

Z prezesem OPGK WROCŁAW **Alicją Dorzak**
rozmawia Katarzyna Pakuła-Kwiecińska

Być prezesem, być kobietą



FOT. JERZY PRZYWARA

KATARZYNA PAKUŁA-KWIECIŃSKA: Jak Pani ocenia kondycję największej pod względem zatrudnienia firmy geodezyjnej w kraju?

ALICJA DORZAK: Jeszcze kilka miesięcy temu oceniałabym ją jako dobrą. Dzisiaj już tego nie mogę powiedzieć. W obecnej trudnej sytuacji gospodarczej wielkość firmy – 300 osób – jest dużym balastem. Cały proces restrukturyzacji przeprowadziliśmy bez drastycznych zwolnień grupowych...

...właściwie to Pani przeprowadziła firmę...

Nie. Uważam, że to zasługa całego Zarządu. Sam człowiek nic nie wskóra, jeśli nie ma poparcia współkierownictwa i załogi.

◀ Kilkadziesiąt metrów bieżących dokumentacji, choć wszystkie dane mieszczą się na... jednym CD-ROM-ie – wyjaśnia Alicja Dorzak. – To jest operat II i części III etapu kontraktu na przekroje dolin rzecznych. Wszystko zunifikowane, jakby robione jedną ręką. W białych segregatorach dokumenty polowe, pozostające u lidera przez dwuletni okres gwarancji, w niebieskich – mapy i przekroje dla Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej w Poznaniu. Lokalizację przekrojów ustalali projektanci hydrografowie. Przekroje są różnej długości, najdłuższy ma 18,5 km. Na przekroju nie można było pominąć żadnej charakterystycznej pikietki, która może mieć znaczenie w budowie numerycznego modelu terenu czy w oszacowaniu szkód. Przekroje były pomocne już wczesie tegorocznej lipcowej powodzi.

Martwię się o losy przedsiębiorstwa ze względu na trudną sytuację na rynku. Teorie zarządzania nie bardzo się przydają, gdy trzeba wygrać przetarg za wszelką cenę. Pytanie tylko brzmi: co dla kogo oznacza „za wszelką cenę”. Po 8 miesiącach br. mieliśmy 1 mln 200 tys. złotych straty, a przecież na koniec roku zakładaliśmy 800 tys. zysku! Z tego wynika, że w stosunku do planu byliśmy 2 mln na minusie. Na pewno poprawimy ten niekorzystny wynik, ale o ile? W naszej branży zawsze pod koniec roku pojawiają się zlecenia również z centralnego budżetu geodezyjnego. Właśnie wtedy wygrywamy, a wielkość firmy jest naszym atutem, bo możemy wykorzystać duży potencjał produkcyjny. Ale w tym roku takich możliwości nie widzę. Dodatkowo prywatyzacja w telekomunikacji spowodowała, że ubył nam bardzo poważny partner, dla potrzeb którego wykonywaliśmy szybko i dużo zleceń (w niektórych okresach było to około 34% naszej produkcji).

Jak kieruje się tak duża firma?

Nasza spółka jest specyficzna i trudno nią zarządzać ze względu na bardzo rozdrobniony kapitał. Rozpoczynając, mieliśmy 509 udziałowców. Była to największa spółka pracownicza na Dolnym Śląsku – na zgromadzenia wspólników trzeba było wynajmować sale kinowe. Ale mimo że od 1991 roku prawie połowa załogi odeszła z firmy, to jednak odchodzący nie pozbywali się swoich udziałów i nadal mamy 480 udziałowców.

Czyli nie doszło do skupienia większości kapitału w rękach kilku osób?

Absolutnie nie i od początku były z tym problemy. W marcu 1990 roku wygrałam konkurs na dyrektora i w lipcu rozpoczęłam proces prywatyzacji, częściowo przygotowany już przez mojego poprzednika. Trzeba było zebrać kapitał, a majątek był duży – objęliśmy przecież spuściznę po przedsiębiorstwie, które w szczycie zatrudniało 1125 osób. Ichoć nie było jeszcze wiadomo, czy w ogóle zbierzemy wystarczający kapitał, to już pojawiły się głosy, że nikt nie może mieć więcej niż 50 udziałów. Taka też była uchwała Rady Pracowniczej. Nie pozostawało nic innego, jak tylko się podporządkować, bo bez pozytywnej opinii Rady nie doszłoby do prywatyzacji. W 2000 roku podwyższyliśmy kapitał o 100% i wtedy udało się go nieco przetasować. Ale wystarczy, jeśli powiem, że ja – będąc drugim co do wielkości



For: Archiwum OPGK WROCŁAW

Dr inż. Alicja Dorzak jest absolwentką Wydziału Geodezji Górniczej AGH w Krakowie (stopień doktora uzyskała w 1982 r.). Ukończyła Studia Podyplomowe Handlu Zagranicznego na Wydziale Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (1987), a także liczne kursy i szkolenia w zakresie nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, w tym systemów jakości ISO i TQM.

Posiada uprawnienia zawodowe do wykonywania samodzielnych funkcji w dziedzinie geodezji i kartografii w zakresach 1-4. W 1989 roku uzyskała I Stopień Specjalizacji Zawodowej Inżyniera w dziedzinie geodezji i kartografii, jest Członkiem Zwyczajnym Akademii Inżynierskiej w Polsce.

W latach 1983-85 uczestniczyła w pracach związanych z kontraktem Mapa Bagdadu w Iraku jako specjalista ds. kontroli technicznej i technologii. W 1998 roku wykonała prace związane z uzupełnieniem terenowym pierworysów map topograficznych

w skali 1:50 000 opracowanych na podstawie obrazów satelitarnych SPOT w Kamerunie Północnym.

W 1990 r. zwyciężyła w konkursie na dyrektora Okręgowego Przedsiębiorstwa Geodezyjno-Kartograficznego we Wrocławiu, a następnie – już trzecią kadencję – pełni funkcję prezesa Zarządu OPGK WROCŁAW Sp. z o.o.

Jest autorką licznych publikacji w pismach fachowych (krajowych i zagranicznych) z zakresu geodezji, ekonomii oraz organizacji i zarządzania. Od 1998 r. prowadzi cykl wykładów „Zarządzanie i marketing w geodezji” dla studentów IV roku Wydziału Geodezji Górniczej i Inżynierii Środowiska AGH w Krakowie.

Trzykrotnie była powoływana do pracy w Państwowej Radzie Geodezyjnej i Kartograficznej. Za pracę zawodową i społeczną uzyskała odznaczenie honorowe, resortowe i państwowe (Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski w 1999 roku).

udziałowcem – mam 200 udziałów na ogólną liczbę 6880. Widać więc, że bez poparcia załogi i udziałowców niczego się nie dokona.

Jak przebiegała prywatyzacja?

Byliśmy w grupie pionierów, którzy przeprowadzali ten proces w Ministerstwie Budownictwa, i stanowiliśmy wzór dla innych. Departament Prywatyzacji korzystał z naszych doświadczeń. Jako jedni z pierwszych przerabialiśmy wszelkie teorie dotyczące zarówno wyceny, jak i przekazywania majątku. Później firmy mogły już restrukturyzować majątek, wyłączać część nieproduktywną,

a my – musieliśmy brać albo wszystko, albo nic. Umowę leasingową zawarliśmy na pięć lat i byliśmy szóstym przedsiębiorstwem w resorcie, które w całości i w terminie spłaciło majątek i przejęło go. Nasze doświadczenia przekazywałam kolegom ze Związku Pracodawców i im szczęśliwie udało się pewne pułapki ominąć.

Jak pogodzić teorię zarządzania z tym, czego domaga się załoga?

Może nie do końca wszyscy udziałowcy czuli się współwłaścicielami firmy, ale troska o nią była stale widoczna. W czasie prywatyzacji minister Barbara Blida

zwróciła uwagę na to, że uchwały podejmowaliśmy tak dużą większością głosów. Zysk przeznaczaliśmy nie tylko na spłatę rat leasingowych, ale i na inwestycje (sprzęt geodezyjny, komputery, oprogramowanie itp.).

W drażliwej sferze płac udało nam się wynegocjować ze związkami zawodowymi korzystny zakładowy system wynagrodzeń, który działa do dzisiaj. To jest nowoczesny, motywacyjny system analityczno-punktowy, opracowany przez najlepszych ekspertów w kraju. Osiągnięcie polegało na tym, że zachowaliśmy rozsądne granice w utrzymaniu dorobku firmy państwowej. Jeden z moich kolegów, który nowocześnie zarządza własną firmą, wytknął mi, że to relikwiny przeszłości i że z takim myśleniem powinien iść na emeryturę. Jednak dotychczasowa kondycja przedsiębiorstwa wykazała, że można zarządzać „po ludzku” i osiągać dobre wyniki.

Na czym polega ten system?

To jest metoda oparta na wartościowaniu stanowiska, pracownika i wykonywanej pracy. Liczy się nie tylko wykształcenie, ale i staż pracy, szkolenia, kursy. Przeszeregowanie przeprowadza się wtedy, kiedy istotnie zmienia się zakres pracy, predyspozycje lub kwalifikacje, np. ktoś uzyskał uprawnienia zawodowe lub ukończył kursy specjalistyczne. Taki pracownik stanowi dla nas atut w przetargach, ale i jest za to wynagradzany.

Wszyscy pracownicy mają pewną pulę punktów, która tworzy bazę funduszu wynagrodzeń (stawek zasadniczych). Niezależnie od osiągniętej produkcji trzeba pracownikom zapewnić przynajmniej stawki osobistego zaszergowania – jest to problem, którego wiele drobnych firm w ogóle nie zna. Do stawek zasadniczych dochodzi tzw. nadwyżka akordowa dla bezpośredniej produkcji i premia – dla pośredniej. I chociaż system pozornie wydaje się skomplikowany, to jednak jest bardzo przejrzysty i motywacyjny. Poważny problem tkwi w kredytowaniu przez nas robót – to jest ta specyfika przedsiębiorstw geodezyjnych. Przez większą część roku powinniśmy właściwie płacić „gołe” stawki, a dopiero po skończeniu i rozliczeniu roboty wypłacić resztę należności. Z reguły jednak w IV kwartale wykonujemy 30-40% planu sprzedaży. Po to, by pod koniec roku nie dochodziło do nieracjonalnego spiętrzenia wypłat, część tego funduszu systematycznie w poszczególnych miesiącach „przepłacamy”. Tak było co roku,

ale była też nadzieja na dodatkowe roboty, a teraz takiej nadziei nie ma.

Jakie są w związku z tym zamierzenia Zarządu?

W ostatnim okresie przegraliśmy większość przetargów, chociaż uczestniczyliśmy prawie we wszystkich na Dolnym Śląsku, a nawet poza nim. Referencje mamy na ogół dobre – bogate doświadczenie we wszystkich asortymentach robót, ale przegrywamy ceną. Zarząd, wybrany w czerwcu na nową kadencję, musi przygotować strategię na lata 2001-2004. Rozważamy dwa warianty: kryzysowy, który przewiduje redukcję załogi poprzez zwolnienia grupowe (jeśli sytuacja się nie zmieni) i optymistyczny, w którym zakładamy, że uda się pozyskać zlecenia. Mimo tej trudnej sytuacji, nie załamujemy rąk. Poczyniliśmy nawet pewne inwestycje (autograf analityczny), aby móc aktywnie włączyć się do programu przekształcenia ewidencji gruntów i budynków w nowoczesny kataster oraz do tworzenia systemu identyfikacji obszarów uprawowych (IACS). W uczciwej walce mamy szansę wygrać przetargi na takie roboty, a nowoczesny sprzęt pozwoli nam umiarkowanie obniżyć ceny. Ale jeśli nie będzie funduszy na te programy, to wszystkie przygotowania pójdą na marne.

W jaki sposób Zarząd uzyska zgodę udziałowców-pracowników na redukcję zatrudnienia?

Do tego wymagana jest pozytywna opinia Rady Nadzorczej i zgoda dwóch związków zawodowych. Spółka rozpoczęła działalność od 580 etatów, w 2000 r. mieliśmy ich 306, obecnie – 290. Niektórzy z tych, co odeszli, podjęli działalność na własny rachunek, część przeszła na wcześniejszą emeryturę. Zakładaliśmy naturalną redukcję, ale ona postępuje za wolno. Poza tym jeszcze w kwietniu nikt nie przewidywał, że będzie aż taka rynkowa zapaść, istad opóźnienie koniecznych wypowiedzeń. Mam nadzieję, że może uda się tak przeprowadzić redukcję, aby ludzie nie czuli się pokrzywdzeni. To prawdziwy dramat, kiedy trzeba usiąść naprzeciwko pracownika i wytłumaczyć, dlaczego akurat on zostaje bez pracy.

Czy pracownicy nie odchodzą sami zrażeni niskimi wynagrodzeniami?

Dzisiaj rynek pracy jest tak trudny, że pracownik nie odejdzie z własnej woli. Poza tym jeszcze się nie zdarzyło, żeby-

śmy nie mieli pieniędzy na wypłaty. Dlatego wszystkim zależy na pracy, a ci, którzy chcieli założyć własne firmy, już to zrobili.

Kto jest najbardziej narażony na utratę pracy: mniej wykwalifikowani, młodzi?

Mamy wspaniałą młodzież, ale nie możemy pozbywać się starszych pracowników. Na przykład przy realizacji kontraktu na przekroje dolin rzek potrzebne było serce i długoletnie doświadczenie inżynierów, ale i nowoczesność, którą wniesli młodzi. I to fantastycznie „zagrało”. Trudno też mówić o zwalnianiu młodych z tego względu, że oni nie mają uprawnień zawodowych i nie mogą pracować na własny rachunek, a poza tym inwestowaliśmy przez kilka lat w ich szkolenie. Na pewno niektórym nie przedłużymy umów terminowych, wykorzystamy możliwości wysłania pracowników na wcześniejsze emerytury, może zrezygnujemy z części pomiarowych, ale to wszystko za mało. W innych grupach też muszą być zwolnienia.

W przyszłości organizację firmy widziałabym tak, że obok pracowników etatowych (około 200), będzie grupa osób gotowych do pracy (np. na wcześniejszych emeryturach), zatrudnianych do czasu. A w razie potrzeby zawsze można łączyć się z innymi firmami do wykonania szczególnych zadań.

Sytuację finansową na pewno poprawią zakończone właśnie prace nad przekrojami dolin rzecznych. 10 mln złotych z kredytów Banku Światowego do podziału między członków konsorcjum...

Byliśmy liderem tego przedsięwzięcia. Skoordynowanie działań 17 członków konsorcjum było wielką pracą. Z tytułu przewodnictwa otrzymamy ok. 200 tys. zł, poza tym wykonaliśmy ponad 10% całości kontraktu. Ponieważ nie mamy certyfikatu ISO, więc – by zwiększyć swoje szanse w przetargu – przygotowaliśmy specjalny system kontrolny opracowany wyłącznie dla tego zlecenia. Zgwarantowaliśmy wykonanie 3% przekrojów dodatkowo w cenie kontraktu, a sytuacja powodziowa sprawiła, że gratis opracowaliśmy przekroje dolinowe jazów odrzańskich. W rezultacie wykonaliśmy 3152 przekroje i przekroczyliśmy zadanie pod każdym względem. Zyskaliśmy uznanie konsultantów Banku Światowego. Operat pomiarowy liczący 365 tomów robi wrażenie.

Krótko mówiąc – sukces?

Nie chciałabym używać wielkich słów. Udało nam się pokazać, że można się porozumieć i podzielić uczciwie pracą i kosztami.

Kiedy rozpoczęliście prace nad przekrojami?

18 września ubiegłego roku podpisaliśmy umowę. Było pewne ryzyko, czy uda nam się zdobyć gwarancje i ubezpieczyć kontrakt w ciągu miesiąca, co było warunkiem ważności umowy. Wcześniej trzeba było wpłacić znaczne wadium. Należało także zagwarantować

wykorzystane przy budowie DTM-u. Pomimo zimy i dwóch powodzi (wiosennej i lipcowej) dotrzyaliśmy terminu. Można było wprawdzie wystąpić o uznanie „siły wyższej” i przesunąć termin, ale wtedy pieniądze za robotę – prawie w całości już wykonaną – dostalibyśmy dopiero w przyszłym roku, a na to nie mogliśmy sobie pozwolić. Zatem to krótki termin wymusił utworzenie Konsorcjum. Były i inne przyczyny. Trzeba było mieć gwarancje finansowe. Mogliśmy je mieć sami, bo majątku firmy by wystarczyło, ale już na wadium nie było w tym czasie gotówki. Poza tym, gdyby

problemem był pomiar rzek granicznych, w którego rozwiązaniu również pomógł nam Instytut Morski.

Jakie metody pomiaru stosowano?

Były to metody bezpośrednie – w każdym charakterystycznym punkcie przekroju pomiar wykonywano z użyciem łat lub sond. Do pomiarów osnowy zastosowaliśmy satelitarną technikę GPS. Do wykonywania przekrojów mokrych Instytut Morski wykorzystywał najnowocześniejszą aparaturę i sprzęt o wysokiej dokładności.

Czy prace przy przekrojach nadzorowała Pani osobiście?

Nie! Nadzór techniczny nad całością prac geodezyjnych pełnili inżynierowie kontroli kontraktu (Grażyna Mechlińska i Maria Oyrzanowska) oraz własna kontrola techniczna partnerów Konsorcjum. Nad pracami Instytutu Morskiego czuwał Leonard Gajewski. Część informacyjną nadzorował inżynier integracji baz danych (Jacek Czyżyk), a głównym koordynatorem rozdziału robót był Zygmunt Wójcik.

Osobiście odwiedziłam kilka zespołów w terenie, także na granicy. Musiałam być, i u geodetów, i u wodniaków, bo jedni narzekali, że tym drugim jest lepiej. Spory powstawały np. na tym tle, że punkty główne, które były wyznaczone w przekroju lądowym tuż przy wodzie, po powodzi znalazły się 2 metry pod wodą, wypadały punkty przywodne, co pociągało za sobą konieczność nowego wytyczenia osi przekroju i dodatkowych przecinek. Takich utrudnień nie można było wcześniej przewidzieć.

W jakiej formie praca została przekazana zleceniodawcy?

W formie klasycznej i numerycznej. Opracowanie było oczywiście komputerowe, ale najwięcej błędów ujawniło się dopiero po wypłotowaniu przekroju. Zastosowaliśmy najnowszą technikę wymiany informacji – gdyby nie system poczty elektronicznej, którym nocami przesyłaliśmy dane do kontrahentów, nie wykonalibyśmy tego kontraktu na czas.

Czy w firmie jest sztywny podział na pracownię, czy dla poszczególnych zadań powołujecie oddzielne zespoły?

Mamy elastyczną strukturę organizacyjną. Możemy tworzyć zespoły tematyczne. Na przykład nad przekrojami pracował zespół 30-osobowy. Do niektórych

OPGK WROCŁAW Sp. z o.o.**Historia**

Założkiem OPGK Wrocław było Biuro Terenowe Państwowego Przedsiębiorstwa Mierniczego Oddział w Poznaniu, ale jego historia wiąże się z działalnością kilku jednostek, tj.: Wrocławskiego Okręgowego Przedsiębiorstwa Mierniczego, Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Geodezyjnego Gospodarki Komunalnej we Wrocławiu i Miejskich Pracowni Geodezyjnych (we Wrocławiu, Jeleniej Górze, Legnicy, Lubinie, Świdnicy i Wałbrzychu). W 1974 r. w wyniku ich integracji powstało Okręgowe Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne we Wrocławiu, a na bazie miejskich pracowni geodezyjnych utworzono jego zakłady terenowe. W listopadzie 1991 r. firma przestała być przedsiębiorstwem państwowym i rozpoczęto proces prywatyzacji, który zakończył się w 1996 roku.

Firma w 2000 r.

- udziałowcy – 480,
- zatrudnienie – 313 osób (306 etatów),
- przychody ogółem – 18 304 780 zł,
- zysk – 710 864 zł,
- średnie wynagrodzenie – 2554,92 zł.

Prezesem spółki jest Alicja Dorzak, a wiceprezesami: Zygmunt Wójcik i Stanisław Wójtowicz. Firma jest aktywnym członkiem KZPFGK oraz GIG.

Podstawowe asortymenty wykonywanych robót (wg wartości sprzedaży w 2000 r.)

- mapy tras do projektowania i obsługa geodezyjna sieci telekomunikacyjnych – 34,0%,
- prace realizacyjne i odształcenia – 30,1%,
- mapa zasadnicza – 13,7%,
- osnowy geodezyjne – 6,6%,
- ewidencja gruntów – 3,1%,
- inne roboty geodezyjne i kartograficzne (w tym wycena nieruchomości) – 3,5%.

Ostatnie ważniejsze opracowania

- Obsługa geodezyjna: modernizowanej linii kolejowej Wrocław–Opole, budowy autostrady A-4, estakady Wrocław–Gądów.
- Opracowanie map do projektowania i budowy linii światłowodowych i sieci miejscowych.
- Pomiar geodezyjnych osnów poziomych z zastosowaniem techniki satelitarnej GPS.
- Specjalne osnowy kopalń „Lubin”, „Polkowice–Sieroszowice”, „Rudna”.
- Systemy informatyczne opracowane dla Zakładów Górniczych KGHM Polska Miedź SA.
- Modernizacja ewidencji w różnych systemach informatycznych.
- Liderowanie i prowadzenie prac geodezyjnych w ramach Konsorcjum Odra–Wisła–Przekroje („Projekt Likwidacji Skutków Powodzi” realizowany przez rząd RP z kredytu Banku Światowego).

sprzęt geodezyjny i do pomiarów wodnych, stąd udział w przedsięwzięciu – obok członków Związku Pracodawców Firm Geodezyjno-Kartograficznych – także partnera niegeodezyjnego, czyli Instytutu Morskiego w Gdańsku.

Nie wydaje się Pani, że polski rynek jest słabiutki, skoro trzeba było skrzyknąć niemal wszystkie większe firmy w kraju, by wykonać robotę za 10 mln zł?

Zlecenie musiało być zrealizowane w ciągu jednego roku, gdyż wyniki miały być

nawet nasza firma samodzielnie wygrała przetarg, to i tak nie poradziłibyśmy sobie bez Instytutu Morskiego. Potrzebne nam były jego licencje, specjaliści i profesjonalny sprzęt do trudnych i niebezpiecznych prac wodnych. Na mniejszych rzekach geodeci sami wykonywali pomiar przekrojów tzw. kałoszowych. Nie byłoby jednak w stanie samodzielnie wykonać pomiarów wodnych np. na Odrze czy Wiśle. Zachowaliśmy maksymalne środki ostrożności i na szczęście obyło się bez wypadków. Kolejnym

tematów dobieramy specjalistów z zewnątrz, współpracujemy z uczelniami. Część zakładów terenowych zlikwidowaliśmy ze względu na nieefektywność. Ale np. zakłady terenowe w Zgorzelcu czy Lubinie mają bardzo dobre wyniki i nie ma sensu ich likwidować.

Jak wygląda sprawa eksportu prac? Jest czy go nie ma?

Nie ma i trzeba się tym zająć. Kiedyś widziałam możliwości współpracy z Hiszpanią, a nawet z krajami Ameryki Południowej. Prowadziliśmy rozmowy z Niemcami. Nawiasem mówiąc, do pierwszego przetargu na przekroje startowaliśmy w konsorcjum z firmami holenderskimi i niemieckimi pod przewodnictwem Biprogeo, ale nic z tego nie wyszło. W latach 80. wysyłaliśmy pracowników do Libii i Iraku. Nie tak dawno mieliśmy trzy zespoły na obsłudze budowy autostrady w Turcji. Ale ostatnio było w kraju na tyle dobrze, że ludziom nie opłacało się pracować za granicą. Teraz znowu trzeba będzie śledzić w „Rynkach Zagranicznych” ogłoszenia o przetargach międzynarodowych i próbować zdobyć zlecenia.

Przekroje otwierają firmie drogę do takich dużych prac.

Każdy z partnerów dostanie za wykonanie przekrojów referencje, a my dodatkowo – jako lider. Wykonaliśmy tę pracę wspaniale i jest to wielka satysfakcja dla nas wszystkich. Myślę, że aby pracować za granicą również powinniśmy działać w grupie, bo dla jednej firmy jest to zbyt duże ryzyko i za duży ciężar.

Czy jest Pani zadowolona z pracy ośrodków dokumentacji geodezyjno-kartograficznej?

Jestem szefem prywatnej spółki, która – aby sprostać potrzebom klienta – musi otrzymać materiały z „pieczątką” ośrodka. Obecne prawo i organizacja zasobu państwowego nie ułatwia nam tego zadania. Poprzez ZPFGK oddziałujemy na pewne procesy. Stąd np. poparcie uzyskania certyfikatu ISO pod patronatem GUGiK. Jeśli i firma wykonawcza i ODGiK będą miały system zapewnienia jakości ISO, to po oddaniu operatu ODGiK powinien bez sprawdzania przystawić pieczęć. Wykonawca będzie odpowiadał za jakość, łącznie z gwarancją i konsekwencjami finansowymi, według tych samych procedur, które będą obowiązywały ośrodek. Mam nadzieję, że uzyskanie certyfikatu przez wykonawców i ośrodki

rozwiąże wiele problemów, zwłaszcza gdy w przyszłości będziemy mieć branżową jednostkę certyfikującą.

Czyli jednak ośrodki doskwierają?

Wykonawcy są w bardzo trudnej sytuacji. Najpierw trzeba wygrać przetarg i uzyskać zlecenie, potem zdobyć „pieczęć” i zadowolić klienta, a na koniec prosić o własne pieniądze. To, co robi ośrodek, jest zgodne z prawem. Nikogo tam nie obchodzi, że dostajemy zlecenie we wrześniu, a do końca roku mamy je wykonać i przekazać odbiorcy. Trudno w tej sytuacji przewidzieć jeszcze miesiąc na weryfikację przez ośrodek. Ponieważ bywa, że nie wyrabiamy się na czas, więc płacimy kary, czasami bardzo wysokie, np. w umowie na światłowodową linię Krotoszyń–Wrocław kara wynosi 2500 dolarów dziennie.

Wygląda na to, że to wykonawca jest dla ośrodka...

Czasem tak, ale nie tylko my próbujemy to zmienić. Ile opracowań, konferencji poświęcono temu tematowi. Już dawno miały być wprowadzone poprawki do *Prawa geodezyjnego i kartograficznego*. Prawo musi być zmienione i my, m.in. przez ZPFGK i GIG, też o to zabiegamy. Uważamy, że wszystko, co można zrobić w ramach działalności gospodarczej, powinno być skupione w podmiotach, które prowadzą tę działalność na własny rachunek, a ośrodki niech pełnią funkcję gospodarza państwowego zasobu.

Czy to znaczy, że GUGiK jest głuchy, na te sygnały, które od państwa płyną?

Nie. Szczególnie w ostatnim okresie jest duże zrozumienie i wola rozwiązania tych trudnych problemów. Jednak po reformie administracyjnej w terenie geodezją rządzi starosta, czyli znowu nie wszystko może załatwić GUGiK.

Dlaczego na rynku cen nie szanujemy sami siebie?

Po przegranych ostatnio przetargach trochę opadły mi skrzydła. Zastanawiam się, po co nam referencje, certyfikat ISO, jeśli w przetargu liczy się prawie wyłącznie cena. Do kilku robót można dopłacić, ale gdzie jest granica? Przymierzamy się do przetargu i liczymy tylko stawki osobistego zaszeregowania – wychodzi np. 400 tys. złotych. Ostatecznie dajemy cenę 260 tys. (współczynnik rozpaczy), a wygrywa kontrahent z ceną 190

tys. Można postawić pytanie, w jakich warunkach pracuje zwycięzca, skoro mieści się w takiej cenie. Do uzdrowienia sytuacji na rynku wystarczyłby prosty światowy mechanizm odrzucania ofert z cenami rażąco odbiegającymi od średniej.

Czy prezesem jest Pani do określonej godziny, a potem zaczyna się życie prywatne?

Nie, to jest niemożliwe. Ale na życie prywatne zostaje trochę czasu. Prowadzę także skromną działalność naukową, od czasu do czasu mam na AGH wykłady z zakresu organizacji zarządzania i marketingu. Ogromną satysfakcję daje mi komplet studentów na sali. Wiadac, że studentom odpowiada to, że teorię popieram konkretnymi przykładami. Przykro, kiedy potem absolwenci przychodzą w sprawie pracy, a ja nie mogę im jej zaoferować.

Czy fakt, że jest Pani kobietą, pomaga czy przeszkadza w pracy?

Chyba nie ma to istotnego wpływu na pracę. Kiedy stawiałam do konkursu na dyrektora, płeć nie miała żadnego znaczenia. W przedsiębiorstwie przepracowałam prawie całe zawodowe życie i współpracownicy wiedzą, czego można się po mnie spodziewać, choć czasem chcieliby, żebym była cudotwórcą. Niedawno jeden z kolegów – prezes firmy będącej partnerem Konsorcjum Odra–Wisła–Przekroje – Jan Lipiński powiedział żartobliwie, że tylko ja mogłam kontrakt doprowadzić do końca, tak żeby sobie głów nie pourywali. Czyli w tym przypadku płeć mogła mieć jakieś znaczenie.

Niektórzy mówią, że „dobre serce” prezeski gubi firmę. Myślę, że czasem mają rację i że na moim miejscu powinien być ktoś bezwzględny. Wydaje mi się jednak, że na ogół to moje, podobno dobre, serce firmie się opłacało. Czasem warto komuś przyjść z pomocą, bo nigdy nie wiadomo, czy jutro sami nie będziemy jej potrzebowali. Dotyczy to zarówno upadającego dłużnika, jak i koniecznych, być może, zwolnień w firmie. Najpierw zrobimy wszystko, by pozyskać roboty, a dopiero jeżeli to się nie uda, przeprowadzimy niezbędne zwolnienia. Może to brzmi nienowocześnie, może nawet przez niektórych naszych pracowników jest źle oceniane, ale fakt, że wybrano mnie na następną kadencję, utwierdza mnie w przekonaniu, że jest to polityka słuszna. ■