



# DEBATA: PRACODAWCY RAZEM MOGĄ WIĘCEJ

10 października 2013 roku

Aula Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej  
im. Witelona w Legnicy

---

**Opracowanie:**

Biuro Związku Pracodawców Polska Miedź

**Projekt okładki i opracowanie techniczne:**

Jacek Kopec

**Wydawca:**

Związek Pracodawców Polska Miedź  
ul. Marii Skłodowskiej - Curie 90, 59-301 Lubin  
tel.: 76/ 847 85 85, fax: 76/ 847 85 88

e-mail: sekretariat@pracodawcy.pl  
www.pracodawcy.pl

**Publikacja sfinansowana przez Związek Pracodawców Polska Miedź****Druk :**

Drukarnia Miedziowego Centrum Kształcenia Kadr Sp. z o. o.  
59-300 Lubin ul. Budziszynska 6A  
tel: 76/ 841-52-22  
faks 76/ 841-52-22

www.mckk.pl

---



# DEBATA: PRACODAWCY RAZEM MOGĄ WIĘCEJ

10 października 2013 roku

Lubin 2014

**Spis treści:**

Wstęp - dr hab. Herbert Wirth .....	5
Otwarcie Debaty .....	7
Wykład wprowadzający - Pan Masaaki Imai .....	10
Prezentacja do wykładu Pana Masaaki Imai .....	14
Wręczenie tytułu „Honorowy Mentor Związku Pracodawców Polska Miedź” .....	26
Panel dyskusyjny - moderatorzy: prof. Marian Noga oraz dr hab. Marek Wróblewski .....	27
Podsumowanie Debaty - Pan Michał Kuszyk .....	47
Konkluzja kończąca Debatę - Pan Masaaki Imai .....	54
Wnioski z debaty .....	55
Wyniki ankiety .....	56

---

## Kilka refleksji tytułem wstępu

Remonty, naprawy, inwestycje, przeglądy organizuje się tak, aby minimalizować straty wynikające z ograniczenia, a czasami nawet zatrzymania ruchu zakładu. Czasami zdarzają się awarie, przestoje, których przecież nie planowaliśmy. Warto ten stracony czas odzyskać i zagospodarować z pożytkiem dla dobra wspólnego. Pat, awaria w dialogu instytucjonalnym, nieobecność w nim związków zawodowych, to stosowna okazja



do przeprowadzenia przeglądu naszych wzajemnych relacji, również prac remontowych, być może wspólnych inwestycji. Aby żądać przyzwoitości od naszych partnerów instytucjonalnych, my pracodawcy powinniśmy sami postępować przyzwoicie. Tylko wtedy będziemy wiarygodni wobec parlamentu, rządu, pracowników, samorządów i społeczeństwa. Pomysł na przeprowadzenie debaty „Pracodawcy razem mogą więcej” został skonsultowany i co warto podkreślić - uzgodniony z pracodawcami działającymi w Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego we Wrocławiu. Na rozmowy zaprosiliśmy wszystkie or-

ganizacje przedsiębiorców z naszego województwa. Debata stanowi kontynuację działań naszego Związku w budowaniu kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego, tym razem wyłącznie w obrębie środowiska pracodawców i przedsiębiorców. Sądzę, że jesteśmy rozpoznawalni nie tylko ze względu na pozycję gospodarczą podmiotów zrzeszonych w naszym Związku, ale również ze względu na naszą aktywność legislacyjną skoncentrowaną na wartościach i zasadach obowiązujących w państwie o ciągle jeszcze młodej gospodarce rynkowej. W mojej ocenie ta dyskusja w przestrzeni publicznej jest niezwykle ważna, parafrazując słowa króla Francji Henryka IV Burbona „jest warta mszy”.

Nasze zaproszenie do wygłoszenia wykładu otwierającego dyskusję przyjął Pan Profesor Masaaki Imai, światowy autorytet filozofii zarządzania, ciągłego doskonalenia - KAIZEN. Ustawiczne doskonalenie organizacji pracy wymaga trwałych relacji i współpracy. Tak tworzą się fundamenty zaufania. Japonia jest krajem o wyjątkowo wysokim kapitale społecznym. Wiedza o jego korzeniach powinna interesować szczególnie nas, Polaków. Polska wśród krajów Europy wyróżnia się jednym z najniższych zasobów kapitału społecznego.

Jürgen Habermas - wybitny autorytet, uczony z Niemiec (kraju o wysokim kapitale społecznym) - proponuje przekonywujące **cztery prawomocne roszczenia w dyskursie: do prawdy, do ważności, do szczerości i do słuszności norm przyjętych w założeniach.** Podążając za Habermasem, w każdej debacie, negocjacjach, opiniowaniu aktów prawnych, dialogu społecznym staramy się, aby nikt, kto może wnieść jakiś istotny wkład do dyskursu, nie był wykluczony. Wszyscy uczestnicy dialogu powinni mieć jednakową szansę wypowiedzenia swoich racji i mówić prawdę (wykluczenie złudzeń, iluzji, insynuacji). Dialog nie może podlegać restrykcjom. Każdemu przysługuje prawo do krytyki i odpierania argumentacji innych uczestników oraz formułowania własnej. Dyskursy - teoretyczny i praktyczny - stanowią podstawowe narzędzia osiągnięcia racjonalnie motywowanego konsensusu. Do debaty wnieśli swoje uwagi również dolnośląscy profesorowie: Pan Marian Noga i Pan Marek Wróblewski.

Nawiązując do wypowiedzi Pana Masaaki Imai, że szlachectwo zobowiązuje do zachowań społecznie odpowiedzialnych, sądzę, że w przedsiębiorczości mieści się spory pierwiastek szlachectwa. Poszukajmy go wspólnie.

Przedsiębiorczość zobowiązuje.

Do życzeń z okazji nowego 2014 roku dołączam zapis debaty wraz z uwagami, wnioskami oraz konkluzjami zgłoszonymi przez uczestników.

Czy było warto?

Oceńcie Państwo sami. Osobiście zgłaszam niedosyt i apetyt na kontynuację poszukiwania optymalnych form współpracy pracodawców Dolnego Śląska.

Do rychłego spotkania.

**Dr hab. Herbert Wirth**



**Prezes Związku Pracodawców Polska Miedź**

**Prezes Zarządu KGHM Polska Miedź SA**

---

## Zapis debaty

**Michał Kuszyk - Związek Pracodawców Polska Miedź:**

Dzień Dobry Państwu, czas zaczynać.

Szanowni Państwo, pełnię dzisiaj rolę techniczną, polegającą na koordynacji przebiegu debaty. Nie oznacza to, że nie lubię mikrofonu. Będzie trudno mi się od niego oderwać, ale przyrzekam, że zrobię wszystko, żeby go trzymać jak najkrócej, tak aby jak najdłużej był w Państwa posiadaniu. Cieszę się bardzo, że jesteśmy razem. Środowisko jest homogeniczne, jednorodne. Jesteśmy przedsiębiorcami, pracodawcami i chcemy rozmawiać właśnie w tym gronie. Podajmy sobie ręce i spójrzmy sobie głęboko w oczy. Ujawnijmy w dyskusji swoje potrzeby i racje.

Bardzo proszę o zajęcie miejsc w prezydium przez Pana Masaaki Imai, Pana Prezesa Herberta Wirtha, Pana Profesora Mariana Nogę oraz Pana Profesora Marka Wróblewskiego.

Bardzo proszę Pana Herberta Wirtha - Prezesa Związku Pracodawców Polska Miedź, Prezesa Zarządu globalnej firmy KGHM Polska Miedź S.A. - o rozpoczęcie obrad.



**Dr hab. Herbert Wirth – Prezes Związku Pracodawców Polska Miedź, Prezes Zarządu KGHM Polska Miedź S.A.**

Serdecznie witam wszystkich Państwa i dziękuję za przyjęcie naszej propozycji udziału w debacie. Przede wszystkim serdecznie witam Pana Masaaki Imai, który jest gościem wyjątkowym - światowym autorytetem, autorem interesującej filozofii zarządzania dotyczącej ciągłego doskonalenia - KAIZEN. Serdecznie witam Pana Mariusza Bryke - Prezesa KAIZEN Institute Polska, Panią Jadwigę Zienkiewicz - Zastępcę Prezydenta Miasta Legnicy, Witam Panią dr Helenę Babiuch, Pana Profesora Mariana Nogę, Profesora Marka Wróblewskiego. Witam serdecznie Pana Lecha Pilawskiego - Dyrektora Generalnego zaprzyjaźnionej z nami organizacji Lewiatan. Witam przedstawicieli orga-

nizacji pracodawców zrzeszonych w Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego: Pana Andrzeja Kalisza - Przewodniczącego Związku Pracodawców Dolnego Śląska, Pana Zbigniewa Ładzińskiego - Przewodniczącego Dolnośląskiej Izby Rzemieślniczej, Pana Artura Mazurkiewicza - Prezesa Zarządu Sudeckiego Związku Pracodawców, Pana Krzysztofa Mojzyscha - Wiceprzewodniczącego BCC, oraz Panią Elżbietę Rusiecką - Prezesa Zarządu Dolnośląskiego Związku Pracodawców. Witam również Panią Dorotę Szcześniewską - Przewodniczącą Związku Pracodawców Ziemi Jaworskiej. Witam przedstawicieli organizacji pracodawców i przedsiębiorców, którzy są z nami, szczególnie Pana Marka Pasztetnika - Prezesa Zachodniej Izby Gospodarczej, Pana Zbigniewa Sebastiana - Prezesa Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, Panią Aldonę Andrulowicz - Sekretarza WKDS we Wrocławiu. Witam reprezentantów pracodawców, przedsiębiorców oraz świata nauki.

Serdecznie witam naszą przyszłość - studentów.

Powstanie organizacji pracodawców było odpowiedzią na postępujące w XIX wieku zmiany stosunków społeczno - ekonomicznych i potrzebę utworzenia instytucji reprezentujących pracodawców i przedsiębiorców wobec coraz mocniej ingerującego w gospodarkę państwa oraz tworzących się wówczas związków zawodowych. Do procesu integracji przedsiębiorców włączyliśmy poszukiwanie możliwie najlepszych rozwiązań zmierzających do połączenia oczekiwań społecznych i oczekiwań kapitału. Niezależnie od dialogu autonomicznego pomiędzy pracodawcami i pracownikami, którego celem jest wypracowanie kompromisu zapewniającego rozwój gospodarczy i oczekiwania społeczne, bardzo ważny jest dialog i współpraca w obrębie naszego środowiska. Jestem przekonany, że w coraz większym stopniu powinniśmy podążać w kierunku rzeczywistego stworzenia dobrych relacji partnerskich między pracodawcami. Te relacje mogą mieć poważny wpływ na rozwój gospodarczy naszego kraju i wpłynąć na lepsze zaspokajanie potrzeb i aspiracji

społecznych. Właśnie dzisiaj mamy na to czas i będzie to tematem dyskusji w debacie. Czy i co możemy razem działać? Jakie wyzwania stoją przed związkami pracodawców? Twierdzę, że małe jest piękne, ale większe ma większą siłę rażenia, co sam mogę udokumentować faktem, że duża firma rzeczywiście może więcej - przynajmniej na rynku globalnym. Inwestycje w relacje ze społeczeństwem, w relacje między nami, to są dobre inwestycje.

Szanowni Państwo, tych celów, które są przed nami, jest bardzo dużo. Jeżeli mogę, chciałbym poprosić Pana Michała, żeby powiedział o tych elementach - jak zawsze w sposób przemyślany i z właściwym sobie wdziękiem. Ja natomiast jeszcze raz chcę zachęcić Państwa do dyskusji i do tego, żebyśmy dzisiaj spróbowali wypracować platformę, która pozwoli na lepszą komunikację, na lepsze poznanie. To, czego Polsce brakuje, jak to obserwuję z pozycji firmy, która gdzieś tam inwestuje, to przede wszystkim brak wzajemnego zaufania. To nas „kładzie na łopatki”. W związku z tym budowanie potencjału społecznego to nie tylko jakaś filozofia. Brak wzajemnego zaufania to ściana, czy może bardziej sufit. Jeżeli tej bariery nie przekroczyliśmy, to naprawdę będzie źle. Maszyny możemy kupić, technologię możemy kupić, ale relacje między nami trzeba wypracować, a tego się kupić nie da. Już w tej chwili te relacje muszą opierać się przede wszystkim na wspólnym zaufaniu i chciałbym, żebyśmy tę debatę dzisiaj prowadzili w tym właśnie duchu. Myślę, że efektem finalnym naszej debaty będzie kilka zgłoszonych dobrych postulatów. Może już czas na fuzję, nie wiem, od Państwa to zależy ...

Jeszcze raz serdecznie wszystkich Państwa witam na tym spotkaniu i uważam je za otwarte.



#### **Michał Kuszyk:**

Dziękuję, Panie Prezesie. Wdzięk, który przypisał mi Pan Prezes Wirth, postaram się przekazać Państwu. W związku z tym, tak jak wcześniej powiedziałem, mikrofon będzie wędrował. Jeżeli chodzi o wszelkie podsumowania i uwagi, to pewnie też będę chciał coś powiedzieć, ale myślę, że to będzie na zakończenie debaty.

Szanowni Państwo, nie przypadkiem nasz wykład inauguracyjny wygłosi dziś Pan Masaaki Imai. Jako że już znamy ujmujący styl Pana Masaaki Imai, wiem już teraz, że po wykładzie pojawią się pytania, wiem, że będą chętni do kontynuowania dyskusji. Wykład Pana Masaaki będzie stanowił inspirację do naszej dyskusji w ramach debaty. Pana Profesora będę prosił o obecność wśród nas, wsłuchanie się w nasz dyskurs i podzielenie się swoimi uwagami na koniec debaty. Wtedy będzie również możliwość zadawania pytań oraz rozmowy z Panem Profesorem.

Po wystąpieniu Pana Profesora Masaaki Imai będą miały miejsce dwa wykłady wprowadzające do paneli: Pana Profesora Mariana Nogi oraz Pana Profesora Marka Wróblewskiego.

Bardzo proszę Pana Profesora Masaaki Imai o wygłoszenie słowa wstępnego.







**Masaaki Imai - Prezes Honorowy  
KAIZEN Institute Consulting Group**

Bardzo dziękuję, Panie Prezesie. Szanowni Państwo, to spotkanie rozpoczęło się od momentu, kiedy wszyscy Państwo patrzyliście na siebie nawzajem, co przypomniało mi chińskie przysłowie, które mówi, że jeśli spotkasz przyjaciela po trzech dniach, powinieneś bardzo dobrze mu się przyjrzeć po to, by dostrzec na ile się udoskonalił. Po trzech dniach bowiem człowiek musiał się w jakiś sposób udoskonalić. Otwórzcie oczy szeroko i dobrze się sobie nawzajem przyjrzyjcie. Chciałbym rozpocząć moją prezentację od drobnego epizodu. To historia VII Floty Stanów Zjednoczonych z okresu II Wojny Światowej na Pacyfiku. Zatem... kiedy VII Flota płynęła przez Pacyfik, w środku nocy marynarze zauważyli, że z naprzewidka zbliża się do nich ogromny statek z bardzo silnym światłem na maszcie. Naczelny dowódca VII Floty kazał swoim ludziom wysłać sygnał informujący: to jest potężna VII Flota Stanów Zjednoczonych i płyniecie naszym kursem, będzie to dla was niebezpieczne, więc sugerujemy żebyście zmienili kurs. Ten wielki statek z naprzewidka zbliżał się jednak coraz bardziej. Osta-

tecnie Naczelny Dowódca wysłał ultimatum: jeśli nie zmienicie kursu, będzie to koniec waszego żywota. Wreszcie nadeszła odpowiedź: słyszeliśmy was, zrozumieliśmy was, ale nie możemy zmienić kursu ponieważ jesteśmy latarnią morską ...

Latarnia morska to Wasi klienci. Przez długi czas ludzie myśleli: my jesteśmy potężni, klienci są na naszej łasce, więc niezależnie od tego, co zrobimy, klient będzie zadowolony z naszych usług czy produktów. Ale te czasy już dawno minęły. Jak wiecie, dzisiejsi klienci są bardzo wymagający. Zawsze chcą mieć lepszą jakość po niższej cenie. Jeżeli mówią, że zapłacą więcej, jeżeli poprawimy jakość - to dobrze. Jednak częściej współczesny klient mówi: popraw jakość i obniż cenę. W dzisiejszych czasach być najlepszym w jednym kraju to żadna pewność. W tym globalnym świecie musicie zobaczyć jaka firma ma najlepsze wyniki i jakie są oczekiwania klientów. Mój wniosek jest taki, że najlepsze co możecie zrobić, to zrozumieć podejście Lean i stać się firmą typu Lean - firmą szczupłą. Dziś krąży wokół nas wiele słów związanych z optymalizacją, które mocno tkwią w umysłach ludzi. Mam nadzieję, że to co powiem, pomoże Wam uporządkować w jakiś sposób te słowa i pokaże, co to znaczy być firmą Lean. Zacznę od tego, co nazwałbym nadrzędnymi celami zarządczymi. Jaki jest ten najważniejszy cel, który każda firma musi spełnić? Przede wszystkim służyć klientom i spełniać ich oczekiwania. A klienci mają trzy najważniejsze wymagania: Jakość, Koszt i Dostawa (Realizacja). Total Quality Management, czyli Kompleksowe Zarządzanie Jakością zajmuje się poprawą jakości, a Total Productive Management zajmuje się doskonaleniem zarządzania maszynami i sprzętem. Są to dwa filary Kaizen / Lean, którego jednym z podstawowych założeń jest angażowanie minimum zasobów w celu osiągnięcia maksimum wyników. Efektem jest także poprawa jakości, kosztów oraz dostawy. Kaizen to nastawienie umysłu, które pomoże zrealizować szczupłe zarządzanie - zarządzanie Lean. W teorii zarządzania możemy wyróżnić podejście tradycyjne oraz podejście Lean. W podejściu tradycyjnym często zdarza się sytuacja zwalniania pracowników, a cięcie budżetu zazwyczaj „uderza” w klienta. Firmy praktykujące podejście typu Lean mają natomiast inny stosunek do kosztów. Głównym celem jest tu minimalizacja kosztów poprzez wprowadzanie i realizację TQM, TPM i Lean. W rozumieniu firm tradycyjnych uważa się, że poprawa jakości wymaga więcej nakładów finansowych. W podejściu Lean menedżerowie uważają, że poprawa jakości i zmniejszenie kosztów są wzajemnie kompatybilne i muszą być realizowane jednocześnie. Podejście Lean właśnie to umożliwia. Dlaczego jednak musimy to robić? Takie jest wymaganie klienta. Spójrzmy na zamek, wokół którego jest fosa. Shingen Takeda, słynny japoński dowódca feudalny powiedział kiedyś, że to ludzie są zamkiem, ludzie są murami z kamienia, ludzie są fosą, czyli wodą wokół zamku. Powiedział on też, że miłosierdzie jest naszym sprzymierzeńcem, a nienawiść jest naszym wrogiem. I tym jest zamek. Każdy właściciel, czy prezes firmy jest wodzem, czyli władcą zamku - musi chronić swój zamek. Popatrz na swoich ludzi i zastanów się, czy chronią oni twój zamek przed wrogami, czy traktujesz ich jako sprzymierzeńców, czy też jako wrogów. To, jak postrzegasz własnych ludzi czyni wielką różnicę.

Kaizen to nastawienie umysłu wspierające podejście Lean. Kai oznacza zmianę, natomiast zen - na dobre, na lepsze. Połączenie tego w Kaizen oznacza ciągle doskonalenie, ale ta definicja mnie nie zadowala. Jeśli zapytamy kogoś, czy realizuje Kaizen, to usłyszymy odpowiedź: *tak, tak, robiliśmy Kaizen sześć miesięcy temu...* Może kiedyś w przyszłości wrócimy do tego. To nie jest działanie zgodne z ideą Kaizen. Kaizen to przede wszystkim dokonywanie udoskonalień każdego dnia. Nie wiem, ilu z Państwa słyszało o podejściu Lean, czy też o 5S. Czy Wasi ludzie realizują 5S codziennie? Toyota robiła to i robi każdego dnia, stało się to ich kulturą korporacyjną. Były Prezes Toyoty powiedział kiedyś, że jeśli przyjdiesz do zakładu Toyoty, to poczujesz że Kaizen wisi w powietrzu, możesz wdychać Kaizen. Ludzie pracujący w Toyocie realizują 5S każdego dnia. Kierownictwo upewnia się, że każdego dnia przyjęte standardy są przestrzegane. Gdy zjawicie się w swoich własnych firmach zastanówcie się, co widzicie, czy czujecie w powietrzu Kaizen? Kaizen to ciągle doskonalenie przez każdego. Menedżerowie często myślą, że Kaizen jest dla tych co na dole, na produkcji, pracowników podrzędnych, musimy ich zatem dobrze ustawić. Ale jako menedżer musisz zacząć przede wszystkim od siebie.

Mam przyjaciela, który jest Dyrektorem Naczelnym ogromnego zakładu. Pewnego dnia zdecydował, że wprowadzi TPM. Zwykle zaczyna się to od samego szczytu organizacji. On chciał wykazać swoją własną determinację i wybrał najbrudniejszą maszynę w zakładzie. Każdego dnia zjawiał się w pracy wczesnym rankiem, szedł na produkcję i zaczynał czyścić tę maszynę. Po lunchu znów wracał do tej maszyny i ją czyścił. Robił to codziennie. Ludzie się śmiali, że najdrożej opłacany człowiek w firmie robi za sprzątacza, ale on wciąż konsekwentnie czyścił tę maszynę. W końcu ludzie zrozumieli, że on naprawdę potraktował to poważnie i zaczęli go naśladować. Wtedy podzielił się ze mną swoim spostrzeżeniem, że codziennie tak często dotykał tę maszynę, częściej niż swoją żonę, i że to codzienne czyszczenie maszyny i spędzanie przy niej tak wiele czasu zbudowało w nim poczucie przywiązania i odpowiedzialności za tę maszynę. Zawsze kiedy słyszał dziwne dźwięki wydobywające się z maszyny, od razu wiedział, że coś jest nie tak. Takie podejście powinno dotyczyć każdego, nie tylko ludzi na dole, ale także kadry kierowniczej. Kaizen powinien być realizowany wszędzie, na każdym stanowisku, w każdym obszarze firmy. Co więcej, powinna mieć miejsce ścisła koordynacja działań między projektowaniem, produkcją, sprzedażą i marketingiem. Między wszystkimi tymi działaniami powinna stale trwać bardzo bliska współpraca. W wielu firmach funkcjonuje podejście: liczy się tylko nasz wydział, inne wydziały to nasi przeciwnicy. Taką mentalność musimy zmienić.



Podstawowe koncepcje Kaizen polegają na odrzuceniu zasiedziałych poglądów. Myśl jak to zrobić, a nie jak można uniknąć robienia tego, nie szukaj wymówek i dąż do doskonałości. Wdrażaj rozwiązania od razu, choćbyś miał osiągnąć nawet 50% efektywności. Poprawiaj błędy natychmiast. Nie wydawaj pieniędzy na Kaizen. Menedżerowie mają tendencję do myślenia, że aby dokonać jakiegoś ulepszenia, koniecznie trzeba zainwestować pieniądze. W Japonii menedżerowie pokazują pracownikom, że nie mają wystarczająco dużo pieniędzy, ale mimo wszystko trzeba dokonywać udoskonalień. Mówią: ruszcie głowami, a jak nie macie głowy, to użyjcie swojego potu.

Kilka słów o Six Sigma. Wszystkie firmy, w których wprowadzono Six Sigma, zbliżyły się do każdego ze swoich celów. Six Sigma to bardzo pożyteczne narzędzie do rozwiązywania trudnych problemów, aby jednak rozwiązać codzienne problemy bezpośrednio na produkcji, potrzebny jest zdrowy rozsądek. Jeśli posiadacie zdrowy rozsądek, to powinniście być w stanie rozwiązać większość problemów. Podczas rozwiązywania problemów, to czego potrzebujesz, to zastosowanie zasady „5 razy dlaczego”, czyli pięciokrotne zadanie pytania: dlaczego, dlaczego ... Następnie poszukuj mądrości od 10 ludzi, zamiast od jednej osoby. Idee Kaizen są nieskończone. W naszych działaniach codziennych można to rozbić na dwie części. Jedną część to utrzymanie tych samych praktyk i działania dzień po dniu, a druga część to usprawnienia. Od każdego należy oczekiwać

usprawnień codziennie. Gdy przyjrzymy się drugiej części, to jej główną ideą jest dokonywanie usprawnień bez dodatkowego wydawania pieniędzy. Innowacja w tym obszarze oznacza ten kawałek, gdzie rzeczywiście należy zainwestować w nową technologię czy też nowe maszyny po to, by osiągnąć usprawnienie. Ale poprzez wprowadzenie Kaizen/Lean w tym obszarze możecie dokonać wielu usprawnień wykorzystując kreatywność, pomysły i zaangażowanie swoich ludzi, bez inwestowania dodatkowych środków.

Kolejny bardzo ważny aspekt to koncepcja GEMBA. Gemba oznacza to miejsce, gdzie następuje dodawanie wartości. Na Gemba ludzie dodają wartość do produktu lub usługi albo jej nie dodają. Gdy pójdziesz na Gemba, natychmiast zobaczysz czy ludzie dodają tam wartość, czy też nie. To jest prawdziwy punkt wyjścia. W Japonii uważamy, że Gemba to najważniejsze miejsce, ponieważ to tam właśnie pracownicy realizują produkt czy też usługi w celu zadowolenia klientów. Rolą najwyższego kierownictwa, średniej kadry zarządzającej, menedżerów jest wspieranie Gemba. To oni powinni rozumieć, być przekonani, że Gemba to najważniejsze miejsce. Typowo w firmie występują trzy najważniejsze funkcje: projektowanie, wykonanie i sprzedaż. Ale w większości firm zachodnich funkcja wykonania, inaczej mówiąc Gemba, jest lekceważona przez kierownictwo.

My mamy coś, co nazywamy zasadami Gemba. Wyróżniamy 5 podstawowych zasad. Jeżeli pojawi się jakaś nieprawidłowość, natychmiast idź do Gemba. Sprawdź Gembutsu, czyli maszynę, materiał, uszkodzenia, braki, niebezpieczne warunki. Natychmiast wprowadź tymczasowe rozwiązania, działania zmierzające do ustalenia przyczyny, wykorzystaj do tego metodę „5 razy dlaczego”. Usuń przyczyny źródłowe. Dokonaj standaryzacji, aby ten sam problem nie pojawił się ponownie. W oparciu o te zasady Toyota wdrażała swoje udoskonalenia.

Kolejny ważny element to marnotrawstwo - z języka japońskiego MUDA. Mamy 7 typów Muda zdefiniowanych przez Taiichi Ohno. Pierwsze i najważniejsze marnotrawstwo to nadprodukcja, czyli wyprodukowanie więcej, niż zamówił klient. Nadprodukcja była jednym z czynników, przez które Toyota niemalże zbankrutowała. Dało to początek działaniom Kaizen w Toyocie. Mamy jeszcze Mudę zapasów, czyli wróg numer jeden. Zawsze gdy widzicie zapasy, nie jest to dobra sytuacja. Musicie nauczyć się nienawidzić zapasów. Pozostałe Mudy to: oczekiwanie, zbędny transport, błędy w procesie, zbędny ruch, nadmierne przetwarzanie.

Trzeba zwrócić uwagę na to, że Gemba stale się pogarsza. Jeśli nic nie będziesz robił, to Gemba skazana jest na degradację. Jeżeli nie ma przełożonego na Gemba to pracownicy, którzy właśnie tam pracują, pogarszają sytuację Gemba. Czy zdajecie sobie sprawę, że to, co dzieje się teraz na Waszej produkcji pogarsza się, ponieważ Was tam nie ma? Ludzie popełniają coraz więcej błędów, spada ich morale. Podstawowym zadaniem kierownictwa jest utrzymanie bieżących standardów i zagwarantowanie, że ludzie stosują się do tych wymagań. Gdy odwiedzam jakieś Gemba, często zastanawiam się, czy ich menedżerowie rozumieją to miejsce. Okazuje się, że ludzie wykonują swoją pracę w taki sposób, w jaki chcą, brak jest standardów, brak określonych poziomów jakości pracy. Kluczową rolę odgrywa tu 5S. Dobre zarządzanie powinno zaczynać się od 5S i kończyć na 5S. Dlatego uważam, że dla firmy bardzo ważne jest dostrzeżenie istoty 5S. Bez zrozumienia 5S na produkcji, nigdy nie zrozumiecie produkcji Lean.



Jak już powiedziałem, dzisiejsze firmy można podzielić na dwie grupy: tradycyjną oraz Lean. A jakie są różnice między nimi dwoma? Tradycyjna firma angażuje maksimum zasobów celem uzyskania minimalnych wyników, a firmy typu Lean angażują minimum zasobów w celu uzyskania maksimum wyników. Gdy mówię zasoby, mam na myśli maszyny, ludzi, materiały, przestrzeń, czas i pieniądze. Gdy mówię o maksymalnym wyniku, mam na myśli zadowolenie klientów. Symbolicznym przykładem takiej firmy z tradycyjnym podejściem jest General Motors, a dobrym przykładem firmy typu Lean jest Toyota. Chciałbym

w tym miejscu wspomnieć o głównych działaniach menedżerskich. Jednym z najważniejszych przedmiotów troski menedżerów jest zarządzanie finansowe. Raport finansowy jest jedynym kryterium sprawdzenia, jak firma sobie radzi. Jestem przekonany, że wpływa to na fakt, iż dzisiejszy kapitalizm nie funkcjonuje jak należy. Dzisiaj, szczególnie w firmach publicznych, prezes zarządu jest przekonany, że jego głównym celem jest zadowolenie udziałowców, zatem raport finansowy jest narzędziem zaspokojenia ich celów. Jest to bawienie się liczbami, nie zawsze opierające się na rzeczywistości. Jednym z największych problemów menedżera jest brak raportu z działań operacyjnych, toteż dla kogoś, kto chce sprawdzić prezesa czy firmę, raport finansowy pozostaje jedynym narzędziem weryfikacji. Obecnie pracuję nad moją trzecią książką poświęconą Kaizen, w której staram się wyjaśnić między innymi fakt, że koniecznie potrzebny jest nam raport oparty na działaniach operacyjnych. Gdy to zostanie zrealizowane, wtedy będziemy mieli możliwość oceny firmy w oparciu o jej stan operacyjny. Z tego powodu musimy częściej chodzić na Gemba i dobrze się mu przyglądać. Tak jak powiedziałem, w podejściu Lean najpierw musimy poczuć ducha Kaizen, myśleć o działaniach doskonalących każdego dnia, a w wyniku tego będziemy angażowali minimum zasobów.

Takie podejście automatycznie będzie wspierało działania proekologiczne, a ekologia, jak wiecie, jest dziś jednym z najpilniejszych zadań dla człowieka. Poprzez zaangażowanie się w Lean, wnosicie jednocześnie działania proekologiczne. Wierzę, że dla każdego kraju i każdego jego regionu gospodarczego za parę lat nadejdzie czas, kiedy samorząd lokalny wyda dyrektywy wspierające wdrożenie Lean we wszystkich firmach. Nie będzie się firmie opłacać stanie w miejscu i nie wdrażanie Lean. To byłby zarazem jeden z najlepszych sposobów utrzymania podejścia proekologicznego. Każda z firm powinna być przygotowana na to, co nadejdzie prędzej czy później. Jest to naprawdę duża szansa dla Waszych firm, gdyż wówczas zaczniecie odnosić większe sukcesy i będziecie bardziej konkurencyjni.

Życzę powodzenia i dziękuję.



**Michał Kuszyk:**

Dziękuję bardzo Panu Profesorowi. Sądzę, że wykład Pana Masaaki Imai wnosi interesujące inspiracje do tematu naszej dyskusji.



# Strategia Lean/ Kaizen dla przedsiębiorstwa klasy światowej

**KAIZEN<sup>®</sup> Institute**  
**Legnica, październik 2013**

Copyright© 1985-2013 KAIZEN Institute, Ltd. All rights reserved.  
KAIZEN<sup>®</sup> and GEMBAKAIZEN<sup>®</sup> are registered trademarks of KAIZEN<sup>®</sup> Institute, Ltd.




1

KAIZEN and GEMBAKAIZEN  
are the trademarks of KAIZEN Institute



## Kalejdoskop terminów

Flow  
TQM  
Toyota Production System  
Muda  
Deming  
ISO  
Ohno  
TPM  
Juran  
Baldrige  
Six Sigma  
Ford  
Gemba  
Lean  
Jidohka  
Productivity  
Push-Pull  
Kanban  
EFQM  
Supply Chain  
Supermarket  
Efficiency  
Takt Time

**Kaizen** 



2

KAIZEN and GEMBAKAIZEN  
are the trademarks of KAIZEN Institute





## Nadrzędne cele kierownicze

### Stworzenie Działu Kontroli Jakości (QCD) dla Klienta

**TQM... Kompleksowe zarządzanie jakością**

**TPM... Zarządzanie parkiem maszynowym**

**w celu uzyskania wysokiej jakości**

**Lean... Minimum zasobów dla osiągnięcia**

**maksimum jakości QCD**

**Kaizen to nurt przeprowadzający przez  
3 systemy zarządzania**



## Cięcie kosztów vs. zarządzanie kosztami

### *Cięcie kosztów:*

- ◆ Redukcja etatów
- ◆ Zmniejszenie budżetu
- ◆ „Wykorzystanie” dostawców

VS.

### *Zarządzanie kosztami:*

**Systematyczne zmniejszanie kosztów ogólnych przedsiębiorstwa poprzez**

- ◆ TQM
- ◆ TPM
- ◆ LEAN





## Jakość vs. koszty

***Podejście tradycyjne:***  
**Doskonalenie jakości wymaga pieniędzy**

**VS.**

***Podejście Lean:***  
**Doskonalenie jakości i redukcja kosztów są kompatybilne**



## Dwa rodzaje restrukturyzacji

**Restrukturyzacja finansowa**  
***Podejście GM***

**VS.**

**Restrukturyzacja operacyjna**  
***Podejście Toyoty***







# Pałac



# Ludzie . . .

**Ludzie są Zamkami,  
Ludzie są Kamiennymi Murami,  
Ludzie są Fosami.**

**Miłosierdzie jest naszym Sojusznikiem.  
Nienawiść jest naszym Wrogiem.**

*-Shingen Takeda*





## Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (1)

**NASZA lub ICH Mentalność**

**Sojusznik albo Wróg**

**Segmentowy lub Przekrojowy**

**Następnym procesem jest Klient**



## Zarządzanie zasobami ludzkimi (2)

**Ulepszenie produktywności**

**Produktywność ludzi czy produktywność maszyn?**





## KAIZEN® (oryginalna definicja)

改

**KAI**

**Zmiana**

善

**ZEN**

**Dobrze  
(na lepsze)**

改善

**KAIZEN® = Ciągłe doskonalenie**



## KAIZEN® (nowa definicja)

- Doskonalenie każdego dnia
- Doskonalenie przez wszystkich
- Doskonalenie wszystkiego
- Od małych stopniowych
- Udoskonaień do wielkich strategicznych udoskonaień





## Duch Kaizen (1)

1. Odrzuć konwencjonalne rozwiązania na produkcji.
2. Myśl, „jak” a nie „dlaczego” należy coś zrobić.
3. Nie rób sobie ani innym wymówek. Zaczynij od kwestionowania obecnych rozwiązań.
4. Nie oczekuj perfekcyjnych rozwiązań na początku drogi. Rób coś nawet jeśli możesz osiągnąć 50% rezultatu.
5. Poprawiaj błędy od razu.



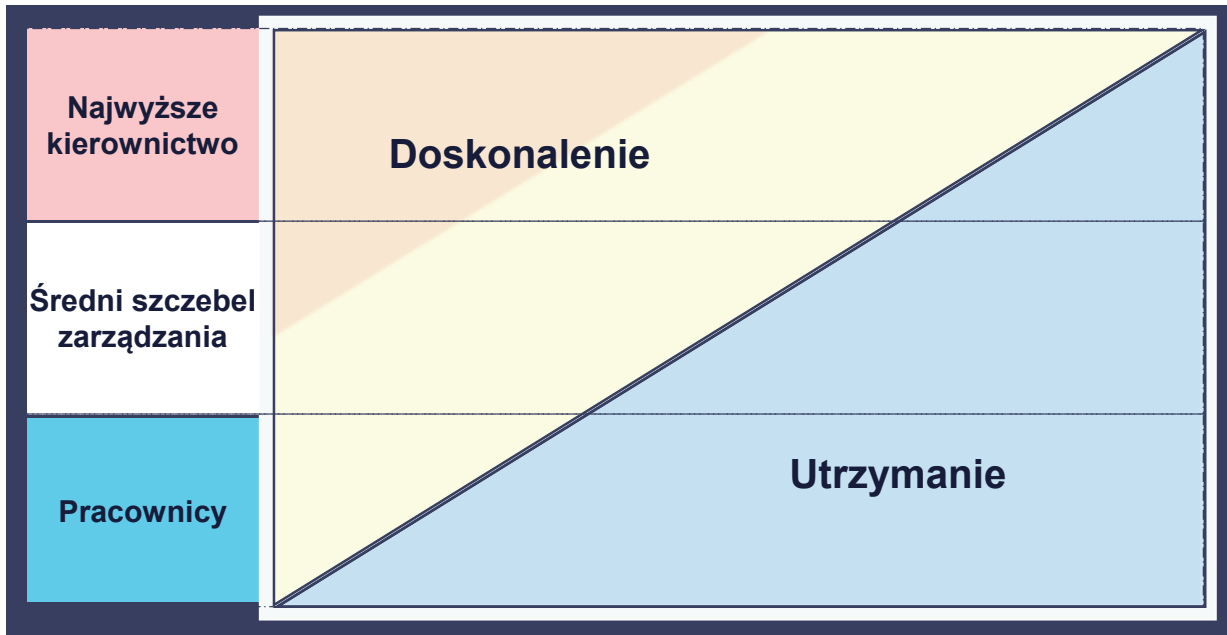
## Duch Kaizen (2)

6. Nie inwestuj w KAIZEN.
7. Nie przejmuj się trudnościami – każdy uczy się na błędach.
8. Pięciokrotnie pytaj “dlaczego?”, aby znaleźć przyczynę problemu.
9. Pamiętaj, że mądrość dziesięciu osób jest znacznie cenniejsza niż wiedza jednej osoby.
10. Możliwości KAIZEN nie mają końca.

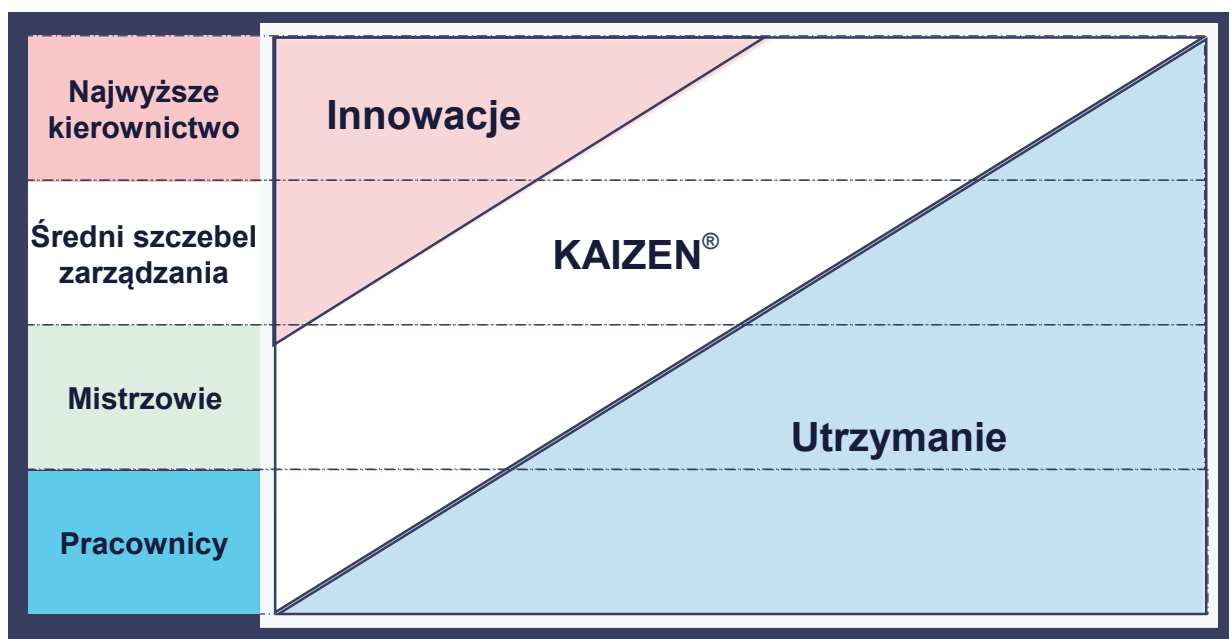




## Czym jest zarządzanie? (1)



## Czym jest zarządzanie? (2)



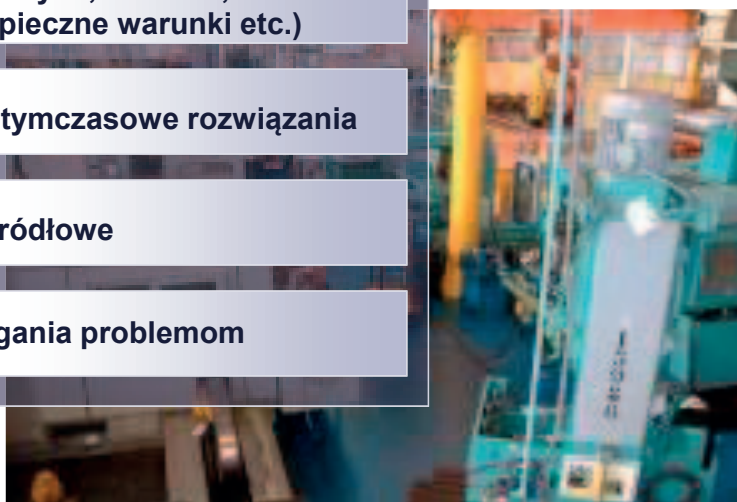


## Organizacja dla KAIZEN®



## 5 zasad Gemba

- 1. Kiedy pojawi się nieprawidłowość, idź do Gemba
- 2. Sprawdź Gembutsu (maszyna, materiał, uszkodzenia, braki, niebezpieczne warunki etc.)
- 3. Natychmiast wprowadź tymczasowe rozwiązania
- 4. Wyeliminuj przyczyny źródłowe
- 5. Standaryzuj dla zapobiegania problemom





## 7 typów marnotrawstwa

1. Muda nadprodukcji
2. Muda oczekiwania
3. Muda transportu
4. Muda błędów w procesie
5. Muda zapasów
6. Muda zbędnego ruchu
7. Muda odrzutów i braków



## Gemba pogarsza się

**Wszystko w Gemba pogarsza się,  
jeśli jest pozostawione samo sobie.**

**Dlatego Gemba powinna być utrzymywana  
i nieustannie doskonalona.**





## Pięć S

- **Praktyczny sposób na realizację najkrótszego przepływu i synchronizację między procesami.**
- **Jeśli 5 S nie przyczynia się do uzyskania ww. celów, to nie zyskujemy pełni korzyści**



## Lean

**Minimum zasobów dla osiągnięcia maksymalnego efektu**

**Kaizen → Lean → Green**







## Trzy funkcje menedżerskie

**Projektuj**

**Produkuj**

**Sprzedawaj**



## KAIZEN OD LEAN DO GREEN

***Dziękuję!***

**KAIZEN<sup>®</sup> Institute Chairman Masaaki Imai  
2013**



## Masaaki Imai - Honorowy Mentor Związku Pracodawców Polska Miedź

Po zakończeniu wykładu odbyła się uroczystość wręczenia pamiątkowej patery wykonanej z kruszcu wydobytego i przetopionego w KGHM Polska Miedź S.A.

Rada Wykonawcza Związku Pracodawców Polska Miedź Uchwałą nr 88/2013 z dnia 30 września 2013 roku postanowiła wyróżnić Pana Masaaki Imai tytułem: „Honorowy Mentor Związku Pracodawców Polska Miedź”.

### Uzasadnienie

Masaaki Imai - urodzony w Tokio, w roku 1930, absolwent Uniwersytetu Tokijskiego, znany jako „Guru Lean” i architekt ciągłego doskonalenia, jest pionierem i liderem w szerzeniu filozofii KAIZEN na całym świecie. Jako pierwszy zaszczylił idee KAIZEN w świadomości biznesu, opisując i propagując na całym świecie zasady zarządzania, znane jako Toyota Production System, współcześnie rozumiane jako zasady szczupłego wytwarzania i myślenia, czy też Lean Management. W roku 1985 założył KAIZEN® Institute Consulting Group, organizację o zasięgu światowym, obecną dziś w ponad 30 krajach świata. Od ponad 30 lat wspiera firmy na całym świecie we wdrażaniu koncepcji, systemów i narzędzi KAIZEN. Masaaki Imai całe życie poświęcił filozofii KAIZEN, a najważniejsze jej zasady zebrał w swoich trzech fundamentalnych dziełach - *KAIZEN®, klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii (1986)*, *Gemba KAIZEN (1997)* oraz *Gemba KAIZEN II (2012)*. Wszystkie trzy pozycje zostały wydane również w Polsce.

Przez cały czas jest zapraszany na międzynarodowe konferencje, gdzie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem. Wykładał w ponad 30 krajach świata, propagując filozofię KAIZEN. Przeprowadza Gemba Tours oraz edukuje menedżerów w zakresie wdrażania technik, koncepcji i narzędzi KAIZEN. W tym roku Masaaki Imai zagościł w Polsce po raz dwunasty, począwszy od roku 2004, w którym powstał polski Instytut KAIZEN.

Był honorowym mówcą podczas dziewięciu edycji Międzynarodowego Kongresu GEMBA KAIZEN we Wrocławiu. Odwiedził największe polskie przedsiębiorstwa, w tym KGHM Polska Miedź S.A., dzieląc się doświadczeniem w obszarze funkcjonowania biznesu w oparciu o zasady KAIZEN. W ubiegłym roku był gościem specjalnym Związku Pracodawców Polska Miedź. Masaaki Imai, poprzez swój autorytet i zaangażowanie daje bardzo duży impuls do wdrożenia w organizacjach efektywnych zasad zarządzania.



*Wręczenie tytułu „Honorowego Mentora Związku Pracodawców Polska Miedź”*

**Michał Kuszyk:**

Szanowni Państwo, zapraszam teraz naszych panelistów do wygłoszenia referatów wprowadzających.

**Prof. Marian Noga:**

Szanowni Państwo, ja nie będę miał żadnych obrazków, będzie to przekaz tylko werbalny. Ale na początek muszę się chyba wytłumaczyć, dlaczego zgodziłem się na ten występ, ponieważ większość z Państwa mnie zna i wie, że jestem przedstawicielem makroekonomii, a jeżeli chodzi o firmy, o korporacje, to oczywiście mam zasługi. Po pierwsze, mój brat profesor napisał książkę „Teorie przedsiębiorstw”, gdzie przedstawił 28 teorii przedsiębiorstw i 29 - swoją, i za to został profesorem tytularnym. To jest jedno uzasadnienie. Drugie jest takie, że napisałem książkę, która się niedługo ukaże, pt. „Kultura a ekonomia” i w tejże książce jeden mały rozdział poświęciłem kulturze organizacyjnej i kulturze przedsiębiorstwa. Zająłem się w nim problemami, które są tematem dzisiejszej debaty. Już niedługo będą mogli się Państwo zapoznać z tą publikacją.

Hasło debaty brzmi „Pracodawcy razem mogą więcej”. Proszę Państwa, z jednej strony wiedzą Państwo, że w naszej konstytucji *expressis verbis* cztery razy jest wymienione coś, co się nazywa wolnością dzia-

łalności gospodarczej albo wolnością gospodarczą. Oto jedna strona zagadnienia. Z drugiej strony mamy działających pracodawców, mamy działające firmy i problem korporacji, które gromadzą te firmy. Jak dalek ma wyglądać ta współpraca?

Jeżeli chodzi o wolność gospodarczą, to ja myślę, że ona jest wolnością podstawową, kształtuje system gospodarczy w Polsce, naszą społeczną gospodarkę rynkową i co do tego problemu nie ma. Jest to wolność tłumaczona przez prawników jako sytuacja prawna złożona. Wolność gospodarcza podlega konstytucyjnej ochronie prawnej i to jest sprawa ewidentna.

Jeżeli chodzi o problem działania korporacji, działania związków pracodawców i współpracy - w tym obszarze, proszę Państwa, jest olbrzymie pole do popisu. Pan Profesor mówił o KAIZEN, ale Państwo na pewno wiedzą, że to jest jedno z dynamicznych podejść do zarządzania. Pozostałe to *reengineering*, *resources management*, *human management*, *marketing management* itd. Tych podejść jest co niemiara. Ja jako rektor uczelni musiałem się tego uczyć, bo jeździłem na konferencje z zarządzania i zawsze mówiono mi, że najbardziej dynamiczną formą podejścia do zarządzania jest *reengineering*, mówiący, że firmę trzeba zburzyć i zbudować ją od nowa w tym samym miejscu. Jeżeli chodzi o współpracę korporacji, to oczywiście mieści się ona w tym słynnym *Corporate Governance*, czyli w ładzie korporacyjnym, który my na co dzień widzimy na różne sposoby. Podam bardzo prosty przykład. Jak Państwo wiecie, w tak zwanym dokumencie lizbońskim, który Unia Europejska chciała realizować, stworzono pewnie koncepcje, że np. w 2010 roku w całej Unii Europejskiej będzie rynek energii i będzie on konkurencyjny, co się jeszcze nie udało, ale takie założenie było. Na czym to założenie było oparte? Jeżeli chodzi o energię, to mamy tutaj takie trzy podmioty: wytwarzanie energii, przesył energii i dystrybucja energii. Jak zrobić konkurencję? Prąd płynie ten sam, tylko że różne firmy ten prąd dostarczają. Dowcip polega na tym, żeby podmioty gospodarcze wybrały, żartobliwie mówiąc, komu mają zapłacić. Czy firmie produkującej prąd A, B, C, itd. I wiecie Państwo, komu zapłacą? Tej firmie, tej elektrowni, która na przykład prowadzi zespół pieśni i tańca, która finansuje klub sportowy, albo która zbudowała szkołę a więc zaczynamy widzieć, że przewagę konkurencyjną zdobywa się nie poprzez działania produkcyjne, ale jakieś inne działania. Jak się te działania nazywają, Państwo na pewno wiecie. One się nazywają *corporate social responsibility* czyli społeczna odpowiedzialność biznesu. Znajdujemy się w miejscu, gdzie zasiada również Prezes Wirth reprezentujący firmę, która ten problem bardzo dobrze opanowała.

Jeżeli chodzi o społeczną odpowiedzialność biznesu, to taką strategię działania firma wybiera dobrowolnie. To nie jest narzucane przepisami, to nie jest zapisane w ustawach, tylko dana firma wybiera, mając świadomość - podobnie jak w przykładzie z prądem - że to pozwoli zdobyć firmie przewagę konkurencyjną. A zatem społeczna odpowiedzialność biznesu to pierwsze pole wspólne dla działań korporacji, firm.



Proszę Państwa, są oczywiście inne możliwości, ja jako makroekonomista ciągle powtarzam, że w przeszłości trzeba było uciekać się do militaryzacji gospodarki, czyli do bardzo niehumanitarnego środka, żeby nakręcać koniunkturę gospodarczą. Kryzys w gospodarce rynkowej polega na tym, zresztą Pan Profesor mówił o tym, że Toyota niemalże upadłaby z powodu nadprodukcji. Towary są na półkach, tylko ludzie nie mają pieniędzy, żeby je kupić. Czyli jest nadmierna podaż w stosunku do popytu. Militaryzacja była oczywiście idealnym środkiem do nakręcania koniunktury. Pieniądze, które szły na produkcję zbrojeniową, pobudzały do niesłychanego wzrostu

gospodarczego. Jednakże broń trafiała do arsenałów i jako produkt zmagazynowany nie przekładała się na dalszy wzrost gospodarczy. No, ale tak jak powiedziałem, to niehumanitarne, bo ta broń w końcu strzelała, a więc to nie jest metoda. Ekonomiści wymyślili więc lepszą rzecz - sponsoring. Nie będę już tłumaczył na przykładzie KGHM, a na przykładzie piwa. Jeżeli kompania piwowarska produkuje piwo, to bardzo dobrze, ale są różne instytucje w Polsce, które mówią, że młodzież nie powinna pić piwa, albo że dorośli nie powinni pić go za dużo, bo to grozi utratą zdrowia. W związku z tym, gdy pozwolimy firmie piwowarskiej zmniejszyć produkcję i część tych pieniędzy przeznaczyć na sport, to zobaczymy, jakie są korzyści. Firma piwowarska została zwolniona z części opodatkowania, firma piwowarska zbudowała stadion, czyli młodzież nie idzie pod budkę z piwem, tylko na stadion, dodatkowo sponsoruje reprezentację, która zdobywa medal. Zobaczcie Państwo, jakie to jest korzystne z punktu widzenia gospodarki, firmy, społeczeństwa, obywateli. W związku z tym tutaj też istnieje pole do współdziałania między firmami, korporacjami, czy całymi branżami, które powinny się prześcigać. Jeśli mój sąsiad sponsoruje siatkówkę, to ja będę sponsorował piłkę nożną i to jest z korzyścią dla wszystkich. To nie jest tylko korzyść jednostronna.

Proszę Państwa, ostatnio podróżując po świecie zauważyłem, że np. firmy turystyczne konkurują ze sobą, ale i współpracują. Gdyby jedna firma turystyczna chciała wysłać pewną grupę ludzi do dowolnego kraju, sprzedając usługi turystyczne, to nie mieliby tylu pasażerów, żeby zapełnić samolot. Za mało by ich było. Gdyby posłali ich rejsowym samolotem, to ta usługa turystyczna kosztowałaby X zł. Ale jak się dogadają między sobą firmy turystyczne, zamówią czarter, to usługa turystyczna kosztuje X - 10%. W związku z tym co się okazuje? Gdy firmy umieją się dogadać i umieją liczyć, to korzyści są znów wielostronne. I firmy mają korzyści, i klienci mają korzyści, bo płacą mniej za wycieczkę.

Proszę Państwa, jeżeli chodzi o współdziałanie korporacji, ekonomiści zastanawiali się dotychczas, jakie czynniki powodują wzrost gospodarczy. Adam Smith powiedział, że odpowiadają za niego dwa czynniki: ilość zatrudnionych i ich wydajność, czyli ich zdolności w procesie produkcyjnym. Potem zaczęto mówić, że decyduje jeszcze kapitał. Jak ktoś nie ma kapitału, to jak może wypracować wzrost gospodarczy? Oczywiście kapitał fizyczny - majątek. Od połowy XX wieku wszyscy mówią, że to wszystko mało. Mówiono, że edukacja, że ekologia itd. ale ekonomiści skoncentrowali to w jeden tunel i to się nazywa kapitał społeczny. Co to jest ten kapitał społeczny, który decyduje o wzroście gospodarczym? Kapitał społeczny to jest w zasadzie sieć wspólnych idei, norm, wartości pozwalający ludziom współpracować. Nie wymieniłem tutaj jeszcze niezwykle ważnego słowa, niektórzy je zamieniają nawet na słowo współdziałające ze słowem kapitał. Chodzi mi o zaufanie. O kapitał zaufania. Jeżeli ja bym dzisiaj spojrział na kapitał jako jedną całość, to z jednej strony mamy kapitał fizyczny, ten przyrodniczy i wytworzony przez człowieka. Mamy kapitał intelektualny, który też się składa z dwóch wyraźnych części, kapitał ludzki, którego właścicielami jesteśmy my i kapitał organizacji, jak sama nazwa wskazuje - jest to kapitał własny organizacji i tam się mieści wiedza i umiejętności oraz kultura organizacyjna, o której mówiłem. Na końcu mamy kapitał społeczny. Te trzy elementy: kapitał fizyczny, intelektualny i społeczny dzisiaj są w symbiozie i tworzą determinantę wzrostu gospodar-

czego i tam jest ta sieć, jeżeli chodzi o ten kapitał społeczny, zaufanie między producentami a dostawcami, producentami a odbiorcami, sieci między korporacjami. Kiedyś wyglądało to tak: ludzie zarabiają pieniądze, wydają je na podstawowe potrzeby i potrzeby wyższego rzędu i zostaje im „w kieszeni” pewien fundusz nazywany kiedyś funduszem swobodnej decyzji, o który wszyscy walczą w ramach wolności gospodarczej. Ale walka nie może być walką na wyniszczenie. Jeżeli przedsiębiorca nie będzie dbał o to, żeby pracownik miał dochód, to za co on kupi jego produkty? Przedsiębiorcy muszą to rozumieć, korporacje muszą to rozumieć i korporacje muszą współpracować. Dziękuję bardzo.

### Michał Kuszyk:

Dziękuję bardzo. Zapraszam Pana Profesora Marka Wróblewskiego do wygłoszenia słowa wstępnego do drugiego panelu.



### Prof. Marek Wróblewski:

Szanowni Państwo, jest mi niezmiernie miło wystąpić tutaj przed Państwem z krótkim wprowadzeniem do proponowanej debaty. Istotą naszego spotkania jest dyskusja, dlatego też moje wystąpienie będzie miało syntetyczny charakter, ponieważ to Państwa głosy, które, mam nadzieję, będą się tutaj pojawiały, utworzą trzon tego, z czym wyjdziemy po tym spotkaniu, po tej konferencji, po tej debacie. Oba panele są ze sobą merytorycznie ściśle związane i mają charakter komplementarny, czyli pewne wątki będą pojawiały się zarówno w jednym, jak i w drugim panelu. W związku z tym chciałbym raczej tylko zasygnalizować kilka kwestii, na których nasza debata mogłaby się koncentrować, aniżeli przedstawiać na tym etapie jakiegokolwiek oceny czy recepty związane z tematyką tego spotkania. Proszę Państwa, to jest truizm, ale niewątpliwie przedsiębiorstwa, a więc pracodawcy, są fundamentem każdej gospodarki, szczególnie gospodarki rynkowej i także instytucjonalne emanacje współpracy przedsiębiorstw stanowią ważny element funkcjonowania oraz organizowania życia gospodarczego. Dlaczego? Przede wszystkim dlatego, że organizacje przedsiębiorców

i pracodawców stanowią naturalną platformę do współpracy pomiędzy, z jednej strony sektorem przedsiębiorstw, a z drugiej strony - z szeroko rozumianą administracją centralną, regionalną i oczywiście lokalną. W ten sposób taka platforma współpracy może kreować określone rozwiązania regulacyjne i tutaj ujawnia się właśnie ta olbrzymia rola, która również nie tylko w tym wymiarze czysto operacyjnym, produkcyjnym czy usługowym, ciąży na przedsiębiorstwach. Doskonale zapewne wszyscy znamy przykłady z licznych krajów Europy Zachodniej czy też ze Stanów Zjednoczonych, w których to krajach kluczowe często decyzje o charakterze ekonomicznym podejmowane są w ramach współpracy pomiędzy administracją a sektorem przedsiębiorstw. Można mieć jednak wątpliwości, czy taka forma realnej współpracy występuje w przypadku Polski, czego pewne negatywne przykłady moglibyśmy z dużą łatwością wskazać. Pragnę zwrócić uwagę na fakt, iż bardzo duża odpowiedzialność ciąży na organizacjach pracodawców, które w różnej formie starają się integrować działania przedsiębiorców. Z tego powodu warto tutaj wskazać na określone cele, które przed tego rodzaju aktywnością przedsiębiorców są stawiane. Oczywiście zarówno w aktach prawnych, jak i w dyskursie naukowym można spotkać rozmaite uporządkowania priorytetów, przed którymi stoją organizacje przedsiębiorstw. Te cele są bardzo szeroko definiowane i mają często związek np. z tworzeniem sprzyjających warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej, czy też ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (wsparcie edukacji, kształcenia zawodowego i ustawicznego itp.). Tych priorytetów można tutaj wymienić relatywnie dużo, natomiast w moim przekonaniu, w dalszym ciągu kluczowym i podstawowym priorytetem, przypisanym także pośrednio aktywności organizacji przedsiębiorców jest kwestia związana z wpływem na jakość procesu legislacyjnego i tworzenia prawa w obszarach związanych z szeroko rozumianą działalnością gospodarczą.

Chciałem Państwu zwrócić uwagę na fakt, iż obecnie, co potwierdzają różne badania empiryczne, a także międzynarodowe rankingi, szereg prostych przewag komparatywnych w przypadku Polski zaczyna ulegać stopniowej regresji. Wydaje się, iż wyczerpują się tradycyjne czynniki wzrostu, które przez ostatnie 20 lat stanowiły istotne źródło rozwoju naszej gospodarki narodowej i zaczynają się pojawiać bardzo poważne wyzwania odnoszące się do przyszłego modelu jej funkcjonowania. Dylematy te stają się szczególnie zasadne w obliczu spodziewanej redukcji wsparcia UE dla Polski w postaci funduszy strukturalnych po 2020 roku, które to środki stanowią dla nas nadal istotny zasób rozwojowy. Jeżeli poddamy analizie niezależne oceny polskiej gospodarki oraz środowiska gospodarczego, eksponowane w różnego rodzaju rankingach przygotowywanych przez międzynarodowe instytucje, to można zauważyć szereg niepokojących sygnałów dotyczących różnych aspektów funkcjonowania rodzimej gospodarki. Pomimo zdywersyfikowanych ocen ujętych w tych międzynarodowych zestawieniach, jeden element systemowy odnośnie Polski pojawia się bardzo często. Mianowicie w wymiarze formalno-regulacyjnym, sytuacja Polski wykazuje nadal istotną przestrzeń do poprawy, w tym także w zakresie jakości regulacji prawnych w sektorze przedsiębiorstw. Niezależnie od tego jaki ranking weźmiemy pod uwagę, czy to będzie przykładowo ranking Banku Światowego „Doing business” czy też będzie to „Ranking wolności gospodarczej” The Wall Street Journal i Heritage Foundation, to taką słabością systemową w przypadku Polski jest nadal otoczenie regulacyjne biznesu. Stąd też ideą przewodnią naszego panelu jest kwestia potencjalnej integracji środowisk przedsiębiorców i pracodawców jako instrument wpływu na jakość tworzonego prawa. Wydaje się, iż to właśnie ten kluczowy problem powinien być zasadniczym elementem dzisiejszej debaty. Proszę Państwa, chciałbym jednocześnie także zwrócić uwagę na kolejny wątek, który być może będzie porządkował w wymiarze merytorycznym naszą debatę w kolejnym panelu. Aktualny „krajobraz” organizacji pracodawców i przedsiębiorców jest często taki, że mamy do czynienia dzisiaj z relatywnie znaczącą liczbą różnego rodzaju podmiotów, które na danym obszarze funkcjonują. Z tego względu widoczne jest daleko idące rozdrobnienie ilościowe tego rodzaju instytucji pracodawców i przedsiębiorców. Jakże może to rodzić konsekwencje? Otóż okazuje się, że tak duże rozdrobnienie powoduje, iż zmniejsza się realna siła oddziaływania środowisk przedsiębiorców i pracodawców na to, co dzieje się chociażby w wymiarze legislacyjnym i później ma to także swoje negatywne konsekwencje w odniesieniu do funkcjonujących regulacji prawnych, które są tworzone i wprowadzane w przestrzeń ekonomiczną, a z którymi potem musi zmagać się indywidualny przedsiębiorca w swojej działalności operacyjnej. W debacie będzie zatem podjęta próba zwrócenia uwagi na to, czy taka integracja wskazanych środowisk w ogóle jest możliwa, czy integracja byłaby dobrym instrumentem do tego, żeby wywierać określony i uporządkowany wpływ na jakość prawa, przynoszący później w dłuższym okresie bardziej pozytywne efekty dla wszystkich przedsiębiorców, a poprzez to także dla całego społeczeństwa. Na potrzeby debaty przygotowałem kilka tez/pytań, które jeszcze na tym etapie nie zostaną zaprezentowane, ale w trakcie dyskusji postaram się je wykorzystać do porządkowania debaty w wymiarze merytorycznym. W tej chwili chciałem Państwu podziękować za uwagę oraz zachęcić do aktywnego udziału w debacie, która rozpocznie się w następnej części dzisiejszego spotkania. Dziękuję bardzo.



**Michał Kuszyk:**

Szanowni Państwo, staramy się działać bardzo elastycznie, dokonywać ciągłych zmian i poprawek reagując na to, co się dzieje w ramach naszego spotkania. W związku z tym, że panele i ich zakresy mocno się uzupełniają, proponuję, aby dyskusja odbywała się w jednym panelu, co da Państwu również więcej możliwości aktywnego uczestnictwa w całości debaty. Jednak zanim to nastąpi, poproszę Pana Masaaki Imai o kilka słów refleksji.

**Masaaki Imai:**

Usłyszałem kiedyś stwierdzenie „szlachectwo zobowiązuje”. W dawnych czasach klasy szlacheckie były zobowiązane chronić ludzi. Było takie generalne oczekiwanie dotyczące poziomu odpowiedzialności, jakie ci szlachetnie urodzeni będą reprezentowali.

Przytoczę Państwu pewną japońską historię: rzecz działa się w dawnych czasach, za panowania cesarza Toku z dynastii Ming. To jakieś tysiąc lat temu. Cesarz narzucił sobie taką zasadę, że każdego ranka wstawał, otwierał okno i patrzył na swoich poddanych. Patrzył, ile dymów wznosi się z poszczególnych domów i jeśli z każdego domu unosił się dym, był bardzo szczęśliwy. Wiedział bowiem, że w każdym z tych domów ludzie mieli coś do jedzenia i mogli coś ugotować. Natomiast, gdy nie widział dymu w którymś z domów, zastanawiał się, jak mógłby im pomóc.

Kolejna historia jest z czasów nam bliższych, dotycząca tsunami. Według tej historii wójt wioski mieszkał nad brzegiem morza. Przed swoim domem miał ogród, w którym znajdował się cały wyhodowany i zżęty ryż. Dom znajdował się na wysoko położonym terenie, toteż wójt mógł stamtąd patrzeć na morze. Pewnego dnia zobaczył, że zbliża się ogromne tsunami, a że było to parę setek lat temu, nie było żadnych metod ostrzeżenia wioskowych ludzi przed niebezpieczeństwem. Postanowił więc podpalić ten zebrany ryż, który miał być potem przetworzony i wykorzystany jako żywność. Wieśniacy zobaczyli ten wielki ogień i krzyčeli, że dom wójta płonie. Wszyscy pognali do domu wójta, żeby pomagać gasić ogień. Dzięki temu wszyscy ocalili. Stracili ryż, ale uratowali życie.

Gdy Henry Ford założył swoją firmę motoryzacyjną stwierdził, że każdy kto będzie pracował w jego firmie będzie musiał zarabiać tyle, by stać go było na kupienie samochodu. Zdecydował się zapewnić swoim pracownikom dużo lepszą płacę niż oferował rynek, a w ten sam sposób jego pracownicy stali się jego klientami. Gdy myślicie o swoich pracownikach, to również macie do czynienia z potencjonalnymi klientami. W Ameryce stało się to z korzyścią dla pracowników. Powstały związki zawodowe, z czasem pojawiły się też konflikty z zarządem. W Japonii również pojawiały się konfrontacje między zarządem firmy a związkami. W 1956



roku stworzono Centrum Wydajności Japońskiej - organizację badającą oraz wzmacniającą produktywność i wydajność. Była to taka trójstronna organizacja, która składała się z trzech stron: zarządu, przedstawicieli związków zawodowych oraz sektora publicznego - rządu. Credo tej organizacji brzmiało: wspólnie, trójstronnie badamy kwestie wydajności i zatrudnienia. Podjęto decyzję, że korzyści ze zwiększenia wydajności dzielone będą po równo między te trzy strony. Taka była intencja powstania organizacji. W 1957 r. wstąpiłem do Japońskiego Centrum Wydajności. Centrum wysłało mnie do Stanów Zjednoczonych po to, bym opiekował się japońskimi biznesmenami, którzy wyjechali do Stanów, by nauczyć się dobrych praktyk amerykańskich. Wierzę, że ta organizacja wniosła ogromny wkład we wspieranie działań właśnie tych trzech stron. Takie było japońskie doświadczenie. Również wiele japońskich firm pojechało do Ameryki, gdzie zaczęli swoją działalność biznesową. Wierzę, że w owych czasach bardzo wiele związków amerykańskich było podobnych do Związku Pracodawców Polska Miedź. Były one oparte głównie na typie profesji. Dla

każdego zawodu z osobna istniał inny związek zawodowy. W Japonii związek organizowany jest na poziomie każdego przedsiębiorstwa i nie jest to związek danego zawodu tylko związek branżowy. Jeśli działasz w zakresie metalurgicznym, to jest związek zawodowy metalurgów, czy np. związek pracowników przemysłu elektrycznego czy chemicznego. Nie ma związku zawodowego dla każdego zawodu osobno. W przypadku Toyoty wszyscy pracownicy należą dla Związku Zawodowego Motoryzacyjnego, czyli Narodowej Federacji Pracowników Związku Motoryzacyjnego. Ponieważ jest tam tylko jeden związek, to w momencie pogorszenia wyników firmy lub jej upadku, wszyscy członkowie związku tracą pracę. Wzmacnia to zależność między pracownikami i zarządem, co wpływa na budowanie wzajemnego porozumienia. Kiedy Toyota weszła w spółkę z jedną z firm motoryzacyjnych w Kalifornii, było tam chyba z 10 związków, co naprawdę bardzo im utrudniało funkcjonowanie. W efekcie rozmów i dyskusji zdołali ograniczyć tę liczbę z dziesięciu do zaledwie dwóch związków. Jeden to Związek Pracowników Elektrycznych, a drugi to związek związany z motoryzacją. Zdecydowanie ułatwiło to negocjacje ze związkami. Tak czy owak, takie było japońskie doświadczenie.

Chciałbym zakończyć moją prezentację kolejnym epizodem. To historia o trzech głowach państw: Ameryki, Francji i Rosji. Te trzy głowy państw miały spotkanie na szczycie. Na koniec tego szczytu zdecydowali oni, żeby spotkać się ze stwórcą. Pierwszy spotkał się Prezydent USA, Reagan, i mówi „O Panie, rozumiem, że w Japonii mają KAIZEN i Lean, i naprawdę sprawiają tym ogromne trudności amerykańskim firmom. Chciałbym, o Panie, wiedzieć, kiedy wszystkie amerykańskie firmy będą stosowały KAIZEN i Lean”. Stwórca pomyślał i po chwili stwierdził, że Amerykanie są dość oporni na przyjmowanie nowych pomysłów z zewnątrz i potrwa to przynajmniej 100 lat. Na to Reagan powiedział „O Panie, czy wiesz, ile ja mam lat? Czy chcesz powiedzieć, że ja tego nie dożyję?” zaczął płakać rzewnymi łzami. Wtedy Prezydent Francji, Mitterrand, zadał stwórcy to samo pytanie, na co usłyszał w odpowiedzi: „Wiesz co, Francuzi są jeszcze trudniejsi, im się wydaje, że są pępkiem świata, muszą powiedzieć, że to im zabierze 200 lat.” Na to Mitterrand się rozplakał i powiedział „W takim razie i ja tego nie dożyję”. Jako ostatni zwrócił się do stwórcy Gorbaczow i mówi: „O Panie, ale co z pierestrojką, przecież ja tu tak ciężko pracuję? Ile lat my tu w Rosji będziemy musieli czekać, aż to wszystko się zmaterializuje?” I na to wszystko stwórca się rozplakał i powiedział: „No nie, za mojego życia to nie nastąpi”. Życzę wam powodzenia.

Niech to stanowi dla Państwa pewien punkt odniesienia. Dziękuję Państwu.

### Michał Kuszyk:

Szanowni Państwo, myślę o tym przykładzie z podpaleniem żywności przez wójta. O odpowiedzialności elit, o odpowiedzialności obywatelskiej. Przy możliwościach, jakie dają dzisiejsze środki komunikacji, w sytuacji obecnego kryzysu ten pożar powinien raczej płonąć w naszych głowach. Powinien wzbudzać refleksje. Co możemy zrobić, żeby uniknąć tsunami, czyli zablokowania rozwoju gospodarczego kraju? Chodzi mi o podniesienie kapitału społecznego, który, jak Państwo wiecie, w Polsce jest jednym z najniższych w całej Europie. Według profesora Janusza Czapińskiego wskaźnik ten na Ukrainie wynosi 16%. U nas zaś tylko 13%. W związku z tym nasuwają się pytania, jakie są możliwości wzrostu wzajemnego zaufania? Co możemy w tym zakresie zrobić? Oczekujemy od panelistów refleksji na temat barier rozwoju i odpowiedzi na szereg kwestii: co możemy zrobić razem w drodze wspólnych uzgodnień, umożliwiając przepływy pomiędzy różnymi strukturami; w jaki sposób mamy się porozumiewać i jak utrzymywać relacje, żeby osiągnąć wspólny cel. Bo cele, tak naprawdę, mamy wspólne.



stów refleksji na temat barier rozwoju i odpowiedzi na szereg kwestii: co możemy zrobić razem w drodze wspólnych uzgodnień, umożliwiając przepływy pomiędzy różnymi strukturami; w jaki sposób mamy się porozumiewać i jak utrzymywać relacje, żeby osiągnąć wspólny cel. Bo cele, tak naprawdę, mamy wspólne.

Bardzo proszę o zabranie głosu, jako pierwszego, Pana Profesora Mariana Nogę.



**Prof. Marian Noga:**

Szanowni Państwo, chciałem się podzielić uwagą dotyczącą roli organizacji pracodawców w stanowieniu prawa w Polsce, ponieważ moim zdaniem tutaj mamy do czynienia z wieloma nieporozumieniami. Proszę Państwa, będąc przez dwie kadencje senatorem, czyli tym, który współtworzył prawo, mogę powiedzieć, że prawo tworzy się w Polsce w warunkach skandalicznych. Przede wszystkim zacznijmy od tego że np. w Belgii rocznie uchwała się trzy ustawy, a w Polsce rocznie uchwała się dużo więcej, około trzystu, a nawet czterystu ustaw. Rok ma tylko 365 dni i uchwalenie takiej ilości ustaw musi prowadzić do różnego rodzaju sprzeczności, krótko mówiąc do ustalania złego prawa. To po pierwsze. Po drugie, proszę Państwa, najczęściej, jak Państwo wiecie, do łaski marszałkowskiej wnoszone są projekty ustawy przez rząd. Oczywiście są inne możliwości. Projekt ustawy pod obrady Sejmu może również wnieść szesnastu posłów lub grupa obywateli, po wcześniejszym zebraniu wymaganej ilości podpisów. Jednak jedynie rząd robi to dobrze, rząd ma swoje biuro legislacyjne, które pilnuje, żeby dana ustawa wchodziła porządnie opracowana do Sejmu. No i co się w tym momencie dzieje? Proszę Państwa, w tym momencie zaczyna się dzikie lobbowanie. Dam prosty przykład. Byłem przewodniczącym bardzo ważnej komisji senackiej Skarbu Państwa, infrastruktury, czyli odpowiadałem i za prywatyzację, i za autostrady, i za spółki skarbu państwa, i proszę Państwa, komisja liczyła 15 osób, a regulamin mówi, że aby zebranie komisji senackiej było ważne, wystarczy 1/3 senatorów. Czyli pięciu. Zawsze szukałem czterech chętnych, oprócz mnie, i rozpoczynałem posiedzenie. Oczywiście przysłała została jakaś ustawa z Sejmu, wcześniej dostawałem od 30 - 50 próśb o udział w posiedzeniu - to byli ci, którzy byli z tą ustawą związani. Bardzo rzadko przychodził pracodawca czy przedstawiciel organizacji pracodawców. Przychodził jakiś przedstawiciel konsumentów, przedstawiciel spółdzielni mieszkaniowej. Czyli na sali było pięciu senatorów i 30 różnych lobbystów. I co się zaczynało? Zaczynało się uszczelnianie ustawy. Jak z lewej strony uszczelnili, to wyciekało z prawej, potem po godzinie dyskusji uszczelniali z prawej strony, to wyciekało górami, jak z góry uszczelniali, to wyciekało dołem. Potem uszczelniali dołem, aż wychodził potworek. Ten potworek powracał do Sejmu, a potem Sejm go obrabiał. I jak wychodzi ten potworek, to minister mówi: To my się zabieramy za nowelizację. Tak można pracować tysiąc lat, bo znów zrobią, znów wróci i znów będą uszczelniać. I tak wygląda w Polsce stanowienie prawa. Dziękuję bardzo.

**Prof. Marek Wróblewski:**

Nawiązując do wątku, który Pan Prezes na początku debaty zaznaczył, chciałbym zaproponować, żeby na początku dokonać wspólnej diagnozy obecnej sytuacji. Kluczowym hasłem naszej dzisiejszej debaty jest „razem możemy więcej”, ale to jest też stwierdzenie nacechowane pewną oceną. Może zanim dojdziemy do tego wątku w naszej debacie skupilibyśmy się na tych dwóch pytaniach, które nas do tego, mam nadzieję, doprowadzą. W związku z tym pozwolę sobie zadać naszym panelistom te dwa sygnalizowane wcześniej pytania. Po pierwsze, czy dzisiaj samorządy gospodarcze i związki pracodawców, będące elementem szeroko rozumianego samorządu gospodarczego, działają efektywnie? I drugie pytanie, czy samorządy gospodarcze oraz organizacje pracodawców w Polsce mają warunki stworzone do takiego efektywnego działania?

**Zbigniew Ładziński - Dolnośląska Izba Rzemieślnicza:**

Myślę, że po pierwsze, nie ma dostatecznych warunków, jest inna mentalność. Niemniej jednak mamy dobre przykłady, że warto być razem, że warto się jednoczyć. Podam przykład, kiedy to ZPPM, rzemiosło, przedsiębiorcy wystąpili wspólnie do samorządu Wrocławia w sprawie związanej z opłatą za użytkowanie wieczyste. Samo rzemiosło nie miało siły przebicia, pojedynczy pracodawcy też nie. Kiedy jednak zjednoczyliśmy siły, wszystkie związki pracodawców, ten nasz głos został usłyszany, z tym głosem ktoś się liczył. Samorząd Wrocławia wziął to pod uwagę i zastosował różnego rodzaju ulgi, rozłożył na raty niektóre sprawy. W Polsce ten głos nie jest słyszalny. Wszyscy słyszymy, że przedsiębiorstwa prywatne mają duże zasługi, jeżeli chodzi o gospodarkę, ale tylko się o tym mówi. Myślę, że w ślad za tym powinny wyjść

konkretne przepisy, które powinny doprowadzić do tego, abyśmy się mogli zjednoczyć. I ta siła, i ten głos jest wtedy inny. Dzisiaj mówiliśmy na konferencji prasowej między innymi o jednakowych interesach i pracodawców i pracobiorców. Dałem przykład związany z przetargami publicznymi, dałem przykład wadliwej ustawy. Uważam, i wielu pracodawców i pracobiorców tak uważa, że ustawa o zamówieniach publicznych jest wadliwą ustawą. Bo wybiera się kryteria, które są niekorzystne, tzn. korzystne dla tego, który zleca, ale finał jest zawsze zły. Podstawowym kryterium jest cena, ale cena nie zawsze jest tym, co jest najlepsze. W tym przypadku, jeżeli ktoś wygrywa przetarg i ten przetarg jest bardzo nisko wyceniony, dana praca jest nisko wyceniona, to pracują tam niewykwalifikowani pracownicy, nie ma tam odpowiedniego sprzętu, odpowiedniego materiału, stosuje się zamienniki, to finał zawsze jest jeden. Zawsze jest źle, zawsze jest nie tak. Są poprawki, nie płaci się wtedy firmom, firmy padają itd. Dziękuję bardzo.

**Prof. Marek Wróblewski:**

Dziękujemy bardzo i prosimy kolejnego panelistę o zabranie głosu.

**Marcin Kowalski - Sudecki Związek Pracodawców:**

Dzień dobry Państwu. Ja się nie do końca zgodzę z przedmówcą, ponieważ myślę, że to jest właśnie okazja, żeby porozmawiać o tym, w jaki sposób funkcjonują nasze organizacje. Nie tylko organizacje pracodawców, ale także izby gospodarcze, ponieważ ten przypadek, Panie Zbigniewie, o którym Pan mówi, to był chyba taki jedyny przypadek w ciągu ostatnich pięciu lat, kiedy organizacje pracodawców, izby gospodarcze, stowarzyszenia mówiły jednym głosem. Nie słyszałem jeszcze o innych tego typu wspólnych inicjatywach na Dolnym Śląsku, kiedy udało się wypracować i uzgodnić w tak szybkim czasie jedno wspólne stanowisko. Dlaczego? Dlatego, że my działamy w dwóch różnych światach. Dobrze Państwo wiecie, że organizacje pracodawców mają zupełnie inne możliwości, inne instrumenty wpływania na tworzenie prawa czy rzecznicstwo interesów swoich członków niż izby gospodarcze, które nie mogą realnie uczestniczyć np. w procesie konsultacji społecznych, artykułowania interesów swoich członków, tak jak nasze organizacje. Druga rzecz jest taka, o której mówił nasz gość przedmówca. Zupełnie inny jest model, gdy mówimy o dużych pracodawcach np. korporacjach, niż gdy mówimy o firmach, które dominują na rynku np. Dolnym Śląsku. 97 % firm działających na terenie naszego województwa to jest sektor MŚP, który ma zupełnie inne potrzeby niż duże międzynarodowe firmy z kapitałem zagranicznym. I do tego warto pamiętać, że tylko 7% przedsiębiorców na Dolnym Śląsku jest zrzeszonych w jakiegokolwiek organizacji.



**Prof. Marek Wróblewski:**

Ja tylko dodam gwoli uzupełnienia, że mamy ponad 300 tysięcy firm z sektora MŚP na Dolnym Śląsku, więc te 7% oznacza, że to jest naprawdę niewielka reprezentacja.

**Marcin Kowalski:**

Tak, to są dane z 2010 roku, natomiast ja chcę Państwu pokazać, że to jest też taka bariera świadomościowa, mentalna przedsiębiorców czy pracodawców, że nie potrafimy się zrzeszać. To jest chyba największy problem. Nasza organizacja wspólnie z Lewiatanem organizowała spotkanie dotyczące promocji wizerunku przedsiębiorczości. Pokazywaliśmy wiele dobrych praktyk dotyczących tego, w jaki sposób można prowadzić dialog na poziomie lokalnym, w jaki sposób można tworzyć rady konsultacyjne przy urzędach, w jaki sposób pracodawcy powinni prowadzić ten dialog nie tylko z politykami, bo tutaj temat polityków się cały czas przewija, ale głównie z przedstawicielami administracji, która wydaje decyzje administracyjne dotyczące sfery działalności gospodarczej. Myślę, że to jest też dobry przykład, żeby sięgnąć po ten zestaw dobrych praktyk, ponieważ były też przykłady z Austrii czy Stanów Zjednoczonych. Wydaje mi się, że to także wyzwanie, bo rozumiem, że intencją tej debaty jest to, żebyśmy rozmawiali o stałej współpracy czy kooperacji na poziomie Dolnego Śląska. Takim testem sprawdzającym nasze możliwości będą za chwilę konsultacje społeczne, które rozpoczną się za trzy tygodnie nad nowym regionalnym programem operacyjnym i wtedy będzie faktycznie okazja, żeby środowiska gospodarcze, izby gospodarcze czy organizacje pracodawców mogły pokazać, czy uda się uzgodnić wspólne stanowisko. Jeżeli to się faktycznie uda, to ja uwierzę w tę inicjatywę, jeżeli to się nie uda, nie wierzę w powodzenie inicjatywy. Dziękuję bardzo.

**Prof. Marek Wróblewski:**

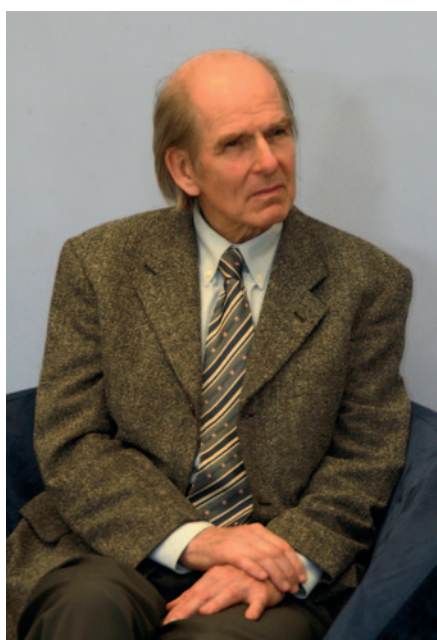
Dziękuję bardzo.

**Zbigniew Ładziński:**

Nie zgodziłbym się tutaj z kolegą, ponieważ chyba nie do końca zrozumiał moją intencję. Ja mówiłem o tym, że warto się zrzeszać i ten przykład, który dałem, to był jedyny przykład, że warto razem występować, razem dbać o swoje interesy. Wtedy głos jest słyszalny i ktoś się z nim liczy.

**Prof. Marek Wróblewski:**

Dziękuję bardzo i proszę następnego panelistę do przedstawienia swojej opinii

**Krzysztof Mojzych - Loża Dolnośląska Business Centre Club**

Będę chciał w swojej wypowiedzi poruszyć dwie kwestie. Jedną z nich poruszyłem podczas konferencji prasowej, a ponieważ było to inne gremium, więc powrócę do niej. Pan Ładziński w innym celu, ale podał pewien przykład, który dla mnie jest przykładem znakomitym, abym mógł zobrazować to, co będę chciał powiedzieć. Podał przykład sytuacji, kiedy organizacje lokalne musiały się skrzyknąć w jakiejś sprawie, ażeby wymusić na lokalnej władzy rozwiązanie, które z naszego punktu widzenia było niezbędne, ażeby biznes mógł dobrze funkcjonować. Urzędnicy wymyślili sobie coś w ich mniemaniu dobrego i musieliśmy próbować ich przed tym powstrzymać. Wymagało to sporo zabiegów i sporo czasu, abyśmy mogli się wokół tego zorganizować. Powiedziałem, że to jest znakomity przykład. Dlaczego? Bo nie mamy w Polsce rzeczywistego samorządu gospodarczego. Rzeczywistego, czyli takiego, który reprezentuje interesy przedsiębiorców en bloc. Jest nas w Polsce myślę, że około 2 mln. Czyli takich ludzi, którzy są dla siebie sterem, żeglarzem, okrętem. Niewielka z nich część należy do organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Potrzebna nam jest ustawa o samorządzie gospodarczym. Usta-

wa skonstruowana wedle swej podstawowej zasady, tak jak ustawa o samorządzie terytorialnym. Z faktu, że mieszka się na jakimś obszarze, obywatelowi przysługuje bierne i czynne prawo wyborcze. Z faktu, że jest się przedsiębiorcą, temu człowiekowi powinno przysługiwać bierne i czynne prawo wyborcze wybierania swego przedstawiciela czy swoich przedstawicieli na różnym poziomie. W ustawie, którą BCC przed kilkoma laty stworzył, są trzy poziomy na potrzeby działań lokalnych np. sporu z Urzędem Miasta Wrocławia działa ten sektor lokalny, nie trzeba się wówczas specjalnie organizować, bo wybrani w ten sposób urzędnicy zaczynają działać w naszym imieniu, a więc skuteczność tego rodzaju tworów w moim przekonaniu byłaby znacznie wyższa i nie wymagałaby takiego wielkiego nakładu sił i środków, ażeby coś osiągnąć. Ograniczam się do powiedzenia tylko tego, bo jak pamiętam, znacznie szerszą wypowiedź miałem podczas konferencji prasowej, a nie chcę Państwu zajmować nadmiernie czasu. Powrócę jeszcze tylko do tego, bo chcę żeby Państwu utknęła w głowach ta nazwa: Ustawa o Samorządzie Gospodarczym. Projekt takiej ustawy, jak już powiedziałem, BCC stworzyło przed kilkoma laty. Na różne sposoby lobbujemy o nią. Polscy politycy nie tylko nie są zainteresowani powstaniem tej ustawy, ale są wręcz jej przeciwni, bo zyskaliby w ten sposób niebezpiecznego, groźnego, nie chcę użyć słowa przeciwnika, bo to niewłaściwe słowo, ale kogoś z kim musieliby się zacząć liczyć. W tej chwili nie muszą się z przedsiębiorcami liczyć. Jeżeli nie wychodzi im gra z BCC, to idą do Lewiatana, nie Lewiatan to jest Krajowa Izba Gospodarcza. Wybierają sobie, jak im wygodnie. Bardzo trudno, a właściwie to nie sposób na nich cokolwiek wymóc. A moglibyśmy zmuszając ich do działań, które z punktu widzenia przedsiębiorców są lepsze, podwyższają skuteczność działania, znacznie poprawić przyrost polskiego PKB, ale również i inne parametry. Mówię o tym nie dlatego, że sobie tak wymyśliłem. Jeżeli Państwo zechcecie zainteresować się tym, to przekonacie się, jak wielu polskich ekonomistów uważa, że gdyby te bariery, jakie istnieją w tej chwili dla polskiej przedsiębiorczości poobniżyć czy usunąć, to moglibyśmy mieć przyrost PKB zwiększony o 1,5 % a może i 2%. Mam nadzieję, że potwierdzi w jakiś sposób to co mówię profesor, choćby kiwnięciem głowy. O, bardzo Panu dziękuję.

Zamykam tę kwestię, i chcę powiedzieć jeszcze o sprawie drugiej - społecznej. BCC jest społeczną organizacją mimo że, jak powiedziałem, prywatną. To jest obszar naszej działalności. Działania społeczne przede wszystkim na rzecz lepszej polskiej gospodarki. I drugi obszar działań, to są te działania, które w różny sposób wspomagają funkcjonowanie członków organizacji. Drugi obszar to jest ten taki stricte społeczny. Od dobrych kilku lat, na różnych forach i w różny sposób próbujemy zabiegać o stworzenie takiego konsensusu społecznego, pewnej umowy społecznej, która związałaby trzy strony, te zresztą, które istnieją w Komisji Trójstronnej. Związałaby dość ściśle zapisaną umową, która ograniczałaby prawa związków zawodowych czy rządzących, ale i przedsiębiorców umową zawartą tylko na pewien czas. Proszę Państwa, takie umowy zawierane były w różnych miejscach świata, w różnych krajach i zawsze przynosiły dobre skutki. Spór zabiera energię, często nie przynosi dobrych rozwiązań.

Proszę Państwa, mamy taką koncepcję, próbujemy ją na różne sposoby forsować, nie udaje nam się jak do tej pory, ale będziemy próbowali. Chcielibyśmy stworzyć w Polsce pewną umowę społeczną.



### **Andrzej Kalisz - Związek Pracodawców Dolnego Śląska:**

Chciałbym zacząć swój krótki głos od złożenia oświadczenia, że jestem od lat entuzjastą idei powszechnego samorządu gospodarczego i bardzo chciałbym, abyśmy do tej idei przekonali wszystkich przedsiębiorców i wywierali na tyle silną presję, aby ci, od których zależy prawodawstwo w Polsce, pogodzili się z oddaniem części swojej władzy na rzecz środowiska tak istotnego, jakim są przedsiębiorcy i pracodawcy. Zapamiętałem z wystąpienia Pana Profesora Masaaki Imai jedną maksymę, że doskonalić się trzeba codziennie, ale niekoniecznie dążyć do doskonałości. Ustawa o powszechnym samorządzie gospodarczym uznaje za pewną doskonałość, o którą walczyliśmy od lat i podejrzewam, że jeszcze kilka lat ta walka nam zajmie. Pan Imai powiedział, że zacząć trzeba teraz, już, nawet na 50% i myślę, że to, co my dzisiaj zaczynamy robić, to jest ten początek. Może nie na 50 %, może na 30%, ale warto. Chciałbym serdecznie podziękować, kosztem swojego czasu, inicjato-

rom dzisiejszego spotkania. Ja myślę, że czas najwyższy, abyśmy w środowisku dolnośląskim zaczęli o tej integracji mówić. Ogromne dzięki dla Związku Pracodawców Polska Miedź, osobiście dla Prezesa Wirtha i niestrudzonego Michała Kuszyka, który jest w Polsce ikoną dialogu społecznego i głosem przedsiębiorców. Myślę, że siła tej organizacji, nie mówię tylko o wysokości CIT - u, i znacznej części naszego powodzenia na Dolnym Śląsku, które jest uzależnione od powodzenia KGHM - u, daje nam pewną szansę na pozytywny rezultat. Powiem, że tylko szansę, ponieważ ja mniej więcej znam listę gości, którzy byli zaproszeni na dzisiejsze spotkanie. Niestety nie widzę w tych ławkach wielu koleżanek i kolegów, którzy, jak miałem nadzieję, winni się podpisać pod ideą bliższej integracji. To też sygnał, że to nie jest dla nas wszystkich takie oczywiste. Wspomniana była ta bardzo mała reprezentacja. Każda organizacja ma poczucie własnej siły, osobowości, ale pamiętajmy cały czas, że reprezentujemy naprawdę minimalną część tego rynku przedsiębiorców. To trochę jest tak jak z kapitałem społecznym, ludzie nie chcą się organizować, nie chcą być aktywni, nie chcą iść do wyborów, a potem mówią: ale idiotów nam wybrali. Chciałbym zaapelować o jeszcze jedno, żebyśmy rozważając sprawy wielkie, ogólnokrajowe, schodzili jednak na szczebel regionu. My mamy tu mnóstwo rzeczy do załatwienia, mamy tu prawdziwych partnerów. Mamy, wspomniany przez Pana Krzysztofa program operacyjny, mamy nową perspektywę finansową, gdzie ogromne pieniądze mogą być bądź tak, bądź inaczej podzielone. Od naszego głosu będzie zależeć, czy tak będzie. Szanowni Państwo, uczestniczymy prawie wszyscy, jak tu jesteśmy, w różnego rodzaju zespołach konsultacyjnych. Stara zasada rzymska: dziel i rządź. Uczestniczę w zespole rady gospodarczej przy Panu Marszałku, siedzi tam od 70 do 80 osób, spotkanie się odbyło, zebranie zostało zaprotokołowane, że ważne sprawy zostały skonsultowane z bardzo szeroką reprezentacją społeczeństwa Dolnego Śląska. Efekt jest żaden. Jeżeli nie doprowadzimy do tego, że często kosztem swoich ambicji, bo takie są, często ograniczeniem - być może - swojej podmiotowości, mówię o poszczególnych związkach, izbach, stowarzyszeniach, jeżeli nie stworzymy struktury, która nie będzie czekała na zaproszenie ze strony wojewody, marszałka, prezydenta, tylko będzie stroną inicjującą, to jeżeli nawet nie będzie jeszcze ustaw, jeżeli nawet nie będziemy mieli jeszcze gwarancji prawnych, że nasz głos powinien być wysłuchany, to będą nas słuchać. Nie wyobrażam sobie drzwi, które pozostałyby zamknięte, jeżeli zapuka do nich Prezes Wirth, Prezes globalnej firmy KGHM. Nie ma takiego silnego, myślącego polityka, który chciałby to zrobić. Wspólna reprezentacja, ale i profesjonalizm. Tu cały czas jest mowa, że rząd, ogromne zaplecze, marszałek, wojewoda, setki urzędników. Skąd my, niezrzeszeni, mamy mieć taką siłę profesjonalną? Skąd? Jeżeli zgodziliśmy się na finansowanie partii politycznych, jeżeli z trudem godzimy się na finansowanie komercyjnych zespołów sportowych, to zgódźmy się na to, że takie struktury wspólne reprezentujące znaczącą część społeczeństwa winny być również wyposażone w możliwości budżetowe, finansowe dające możliwość tworzenia nie pensji działacza, ale zaplecza intelektualnego, które będzie miało szansę w dialogu z rządem, wojewodą i marszałkiem być rzeczywiście silnym i skutecznym. Dziękuję bardzo.

### **Prof. Marek Wróblewski:**

Wróć jeszcze tylko do tych bardzo ciekawych opinii, które się tutaj pojawiły. Chciałem powiedzieć, że nasza dyskusja wywołała jeszcze jeden bardzo istotny wątek. Fundamentalnym problemem jest mianowicie kwestia samego modelu samorządności gospodarczej w Polsce, jaki powinien być budowany. Ja tylko przypomnę, że najczęściej funkcjonują na świecie dwa typy samorządności gospodarczej. Mówimy o tzw. modelu francuskim albo o modelu anglosaskim. Model francuski oznacza partnerstwo publiczno - prawne, natomiast model anglosaski partnerstwo prywatno - prawne. Różnica jest tutaj zasadnicza. Mianowicie w przypadku modelu francuskiego mówimy o powszechności i o konieczności, czyli o obligatoryjności uczestniczenia w tego typu gremiach, natomiast w przypadku modelu anglosaskiego jest to klasyczna dobrowolność. W przypadku Polski wydaje się, iż mamy obecnie raczej do czynienia z modelem czy też elementami modelu anglosaskiego.

### **Michał Kuszyk:**

Myślę, że przykład dotyczący branż, podany przez Pana Masaaki Imai, pokazuje, że łatwiej i szybciej łączyć, integrować precyzyjnie określone interesy branżowe. Branże funkcjonują nieźle. Jako przykład podam wspólne działania, dzięki którym zatrzymaliśmy negatywne skutki implementacji dyrektywy o odpadach wydobywczych. Bardzo mocno działał w tej kwestii Lewiatan, ale i inne struktury również aktywnie się włączyły. Chodziło wtedy o zapisy ustawy, które w pewien sposób eliminowały z rynku polskich przedsiębiorców, jeżeli chodzi o tworzenie składowisk odpadów, ponieważ projekt zakładał kaucję w znacznej wyso-

kości zagrażającej realizacji inwestycji w kolejnych latach. To było ogromne wyzwanie. Wspólne działania spowodowały, że udało się uzyskać zapisy dobre dla polskiej gospodarki. Niestety istnieją inne problemy, choćby poziom procesu konsultacji, poszanowania dla narzędzi demokratycznych. Między innymi po to tu jesteśmy, żeby zwrócić uwagę rządowi, że my też dostrzegamy, jako przedsiębiorcy, potrzebę ewolucji dialogu społecznego. Nasze postulaty nie są realizowane w ramach dialogu. Rząd, przykładowo, zamyka możliwości rozwoju dialogu. W ustawie budżetowej rząd dekretuje wpływy, zanim prawnie usankcjonowane zostaną ich źródła, oczywiście bez konsultacji społecznych. Dopiero w drugiej kolejności ma miejsce proces uchwalania stosownej ustawy podatkowej lub innej zapewniającej wpływy. Wówczas już podstawowym argumentem rządu jest stwierdzenie, że wpływy z tego źródła ujęte zostały już w budżecie państwa i dobro finansów publicznych wymaga wprowadzenia tego rozwiązania. Nie bierze się pod uwagę kwestii kosztów oraz wpływu, jaki to będzie miało na rozwój przedsiębiorstwa, skutków dla podatników, a także pracowników, jeżeli chodzi o poziom zatrudnienia. Podsumowując, czasami podejmujemy inicjatywy, aby przeciwdziałać kwestiom, które są dla nas bardzo groźne. Pojawia się energia społeczna, organizujemy przedsięwzięcie, przykładowo dotyczące podatków lokalnych we Wrocławiu. Udaje nam się osiągnąć zamierzony cel, zwłaszcza, gdy pojawia się bardzo umotywowany przedsiębiorca. Robimy swoje i następnie energia się wypala, nie spotykamy się, problem został załatwiony. Powinniśmy utrzymywać te relacje, pogłębiać je, tworzyć pewne zespoły robocze, które by stale pracowały. Jeszcze jedna uwaga, odnośnie samorządu gospodarczego. Po pierwsze, istnieje duży opór społeczny przed obligatoryjnym zrzeszaniem się. Po drugie, każda struktura, szczególnie mocna, ma tendencje do autonomizowania się i odrywania się od interesów tych, których reprezentuje. Mówię tu o wszystkich strukturach. Zasada Michelsa, socjalisty, działa. W związku z tym chciałbym włączyć głos do dyskusji, o tym jak ma wyglądać kształt samorządu gospodarczego, jakie ma mieć uprawnienia. Myślę, że o tym warto rozmawiać. Zwracam jednocześnie uwagę na poważne obawy, że może powstać struktura, która prędzej czy później zacznie wykazywać tendencje do odrywania się od interesów tych, których ma reprezentować. Dziękuję.

#### **Prof. Marek Wróblewski:**

Ja jeszcze dodam, iż model anglosaski, klasycznie zresztą implementowany w Wielkiej Brytanii, teraz także przeżywa poważny kryzys i w brytyjskiej debacie publicznej pojawiają się niekiedy postulaty dotyczące jego modyfikacji.

Teraz poproszę o opinie w kwestiach, które zostały tutaj podnoszone, a za chwilę przejdziemy do dalszej części debaty, ponieważ chcielibyśmy zadać jeszcze kilka istotnych pytań.



#### **Lech Piławski - Konfederacja Lewiatan:**

Występuję tu w roli obserwatora w towarzystwie szefów związków, które działają na terenie województwa dolnośląskiego i reprezentują Lewiatan w różnych strukturach dialogu. Odniosę się do dwóch kwestii. Po pierwsze, jako przedsiębiorcy mówimy o potrzebie współpracy, ale jej podstawowym warunkiem jest, by każda z naszych organizacji wykonywała dobrze swoje zadanie. Prawdą jest bowiem fakt, o którym mówił Pan Profesor Noga, czyli częsta nieobecność przedstawicieli innych organizacji pracodawców w pracach sejmowych czy senackich. Dlaczego? Dlatego, że nie mają dostatecznie dobrej ekspertyzy. A tylko wówczas, jeżeli z taką ekspertyzą występujemy, mamy szansę poprawić prawo. W ostatnim czasie udało się wprowadzić zmiany w Kodeksie Pracy, które uelastyczyły rozliczanie czasu pracy. Teraz pracujemy nad zmianami w kodeksie pracy, które umożliwią (dla Wrocławia to ważne, bo działają tu centra obsługi firm) prace w niedzielę i święta dla firm, które działają w innych strefach czasowych lub krajach o innym kalendarzu świąt. Z kolei wczoraj udało się przekonać sejmową podkomisję finansów publicznych do wyłączenia spółek komandyto-

wych ze wzrostu opodatkowania. To są pierwsze z brzegu przykłady, które pokazują, że jeżeli organizacja, a taką jest Lewiatan, ma ekspertyzę i prowadzi normalny proces lobbujący, to może dojść do określonych, dobrych rozwiązań. Nie zrzucalibyśmy na rząd całej winy za to, że to prawo jest złe, ponieważ mamy przykłady, że kiedy dobrze odrobimy swoje lekcje, rząd się z tym liczy. Druga rzecz, z którą polemizuję, to przekonanie, że samorząd gospodarczy jest lekiem na całe zło. Lewiatan opowiada się za modelem anglosaskim z różnych powodów. Gdy pytamy przedsiębiorców z Niemiec, czy samorząd gospodarczy to jest dla nich dobro czy zło, oni mówią: nie wchodźcie do tej rzeki. To jest 25 000 urzędników, którzy dawno już nie reprezentują nas, tylko siebie. Mało tego. Jeżeli oni będą finansowani z budżetu, wiadomo, że nie będą występować przeciwko temu, który im płaci, a płaciłby im rząd. Więc uważamy, że ważniejsza jest współpraca, być może integracja, ale nie na płaszczyźnie samorządu gospodarczego. Nie ma jednolitego interesu przedsiębiorców. Każdego dnia się spieramy. Mały z dużym, wielkopowierzchniowy sklep z małym sklepikarzem, my się spieramy np. z rolnikami. Wiemy, że jednym z ważnych obszarów do zmiany powinna być wspólna polityka rolna, bo w Polsce są źle wydawane pieniądze. Tymczasem nie daje się tego zmienić, bo jest lobby rolnicze, bo są jakieś powody polityczne, a więc wyraźnie widać, że nie ma jednolitego stanowiska przedsiębiorców. W związku z tym nie wyobrażam sobie samorządu gospodarczego, obligatoryjnego, który podejmuje jakiegokolwiek stanowiska, chyba że takie, że byśmy chcieli, żeby świeciło słońce i żeby była pogoda. W tej sprawie byśmy wszyscy na pewno się zgodzili. Dziękuję.

#### **Andrzej Kalisz:**

Nie zgodzę się z jednym argumentem przez Pana przedstawionym, że jakiegokolwiek finansowanie z budżetu ubezwłasnowolnia te struktury, które takie pieniądze otrzymują. Prosty przykład partii politycznych, które są finansowane z budżetu. Jestem gotów wskazać kilka, które prowadzą dosyć intensywną wojnę z rządem. Z kolei zgadzam się z tym, co Pan powiedział o konieczności wykonania własnego zadania domowego. Z dużą przykrością obserwowałem sytuację protestacyjno - strajkową, kiedy po jednej stronie stały związki zawodowe, a po drugiej stronie rząd. Poza jednym wspólnym listem nie odebrałem w mediach znaczącej aktywności central reprezentatywnych, mówię o Lewiatanie, o Pracodawcach RP, o BCC, które mówiłyby głośno o tym, że ustawy o elastyczności, o płacy minimalnej czy o zróżnicowanych formach zatrudnienia są w interesie pracodawcy. Te centrale na ten okres abdykowały.

#### **Michał Kuszyk:**

Szanowni Państwo. Proszę o przyjęcie formuły, że wszyscy jesteśmy gospodarzami naszego spotkania, w związku z tym apeluję o cały szereg wypowiedzi. Dla zachowania pewnego porządku przyjmijmy czas dwóch minut dla każdego, kto zachce zabrać głos, a następnie przeprowadzimy dyskusję w panelu. Być może pojawią się kolejne pytania i refleksje.

#### **Henryk Chrostowski - PWSZ im. Witelona w Legnicy, Izba Gospodarcza Komponentów i Technologii:**

Proszę Państwa, mówimy o otwieraniu pewnych drzwi, o burzeniu pewnych murów. W połowie września odbył się w Katowicach III Europejski Kongres MŚP i te zagadnienia, o których tutaj dyskutujemy były bardzo szeroko omawiane i dyskutowane i skończyło się to uchwałą Sejmiku Województwa Śląskiego w sprawie Ustawy o Samorządzie Gospodarczym. Adresatem był Rząd Rzeczypospolitej, Sejm RP, ale też Parlament Europejski. Z tego, co wiem, Sejmik Województwa Małopolskiego przymierza się do tej uchwały. Myślę, że to nasze zgromadzenie przy tylu VIP-ach mogłoby nacisnąć Pana Marszałka, żeby wokół tej sprawy zaczął trochę chodzić. Jeżeli będą takie impulsy do Sejmu czy do rządu z 16 województw, to może zacznie się w tej sprawie coś dziać. Są dwie szkoły: bolońska, i andegaweńska, więc można różnie to zrobić, ale zrobimy cokolwiek. Dziękuję.



### Grzegorz Wszelaczyński - Legnicki Klub Biznesu:

Kontynuując dyskusję zaczęłą przez Pana Zbigniewa i Pana Marcina: chodzi o zrzeszanie nas, przedsiębiorców, bo my tu w Legnicy skupiamy tych najmniejszych, czyli MŚP. Padły dane, że jest nas 7 % zrzeszonych, ja na przykładzie Legnicy powiem, że jest nas 2 %. Jeżeli zadaję pytanie: dlaczego nie wejdiesz do naszego klubu, do BCC, do Lewiatana itd., dostaję odpowiedź „brak czasu”. Załóżmy, że nasi przedsiębiorcy są tak zapracowani, że nie mają na to czasu, nie mają czasu się zapisać, nie mają czasu wypełnić deklaracji, nie mają czasu zapłacić składki etc. To może - to jest nasza propozycja jako Legnickiego Klubu Biznesu - zrobimy taką ustawę, czy jak gdyby wymusimy. Padło tu od Pana z Lewiatana, że model niemiecki się nie podoba, ja uważam, że jest bardzo dobrym modelem. Każdy przedsiębiorca powinien być zrzeszony albo należeć do organizacji pracodawców, przedsiębiorców. Nieważne, jaka to jest organizacja, czy duża, czy taki mały klub jak my w Legnicy. Po tem te organizacje na szczeblu krajowym mogą się zrzeszać w mechanizm czy komisję, która mówi: „My zrzeszamy 2 miliony członków i tu

jest siła”. Tak jak wspomniano wcześniej, Pan Prezes Wirth otwiera drzwi, czyli otwiera nasz mandat, bo my jesteśmy przedstawicielami 2 milionów przedsiębiorców. Posłużę się przykładem, bardzo trywializując. Kto wybiera kanclerza Niemiec? Poprzez to, że każdy przedsiębiorca jest zmuszony przynależeć do jakiejś organizacji, można strywializować, że właśnie przedsiębiorcy wybierają kanclerza Niemiec. To jest bardzo trywialne stwierdzenie, ale tak jest. Jak obserwuję cały proces wyborów, to jeżeli w przedsiębiorstwie dobrze się dzieje i przedsiębiorca - właściciel, zarząd - mówi: OK, idźcie i głosujcie na daną osobę, oni idą i głosują. Dzisiaj jesteśmy po wyborach w Niemczech, i tak jest. Wydaje mi się, że to obecny rząd Niemiec uratował Niemcy i część Europy przed kataklizmem gospodarczym, ale to jest moja opinia. Dziękuję bardzo.



### Jacek Tyniec - Miejski Zakład Komunalny w Polanicy Zdrój:

Kieruję małą, 57-osobową firmą. Jesteśmy przedsiębiorstwem komunalnym, które zajmuje się wszystkimi niemalże usługami, a od 8 lat funkcjonujemy w formie spółki. Bardzo dziękuję za zaproszenie. Mimo że Państwo rozmawiacie z mojego punktu widzenia o kilka pięt wyżej, ponieważ cały czas mówimy o globalnych firmach takich jak KGHM, Ford, Toyota, o organizacjach, które regularnie rozmawiają w komisjach trójstronnych czyli BCC, Lewiatan. Brakuje mi, a z taką nadzieją tu przyjechałem i myślę, że będzie taka okazja by spróbować, by struktury tych organizacji pracodawców, tych gigantów zeszyły na niższy poziom, do samorządu. Tego brakuje. Próbowałem swego czasu w ramach usług komunalnych, spółek, które funkcjonują w powiecie kłodzkim, stworzyć swego rodzaju, tak to nazwijmy, organizację pracodawców, ale okazało się, że to była pewna naiwność. Wydaje się, że ta zależność od organu nie tyle stanowiącego, ile właścicielskiego nad spółkami jest dominująca. Trudno, żeby prezes spółki czy też kilka spółek próbowało wobec burmistrza, wójta, prezydenta być pewnego

rodzaju opozycją. Stara się być raczej partnerem i to też się nie udaje. Samorząd jest organem stanowiącym reguły i cele przed przedsiębiorstwami komunalnymi, a następnie rozlicza je, będąc niejako sędzią we własnej sprawie. Jeżeli jest taka możliwość, to rzeczywiście liczę na to, że taka struktura mogłaby być w powiecie stworzona, jeżeli chodzi o pracodawców, bo wydaje się, że jest duża przewaga zarówno związków zawodowych, jak i rządu. O tym Państwo mówili, rząd ma urzędników i instrumenty, natomiast związki zawodowe niezależnie, co by o nich mówić, mają struktury wszędzie. A tego brakuje u pracodawców, zwłaszcza w gminach. I ostatnia sprawa to to, że muszę się zgodzić z przedstawicielem BCC, że rzeczywiście w mediach jakby nie widać strony pracodawców. W ogóle. Cały czas trwa spór między rządem a związkami zawodowymi. Z przekazów mediów wynika, że strona pracodawców jest bliżej rządu i to też jest pewien problem. Trzeba



to odczarować, bo słyszę tutaj z ust przedstawiciela BCC, że od paru lat Państwo nosicie się z projektem i nie możecie się przebić, jeżeli chodzi o samorząd gospodarczy. Dziwi mnie to, bo myślałem, że rząd będzie chociaż próbował się z Państwem domawiać w tej sprawie. Na koniec, niezależnie od tych problemów, które są, to myślę, że to, co nam przedstawił gość z Japonii, Pan Masaaki Imai, możemy robić od dzisiaj. Tu i teraz. Małymi krokami, niezależnie od problemów, które są, budować swoje firmy. Dziękuję.



#### **Zygmunt Rzucidło - Dolnośląska Izba Rzemieślnicza:**

Rozmawiamy o wielu ciekawych rzeczach, mam przed sobą napis: „Pracodawcy razem mogą więcej” i być może dlatego nie ma wśród nas tych, o których przede wszystkim na posiedzeniach WKDS-ów najczęściej walczyliśmy. Powiem szczerze, Pan Prezes Michał Kuszyk czy Pan Prezes Andrzej Kalisz niejednokrotnie jeździli do wielu zakładów i gasili ogniska, rozmawiając z pracodawcami w interesie pracowników i dzisiaj tych związkowców między nami nie ma. A wielu rzeczy najprawdopodobniej nie rozumiem, jak choćby tego elastycznego czasu pracy. Jestem budowlańcem i nie wyobrażam sobie, że nie może być elastycznego czasu pracy. Okres letni to jest okres wydłużony, okres zimowy jest okresem krótkim albo są dni, w których się w ogóle nie pracuje i tutaj jest rzecz dla mnie bardzo niezrozumiała. Pamiętam, jak kilkanaście lat temu tworzyliśmy Dolnośląski Sejmik Gospodarczy i został on powołany do życia. To była inicjatywa oddolna i umarła śmiercią naturalną ze względu na to, że nie ma ustawy o samorządzie gospodarczym. To był załączek. Między innymi Pan Sebastian uczestni-

czył, koledzy z Legnicy, z Lubina i coś takiego było. Chcieliśmy coś zrobić, nie udało nam się. Nie ma klimatu do wspierania izb czy innych organizacji samorządu gospodarczego. Izby rzemieślnicze, które oprócz tego, że zrzeszają rzemieślników i pracodawców, są również zapleczem edukacyjnym gospodarki. Są największą szkołą zawodową w Polsce. Ze 120 000 młodzieży, która uczy się w całej Polsce, 90% ma praktykę u rzemieślników. Musimy sobie z tego zdawać sprawę, w jakich warunkach my pracujemy, nie będąc wspierani finansowo przez państwo. My musimy sami wypracowywać pieniądze, a na Zachodzie państwo dotuje i wspiera. Szkoda, że u nas tego się nie widzi. Robi się reformę oświaty, w której likwiduje się szczebel, którym są technika uzupełniające. Więc dla mnie jako dla człowieka, który pracował w szkole parę lat, miał do czynienia z młodzieżą, nie do wyobrażenia jest, jak można przeskoczyć etap średniej szkoły technicznej, wskakując do ogólniaka. Jak my pracowników w przyszłości nie nauczymy manualnie pracować, to będziemy mieli to, co mamy teraz. Dzisiaj mówimy o bezrobociu, a w urzędach pracy wielu ludzi szuka pracy, ale szukają rzeczywiście ci, którzy nie potrafią nic. Dziękuję.

#### **Leszek Pieczyński - Loża Dolnośląska BCC:**

Wydaje mi się, że mamy wiele doświadczeń z minionego okresu, takich trochę niezbyt udanych, ale chciałbym żebyśmy przez moment, zanim podejmiemy decyzję co dalej, spróbowali przeanalizować, jakie błędy popełnione zostały w ubiegłym okresie. Dlaczego nam się te inicjatywy rozsypały. Ja sam uczestniczyłem, właśnie razem z Michałem Kuszykiem, w ciekawej pierwszej inicjatywie powstawania Dolnośląskiej Rady Gospodarczej w 2004 r. Rada działała poprzez grupy robocze tworzone pod problemy do rozwiązania i to była naprawdę aktywna działalność. W jej pracach uczestniczyli nie tylko sami liderzy poszczególnych sygnatariuszy, gdyż najczęściej nie mają na to tyle czasu. Liderzy tworzyli prezydium o charakterze rady nadzorczej. Natomiast w grupach roboczych działali najczęściej delegaci sygnatariuszy. Spotkania, które odbywały się na forum wszystkich sygnatariuszy były przygotowane właściwie w oparciu o debaty ludzi na poziomie grup roboczych. Czyli był pewien proces i dialog wewnętrzny, pewna ciągłość tego działania. Taka formuła się rozpadła, ponieważ liderzy nie dbali, by tak to kontynuować. Ja mam osobiste doświadczenie, z jednej strony byłem w dużej euforii, ponieważ widziałem w tym innowacyjną zmianę w podejściu - i nagle to się rozsypało. Także z tego doświadczenia wyciągnijmy wnioski i spróbujmy przedstawić propozycję, która powinna być platformą współpracy i integracji przedsiębiorców. W tej chwili mam wrażenie, że samorządy, które mają obligatoryjny obowiązek konsultowania, działają tak, że za pięć dwunasta mają przygotowany projekt i chcą go szybko załatwić. W związku z tym, jeżeli my jako przedsiębiorcy i pracodawcy

nie będziemy przygotowani do tego dialogu, to będziemy manipulowani. Dlatego z ubolewaniem patrzę, jak co chwilę są powoływane jakieś nowe struktury konsultacyjne. Trzymajmy się raczej jakiś stałych reguł. Jeżeli mamy już strukturę, która dobrze funkcjonuje, ma pozytywną historię, to próbujemy na tej strukturze budować coraz mocniejszy potencjał czy kapitał współpracy. Taką istniejącą strukturą, która powstała w 2008 r. w miejsce Dolnośląskiej Rady Gospodarczej, jest obecnie Dolnośląska Rada Przedsiębiorczości i Nauki (DRPiN), której formuła jest szczególnie przydatna, gdyż wszystkie nasze dokumenty programowe mówią o konieczności współpracy biznesu z nauką. Biznes ten dialog mógłby w tej przetestowanej już formule rozpocząć i kontynuować, jest to konkretne narzędzie. Jak się to może rozwinąć później, nie wiem, ale jest struktura i jest schemat. Jest nawet portal. Na razie troszeczkę niewykorzystany, coś się jednak dzieje, są grupy robocze, które działają. Może warto wspólnie tchnąć w to trochę więcej życia, dostosowując do wspólnych potrzeb. Dziękuję.



**Marcin Kowalski:**

Ja mam jedno pytanie po wypowiedzi Pana Leszka. Mówił Pan o inicjatywach, które były w przeciągu kilku czy nawet kilkunastu lat na Dolnym Śląsku. Co było przyczyną tego, że faktycznie nie udało się do tej pory tych pomysłów, tych inicjatyw zrealizować? Gdzie tkwi problem, że te inicjatywy umierały śmiercią naturalną?

**Leszek Pieczyński:**

Nie chciałbym tego mówić wprost, ale mam wrażenie, że konstrukcja logiczna pewnych naszych struktur jest zaprojektowana źle. I to potem się mści. Jeżeli coś od początku oparte jest o zły fundament, to w perspektywie czasu prawdopodobnie może się zawalić. W przypadku Dolnośląskiej Rady Gospodarczej w latach 2005 - 2007, przyczyna tkwiła w tym, że tą radą kierował Marszałek bez zastępstwa. W regulaminie nie było zapisu o konieczności zastępstwa. Jak Marszałek zechciał Radę zorganizować to była, a jak nie zorganizował i nie podejmował żadnych decyzji, to Rada nie działała. Także przedsiębiorcy powinni mieć swojego przedstawiciela, który będzie w randze wiceprzewodniczącego. Wówczas mieliby może jakiś wpływ na jej działanie. U nas przy zmianach politycznych, jak przychodzi nowy Marszałek, który nie wie nic o pracach rady i jaką wspólną politykę z członkami rady prowadził poprzedni, zamiata „nie swoją” inicjatywę w naturalny sposób pod dywan. Mówię tutaj o tym konkretnym przypadku, bo inne być może mają zupełnie inny charakter.

**Michał Kuszyk:**

Bardzo dziękuję za ten głos, Leszku. Trudno się z Tobą nie zgodzić. Mówiliśmy o niskim kapitale społecznym, który powoduje, że w zhierarchizowanym społeczeństwie ekspozycja własnej osoby w połączeniu z miejscem, które się zajmuje, przesądza o tym, czy jesteśmy razem czy oddzielnie. I to jest smutne. Nasza symfonia musi polegać na zdefiniowaniu wspólnych interesów gospodarczych, związanych z rozwojem, na przeciwstawianiu się bzdurnym rozwiązaniom, przeciwdziałaniu procesowi dekretowania, również ze strony samorządu gospodarczego. Każda struktura, a szczególnie bogata, zasobna w pieniądze, nieźle finansowana, odrywa się zupełnie od tych, których reprezentuje. W związku z tym model samorządu gospodarczego musi być wynegocjowany. Jesteśmy ciągle na początku drogi, na etapie tworzenia kapitału społecznego i demokratycznych procedur. Konkurencja nie jest niczym złym, ale chodzi o dobrze pojętą rywalizację, o coraz lepsze projekty, o coraz lepsze rozwiązania. Takie działania wpłyną na mobilizację społeczną, na wzajemne wspieranie się. Myślę o tym, żeby tworzyć wspólny Ruch Pracodawców. Ludzi, którzy nawzajem się szanują, którzy promują przedsiębiorczość, którzy cechują się szacunkiem dla pracowników, czyli promują idee, o których mówił Pan Masaaki Imai. Tą właściwą drogą jest dialog. Dialog i jeszcze raz dialog. To trudna ścieżka, musimy się wciąż uczyć tego procesu. Na dziś, w moim przekonaniu, to jest rozwiązanie. Myślę, że trzeba szukać także innych skutecznych rozwiązań.

**Andrzej Kalisz:**

Myślę, że jest najwyższy czas na próbę integracji środowiska przedsiębiorców. Stało się bowiem coś, co jeszcze rok temu wydawało się niemożliwe, że trzy centrale związkowe zaczęły ze sobą współpracować. Michał od lat jest członkiem Trójstronnej Komisji ds. Społeczno - Gospodarczych i pamięta takie lata, w których każdy ze związków siedział w innym pomieszczeniu, bo ubliżało im nawet to, że przy jednym stole, w tym samym pomieszczeniu mają z tym zniechęconym nie partnerem, tylko wrogiem zasiadać. Dzisiaj zjednoczyli się, działają razem. Uczmy się przynajmniej tego. Jeszcze jedna uwaga, rzeczywiście wśród przyczyn negatywnych doświadczeń związanych z próbą tworzenia jakichś struktur, zobaczcie Państwo, że tam wszędzie pobrzmiwało, że Marszałek zaprosił, Marszałek zorganizował, Wojewoda zaprosił na WKDS. Jesteśmy stroną bierną, reagujemy na to, co ktoś nam proponuje. Wcale nie jestem przekonany, czy proponuje nam w naszym, przez nas dobrze rozumianym interesie, czy też dla swojej określonej politycznej wygody. Jeżeli my nie przejmujemy tej aktywności, przestaniemy reagować na zaproszenie, a sami zaczniemy zapraszać, myślę, że będziemy bardziej skuteczni.

**Prof. Marek Wróblewski:**

Dziękuję bardzo. Proszę Państwa, nie widzę w tej chwili kolejnych dyskutantów z sali. Chciałbym zatem sformułować jeszcze jedno pytanie. Wydaje się, iż współpraca pomiędzy różnymi organizacjami reprezentującymi przedsiębiorców i pracodawców mogłaby wykreować wiele dodatkowych efektów synergicznych, zarówno dla samych przedsiębiorców, jak również dla społeczeństwa. W związku z tym, chciałbym skierować pytanie do wszystkich uczestników: co Państwo, jako reprezentanci różnych organizacji, moglibyście realnie zrobić, żeby faktycznie zjednoczyć swoje wysiłki? Tutaj wiele głosów potwierdzało to, że „razem możemy zrobić więcej”, ale co zrobić, żeby rzeczywiście być „razem”.

**Andrzej Kalisz:**

Uważam, że ogromną szansę na pozytywny ruch w sprawie zjednoczenia mają organizatorzy dzisiejszego spotkania. Tak jak mówiliśmy, mają ogromną siłę gospodarczą, mają ogromną siłę intelektualną, wielkie doświadczenie i ludzi, którzy są do tej idei przekonani. Nie Wrocław, który jest metropolią, a który w moim przekonaniu ogniskuje, dobre też, ale i złe emocje i ambicje, tak że praktycznie rzecz biorąc, nie wyobrażam sobie, znając swoich kolegów i swoje koleżanki, aby tak lekko pogodziły się z faktem, że ktoś z tego, na co dzień znanego grona, miałby być koordynatorem, czy liderem takiego przedsięwzięcia. Wybór naszego gospodarza daje ogromne szanse, żeby inicjatywa taka zakończyła się pozytywnie.

**Krzysztof Mojzych:**

Pierwsze słowo, które przyszło mi do głowy to „nie wiem”. Posłuchałem mojego szanownego kolegi i zgadzam się z tym co powiedział i nie mam nic specjalnie do dodania, jak tu budować wspólnotę. Uważam, że działając od 20 lat w strukturach BCC, ale także w innych strukturach społecznych od wielu, wielu lat staram się to robić.

Pan Lech Pilawski reprezentujący Lewiatana używał słowa „obligatoryjność”. Czy uważa Pan, że ustawa o samorządzie terytorialnym jest obligatoryjna wobec ludzi mieszkających na terenie? Oni mogą nie brać udziału w wyborach. Bardzo wyraźnie wobec tego porównywałem ustawę o samorządzie gospodarczym, którą stworzyliśmy z ustawą o samorządzie terytorialnym. Ta ustawa, o której wspominałem, nie zakłada obligatoryjności, lecz jedynie prawo do tego by wybierać lub być wybieranym. Ja nie zamierzam przesądzać, które z rozwiązań jest lepsze. Ja jestem bliski takiemu, kiedy się ludzi nie zmusza, lecz daje im prawo działania. Jak miałyby wyglądać taka ustawa? To jest kwestia pracy pomiędzy pracodawcami, bo tu, niestety, jak słyhać, nie ma jednego wspólnego myślenia. Dziękuję.

**Marcin Kowalski:**

Na pewno powołanie, czy stworzenie takiego jednego regionalnego porozumienia będzie cenną inicjatywą. Ale będzie też ogromnym wyzwaniem, żeby faktycznie pogodzić różnego rodzaju interesy, idee, które reprezentują bardzo różne związki pracodawców. Chciałbym Państwu przypomnieć ogólnopolską inicjatywę, która była bardzo popularna na samym początku - Kongres Przedsiębiorczości, w którym też brały udział największe centrale, ale powoli zaczęli się wszyscy wykruszać. Najpierw wyszli Pracodawcy RP, później BCC lub w innej kolejności. Natomiast jak należy zacząć? Przede wszystkim powinniśmy sobie zdefiniować wspólne cele, bo to będzie taka nadrzędna rzecz, jeżeli faktycznie znajdziemy i uda nam się zdefiniować takie cele, które są dla nas największą wartością, czyli dla wszystkich lokalnych czy regionalnych związków pracodawców. Nie tylko tych ogólnych, ale też branżowych, ponieważ tutaj na sali są też przedstawiciele związków branżowych. To będzie już pierwszy krok. Drugi krok, to kwestia odpowiedzialności. Ktoś musi wziąć odpowiedzialność za tego typu inicjatywę czy porozumienie. My naprawdę, jako związek pracodawców, bierzemy udział w różnych inicjatywach dialogowych, regionalnych porozumieniach i widzimy, że jeżeli nie ma osób, czy nie ma podmiotu, który bierze na siebie faktycznie pewną odpowiedzialność, daje tę energię, to wtedy rodzą się różnego rodzaju komplikacje. Trzecia kwestia, myślę, że bardzo istotna, na którą Pan Michał będzie musiał też sobie odpowiedzieć, w jaki sposób pogodzić interesy regionalne - mam tu na myśli naszą współpracę na poziomie regionalnym - a kwestie, które dotyczą też poziomu centralnego. Każda z naszych organizacji pracodawców jest zrzeszona w ogólnopolskich federacjach, gdzie jest w inny sposób kreowana polityka. Dla Państwa nadrzędnym celem będzie np. lobbying, rzecznictwo interesów na poziomie

Parlamentu UE czy Sejmu, być może dla większości z Państwa tu obecnych ważniejsze będzie rzecznictwo interesów na poziomie regionalnym czy nawet lokalnym. Dziękuję.

**Zbigniew Ładziński:**

Nie ulega wątpliwości, że dobre byłoby dla przedsiębiorców zrzeszenie się, stworzenie jakiejś struktury, która będzie reprezentowała nas przedsiębiorców i tych małych, i tych dużych. Mamy takie pozytywne przykłady w Niemczech, we Francji. My współpracując z izbami rzemieślniczymi w Niemczech czy we Francji widzimy, jaki duży wpływ mają izby rzemieślnicze na tworzenie prawa, na wywieranie nacisków na władze centralne, na władze lokalne, jeśli chodzi o różnego rodzaju ustawy, które są wprowadzane. Dobrym przykładem, jaki podał kolega przewodniczący Andrzej Kalisz, są związki, które do niedawna nie mogły na siebie patrzeć, miały się, a dzisiaj potrafiły się zjednoczyć. Czyżby to zrzeszenie, stowarzyszenie czy wspólny głos wszystkich przedsiębiorców mógł być tylko wtedy słyszalny, jeśli nastąpi jakiś krach? Wtedy, gdy jesteśmy oburzeni sprawami, które mocno nas dotyczą? To jest takie trochę polskie, my Polacy potrafimy się zjednoczyć wtedy, kiedy nas już ktoś bardzo mocno dotknie. Dziękuję.



**Prof. Marian Noga:**

Na sali są przedstawiciele wszystkich największych związków pracodawców, więc chcę wam przypomnieć dyskusję, która miała miejsce jakieś 20 lat temu, kiedy zastanawiano się nad rolą Senatu i zastąpienia go Izbą Samorządu Gospodarczego. Poprawianiem prawa mogłaby zająć się 10-osobowa komisja przy Prezydencie RP i zapewne robiłaby to lepiej niż Senat, dlatego że nie odrzucałaby ustawy w całości, tylko np. jeden artykuł czy pół zdania. Ustawa mogłaby wracać do Sejmu, Sejm by to przyjął albo odrzucił i Prezydent mógłby podpisać. Senat byłby izbą reprezentującą wszystkie związki pracodawców, czyli samorząd gospodarczy. Chcę powiedzieć, że senaty na świecie, moim zdaniem (sam byłem dwie kadencje senatorem), nie spełniają swojego zadania. Gdyby nie było Senatu w Stanach Zjednoczonych, Prezydent nie podpisałby tego, co uchwaliła Izba Reprezentantów i koniec. Też by nie mieli budżetu, ale musieliby wtedy wprowadzić chociażby nasze prowizorium budżetowe i by to wszystko działało. Urzędnicy amerykańscy byłiby dzisiaj w pracy, gdyby przyjęli polskie rozwiązanie albo takie rozwiązanie, o jakim ja mówię - bez Senatu. To jest tylko przypomnienie dyskusji sprzed 20 lat, ale wydaje mi się bardzo interesujące. Dziękuję.

**Prof. Marek Wróblewski:**

Dziękuję bardzo, czy mamy jakieś głosy z sali? Bardzo proszę.

**Bartosz Hajncz - Związek Pracodawców Ochrony Zdrowia Dolnego Śląska:**

Mam tylko takie dwie refleksje, uwagi do dyskusji. Po pierwsze, obligatoryjność w odróżnieniu od stanowiska zaprezentowanego przez naszego gościa z Japonii jest całkowicie sprzeczna z naszą naturą jako Polaków. Dla nas ważna jest sloganowa „złota wolność”, każdy jest indywidualistą, co więcej obligatoryjność ma konotacje z poprzednim systemem. Na dłuższą metę na pewno nie ma szansy zaistnieć albo w jakiś produktywny sposób funkcjonować. Druga rzecz, która pojawiła się tutaj kilka razy w dyskusji, to słowo „zagrożenie”. Pracodawcy zdrowia i sfederowani z nimi członkowie Porozumienia Zielonogórskiego są może w tej paradoksalnie korzystnej sytuacji, że cały czas mamy „wspólnego wroga”. Czyli Narodowy Fundusz Zdrowia, który jest naszym partnerem, ale niestety nieobliczalnym partnerem, który nie do końca chce z nami rozmawiać w kwestiach dla nas kluczowych. Natomiast refleksja jest taka: samo zagrożenie jako takie, na dłuższą metę nie jest czymś napędzającym. Dlaczego? Członkowie naszego Związku, ale także członkowie Porozumienia Zielonogórskiego aktywują się z reguły pod koniec roku, wtedy kiedy ma być kontraktowanie kolejnych świadczeń, na kolejny rok. Dlatego staramy się zastąpić model współpracy jako model obrony przeciwko temu wspólnemu wrogowi, modelem reprezentacji biznesowej na zewnątrz. Czynimy w tym kierunku pierwsze kroki, pozyskujemy dotacje unijne, budujemy wspólną grupę zakupową itd. Widzimy, że to przynosi jakieś wymierne efekty w postaci większego zainteresowania ze strony naszych członków, tak więc kwestia wspólnego wroga nie może być samym fundamentem. Nieważne, czy odniesiemy to do jakiejś instytucji typu Narodowy Fundusz Zdrowia, czy do administracji państwowej. Dziękuję.

**Michał Kuszyk:**

Na początku odpowiem Panu Marcinowi Kowalskiemu. Panie Marcinie, konstruuując Związek Pracodawców Polska Miedź, wiedzieliśmy, w jakich realiach żyjemy. Firma oddziałująca bezpośrednio na system prawa nie może działać w państwie o strukturach demokratycznych, bo skończy się to historiami typu: afera Rywina i słynne „lub czasopisma”.

**Integracja regionalnych środowisk gospodarczych  
niezbędna dla wywierania wpływu na kształt tworzonego  
prawa w społecznej gospodarce rynkowej i państwie prawa  
- kilka słów refleksji**

Odwiedzaliśmy kraje Unii Europejskiej przed przystąpieniem Polski do struktur wspólnoty, zbierając doświadczenia. Już wtedy, na podstawie transferu wiedzy z tych krajów, uświadomiliśmy sobie, że w państwie demokratycznym prawo konstruuje się w imię uogólnionego interesu pracodawców i przedsiębiorców. Co to znaczy? To znaczy, że popieramy każdego z naszych członków pod jednym warunkiem. Takim, że nie narusza zasad konkurencyjności. To jest kwintesencja rozumienia wolnego rynku jako dobra wspólnego.

**Dobro Wspólne - Wolny Rynek**

- **Wymiana jest zwyczajnym kanałem instytucjonalnym, umożliwiającym życie w największej zgodzie. Społeczną funkcję na rzecz wolności spełnia uporządkowany, komercyjny i szybko działający rynek**

**Rynek jest zatem społecznym urządzeniem służącym do realizacji dobra wspólnego**

- **Nie można żądać od rynku więcej niż może dać. Jeśli jednak uwzględni się dodatkowo wynalazczość i innowację, to żadna instytucja ekonomiczna nigdy nie przewyższyła rynku pod względem liczby ubogich wydzwigniętych z nędzy**
- **Nowa koncepcja dobra wspólnego nie wymaga intencji, ale wymaga osiągnięć. Jego istota sprowadza się do ustalenia porządku sprzyjającego wolnej współpracy wszystkich, dla dobra wszystkich**
- **Słabe strony rynku można uzupełnić pomocniczymi instytucjami systemu gospodarczego (otoczenie biznesu) i kultury**

*Michael Novak - „Wolne osoby i dobro wspólne”*

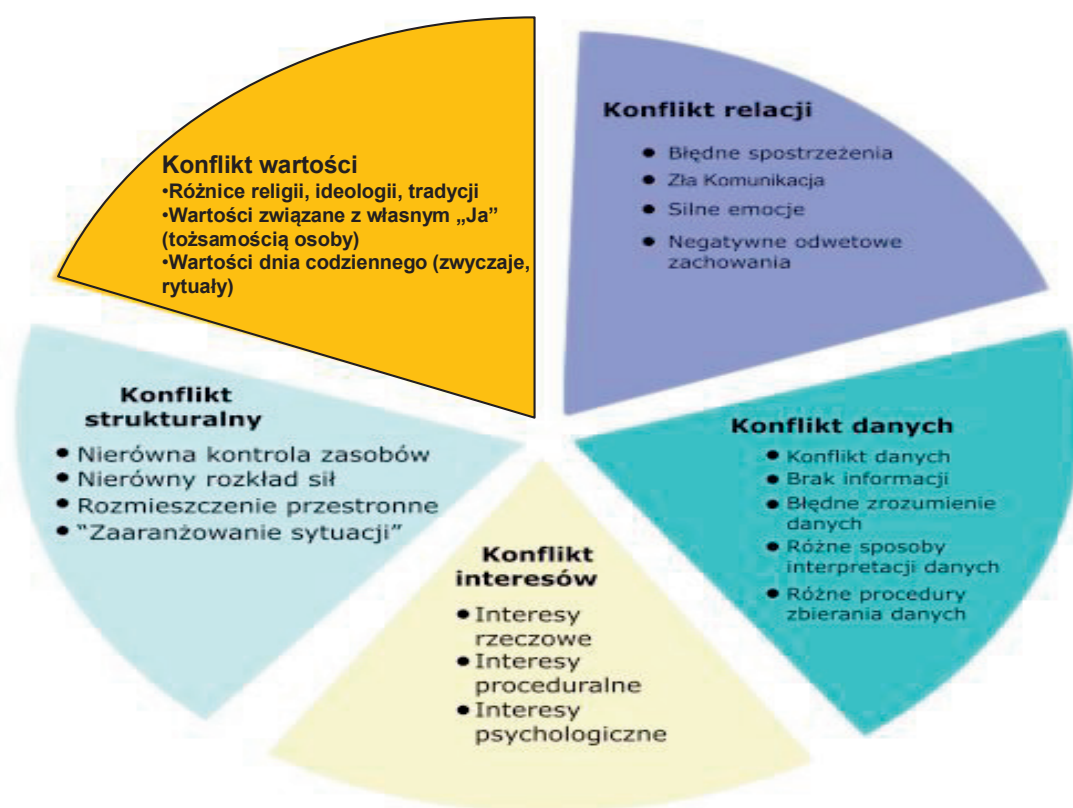
Zasada swobody podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz szeroka autonomia podejmowania decyzji biznesowych przez podmioty z sektora przedsiębiorstw przyczynią się do realizacji dobra wspólnego. Nie wiedzieliśmy jednak, jakie nowe wyzwania będą przed nami. Mianowicie chodzi o działania lobby - różnych potężnych struktur. Nie chcę ich wskazywać z imienia i nazwiska. Przypomnę Senekę,

który mówi, że ludziom, którym wolno wiele, nie uchodzi czynić samowoli. Zdaliśmy sobie sprawę z tego, że mamy pewien obowiązek obywatelski, wynikający również z tego, że jesteśmy pracodawcami, przedsiębiorcami czy też pracownikami. Jest nim ochrona dobra konsumentów, naszych klientów. Niektóre branże w ramach lobby robią wszystko, żeby mieć łatwy, dobry dostęp do rynku kosztem interesu konsumentów.

Rozwiązania doraźne, a nie systemowe, niektóre podatki i obowiązki pojawiające się nagle, bez przewidywania długofalowych skutków. To uderza w rynek, to uderza w przedsiębiorców, to uderza w możliwość działania. W Polsce tylko częściowo udało się zredukować ograniczenia w dostępie do rynku, nadal istnieją bariery funkcjonowania przedsiębiorstw. Środowisko prawne i społeczne otoczenie biznesu nie sprzyja konkurencji. Warunki funkcjonowania sektora przedsiębiorstw w Polsce wymagają poprawy.

## KOŁO KONFLIKTU

R  
Z  
E  
C  
Z  
Y  
W  
I  
S  
T  
O  
Ś  
Ć  
  
S  
P  
O  
Ł  
E  
C  
Z  
N  
A



R  
Z  
E  
C  
Z  
Y  
W  
I  
S  
T  
O  
Ś  
Ć  
  
S  
P  
O  
Ł  
E  
C  
Z  
N  
A



## KOŁO KONFLIKTU

Analiza oparta o koło konfliktu - pojemny model diagnostyczny pokazujący złożoność, i dynamikę, monitoring wzajemnego oddziaływania i zależności wszystkich składników pola - model niezwykle użyteczny w mediacjach:

- **Kontekst społeczno - gospodarczy**
- **Ustalenia wynikiem deliberacji pomiędzy stronami procesu**
- **Wielopodmiotowe strony - wielu reprezentantów wśród każdej ze stron**

**Celem jest wszechstronny rozwój i przeciwdziałanie kryzysom.**

„Przebieg konfliktu w dużej mierze zależy od tego, które z jego składowych odgrywają rolę dominującą. Na przykład nierozwiązane konflikty relacji, wartości czy danych sprzyjają narastaniu wrogości. Mogą się też wzajemnie wzmocniać. Na przykład, różna interpretacja posiadanych informacji (konflikt danych) sprzyja tworzeniu podejrzeń o manipulacje (konflikt relacji) czy niemoralność (konflikt wartości). W takiej sytuacji ludzie całkowicie koncentrują się na tych aspektach konfliktu i zaczynają ze sobą walczyć. Z czasem nie pamięta się co było przyczyną, problemem jest drugi człowiek. Strony nie są zatem w stanie rozmawiać o interesach, ani zastanawiać się nad strukturą sytuacji.”

Rodzi to konflikty: wartości, relacji, interesów, co uniemożliwia efektywny dialog. Cały czas mówią o tym wszystkie organizacje pracodawców. Tu jesteśmy zgodni. Jeżeli w naszym systemie coś można uznać za niezmiennie, to jest to zmienność. Stabilne prawo, twarde reguły gry, również wartości etyczne. Pewne trwałe dobra - na przykład stabilne prawo - stwarzają większe poczucie bezpieczeństwa na wolnym rynku, lepsze możliwości programowania rozwoju. Dzięki temu możemy być bardziej elastyczni i konkurencyjni. Musimy wspólnie dołożyć wszelkich starań, aby przestrzenie wolności gospodarczej szerzej się przed nami otworzyły.

## ROZWIĄZANIA

... zgodne z filozofią społecznej gospodarki rynkowej ...

... w oparciu o UNIWERSALNY SYSTEM ZASAD I WARTOŚCI ...

- gwarantujące konkurencyjność, obszary wolności w gospodarce, wolny dostęp do rynku
- wychodzące naprzeciw niespójnej rzeczywistości, przeregulowanej od strony prawa,
- utrwalające zasadę „mój los jest w moich rękach” - eliminacja wyuczzonej bezradności

**BUDOWA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO**

**ZAUFANIE SPOŁECZNE - „Ja sam bez Ciebie nic nie mogę, Ty nic bez Mnie”**

**KONKURENCJA czy WSPÓŁPRACA ???**

Tylko wtedy, gdy będziemy mieli prosty, zrozumiały, klarowny wspólny mianownik będziemy w stanie działać w imię uogólnionego interesu. Wielkość licznika zależy od nas samych - pracodawców i pracowników. Licznik zależy od innowacyjności, determinacji, marzeń i współpracy. Każdy może powiększyć swój licznik własną głową lub wypocić go. To, co powinno nas łączyć, to dążenie do uchwalenia dobrej ustawy o zamówieniach publicznych. Problemem jest niski kapitał społeczny, podejrzliwe państwo czy też pomysły, aby lobbystów rejestrować w CBA.

My, przedsiębiorcy, mamy prawo do wyrażania swoich opinii wprost do rządu, parlamentu, podobnie jak związki zawodowe, zgodnie z artykułem 16 ustawy o organizacjach pracodawców. Jesteśmy niezależni i to nie jest lobbing. Lobbing jest tylko środkiem technicznym. My jako przedsiębiorcy tak to rozumiemy. Widzimy potrzebę tworzenia dobrego prawa poprzez dialog, współpracę. Celem jest wzrost gospodarczy, niski poziom bezrobocia, wzrost wydajności. To wymaga połączenia działań, sił, energii, tkwiącego w nas potencjału. Sądzę, że warto tworzyć obywatelskie możliwości dostępu do informacji i zgłaszania uwag do stanowionego prawa. Błędne praktyki w tej materii prowadzą prosto do wydawania aktów prawnych przynoszących niezamierzone negatywne efekty o bardzo szerokim zasięgu działania.

## **Dialog w praktyce - problemy:**

Szczerość intencji, nastawienia (konflikt relacji)

Ekspozowanie własnej osoby i organizacji kosztem dobra wspólnego (konflikt wartości)

Zgoda z oponentem - postrzegana jako kolaboracja i zdrada (konflikt relacji wewnątrz jednej struktury)

Rozwiązywanie problemów o charakterze doraźnym a nie perspektywicznym (konflikt danych)

Rywalizacja wewnątrz struktur (konflikt strukturalny):

pracodawcy (wyciąg szczurów, konieczność pozytywnego wyniku finansowego, odpowiedzialność wobec struktur nadrzędnych),

związki zawodowe (rywalizacja wielu organizacji, coraz wyższe żądania, radykalizacja, wieloletnie gwarancje)

**Konflikt wartości i relacji uniemożliwia efektywny dialog**

### Problemy dodatkowe:

- Skomplikowany język prawa zniechęca do dialogu
- Nieprawidłowości na etapie tworzenia prawa (np. WOMP, SANEPID - konkurencja na wolnym rynku z podmiotami kontrolowanymi)
- Brak działań systemowych (np. podatek od niektórych kopalin, VAT, prawo zamówień publicznych, OFE)
- Ograniczenia możliwości działania (np. Kodeks Pracy - reguluje tak dokładnie wszystkie zagadnienia, że nie pozostawia już właściwie miejsca na ustalenia partnerów społecznych)
- Konieczność stosowania ustaw specjalnych (ustawodawstwo antykryzysowe) - niespójność z fazami rozwoju gospodarki globalnej

Rzeczywistość pokazuje wiele obszarów, gdzie konieczne są modyfikacje. Rodzi to potrzebę współpracy. Ustawa o VAT pokazuje rozbieżności płatnicze, ograniczenia w dostępie do rynku. Podam inny konkretny przykład, zapisany również na Czarnej Liście Barrier Lewiatana, dotyczący medycyny pracy. W naszym kraju jednostki powołane do nadzoru i kontroli konkurują na wolnym rynku z podmiotami, które podlegają ich kontroli. Inny problem: ograniczenia możliwości działania. Kodeks pracy reguluje tak dokładnie wszystkie zagadnienia, że nie pozostawia już właściwie miejsca na negocjacje partnerów społecznych. Jest cały szereg negatywnych zjawisk.

## **DZIAŁANIA ZMIERZAJĄCE W STRONĘ TWORZENIA DOBREGO PRAWA**

**Naprawianie luk w prawie, sprzeczności oraz sytuacji niedostosowania prawa do  
zmieniającej się rzeczywistości społecznej**

**Pracodawcy RP**

**ZIELONA KSIĘGA „Państwo Przyjazne Pracodawcom”**

**Nowy Model Zbiorowego Prawa Pracy**

**Projekt zmian w polskim prawie pracy**

**Czarna Lista Barrier dla rozwoju przedsiębiorczości - LEWIATAN**

Składa się na to też niespójny system prawny i wewnętrznie sprzeczny eklektyczny system wartości. Nawiążę do tego, o czym mówiłem wcześniej, czyli o uogólnionym interesie wszystkich przedsiębiorców. To nas powinno łączyć. To jest bardzo mocne spoiwo. Dlatego wprowadzono dla systemu demokratycznego formułę prawa, co daje nam poczucie, że jesteśmy wolni, ale też jednocześnie równi wobec obowiązujących rozwiązań prawnych.

Jest mnóstwo wartości związanych z systemem demokratycznym i słowem „liberał”. Dzisiaj „liberał gospodarczy” w rozumieniu powszechnym to jest, niestety, słowo wstydlive. Nikt nie pyta, kto tworzy produkt narodowy brutto. Upominamy się o system wartości, który wspiera rozwój przedsiębiorczości, zaradności, niezależności obywatelskiej. Współpraca niesie zaufanie, wzajemność, zdolność do samoograniczeń. Przedsiębiorca, który odniósł sukces finansowy w Polsce, to jest synonim zła, a ten, który zdobył majątek gdzieś poza granicami kraju, to jest wzorzec pozytywny. Atmosfera wokół przedsiębiorców wciąż nie jest najlepsza.

A gdzie jest promocja tych mniejszych podmiotów? Odpowiem na to pytanie. Panie Marcinie, tworząc strukturę Związku Pracodawców Polska Miedź oparliśmy go na czterech filarach: I Filar to jest ciąg technologiczny KGHM Polska Miedź S.A., to jest lider - motor działania, główny płatnik składek wspierający aktywność wszystkich pozostałych członków; II Filar to są Spółki Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., działające niezależnie na wolnym rynku; III Filar to są firmy samorządowe, też będące w trakcie przekształceń, gdzie cały czas dokonują się różne zmiany. Proces restrukturyzacji nie jest czymś zamkniętym, jest żywy; IV Filar to są wolne podmioty gospodarcze, niezwiązane kapitałowo ani z samorządem, ani z KGHM. Tych firm jest najwięcej.

## MECHANIZMY

### SUBSYDARNOŚĆ i DECENTRALIZACJA

Koniecznym jest **wzmocnienie roli partnerów społecznych** poprzez przyznanie im możliwości kształtowania w zdecydowanie szerszym zakresie stosunków i warunków formalno-prawnych obszaru zwanego „społeczną gospodarką rynkową”, w szczególności spraw z zakresu prawa pracy.

**Uelastycznienie systemu prawnego, przede wszystkim w zakresie prawa pracy. Umożliwienie wprowadzania rozwiązań prawnych przez upoważnione do tego podmioty (pracodawców) nie tylko korzystniejszych niż wynika to z Kodeksu pracy. Potrzebne jest systemowe uprawnienie do wprowadzania, przynajmniej czasowo, innych regulacji, nawet mniej korzystnych.**

Tworzy to kapitał społeczny, wsparcia poszukujemy w mechanizmach subsydiarności. Państwo powinno pełnić rolę swoistego strażnika ogólnie przyjętego ładu gospodarczego, który ingeruje tylko w sytuacje patologiczne oraz deformujące właściwe działanie sił rynkowych. To wzmocni nas, jako partnerów społecznych, jako pracodawców.

Szanowni Państwo, nie chcę, żeby nasza debata była traktowana jako próba pozyskiwania nowych członków. To byłoby nieetyczne z naszej strony. Ja tylko staram się odpowiedzieć na postawione pytanie. Jest takie miejsce jak nasz związek, a jego misją są cele statutowe, które są zbieżne ze strategią KGHM w ramach pewnej powinności społecznej dużej firmy, tzn. wspieranie siły swojego otoczenia gospodarczego. Wsparcie to, o czym mówiłem już wcześniej, dokonuje się nawet w egoistycznym interesie, bo w razie dekonstrukcji na rynku mniejsze jest zagrożenie wybuchem społecznym.

## KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE WSPÓŁPRACY

- **Dobry kontakt z partnerami, budowanie zaufania, dzielenie się doświadczeniami;**
- **Nowe spojrzenie na branżę, otoczenie lokalne, rynek regionalny;**
- **Większa świadomość swoich możliwości rozwojowych;**
- **Zwiększenie pozycji negocjacyjnej;**
- **Specjalizacja problemowa - lepsze ekspertyzy**
- **Bardziej zdywersyfikowany pakiet działań**
- **Wizerunek i marketing, zwiększona rozpoznawalność i wiarygodność**
- **Narzędzie wpływu na proces legislacyjny, rzeczywistość społeczno-gospodarczą**
- **Nowe możliwości biznesowe, zwiększona wiedza o innych organizacjach, firmach i instytucjach, z którymi można rozwiązywać problemy, a także inicjować nowe przedsięwzięcia**
- **Korzyści dla podatników i obywateli**

Niedawno byłem na Europejskim Kongresie MŚP w Katowicach. Wielkie wydarzenie, szeroka dyskusja naukowców i praktyków, podczas której mówiłem o konieczności zbudowania pewnego sojuszu, pewnej synergii we współdziałaniu firm dużych i małych. Obiecuję Państwu, że niedługo zrobimy konferencję na temat wzajemnych korzyści tkwiących we wzajemnej współpracy takich przedsiębiorstw. Dziś wspomnę tylko o większej świadomości swoich możliwości rozwojowych, wsparciu w rozwiązywaniu konkretnych problemów czy możliwości porównania swojej działalności z podobnymi organizacjami czy firmami.

Jako Związek Pracodawców Polska Miedź zorganizowaliśmy kilka konferencji na temat rozwoju małych i średnich firm, również z udziałem Pana Premiera Jerzego Hausnera - mówię o historii. 18 stycznia 2002 roku odbyła się taka debata: „Rozwój MSP - fikcja czy rzeczywistość”, przygotowano rozsądne wnioski, aktualne do dzisiaj. Później znowu brakło energii, konsekwencji, dalszego działania. We współpracy z Wojewódzką Komisją Dialogu Społecznego zorganizowaliśmy trzy konferencje naukowe: „Edukacja - Wolny Rynek - Społeczeństwo Obywatelskie”, bo chcieliśmy poszukać odpowiedzi na pytania: jakie społeczeństwo, jak powinien się zachowywać człowiek w gospodarce rynkowej, jakie powinien mieć prawa i obowiązki, jak ma wyglądać współdziałanie w zespole. Taka debata ogólnopolska powinna się odbyć 20 lat temu. Do takiej debaty powinniśmy wspólnie dążyć. Jedna z debat odbyła się tutaj, na tej sali. Co dalej? Zabrakło energii.

Jeżeli więc nie uświadomimy sobie tego, o czym mówił Masaaki Imai - jeżeli ten ryż nie będzie płonął w naszych głowach, jeżeli nie zdamy sobie sprawy z tego, jak ważny jest kapitał społeczny, to nie będziemy wiarygodni dla naszych członków, nie będziemy wiarygodni dla rządu, parlamentu i społeczeństwa. Pracodawcy i przedsiębiorcy muszą wspólnie razem budować zaufanie, poszukać rozwiązań zgodnych z filozofią społecznej gospodarki rynkowej, gwarantujących konkurencyjność oraz obszary wolności w gospodarce.

Kończąc, przypomnę pewną historię, którą opowiedział mi profesor Szewach Weiss, z którym miałem zaszczyt rozmawiać przez kilka godzin podczas długiej podróży. Znana osobistość, powiedziałbym ambasador i promotor naszego kraju, niezwykle człowiek kochający Polskę, który mówi dużo o kapitale społecznym, wskazując na potrzebę zbliżania się narodów, syntonii i sympatii. Wskazał na pewne standardy i podobieństwa w zachowaniach polityków. Cytuję: „Panie Michale, u nas w Izraelu przed wyborami to ściana się modli do nas, a po wyborach my do ściany.” Co możemy zrobić? Musimy się zintegrować, zrobić wszystko, żeby politycy zabiegali o nasze względy, bo to my ich wybieramy. Były takie pomysły, kiedy w jednej z konfederacji robiono rankingi polityków. Trzeba znaleźć sposób, aby wymóc na politykach dotrzymywanie obietnic. Niestety między nimi a nami, pracodawcami, jest taka różnica, że dla nas niedotrzymywanie umów i zobowiązań, brak dobrej usługi, brak dobrych produktów, brak dobrej ceny to po prostu śmierć na rynku. A dla nich nie.

Dziękuję za uwagę.

**Michał Kuszyk:**

Szanowni Państwo, teraz poproszę naszego szanownego gościa, Pana Masaaki Imai, o chwilę refleksji i podsumowania. Przepraszam za swoje przydługie wystąpienie, chciałem jakby w pigułce zawrzeć to, co nas łączy, ale też boli, nie w formie jakiegoś pesymizmu, lecz po to, żeby wywołać pozytywną energię. Panie Marcinie, trzymam Pana za słowo i pozostałych Kolegów. Czeka nas codzienna praca organiczna wśród nas - pracodawców, naszych pracowników, przyjaciół, związków zawodowych oraz samorządów.

Bardzo proszę Pana Masaaki Imai o uwagi i spostrzeżenia płynące z naszego spotkania.

**Masaaki Imai:**

Obawiam się, że nie jestem ekspertem w tego typu kwestiach społecznych i administracyjnych. Jestem po prostu jednym z tych prostych biznesmenów działających w prostym obszarze zarządzania. Chciałem Wam podziękować za edukowanie mnie w zakresie tych bardzo skomplikowanych, złożonych spraw administracyjno - społeczno - zarządczych. Naprawdę jestem pod ogromnym wrażeniem Waszego szczerego zaangażowania w radzenie sobie z tą aktualną sytuacją. Mogę wyobrazić sobie, że Japonia przechodziła przez bardzo podobne doświadczenia, zanim doszła do obecnej sytuacji. Nie wątpię, że te skomplikowane kwestie będą przedmiotem Waszych dyskusji i znajdziecie skuteczne, efektywne rozwiązania dla wszystkich problemów, które są przedmiotem Waszych obaw. Mam głęboką nadzieję, że zaczniecie te wszystkie problemy rozwiązywać od razu, rozwiązywać zanim Pan Bóg się rozpłacie.

## Wnioski i konkluzje z debaty „Pracodawcy razem mogą więcej”

- 1) Należy powrócić do dobrej, starej zasady ”szlachectwo zobowiązuje” - pracodawcy i przedsiębiorcy powinni godzić wynik ekonomiczny i chęć zysku z budowaniem kapitału społecznego, postępować zgodnie z zasadami współzycia społecznego, dbać o pracowników, i zachowywać się etycznie.
  - 2) Wywieranie wpływu na władze regionalne w zakresie polityki gospodarczej i społecznej dotyczącej przedsiębiorców, a w szczególności dążenie do wspólnej reprezentatywności wobec urzędów i instytucji wskazuje na potrzebę integracji ruchu pracodawców na Dolnym Śląsku, z zachowaniem własnej tożsamości i odrębności instytucjonalnej poszczególnych organizacji pracodawców i przedsiębiorców.
  - 3) Nie wystarczy mieć rację, trzeba umieć do niej przekonać, dlatego istotnym argumentem w wywieraniu wpływu jest dobra ekspertyza. Istnieje potrzeba analizy wspólnych problemów, skupienie się na ich rozwiązywaniu, a nie na sprawach formalnych, a zwłaszcza współpraca w zakresie opiniowania aktów prawnych, tak aby organizacje pracodawców mogły być ważnym partnerem dialogu społecznego.
  - 4) Powinno się podjąć działania, które doprowadzą do utworzenia jednolitego samorządu gospodarczego w Polsce, przy czym należy mieć na uwadze, że na świecie funkcjonują dwa podstawowe modele: francuski (członkostwo obligatoryjne) i angielski (udział fakultatywny). W oparciu o nasze doświadczenia można pokusić się również o wypracowanie własnego modelu, optymalnie dostosowanego do warunków makroekonomicznych panujących w Polsce.
  - 5) Wzmacnianie kooperacji. Integracja przedsiębiorców stwarza większe szanse na tworzenie partnerstw oraz budowanie i wzmacnianie klastrów oraz konsorcjów międzysektorowych. Podstawą ich współpracy powinno być partnerstwo oparte na otwartości, zaufaniu i dialogu. Państwo powinno pełnić rolę strażnika ładu gospodarczego, który ingeruje tylko w sytuacjach patologicznych oraz stwarzać warunki do rozwoju wolnego rynku.
  - 6) Organizacje pracodawców zrzeszają osoby o różnych poglądach politycznych. Szacunek dla wolności naszych członków zobowiązuje organizacje pracodawców do apartyjności, co nie oznacza, że nie będziemy wspierać działań politycznych na rzecz podniesienia konkurencyjności w gospodarce.
  - 7) Pracodawcy zgodnie podkreślają konieczność zmian w ustawie o zamówieniach publicznych - kryterium ceny niszczy kapitał społeczny.
  - 8) Pracodawcy za bardzo ważne uznali uszanowanie przez państwo porozumień osiągniętych w dialogu autonomicznym (przez związki zawodowe i pracodawców).
-

## **WYNIKI ANKIETY:**

Podczas debaty przeprowadzona została anonimowa ankieta, której celem było ustalenie stanu faktycznego oraz preferencji dolnośląskiego środowiska pracodawców i przedsiębiorców.

72,9% ankietowanych opowiedziało się za integracją ruchu pracodawców poprzez utworzenie formalnej federacji lub konfederacji, która byłaby najbardziej skuteczną instytucją w reprezentowaniu interesów pracodawców na poziomie wojewódzkim.

18,9% uczestników ankiety uznało zrzeszenie nieformalne (konwent, porozumienie, platforma itp.) za najskuteczniejsze w reprezentowaniu pracodawców.

8,2% ankietowanych opowiedziało się za inną formą zrzeszania pracodawców.

---







---

**Związek Pracodawców Polska Miedź**  
**NIP: 692-11-70-332, Regon: 390437022**

ul. Marii Skłodowskiej - Curie 90, 59-301 Lubin  
tel.: 076/ 847 85 85, fax: 076/ 847 85 88, e-mail: sekretariat@pracodawcy.pl

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