

# LOOK!

Magazyn firmowy

02 2024



**Chęć dalszego  
rozwoju**

BELL  
FOOD  
GROUP







## Spis treści

Z codzienności przedsiębiorstwa

**4 «Know-how, tradycja i zaangażowani pracownicy sprawiają, że jesteśmy wyjątkowi»**

Wywiad z CEO Marco Tschanz

Praca w Bell Food Group

**10 Nowo powołana kadra zarządzająca**

Zmiany organizacyjne

**11 «To może spotkać każdego z nas»**

Powrót do pracy

Artykuł z okładki

**12 Chęć dalszego rozwoju**

Strategiczny rozwój personelu promuje ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji

**16 Jednolite postrzeganie przywództwa**

Przywództwo

**19 Różnorodność zaczyna się na szczycie**

Różnorodność i inkluzja

Nasz świat smaków

**22 Znowu robi się gorąco**

Grill na wypasie

**24 Tak właśnie smakuje świat**

Przyprawy z różnych zakątków kuli ziemskiej nadają grillowaniu nowy smak

**28 W świetle reflektorów**

Niedocenieni towarzysze grillowych spotkań z potencjałem na gwiazdę

Ekologia i innowacja

**34 Mniej znaczy więcej**

Zaangażowanie w zrównoważone opakowania

Osobisty

**37 Aż 2544 razy wykrzyknięto głośne «hurra!»**

Jubileusze i emerytury od lipca do września 2024

Informacje zwrotne i loteria

**40 Co podobało się Wam najbardziej?**

Dzięki Waszym opiniom możecie coś wygrać!

LOOK! można też zaprenumerować, przeczytać lub pobrać online na stronie [look.bellfoodgroup.com](https://look.bellfoodgroup.com).

**Stopka redakcyjna** Magazyn dla pracowników Bell Food Group, 4 wydania w roku, nr 2/2024, czerwiec 2024, 30. rocznik. Wydawca: Bell Food Group AG, Elsässerstrasse 174, 4056 Basel [Bazylea], Szwajcaria. Adres: Bell Schweiz AG, Redakcja LOOK!, Skrzynka pocztowa 2356, 4002 Basel [Bazylea], Szwajcaria Tel. +41 58 326 2447, [look@bellfoodgroup.com](mailto:look@bellfoodgroup.com), [www.bellfoodgroup.com](http://www.bellfoodgroup.com). Redakcja: Sara Heiniger (sh), kierownictwo. Wsparcie redakcyjne: Michaela Rosenbaum (mr), Adrian Portmann (ap). Zdjęcie na okładce, s. 4–9, 13, 14: Philipp Jeker Photography, Zurych (CH); s. 24–27, 28–33: atelierkorak ag, Riehen (CH) Projekt: oblografik, Olten, Szwajcaria. Obróbka zdjęć: Proacteam AG, Allschwil, Szwajcaria. Wydruk: SWS Medien AG PriMedia, Sursee, Szwajcaria. Wydrukowano na papierze posiadającym certyfikat FSC. Zmiany adresu: Należy zwrócić się do odpowiedniej jednostki HR lub działu kadr.

## Współpraca, relacje i elastyczność

**Drogie Koleżanki, drodzy Koledzy,**

w czerwcu objąłem nową funkcję dyrektora generalnego w Bell Food Group. Jest to dla mnie wielką przyjemnością i zaszczyt, że mogę podjąć się tego zadania. Z niecierpliwością czekam na możliwość kształtowania przyszłości naszej firmy razem z Wami.

Od czerwca zmieni się również skład zarządu Grupy. Naszym celem w nadchodzących miesiącach będzie jeszcze większe zacieśnianie relacji i ukazanie się w roli przystępnego i elastycznego partnera. Zależy nam na tym, aby być w stanie podejmować szybkie decyzje i sprawnie reagować na zmiany w naszym otoczeniu rynkowym. Dzięki płaskiej hierarchii możemy trzymać rękę na pulsie i wprowadzać rzeczywiste zmiany.

Jestem głęboko przekonany, że możemy wypracować dalszy rentowny wzrost. Wymiana doświadczeń i wiedzy oraz współpraca z innymi podmiotami Grupy będą miały w tym zakresie kluczowe znaczenie. Dysponujemy ogromnym potencjałem wewnętrznym, który możemy wykorzystać w celu zwiększenia naszej konkurencyjności.

Silnie zaznaczona obecność w naszych lokalizacjach jest dla mnie niebywale istotna. Każda lokalizacja ma swoje mocne strony i specjalizacje, które będą chciały wspierać w ukierunkowany sposób. Ważną rolę w naszym wspólnym rozwoju z pewnością odegra osobista odpowiedzialność i biznesowe podejście. Tylko w ten sposób możemy elastycznie reagować na wymagania lokalnego rynku i jednocześnie skutecznie wdrażać ogólną strategię firmy.

Przez ostatnie kilka lat miałem możliwość zdobyć cenną wiedzę na temat funkcjonowania naszej firmy oraz naszych klientów. Chciałbym wykorzystać to doświadczenie w naszych procesach i strategiach, aby oferować niestandardowe rozwiązania i dalej umacniać naszą pozycję jako niezawodnego partnera.

Z niecierpliwością czekam też na możliwość jeszcze lepszego poznania Bell Food Group. Zamierzam regularnie odwiedzać zakłady produkcyjne i nie mogę się doczekać bezpośredniego dialogu z Wami. Wasze pomysły i opinie są kluczowe dla osiągnięcia wspólnego sukcesu. Dla mnie bycie na miejscu oznacza lepsze zrozumienie sytuacji, dzięki czemu możemy wspólnie iść naprzód.

Przywiążę też dużą wagę do kultury otwartego dialogu i ciągłego doskonalenia. Ciekawość i aktywne słuchanie pomogą nam odkrywać nowe perspektywy, patrzeć na wyzwania świeżym okiem i osiągać jeszcze lepsze wyniki.

Centralnym punktem mojej filozofii zarządzania jest promowanie indywidualnego potencjału naszych pracowników. Moim celem jest wspieranie ich mocnych stron i rozwijanie umiejętności. Ponieważ jestem przekonany, że ludzie mają znaczenie.

Nasz styl zarządzania sytuacyjnego pozwala nam elastycznie reagować na potrzeby naszych pracowników i wymagania rynku. Ta zdolność adaptacji ma kluczowe znaczenie dla naszego wspólnego sukcesu.

Przed nami ekscytująca przyszłość – zmierzmy się z nią razem! Do zobaczenia



Marco Tschanz  
CEO w Bell  
Food Group



Z dniem 1 czerwca 2024 r. Bell Food Group będzie miała nowego dyrektora generalnego, a będzie nim Marco Tschanz. W wywiadzie dla LOOK! wyjaśnia, dlaczego obrót w wysokości pięciu miliardów franków szwajcarskich jest realistycznym celem, co wnoszą do organizacji «idealni» pracownicy i dlaczego nie jest zwolennikiem kultury zwracania się do siebie na «Ty» w organizacji, ale osobiście lubi być z każdym po imieniu.

**Marco, pracujesz w Bell Food Group od dziesięciu lat, więc zdążyłeś już poznać firmę w wielu aspektach jej funkcjonowania. Co Ci się podoba w Bell Food Group?**

Podoba mi się fakt, że jako Bell Food Group możemy wytyczać kierunek i trendy w branży spożywczej. Jako lider rynku w Szwajcarii i wiodący producent żywności w Europie, mamy tu do odegrania istotną rolę. Powinniśmy jeszcze ściślej połączyć tradycję, nasze doświadczenie oraz wiedzę 13 000 zatrudnionych w naszej organizacji pracowników z nowoczesną technologią. Taka pozycja startowa to niemal ewenement. Podoba mi się to, uważam, że to ekscytujące.

**Z dniem 1 czerwca zostaniesz CEO: jaka jest Twoja wizja, w jakim kierunku chciałbyś rozwijać Bell Food Group?**

Już teraz mamy bardzo silną pozycję rynkową, zarówno jako lider branży, jak i jako gracz niszowy. To wspaniały fundament do kontynuowania tej ścieżki rozwoju. Intensywnie inwestujemy w zakłady produkcyjne nowej generacji. Odgrywają one ważną rolę w naszej strategii. Dają nam one siłę do realizacji organicznego wzrostu pomimo trudnego rynku. Moim zdaniem roczna sprzedaż na poziomie pięciu miliardów franków szwajcarskich jest realistyczna w perspektywie średnioterminowej. Ale oczywiście nie chodzi wyłącznie o obroty, musimy również zwracać uwagę na rentowność. W ostatnich latach udowodniliśmy, że możemy ją również stale zwiększać. Chciałbym kontynuować tę strategię w odpowiedni sposób. Jestem przekonany, że możemy pójść o krok dalej – i to mnie z pewnością napędza.

**Mówiłeś o mocnych stronach. Bell Food Group działa na wielu rynkach. W jakich obszarach działalności poszczególnych spółek widzisz mocne strony?**

Każda kultura, każdy kraj i każda organizacja jest inna i ma swoje własne korzenie. Odpowiednio różne są też mocne strony. Ci, którzy działają w niszy, mogą pochwalić się innymi mocnymi stronami niż liderzy rynku. Musimy dbać i rozwijać to, w czym są dobrzy. Jednocześnie, pomimo całego naszego rozwoju, twarde stąpamy po ziemi. Jesteśmy przystępni, zarówno dla naszych klientów, jak i wewnętrznie między kierownictwem a pracownikami. Nie stosujemy u siebie hierarchii zarządzania z siedmioma poziomami. Pozostaliśmy również firmą rzemieślniczą. Nie możemy i nie chcemy zautomatyzować wszystkiego. To właśnie charakteryzuje Bell Food Group.

Często słyszę, że jesteśmy dużą korporacją. Posiadamy ponad 50 zakładów produkcyjnych. Chcę przez to powiedzieć, że jeśli podzielimy obroty i liczbę pracowników przez 50, to nie jesteśmy już tacy duzi. Oznacza to, że jesteśmy blisko rynku i możemy być elastyczni. Musimy dbać również o ten aspekt.

**Powiedziałeś, że spółki dysponują obszarami, które są odpowiednio silne na swoich rynkach lub niszach. Jaka jest Twoim zdaniem rola Bell Food Group jako elementu łączącego lub pełniącego funkcję «parasola»?**

Rolą Bell Food Group jest gromadzenie wiedzy i przekazywanie jej tam, gdzie oferuje ona wartość dodaną. Fakt, że nasze poszczegól-

**«Jesteśmy blisko rynku i możemy być elastyczni.»**

Wywiad z CEO Marco Tschanz

**«Know-how, tradycja i zaangażowani pracownicy sprawiają, że jesteśmy wyjątkowi»**



## Marco Tschanz (1975)

W 2014 roku Marco Tschanz dołączył do Bell Food Group jako dyrektor finansowy i został członkiem Zarządu Grupy. W 2019 r. przejął zarządzanie Bell International (do 2024 r.), a także spółką Eisberg w 2022 r. (do 2023 r.). Z dniem 1 czerwca 2024 r. będzie dyrektorem generalnym Bell Food Group, zarządzając zarówno Bell Szwajcaria, jak i nowo utworzonym obszarem działalności Hubers/Süttag.

### Kariera zawodowa

**2014–obecnie:** Bell Food Group AG, Bazylea  
 2022–2023: Dyrektor obszaru działalności Eisberg  
 2019–2024: Dyrektor obszaru działalności Bell International  
 2014–2022: Dyrektor ds. IT w Bell Food Group  
 2021–2022: Dyrektor Bell Germany (tymczasowo)  
 2014–2019: Dyrektor Finansowy (CFO)

**2000–2014:** Różne funkcje zarządcze, w tym dyrektor finansowy Swisscom Schweiz

**1998–1999:** Audyt/kontrola projektów w różnych spółkach

**1995–1997:** Dyrektor ds. zasobów ludzkich i finansów, Marex AG, Biel

### Wykształcenie

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
 [dyplomowany ekonomista biznesu]

Rochester-Bern Executive MBA

### Mandaty w zarządach

Centravo Holding AG, Zurych

Mosa Meat B.V., Maastricht, Holandia

GVFI AG, Bazylea

ne spółki mogą uczyć się od siebie nawzajem i czerpać z tego korzyści, jest jednym z naszych największych atutów. Co do zasady ostatecznie często stajemy przed tymi samymi wyzwaniami. Dlatego rozwiązujemy niektóre zadania na poziomie centralnym, jak w przypadku HR i IT. Parasol Bell Food Group zapewnia również, że stosujemy te same zasady we wszystkich spółkach, na przykład w zakresie zrównoważonego rozwoju i zarządzania. Jednak w Bell Food Group nie będziemy definiować szczegółowych strategii dla poszczególnych spółek z poziomu centrali – spółki opracowują je samodzielnie.

**W ostatnich latach Bell Food Group bardzo się rozwinęła, a do podstawowej działalności prowadzonej od ponad 150 lat, doszły nowe obszary działalności. Wspomniałeś wcześniej o sprzedaży na poziomie pięciu miliardów franków. Organiczna, nieorganiczna – jak prezentuje się Twoja strategia?**

To prawda. Zyskaliśmy wiele nowych obszarów działalności, ale także pozbyliśmy się obszarów, które nie pasowały do naszej strategii jako lidera rynku lub gracza niszowego. W Szwajcarii chcemy przede wszystkim wzmocnić naszą podstawową działalność poprzez uruchomienie nowego zakładu w Oensingen i rozbudowę zakładu w Schaan. Nasi najważniejsi klienci chcą się rozwijać. Moim celem jest wspieranie ich, abyśmy mogli wspólnie osiągnąć te cele. Musimy wykorzystać nasze mocne strony na rynkach europejskich. Na przykład jako lider rynku surowej szynki lub drobiu oraz jako odnoszący sukcesy gracz niszowy, na przykład w Polsce. Planujemy dalszy wzrost na rynku convenience dzięki nowym zakładom, takim jak ten w Marchtrenk, sile naszych innowacji i perspektywom rynkowym. W sumie to wszędzie widzimy potencjał do dalszego organicznego wzrostu.





**Wraz z objęciem przez Ciebie stanowiska CEO, Hubers/Süttag zostanie oddzielony od Bell International i będzie zarządzany jako osobny obszar działalności, którym właśnie Ty będziesz kierować. Dokąd chcesz zabrać Hubers/Süttag?**

Hubers/Süttag rozwija się niezwykle dynamicznie: w ciągu ostatnich pięciu lat prawie podwoiliśmy nasze obroty do ponad 600 milionów euro. Chcę kontynuować ten rozwój. Jako szef nowo utworzonego obszaru działalności chciałbym wspierać jego działanie oraz skupić się na jego rozwoju. Zobaczymy na ile, uda nam się jeszcze rozwinąć zakłady produkcyjne w Bawarii i Górnej Austrii. Rynek będzie również coraz bardziej podążał w kierunku dobrostanu zwierząt. To nam bardzo odpowiada: już teraz jesteśmy największym dostawcą produktów ekologicznych w Europie. W Szwajcarii rów-

**«Radość z pracy i duma z własnego rzemiosła.»**



niez będziemy musieli importować drób, ponieważ nie będziemy w stanie zaspokoić potrzeb wewnętrznymi dostawcami. Hubers/Süttag może odegrać ważną rolę, gdy nasi klienci zaczną się zastanawiać, skąd importować i w jakim standardzie.

**Masz już doświadczenie w zarządzaniu poza i w ramach Bell Food Group: Jaka jest Twoja filozofia zarządzania?**

Bliskość. Bliskość ze współpracownikami. Ważne jest dla mnie, aby być blisko naszej firmy. Kiedy odwiedzam jakiś zakład, zawsze najpierw udaję się do działu produkcji. Nie dlatego, że wiem lepiej, ale po to, by wczuć się w sytuację pracowników i lepiej zrozumieć ich potrzeby. Jaka jest nasza obecna sytuacja, w jakich obszarach mamy jeszcze do wykorzystania trochę potencjału, a jakie obszary z kolei wymagają większego zaangażowania? Szeroka struktura zarządzania jest również częścią mojej filozofii zarządzania. Myślę, że to dobrze, że menedżerowie nie tylko kierują menedżerami, ale także bezpośrednio zarządzają własnym obszarem operacyjnym, tak jak ja teraz w Bell Szwajcaria i Hubers/Süttag. Daje to zupełnie inne spojrzenie na biznes, lepsze zrozumienie obaw i wyzwań z nim związanych oraz daje możliwości, jakie one stwarzają. Większość naszych pracowników zajmuje się produkcją. Dlatego też musimy stworzyć warunki dla tych pracowników, aby mogli z powodzeniem wykonywać swoją pracę. Osobiście mam wysokie oczekiwania wobec siebie i mojego otoczenia.

**Jakie są więc Twoje oczekiwania wobec naszych pracowników? Jakie cechy powinni posiadać?**

Radość z pracy i duma z własnego rzemiosła. Są to podstawowe wymagania, jeśli chcesz coś osiągnąć. Ważne jest również, aby nasi pracownicy pozostali z nami przez długi czas. Dzięki temu nasze know-how pozostaje w firmie. Dzisiaj trudno jest przyciągnąć nowych ludzi. W niektórych zawodach, takich jak rzeźnik, jest to w ogóle szczególnie trudne. Oznacza to także, że musimy rozwijać wewnętrznie znacznie więcej pracowników. Musimy dawać szansę, nawet jeśli nowa osoba nie jest jeszcze na odpowiednim poziomie. W ciągu najbliższych



Marco Tschanz w rozmowie z Janem Kirchoferem, kierownikiem projektu ds. komunikacji w Bell Food Group

kilku lat większość naszej drużyny rozpocznie kolejny etap swojego życia. Na to też musimy się przygotować. Nic nie da zatrudnianie najlepszych ludzi, jeśli po przejściu na emeryturę pozostawią po sobie ogromną lukę. Dlatego musimy dać szansę młodszym lub nowym pracownikom i zaakceptować fakt, że mogą wykonywać swoją pracę inaczej, nie gorzej, ale inaczej.

**Jakimi trzema kluczowymi słowami opisałbyś wyjątkowość Bell Food Group?**

Połączenie know-how, tradycji i zaangażowanych pracowników. To sprawia, że jesteśmy wyjątkowi. Ponadto uważam, że kluczowe jest to, że jesteśmy blisko naszych klientów. Nie jesteśmy wyłącznie producentem, ale także dostawcą rozwiązań. Rozumiemy, co musimy zrobić, aby nasi klienci mogli odnieść sukces. I pomimo całego naszego potencjału i sukcesu, potrafimy twardo stąpać po ziemi i znamy realia. Robimy wszystko, co w naszej mocy, aby integrować, szanować i chronić różne kultury w najlepszy możliwy sposób.

**Zazwyczaj jesteś po imieniu ze swoimi współpracownikami. Jak postrzegasz kulturę mówienia sobie na «Ty» w Bell Food Group?**

Kiedy patrzę wstecz na ostatnie dziesięć lat, nasze wzajemne relacje uległy rozluźnieniu.

Osobiście lubię być z każdym po imieniu, ale nie zamierzam głosić kultury mówienia sobie na «Ty» w Bell Food Group. Szanuję, jeśli ktoś chce, by zwracano się do niego/niej na «Pan/Pani».

**Podsumowując: jaką osobą jesteś w życiu prywatnym?**

Prywatnie jestem człowiekiem bardzo rodzinnym. Mam dwójkę małych dzieci. Staram się jak najlepiej wykorzystać czas spędzony z dziećmi, gdy są jeszcze małe. W pewnym momencie staną się niezależne i będą mnie dużo mniej potrzebować.

Lubię też przebywać na łonie natury, czy to z rodziną, czy z przyjaciółmi. Lubię jeździć na nartach i podróżować. Tak jak doceniam różnorodność krajów i kultur w Bell Food Group w pracy, tak samo doceniam poznawanie nowych kultur i nowych krajów w życiu prywatnym. Daje to inną perspektywę na rzeczy, niż w przypadku, gdy człowiek nie rusza się w ogóle z miejsca. I oczywiście bardzo lubię próbować różnych rzeczy podczas prywatnych spotkań przy grillu. • jk

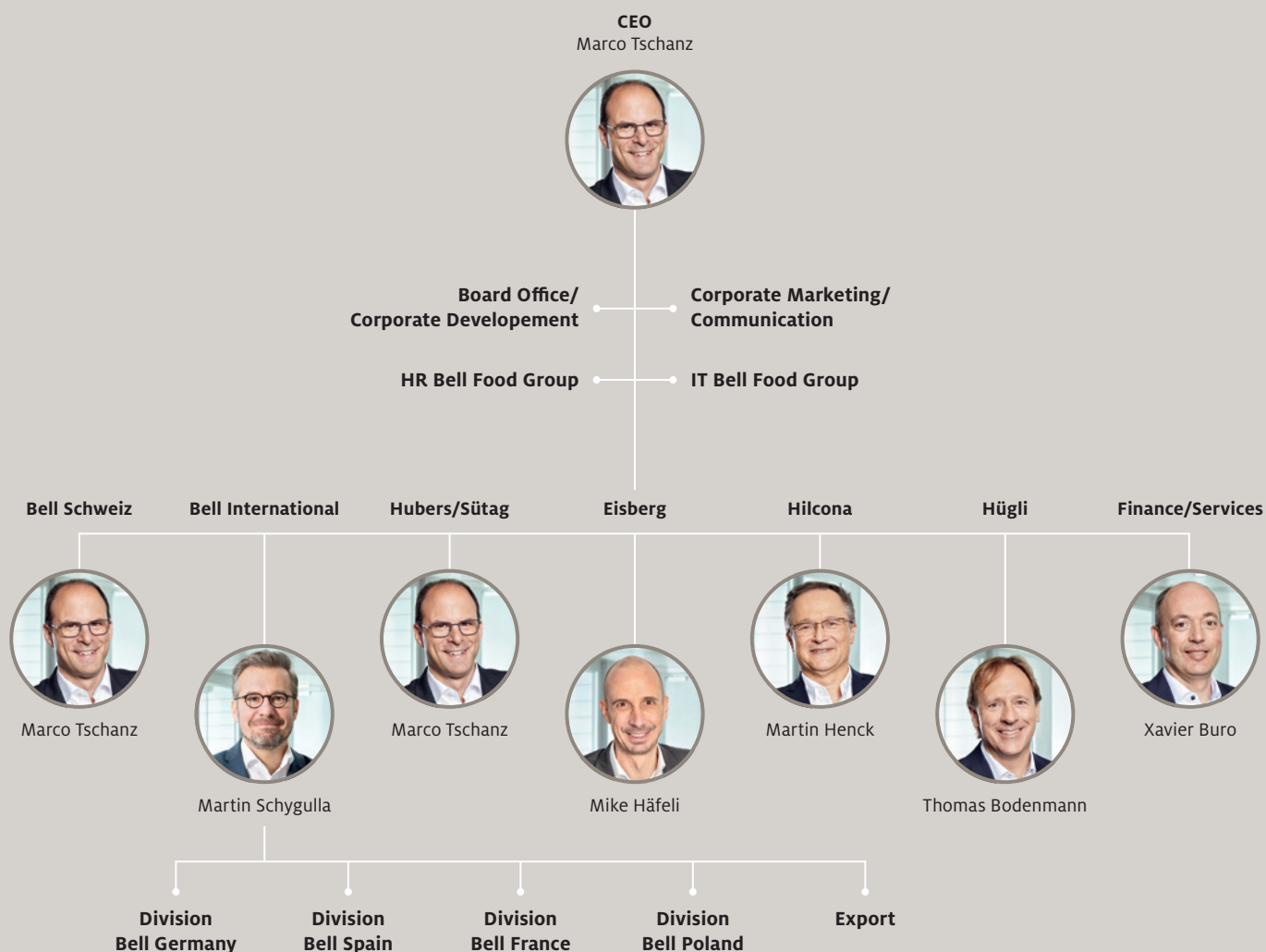
**«Nie jesteśmy wyłącznie producentem, ale także dostawcą rozwiązań.»**



Zmiany organizacyjne

# Nowo powołana kadra zarządzająca

W ramach zmiany na stanowisku CEO, struktura organizacyjna i skład Zarządu Grupy zostanie dostosowany do nowych warunków z dniem 1 czerwca 2024 r. Hubers/Süttag będzie funkcjonował jako niezależny obszar działalności i będzie kierowany przez Marca Tschanza. Przejmie on również zarządzanie Bell Szwajcaria. Z kolei Martin Schygulla będzie kierował Bell International i wejdzie w skład Zarządu Grupy. Jednostki podlegające Bell International zostaną zorganizowane według krajów. • sh



○ Członkowie Zarządu Grupy



Powrót do pracy

# «To może spotkać każdego z nas»

*Wędliniarskie specjały szwajcarskiego regionu Vaud produkowane w Bell w Cheseaux-sur-Lausanne znajdują swoich zwolenników również poza granicami francuskojęzycznej Szwajcarii. To jest nasz wspólny sukces, do którego przyczynia się m.in. około 140 pracowników, w tym również ci, którzy borykają się na co dzień ze zdrowotnymi ograniczeniami. Niedawno firma została wyróżniona z uwagi na swój program reintegracji zawodowej.*

Jednostka zajmująca się ubezpieczeniami społecznymi w kantonie Vaud przyznaje znak «firmy partnerskiej» podmiotom gospodarczym, które wykazują wzorowe zaangażowanie w integrację i reintegrację zawodową. Jako firma partnerska w ramach świadczeń obowiązkowych Bell w Cheseaux-sur-Lausanne została niedawno uho-

«Przywiązujemy dużą wagę do wspierania naszych pracowników.»

norowana za wzorowe zaangażowanie w reintegrację zawodową. Firma zatrudnia obecnie cztery osoby, które otrzymują rentę inwalidzką w ramach ubezpieczenia podstawowego (IV) lub dzienne świadczenia

przewidziane dla tego rodzaju ubezpieczenia. Wykonują one zadania związane z pakowaniem, sprzątaniem i komisjonowaniem. «Dostosowujemy środowisko pracy do indywidualnych potrzeb. Stwarzamy ergonomiczne stanowiska pracy, rotujemy zadania i oferujemy warunki dostosowane do ograniczeń» - mówi Caroline Nuoffer. Nie zawsze jest to łatwe, zwłaszcza w przypadku zadań, które bywają wymagające fizycznie i monotonne. «Przywiązujemy dużą wagę do wspierania pracowników, ponieważ zdajemy sobie sprawę, że taka sytuacja może dotknąć każdego z nas. Dla firmy oznacza to również, że doświadczenie zdobywane przez wiele lat pozostaje w firmie, także w przypadku pracowników, którzy ulegli wypadkowi lub są w okresie rekonwalescencji» - wyjaśnia Mélissa Hugron.

## Wspólne przezwyciężanie wyzwań

Jak pokazuje przeszłość, zaangażowanie firmy Bell jako empatycznego pracodawcy opłaciło się już kilka razy. «Na przykład mamy w swoim zespole osobę, która mogła wrócić do pracy po nieobecności spowodowanej poważną chorobą dzięki ścisłej współpracy między ubezpieczycielami, firmą a działem HR w Cheseaux» - mówi Caroline Nuoffer. Taki powrót do pracy wymaga sprostania róż-



Emmanuelle Bertin (z lewej), specjalistka ds. reintegracji zawodowej w Vaud, kierownik zakładu Christophe Maillard oraz Mélissa Hugron i Caroline Nuoffer (z prawej), specjalistki ds. zasobów ludzkich w Bell w Cheseaux-sur-Lausanne.

nym wyzwaniom. Oprócz dostosowania miejsca pracy, Mélissa Hugron ma na myśli przede wszystkim prawidłową ocenę zdolności i ograniczeń danych pracowników. Wymaga to dogłębnego zrozumienia stanu zdrowia pacjenta, jego indywidualnych możliwości i specyficznych potrzeb. Reintegrację można uznać za udaną, jeśli pracownicy mogą pozostać w firmie. To, czy są zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy, czy w zmniejszonym, oraz czy pobierają jakieś dodatkowe świadczenia, ma drugorzędne znaczenie. Najwyższym priorytetem jest oferowanie pozwalającego na integrację i pełnego szacunku środowiska pracy, w którym wszyscy pracownicy mogą rozwijać się zawodowo, niezależnie od wyzwań, które czekają na nich w życiu prywatnym. • ap





Strategiczny rozwój personelu promuje ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji

# Chęć dalszego rozwoju

Z myślą o strategicznym rozwoju personelu Bell Food Group rozszerzyła swój potencjał w tym kluczowym obszarze. Frank Wermter, dyrektor ds. rozwoju zasobów ludzkich, i Selina Weber, specjalistka ds. rozwoju zasobów ludzkich, opowiadają LOOK! na czym polegają ich zadania, do jakich celów dążą i dlaczego nieustanne podnoszenie swoich kwalifikacji staje się coraz ważniejsze. Obecnie kluczowe tematy, nad którymi pracuje zespół, obejmują przywództwo oraz różnorodność i inkluzywność. • *mr*

**Na początku roku objęliście nowe stanowiska w obszarze strategicznego rozwoju personelu. Co należy teraz do waszych obowiązków?**

Frank Wermter: Dbamy o to, aby ten filar uczenia się przez całe swoje życie, o którym tak często mówi się w Bell Food Group, nie był jedynie frazesem, a pełnowartościowym rozwiązaniem. W tym celu opracowujemy koncepcje dla całej Grupy i zastanawiamy się,

w jaki sposób możemy wspierać ludzi w naszej firmie na ich ścieżce kariery. Jest to szczególnie ważne w dzisiejszym świecie, w którym technologie i wiedza dynamicznie się zmieniają. Ogólnie rzecz biorąc, chcemy,

aby wszyscy pracownicy naprawdę chcieli rozwijać swoje umiejętności.

**Co chcecie osiągnąć dzięki reorganizacji rozwoju zasobów ludzkich?**

Frank Wermter: Naszym celem jest wspieranie pracowników, biorąc pod uwagę ich własne zainteresowania, w podnoszeniu posiadanych

przez nich kwalifikacji i zdobywaniu nowych umiejętności. Jesteśmy przekonani, że dobrze opracowany program rozwoju personelu zwiększy satysfakcję i motywację pracowników. W konsekwencji staniemy się jeszcze bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla obecnych i nowych pracowników. Takie podejście odróżnia nas od konkurencji w naszej branży, co przynosi nam również korzyści podczas rekrutacji nowych pracowników.

**Kto jeszcze należy do waszego zespołu i z kim współpracujecie?**

Selina Weber: Nasz główny zespół jest wspierany przez menedżera ds. kluczowych klientów Coop, Philippa Hauri. Philipp wcielił się w rolę sparringpartnera i praktycznego realizatora ofert dalszego kształcenia. Współpracujemy również z Matthiasem Rappem, także pracującym w Coop w temacie e-learningu oraz z osobami odpowiedzialnymi za rozwój personelu w poszczególnych lokalizacjach nad bieżącymi tematami. Z niecierpliwością czekamy na rozwinięcie tej współpracy w przyszłości.



**«Opracowujemy koncepcje, które wspierają pracowników w ich ścieżce kariery.»**



**«Rozwój HR jest bardzo cenny, ponieważ ma wpływ na wiele obszarów działalności. Dzięki temu osiągamy długoterminowe cele korporacyjne i pokazujemy naszym pracownikom, jak bardzo ich cenimy. Wzmacnia to lojalność wobec firmy i zwiększa wydajność operacyjną.»**

Frank Wermter, dyrektor ds. rozwoju zasobów ludzkich, Bell Food Group







**«Promujemy kulturę ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez nasze programy szkoleniowe i rozwojowe. Naszym celem jest stworzenie środowiska pracy, w którym pracownicy mogą w pełni wykorzystać swój potencjał i odgrywać aktywną rolę w kształtowaniu przyszłości.»**

Selina Weber, specjalistka ds. rozwoju zasobów ludzkich, Bell Food Group



**Jakich innowacji mogą oczekiwać wasi koledzy i koleżanki?**

Frank Wermter: Jedną z nowości jest to, że w przyszłości w Bell Food Group będą dostępne dwie ścieżki kariery: kariera specjalistyczna i menedżerska. Obu tym ścieżkom rozwoju towarzyszyć będą odpowiednie programy szkoleniowe, dzięki którym pracownicy, którzy wybiorą jedną z nich, będą mogli rozwijać się zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i umiejętnościami. W ten sposób wykorzystamy potencjał pracowników Bell Food Group, a jednocześnie zaspokoimy zapotrzebowanie na specjalistów i menedżerów. Nowością jest również to, że mamy teraz dział, który zajmuje się rozwojem personelu dla całej naszej Grupy, dzięki czemu możemy osiągnąć większą internacjonalizację naszej oferty.

**A jakie są oferty dla tych, którzy nie dążą do kariery specjalisty lub menedżera?**

Selina Weber: Nasze programy rozwojowe są zasadniczo skierowane do wszystkich pracowników. Obecnie pracujemy nad modelem kompetencji, którego wdrożenie umożliwi nam identyfikację i realizację potrzeb rozwojowych organizacji i jej pracowników. Ponadto istnieje już szereg kompleksowych programów dla pracowników, mających na celu rozwijanie ich umiejętności zawodowych, metodologicznych, osobistych i społecznych. Dostępne będą również bardziej szczegółowe kursy szkoleniowe, na przykład w zakresie korzystania z nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja.

**Dlaczego szkolenia w Bell Food Group są często początkowo oferowane wyłącznie w języku niemieckim?**

Frank Wermter: Jest ku temu kilka powodów. Jednym z nich jest to, że jako niemieckojęzyczny zespół musimy opracowywać koncepcje ofert i oceniać ich jakość. A w naszym ojczystym języku zrobimy to najlepiej. Ponadto więk-

**Rozwój personelu**

Termin «rozwój personelu» obejmuje wszystkie działania związane z podnoszeniem kwalifikacji, awansem i dalszym rozwojem pracowników w firmie. Z profesjonalnie przygotowanych rozwiązań w zakresie rozwoju personelu, opracowanych przez Bell Food Group korzystają tak naprawdę obie strony. Pracownicy otrzymują indywidualnie dopasowane programy szkoleniowe w trakcie swojej kariery, co pozwala im między innymi w pełni wykorzystać swój potencjał. Z kolei pracodawców takie działania wspierają w zabezpieczaniu zasobów ludzkich i planowaniu przyszłości. Dwa punkty, które są szczególnie istotne w obecnej sytuacji braków kadrowych.

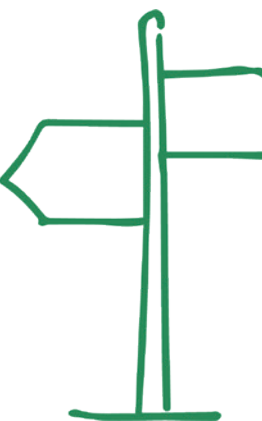
Bell Food Group posiada strategiczny dział rozwoju personelu, który jest odpowiedzialny za rozwój personalny i organizacyjny. Zespół Franka Wermtera i Seliny Weber opracowuje oraz wspiera dokładnie te działania, które są potrzebne w firmie. Czy to specjalne programy szkoleniowe, takie jak nowa Akademia Sprzedaży (o której pisał LOOK!), ustanowienie nowej koncepcji zarządzania czy też środki mające na celu promowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych w ramach programu różnorodności i inkluzji.

szkość naszych pracowników pochodzi z regionu krajów niemieckojęzycznych, co oznacza, że możemy dotrzeć do szerszej grupy docelowej z ofertą w języku niemieckim. Mimo to chcemy rozszerzyć naszą ofertę, aby była dostępna na skalę międzynarodową, przynajmniej we wszystkich głównych lokalizacjach. Możemy stosunkowo łatwo realizować też szkolenia w języku francuskim dzięki Coop w Jongny. Obecnie omawiamy różne rozwiązania dla pozostałych języków. W szczególności kursy w języku angielskim byłyby świetnym pomysłem.

**«Obie strony czerpią korzyści z profesjonalnego rozwoju personelu.»**

**Do kogo mogą zwrócić się pracownicy z prośbą o dostosowanie indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego?**

Frank Wermter: Pierwszym punktem kontaktowym we wszystkich kwestiach związanych z rozwojem osobistym jest zawsze bezpośredni przełożony lub osoby pracujące w HR w danej lokalizacji. Jeśli istnieje nadrzędny wymóg szkoleniowy, który nie jest objęty istniejącą ofertą, z przyjemnością pomożemy znaleźć odpowiednie rozwiązanie.





## Przywództwo

# Jednolite postrzeganie przywództwa

Nowa koncepcja zarządzania kładzie nacisk na wspólne rozumienie kwestii przywództwa w Bell Food Group i wspiera menedżerów w wypełnianiu ich zadań związanych z zarządzaniem. Centralnym elementem tej koncepcji jest sytuacyjny styl zarządzania. Endrik Dallmann, dyrektor ds. zasobów ludzkich w Bell Food Group, wyjaśnia, dlaczego przywództwo będzie w przyszłości coraz ważniejsze i jakich działań mogą spodziewać się menedżerowie w nadchodzących miesiącach. • sh



Endrik Dallmann,  
Dyrektor ds. zasobów  
ludzkich Bell Food Group

Wymagania stawiane menedżerom zmieniły się znacznie w ciągu ostatnich 20 lat. Podczas gdy w przeszłości chodziło o zapewnienie pewnej stabilności i długoterminowe planowanie, dziś najważniejsza jest elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania. Menedżerowie muszą odnaleźć się w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, w którym nowe technologie i trendy społeczne nadają tempo i nieustannie zmieniają zasady gry. Do tego dochodzi zarządzanie zespołami, w skład których wchodzi reprezentanci różnych pokoleń, którzy posiadają zupełnie inne oczekiwania i wyznają inne metody pracy. Jest to nie lada wyzwanie.

Odporni psychicznie menedżerowie, którzy są w stanie udzielać wskazówek i motywować swoje zespoły w czasach zmian, są zatem nieocenieni, zwłaszcza w czasach ogromnego niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej. Dlatego też w interesie pracodawców leży zapewnienie swoim menedżerom ukierunkowanego wsparcia, aby mogli skutecznie przewodzić w tym także złożonym środowisku.

### Wszystko zależy od sytuacji

W Bell Food Group koncepcja zarządzania daje teraz podstawę do oferowania menedżerom bardziej ukierunkowanego wsparcia. «Koncepcja ta powinna dać nam wszystkim poczucie jednolitego postrzegania przywództwa», mówi Endrik Dallmann, dyrektor ds. zasobów ludzkich (CHRO) w Bell Food Group, który opracował tę koncepcję we współpracy

z Frankiem Wermterem z działu ds. rozwoju zasobów ludzkich.

Centralnym elementem tej koncepcji jest sytuacyjny styl zarządzania. Przywództwo sytuacyjne oznacza, że menedżerowie dostosowują swój styl zarządzania do poziomu rozwoju swoich pracowników, tj. do ich umiejętności i motywacji. Umożliwia to menedżerom optymalne wspieranie i stawianie wyzwań pracownikom przy jednoczesnym osiągnięciu najlepszych możliwych wyników.

«Na przywództwo ma wpływ wiele różnych czynników», mówi Endrik Dallmann, wyjaśniając swoje podejście: «Menedżerowie muszą zawsze być tego świadomi i stosować różne metody przywództwa w zależności od sytuacji i poziomu rozwoju pracowników. Muszą być elastyczni i potrafić wcielać się w różne role, aby odnosić sukcesy».

### Proces ciągłego doskonalenia

W praktyce przywództwo sytuacyjne stanowi ogromne wyzwanie. Menedżerowie muszą być w stanie dokładnie ocenić, na jakim etapie rozwoju zawodowego znajdują się ich pracownicy i czego potrzebują w danym momencie. Przydatne tutaj będą na pewno dobre umiejętności obserwacji, empatia i oparte na zaufaniu relacje z pracownikami. Wymaga to sporo wprawy i chęci do nauki – a także woli przeorganizowania starych sposobów, nawet jeśli sprawdzały się one w przeszłości.

Endrik Dallmann jest tego świadomy: «My, ludzie, uwielbiamy rutynę, ponieważ odciąża ona nasz mózg. Aby jednak skutecznie przewodzić, musimy myśleć elastycznie, ponieważ nie istnieje jedna ustandaryzowana metoda działania.» Dlatego przywództwo to niekończący się proces samodoskonalenia się.

## Zasady zarządzania



### Jestem wzorem do naśladowania

- Utożsamiam się z naszymi wartościami i zasadami zarządzania
- Jestem skromny i nie tworzę zbędnego dystansu
- Jestem uczciwy, a moje zachowanie jest transparentne.
- Propaguję równouprawnienie i nie dyskryminuję.



### Okazuję szacunek

- Okazuję zainteresowanie i szacunek.
- Aktywnie słucham.
- Obdarzam zaufaniem.
- Udzielam szczerych i konstruktywnych informacji zwrotnych.
- Chwalę.



### Podejmuję decyzje

- Biorę odpowiedzialność za to robię i mówię
- Jasno się komunikuję, unikam nieдомówień
- Konsekwentnie wdrażam decyzje
- Deleguję zadania w sposób ukierunkowany.
- Postrzegam zmianę jako szansę.



### Pracuję wydajnie

- Wykazuję się zaangażowaniem i dyscypliną.
- Biorę udział w szkoleniach i poszerzam swoją wiedzę
- Motywuję i wzbudzam entuzjizm.
- Wykorzystuję siłę zespołu.
- Pracuję zorientowany/a na cel i rozwiązania



### Wspieram dalszy rozwój

- Zachęcam ludzi.
- Rozpoznaję talenty, wspieram je i służę radą
- Pozwalam na swobodę
- Postrzegam błędy jako szansę.
- Dzielę się wiedzą i doświadczeniem.



### Przywództwo na portalu Bell Food Group

Pracownicy z dostępem do komputera mogą dowiedzieć się więcej na temat przywództwa w portalu Bell Food Group. Do końca roku strona zostanie rozbudowana do platformy wiedzy.

Menedżerowie powinni zatem regularnie zastanawiać się nad swoją pracą, zachowaniem i działaniami oraz wyciągać wnioski ze swoich doświadczeń. Obejmuje to również kwestionowanie siebie i bycie świadomym własnych wartości i przekonań. Przywództwo oznacza nieustanny rozwój. Endrik Dallmann podkreśla: «Rozwijamy się wraz z naszymi zadaniami związanymi z zarządzaniem.»

### Zasady zarządzania, szkolenia i inne «rozmaitości»

Bell Food Group ma zamiar wspierać swoich menedżerów w tym procesie za pomocą różnych środków. Punktem wyjścia jest pięć za-

sad zarządzania. Tworzą one wiążące ramy dla zachowań menedżerów, niezależnie od ich roli lub sytuacji. Około 700 menedżerów zapoznało się już z nowymi zasadami zarządzania w ramach ostatniej procedury ewaluacji celów. Zostaną one też przedstawione wszystkim pracownikom wraz z całą obowiązującą koncepcją zarządzania.

Szkolenia dla kadry menedżerskiej również zostały już dostosowane do tej nowej koncepcji. W kwietniu koncepcja została zaprezentowana trenerom prowadzącym kursy «Zarządzanie i przywództwo» oferowane m.in. w regionie krajów niemieckojęzycznych.

«Zasadniczo jednak chcemy mówić więcej na temat przywództwa w całej Bell Food Group», Endrik Dallmann wyznaczył cel: «Pod hasłem «bits and pieces» będziemy regularnie dostarczać menedżerom krótkie





### Style przywództwa

- Dyrygowanie**  
Menedżer wydaje jasne instrukcje i monitoruje ich wykonanie.
- Trenowanie**  
Menedżer wyjaśnia powody wydawanych poleceń i wykorzystuje zdobyte zrozumienie do motywowania pracowników.
- Wspieranie**  
Menedżer angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji i promuje ich osobistą odpowiedzialność (partycypację).
- Delegowanie**  
Menedżer pozostawia decyzję pracownikom i daje im informację zwrotną.

### Role przywódców

- Lider**  
Lider rozwija wizję. Inspiruje i motywuje innych do dzielenia się i realizowania tej wizji. Uzgadnia cele ze swoimi pracownikami i wspiera ich dalszy rozwój.
- Organizator**  
Organizator skutecznie zarządza zasobami. Wdraża i usprawnia systemy i procesy, aby zapewnić sprawne działanie organizacji. Analizuje, wyjaśnia fakty, wyciąga konsekwencje i podejmuje decyzje.
- Ekspert ds. zmian**  
Ekspert ds. zmian inicjuje zmiany w organizacji i skutecznie je wdraża. Zna kontekst uwarunkowań, dostrzega potrzebę dostosowania i wdraża odpowiednie środki, aby przyspieszyć niezbędne zmiany.

treści i zajawki, aby zakotwiczyć wspólne rozumienie przywództwa oraz fachową wiedzę na ten temat». Z tego powodu w nadchodzących miesiącach w aplikacji dla pracowników My Bell Food Group pojawi się więcej treści na temat przywództwa.

Menedżerowie mają już dostęp do strony poświęconej przywództwu na portalu Bell Food Group (intranet), aby

zapoznać się z pełną treścią nowej koncepcji przywództwa. Do końca roku strona ta ma również zostać uzupełniona o platformę wiedzy, z której menedżerowie będą mogli korzystać, aby uzyskać dostęp do dodatkowych ciekawostek lub pomocy wspierających dyskusje.

## Różnorodność i inkluzja

# Różnorodność zaczyna się na szczycie

Różnorodność jest częścią codziennego życia w Bell Food Group. We wszystkich lokalizacjach pracują kobiety i mężczyźni z różnych grup wiekowych, narodowości, kultur i religii. Aby stworzyć równe szanse dla wszystkich, Bell Food Group przyjęła w ubiegłym roku koncepcję różnorodności i inkluzywności, koncentrując się na awansie kobiet, ponieważ odsetek kobiet w kierownictwie Grupy ma również wzrosnąć w nadchodzących latach. • *mr*

### Promowane jest docenianie różnorodnej kultury pracy.

Docelowo do 2026 roku 20 procent kobiet ma objąć w Bell Food Group odpowiedzialne stanowiska na szczeblach zarządzania od 0 do 3. Grupa wyznaczyła sobie ten cel w ramach Strategii HR 2026+. W ten sposób wspierana będzie zróżnicowana kultura pracy. Ponieważ to, co jest przykładem na poziomie zarządzania, ma również wpływ na resztę pracowników. «Udowodniono, że różnorodność ma trwały pozytywny wpływ na sukces firm. Może ona między innymi poprawić atmosferę pracy i wydajność zespołu», mówi Birgit Schmidinger, specjalistka w zakresie różnorodności i inkluzywności w Bell Food Group. «W Bell Food

Group widzimy obecnie szczególną potrzebę działania w zakresie awansowania kobiet, ponieważ często napotykają one wyzwania w swojej karierze, które utrudniają im rozwój. To chcemy zmienić.»

Na prośbę kierownictwa Grupy opracowano odpowiedni program mający na celu wspieranie awansów kobiet. Aby to zrobić, najpierw ustalony został status quo. Okazało się, że w Bell Food Group pracuje wysoki odsetek kobiet. Istnieje jednak wyraźna nierównowaga w rozkładzie płci, szczególnie między poziomami funkcji 4 i 3-0.

Istnieje zatem pewna «nieszczętność» w tym systemie, która wpływa na taki stan rzeczy. Główne powody wspomnianej nieszczętności to: brak możliwości podjęcia pracy zgodnej z potrzebami oraz brak systematycznego i zrównoważonego zarządzania talentami. Ponadto kultura zarządzania nie jest w pełni ukierunkowana na inkluzywność.

### Jak obecnie wygląda sytuacja w Bell Food Group pod względem liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych?

Obszar	Pracownicy niższego szczebla	Zarządzanie specjalistami	Kadra kierownicza średniego szczebla	Kadra kierownicza wyższego szczebla	Zarządzanie Grupą
Bell Food Group	Kobiety: 38% Mężczyźni: 62%	Kobiety: 29% Mężczyźni: 71%	Kobiety: 28% Mężczyźni: 72%	Kobiety: 12% * Mężczyźni: 88%	Kobiety: 0% Mężczyźni: 100%
Bell Szwajcaria	25%	21%	26%	7%	0%
Bell International	41%	brak danych	25%	22%	0%
Hilcona	39%	37%	17%	10%	0%
Hügli	45%	33%	26%	0%	0%
Eisberg	50%	31%	39%	13%	0%

\* Update  
Dane pochodzą z ankiety przeprowadzonej pod koniec 2022 roku. Obecnie odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych wynosi już 14 procent.





Członkowie rady doradczej i grupy roboczej (od lewej do prawej): Antoine Bontemps, Melina Seitz, Jessica Alexa, Birgit Schmidinger, Dorothea Ngo, Sara Heiniger, Endrik Dallmann, Etienne Petitjean, Selina Weber oraz Tanja Degenhardt.



Birgit Schmidinger  
Szefowa działu HR  
w Hilcona i kierownik ds.  
równego traktowania  
i inkluzji w Bell Food Group

## Powiedzmy sobie szczerze ... Birgit Schmidinger

**Czy nadal musimy walczyć o awanse kobiet w 2024 roku?** Niestety, ale tak. Zarówno z ankiet, jak i osobistych rozmów w naszej Grupie wiemy, że ambitne kobiety wciąż muszą pokonywać wiele przeszkód w życiu zawodowym. Wciąż funkcjonują w społeczeństwie stereotypowe oczekiwania, takie jak na przykład to, że kobiety muszą bardziej niż mężczyźni dbać o rodzinę. Często brakuje im również widoczności w miejscu pracy i nie mają tak dobrej sieci kontaktów jak ich koledzy. Wspierając kobiety w pokonywaniu tych barier, chcemy osiągnąć również bardziej równomierny rozkład płci na wyższych szczeblach zarządzania.

**Czy zatem wkrótce w każdym zarządzie spółki Bell Food Group pojawią się kobiety?** Nie, mimo że wyznaczyliśmy sobie jasny cel dotyczący odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych, nie oznacza to, że wprowadzamy stały limit. Jest to bardziej kwestia odpowiedniego wzmocnienia pozycji kobiet na odpowiednich stanowiskach.

Oprócz rozwijania umiejętności, będziemy dążyć również do tego, aby poprzez tworzenie odpowiednich środowisk pracy, oferować wszystkim równe szanse.

**A co z opinią mężczyzn w tej sprawie? Czy będzie ktoś ich pytał się o zdanie?** Tak, mężczyźni są bardzo ważni dla pomyślnego wdrożenia naszego programu. Ponieważ prawdziwa równość może istnieć tylko wtedy, gdy wszyscy czują się wysłuchani i docenieni. Dlatego w każdej grupie roboczej ds. awansu kobiet jest co najmniej jeden kolega płci męskiej i planujemy między innymi mieszane pary mentor-uczeń. Jesteśmy pewni, że rzeczy, które będziemy inicjować w najbliższej przyszłości, ostatecznie przyniosą korzyści wszystkim, niezależnie od płci.

## Jakimi obszarami działania zajmuje się program różnorodności i inkluzji (DEI)?

Największe przeszkody w rozwoju kariery kobiet w Bell Food Group zostały zidentyfikowane podczas dyskusji z poszczególnymi grupami roboczymi. Na tej podstawie wyłonione zostały główne obszary działania w ramach programu różnorodności i inkluzji.

PRZESZKODY

**Kompatybilność** Nie jest wspierane łączenie życia rodzinnego i zawodowego

Brakująca **elastyczność** dla godzin pracy/ miejsca pracy

Brakująca **transparentność**: Dalszy rozwój Obsadzanie stanowisk

Brakująca **systematyka**: Analiza potencjału Rozmowy ewaluacyjne

Konserwatywny **mindset** dotyczący ról płciowych i nierównego traktowania

**Uzależnienie** od menedżera, różne sposoby działania

Brak **możliwości pracy w oparciu** o potrzeby

Brak usystematyzowanego, zrównoważonego **zarządzania talentami**

**Zarządzania** nie jest w pełni ukierunkowana na inkluzję

OBSZARY DZIAŁANIA

**Modele pracy oparte na potrzebach**

**Zarządzanie talentami – skupienie się na rekrutacji**

**Zarządzanie talentami – skupienie się na rozwoju, retencji, awansach**

**Kultura inkluzywnego zarządzania – skupienie się na podnoszeniu świadomości i odpowiedzialności**

**Kultura inkluzywnego zarządzania – skupienie się na transparentności, widoczności i dialogu**

## Nawet ci, którzy na co dzień nie są zaangażowani w pracę grup roboczych, mogą wnieść swój wkład.

«Chcemy przełamać te bariery, aby móc w pełni wykorzystać potencjał naszej różnorodności», wyjaśnia Birgit Schmidinger. «Oczywiście promowanie postawy polegającej na oferowaniu kobietom awansów nie oznacza ich 'faworyzowania'. Chodzi o rzeczywiste wyrównanie szans. Ostatecznie przyniesie to korzyści wszystkim. Ponieważ mężczyźni również odnoszą korzyści, gdy oferujemy bardziej elastyczne modele pracy.»

Sygnal do rozpoczęcia konkretnych prac nad pakietami działań został przekazany w lutym tego roku. Trzy komitety zajmują się tym tematem na różnych poziomach: sześcioposobowa rada doradcza odpowiedzialna za strategiczny kierunek programu, dziesięcioposobowa nadrzędna grupa robocza zajmująca się taktyczną realizacją programu oraz lokalne grupy robocze w poszczególnych lokalizacjach zajmujące się opracowywaniem konkretnych pomysłów i ich wdrażaniem.

«Istnieje szereg środków, które należy ustanowić jako wiążące dla wszystkich jednostek organizacyjnych», informuje Birgit Schmidinger. «Skupiamy się jednak na indywidualnych projektach, które są dostosowane do poszczególnych lokalizacji. Ponieważ zapotrzebowanie nie wszędzie jest takie samo.»

W związku z tym lokalne zespoły pracują od połowy maja, aby określić, które działania sprawdzą się u nich najlepiej. W pierwszej kolejności nacisk zostanie położony na lokalizacje o największej liczbie pracowników w poszczególnych obszarach biznesowych w spółkach z regionu niemieckojęzycznego. Pomysły mają zostać przedstawione pozostałym dwóm komitetom do zatwierdzenia do połowy roku, aby można było potem podjąć decyzję o ich wdrożeniu.

Nawet ci, którzy nie są zaangażowani w żadną z grup roboczych, mogą wnieść sugestie dotyczące wyrównywania szans kobiet: wszyscy posiadający dostęp do komputera mogą skontaktować się ze «społecznością kobiet» za pośrednictwem Viva Engage lub Yammer, a także mogą wysłać wiadomość e-mail na adres info-diversity@bellfoodgroup.com. Pracownicy w poszczególnych lokalizacjach mogą również kontaktować się z lokalnymi grupami roboczymi.



Grill na wypasie

# Znów robi się gorąco



Sezon grillowy już w pełni, a tegoroczne Mistrzostwa Europy zapewne jeszcze bardziej podsycą ogień grillowych uciech. Z piłkarską gorączką lub bez – Bell Food Group po raz kolejny zadba o odpowiednie emocje na grillu i podczas wspólnego biesiadowania dzięki licznym nowym produktom wprowadzonym do oferty. Co się kryje pod tą obietnicą? Przyprawy z całego świata, chrupiące sałatki, i moc witaminowego szaleństwa. • *mr*

## Bell Szwajcaria: Inspirowane kuchnią międzynarodową

Dzięki tegorocznej gamie produktów BBQ, Bell zabiera swoich szwajcarskich klientów w pełną różnorodności podróż. Udajmy się zatem w pierwszej kolejności na południe, by odkryć smak pikantnej kiełbasy «**Salsiccia z ziołami**» powstałej z najlepszej szwajcarskiej wieprzowiny, uszlachetnionej typową włoską mieszkanką przypraw ziołowych.

Następny przystanek to Hiszpania i grillowa wersja «**chorizo**». Ten smakowity specjał zawiera również najlepszą szwajcarską wieprzowinę, mocno przyprawioną papryką.

W sezonie grillowym nie może również zabraknąć inspiracji naszymi sąsiadami zza oceanu. Są to «**żeberka w stylu teksańskim**», przyprawione pyszną marynatą BBQ rub o charakterystycznym dymnym zapachu. Po zaledwie 25 minutach na grillu są tak delikatne, jakby spędziły tam wiele godzin.



## Hilcona Foodservice: Na bufet i grilla

Hilcona Foodservice rozszerza swoją szeroką ofertę sałatek o siedem nowych propozycji: «Sałatka z fenkułem», «Sałatka z makaronem», «Sałatka włoska», «Sałka z makaronem sojowym», «Sałatka z tofu», «Sałatka z czerwoną kapustą» oraz «Sałatka z fasolą». Nowe smaki nadają się nie tylko do urozmaiconego bufetu sałatkowego w hotelu, ale także stanowią świetny dodatek do różnych dań z grilla.



## Nowości na grilla

Z Teksasu, ruszamy w podróż do Argentyny, do kraju będącego kulinarnym ambasadorem «**szaszłyków z jagnięciny i sosu chimichurri**». Modna marynata z oregano, pietruszką, czosnkiem i chili doskonale komponuje się z łagodnym smakiem jagnięciny.

Ostatni przystanek to Azja. Kuchnia tego kontynentu posłużyła jako inspiracja między innymi dla «**szaszłyków z piersi kurczaka z łagodnym curry**». Pikantne mini szaszłyki z najlepszego szwajcarskiego mięsa z kurczaka są szczególnie soczyste i aromatyczne, dlatego idealnie nadają się na grilla.

Z kolei fani owoców morza mogą wybrać się w kulinarną podróż do Tajlandii i zaserwować na grillu «**filet z pangii w sosie red thai**». Szaszłyki łączą delikatny filet rybny z ognistą czerwoną marynatą.

Wreszcie, Korea, która kusi niezwykłą specjalnością: «**filetem z łososia w słodkim sosie**». To, co czyni go wyjątkowym, to nie tylko słodkie koreańskie przyprawy, ale także dołączona do niego deska z drewna cedrowego. Nadaje łososiowi delikatny posmak dymu drzewnego, zwłaszcza, gdy przyrządza się go w zamkniętym grillu.

## Eisberg Szwajcaria: Kolorowy towarzysz imprez BBQ

Nazwa «BBQ Bowl Summer» od Eisberga mówi sama za siebie. Oznacza chrupiące zielone sałaty z kukurydzą, marchewką, pomidorami i ogórkiem. Aby przygotowania do wieczoru przy grillu – czy też pikniku – przebiegały jeszcze sprawniej, do sałatkowych propozycji dołączono dodatkowo oprócz zwykłego dressingu pyszny kremowy sos ziołowy.

## Nowości ze świata sałatek



## Eisberg Austria: Orzeźwiający owocowe wariacje

Czy to jako lekki deser na przyjęciu w ogrodzie, czy jako źródło witamin podczas przerwy na lunch – Eisberg Austria serwuje szybką owocową przekąskę. Zespół ekspertów stworzył sześć rodzajów w różnych rozmiarach dla marki Coop «Betty Bossi». Od egzotycznych mieszanek po pokrojonego arbuza dla jedzeniowych purystów, a wszystko to w myśl świadomego odżywiania i odrobiny ochłody na upalne dni.

## Na koniec coś owocowego



Przyprawy z różnych zakątków kuli ziemskiej nadają grillowaniu nowy smak

# Tak właśnie smakuje świat

Jeśli szukasz nowych inspiracji na sezon grillowy, wypróbuj przypraw pochodzących z najdalszych regionów świata. Dzięki temu, że coraz więcej egzotycznych smaków trafia na nasz europejski rynek, również podczas tradycyjnego grillowania można pozwolić sobie na odrobinę kulinarnej nonszalancji. A podróżowanie po świecie ze szczypcami do grilla w rękę nigdy nie było tak łatwe – od kontynentu do kontynentu. • *mr*



**Australia**

## Pieprz tasmański: drogocenny mieszkaniec gór

A teraz czas na luksus. Przy cenie ponad 300 franków (ok. 1300 PLN) za kilogram, pieprz tasmański, znany również jako australijski pieprz górski, jest jedną z dziesięciu najdroższych przypraw na świecie.

Przy okazji, termin «pieprz» w odniesieniu do tej przyprawy jest w rzeczywistości niepoprawny. Z botanicznego punktu widzenia drzewo, z którego pochodzi, nie należy do rodziny pieprzowatych, a do rodziny winterowatych.

Ale przynajmniej oznaczenie geograficzne jest prawidłowe. Ten rarytas można znaleźć na terenie Tasmanii, a także w Nowej Południowej Walii i Wiktorii, gdzie rośnie dziko w lasach i jest zbierany każdego roku w niewielkich ilościach.

Ale nie tylko ograniczone zasoby uzasadniają tak wysokie koszty nabycia tej przyprawy. Również intensywność smaku sprawia, że pieprz tasmański jest cennym składnikiem. Na początku otula poczuciem komfortu dzięki słodkawej nucie, by następnie rozpalic ogień intensywną, rozgrzewającą ostrością.

Należy zachować ostrożność podczas dawkowania, ponieważ pieprz tasmański, podobnie jak pieprz syczański, może powodować delikatne odrętwienie jamy ustnej.

**Intensywność smaku sprawia, że pieprz tasmański jest cennym składnikiem.**

## Ameryka Północna Carolina Rub: z ojczyzny BBQ

Ruby, czyli suche mieszanki przypraw, które są wcierane w mięso przed grillowaniem, od dawna goszczą na półkach z przyprawami wielu fanów grillowania również po tej stronie oceanu.

Jeden z przykładów regionalnej specjalności pochodzi z południowych stanów USA, gdzie BBQ to nie tylko sposób przyrządzania dań, ale sposób na życie – Carolina Rub.

Jak to często bywa, każda rodzina ma swój własny sekretny przepis. Wszyscy są jednak zgodni co do niektórych składników. Należą do nich papryka w proszku, kminek, cukier, sól, pieprz i inny pikantny dodatek, taki jak pieprz cayenne lub chili w proszku.

Ruby na tej bazie idealnie nadają się do grillowania takich potraw jak szarpana wieprzowina czy żeberka. Jeśli chcesz zachować autentyczny charakter, podawaj do gotowych dań z grilla «Carolina Gold», sos musztardowy, który jest obowiązkowym elementem każdego amerykańskiego stołu.



**Ameryka Południowa**

## Chipotle: pikantny strąk znad dymu

Około 9000 lat temu Aztekowie wędzili papryczki chili, aby je zakonserwować. Do dziś powstałe w ten sposób chipotle są integralną częścią kuchni meksykańskiej, a wraz z ich popularnością trafiły na stoły całego świata.

W tradycyjnej produkcji papryczki jalapeño o gęstym miąższu są powoli palone nad tłącym się drewnem drzewa mesquite, a następnie suszone. Taka obróbka nadaje im szczególny wędzony i słodkawo-pikantny smak.

Całych papryczek chipotle używa się między innymi do gulaszu. Sproszkowane, mogą dostarczyć również ognistego posmaku w marynatkach i sosach. Nadają się nie tylko do przyprawiania mięsa. Wegetarianie również doceniają je za intensywny, dymny smak.

Osiągając od 5000 do 10 000 w skali Scoville'a, chipotle są ostrzejsze niż papryczki jalapeño i dlatego szczególnie chętnie sięgają po nie osoby, którym nie straszne jest uczucie pieczenia na podniebieniu. Zaleca się jednak powolne zbliżanie się do właściwej dawki. A jeśli chcesz samodzielnie przetworzyć strąki papryczek chipotle na przykład na pastę – nie zapomnij o rękawiczkach!





**Republika  
Południowej Afryki**

**Chakalaka:  
resztki też mogą  
smakować dobrze**

Nie ma jednoznacznych dowodów na to, jak i gdzie powstał sos chakalaka. Według najbardziej rozpowszechnionej wersji przypisuje się jego wynalezienie górnikom z Johannesburga, którzy gotowali zupę lub sos z resztek jedzenia.

W związku z tym nie ma oczywiście tylko jednego oryginalnego przepisu na chakalaka, i istnieje wiele jego odmian. Jednak najczęściej na listach ze składnikami można znaleźć paprykę, pomidory, białą fasolę, białą kapustę i papryczki chili.

Specjał ten stał się szeroko znany w Europie podczas Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej 2010, które odbywały się w RPA, kiedy to w europejskich supermarketach pojawiły się przekąski i sosy barbecue o pikantnym smaku.

Sos chakalaka pasuje do wielu dań mięsnych i warzywnych, dzięki czemu jest idealnym towarzyszem dla potraw z grilla. Mieszanki przypraw chakalaka wzbogacają również marynaty i dipy o egzotyczny, pikantny smak.



**Afryka Północna  
i region arabski**

**Zatar:  
zapach tysiąca  
i jednej nocy**

Dzięki swojemu ziołowemu smakowi, zatar – bądź zahtar lub za'atar, w zależności od obszaru językowego – jest jedną z najpopularniejszych mieszanek przypraw w kuchni północnoafrykańskiej i orientalnej.

Głównym składnikiem są liście rośliny z rodziny oregano, występującej pod różnymi nazwami, takimi jak hyzop syryjski lub biblijny.

Uzupełnieniem tego lekko pikantnego zioła są dodatkowe składniki, takie jak prażone nasiona sezamu, sumak czy sól. W zależności od lokalnych preferencji można również dodać anyż, koper włoski lub kolendrę.

Klasycznym daniem na talerzu z przystawkami (mezze) jest na przykład pita z zatarem. Zazwyczaj przyprawę tę miesza się z oliwą z oliwek, ale także z jogurtem lub hummusem. Doskonały dodatek do dań z grilla.

Wszechstronna mieszanka jest również idealna jako marynata do szaszłyków z wołowiną, drobiem lub warzywami. A unoszący się wokół zapach tysiąca i jednej nocy to dodatkowy atut.



**Azja/Indie**

**Tandoori Masala:  
smakołyk nie tylko  
z pieca**

«Tandoor» to tradycyjny piec na węgiel drzewny, który jest typowy między innymi dla kuchni indyjskiej. Tandoori masala pierwotnie była więc mieszanką przypraw do potraw przygotowywanych w tym piecu.

W przeciwieństwie do garam masala, który jest często używany do curry, ten składnik jest bardziej odpowiedni do marynowania mięsa i warzyw, które są następnie pośrednio gotowane na długich szaszłykach w tandoor.

Mieszanka ta wnosi również oryginalny indyjski charakter do tradycyjnych dań z grilla. W większości wariantów znajdują się nasiona chili, kminu rzymskiego i kolendry. Inne popularne składniki to papryka, imbir, czosnek, cynamon i kardamon.

Tandoori masala jest bardzo popularna między innymi do marynowania grillowanych udek z kurczaka lub szaszłyków. Przyprawę miesza się z olejem lub jogurtem, marynuje nią mięso i pozostawia na kilka godzin do nadania mięsu uwodzicielskiego i niepowtarzalnego smaku.



**Korea**

**Gochujang:  
jak powinno  
smakować «swicy»**

K-Food, czyli specjały kuchni południowokoreańskiej, od kilku lat stały się jednym z międzynarodowych trendsetterów w sektorze spożywczym. Pastę Gochujang można znaleźć już nie tylko w dobrze zaopatrzonych sklepach z produktami z Azji.

W tradycyjnej produkcji tego specjału składniki takie jak chili w proszku, kleista mąka ryżowa, mąka sojowa i sól są mieszane i fermentowane w dużych glinianych garnkach przez kilka lat. Dzięki temu skrobia zawarta w ryżu powoli przekształca się w cukier.

Obecnie stosowane są również przemysłowe metody skracające ten proces. Pikantny, słodki smak pasty pozostał jednak niezmienny, co tłumaczy również jej popularność poza Azją. Ponieważ potrawy «swicy», składające się ze elementów «sweet» (słodkich) i «spicy» (pikantnych), są obecnie niezwykle modne.

Na oryginalnym koreańskim grillu pasta jest używana jako podstawa do dipów, które są zawiązywane w liść sałaty wraz z cienkimi, grillowanymi kawałkami mięsa i innymi dodatkami, a następnie wsuwane do ust w formie małego zawiniątka.

Pasta może być używana na wiele różnych sposobów podczas grillowania, na przykład do nadawania sosom i dipom pysznego słodko-pikantnego wykończenia.





Niedocenieni towarzysze grillowych spotkań  
z potencjałem na gwiazdę

# W świetle reflektorów

*Czy podczas grillowania często masz dość wszystkich dodatków, zanim jeszcze mięso znajdzie się na stole? Każdy, kto może się pod tym podpisać, z pewnością stwierdzi, że steki, żeberka i burgery to nie jedyne rzeczy, które zasługują na sławę i zaszczyty. Pyszne przystawki, dodatki i desery również zasługują na swoje pięć minut.*

*LOOK! zebrał kilka inspiracji. • mr*

Na  
pobudzenie  
apetytu

## Bagietka z serem pleśniowym i jagodami

Przepis podstawowy na 4 porcje

8 kromek bagietki  
8 kawałków białego sera  
pleśniowego (w zależności  
od upodobań, np. brie lub  
camembert)  
150 g jagód (świeżych lub  
rozrożonych)  
8 łyżek stołowych  
octu balsamicznego

**Przygotowanie:** Na każdą kromkę nałożyć kawałek sera i kilka jagód. Wcisnąć delikatnie jagody w ser, aby te nie przemieszczały się podczas wkładania na grill. Skropić jagody octem balsamicznym. Grillować w temperaturze około 180 stopni przez około 10-15 minut, aż ser zacznie wypływać. Podawać na ciepło.

**Alternatywne pomysły:** Na ruszt można wrzucić również inne rodzaje pieczywa z dodatkami. Popularnością cieszy się klasyczne pieczywo czosnkowe. Pyszne są również bagietki z grzybami. Do przygotowania takiej bagietki wystarczy pod smażyć na maśle grzyby, cebulę dymką i czosnek, a po krótkim ostygnięciu wymieszać ze startym serem i natką pietruszki. Rozłożyć na kromkach bagietki i położyć na grilla. Zdjąć, kiedy bagietka będzie lekko chrupiąca.

## Zawijasy z bekonu

Przepis podstawowy na 4 porcje

8 plasterów boczku  
(np. boczek śniadaniowy)  
4 kopytka  
4 suszone śliwki  
4 suszone daktyle  
4 plasterki gruszki  
(niezbyt miękkie)

**Przygotowanie:** Każdy składnik owinąć połową plasterka boczku. Dla ułatwienia można nabić zawijasy na szpikulce do szaszłyków albo wykałaczkę. Grillować do uzyskania chrupkości i podawać na ciepło.

**Alternatywny pomysł:** W plastry boczku można również zawinąć ser. Doskonale nadają się do tego twarde sery o dłuższym okresie dojrzewania, które nie topią się tak szybko. Feta, mozzarella i inne bardziej miękkie odmiany wymagają nieco zręczności – i ewentualnie tacki do grillowania. Najlepsze rezultaty osiąga się, gdy kawałki sera są całkowicie owinięte boczkiem i wszystko jest zabezpieczone szpikulcem.

**Na grilla można wrzucić również ser zawinięty w plastry boczku.**







Smaczny kompan

## Kowbojskie masło

Przepis podstawowy

250 g masła  
1 szalotka (drobno posiekana)  
3 ząbki czosnku (drobno posiekane)  
2 łyżki musztardy Dijon  
1 łyżka soku z cytryny  
2 łyżeczki skórki z cytryny  
1 łyżeczka chrzanu  
2 łyżki pietruszki (drobno posiekanej)  
2 łyżki szczypiorku (drobno posiekanego)  
1 łyżka świeżego tymianku (drobno posiekanego)  
2 łyżeczki drobnej soli morskiej  
½ łyżeczki mielonego pieprzu  
min. 1 łyżka pieprzu cayenne

**Przygotowanie:** Odpowiednio wcześnie wyciągnąć masło z lodówki, aby było miękkie. Umieścić wszystkie składniki oprócz pieprzu cayenne w misce i dobrze wymieszać widelcem. Alternatywnie, masło kowbojskie można również ubić w robocie kuchennym na pianę. Następnie doprawić pieprzem cayenne do pożądanego stopnia ostrości. Przełożyć do odpowiedniego pojemnika i schłodzić do momentu, aż będzie gotowe do spożycia lub upłynnić i podawać jako dip maślany do steków. Ten popularny w USA dodatek świetnie smakuje również z kurczakiem, rybą, pieczonymi warzywami oraz oczywiście w towarzystwie chleba lub bagietki.

**Alternatywne pomysły:** Przygotowując masło ziołowe można trochę puścić wodze fantazji. Z łatwością przygotujesz śródziemnomorskie masło rozmarynowo-cytrynowe lub inspirowane kuchnią azjatycką masło curry.

**Masło kowbojskie to gwiazda mediów społecznościowych z USA.**

## Grillowane serca sałaty

Przepis podstawowy na 1 porcję

1 sałata rzymska  
40 g startego sera (np. parmezanu)  
5 pomidorów koktajlowych  
oliwa z oliwek  
ocet balsamiczny  
sól i pieprz

**Przygotowanie:** Pomidory umyć i przepołować. Serca sałaty umyć, osuszyć i przekroić wzdłuż na pół. Umieścić serca na ruszcie na średnim ogniu, przeciętą stroną do dołu. Należy zachować ostrożność, ponieważ powinny być one tylko lekko podpieczone. Następnie odwrócić, posypać serem i grillować, aż ser zacznie się topić. Ułożyć na talerzu razem z pomidorami i skropić oliwą z oliwek i octem balsamicznym oraz doprawić solą i pieprzem. Podawać jeszcze ciepło.

**Alternatywny pomysł:** Grillowane serca sałaty dobrze komponują się również z pestkami granatu, prażonymi orzechami i innymi klasycznymi składnikami, takimi jak ogórek, oliwki, dymka i wiele innych. Dressing można dostosować do własnych upodobań kulinarnych. Jeśli serca sałaty są podawane bez sera, bardzo dobrze sprawdzi się również sos jogurtowo-ziołowy.

**Należy zachować ostrożność podczas grillowania sałaty, aby za bardzo się nie spiekła.**



Najlepsze  
na koniec

## Grillowane owoce

Przepis podstawowy na 1 porcję

½ brzoskwini  
2 plastry ananasa  
3 łyżeczki masła  
3 łyżeczki cukru trzcinowego  
1 gałka lodów waniliowych

**Przygotowanie:** Umieścić 1 łyżeczkę masła i 1 łyżeczkę cukru trzcinowego na każdej połówce brzoskwini i plasterze ananasa, następnie położyć tak przygotowane owoce na grillu i grillować, aż masło i cukier się skarmelizują. Podawać na ciepło z lodami waniliowymi.

**Alternatywne pomysły:** Fani bananów z czekoladą mogą przeciąć banana wzdłuż skórki, ale nie do końca, i wcisnąć kawałki czekolady w powstałe nacięcie. Zgrillować banana, aż skórka stanie się czarna. Następnie można przystąpić do pałaszowania pysznego kremowego wnętrza.

## Suflet sernikowy

Przepis podstawowy na 4 porcje

250 g twarogu o niskiej zawartości tłuszczu  
100 g masła  
50 g cukru  
2 jajka  
2 płaskie łyżki kaszy manny  
miąższ z ½ laski wanilii  
masło do smarowania  
4 naczynia żaroodporne (ok. 220 ml)

**Przygotowanie:** Rozpuścić masło i wymieszać ze wszystkimi składnikami na gładki krem. Dobrze wysmarować naczynia i napęlić je mieszanką do dwóch trzecich. Piec w zamkniętym grillu w temperaturze ok. 180 stopni przez ok. 20-30 minut, aż suflety wyrosną. Jeśli nie możesz wyregulować temperatury na grillu: suflety można również upiec w piekarniku.

**Alternatywne pomysły:** Suflety sernikowe można udoskonalać na różne sposoby. Na przykład można dodać do środkowej warstwy borówki lub maliny. Świetnie sprawdzą się również drobno posiekane ciasteczka Amarettini. Można je również podawać z sosem z całymi jagodami i gałką lodów.

**Do takiego sufletu dobrze pasują również maliny.**





Zaangażowanie w zrównoważone opakowania

# MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ

Ani do środka, ani na zewnątrz. Musi ładnie się prezentować, być przyjemne w użytkowaniu i przyjazne dla środowiska. W obecnych czasach opakowanie musi sprostać wielu wymaganiom i oczekiwaniom. Dlaczego papier niekoniecznie jest lepszy od plastiku i w jaki sposób konsumenci decydują o tym, czy nowe rozwiązania opakowaniowe są hitem, czy kłapą.

Aby opakowanie na żywność spełniało wszystkie wymagania, konieczne jest pójście o krok dalej. Wytyczne ze strony urzędów są surowe, dodatkowo takie opakowania podlegają ścisłym ramom prawnym. Dobre opakowanie musi zatem chronić żywność przed wpływami środowiska i zanieczyszczeniami oraz nie może uwalniać żadnych składników do samego produktu. Powinno również zabezpieczać przed utratą objętości, a przy tym zapewniać najdłuższy możliwy okres przydatności do spożycia. W najlepszym przypadku opakowanie może zostać ponownie wykorzystane lub też jego komponenty mogą zostać poddane recyklingowi i w ten sposób pozostać w obiegu.

Oprócz wewnętrznych wartości opakowania, ważną rolę odgrywają również wartości zewnętrzne. Dobre opakowania sprawiają, że konsumenci chętniej

**«Dobre opakowanie to połączenie wielu czasem trudnych do połączenia aspektów.»**

po nie sięgają, a także przekazują wszystkie ważne informacje o zawartości w atrakcyjny i zrozumiały sposób. Tak, aby nie tylko jednorazowo pojawiły się w koszyku z zakupami, ale gościły w nim regularnie. Dlatego też powinno być łatwe w transporcie. W celu zapewnienia długotrwałej relacji z klientami, idealne opakowanie powinno być łatwe do przechowywania, łatwe do otwarcia

i, w zależności od produktu, łatwe do ponownego zamknięcia. Aby wyprodukować nowoczesne opakowanie z zachowaniem opłacalności rynkowej, producenci muszą dysponować niezbędną infrastrukturą.

#### Proste w teorii, złożone w praktyce

«Dobre opakowanie to połączenie wielu czasem trudnych do połączenia aspektów i jednocześnie najlepszy możliwy kompromis», mówi Claudia Hunter, dyrektor ds. technologii opakowań w Bell Szwajcaria. Cele strategii zrównoważonego rozwoju Bell Food Group mają kluczowe znaczenie dla rozwoju nowych, przyjaznych dla środowiska opakowań. Po pierwsze, należy zmniejszyć udział tworzyw sztucznych w materiałach opakowaniowych, a po drugie, skupić się na możliwości recyklingu użytych już materiałów. «Zasadniczo można powiedzieć, że każdy gram mniej to jeden gram dobrego plastiku. Materiały

wykonane z surowców odnawialnych, takich jak papier i tektura, mają lepszy ślad CO<sub>2</sub> niż plastik», wyjaśnia Claudia Hunter.

To, co w teorii brzmi prosto, jest dość skomplikowane w przypadku realnych opakowań, np. tych na świeże mięso i wędliny. Jeśli producent decyduje się na opakowania papierowe, musi używać włókien pierwotnych. Można je uzyskać tylko poprzez wylesianie. Papier, który został już poddany recyklingowi, nie może być



Claudia Hunter,  
dyrektor ds. technologii  
opakowań,  
Bell Szwajcaria

#### Mniej plastiku w shakerze do sałatek

Kubek do produkowanej przez szwajcarską firmę Eisberg sałatki Farmer Salad zawiera o około jedną czwartą mniej plastiku niż jego poprzednik. Wraz z pokrywką, która w nowej formie będzie zawierać o 52% mniej plastiku i wykorzystaniem torebki na sos zamiast pojemnika, każdego roku będzie można zaoszczędzić około ośmiu ton plastiku.



używany w bezpośrednim kontakcie z żywnością. «W przeciwieństwie na przykład do opakowań na ziemniaki, w przypadku mięsa nie można przejść na czysty papier. Aby zapewnić, że papier nie zostanie zanieczyszczony przez produkt, należy go zmodyfikować tak, aby był odporny na wodę i tłuszcz. Opakowania z tworzyw sztucznych przynoszą tu wyraźne korzyści.» W dłuższej perspektywie Claudia Hunter uważa opakowania z tworzyw sztucznych za rozsądny i zrównoważony kompromis w zakresie pakowania żywności w sektorach świeżego mięsa i wędlin.

Kraje europejskie, takie jak Francja, Włochy i Niemcy, wprowadziły już system recyklingu tworzyw sztucznych, w ramach którego opakowania po żywności są oddzielnie zbierane i poddawane recyklingowi. W Szwajcarii trwają prace nad stworzeniem krajowego systemu zbierania odpadów. Wdrożenie powinno nastąpić w nadchodzących latach.

#### Do 50% mniej plastiku dzięki dającemu się zwinąć opakowaniu

To, na czym od pewnego czasu koncentruje się Bell Niemcy, od trzech lat jest również dostępne w Szwajcarii. W przeciwieństwie do twardych tacek, zwinane opakowania dla długodojrzewających specjalistów z szynki są wykonane z elastycznej folii z cieńszego materiału. Zwinane opakowanie zużywa nawet o 50% mniej plastiku niż konwencjonalne opakowanie. Dodatkowy atut to fakt, że można je ponownie zamknąć. Nadają się również do recyklingu w większym stopniu niż poprzednie opakowania.

**«Każdy materiał wspiera opakowanie swoimi zaletami w zakresie trwałości, szczelności, stabilności itp.»**

#### Dobre opakowanie a marnowanie żywności

Jeżeli chodzi o zmniejszenie ilości tworzyw sztucznych w opakowaniach na mięso, ochrona produktu jest kwestią kluczową. A okres przechowywania wartościowej żywności ma najwyższy priorytet. «Każdy gram produktu, który psuje się bez spożycia i trafia do kosza, jest gorszy niż każdy gram plastiku w opakowaniu», podkreśla Claudia Hunter.

To opakowania kompozytowe, które składają się z różnych rodzajów tworzyw sztucznych, stanowią wyzwanie. «Każdy materiał wspiera opakowanie swoimi zaletami w zakresie trwałości, szczelności, stabilności itp.» Technolodzy opakowań w Bell Food Group stoją przed wyzwaniem dalszej optymalizacji używanych mieszanek materiałów i zmniejszenia proporcji różnych komponentów w opakowaniach z tworzyw sztucznych.

#### Degradowalne czy pozostające jak najdłużej w cyklu?

Coraz częściej mówi się o tak zwanych biotworzywach. Są to materiały wykonane z surowców odnawialnych lub materiałów ropopochodnych, które mogą ulegać biodegradacji lub łączyć obie te właściwości. «Zasoby uzyskane z odpadów lub produktów ubocznych do produkcji tworzyw sztucznych mogą zrewolucjonizować przyszłość», mówi Claudia Hunter. Szwajcarscy naukowcy znaleźli niedawno sposób na wytworzenie

Tekturowe owijki z papierowym dnem zamiast tradycyjnych puszek

Dzięki zamianie blaszanego dna puszki na papierowe, tekturowe owijki Hügli mogą być teraz zbierane i poddawane recyklingowi w Wielkiej Brytanii. Są one wykorzystywane w nowych opakowaniach lub stają się składnikami nowych produktów.





## Tworzywa sztuczne powinny pozostawać w obiegu tak długo, jak to możliwe.



### Konwersja z materiałów kompozytowych na monomateriały

Torebki Hügli na zupy i sosy wcześniej składały się z papieru i plastiku i nie nadawały się do recyklingu. Dzięki przejściu na monoplastik, torebki nadają się teraz w ponad 90 procentach do recyklingu.

nie materiału z produktu odpadowego powstającego przy warzeniu piwa, który w przyszłości mógłby zostać wykorzystany do pakowania żywności.

Claudia Hunter podchodzi jednak do materiałów biologicznych pozyskiwanych ze środków spożywczych w dość krytyczny sposób, ponieważ takie produkty uboczne mogą być przecież wykorzystywane po prostu do spożycia przez ludzi. «To nie ma sensu.» Pod znakiem zapytania stawia również biodegradowalne tworzywa sztuczne. Gromadzące się tam mikrodrobiny plastiku mogą wyrządzić glebie więcej szkody niż pożytku. Tworzywa sztuczne, które po wyprodukowaniu pozostają w obiegu tak długo, jak to możliwe,

są prawdopodobnie bardziej skuteczne, a zatem bardziej zrównoważone niż biotworzywa. Ich wpływ na środowisko pozostaje zatem najmniejszy. «Aby cykl był wydajny, szczególnie ważne jest utrzymanie w ryzach różnorodności stosowanych tworzyw sztucznych», mówi Claudia Hunter.



### Mieszanka materiałów, która sprzyja środowisku i tym, którzy z niej korzystają.

Opakowania na wrapy Eisberg składają się z odpadów produkcyjnych, makulatury mieszanej i folii barierowej. Wykorzystanie materiałów pochodzących z recyklingu pozwala oszczędzać zasoby, a niska zawartość barier oznacza, że opakowania te mogą być utylizowane jako makulatura.

### Konsumenci podejmują decyzję

Zachowanie konsumentów ma również kluczowe znaczenie w przypadku rozwoju rynku opakowań. Przykład: w przypadku organicznego mięsa mielonego firma Bell zdecydowała się na zmianę opakowania i zrezygnowała z tacek na rzecz nowych opakowań – zgrzewanych worków. Ze względu na zastosowanie lekkiej i elastycznej folii, zmiana ta mogła znacznie zmniejszyć zużycie materiału, co odpowiada około 70% mniejszej ilości plastiku. Konsumenci byli jednak ostrożni i ostatecznie odrzucili taką formę opakowania. Spadające wyniki sprzedaży mówiły jasno. To oraz bardzo wymagająca technologicznie produkcja tego typu opakowania doprowadziły do powrotu do klasycznych tacek. Odpowiednie rozwiązanie w tym obszarze nie zostało jeszcze znalezione. • ap

### Tworzywa sztuczne z recyklingu w opakowaniach B2B

Znaczna część opakowań B2B firmy Hügli jest już wykonana z monomateriałów, takich jak PET lub polipropylen, i w dużej mierze nadaje się do recyklingu. Wkrótce zwiększony zostanie również udział tworzyw sztucznych pochodzących z recyklingu w wybranych opakowaniach. W 2025 roku przedstawiona tutaj butelka będzie dostępna z co najmniej 30-procentową zawartością rPET.





Jubileusze i emerytury od lipca do września 2024

## Aż 2544 razy wykrzyknięto głośne «hurra!»

Niestety, nie udało nam się przeprowadzić jubileuszowego wywiadu w tym numerze. Zamiast tego zebraliśmy trzy fakty na temat jubileuszów.

### Fakt 1

#### Ponad 80 lat

Brazylijczyk Walter Orthmann jest rekordzistą Guinnessa pod względem najdłuższej kariery w tej samej firmie: przez ponad 80 lat pracował dla firmy tekstylnej RenauxView.

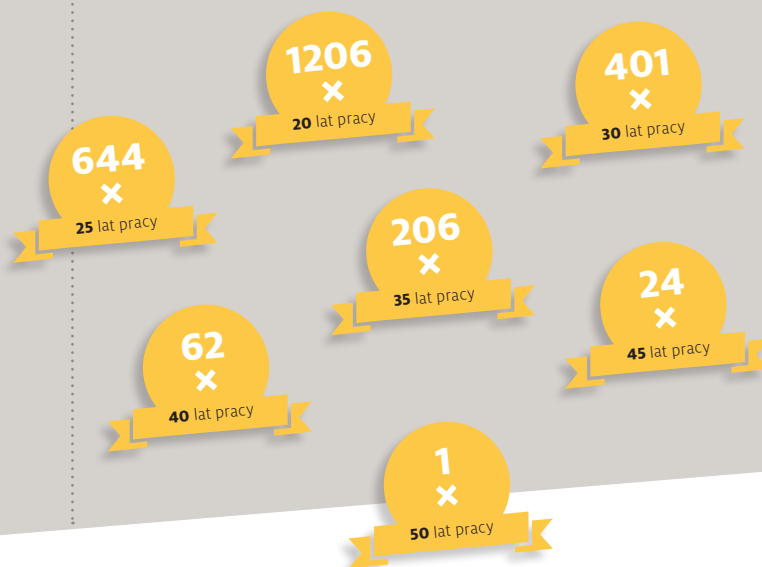
Orthmann rozpoczął swoją karierę w 1938 roku w wieku 15 lat i pozostał lojalny wobec firmy na prośbę dyrektora zarządzającego nawet po jego przejściu na emeryturę w 1978 roku. Nawet w wieku 100 lat nadal codziennie jeździł do pracy. Krótco przed swoimi 102. urodzinami w kwietniu 2024 r., musiał zaprzestać pracy w RenauxView z powodu problemów ze wzrokiem – było to po 86 latach.



### Fakt 2

#### Tak wiele jubileuszów

Jubileusze w Bell Food Group również są imponujące: odkąd magazyn został przemianowany na LOOK! wraz z wydaniem 4 w 2017 r., ukazały się w nim łącznie 2544 jubileusze. I nie obejmuje to jubileuszów od 5 do 15 lat, ponieważ byłoby ich zbyt wiele, aby przedstawić je wszystkie w LOOK! W ostatnich 26 wydaniach magazynu obchodzono następujące jubileusze:



### 20 lat pracy

**Iveta Křepelková** • 1 stycznia, Hügli Food, Zásmuky (*uzupełnienie*)

**István Lukács** • 22 marca, Eisberg, Gyál (*uzupełnienie*)

**Eugeniusz Philip** • 31 marca, Bell Polska, Niepołomice (*uzupełnienie*)

**Mária Fitz** • 13 kwietnia, Eisberg, Gyál (*uzupełnienie*)

**Hana Kornová** • 19 maja, Hügli Food, Zásmuky (*uzupełnienie*)

**Séverine Gil** • 28 czerwca, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs

**Ivo Dux** • 1 lipca, Hilcona, Schaan (*uzupełnienie*)

**Maryline Giraud** • 1 lipca, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs (*uzupełnienie*)

**Edít Budainé Gecser** • 5 lipca, Eisberg, Gyál

**Artur Steinbach** • 5 lipca, HFC, Bad Wünnenberg

**Thitimol Bütikofer** • 12 lipca, Eisberg, Dällikon

**Damian Bańkowski** • 16 lipca, Eisberg, Legnica

**Denis Haller** • 18 lipca, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs

**Josef Huber** • 20 lipca, Frisch Express, Pfaffstätt

**Jana Langmayerova** • 21 lipca, Frisch Express, Pfaffstätt

**Noémie Windenberger** • 22 lipca, Bell Szwajcaria, Bazylea

**Claudio Zuccotti** • 26 lipca, Ali-Big, Brivio

**Samuel Harisberger** • 1 sierpnia, Bell Szwajcaria, Oensingen

**Aledi Ibisi** • 1 sierpnia, Eisberg, Dällikon

**David Jaccard** • 1 sierpnia, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs

**Maria Nieves Lago Trillo** • 1 sierpnia, Hilcona, Schaan

**Michael Lothar Magnus** • 1 sierpnia, Bell Szwajcaria, Bazylea

**Karl Heinz Reiter** • 1 sierpnia, Hilcona, Schaan

**Josef Ridder** • 1 sierpnia, HFC, Bad Wünnenberg

**Radivoje Stankic** • 1 sierpnia, Geiser, Schlieren

**Mathias Stemer-Silva** • 1 sierpnia, Hilcona, Schaan

**Daniel Stiller** • 1 sierpnia, Hügli, Radolfzell

**Fabien Wolfinger** • 1 sierpnia, Hilcona, Schaan



<b>Richard Neuburger</b> • 2 sierpnia, Frisch Express, Pfaffstätt
<b>Matthias Blum</b> • 9 sierpnia, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Anna Horoszcak</b> • 9 sierpnia, Eisberg, Legnica
<b>Gradimir Mladenovski</b> • 15 sierpnia, Bell Szwajcaria, Cheseaux
<b>Mahir Chelha</b> • 16 sierpnia, Bell Szwajcaria, Cheseaux
<b>Lirije Dakaj-Bytyci</b> • 20 sierpnia, Bell Szwajcaria, Oensingen
<b>Sylvie Martin</b> • 22 sierpnia, Bell Francja, Saint-Symphorien-sur-Coise
<b>Piroska Ruskóné Moharos</b> • 23 sierpnia, Eisberg, Gyál
<b>Shtjefen Balaj</b> • 1 września, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Heinz Fischer</b> • 1 września, Geiser, Schlieren
<b>Peter Kalberer</b> • 1 września, Hilcona, Schaan
<b>Carolin Kierstein</b> • 1 września, Hügli, Radolfzell
<b>Claudio Nattivi</b> • 1 września, Eisberg, Dällikon
<b>Anke Sterk</b> • 1 września, Hügli, Radolfzell
<b>Eric Chopin</b> • 6 września, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Arif Sagun</b> • 13 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Zerina Hadzic</b> • 20 września, Hubers Landhendl, Pfaffstätt
<b>Marco Arnold</b> • 27 września, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Romina Zürcher</b> • 27 września, Hügli, Steinach

Aktualne oferty pracy można znaleźć na: [bellfoodgroup.com/karriere](https://bellfoodgroup.com/karriere)

### Fakt 3

## Zmiana pracy wczoraj i dziś

W ostatnich dziesięcioleciach średni staż pracy zmniejszył się, zwłaszcza w krajach zachodnich. W latach 70. i 80. ubiegłego wieku pracownicy częściej wiązali się z jedną firmą przez całe swoje życie zawodowe. Coraz bardziej dynamiczny rynek pracy, globalizacja i zmiany technologiczne doprowadziły do częstszych zmian pracy.

Według Statista, średni staż pracy w Niemczech w 2021 r. wynosił około 10,8 lat. W USA jeszcze mniej. Według analizy przeprowadzonej przez U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), średni staż pracy w 2020 roku wynosił tam około 4,1 lat.

## 25 lat pracy

<b>Józefa Nalepa</b> • 31 stycznia, Bell Polska, Niepołomice ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Gáborné Szabó</b> • 1 kwietnia, Eisberg, Gyál ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Rajiz Ramic</b> • 3 maja, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Maria Adelaide Vieira Guimaraes</b> • 3 maja, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Fabrice Pérignon</b> • 1 czerwca, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Markus Fankhauser</b> • 1 lipca, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Alexa Neuhaeusler</b> • 1 lipca, Hilcona, Schaan
<b>Edin Rizvic</b> • 1 lipca, Hilcona, Schaan
<b>Willy Ruckstuhl</b> • 1 lipca, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Bertrand Vuillequez</b> • 1 lipca, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Marianne Bachleitner</b> • 13 lipca, Hubers Landhendl, Pfaffstätt
<b>Peter Rillinger</b> • 14 lipca, Hubers Landhendl, Pfaffstätt
<b>Vskra Pasoska</b> • 16 lipca, Hubers Landhendl, Pfaffstätt
<b>Santa Kitala-Serio</b> • 19 lipca, Eisberg, Dällikon
<b>Ava Ramosaj</b> • 20 lipca, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs
<b>Fatma Güzel</b> • 26 lipca, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Derva Halilovic</b> • 28 lipca, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Mayte Lema Trigo</b> • 1 sierpnia, Hilcona, Schaan
<b>Josef Ridder</b> • 1 sierpnia, HFC, Bad Wünnenberg
<b>Kerry Dipple</b> • 10 sierpnia, Huegli, Redditch
<b>Sanije Bajrami-Demiri</b> • 18 sierpnia, Bell Szwajcaria, Cheseaux
<b>Labinot Neziri</b> • 23 sierpnia, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Nezva Bajrektarevic</b> • 26 sierpnia, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Fatime Buja</b> • 26 sierpnia, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Myrvete Krasniqi</b> • 26 sierpnia, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Aurora Teixeira Sousa</b> • 26 sierpnia, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Oliver Bindel</b> • 1 września, Hilcona, Schaan
<b>Paulo Dos Amjos Goncalves</b> • 1 września, Hilcona, Schaan
<b>Stefan Heim</b> • 1 września, Hilcona, Schaan
<b>Vilvarajah Kandiah</b> • 1 września, Bell Szwajcaria, Cheseaux
<b>Joachim Messner</b> • 1 września, Bell Szwajcaria, Oensingen
<b>Sylvain Tlili</b> • 1 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Cristiano Zapatero</b> • 1 września, Bell Szwajcaria, Gossau
<b>Bubacarr Jaiteh</b> • 13 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Kikeba Mpembele</b> • 13 września, Bell Szwajcaria, Oensingen
<b>Alija Salkic</b> • 13 września, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Fadil Hasanovic</b> • 26 września, Hilcona Gourmet, Orbe
<b>Ali-Haydar Turan</b> • 27 września, Hügli, Radolfzell
<b>Henryk Wach</b> • 26 lipca, Bell Niemcy, Seevetal
<b>Lilija Mass</b> • 6 września, Bell Niemcy, Harkebrügge
<b>Andrea Alexander</b> • 8 września, Bell Niemcy, Harkebrügge

## 30 lat pracy

<b>Jorge Francisco Da Silva Monteiro</b> • 14 marca, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Tama Dembele</b> • 1 lipca, Bell Francja, Virieu-le-Grand
<b>Britta Pinkepank</b> • 1 lipca, Hügli, Radolfzell
<b>Borbála Szőke</b> • 13 lipca, Eisberg, Gyál
<b>Alicja Romanek</b> • 31 lipca, Bell Polska, Niepołomice
<b>Michaela Klopsch</b> • 1 sierpnia, Hügli, Radolfzell
<b>Pascale Schmitt</b> • 1 sierpnia, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Maria Nogueira de M. Morais</b> • 2 sierpnia, Sylvain & CO, Essert-sous-Champs
<b>Uzeyir Kocak</b> • 15 sierpnia, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Tilo Kuhlmeier</b> • 22 sierpnia, Hügli, Radolfzell
<b>Biagio Manzo</b> • 22 sierpnia, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Endrik Dallmann</b> • 1 września, Bell Food Group, Bazylea
<b>Claudia Rotter</b> • 1 września, Hügli, Radolfzell
<b>Brigitte Ruh</b> • 1 września, Hügli, Radolfzell
<b>Markus Wellm</b> • 1 września, Inter-Planing, Langenhaslach
<b>Giai Tat</b> • 19 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Doreen Kirchner</b> • 1 sierpnia, Bell Niemcy, Edeweicht
<b>Silvia Bronn</b> • 29 sierpnia, Bell Niemcy, Harkebrügge

## 35 lat pracy

<b>Pejo Brnadic</b> • 1 lipca, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Mehmet Iscen-Torun</b> • 1 lipca, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Alexander Duller</b> • 24 lipca, Hügli, Radolfzell
<b>Joaquin Flores</b> • 1 września, Bell Szwajcaria, Cheseaux
<b>Laurent Bachmeyer</b> • 11 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Franca Fiore</b> • 14 września, Hügli, Radolfzell
<b>Gerold Schulte</b> • 6 lipca, Bell Niemcy, Harkebrügge

## 40 lat pracy

<b>Jean-Claude Wenck</b> • 2 lipca, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Norbert Schorer</b> • 6 sierpnia, Inter-Planing, Langenhaslach
<b>Renate Musacchio</b> • 29 sierpnia, Hügli, Radolfzell

## 45 lat pracy

<b>Catherine Becoye</b> • 10 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
---

## Wcześniejsza emerytura

<b>Doris Seebacher</b> • 30 kwietnia, Hilcona, Schaan ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Heinrich Niederklopfer</b> • 30 czerwca, Bell Szwajcaria, Churwalden ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Willi Koller</b> • 30 czerwca, Hilcona, Schaan ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Brigitte Grand</b> • 31 lipca, Bell Francja, Teilhède
<b>Marie-Christine Groell</b> • 31 lipca, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Thomas Stay</b> • 31 lipca, Hügli, Radolfzell
<b>Rudi Käser</b> • 30 września, Hilcona, Schaan
<b>Karin Konold</b> • 30 września, Inter-Planing, Langenhaslach
<b>Jelena Teofilovic</b> • 30 września, Bell Szwajcaria, Bazylea
<b>Ágnes Teski</b> • 30 września, Eisberg, Gyál

## Emerytura

<b>Josef Langmajaer</b> • 31 marca, Frisch Express, Pfaffstätt ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Jaroslav Košta</b> • 30 kwietnia, Hügli Food, Zásmyky ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Alain Le Faou</b> • 30 kwietnia, Bell Szwajcaria, Bazylea ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Michel Lerch</b> • 30 kwietnia, Bell Szwajcaria, Oensingen ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Ferdinand Katzlberger</b> • 31 maja, Frisch Express, Pfaffstätt ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Ursula Lehmann-Schweizer</b> • 31 maja, Bell Szwajcaria, Oensingen ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Alexander Andreas</b> • 30 czerwca, Bell Szwajcaria, Bazylea ( <i>uzupełnienie</i> )
<b>Isabel Maria Da Silva Luz Guerreiro</b> • 31 lipca, Eisberg, Dällikon
<b>Armin Keller</b> • 31 lipca, Bell Szwajcaria, Gossau
<b>Martin Krutzler</b> • 31 lipca, Hügli, Marchtrenk
<b>Pius Rüegg</b> • 31 lipca, Eisberg, Dällikon
<b>Josef Fischer</b> • 31 sierpnia, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Beatrice Spring</b> • 31 sierpnia, Bell Szwajcaria, Oensingen
<b>Manfred Hofer</b> • 30 września, Hügli, Marchtrenk
<b>Suzan Imeri</b> • 30 września, Bell Szwajcaria, Zell
<b>Somsuk Inäbnit-Ruenpraphat</b> • 30 września, Bell Szwajcaria, Oensingen
<b>Sabine Pircher</b> • 30 września, Hügli, Marchtrenk
<b>Daljit Singh</b> • 30 września, Bell Szwajcaria, Bazylea

## Żegnamy

<b>Herbert Lagler</b> • 3 kwietnia, Hügli, Marchtrenk
<b>Oliver Hedt</b> • 6 kwietnia, Bell Niemcy, Seevetal

Składamy wyrazy współczucia rodzinie i bliskim.



# Co podobało się Wam najbardziej?



## **Dzięki Waszym opiniom możecie coś wygrać!**

Magazyn LOOK! powinien być dla Was przyjemną lekturą! Dlatego opieramy się na Waszych odpowiedziach. W ten sposób możemy na bieżąco ulepszać LOOK! i dbać o to, że każde wydanie będzie Wam smakować od nowa. W związku z tym interesuje nas: co w tym wydaniu LOOK! podobało się Wam najbardziej? Czy był to konkretny artykuł? Czy przemówiło do Was szczególnie jakieś zdjęcie? A może w pamięć zapadł Wam po prostu konkretny cytat? **Podzielcie się tym z nami i wypełnijcie formularz, do którego dostęp można uzyskać poprzez kod QR.**

**W podziękowaniu za Wasze odpowiedzi spośród wszystkich odpowiedzi wylosujemy 10 bonów na zakupy, każdy o wartości 70 euro.**

**Podzielcie się swoimi opiniami (kod QR) do 27 września 2024 r., aby wziąć udział w losowaniu.**

Ze zwycięzcami skontaktujemy się bezpośrednio. Nie udzielamy informacji telefonicznej ani korespondencyjnej na temat wyników losowania. Jedna osoba może wysłać wyłącznie jedną odpowiedź.