

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

Lódzki przemysł włókienniczy i odzieżowy w okresie transformacji **2**
Roboty dodatkowe, zamówienia dodatkowe i roboty zamiennie w zamówieniach publicznych. Część I

NASZE PROJEKTY **8**
Spotkanie partnerskie projektu EU-GRAD w Padwie
Panel ekspertów w projekcie EU-GRAD
Drugie spotkanie partnerskie projektu Q-Placements.NET

KĄCIK NEGOCJATORA **11**
Co to jest scenariusz rozmów negocjacyjnych, kiedy i jak powinno się go sporządzić?

INFORMACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW **14**
Zagraniczne staże dla naukowców - innowatorów

KONKURSY **14**
Nowe zasady udzielania pożyczek w ramach inicjatywy JEREMIE
Konkurs Dzień inny niż wszystkie

INFORMACJE Z ŁÓDZI **16**
Łódzkie językami bogate – konferencja w Łodzi
VOCANDUS - Łódzka Szkoła Międzynarodowa

TARGI, GIEŁDY, MISJE **18**

ZAPROSILI NAS **18**

OFERTY KOOPERACJI **20**

FELIETON **21**

BIBLIOTEKA FUNDACJI **22**

Szanowni Czytelnicy,

Oddajemy w Państwa ręce czerwcowy Biuletyn Informacyjny FRP. Otwieramy go artykułem o transformacji przemysłu włókienniczego i odzieżowego w Łodzi, przedstawiającym wydarzenia z niedawnej historii Łodzi i regionu oraz obecną sytuację włókiennictwa w naszym województwie. Następnie ciąg dalszy naszego cyklu dotyczącego zamówień publicznych. Zamieszczamy w nim I część opracowania dotyczącego robót i zamówień dodatkowych oraz robót zamiennych – zagadnień, których nieznajomość jest często źródłem poważnych problemów dla przedsiębiorców uczestniczących w przetargach.

Ponadto, jak zwykle, wiele ciekawych i pożytecznych informacji. Szczególną uwagę Państwa zwracamy na sprawozdanie z konferencji „Łódzkie językami bogate” o potrzebie znajomości języków obcych.

Zapraszamy do lektury!

*Błąd jest przywilejem filozofów,
tylko głupcy nie mylą się nigdy.*

Sokrates,

ze zbioru Macieja Stalmaszczyka
Negocjacje w aforyzmach i cytatach, Łódź 2011



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

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, <http://www.frp.lodz.pl>



Łódzki przemysł włókienniczy i odzieżowy w okresie transformacji

Transformacja systemowa to "przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, obejmujące zmianę ustroju politycznego oraz tworzenie rynkowych warunków funkcjonowania **wszystkich** [podkr. autora] podmiotów gospodarczych tj. przedsiębiorstw, jednostek budżetowych i gospodarstw domowych"¹.

Z początkiem 1990r. rozpoczęło się wdrażanie „planu Balcerowicza”. „Plan” zakładał powstrzymanie inflacji, doprowadzenie do równowagi rynkowej, wolność w obrocie gospodarczym oraz szybką prywatyzację. Silny bodziec do zmian w gospodarce dała ustawa z 1988r., zainicjowana przez rząd M. Rakowskiego, o podejmowaniu działalności gospodarczej.

Ustawy wspierające „Plan” przyczyniły się do zrównoważenia rynku i szybkiego usuwania niedoborów rynkowych występujących w gospodarce socjalistycznej.

Sukcesy te okupione zostały dużymi kosztami społecznymi i gospodarczymi. Analizując dane GUS z lat 1990–2005 można zauważyć, że już w pierwszym roku realizacji „Planu” nastąpił spadek produkcji o 25%, a w następnym o dalsze 12%. W niektórych sektorach spadek sięgał 45–50%. Wystąpiło masowe bezrobocie (15%–26%). Wzrost cen paliw i surowców pociągnął za sobą wzrost kosztów produkcji. Otwarcie krajowego rynku i konfrontacja polskich artykułów z wyrobami zachodnimi spowodowało zwiększone zakupy towarów importowanych, pogłębiając tym samym kłopoty krajowego przemysłu.

Przemysł włókienniczy i odzieżowy w okresie transformacji

Transformacja polskiej gospodarki zadecydowała o głębokich zmianach w przemyśle włókienniczym i odzieżowym.

Proces zmian zdynamizowany został w chwili podpisania Porozumienia Tekstylnego (ATC)² w styczniu 1995r. i wypełnienia przez Polskę postanowień uwalniających handel

wyrobami włókienniczymi i odzieżowymi. Dzięki postanowieniom Układu Europejskiego³, w 1998r. Polska uzyskała dostęp do rynku Unii Europejskiej dla wyrobów włókienniczych i odzieżowych. W warunkach tworzonej strefy wolnego handlu, oznaczało to redukcjonowanie do zera stawek celnych oraz likwidowanie limitów ilościowych. Na zasadzie wzajemności, z dniem 1 stycznia 2005r. nastąpiła likwidacja wszystkich klauzul ochronnych stosowanych podczas obowiązywania Porozumienia Wielowłóknowego (MFA) w latach 1974–1994.

Niekontrolowany import wyrobów z krajów azjatyckich spowodował gwałtowny spadek cen artykułów odzieżowych i włókienniczych, a w konsekwencji likwidację tysięcy przedsiębiorstw nie będących w stanie sprostać konkurencji cenowej. Podobny los spotkał przedsiębiorstwa z terenu Łodzi i województwa łódzkiego.

Najbardziej przedsiębiorczy pracownicy likwidowanych przedsiębiorstw zmuszeni zostali do podjęcia odważnej decyzji, albo zasilić szeregi bezrobotnych, albo podjąć samodzielną działalność gospodarczą. Polski przemysł włókienniczy i odzieżowy do połowy lat 90. XX wieku dostarczał 20% wartości eksportu towarów przemysłowych sprzedawanych na rynek Wspólnoty Europejskiej. Eksport odzieży do WE w latach 1992–1995 rósł w tempie 20% rocznie. Tak zwany „przerób uszlachetniający” dla przemysłu odzieżowego stanowił swoistą rekompensatę za utratę rynku Związku Radzieckiego. W 1992r. Polska była największym dostawcą odzieży dla krajów WE, a eksport uszlachetniający przekraczał 80% całego eksportu odzieży. Niekorzystne tendencje dały o sobie wyraźnie znać od 1996r. E. Mączyńska⁴ podaje, że produkcja tkanin w tym roku była czterokrotnie niższa niż w roku 1975. W przeliczeniu na 1 mieszkańca Polski w 1996r. wyprodukowano 5,5 mb tkanin bawełnianych i bawełnopodobnych. Był to poziom niższy niż w 1946r. Przemysł włókienniczy i odzieżowy zaczął odczuwać skutki braku środków na inwestycje. Według

1. M. Nasilowski, *Transformacja systemowa w Polsce*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1995, s. 17

2. Porozumienie określiło sposób stopniowej, rozłożonej na lata (do końca 2004r.) integracji zasad handlu towarami włókienniczymi i odzieżowymi oraz zobowiązywało członków Światowej Organizacji Handlu (WTO) do likwidacji z końcem 2004r. wszystkich ograniczeń nałożonych na obrót tymi produktami w czasie obowiązywania Porozumienia Wielowłóknowego. Tekst ATC dostępny na stronie: www.wto.org/english/tratop_e/tekstil_e/tekstintro_e.html

3. Układ Europejski (*Europe Agreement*) o stowarzyszeniu Polski ze Wspólnotami Europejskimi, podpisany 16 lutego 1991r., wszedł w życie 1 lutego 1994r. Opublikowany został w Załączniku nr 11 do Dz. Ustaw RP, poz.38, z 1994r. oraz w Dzienniku Urzędowym Wspólnot Europejskich – OJ L 348/93. W części III Układu zawarł zapisy dotyczące zniesienia cła importowych na towary pochodzące z Polski.

4. E. Mączyńska, *Przemysł lekki na liście 500 najlepszych przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego w 1997 roku w: Wyzwania rozwojowe przemysłu lekkiego w kontekście integracji z UE*, Łódź 1998, s.149

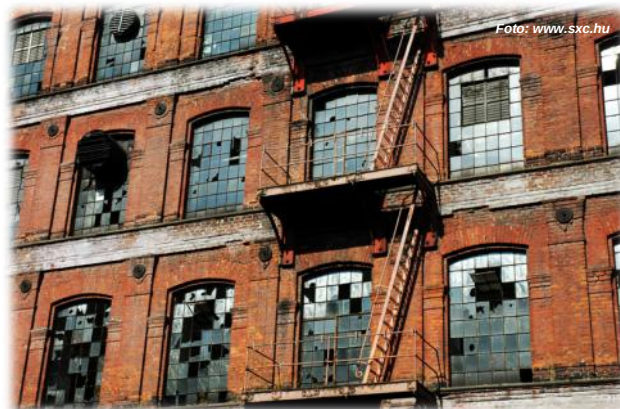
danych GUS stopień zużycia maszyn i urządzeń w 1977r. u producentów tkanin wynosił 77,5%, zaś w przemyśle odzieżowym 56%. Nastąpił spadek sprzedaży krajowej, a w 1999r. spadek eksportu. W 2003r. stanowił on już tylko 0,7% wartości towarów kierowanych do Unii Europejskiej. Od 1 stycznia 2005r. zniesiono kontyngenty obowiązujące w imporcie, co dla sektora włókienniczo-odzieżowego stanowiło nie lada zagrożenie. Przystąpienie Chin do Światowej Organizacji Handlu (WTO) w 2002r. było sygnałem ostrzegawczym dla polskich przedsiębiorstw, które w większości przypadków sygnał ten zlekceważyły.

„Wojna cenowa” ze sprowadzanymi po zaniżonych cenach wyrobami azjatyckimi wyniszczała zasoby finansowe przedsiębiorstw. Koszty produkcji większości wyrobów były wyższe niż surowce niezbędne do ich wytworzenia. Wielu polityków gotowych było poświęcić przemysł włókienniczy w imię „lepszego pozycji negocjacyjnej” w rozmowach z agendami UE. Ze względów politycznych godzono się na niekorzystne warunki prywatyzacji⁵, a tak zwani „inwestorzy strategiczni” w większości przypadków nie wywiązywali się ze swoich zobowiązań, doprowadzając do likwidacji przedsiębiorstw.

Jakkolwiek ciągle spada liczba przedsiębiorstw włókienniczych i odzieżowych, to przemysły te zatrudniają obecnie ponad 34% aktywnej siły roboczej Łodzi i regionu. W województwie łódzkim na dzień 31.12.2010r. zarejestrowanych było w systemie REGON 10.577 przedsiębiorstw pracujących w przemyśle lekkim.

Mimo upadku wielu przedsiębiorstw, przemysł włókienniczy nadal dysponuje dużym potencjałem produkcyjnym i naukowym. W minionych latach władze Łodzi i regionu wręcz demonstrowały swoją niechęć do włókiennictwa, traktując go jako wstydliwą przeszłość. W strategii Klastra Łódzkiego, mającego być siecią współpracy w zakresie innowacji w regionie, przemysł włókienniczy postrzegany jest jako zbędny balast⁶.

Źle zrozumiane zostały sygnały dochodzące z innych krajów, informujące o zmniejszaniu liczby zatrudnionych w przemyśle włókienniczym. W latach 1991-2001 w piętnastu krajach UE sektor utracił 85 000 miejsc pracy. Mimo zmian zachodzących w strukturze światowej produkcji i handlu wyrobami tego przemysłu, nie ma jednak kraju, w którym sektor



włókienniczy byłby zlikwidowany. W samej Unii Europejskiej w 2006r. funkcjonowało 186,5 tys. przedsiębiorstw, zatrudniających łącznie 2.624 mln pracowników. Nadal kraje takie jak Belgia, Holandia, Włochy czy Niemcy dysponują nowoczesnym i rozwijającym się przemysłem włókienniczym⁷.

W Łodzi i regionie zlekceważono olbrzymi potencjał wiedzy⁸, jakim dysponują przedsiębiorcy oraz ludzie nauki, pracujący na rzecz przemysłu włókienniczego i odzieżowego. Odbiorcami przemysłu włókienniczego są wszystkie sektory gospodarki, służba zdrowia oraz zwykli obywatele, potrzebujący zdrowej, bezpiecznej i eleganckiej odzieży oraz materiałów wyposażenia mieszkań.

Nowy etap transformacji przemysłu włókienniczego i odzieżowego

Próby poprawy sytuacji przemysłu włókienniczego były systematycznie podejmowane przez instytucje i środowiska gospodarcze. Klimat polityczny, brak środków finansowych, niewiara w sukces i możliwości polskich przedsiębiorców oraz niski stopień współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi to przyczyny braku efektów podejmowanych działań. W województwie łódzkim sytuacja zaczęła się zmieniać w trakcie opracowywania Regionalnej Strategii Innowacji (RSI LORIS). Wówczas to jako jeden z obszarów kompetencji województwa wskazano przemysł włókienniczy⁹. Naukowcy łódzcy włączyli się do działań Europejskiej Platformy Technologicznej dla Przyszłości Tekstyliów i Odzieży. Prace Platformy Europejskiej koncentrują się wokół trzech haseł: odejście od produkcji klasycznych form materiałów włókienniczych, poszukiwanie

5. J. Tittenbrun, *Z deszczu pod rynnę. Meandry polskiej prywatyzacji*, Zys i S-ka, Poznań 2007

6. *Strategia rozwoju klastra w Łodzi i planowanie jej wdrożenia. Posiedzenie Rady Konsultacyjnej*, Urząd Miasta Łodzi, 21.09.2005r.

7. J. Brzozowski, *Światowy przemysł włókienniczo-odzieżowy*, Biuletyn Euro Info dla małych i średnich przedsiębiorstw, nr 2 (98), PARP, Warszawa 2008, s. 19-23

8. I. Krucińska, *Diagnoza potencjału jednostek badawczo - rozwojowych i procesu komercjalizacji badań*, Instytut EEDRI przy SWSPiZ, Łódź 2007

9. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego RSI LORIS 2005-2013*, Łódź 2004, s. 19-23



Foto: www.microsoft.com

alternatywnych zastosowań materiałów włókienniczych w różnych dziedzinach gospodarki oraz zmierzanie do zakończenia ery masowej produkcji i rozpoczęcie ery personalizacji produktów¹⁰.

Z trudem, ale systematycznie, łódzcy przedsiębiorcy wymieniają stary park maszynowy. Najczęściej odbywa się to przez wykorzystanie własnych środków finansowych, rzadziej przy pomocy środków unijnych czy kredytów bankowych. Banki niechętnie udzielają pożyczek przedsiębiorcom reprezentującym przemysł włókienniczy. Realizacja projektu „Transformacja przemysłu włókienniczego z pracochłonnego w naukochołny” jako konsekwencja zapisów zawartych w RSI LORIS, stała się impulsem do współpracy nauka – przemysł. Powstała propozycja strategii transformacji przemysłu włókienniczego¹¹.

Klaster Innowacyjnego Przemysłu i Mody stara się wspierać rozwój przemysłu włókienniczego i odzieżowego. Odbywają się Targi „Fashion Week”, rozwija się „Szwalnia” – branżowa impreza wystawiennicza i konkurs dla projektantów ubiorów „Złota Nitka”. Prowadzone są prace nad unowocześnieniem metod i treści nauczania dla potrzeb nowoczesnego przemysłu włókienniczego. Szerzej otwierają się bramy zakładów dla młodzieży i studentów zainteresowanych pracą w zawodach włókienniczych.

Przemysł włókienniczy i odzieżowy przestaje być kojarzony z niskimi technologiami i śmiało wkracza na tereny dotychczas zarezerwowane dla przemysłów wysokich technologii. Główne kierunki to: rozwój specjalistycznych włókien i kompozytów na bazie włókien, biomateriały i ekologiczna ich obróbka, inteligentne wyroby włókiennicze, zintegrowane

metody zarządzania jakością i cyklem życia produktu. Konsorcjum instytutów i uczelni technicznych realizuje projekt pod nazwą „Nowoczesne technologie dla przemysłu włókienniczego. Szansa dla Polski”. Jest on potwierdzeniem żywotności i aspiracji włókiennictwa. Realizowane są projekty związane z rozwojem nowoczesnej edukacji dla potrzeb innowacyjnego przemysłu włókienniczego. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości wraz ze partnerami z Czech, Hiszpanii, Włoch i Portugalii realizuje projekt REQTEXTIL, związany z potrzebą przekwalifikowania pracowników przemysłu włókienniczego.

W ocenie włókiennictwa panuje swoista dychotomia: z jednej strony traktuje się tę część przemysłu jako kłopotliwy „garb” psujący wizerunek Łodzi, z drugiej zaś oczekuje poprawy konkurencyjności, bez aktywnego wsparcia władz lokalnych. Przyszłość należy do przedsiębiorców wdrażających innowacyjne rozwiązania w procesie produkcji i handlu, chętnie współpracujących ze światem nauki.

Przewidywany kierunek transformacji włókiennictwa w Łodzi i regionie to:

- rozwój badań naukowych i absorpcja innowacyjnych rozwiązań przez przemysł,
- rozwój wykwalifikowanych kadr i zapotrzebowania na wiedzę,
- rozwój systemu interaktywnych powiązań na linii nauka – przemysł,
- rozwój innowacyjnych form edukacji i kształcenia zawodowego,
- edukacja społeczeństwa poprzez rozwijanie kontaktów i więzi ze społeczeństwem regionu, naturalnym sprzymierzeńcem w zmianie wizerunku przemysłu.

Łódź i region mają szansę, by stać się europejskim centrum rozwoju innowacyjnych technologii oraz kształcenia kadr włókienniczych i odzieżowych. Wymaga to opracowania i konsekwentnej realizacji strategii rozwoju przemysłu włókienniczego i odzieżowego, jako części składowej strategii rozwoju miasta Łodzi oraz województwa łódzkiego. Przemysł odzieżowy zmierza do stworzenia w ciągu kilku lat ze stolicy województwa „miasta mody”. Realizacja tych zamierzeń możliwa jest przy zgodnej współpracy triady: świat nauki – przedsiębiorcy – władze samorządowe.

Autor: Kazimierz Kubiak, wiceprezes Stowarzyszenia Włókienników Polskich

10.I. Krucińska, *Diagnoza potencjału jednostek badawczo-rozwojowych i procesu komercjalizacji badań*, Łódź 2007, s. 14–18

11.K. Kubiak, *Strategia i plan akcji transformacji przemysłu włókienniczo-odzieżowego z pracochłonnego w naukochołny*, „Working Papers Instytutu EEDRI przy SWSPiZ w Łodzi”, nr 5, Łódź 2008

Roboty dodatkowe, zamówienia dodatkowe i roboty zamienne w zamówieniach publicznych.

Część I

Roboty dodatkowe – to te, które były przewidziane w specyfikacjach technicznych, projektach budowlanych wykonawczych, a nie zostały ujęte w przedmiarze robót, który był podstawą do obliczenia ceny.

Zamówienie dodatkowe – to zamówienie nieprzewidziane w SIWZ (specyfikacja istotnych warunków zamówienia), które nie jest, a w każdym razie nie musi być zamówieniem tego samego rodzaju jak zamówienie podstawowe.

Roboty dodatkowe

Wykonawca składając ofertę na wykonanie robót budowlanych określonych w opisie przedmiotu zamówienia na zakres robót objętych przetargiem, **w przypadku, gdy wynagrodzenie za przedmiot zamówienia ma charakter ryczałtowy**, zobowiązuje się wykonać przedmiot zamówienia za zaoferowaną cenę.

Istotą ceny ryczałtowej jest to, że jest ona niezmienna w toku całego postępowania i wykonawca nie może żądać podwyższenia ustalonego wynagrodzenia, chyba że z przyczyn wynikających z przepisów kodeksu cywilnego. Dlatego wykonawcy składający ofertę cenową w postępowaniach o udzielenie zamówienia na roboty budowlane powinni pamiętać, że za zaoferowaną cenę będą zobowiązani do wykonania pełnego zakresu robót określonych w dokumentacji projektowej, a więc w projekcie budowlanym, projektach wykonawczych oraz przedmiarze robót i informacji BIOZ (Informacja dotycząca bezpieczeństwa i ochrony zdrowia), jeżeli były odpowiednio wymagane i załączone, w sposób zgodny ze specyfikacjami technicznymi wykonania i odbioru robót, niezależnie od faktu, czy wszystkie te elementy są ze sobą spójne (np. jeżeli załączony do SIWZ przedmiar robót zawiera mniejsze ilości robót budowlanych niż to wynika z projektu wykonawczego).

Może się zdarzyć, że pomiędzy projektem a przedmiarem wystąpi rozbieżność, tzn. ilość robót przewidzianych w projekcie będzie się różniła od ilości robót wynikających z przedmiaru, przyjmowanego dalej za podstawę opracowania oferty cenowej. W takiej sytuacji wykonawca w ramach prac

podstawowych zobowiązany jest do wykonania w ramach złożonej oferty pełnego zakresu robót, zgodnie z projektem budowlanym.

Znajduje to oparcie, m.in. w art. 22 Prawa budowlanego (tekst jedn.: z 2006 r. Nr 156, poz. 1118, z późn. zm.), zobowiązującym kierownika budowy do "...zorganizowania i kierowania budową obiektu budowlanego w sposób zgodny z projektem i pozwoleniem na budowę...", a nie z przedmiarem robót dostarczonym w ramach dokumentacji przez zamawiającego. Tym samym w interesie wykonawcy leży sprawdzenie zgodności otrzymanego od inwestora przedmiaru z rozwiązaniami przyjętymi w projekcie budowlanym.

Ponadto, uwzględniane są postanowienia art. 647 k.c., w którym stwierdza się, że do obowiązków wykonawcy należy wykonywanie robót zgodnie z projektem, za umówione wynagrodzenie ryczałtowe, a także art. 38, ust. 1 p.z.p., według którego, w przypadkach wątpliwych, "Wykonawca może zwrócić się do zamawiającego o wyjaśnienie treści specyfikacji istotnych warunków zamówienia."

Jeżeli roboty budowlane były przewidziane w projekcie stanowiącym podstawę do określenia przedmiotu zamówienia, uznaje się je za objęte tym przedmiotem zamówienia, bez względu na to, czy były ujęte w przedmiarze, czy też nie. Mając powyższe na uwadze, za roboty dodatkowe można uznać tylko takie roboty, które nie były przewidziane projektem stanowiącym podstawę określenia przedmiotu zamówienia. Tym samym roboty pominięte w przedmiarze, a wynikające z projektu budowlanego, muszą być realizowane w ramach zamówienia podstawowego i nie są robotami dodatkowymi, za które w ramach dodatkowego zamówienia przysługiwałoby odrębne wynagrodzenie.

Wynagrodzenie ryczałtowe jest ustalone w określonej z góry kwocie stałej i niezmienną, niezależnie od faktycznego rozmiaru lub kosztów robót. W związku z tym, przy wynagrodzeniu ryczałtowym, roboty dodatkowe, które np. były przewidziane w specyfikacji technicznej, projekcie budowlanym wykonawczym, a nie zostały ujęte w przedmiarze robót, który był podstawą do obliczenia ceny, winny być wykonane przez

Wykonawcę w ramach obowiązującej umowy i w ramach ceny ryczałtowej w niej ustalonej.

Zamówienie dodatkowe

Zgodnie z ustawą *Prawo zamówień publicznych* (tekst jedn.: Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759) – dalej: p.z.p., zamówienia dodatkowe to zamówienia nieobjęte zamówieniem podstawowym, niezbędne do jego prawidłowego wykonania, których wykonanie stało się konieczne na skutek sytuacji niemożliwej wcześniej do przewidzenia.

Zamówienia te nie są, a w każdym razie nie muszą być, zamówieniami tego samego rodzaju, co zamówienie podstawowe. Muszą jednak być niezbędne do prawidłowego wykonania zamówienia podstawowego, co oznacza, że bez zamówień dodatkowych wykonawca nie mógłby wykonać, albo nie byłby w stanie należycie wykonać umowy.

Obiektywnie, konieczność udzielenia zamówienia dodatkowego musi być wcześniej, tzn. przed udzieleniem zamówienia podstawowego, nieprzewidywalna.

Zamówienie dodatkowe, w myśl art. 67 p.z.p., jeżeli nie przekracza łącznie 50% wartości realizowanego zamówienia, może zostać udzielone z wolnej ręki, jeżeli jednak spełniona zostanie alternatywnie jedna z dwóch przesłanek:

- pierwsza z nich to przyczyny techniczne lub gospodarcze, które sprawiają, że oddzielenie zamówienia dodatkowego od zamówienia podstawowego powodowałoby konieczność poniesienia niewspółmiernie wysokich kosztów. Z przyczynami technicznymi mamy do czynienia np., gdy świadczący usługi ma monopol naturalny na dany typ usług. Przyczyną techniczną może być również konieczność zachowania tych samych norm, parametrów lub standardów. Może to mieć miejsce, gdy z uwagi na unikatowe, niepowtarzalne cechy uprzednich prac wykonanych w następstwie uprzedniego zamówienia istnieją trudności w znalezieniu wykonawcy, materiałów czy rodzaju prac. Zbliżone parametry czy normy nie są przesłanką pozwalającą na zastosowanie zamówienia z wolnej ręki. Przyczyny techniczne najczęściej pozostają w ścisłym związku ze szczególnymi cechami przedmiotu zamówienia. Od przyczyn technicznych należy odróżnić przyczyny organizacyjne i gospodarcze, gdyż przyczyny organizacyjne same w sobie nie uzasadniają zastosowania trybu zamówienia z wolnej ręki.

Przyczyny gospodarcze są w istocie tożsame z przyczynami ekonomicznymi. W odniesieniu do relacji kosztów należy mieć na uwadze zarówno koszty prowadzenia kolejnych procedur przetargowych lub negocjacyjnych, jak i szacowaną wartość zamówienia dodatkowego udzielonego po przeprowadzeniu tych postępowań.

- druga przesłanka to wystąpienie sytuacji, w której wykonanie zamówienia podstawowego jest uzależnione od wykonania zamówienia dodatkowego. Może ona występować alternatywnie. W celu sprawdzenia, czy przyczyna ta występuje w konkretnym przypadku należy przeprowadzić test *conditio sine qua non*. Jeżeli zamówienie podstawowe może być zrealizowane w pełnym zakresie bez potrzeby udzielania jakichkolwiek dalszych zamówień, zastosowanie trybu zamówienia z wolnej ręki do dalszych zamówień jest nieuzasadnione. Jeżeli jednak jest przeciwnie, to dalsze zamówienie należy uznać za zamówienie dodatkowe.

Warto dodać, że zamówień dodatkowych można udzielać kilkakrotnie, jednak wyłącznie dotychczasowemu wykonawcy usług lub robót budowlanych. Zamawiający nie ma kompetencji do udzielenia jakiegokolwiek zamówienia dodatkowego innemu wykonawcy.

Zamówienie dodatkowe, jak wyżej wskazano, nie może przekroczyć 50% wartości zamówienia podstawowego. Wartość ta odnosi się do wartości realizowanej umowy, a nie wartości szacunkowej pierwotnego zamówienia. Jeżeli wartość zamówienia dodatkowego nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 14.000 euro, zamawiający nie stosuje p.z.p.

Zamówienie dodatkowe nie może być objęte zamówieniem podstawowym. Wynika to z faktu, iż zamówienia dodatkowe muszą być nieprzewidywalne i nieobjęte zamówieniem podstawowym. Wykonanie zamówienia dodatkowego wskutek sytuacji niemożliwej wcześniej do przewidzenia musi mieć charakter obiektywny i nie powinno wynikać z zaniedbań zamawiającego. Jeżeli zamawiający nie przewidział określonych robót budowlanych lub usług tylko dlatego, że nie zachował należytej staranności przy sporządzaniu opisu przedmiotu zamówienia, nie może korzystać z art. 67 ust. 1 pkt 5 p.z.p.

Przykładowo, zamawiający nie może udzielać zamówień dodatkowych na roboty budowlane, na podstawie art. 67 ust. 1 pkt 5 p.z.p., jeżeli przyczyną wykonania zamówień dodatkowych będą błędy lub braki w projekcie budowlanym, przedmiarze robót lub specyfikacji technicznej wykonania i odbioru robót budowlanych (zamawiający nie zachował należytej staranności opisując przedmiot), zaniedbania w sprawowaniu nadzoru przez inspektora nadzoru inwestorskiego lub w kierowaniu robotami budowlanymi przez kierownika budowy (kierownika robót).

Zamówienia dodatkowe występują i mogą być wykonywane tylko w przypadku, gdy wykonywane jest zamówienie podstawowe. Zamówienia dodatkowe powinny być wykonane przed wykonaniem zamówienia podstawowego, a zakres zamówienia dodatkowego nie może być powtórzeniem zamówienia podstawowego.

Zamówienia dodatkowe nie mogą być objęte zamówieniem podstawowym, dlatego nie mogą to być roboty budowlane, do których wykonania wykonawca zobowiązał się w ramach zamówienia podstawowego.

Udzielenie zamówienia dodatkowego musi być bezpośrednio związane z prawidłowym wykonaniem zamówienia podstawowego. Oznacza to, że konsekwencją niewykonania zamówienia dodatkowego będzie wykonanie zamówienia podstawowego niezgodnie z warunkami zamówienia określonymi dla zamówienia podstawowego, zwłaszcza w zakresie opisu przedmiotu zamówienia. Ustalając wartość zamówienia dodatkowego zamawiający stosuje art. 32–35 p.z.p

Wartości zamówień dodatkowych nie sumuje się z wartością zamówień uzupełniających udzielanych na podstawie art. 67 ust. 1 pkt 6 p.z.p. Zamawiający może udzielić jednego lub wielu zamówień dodatkowych. W przypadku udzielania przez zamawiającego wielu zamówień dodatkowych, wartość każdego zamówienia dodatkowego określa się odrębnie, jednak łączna wartość tych zamówień nie może przekroczyć 50% wartości realizowanego zamówienia. Wartością realizowanego zamówienia jest wynagrodzenie brutto wykonawcy zamówienia podstawowego określone w zawartej umowie w sprawie zamówienia publicznego.

Wartość zamówień dodatkowych ustala się odrębnie. W przypadku udzielania zamówień dodatkowych zamawiający nie jest w stanie w sposób obiektywny z góry określić zakresu lub wielkości udzielanych zamówień dodatkowych. Warto zauważyć, że zgodnie z opinią Urzędu Zamówień Publicznych:

„Jeżeli zamawiający jest w stanie w sposób obiektywny z góry określić zakres udzielanego zamówienia na dany rok lub na okres, który obejmuje sporządzany plan rzeczowo - finansowy, szacowanie wartości takiego zamówienia powinno zostać dokonane zgodnie z art. 32 ust. 1 ustawy, czyli z zastosowaniem całkowitego szacunkowego wynagrodzenia wykonawcy, bez podatku od towarów i usług (VAT) jako podstawy, ustalone przez zamawiającego z należytą starannością.” W przypadku zamówień dodatkowych nie jest to jednak możliwe, ponieważ z samej istoty tych zamówień (są to zamówienia nieobjęte zamówieniem podstawowym, niezbędne do jego prawidłowego wykonania, których wykonanie stało się konieczne na skutek sytuacji niemożliwej wcześniej do przewidzenia) wynika, że zamawiający jest w stanie w sposób obiektywny z góry określić zakres udzielanego zamówienia dodatkowego dopiero, gdy wykonanie takiego zamówienia stanie się konieczne na skutek sytuacji niemożliwej wcześniej do przewidzenia.

Odrębny problem to kwestia dokumentu, jaki ma łączyć obie strony w przypadku zamówienia dodatkowego. Otóż bez względu na wartość robót dodatkowych zamawiający zawsze powinien sporządzać odrębną umowę, nigdy zaś aneks do umowy.

Aneks byłby złamaniem przepisów art. 140 ust. 1 i 3 p.z.p., gdzie zapisano, że zakres świadczenia wykonawcy wynikający z umowy jest tożsamy z jego zobowiązaniem zawartym w ofercie. Zaś umowa jest nieważna w części wykraczającej poza określenie przedmiotu zamówienia zawarte w specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

Na podstawie:

- **System Informacji Prawnej LEX**,
<http://www.lex.pl/>
- M. Behnke, B. Czajka–Marchlewicz, D. Dorska
Umowy w procesie budowlanym, Wolters
Kluwer Polska, Warszawa 2011;
- J. Strzępka (red.), **Prawo umów budowlanych**,
C. H. Beck, Warszawa 2012

Część II – w następnym numerze Biuletynu.

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.

NASZE PROJEKTY

Spotkanie partnerskie projektu EU-GRAD w Padwie

W dniach 23-24 kwietnia 2012r. w Padwie (Włochy) odbyło się kolejne spotkanie partnerskie w projekcie EU-GRAD. Padwa, malownicze miasto pełne zabytków, słynie przede wszystkim z uniwersytetu, jednego z najstarszych w Europie, założonego w 1222r. Wśród jego studentów było wielu znakomitych Polaków, m.in. Jan Kochanowski, Mikołaj Kopernik i Jan Zamoyski, późniejszy kanclerz i założyciel Akademii w Zamościu. Miasto znane jest też z kultu Św. Antoniego, którego bazylika jest jedną z głównych atrakcji turystycznych.

Gospodarzem był Uniwersytet w Padwie a spotkanie odbywało się w gmachu głównym, zabytkowym *Palazzo del Bo*. Znajduje się tu wiele ciekawych zabytków, m. in. katedra, z której wykłady prowadził Galileusz oraz najstarszy na świecie teatr anatomiczny z 1594r., w którym przeprowadzano publiczne sekcje zwłok.

Spotkanie miało na celu dopracowanie koncepcji międzynarodowego programu dla absolwentów studiów licencjackich,



łączącego praktyki zawodowe ze szkoleniami prowadzonymi przez europejskie uczelnie wyższe. Uczestnicy zgodzili się, iż konieczne jest silniejsze zaangażowanie, również finansowe, firm przyjmujących praktykantów oraz wzmocnienie współpracy pomiędzy firmami i uczelniami. Ustalono, że koncepcja programu zostanie opracowana do września 2012r. i zaprezentowana ekspertom ds. mobilności z Komisji Europejskiej podczas międzynarodowej konferencji w Brukseli.

Partnerzy dokonali również przeglądu dotychczas zrealizowanych działań, omówili techniczne aspekty realizacji projektu oraz ustalili harmonogram prac na kolejne miesiące. Informacje o projekcie EU-GRAD można znaleźć na stronach www.eugrad.eu i www.frp.lodz.pl/eugrad.

(RŻ)



Panel ekspertów w projekcie *EU-GRAD* – dobre praktyki w zakresie wysyłania i przyjmowania uczestników praktyk zawodowych.

W dniu 11.04.2012r. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości zorganizowała panel dyskusyjny poświęcony identyfikacji dobrych praktyk w zakresie wspierania mobilności studentów i absolwentów. W spotkaniu wzięło udział 15 osób reprezentujących 10 firm oraz 5 uczelni - członków Krajowej Grupy Roboczej, skupiającej podmioty uczestniczące w projekcie. Dyskusja była moderowana przez Panią dr Agnieszkę Dziedziczką-Foltyn z Uniwersytetu Łódzkiego.

Dyskutanci zgodzili się, iż dokumentowanie umiejętności kandydatów jedynie w postaci dyplomów, zaświadczeń i certyfikatów jest niewystarczające i powinno być tylko podstawą wstępnej selekcji. Właściwa weryfikacja powinna być dokonywana w trakcie rozmowy (w przypadku języków obcych) lub na podstawie wyników pracy kandydata w ramach konkretnego zadania (praca pisemna, projekt lub wykonanie danej pracy na miejscu w firmie). W kwestii finansowania praktyk

optymalnym rozwiązaniem jest, gdy to firma przyjmująca praktykanta finansuje jego praktyki w całości. W przypadku zamożniejszych uczelni, to uczelnia może pokrywać część kosztów. Większości polskich uczelni nie stać jednak na, częściowe nawet, finansowanie praktyk swoich studentów i absolwentów. Uczestnicy spotkania zgodzili się również, że bardzo pomocne byłoby stworzenie platformy on-line służącej komunikacji pomiędzy uczelniami, firmami i potencjalnymi praktykantami.

Uczestnicy wypełnili ponadto ankiety, które wraz z wnioskami z dyskusji zostaną wykorzystane przy opracowaniu rekomendacji w sprawie przyjmowania i wysyłania studentów i absolwentów na zagraniczne praktyki zawodowe.

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

NASZE PROJEKTY

Drugie spotkanie partnerskie projektu *Q-Placements.NET*

W dniach 9-11 maja 2012r. w Budziszynie (niem. Bautzen, górnołuż. Budyšin) odbyło się drugie spotkanie konsorcjum projektu *Q-Placements.NET*¹. Gospodarzem spotkania było centrum transferu technologii *Technologie - und Gründerzentrum Bautzen GmbH*. Miejsce spotkania – Budziszyn, spokojne, czterdziestotysięczne miasteczko w Saksonii, uznawane za centrum kulturalne Łużyczan, sprzyjało pracy, wymianie doświadczeń, jak i ożywionym dyskusjom poza programem, toczonym przy kuflu wybornego niemieckiego piwa. *Q-Placements.NET* to sieć trzynastu instytucji, reprezentujących dziesięć krajów ze wszystkich krańców Europy, reprezentujących często odmienne kultury i temperamenty. Stanowi to barwną mieszankę, zawierającą odrobinę słowiańskiej fantazji, niemieckiego porządku, szwedzkiego pragmatyzmu, jak i hiszpańskiego temperamentu, co przekłada się na atmosferę pracy i kontaktów w projekcie.

Ideą *Q-Placements.NET* jest zapewnienie wysokiej jakości praktyk zawodowych za granicą poprzez stworzenie europejskiej sieci organizacji koordynujących praktyki. Projekt zakłada organizację pilotażowego programu praktyk zagranicznych dla uczniów i absolwentów szkół zawodowych. W celu rekrutacji firm gotowych na przyjęcie praktykantów została opracowana elektroniczna baza danych dostępna online. Baza zawiera profile firm zainteresowanych przyjęciem praktykantów oraz oferowane przez nie stanowiska. Narzędzie ułatwi kojarzenie praktykantów z przedsiębiorstwami. Uczestnicy spotkania w Budziszynie mieli okazję zapoznać się z funkcjami bazy i ustalić w dyskusji, jaki będzie jej ostateczny kształt. Baza danych będzie w pełni funkcjonalna od końca maja 2012r.

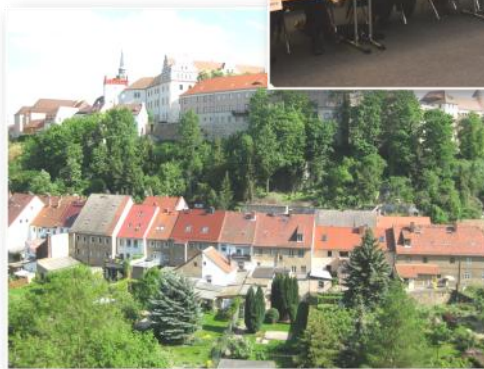
Podczas spotkania omówiono również założenia kampanii informacyjno-promocyjnej skierowanej do przedsiębiorstw, szkół zawodowych i uczniów. Zakłada ona m.in. stworzenie punktów informacyjnych (ang. *mobility help desks*) dla szkół zawodowych, uczniów i przedsiębiorstw, zainteresowanych udziałem w projektach zagranicznych praktyk. Wydana zostanie broszura informacyjna, prezentująca ofertę edukacyjną

szkół zawodowych. We wrześniu 2012r. rusza cykl warsztatów dla firm i uczniów, promujących udział w praktykach zawodowych.

Pierwszy dzień spotkania zakończył się wizytą studyjną w zespole szkół zawodowych o profilu gastronomiczno-hotelarskim (*Berufliches Schulzentrum Ernährung und Hauswirtschaft*). Uczestnicy mogli na własne oczy przekonać się, w jakich warunkach zdobywają wiedzę niemieccy uczniowie oraz zapoznać się ze specyfiką i problemami systemu kształcenia zawodowego w Niemczech.

Więcej informacji: www.frp.lodz.pl/qnet

(GG)



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



Program
Uczenie się
przez całe życie

¹ O projekcie *Q-Placements.NET* pisaliśmy w Biuletynie nr 2 (79) z lutego 2012r.

KĄCIK NEGOCJATORA

Od Redakcji:

Kontynuujemy „Kącik negocjatora”, w którym wiedzę na temat negocjacji przekazuje 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.

Co to jest scenariusz rozmów negocjacyjnych, kiedy i jak powinno się go sporządzić?

Właściwe przygotowanie negocjacji jest niejako gwarantem odniesienia sukcesu w rozmowach, ale sporządzenie scenariusza tych rozmów jest „gwarantem gwarancji”, ukoronowaniem przygotowań i wyposażeniem negocjatora w „przepis” prowadzenia rozmów „tych” negocjacji. Trzykrotne użycie cudzysłowu w poprzednim zdaniu ma swoje wytłumaczenie. W negocjacjach – co oczywiste – niczego nie można gwarantować, wszak w rozmowach występują co najmniej dwie strony o różnych interesach, dlatego właściwe przygotowanie pozwala zawęzić pole konfliktu i umożliwić ujawnienie obszarów wspólnego zainteresowania biznesowego.

Scenariusz – aczkolwiek niesłychanie trudny do opracowania – pozwala przewidywać różne reakcje drugiej strony („warianty postępowania”), pozwala uniknąć sytuacji niedoceny lub przecenienia siły przetargowej drugiej strony oraz pozwala wykorzystać potencjalne obszary negocjowanego porozumienia. Należy jednak pamiętać, że scenariusz, nawet najlepszy, nie może być powtarzany w identycznej postaci w kolejnych negocjacjach. Scenariusz jest przepisem na prowadzenie rozmów w konkretnej sytuacji negocjacyjnej, a jak wiadomo sytuacje mogą być podobne, ale nigdy nie zdarzają się identyczne. Dodatkowo jeszcze należy zwrócić uwagę, że scenariusz rozmów nie jest opracowywany dla wszystkich elementów transakcji łącznie, ale oddzielnie dla każdej pojedynczej kwestii. A więc, przykładowo, oddzielny scenariusz dla jakości produktu czy usługi, czy warunków płatności, dla terminów dostaw, opakowania itp. Oczywiście, najtrudniejszy jest scenariusz dotyczący negocjowania ceny, ponieważ jej poziom wywołuje niezmiennie największe emocje, prowadzące niekiedy do nieprzewidywalnych reakcji obydwu stron. Te uwagi odnoszą się w jednakowym stopniu do

transakcji sprzedaży i zakupu na rynkach międzynarodowych. Stąd proces układania scenariusza jest żmudny i pracochłonny, ale to nie powinno zniechęcać negocjatorów do praktykowania tej umiejętności w życiu zawodowym.

A jak wygląda sporządzenie scenariusza w praktyce? Najprostszy scenariusz można sobie wyobrazić jako ciąg kolejnych sekwencji, w których każda ze stron ma coś do powiedzenia na dany konkretny fragment negocjacji. Na przykład, przygotowując się do negocjacji na temat warunków płatności, można spróbować napisać następujący schemat rozmowy:

1. W którym momencie mam tę kwestię przedstawić?
 - a) Najlepiej wówczas, gdy...
 - b) Ewentualnie w sytuacji, kiedy... rozpocznie mówić o...
 - c) Przejąć inicjatywę w podjęciu tego tematu, czy zdać się na inicjatywę drugiej strony? Jakie mogą być zalety, a jakie wady przyjęcia tej koncepcji?
 - d) Jaka jest możliwość celowego zaaranżowania sytuacji, w której problem warunków płatności niejako „mimo woli” wypłynie w toku rozmów, co pozwoli mi przejąć inicjatywę?
2. Co mam powiedzieć?

Jak mam tę kwestię przedstawić? Z jakiego poziomu aspiracji rozpocząć ten fragment negocjacji? Spróbuję ująć to w następującym zdaniu:... A może w następujących kilku zdaniach, do wyboru w zależności od sytuacji: a)..., b)..., c)...?
3. Jak na tę kwestię zareaguje kontrahent?

Spróbuję zwerbalizować jego prawdopodobną wypowiedź. Może powie tak:...? A może tak:...? Jakie wnioski mogę wyciągnąć z jego wypowiedzi? Jaki jest jego stan emocjonalny? W jakim stopniu jego wypowiedź powinna zmienić moją wcześniej opracowaną koncepcję prowadzenia rozmów?

4. Co w tych okolicznościach powiem ja?

Spróbuję to ująć w następujących wariantach wypowiedzi: a)..., b)..., c)...

5. Co mógłby kontrahent temu stanowisku zarzucić?

Czy powie tak:..., czy też swoje zastrzeżenia sformułuje tak:...? A jak inaczej może zareagować?

6. Jakże wówczas ja mam zająć stanowisko?

7. Co na to on?

8. Co wówczas ja?

9. Jaka będzie jego prawdopodobna reakcja?

10. A moja?

I tak dalej aż do skutku.

Na tak skonstruowany wzorzec rozmowy można jeszcze nałożyć dalsze elementy scenariusza. Na przykład:

11. Jakże „rekwizyty” będą mi potrzebne do tego fragmentu rozmów? (Może to być np. jakiś raport na temat tendencji w kursach walut, materiały konkurencyjne, raport z wywiadowi handlowej na temat sytuacji finansowej firmy, z którą właśnie prowadzimy rozmowy, zestawienie stwierdzające, że opóźnienia w płatnościach ze strony kontrahenta coraz bardziej się wydłużają itp.).



Foto: www.microsoft.com

12. Kto z mojej ekipy negocjacyjnej „wejdzie do akcji” z przygotowanym „rekwizytem”?

13. W którym momencie ma to uczynić?

14. Jak ma się zachować w przypadku niepowodzenia czy podważenia przez drugą stronę celowości rozpatrywania merytorycznej treści danego „rekwizytu”?

15. Jak się wycofać nie „tracąc twarzy” i nie podważając wiarygodności swoich „rekwizytów”?

Ponadto:

16. Jak się mam zachować w sytuacji impasu?

Może powinienem najpierw wypróbować proste zabiegi taktyczne, takie jak:

a) Podkreślenie istnienia wspólnego interesu w negocjowanej sprawie?

b) Podkreślenie negatywnych konsekwencji dla obydwu stron, jeśli sprawa, która stała się przedmiotem impasu (w naszym przypadku: warunki płatności), nie pozwoli na osiągnięcie porozumienia?

c) Czasowe poniesienie dyskusji na dany temat, aby nie prowokować dalszego wzrostu napięcia?

17. Co mam zrobić, jeśli impas w rozmowach będzie nadal trwał?

Przygotuj sobie dwa warianty postępowania:

a) Jakże punkty dyskutowanej sprawy pozwalają na osiągnięcie porozumienia (np. odsetki od kredytu, bank pośredniczący itp.).

b) Jakże punkty dyskutowanej sprawy różnią strony i uniemożliwiają osiągnięcie porozumienia (np. wysokość zaliczki, koszty potwierdzenia akredytywy itp.).

18. Następnie rozważ postępowanie według kolejnych wariantów:

a) Odłożenie problemu na rzecz innej kwestii, w której szansa na osiągnięcie porozumienia wydaje się większa. Jak sformułujesz tę kwestię? Czy chcesz, aby druga strona odczytała ten fakt jako swoje zwycięstwo, czy raczej jako twój wkład w kooperatywny styl negocjacji?

KĄCIK NEGOCJATORA

- b) Przedyskutuj szeroki zestaw różnych możliwych w danej sytuacji rozwiązań w celu wspólnego poszukiwania środków złagodzenia rozbieżności.
 - c) Ujawnij dodatkowe informacje, które mogą wzmocnić twoje stanowisko lub osłabić argumentację drugiej strony.
 - d) Zaoferuj jakieś dodatkowe ustępstwo, o którym do tej pory nie było mowy, a które być może złagodzi opór drugiej strony. Pamiętaj o stosowaniu wypowiedzi w formie hipotetycznej („Jeśli...”), aby w każdej chwili możliwe było wycofanie propozycji.
 - e) Miej przygotowanych kilka wariantów „apelu do sprzymierzeńca” znajdującego się w grupie negocjatorów drugiej strony. Jeśli z rozeznania wynika, że któryś z negocjatorów przeciwnika jest bardziej skłonny do akceptacji kompromisu w rozmowie z tobą, postaraj się sformułować wypowiedź adresowaną do niego, która, nie będąc sprzeczna z jego poczuciem lojalności wobec własnej firmy, mogłaby spowodować łagodniejsze nastawienie w negocjowanej sprawie.
19. W ostateczności ucieknij się do pogrozek, zdając sobie sprawę, że jest to „tatyka ostatniej szansy” z wieloma niebezpieczeństwami i zagrożeniami, ale usprawiedliwiona w niektórych sytuacjach. Przygotuj sobie dwa - trzy warianty wypowiedzi sygnalizujących pogrozkę. Wyważ każde słowo użyte w tych zdaniach. Upewnij się, że masz szansę urzeczywistnić swą pogrozkę i pamiętaj, że szermowanie pogrozkami, których zrealizować nie można, działa wyłącznie na twoją szkodę.
20. Zrezygnuj. Jeśli rzeczywiście nic nie można zdziałać, a przyjęcie warunków narzuconych przez drugą stronę jest sprzeczne z twoim celem negocjacji, to zrezygnuj z dalszych rozmów. Wypowiedź na ten temat sformułuj tak, aby w przyszłości była szansa powrotu do rozmów bez „stracenia twarzy” twojej i oponenta”.
- W opracowanym scenariuszu nie może zabraknąć elementów wynikających z różnic kulturowych negocjatorów biorących udział w rozmowach. Dlatego opracowując scenariusz należy odpowiedzieć i na takie pytania:
21. Jakie różnice kulturowe, narodowościowe i etniczne należy uwzględnić w scenariuszu? W odniesieniu do jakich zjawisk te różnice są najbardziej widoczne? Na którym



Foto: www.microsoft.com

etapie procesu negocjacyjnego te różnice będą najbardziej widoczne?

- 22. Czym może grozić dla moich celów negocjacyjnych niedostateczne uwzględnienie tych różnic?
- 23. W jaki sposób, z użyciem jakich komunikatów werbalnych, wykorzystać uzyskane informacje do mojego scenariusza?

Tak zarysowany scenariusz powinien być uzupełniony „podręczną listą ustępstw”, będącą w dyspozycji negocjatora i służącą do ewentualnego wykorzystania w toku rozmów, jeśli w opracowanym scenariuszu lub w trakcie jego realizacji pojawiłaby się konieczność wprowadzenia pewnych dodatkowych ustępstw na rzecz drugiej strony. Tak pomyślane ustępstwa (pod warunkiem wcześniejszego skalkulowania ich kosztu!) mogą być wykorzystane dla złagodzenia objawów oporu u kontrahenta, jeśli inne ustępstwa przewidziane w scenariuszu nie przynoszą spodziewanego efektu.

Przy opracowaniu tego tekstu korzystałem m. in. z następujących materiałów:

R. M. Maddux, *Successful Negotiation*, Kogan Page, Londyn 1988

M. Stalmaszczyk, *Jak przygotować scenariusz rozmowy negocjacyjnej z kontrahentem zagranicznym*, w: *Handel Zagraniczny dla Menedżerów*, nr 1, Wyd. Consultimpex i FRP, Łódź 1995

G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998

Autor: dr Maciej Stalmaszczyk

DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Zagraniczne staże dla naukowców - innowatorów



Top 500 Innovators to największy w historii polskiego szkolnictwa wyższego program szkoleniowy dla osób zajmujących się badaniami naukowymi i komercjalizacją ich wyników. Program, realizowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2011-2015 i finansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, pozwoli na wysłanie 500 osób na zagraniczne staże i szkolenia w czołowych uczelniach świata, według rankingu szanghajskiego¹ (*Academic Ranking of World Universities*). Podczas stażu uczestnicy szkolą się w zakresie współpracy nauki z gospodarką, zarządzania badaniami naukowymi i komercjalizacji ich efektów, mają też możliwość przyjrzeć się działaniu zagranicznych firm wykorzystujących wyniki badań, spotykać z przedsiębiorcami i przedstawicielami *venture capital*.

Do udziału w programie mogą zgłaszać się kandydaci z wyższych uczelni, instytutów badawczych, instytutów PAN i centrów transferu technologii z całej Polski. W procesie rekrutacji oceniane są dotychczasowe sukcesy komercjalizacyjne kandydatów, innowacyjność podejmowanych przez nich projektów, zdolności komunikacyjne i znajomość języka angielskiego.

W pierwszej edycji programu 40 polskich naukowców odbyło staż w Stanford University w Dolinie Krzemowej w USA. Do drugiej edycji, w 2012r., zgłosiło się 235 kandydatów, spośród których wyłoniono 80 finalistów, w tym czworo naukowców z Politechniki Łódzkiej.

Minister Barbara Kudrycka pogratulowała finalistom, wyrażając nadzieję, że ich udział w programie zaowocuje nowymi technologiami, wdrożeniami i odkryciami oraz przyczyni się do budowania w Polsce kultury innowacyjności.

Więcej informacji: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualnosci/aktualnosci/artukul/znamy-uczestnikow-drugiej-edycji-top-500-innovators/>

¹ <http://www.shanghairanking.com/ARWU2011.html>

KONKURSY

Nowe zasady udzielania pożyczek w ramach inicjatywy JEREMIE

Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, jako pośrednik finansowy odpowiadający za wdrażanie inicjatywy *JEREMIE* w województwie łódzkim, zmieniła w dniu 9 maja 2012r. zasady udzielania pożyczek. Minimalna kwota pożyczki – 15 tys. zł pozostała niezmienną, natomiast maksymalna kwota wzrosła z 500 tys. do 1 mln zł. Wartość pożyczki nie może przekroczyć 80% kosztów kwalifikowalnych. W związku ze zmianami Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego zaktualizowała na swojej stronie internetowej (www.larr.lodz.pl) dokumentację aplikacyjną dla przedsiębiorców.

O pożyczkę mogą się ubiegać mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie województwa łódzkiego. Jednym z kryteriów jest wykazanie przez przedsiębiorcę zdolności do spłaty pożyczki z prowadzonej działalności. Regulamin Funduszu Pożyczkowego dostępny jest na stronie ŁARR.

Pożyczka może być przeznaczona na:

- nabycie nieruchomości zabudowanych,
- roboty budowlane,

- nabycie lub wytworzenie maszyn, urządzeń i wyposażenia,
- zakup sprzętu komputerowego,
- zakup specjalnych środków transportu.

Wydatki muszą zostać poniesione po podpisaniu umowy pożyczki.

Wysokość oprocentowania uzależniona jest od okresu spłaty:

- do 12 miesięcy – 2,00% plus prowizja 0,50% wartości pożyczki (w przypadku pożyczek powyżej 500 tys. zł prowizja wynosi 1%).
- do 24 miesięcy - 2,25% plus prowizja 1,00% wartości pożyczki (w przypadku pożyczek powyżej 500 tys. zł prowizja wynosi 1,5%).

- do 60 miesięcy - 2,50% plus prowizja 1,50% wartości pożyczki (w przypadku pożyczek powyżej 500 tys. zł prowizja wynosi 2 %).

Więcej informacji na temat pożyczek *JEREMIE* można uzyskać w Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz w Ośrodku Enterprise Europe Network przy Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Na podstawie: <http://www.larr.lodz.pl>

(ŁK)



Konkurs *Dzień inny niż wszystkie*

Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi zaprasza mieszkańców województwa łódzkiego o zacięciu reporterskim, mających styczność z projektami unijnymi, do udziału w konkursie pt. *Dzień inny niż wszystkie*.

Zadanie konkursowe polega na stworzeniu indywidualnie lub zespołowo reportażu, który będzie przedstawiał jeden dzień z życia projektu dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu VI lub VII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Reportaż, wykonany dowolną techniką, może mieć formę literacką, filmową, fotograficzną lub postać komiksu.

Prace konkursowe należy złożyć w siedzibie Wojewódzkiego Urzędu Pracy, ul. Wólczańska 49, do 29 czerwca 2012r. Wyniki konkursu zostaną ogłoszone na stronie internetowej www.pokl.wup.lodz.pl do dnia 1 września 2012r.

Dla autorów najciekawszych reportaży przewidziano cenne nagrody rzeczowe:

1. Netbook Toshiba NB550D-10G
2. Kamerę cyfrową JVC GZ-HM650
3. Aparat cyfrowy Panasonic Lumix DMC-FZ45

Dodatkowo zostanie przyznanych 5 wyróżnień.

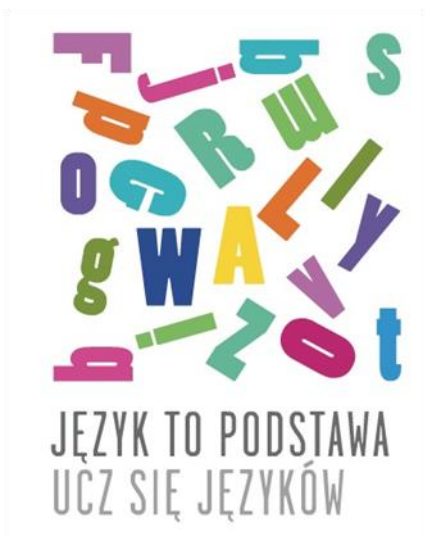
Więcej informacji: <http://www.pokl.wup.lodz.pl/index.php/component/content/article/178-konkurspokl2012/3094-konkurspokl2012>



INFORMACJE Z ŁODZI

Ile znasz języków, tyle razy jesteś człowiekiem

(J. W. Goethe)



Przytoczone powyżej motto przyświecało uczestnikom konferencji *Łódzkie językami bogate*. Region czterech kultur, która odbyła się 14 maja 2012r. w Wyższej Szkole Studiów Międzynarodowych. Choć dziś, w dobie globalizacji i członkostwa Polski w Unii Europejskiej, nie trzeba nikogo przekonywać o potrzebie znajomości języków obcych, polska rzeczywistość nadal pozostawia wiele do życzenia. Uczestnicy konferencji - łódzcy parlamentarzyści, przedstawiciele władz miasta i województwa, szkół językowych, kuratorium, organizacji pozarządowych i studenci, zastanawiali się, jak zmienić tę sytuację. Marszałek Województwa, Pan Witold Stępień, otwierając konferencję powiedział, że wszystkim nam zależy, aby hasło promocyjne naszego regionu, *Łódzkie nabiera prędkości*, również w swej angielskiej wersji - *Łódzkie speeds up* - uzyskało wymiar praktyczny.

Konferencja, zorganizowana przez Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Łódzkiego i Centrum Szkoleniowo-Egzaminacyjne BRITISH CENTRE, jest elementem ogólnopolskiej kampanii społecznej *Język to podstawa. Ucz się języków!* i ogółouropejskiego projektu *Language Rich*

Łódzkie językami bogate – konferencja w Łodzi

Europe. Kampania jest odpowiedzią na potrzeby językowe Polaków, a jej cele to:

- tworzenie w Polsce klimatu sprzyjającego nauce języków obcych,
- promowanie różnorodności językowej,
- wdrożenie narodowej polityki językowej, która pomoże w wykreowaniu wizerunku Polaka jako obywatela Europy, swobodnie posługującego się językami obcymi.

Cele kampanii realizowane są m.in. poprzez certyfikację punktów sprzedaży.

Certyfikacja punktów sprzedaży

Jest to akcja, której celem jest zwrócenie uwagi opinii publicznej na potrzebę znajomości języków obcych w biznesie. Punkty sprzedaży - usługowe, gastronomiczne itp., otrzymują, na podstawie przeprowadzonych testów, etykiety (naklejki) potwierdzające znajomość języków obcych wśród personelu. Testy badają podstawową umiejętność komunikacji w języku obcym, umożliwiającą obsługę obcokrajowców.

Akcja nieprzypadkowo prowadzona jest właśnie teraz, gdy zbliża się EURO 2012 i spodziewamy się tysięcy gości z zagranicy, również w naszym regionie. Lepsza wśród mieszkańców znajomość języków obcych to także większa atrakcyjność turystyczna Łodzi i województwa oraz szansa na jego rozwój.

Aby uzyskać etykiety potwierdzające znajomość języków obcych wśród pracowników należy zgłosić się do partnera akcji, BRITISH CENTRE w Łodzi (www.british-centre.pl). W tej chwili testy i etykiety są bezpłatne.

Polityka językowa Unii Europejskiej

Podczas konferencji przedstawiono informację na temat znajomości języków w Unii Europejskiej. Według danych Eurobarometru, choć 83% Europejczyków ceni znajomość języków obcych, to jednak 44% nie potrafi komunikować się w żadnym języku obcym. W dzisiejszych czasach znajomość języków jest kluczowym elementem funkcjonowania na rynku pracy, mobilności i konkurencyjności w Europie, dlatego celem Komisji Europejskiej jest, aby już na pierwszym etapie edukacji nauczać dwóch języków obcych i aby każdy obywatel Unii znał co najmniej dwa języki obce.



W Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości mówi się w języku angielskim, niemieckimi, francuskim i rosyjskim. Możemy również zapewnić tłumaczenie w języku migowym. Prowadzimy wymagające biegłej znajomości języków obcych projekty międzynarodowe w programach Komisji Europejskiej, m.in. Erasmus, Leonardo da Vinci, w Programie Ramowym na Rzecz Konkurencyjności i Innowacji (CIP 2007-2013). Współpracujemy z partnerami ze szkół wyższych, instytucji samorządowych, jednostek badawczych, organizacji pozarządowych z Austrii, Belgii, Bułgarii, Cypru, Czech, Francji, Hiszpanii, Irlandii, Niemiec, Rumunii, Portugalii, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Włoch.

Więcej informacji: http://www.british-centre.pl/lodz/lodzkie_jezykami_bogate.html

(AF)

VOCANDUS - Łódzka Szkoła Międzynarodowa

Marzy nam się Łódź jako miasto nowoczesne, przyjazne mieszkańcom, atrakcyjne dla inwestorów z kraju i zagranicy. Czego brakuje naszemu miastu?

Mimo stopniowych zmian na lepsze, mieszkańcy mogliby zapewne wyliczyć liczne potrzeby i braki. A czego potrzeba, by przyciągnąć zagranicznych inwestorów?

Jednym z problemów, jakie napotykać zagraniczni pracownicy firm inwestujących w Łodzi, jest zapewnienie edukacji dla swoich dzieci. Brak odpowiednich szkół, w których dzieci zagranicznego personelu mogłyby uczyć się w obcym języku i według uznawanych za granicą programów jest barierą dla osób, które nie chcą zostawiać rodziny w ojczystym kraju.

Wydaje się, że tę istotną barierę Łódź ma już za sobą. Utworzona w 2009r. Łódzka Szkoła Międzynarodowa (*International School of Lodz*) VOCANDUS oferuje możliwość uczenia się na podstawie programu przygotowującego do honorowanych na całym świecie egzaminów Uniwersytetu w Cambridge. Ponieważ jest to program, na podstawie którego prowadzone są zajęcia w brytyjskich szkołach międzynarodowych na całym świecie, można dzięki niemu kontynuować naukę w innym kraju. Szkoła zapewnia naukę na poziomie podstawowym (*primary level*), średnim (*secondary level*) oraz brytyjskiej



matury międzynarodowej *IGCSE*. Uczniowie mają do dyspozycji również szereg zajęć dodatkowych, jak nauka języka chińskiego, gry w golfa czy w szachy. W szkole można uczyć się od 5-tego roku życia do matury.

VOCANDUS Łódzka Szkoła Międzynarodowa posiada akredytację *University of Cambridge* i *European Council of International Schools*.

Szkole i uczniom życzymy powodzenia. Mamy nadzieję, że VOCANDUS przyczyni się do popularyzacji Łodzi jako miasta przyjaznego zagranicznym inwestorom.

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

(AF)

TARGI, GIEŁDY, MISJE

Francuska Izba Przemysłu i Handlu zaprasza specjalistów, menedżerów, producentów, handlowców i inne osoby związane z przemysłem spożywczym do udziału w 3. edycji targów przemysłu spożywczego

International Food Industry

w dniach 25-27 września 2012r. w Casablance, Maroko.

Więcej informacji: <http://www.cfiaexpo.com/cfia-maroc/le-salon-24/article/le-salon>



Targi Lipskie Polska zapraszają przedstawicieli ministerstw, urzędów administracji publicznej, władz samorządowych, instytucji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości w regionach, ośrodków akademickich i innych jednostek naukowo-badawczych oraz wszystkich zainteresowanych rozwojem swojego regionu do udziału w specjalistycznych targach i kongresie

euregia 2012 - Rozwój Komunalny i Regionalny w Europie

w dniach 22 – 24 października 2012r. w Lipsku, Niemcy.

Więcej informacji: http://www.targilipskie.pl/download/pdf/euregia_12.pdf



Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Tokio zaprasza przedstawicieli firm, izb przemysłowych, organizacji branżowych i środowisk naukowych do udziału w targach

JA2012

- Japan International Aerospace Exhibition

w dniach 9-14 października 2012 r. w Nagoi, Japonia.

Organizatorem targów, które odbywają się raz na cztery lata jest Japońskie Stowarzyszenie Przemysłu Lotniczego - SJAC (The Society of Japanese Aerospace Companies)

Więcej informacji: <http://www.een.org.pl/index.php/targi-misje-i-gieldy-kooperacyjne/articles/JA2012.html>



ZAPROSILI NAS

Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej na pierwszą z cyklu planowanych konferencji konsultacyjnych w sprawie

Założeń projektu ustawy Kodeks budowlany

23 kwietnia 2012r. w Rzeszowie.

Podczas konferencji zaprezentowano założenia do nowego Prawa budowlanego i nowelizacji ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.

Więcej informacji: <http://www.transport.gov.pl/>

Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej na międzynarodową konferencję z okazji Światowego Dnia Własności Intelektualnej

O innowacyjności twórczo. Jak być kreatywnym i skutecznie dbać o ochronę własności intelektualnej

25 kwietnia 2012r. w Warszawie.

Więcej informacji: <http://www.uprp.pl/aktualnosci/Menu01.16.7.index.pl/>



Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej

Giełda produktów finansowych – JEREMIE jako alternatywa finansowania łódzkich mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w ramach środków unijnych

26 kwietnia 2012r. w Łodzi.

Więcej informacji: <http://www.jeremie.com.pl/aktualnosci/W-Lodzi-odbyla-sie-konferencja-Gielda-Produktow-Finansowych-JEREMIE-jako.ida.94.html>

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości na konferencję podsumowującą działania w projekcie *Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji*, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego,

Innowacje w przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw

26 kwietnia 2012r. w Warszawie.

Więcej informacji: http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/INNOWACYJNA_FIRMA/20120426_konferencja_program.pdf



Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej na seminarium na zakończenie projektu Wrocławska Akademia Transferu Technologii (WATT)

Transfer wyników badań naukowych do gospodarki

15 maja 2012r. we Wrocławiu.

Więcej informacji: <http://www.wctt.pl/page/transfer-do-gospodarki/>



Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan na doroczną

Gałę Nagród Lewiatana

23 maja 2012r. w Warszawie.

Więcej informacji: http://pkpplewiatan.pl/kalendarium/2012/o/2/gala_nagrod_lewiatana





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.	20120116013	Słoweńska firma specjalizująca się w spawaniu wszystkich rodzajów stali budowlanej, stali nierdzewnej, aluminium, metali żelaznych oferuje podwykonawstwo/ <i>outsourcing</i> , <i>joint venture</i> , sprzedaż całej lub części firmy, wymianę udziałów, kooperację.	6.	20120202031	Niemiecka firma, specjalizująca się w projektowaniu, dystrybucji i sprzedaży hurtowej silników i innych części samochodowych oraz w inżynierii samochodowej i konstrukcji poszukuje partnerów do długoterminowej współpracy. Firma jest zainteresowana pośrednictwem oraz współpracą typu <i>joint-venture</i> .
2.	20120214003	Francuski klaster skupiający podmioty publiczne i prywatne działające w przemyśle motoryzacyjnym, głównie w obróbce metalu, plastiku, wyspecjalizowanych maszyn, branży odlewniczej, mechanice precyzyjnej, inżynierii materiałowej, produkcji oraz wyposażeniu do procesów przemysłowych, oferuje i poszukuje podwykonawców w tworzeniu innowacyjnych projektów w dziedzinie motoryzacji.	7.	20120206025	Niemiecka firma z siedzibą w Berlinie oferuje usługi online do monitorowania zużycia energii w gospodarstwach domowych. Firma planuje rozszerzyć działalność o nowe rynki. Poszukuje partnerów do usług pośrednictwa handlowego. Firma wymieni także chętnie do świadczenia z ekspertami ds. wydatkowania energii. Firma jest również zainteresowana współpracą z przedsiębiorstwami, które chciałyby wdrożyć ww. usługi do swoich projektów.
3.	20120203020	Francuska firma specjalizująca się w produkcji dopinek do przedłużania włosów poszukuje dostawców naturalnych ludzkich włosów. Poszukiwani są partnerzy ze znajomością jęz. francuskiego.	8.	20120220013	Niemiecka firma poszukuje dystrybutorów komór elektroforezy wraz z akcesoriami do stosowania w dziedzinie biotechnologii i technologii medycznej.
4.	20120203017	Francuska firma specjalizująca się w projektowaniu i produkcji zagłówek poszukuje dystrybutorów. Firma opracowała bardzo funkcjonalny, ergonomiczny i innowacyjny kuter, idealny zarówno do szkoleń, jak i do wyścigów. Dzięki zaprojektowaniu łódki w specjalny sposób, mogą nią pływać także osoby niepełnosprawne, w tym niewidomi.	9.	20120203006	Węgierska firma specjalizująca się w usługach komercyjnych jako pośrednik w sprzedaży detalicznej, franczyzy i sprzedaży internetowej oferuje usługi przedstawicielstwa handlowego, franczyzę lub podwykonawstwo/ <i>outsourcing</i> .
5.	20120202012	Niemiecka firma, producent opatentowanych zabawek drewnianych dla dzieci i dorosłych, poszukuje pośredników do ich sprzedaży. Zabawki, rzeźbione z lokalnego drewna bukowego, pakowane są w częściach do składania.	10.	20120301010	Firma z północnych Niemiec specjalizująca się w usługach dla przemysłu spożywczego, z wiedzą ekspercką w dziedzinie konserwacji i naprawy sprzętu do przetwórstwa czekolady oraz o przepisach bezpieczeństwa w trakcie procesów przetwórstwa żywności, poszukuje partnerów do współpracy.

FELIETON

Bądź patriotą, lataj z Lublinka!

Znowu zakwitły kasztany, zwiastun nieomylny, że nadszedł czas matur, a to z kolei znaczy, że rok szkolny błyskawicznie zmierza ku końcowi i wakacje za pasem.

Wakacje, czyli podróże, coraz częściej lotnicze. Według *Airports Council International (ACI)*, organizacji zrzeszającej 577 przewoźników lotniczych ze 179 krajów, w 2010r. było na świecie ponad 5 miliardów pasażerów, a samej Europie ponad 1,4 miliarda. Trudno sobie wyobrazić, zwłaszcza te ogromne rzesze pasażerów na największych lotniskach świata. Najwięcej pasażerów obsługuje lotnisko w Atlancie (USA) - ponad 89 milionów w 2010r. To więcej niż gdyby cała Polska (38,5 mln) dwukrotnie wsiadła w samoloty i udała się w podróż. Na liście największych lotnisk świata¹ z Europy jest Londyn – na 4. miejscu, na 7. – Paryż, Frankfurt jest dziewiąty. W pierwszej 30-ce mieszczą się też Madryt, Amsterdam, Rzym i, jako ostatnie, Monachium, z liczbą prawie 35 milionów pasażerów.

Lotów niewątpliwie przybywa i widać to gołym okiem. Wystarczy spojrzeć w niebo i prawie zawsze dojrzymy nad głową przynajmniej jeden samolot, w nocy odróżniający się od gwiazd kolorowymi światłami. Są miejsca, jak np. Londyn, gdzie samolotów na niebie można jednocześnie zobaczyć pięć, czy sześć.

A jak to wygląda z góry, z kosmosu? Pewne wyobrażenie daje mapa na stronie <http://www.flightradar24.com/>. Pokazane są tu w czasie rzeczywistym wszystkie rejsowe samoloty – w postaci żółtych ikonek - poruszające się aktualnie po niebie i po mapie. Mapa Europy wygląda jak żółte mrowisko. Setki samolotów przemieszczają się we wszystkich kierunkach, cud, że na siebie nie wpadają, taki na niebie tłok.

Jak się ma ta sytuacja, ten podniebny tłok i jego dynamika, do unijnego programu zmniejszania emisji CO₂, ochrony środowiska i przeciwdziałania zmianom klimatu? Czy te sprzeczności w ogóle można jakoś pogodzić, jeśli dla dobra gospodarki niezbędny jest wzrost i stale wszystkiego musi być więcej i szybciej?

Pozostawiając bez odpowiedzi powyższe retoryczne pytanie, spójrzmy, jak w tych statystykach wypadają polskie lotniska, a w szczególności nasz łódzki Lublinek? Należy się



zgodzić, że łódzkie lotnisko zachowuje daleko idący umiar i nie przyczynia się nadmiernie do wzrostu emisji CO₂. W 2011r. było na Lublinku 414 tys. pasażerów, a w kwietniu 2012r. lotnisko z dumą ogłosiło liczbę ponad 40 tys. odprawionych pasażerów, co jest chyba rekordem. Łada dzień oczekujemy otwarcia nowego terminalu, zdolnego obsłużyć 1,5 mln pasażerów. To dobrze, że terminal jest trochę „na wyrost”, lotnisko się przecież rozwija. Na razie jednak wyniki łódzkiego lotniska są najsłabsze w kraju. Lublinek jest silnie deficytowy (w 2011r. -17 mln zł), a że jest własnością miasta, płacą za to wszyscy mieszkańcy. Jak pisaliśmy w artykule na temat przyszłości Lublinka w Biuletynie FRP nr 12 (77) z grudnia 2011r., potrzeba minimum miliona pasażerów rocznie, żeby lotnisko „wyszło na swoje”.

Czy można na to coś poradzić? Może w tej sytuacji my, mieszkańcy, powinniśmy zacząć gremialnie latać z Łodzi? Połączeń krajowych i zagranicznych przybywa, w tym od 1 lipca codziennie lot do Krakowa, trzeba z nich korzystać, żeby się utrzymały. Według danych Spisu Powszechnego 2011 województwo łódzkie liczy 2583 tys. mieszkańców, gdyby więc każdy mieszkaniec Łodzi i regionu przynajmniej raz na dwa lata skorzystał z łódzkiego lotniska, zapewnilibyśmy niezbędną frekwencję i uzdrowili jego stan. Jak powiedział Eduard Bernstein, „ruch jest wszystkim, cel jest niczym”, więc do dzieła, leśmy, leśmy dokądkolwiek, tym bardziej, że wakacje łada dzień!

Anna Frontczak

¹ Raport Passenger Traffic 2010 Final http://www.aci.aero/dev/aci_common/display/main/aci_content07_c.jsp?zn=aci&cp=1-5-54-55_666_2

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.

Fundusze Europejskie na badania i rozwój, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011

Publikacja stanowi kompendium wiedzy na temat Funduszy Europejskich i systemu ich wdrażania w Polsce. Osoby zainteresowane udziałem w projektach unijnych znajdą tu definicje ważnych pojęć, opis programów operacyjnych i źródeł finansowania, a także przewodnik do opracowania wniosków projektowych. Końcowa część publikacji przedstawia regionalne programy operacyjne realizowane w poszczególnych województwach i działające w nich punkty informacyjne o Funduszach Europejskich.

Działalność gospodarcza mikroprzedsiębiorstw w województwie łódzkim w latach 2009-2010, Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź 2012

Publikacja, opracowana na podstawie wyników reprezentacyjnego badania przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych do 9 osób przedstawia mikroprzedsiębiorstwa województwa łódzkiego na tle Polski i innych regionów kraju.

Polecamy ponadto raporty i rekomendacje opracowane w projekcie „Diagnoza szyta na miarę włókiennika”. Celem projektu, realizowanego w okresie styczeń 2011 – marzec 2012 w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, było dostarczenie szkołom zawodowym branży włókienniczej informacji na temat bieżących i prognozowanych potrzeb tej gałęzi przemysłu, jak również rekomendacji dotyczących dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy.

- *Analiza oferty edukacyjnej w zakresie szkolnictwa zawodowego związanego z branżą włókienniczą w województwie łódzkim*, Łódź 2011
- *Analiza popytu na pracę w branży włókienniczej w poszczególnych powiatach województwa łódzkiego*, Łódź 2011
- *Charakterystyka struktury zawodów, na które istnieje zapotrzebowanie w branży włókienniczej w województwie łódzkim*, Łódź 2011
- *Kształtowanie się potrzeb edukacyjnych w zakresie szkolnictwa zawodowego związanego z branżą włókienniczą na obszarach miejskich i wiejskich*, Łódź 2011
- *Rozwój branży włókienniczej w województwie łódzkim w ocenie przedsiębiorców, dyrektorów szkół oraz nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu*, Łódź 2011
- *Prognozy i analizy trendów na rynku edukacyjnym z uwzględnieniem placówek kształcących na potrzeby włókiennictwa w województwie łódzkim*, Łódź 2011
- *Prognozy i analizy trendów popytu i podaży pracy w gałęziach przemysłu powiązanych z włókiennictwem w województwie łódzkim*, Łódź 2011
- *Prognozy i analizy trendów sytuacji kobiet w branży włókienniczej*, Łódź 2011
- *Prognozy i analizy trendów popytu i podaży pracy w gałęziach przemysłu powiązanych z włókiennictwem w województwie łódzkim*, Łódź 2011
- *Rekomendacje dotyczące potrzeb w zakresie szkolnictwa zawodowego związanego z branżą włókienniczą w województwie łódzkim na terenach miejskich*, Łódź 2012
- *Rekomendacje dotyczące potrzeb w zakresie szkolnictwa zawodowego związanego z branżą włókienniczą w województwie łódzkim na terenach wiejskich*, Łódź 2012
- *Rekomendacje dotyczące rozszerzenia oferty edukacyjnej w zakresie kształcenia w zawodach związanych z branżą włókienniczą, które są deficytowe na łódzkim rynku pracy*, Łódź 2012

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, <http://www.frp.lodz.pl>

