieniach publicznych dotyczących formy pisemnej umowy, okresu, na który umowa może być zawarta, lub w przypadku wniesienia odwołania - terminu jej zawarcia;

- niewyłączenie z postępowania o udzielenie zamówienia publicznego osoby podlegającej wyłączeniu z takiego postępowania na podstawie przepisów o zamówieniach publicznych;
- unieważnienie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego z naruszeniem przepisów o zamówieniach publicznych określających przesłanki unieważnienia tego postępowania.

Ponadto, nowelizacja ustawy wprowadza surowsze kary finansowe dla kierowników i pracowników jednostek sektora finansów publicznych odpowiedzialnych za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, a także zmiany w zakresie procedury postępowania z tymi podmiotami.

To tylko niektóre zmiany, jakie wprowadza nowelizacja ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Miejmy nadzieję, że cele, jakimi kierował się ustawodawca, a jakie zostały określone na początku moich rozważań, zostaną osiągnięte.

Autor: mec. Bogdan Janicki, 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

Europejska kampania na rzecz zdrowych miejsc pracy

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU OSHA) ogłosiła na lata 2012-2013 kolejną kampanię na rzecz zdrowych miejsc pracy - **Partnerstwo dla prewencji**. Kampania dotyczy współdziałania kadry kierowniczej i pracowników w zapobieganiu zagrożeniom oraz kształtowaniu bezpiecznego środowiska pracy jako przejawu społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej hasło brzmi *Razem zapobiegamy ryzyku*.

Uroczysta inauguracja kampanii w Europie przewidziana jest 18 kwietnia 2012r.

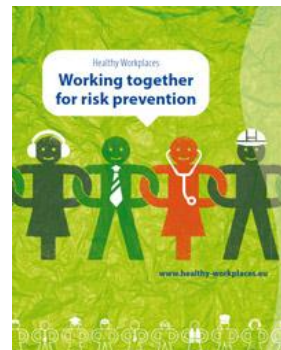
Materiały informacyjne dostępne na stronach

<http://www.healthy-workplaces.eu> oraz

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



Europejska Agencja
Bezpieczeństwa
i Zdrowia w Pracy



Robomaticon 2012 – roboty na start!



Jednym z priorytetów unijnej strategii „Europa 2012” jest zwiększenie innowacyjności gospodarki krajów Unii Europejskiej. Może o tym świadczyć np. wykorzystanie w większym zakresie automatyzacji i robotyzacji, co nie jest mocną stroną polskich przedsiębiorstw. Spośród firm współpracujących z Fundacją Rozwoju Przedsiębiorczości jedynie „Technitel”, laureat trzeciej edycji konkursu „Łódź proponuje – Innowacyjni i kreatywni” dysponuje robotem do układania światłowodów w przewodach kanalizacyjnych. Dlatego cieszy inicjatywa studentów Wydziału Mechatroniki Politechniki Warszawskiej. 3 marca 2012r. Koło Naukowe Automatyki i Robotyki organizuje w Gmachu Głównym Politechniki Warszawskiej drugą edycję Ogólnopolskiego Turnieju Robotów Mobilnych - *Robomaticon 2012*.

Turniej rozgrywany jest w czterech konkurencjach:

Line Follower – zadaniem robotów jest jak najszybsze pokonanie nieznanej im trasy,

Mini Sumo – roboty walczą na specjalnie przygotowanym ringu, celem jest zepchnięcie przeciwnika poza wyznaczone pole,

Micromouse – zadaniem robotów jest jak najszybsze dotarcie do środka labiryntu,

Freestyle – zawody w stylu dowolnym – ograniczeniem jest jedynie wyobraźnia konstruktorów.

Zwycięzcy otrzymają nagrody ufundowane przez sponsorów – firmy z branży elektroniki i automatyki.

Dla widzów przygotowano wiele atrakcji, m.in. quizy, warsztaty robotyczne i samodzielną zabawę robotami.

W pierwszej edycji Turnieju w 2011r. udział wzięło 116 zawodników, zarówno drużyny z uczelni technicznych z całego kraju, jak i indywidualni uczestnicy, którzy zaprezentowali 68 robotów. Wśród laureatów znalazł się Piotr Cajdler z Politechniki Łódzkiej, który zdobył jedną z nagród w kategorii Freestyle za robota *Hexapod*.

Warto w tym miejscu pochwalić się, że w czasie ferii zimowych w Łodzi odbyła się I Zimowa Akademia Budowy Robotów dla Maluchów. Zorganizował ją łódzki Technopark wraz z Mateuszem Delongiem, laureatem nagrody specjalnej konkursu „Młodzi w Łodzi 2011”. W bezpłatnych zajęciach wzięli udział entuzjaści robotyki w wieku 7-12 lat, którzy podczas świetnej zabawy uczyli się budować z klocków najprawdziwsze roboty. Cieszymy się, że w Łodzi rośnie już narybek przyszłych konstruktorów robotów.

Więcej informacji: <http://robomaticon.pl/>,
http://www.technopark.lodz.pl/pl/o_nas/aktualnosci/rusza_zimowa_akademia_robotow_dla_maluchow

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.

Jakimi cechami charakteryzuje się skuteczny negocjator?

Skuteczny negocjator, czyli taki, który potrafi osiągnąć cel, nie czyniąc z oponenta wroga, ale lojalnego kontrahenta, nie jest zjawiskiem sezonowym, ani nie podlega modzie. Skuteczny negocjator działał podobnie tysiąc lat temu, sto lat temu i współcześnie. Pewne zasady są niezienne, aczkolwiek nie należy lekceważyć wpływu różnic kulturowych i stopnia rozwoju cywilizacji na sposób prowadzenia negocjacji i same kryteria skuteczności.

Ponad czterdzieści lat temu Chester Karrass¹, jeden z największych autorytetów w dziedzinie negocjacji, opisał następujące predyspozycje osobowościowe skutecznych negocjatorów (kolejność według ważności):

- umiejętność planowania,
- zdolność precyzyjnego myślenia w stresie,
- ogólna „praktyczna inteligencja”,
- uzdolnienia werbalne,
- znajomość zagadnień negocjowanej problematyki,
- siła osobowości, umiejętność oceniania oraz wykorzystywania władzy i siły negocjacyjnej.

Dwadzieścia lat temu, w oparciu o własne doświadczenie i literaturę opracowałem następującą listę cech „idealnego” negocjatora². Kolejność dowolna, z wyjątkiem pierwszych dwóch:

- świadomość swojej roli dla firmy, na rzecz której negocjator pracuje,
- uczciwość,

- wrodzony talent i odpowiednie zdolności,
- odpowiednia wiedza poparta wykształceniem i praktyką,
- znajomość produktu lub problemu, jakiego dotyczą negocjacje,
- dar przekonywania poparty znajomością psychiki i natury ludzkiej,
- entuzjazm, optymizm oraz wytrwałość,
- uprzejmość i takt,
- umiejętność słuchania i zadawania pytań,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- odpowiednie zdrowie,
- korzystne warunki zewnętrzne,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- znajomość elementarnych zasad protokołu, czyli reguł rządzących porządkiem i oprawą rozmów.

Bardzo ważną cechą charakteru negocjatora jest umiejętność dostrzegania i wzmacniania swojej siły negocjacyjnej. Przez siłę rozumiemy umiejętność nakłonienia innych, by robili to, czego chcemy, bez narażenia się na zerwanie rozmów. W literaturze wymienia się sześć podstawowych źródeł, z których można czerpać siłę do prowadzenia negocjacji³

Siła usankcjonowana. Pochodzi z władzy, jaka została nakreślona i dana wraz z otrzymanym stanowiskiem lub funkcją.

Siła koneksji. Mają ją głównie negocjatorzy międzynarodowo-

¹ Ch. Karrass, *Negotiating Game*, Thomas Y. Crowell Publ., New York 1970.

² M. Stalmaszczyk, *Negocjowanie kontraktów handlowych*, Wydawnictwo Centrum Doskonalenia Kadr Handlu Zagranicznego, Warszawa 1992.

³ E. M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.

wi, co wynika z tego, że reprezentują potężne organizacje gospodarcze lub instancje skupiające wiele krajów.

Siła przymusu. Oznacza moc nagradzania lub karania innych pieniędzmi, pochwałą bądź naganą, siłą perswazji czy perspektywą awansu. Siła przymusu wobec oponentów w negocjacjach zależy w dużym stopniu od tego, jak postrzegają oni twoje możliwości działania na ich korzyść lub szkodę.

Wiedza. Wiedza stanowi siłę. Jeśli inni postrzegają ciebie jako osobę, która wie więcej o określonej sytuacji niż oni, masz szansę uzyskać nad nimi przewagę.

Informacja. Nie jest ona tym samym, co wiedza, chociaż się z nią wiąże. Jeżeli masz dodatkowe informacje, których nie ma druga strona, wówczas masz siłę, którą możesz z pożytkiem wykorzystać.

Osobowość. Nawet jeśli nie dysponujesz żadnym innym źródłem siły, sama twoja osobowość może zdecydować o sukcesie w negocjacjach.

Powyższe zestawienie obejmuje najważniejsze cechy skutecznych negocjatorów, aczkolwiek wiele dalszych cech, z braku miejsca, musieliśmy pominąć.

Co to są techniki presji psychologicznej?

Technikami negocjacyjnymi nazywamy sposoby werbalizowania ofert i żądań w toku negocjacji, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami drugiej strony do osiągnięcia korzyści wyłącznie dla siebie i inne tego rodzaju chwytury uprawiane przez profesjonalnych negocjatorów. Na szczególną uwagę zasługują techniki presji psychologicznej, których celem jest wywołanie stresu u oponenta, obniżenie jego sprawności umysłowej i fizycznej, wzbudzenie wątpliwości co do własnych kwalifikacji i znajomości sprawy oraz zmuszenie do prowadzenia negocjacji w sposób rodzący konflikty zamiast współpracy. Techniki bezpośredniej presji psychologicznej są realizowane w **bezpośredniej** rozmowie prowadzonej przez negocjujące strony i przyjmują formę pytań lub oświadczeń, które wygłaszane są **bezpośrednio** w trakcie negocjacji i wywołują **bezpośrednią** reakcję. Najpełniejsze zestawienie technik negocjacyjnych w języku polskim, włącznie z technikami presji, zawiera książka G. Kennedy'ego pod tytułem „Negocjator”¹.

Oto kilka przykładów.

1. Techniki posługujące się żądaniem „nieprzekraczalnych terminów”.

Techniki te mogą pomóc w prowadzeniu negocjacji, ale mogą też zaszkodzić, w zależności od tego kto ujawni, że ma do dyspozycji takie „nieprzekraczalne terminy”. „Zagrożenie terminem” wywołuje presję: strona poddana tej presji musi się zdecydować na działanie w terminie, który nie jest dla niej najwygodniejszy. Przykładowo: konieczność podjęcia negocjacji w terminie o dwa tygodnie wcześniej niż wspólnie planowa-

no z uwagi na „nieprzekraczalny termin” złożenia – przykładowo – aplikacji importowych przez kontrahenta do określonej daty.

2. Technika ataku frontalnego.

Jest to technika obciążona wysokim ryzykiem skuteczności, obliczona na skompromitowanie wiarygodności negocjatora drugiej strony. Przybiera postać następujących sformułowań (przykładowo):

- „To nie jest tak, jak nam mówił pański poprzednik, kiedy z nim widzieliśmy się ostatni raz...”
- „Pański poprzednik, trzeba mu to uczciwie przyznać, nigdy nas tak nie traktował...”
- „Czy jest pan pewien, że pańscy przełożeni aprobują metody, jakie pan tutaj stosuje?”

3. Technika „morderczej wskazówki”.

Technika „morderczej wskazówki” obliczona jest na załamanie zaufania negocjatora do zgłoszonej przez siebie propozycji. Do najbardziej skutecznych zalicza się dwie „wskazówki”:

- „Powinieneś (powinien pan) poprawić warunki tej propozycji.”
- „Po co kluczyć i owijać w bawełnę, niech mi pan poda swoją najlepszą cenę.”

4. Technika zabójczego pytania.

Podobnie jak wyżej wspomniane, również ta technika ma służyć osłabieniu zaufania negocjatora do swoich kwalifikacji, stanu swojego przygotowania do negocjacji i obranej taktyki.

¹ G. Kennedy, Negocjator, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1998 r.

KĄCIK NEGOCJATORA

W gruncie rzeczy są to tylko dwa pytania, ale tak skonstruowane, że potrafią wprowadzić w zakłopotanie nawet najbardziej doświadczonych negocjatorów, ponieważ zarówno odpowiedź „TAK” i „NIE” jest jednakowo niekorzystna.

Oto przykłady dwóch klasycznych pytań reprezentujących tę technikę.

- „Czy to pańska ostateczna oferta?”

Odpowiedź „TAK” - kończy negocjacje (a więc jeśli pragniesz kontynuować rozmowy, to sam nie ryzykuj zadawania tak sformułowanego pytania). Odpowiedź „NIE” - podważa wiarygodność twoich bieżących propozycji, ponieważ sugeruje wyraźnie oponentowi, że masz jeszcze inne (lepsze dla niego) propozycje. Jego następnym pytaniem będzie niewątpliwie następujące: „A więc jaka jest pana ostateczna oferta?”.

- Czy pańska propozycja może być jeszcze negocjowana?”

Odpowiedź „TAK” - otwiera negocjacje, ale na poziomie niższym od utrzymywanego do tej pory. Odpowiadając „tak” godzisz się na obniżenie poziomu żądań.

Odpowiedź „NIE” - kończy negocjacje (a więc jeśli ty chcesz kontynuować rozmowy nie zadawaj tego pytania).

Autor: dr Maciej Stalmaszczyk

5. Technika „uśmiercającego” oświadczenia.

„Uśmiercające oświadczenie” to takie, które wprowadza oponent niemal w ostatnim momencie negocjacji, dotyczy okoliczności, jakich do tej pory oponent nie ujawniał i które mają negatywny wpływ na zakończenie rozmów. Celem takiego oświadczenia jest unikanie odpowiedzialności za rezultat rozmów. Przykładowo: „Mój partner jest przeciwny porozumieniu tego rodzaju”.

6. Ultymatywna technika „albo-albo”.

Technika ta przyjmuje najczęściej postać ultymatywnie sformułowanego zdania o jednoznacznie „pogróżkowym” charakterze, czasami oznacza również blef. Oto kilka przykładów:

- „Albo akceptuje Pan moje propozycje, albo ulokuję swoje zamówienie u innego dostawcy.”
- „Albo akceptujecie naszą ofertę w terminie do końca tygodnia, albo uznamy, że nie było tych rozmów.”

Pewną odmianą powyższej techniki jest wyrażenie żądania w formie równie katorycznej, ale inaczej zwerbalizowanej: „Możecie Państwo zgodzić się lub nie, ale ja swoich warunków nie zmienię”. Po angielsku ta technika sygnalizowana jest zdaniem: *Take it or leave it*.

NASZE PROJEKTY

Spotkanie partnerskie inaugurujące projekt Go4EMAS

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości uczestniczy w nowym międzynarodowym projekcie **Go4EMAS: Promocja systemu ekozarządzania i audytu w małych i średnich przedsiębiorstwach (EMAS) poprzez Enterprise Europe Network (Boosting the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in European SMEs through the Enterprise Europe Network)**.

Celem projektu Go4EMAS jest wspieranie MŚP w zakresie wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w trzech sektorach przemysłu: produkcji metali, produkcji metalowych wyrobów gotowych (z wyłączeniem maszyn i urządzeń) oraz obróbki metali i nakładania powłok na metale.

Projekt finansowany jest w 80 % z Programu na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji (*Entrepreneurship and Innovation Programme – EIP*) w ramach Programu Ramowego na Rzecz Konkurencyjności i Innowacji (*Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007-2013 - CIP*) oraz w 20 % ze środków własnych FRP (realizacja projektu od 1 grudnia 2011r. do 30 listopada 2013r.).

W skład konsorcjum projektu wchodzi 7 instytucji, partnerów sieci Enterprise Europe Network, reprezentujących 6 krajów europejskich:

- Andalusian Institute of Technology (AIT) – Sewilla (Hiszpania) - lider projektu

- Italian National Agency for New Technologies, Energy and Sustainable Economic Development (ENEA) – Neapol (Włochy)
- Steinbeis - Europa - Zentrum (SEZ) – Rostock (Niemcy)
- Bulgarian Industrial Association (BIA) – Sofia (Bułgaria)
- Zentrum für Innovation und Technik in Nordrhein-Westfalen GmbH (ZENIT) – Mülheim an der Ruhr (Niemcy)
- Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi (FRP)
- Regional Technology Centre North (RTC North) – Sunderland (Wielka Brytania).

19 stycznia 2012r. w Sewilli (Hiszpania) odbyło się spotkanie partnerskie inaugurujące projekt *Go4EMAS*. Partnerzy dokonali prezentacji swoich instytucji, następnie dyskutowali o założeniach projektu, omówili harmonogram pracy i zadania.

Partnerzy mają za zadanie:

- przeprowadzić badanie ankietowe w przedsiębiorstwach w celu zidentyfikowania barier we wdrażaniu Systemu Ekozarządzania i Audytu *EMAS*,
- sporządzić raport dotyczący oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko w regionie,
- utworzyć krajowe kluby *EMAS*, składające się z przedstawicieli MŚP oraz specjalistów ds. Systemu Ekozarządzania i Audytu *EMAS* - kluby *EMAS* mają na celu integrację uczestników, identyfikację wspólnych barier i potrzeb w zakresie ochrony środowiska oraz zachęcanie do stosowania innowacyjnych rozwiązań,
- opracować procedury dostosowane do potrzeb uczestników, które pozwolą stopniowo wdrażać System Ekozarządzania i Audytu *EMAS*,
- przeprowadzić 4 szkolenia dla przedsiębiorstw dot. wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu *EMAS*.

Projekt *Go4EMAS* wpisuje się w Europejski Program Wsparcia Zgodności Środowiskowej dla MŚP, którego celem jest ułatwienie przedsiębiorstwom wypełniania zobowiązań i poprawa efektów ich działalności środowiskowej.

(KK)

Wspólnotowy System Ekozarządzania i Audytu *EMAS* (*Eco-Management and Audit Scheme*) to system zarządzania środowiskowego, w którym dobrowolnie mogą uczestniczyć przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje i urzędy. Jest on odpowiednikiem światowego systemu zarządzania środowiskiem ISO 14 001. Pierwsze rozporządzenie w sprawie *EMAS* zostało przyjęte przez Unię Europejską 29 czerwca 1993r.

Cele *EMAS* to m.in.:

- zmniejszenie szkodliwych oddziaływań organizacji na środowisko,
- identyfikowanie aspektów środowiskowych wymagających nadzoru lub poprawy,
- wdrażanie systemu zarządzania ochroną środowiska,
- edukacja ekologiczna pracowników.

Przystąpienie do systemu *EMAS* stanowi wejście do "elitarnego klubu" tych organizacji, które w sposób ciągły dążą do poprawy i minimalizacji swojego oddziaływania na środowisko. Aby zarejestrować się w systemie *EMAS* należy przejść procedurę certyfikacji, podobnie jak w przypadku wdrażania standardu ISO 14 001.



Więcej informacji: <http://www.frp.lodz.pl/projekty.php?id=go4emas>

KONKURSY

Dotacje dla przedsiębiorstw na rozwój działalności w oparciu o rozwiązania elektroniczne

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła nabór wniosków o dofinansowanie projektów z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w ramach działania 8.1 *Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej*. Wnioski można składać od 26 marca 2012r. do 30 kwietnia 2012r.

Wsparcie przeznaczone jest na projekty dotyczące e-usług, to jest usług świadczonych:

- w sposób zautomatyzowany przez użycie technologii informacyjnych (w czasie rzeczywistym),
- za pomocą systemów teleinformatycznych w publicznych sieciach telekomunikacyjnych,
- na indywidualne żądanie usługobiorcy (zdalnie),
- bez jednoczesnej obecności stron w tej samej lokalizacji.

Warunki, które decydują o przyznaniu dofinansowania, są zawarte w *Przewodniku po kryteriach wyboru finansowanych operacji w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013*.

E-usługi cieszą się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców i potencjalnych klientów, stąd tak szybki rozwój sklepów internetowych, portali społecznościowych, e-learningu oraz specjalistycznego oprogramowania pracującego on-line.

O dotacje mogą ubiegać się mikro- i małe przedsiębiorstwa prowadzące działalność nie dłużej niż rok (decyduje data rejestracji). Minimalna kwota wydatków podlegających refundacji wynosi 20 tys. zł, natomiast maksymalna – 700 tys. zł.

Dofinansowanie obejmuje do 70% wydatków podlegających refundacji, a w przypadku mikro- i małego przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną w wieku do 27 lat, poziom dofinansowania wynosi 80%.

Wnioski przyjmują Regionalne Instytucje Finansujące. W województwie łódzkim taką rolę pełni Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (www.larr.lodz.pl).

Źródło: Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013. (Dz. U.2008 nr 153 poz. 956, z późn. zm.) www.parp.gov.pl

Wszystkich przedsiębiorców zainteresowanych pozyskaniem dofinansowania Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości zaprasza do współpracy przy opracowaniu dokumentacji aplikacyjnej.

Z ŁODZI

Od 1993r. z inicjatywy Radia Łódź mieszkańcy Łodzi i regionu łódzkiego wybierają *Łodzianina Roku* – osobę, która ich zdaniem, poprzez swoje działania i udział w życiu miasta, najbardziej zasłużyła na ten tytuł.

Wśród laureatów tytułu są m. in. Jerzy Kropiwnicki (1994), Jan Machulski (1998), inicjator i twórca pomników na ulicy

Piotrkowskiej Marcel Szytenhelm (2000), Marek Belka (2004). W roku ubiegłym *Łodzianinem Roku 2010* został kucharz Marcin Gortat.

Dotychczasowi laureaci to prawie wyłącznie mężczyźni. Jedyną kobietą jest Wojewoda Łódzki, Pani Jolanta Chełmińska, laureatka 2008r.

Łodzianin Roku 2011

Z ŁODZI

Nominacje w konkursie na *Łodzianina Roku 2011* otrzymali:

Krzysztof Dudek - dyrektor Narodowego Centrum Kultury,

Irmina Kubiak i Jacek Kłak - twórcy łódzkiego tygodnia mody czyli *FashionPhilosophy Fashion Week Poland*,

prof. dr hab. Stanisław Liszewski - geograf i urbanista UŁ,

Grażyna Posmykiewicz - dyrektor naczelny Teatru Muzycznego w Łodzi,

Barbara Sidor - Pietras - od 30 lat działa na rzecz na rzecz osób dotkniętych ubóstwem, aktywizacji osób starszych i rozwoju ekonomii społecznej,

Ewa Ściborska - psycholog, rzecznik osób niepełnosprawnych,



Wojciech Ulatowski - nauczyciel WF w XII LO, społecznik, prezes Klubu Sympatyków Piłki Siatkowej,

Krystyna Weintritt - animator kultury, dyrektor Centrum Kultury Młodych,

Radosław Wiśniewski - lekarz, biznesmen, założyciel firmy odzieżowej Redan oraz Fundacji „Happy Kids”.

17 lutego 2012r. w Centralnym Muzeum Włókiennictwa Łodzi odbyła się uroczysta Gala, podczas której Kapituła konkursu ogłosiła wyniki głosowania łodzian.

Tytuł Łodzianina Roku 2011 zdobył **Radosław Wiśniewski**.

Laureatowi serdecznie gratulujemy!

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

TARGI, GIEŁDY, MISJE



Komisja Europejska, West China Enterprise Europe Network i EU Project Innovation Center (EUPIC) zapraszają przedsiębiorców na

7. Targi Współpracy Biznesowej i Technologicznej
(EU-China Business & Technology Cooperation Fair VII)

oraz

Międzynarodowe Targi Ekonomii i Handlu

(West China International Economy and Trade Fair)

w dniach 13-14 września 2012r. w Chengdu, stolicy prowincji Syczuan (Chiny).

Branże wiodące tegorocznych Targów to:

- ✓ biofarmaceutyki
- ✓ nowa energia
- ✓ środowisko naturalne.

Podczas targów odbędą się spotkania kooperacyjne B2B (*matchmaking events*), fora dyskusyjne i wystawy, będące okazją do spotkań europejskich i chińskich przedsiębiorców. Organizatorzy zapewniają bezpłatnie tłumaczenie na j. angielski.

Ze strony Unii Europejskiej w dotychczasowych sześciu edycjach targów udział wzięło ponad 1000 firm, organizacji, uczelni, agencji rządowych, instytutów badawczych itp. oraz ponad 2500 uczestników ze strony chińskiej.

Więcej informacji: <http://chengdu.eu-china.org.cn/>



ZAPROSILI NAS

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu na IV Dni UEP pod hasłem
Wielkie wybory w ekonomii

w dniach 15-16 lutego 2012r. w Poznaniu.

Wśród prelegentów konferencji byli m.in. prof. Leszek Balcerowicz, Aleksander Kwaśniewski i prof. Witold Orłowski.

Więcej informacji: <http://www.ue.poznan.pl/aktualnosci/iv-dni-uniwersytetu-ekonomicznego-w-poznaniu/>



UNIwersYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

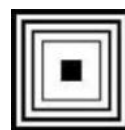
Obserwatorium Rynku Pracy dla Edukacji Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia
Praktycznego w Łodzi wraz z Urzędem Statystycznym w Łodzi na seminarium

Z prac nad monitorowaniem rynku pracy dla potrzeb edukacji

21 lutego 2012r. w Łodzi.

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości jest partnerem Obserwatorium Rynku Pracy dla Edukacji.

Więcej informacji: http://obserwatorium.wckp.lodz.pl/akt_kom.htm



Firma BiznesPlus na skierowaną do przedsiębiorców z regionu łódzkiego konferencję
Connectiva - Filary Skutecznego Biznesu

22 lutego 2012r. w Łodzi.

Honorowy patronat nad konferencją objęli Wojewoda Łódzki, Marszałek Województwa Łódzkiego i Prezydent m. Łodzi.

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości była partnerem konferencji. Pani Prezes dr Ewa Sadowska-Kowalska wystąpiła jako jeden z ekspertów konferencji. Zaprezentowała Fundację jako instytucję działającą na rzecz innowacji i rozwoju przedsiębiorstw w regionie łódzkim.

Więcej informacji: <http://connectiva.pl/>



Katedra Psychologii Zarządzania i Doradztwa Zawodowego Społecznej Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania na konferencję

Sytuacje trudne – przetrwanie emocjonalne

w dniach 15-16 marca 2012r. w Łodzi.

Więcej informacji: <http://www.konferencje.psychologia.swspiz.pl/index.php?id=1&qid=1>





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.	20111101028	Niemiecka firma, projektant i producent stoisk targowych poszukuje warsztatu stolarskiego, który mógłby wytwarzać wysokiej jakości elementy do stoisk.	6.	20111101017	Rumuńskie przedsiębiorstwo specjalizujące się w dystrybucji elektroniki i usługach dostawczych oferuje usługi pośrednictwa handlowego dla firm z branży produkcji lub sprzedaży sprzętu elektronicznego i systemów ekologicznych źródeł energii w gospodarstwach domowych.
2.	20111104032	Niemiecki producent wysokiej jakości wyrobów czekoladowych poszukuje zagranicznych partnerów - dystrybutorów, agentów i importerów.	7.	20111105002	Litewska firma, specjalizująca się w międzynarodowym przewozie osób busami, oferuje usługi transportu pasażerskiego dla biur turystycznych i innych zainteresowanych firm.
3.	20120201017	Hiszpański producent rusztowań rurowych poszukuje do współpracy partnerów handlowych, firm budowlanych i wypożyczalni sprzętu budowlanego. Dwa systemy rusztowań (Sistem 21 i Altac) spełniają normy europejskie (EN 12810 i EN 12811).	8.	20111103025	Firma cypryjska, producent i dystrybutor produktów organicznych, takich jak świeże owoce i warzywa, rodzynki, wina, oliwa z oliwek, dżemy, syrop grejpfrutowy, syrop z chleba świętojańskiego itp., poszukuje firm zainteresowanych promocją i dystrybucją jej produktów oraz współpracą <i>joint venture</i> .
4.	20111104021	Włoska firma z branży elektrycznej oferuje innowacyjne, zaawansowane technologicznie rozwiązania do konwersji zasilania, transmisji danych i produkcji wbudowanych zasilaczy. Firma poszukuje agentów i dystrybutorów.	9.	20111202018	Słoweńska firma z ponad 60-letnią tradycją w produkcji drzwi wewnętrznych poszukuje pośredników handlowych.
5.	20111106002	Chorwacka firma, dystrybutor wszelkiego rodzaju oświetlenia typu LED, w tym do iluminacji budynków, poszukuje partnerów handlowych.	10.	20111215046	Francuska firma, producent parkietu i artykułów ceramicznych do dekoracji wnętrz i zewnętrznej, poszukuje dystrybutorów.



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).

11.	20111215047	Francuska firma sektora MŚP oferuje szeroki wachlarz produktów endoskopowych i narzędzi chirurgicznych. Firma jest także liderem w dziedzinie konserwacji i naprawy endoskopów na rynku francuskim. Firma oferuje swoje usługi jako podwykonawca w zakresie konserwacji oraz naprawy urządzeń endoskopowych.
12.	20111213043	Francuski agent handlowy z dużym doświadczeniem w branży dekoratorskiej, obsługujący projektantów i architektów, poszukuje produktów uzupełniających jego asortyment oraz oferuje usługi pośrednictwa handlowego.
13.	20111212040	Francuski agent handlowy oferujący wysoko wydajne systemy grzewcze wykorzystujące promieniowanie podczerwone gazów poszukuje nowych komplementarnych produktów do zaprezentowania swoim klientom - przemysłowcom, podwykonawcom w przemyśle samochodowym, producentom wagonów i sprzętu rolniczego, ponadto oferuje usługi pośrednictwa handlowego.
14.	20111205019	Francuska firma, producent akcesoriów do basenów i ośrodków spa (filtry wejściowe dla cedzideł) poszukuje producentów poliestrowych wkładów do tych filtrów. Firma oferuje pośrednictwo handlowe.

15.	20111202032	Francuska firma, producent przyjaznych dla środowiska produktów dla dzieci, poszukuje podwykonawcy do wytwarzania biopieluszek wielokrotnego użytku.
16.	20111201047	Francuska firma kosmetyczna poszukuje dystrybutorów w Europie.
17.	20111221007	Francuska firma specjalizująca się w pracach B+R w dziedzinie elektroniki, zwłaszcza w telekomunikacji i urządzeniach medycznych, oferuje podwykonawstwo oraz pośrednictwo.
18.	20111202011	Austriacka firma, producent wysokiej jakości zaworów elektromagnetycznych, poszukuje partnerów do dystrybucji.
19.	20111201011	Litewska spółka, prowadząca przytulny trzygwiazdkowy hotel w centrum Kłajpedy, poszukuje usług pośrednictwa handlowego i oferuje współpracę z biurami podróży.
20.	20111202019	Norweska firma poszukuje dystrybutorów produktów przeciwpożarowych. Firma oferuje umowę ramową dla dystrybutorów w danym kraju.

FELIETON

Robotyzacja puka do drzwi

Innowacyjności albo jej braku słyszymy codziennie – nasza gospodarka jest nie dość innowacyjna, bez innowacyjności nie ma konkurencyjności itp. Innowacje towarzyszą nam na każdym kroku, ciągle przybywa coś nowego, o czym się nam wcześniej nie śniło. I nie chodzi tylko o epokowe wynalazki, typu koło czy maszyna parowa.

Najpierw słyszymy, że gdzieś, ktoś coś wymyślił, zastanawiamy się, czy ta nowinka kiedyś do nas trafi, a potem, stopniowo pojawia się ona i u nas, aż wreszcie staje się codziennością. Przykłady można by mnożyć, ale wystarczy pomyśleć o trzech rzeczach, które zrewolucjonizowały nasze życie – telefonach komórkowych, komputerach i Internecie. Pomyślmy też o płycie CD i cyfrowym aparacie fotograficznym. A czy ktoś jeszcze pamięta walkmana?

A przecież jest mnóstwo pomniejszych innowacji, które, choć bardzo sobie cenimy, traktujemy jako „oczywistą oczywistość” i nie pamiętamy czasów, kiedy tych „wynalazków” nie było. Czy wyobrażamy sobie życie bez zamka błyskawicznego? Trudno uwierzyć, że ta „innowacja” w przyszłym roku obchodzić będzie setny jubileusz – zamek błyskawiczny wynaleziono w 1913r. w Szwecji. Jego młodszym bratem i godnym następcą jest zapięcie na tzw. „rzep”, wynalezione w 1956r. w Szwajcarii. Trochę trwało, zanim ten wynalazek trafił do Polski, ale teraz skutecznie ułatwia życie wszystkim pokoleniom, poczynając od przedszkolaków. Kiedyś wiązanie sznurowadeł było dla nich jedną z podstawowych umiejętności w szkole przetrwania, często honorowaną specjalnym dyplomem. Dzisiaj jest to w dalszym ciągu ważna sprawność w rozwoju młodego człowieka, ale dzięki zapięciu na „rzep” zdobywana pod mniejszą presją. Do wynalazków, które towarzyszą nam od niepamiętnych (dla młodego pokolenia) czasów, dodajmy np. długopis (1938, Węgry), plastikową torbę (1933, Wielka Brytania), lalkę Barbie (1959, USA) i puszkę aluminiową z zawleczką, wynalezioną w 1962r. w USA. Aż wierzyć się nie chce, że te innowacje mają już tyle lat.

Podobnych wynalazków ułatwiających życie przybywa co roku dziesiątki. Coraz popularniejsze staje się wykorzystanie automatyki w nowych, „inteligentnych” domach – komputer steruje temperaturą, po naszym wejściu do domu zapala światła, włącza naszą ulubioną muzykę i ekspres do kawy. Jest na to nawet specjalne nowe słowo – „domotyka” dla określenia

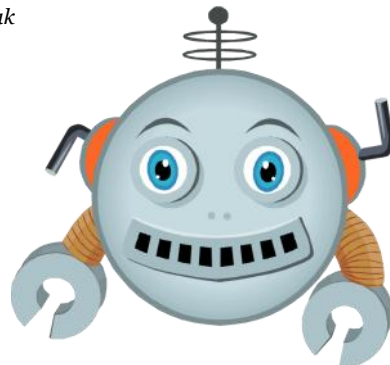
domowej automatyki. Może automat, czy robot jeszcze nie podaje pantofli, ale przynajmniej podłoga jest sprzątnięta przez mini-robota – automatyczny odkurzacz, który możemy zaprogramować wychodząc do pracy. Poza tym maszyna do chleba zaserwuje rano świeży chleb, zmywarka pozmywa naczynia, pralka upierze. Pozostaje wprowadzić pewien niedosyt, bo pralka sama nie rozwiesi upranych rzeczy, zmywarkę też trzeba samemu rozpakować, ale nie bądźmy tacy roszczeniowi, cieszymy się, że maszyny robią coś za nas.

Wśród najświeższych nowinek warto też wymienić usługę *Cash Back*, oferowaną przez operatorów kart płatniczych. Jest to możliwość wypłaty gotówki w kasie sklepu, przy okazji robienia zakupów.

Prognoz co do czekających nas innowacji i wynalazków jest wiele. Wśród snujących futurystyczne wizje jest firma IBM, która co jakiś czas przedstawia swoje przewidywania. Wśród najnowszych prognoz IBM największe wrażenie robi zapowiedź końca haseł, PIN-ów, loginów itp. jako sposobów uwierzytelniania osób. Identyfikacja będzie następowała poprzez pomiary biometryczne, np. skanowanie tęczy oka, analizę głosu albo układu naczyń krwionośnych dłoni. Podobno Polska przoduje w pracach nad biometryczną identyfikacją. To będzie prawdziwa rewolucja o trudnych do przewidzenia skutkach, ale świat bez PIN-ów i loginów jest bliżej, niż nam się wydaje.

Ten postęp dzieje się na naszych oczach, XXI wiek! Z drugiej strony, mamy obszary, gdzie od lat nie zmienia się nic, wyboje w podcieniach na Piotrkowskiej i krzywe chodniki z połamanymi płyt są i widocznie muszą być – nie ma na to siły i nic się nie zmienia. A może te wyboje i krzywe chodniki z połamanymi płyt są wpisane na listę zabytków Łodzi, podobnie jak „kocie łby” na Osiedlu Mireckiego?

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.

Urząd Statystyczny w Łodzi, **Łódzki Obszar Metropolitalny w latach 2008-2010**, Łódź 2011

Przygotowana przez Urząd Statystyczny w Łodzi publikacja zainteresuje każdego, komu nieobojętna jest przyszłość Łodzi i regionu. W styczniu 2012r. zakończyły się konsultacje społeczne nad projektem strategii rozwoju Łodzi do 2020r., tymczasem Urząd Statystyczny w Łodzi podjął się przeprowadzenia analizy potencjalnego obszaru metropolitalnego Łodzi. Potencjalnego, gdyż obszar taki formalnie na razie nie istnieje. Prace nad opracowaniem Planu Zagospodarowania Przestrzennego Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego (ŁOM), w tym nad zdefiniowaniem jego obszaru, zostały wstrzymane z powodu braku tzw. ustawy metropolitalnej.

Dla potrzeb analizy autorzy podjęli próbę określenia granic obszaru metropolitalnego Łodzi, zakładając, że do obszaru powinny należeć miasta:

- dobrze powiązane komunikacyjnie z Łodzią,
- o silnym potencjale społeczno-ekonomicznym,
- z terenami inwestycyjnymi umożliwiającymi stworzenie atrakcyjnej podmiejskiej strefy mieszkaniowej i rekreacyjnej.

Na podstawie przyjętych założeń poddano analizie 85 gmin, położonych w odległości do 50 km od Łodzi. Wnioski z przeprowadzonej analizy wykazały celowość włączenia w obręb obszaru metropolitalnego Łodzi 32 gmin: wszystkich gmin z powiatów brzezińskiego, łódzkiego, łódzkiego wschodniego, pabianickiego i zgierskiego, a ponadto gminy i miasta Zduńska Wola z powiatu zduńskowolskiego oraz gmin Wodzierady, Łask i miasta Łask z powiatu łaskiego. Jest to nowe spojrzenie na potencjalny obszar ŁOM, w którym dotychczas nie uwzględniano gmin z powiatu zduńskowolskiego i łaskiego.

Wszechstronna analiza obejmowała wiele danych, jak powierzchnia i ludność, dochody i wydatki gminnych budżetów, infrastruktura komunalna i zasoby mieszkaniowe, rynek pracy i edukacja, podmioty gospodarki narodowej itp. Wyniki zostały zaprezentowane w dwóch częściach: pierwsza zawiera sumaryczną charakterystykę potencjalnego Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego, druga przedstawia szczegółowo wybrane dane dla wszystkich gmin wchodzących w skład rozpatrywanego obszaru.

Robert Patterson, **Kompendium terminów z zakresu bankowości po polsku i angielsku**, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2012

„Ten praktyczny przewodnik, opracowany przez Roberta Pattersona, wybitnego eksperta w dziedzinie biznesu, będzie Państwu przybliżył świat bankowości, finansów, tłumacząc język rachunkowości w sposób zrozumiały nie tylko dla praktyków. Poza samymi terminami kompendium nakreśla kluczowe idee i koncepcje. Docelowymi odbiorcami tej serii są studenci, tłumacze oraz menedżerowie, którzy inwestują, biorą kredyty, składają lokaty lub w inny sposób współpracują z bankami. Jednak praktykujący bankowcy też znajdą tutaj coś dla siebie. Cytaty, przykłady, formuły, ilustracje, a nawet rysunki satyryczne nadają smak z pozoru nudnemu tematowi.” (z okładki)

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

