

Jeremy
Gutsche



Szef TrendHunter.com
gościem V Kongresu Netii

Str.27



MANAGER



KLUB POLSKIEJ
RADY BIZNESU

Październik (10/2013)
WYDANIE SPECJALNE
www.manager.inwestycje.pl

**MINISTER
→ ZNACZY
MANAGER**

**BOGDAN
ZDROJEWSKI**
MINISTER
KULTURY
I DZIEDZICTWA
NARODOWEGO [STR. 28]

Zapobieganie długom
jest kluczem sukcesu
**Euler Hermes
Collections Sp. z o.o.**

50 urodziny
**Porsche
911** 
na torze
Slovakiaring [STR. 76]

IFA 2013 przegląd
nowości branży ICT
[STR. 66] oraz AGD

Krynica stolicą
polskich biegów
W IV Festiwalu Biegowym
Forum Ekonomicznego
wzięło udział sześć
tysięcy zawodniczek
i zawodników z kraju i świata

Polski biznes
wymaga głębokiej
transformacji
[STR. 42]



MKiDN jest liderem absorpcji środków europejskich, a 6 lat temu zajmowało ostatnią pozycję. Pozyskaliśmy dzięki temu w nagrodę, z rezerwy krajowego wykonania dodatkowo 67 mln euro.



MINISTER ZNACZY MANAGER

ROZMOWA Z BOGDANEM ZDROJEWSKIM,
MINISTREM KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO

**W KAŻDEJ INSTYTUCJI
I FIRMIE TRZEBA ZACZYNAĆ
OD ZŁOTÓWEK I KOŃCZYĆ
NA MILIONACH**

– Obserwując pańską działalność zawsze odnosiłem wrażenie, że po pierwsze jest pan managerem, a dopiero po drugie ministrem, prezydentem Wrocławia, senatorem, posłem...

– Długo szukałem swojej drogi. Jako młody człowiek wręcz kolekcjonowałem różne specjalności. Brzmi to jak anegdota, ale w dość krótkim czasie zdobyłem uprawnienia w zakresie obróbki skrawaniem, budowlane, spawania gazowego i elektrycznego, jednocześnie zostałem adiunktem PKP i instruktorem fotografii. Najważniejsze było jednak wykorzystanie wiedzy przy budowie własnego domu, w którym mieszkam zresztą do dziś. Zainteresowania humanistyczne pojawiły się po tych technicznych.

– Z czasu studiów na wydziale filozofii Uniwersytetu Wrocławskiego zapamiętałem pana jako aktywnego działacza opozycji.

– Cóż – nie mogło być inaczej. Mój ojciec i stryj zostali skazani i uwięzieni za „próbę obalenia ustroju siłą”. Spędzili w więzieniach sporo lat. Atmosfera w domu zawsze była opozycyjna wobec systemu, ale co ciekawe bez nadmiernej zapiekłości. Do NZS przyłączyłem się natychmiast, na pół roku przed jego rejestracją. Działając w NZS planowałem też, za namową mojego profesora Karola Bala karierę naukową. Tak się jednak stało, że na UW miałem blokadę polityczną, a praca na Akademii Ekonomicznej zakończyła się pracą w Ośrodku Badań Społecznych RKW Solidarność. Potem były dość szybko komitety obywatelskie i... praca na stanowisku prezydenta Wrocławia. Drogę do tego miejsca ułatwiło dość precyzyjne przewidzenie wyników wyborów w 1989 roku i pokonanie w tym rządowego OBOP-u. Funkcja prezydenta Wrocławia nie była jednak przeze mnie planowana, myślałem raczej o doktoracie. Miałem już zresztą promotora panią prof. Krystynę Zamiarę z Poznania. Stało się jednak inaczej.

– Rola prezydenta – skutecznego managera spowodowała, że stał się pan znany w całym kraju.

– Miałem 32 lata, brak tego rodzaju doświadczeń i bardzo trudne wyzwanie przed sobą. Stan miasta był znacznie gorszy niż wynikało to z dokumentów. Po poprzednikach odziedziczyłem ogromne zadłużenie i tzw. układy. Co więcej – Wrocław faktycznie rządził Urząd Wojewódzki do spółki z urzędami dzielnicowymi. Urząd Miejski miał niewiele do powiedzenia, koncentrował się na uwłaszczaniu najlepszych lokali... Musiałem to wszystko zreformować. Zarządziłem pełną inwentaryzację mienia komunalnego. Powołałem zespoły urbanistyczne i inwestycyjne. Uporządkowałem handel uliczny, gastronomię, usługi – wprowadzając po raz pierwszy w Polsce przetargi, na lokale komunalne. Starłem się też przywłaszczać wszystko co możliwe. Działania te szybko przyniosły efekty – budżet został zrównoważony. Ruszyły liczne inwestycje, które całkowicie odmieniły miasto.

– Niektóre z wielkich koncernów angażują bardzo młodych managerów do zarządzania zmianami. Są mniej rozważni, ale za to bardziej skuteczni.

– Zapewne w jakimś stopniu dotyczyło to również mnie. Na pewno energia wynikająca z młodego wieku przydała mi się podczas największej próby jaką zgotował mi los, czyli wrocławskiej powodzi w lipcu 2007 roku. Wydarzenie to spowodowało, że zdecydowałem się ubiegać o trzecią kadencję na stanowisku prezydenta miasta. Nie planowałem tego wcześniej. Po ukończeniu pierwszej kadencji chciałem wrócić na uczelnię, na której czekał na mnie etat. Współpracownicy przekonali mnie jednak, żebym został i zakończył reformy. Na marginesie; wracając do pana pytania o wiek – pamiętam zabawną historię z początku lat 90., gdy pojechałem na spotkanie prezydentów pięciu największych miast Polski. Trochę się spóźniłem. Rozglądając się po Sali stwierdziłem, że wszyscy są ode mnie przynajmniej dwa razy starsi. Ówczesny prezydent Warszawy Stanisław Wyganowski widząc mnie w drzwiach stwierdził: „Dziś jednak napiję się herbaty, a nie kawy”... pomylił mnie z młodą obsługą.

– Mając zaledwie 40 lat, w 1997 roku został pan senatorem, zdobywając w dodatku rekordowe poparcie 240 tys. wyborców. Potem czterokrotnie uzyskiwał pan mandat posła, żeby w 2006 roku zostać przewodniczącym klubu parlamentarnego Platformy Obywatelskiej. Pomimo to trudno byłoby dopasować pana do obrazka „zawodowego polityka”.

– W 1989 roku postanowiłem, że nie zapiszę się do żadnej partii i w pewnym sensie dotrzymałem słowa. Do PO trafiłem w nietypowy sposób. Przypomnę, że Platforma początkowo była stowarzyszeniem. Kiedy przekształcała się w partię, członkowie stowarzyszenia automatycznie stali się jej członkami. Można więc powiedzieć, że... to partia zapisała mnie do własnych szeregów. Jak pan wcześniej zauważył najlepiej sprawdzam się realizując konkretne zadania.



CO LUBI ← BOGDAN ZDROJEWSKI?

ZEGARKI → używa kilku, zależnie od okazji. Najbardziej ceni stuletnią Doxę
 FASHION → garnitury Twins, znakomitej polskiej firmy z Wrocławia, Gianfranco Ferre, a buty do opery – Armaniego
 WYPOCZYNEK → we własnym ogrodzie we Wrocławiu. W przypadku podróży zagranicznych wybiera zawsze nowe miejsca
 KUCHNIA → przede wszystkim włoska
 RESTAURACJA → za granicą „Kaefer” w Monachium, włoskie restauracje w Berlinie, we Wrocławiu „La Scala” i „Mozaika”, a w Warszawie: „Bistro de Paris”, „Boscaiola”, „Atelier Amaro”
 SAMOCHÓD → Ceni Mercedesy. Kiedyś z trudem dał się przekonać, by nie kupić kolejnej Hondy
 HOBBY → najważniejsze: fotografia i ogród. Nie wyobraża sobie funkcjonowania bez literatury, muzyki, filmu i teatru. Zwykle jednak musi wybierać to, co powinien, a nie to, na co naprawdę ma ochotę. Na przykład po dziesiątkach koncertów „Roku Chopinowskiego”... tęsknił do bluesa i fado

– Tak też się stało, gdy trafił pan do MKiDN. Podobnie jak we wrocławskim Urzędzie Miejskim zaczął pan od rewolucji.

– Mam kilka własnych metod sprawdzania tego, jak funkcjonuje określona instytucja. Kiedy zostałem ministrem, wysłałem pismo do swojego zastępcy. Otrzymał je po pięciu dniach... Powiem krótko – Ministerstwo funkcjonowało wówczas w taki sposób, jakby zatrzymał się w nim czas. Brakowało komputerów, nie funkcjonowała sieć, wielu pracowników nie wiedziało, jakie są zadania, cele strategiczne i w związku z tym niewiele się przykładało. Faktem jest też, iż był to resort o najniższych wynagrodzeniach. Musiałem przejść rozmowy z wszystkimi osobami pełniącymi funkcje kierownicze do naczelnika włącznie i także zorientować się w konkretnych obciążeniach. Różnice były ogromne i często nieuzasadnione. To też spowodowało konieczność zmiany całej struktury resortu już w sierpniu 2008 roku. Najbardziej bolało jednak to, iż była częściowa akceptacja dla takich stanowisk, które nie były obciążone żadnymi zadaniami czy też odpowiedzialnością. Jeśli słyszę, iż dana osoba „na szczęście nic, albo niewiele robi” po prostu muszę reagować.

– Jak pan zareagował?

– Dokonałiśmy przeglądu kadr, spora część pracowników, ponad 10 proc., musiała odejść. Następnie zmieniłem strukturę organizacyjną tworząc departamenty odpowiedzialne za określone działy. Szybko udało się odkryć bardzo duży potencjał tkwiący w zespole. Już pod koniec 2008 roku inaczej szacowano koszty, uwzględniano zmodyfikowane kryteria pozytywnych decyzji dla rozmaitych przedsięwzięć inwestycyjnych. Od czasu kongresu kultury w Krakowie jasne były priorytety i większa klarowność finalnych decyzji.

– A co z inwestycjami?

– Cały czas, do dzisiaj podkreślam wagę odpowiedzialności za każdy element procesu inwestowania. Zasada „wbije się łopatą a potem jakoś to będzie” nie miała szansy na przebicie się w dobrze skonstruowanym mechanizmie weryfikacji. Ważne stało się posiadanie decyzji lokalizacyjnej, pozwolenia na budowę, środków własnych i gwarancji na utrzymanie obiektu po jego wybudowaniu. Ważną zmurą z którą musiałem się uporać były też przerywane inwestycje, z rozmaitych powodów lub też znajdujące się w „trudnej sytuacji finansowej”. Od wczesnych lat dziewięćdziesiątych rozmaitych przedsięwzięć nieskończonych było blisko 200. Poważnych jak np. wszystkie Chopinowskie, Arkady Kubickiego czy też maleńkie i niewidoczne, jak np. sale muzyczne w szkołach I i II stopnia. Dziś ten front został opanowany, a rozmaite zobowiązania i kredyty spłacone.

– Mam wrażenie że w Polsce kultura i świat biznesu znajdują się na dwóch odległych biegunach.

– Od lat staram się budować pomost pomiędzy światem kultury i finansów. Cieszy mnie to, że coraz więcej firm – pomi-

mo braku systemowych zachęt – wspomaga przedsięwzięcia kulturalne i renowację zabytków. Na szczególne wyróżnienie zasługują Orlen, PZU i BZ WBK, Orange. Zdarza się, że w roli sponsorów występują sami przedsiębiorcy, jak np. Jan Kulczyk, który przeznaczył bardzo poważne środki na Muzeum Historii Żydów Polskich. Takie wsparcie jest potrzebne polskiej kulturze. W związku z tym irytuje mnie brak zaufania do ludzi, którzy tworzą polski biznes. Nigdy nie zapomnę spotkania wyborczego, podczas którego pytano kandydatów o ich stan posiadania. Wielkie brawa dostał tylko ten, który z dumą powiedział: „A ja nic nie mam”.

– Nie tylko u nas nieudacznicy wybierają nieudaczników, którzy mogą rządzić wyłącznie w nieudolny sposób...

– Porozmawiamy w takim razie o tym, co nam się udało. MKiDN jest liderem absorpcji środków europejskich, a 6 lat temu zajmował ostatnią pozycję. Pozyskaliśmy dzięki temu w nagrodę, z rezerwy krajowego wykonania dodatkowo 67 mln euro. Oszczędności na inwestycjach to też spora kwota. Ważne, że zazwyczaj budujemy zdecydowanie taniej niż planowano. Udało nam się uporządkować sprawy budżetowe – nie mamy nawet złotówek zaległości kredytowych. W ostatnich 4 latach wydatki na kulturę z budżetu państwa wzrosły z 0,57 do 0,80 proc. budżetu państwa. Doskonałe efekty przyniosło też udostępnienie instytucjom kultury dostępu do jednoprocenowych odpisów podatkowych. Podatnicy mogą sami zdecydować, jakie przedsięwzięcia chcą wesprzeć.

– Wiąże się z tym kwestia świadomości społecznej. Podobno Polacy coraz mniej czytają, rzadko chodzą do kin i teatrów, muzeów, czy też na koncerty.

– Nie jest aż tak źle. Na niektóre spektakle – choćby w Operze Podlaskiej – bilety sprzedawane są z wielotygodniowym wyprzedzeniem. Są też inne ważne dobre sygnały – rośnie zainteresowanie szkolnictwem artystycznym. Pomimo niżu demograficznego brakuje miejsc w szkołach muzycznych pierwszego stopnia. W związku z tym uruchomiliśmy 40 nowych tego typu szkół. Przeznaczamy też znaczne środki na uczelnie artystyczne. Film polski jest też ewenementem w Europie, gdyż tylko u nas rodzima produkcja posiadała tak liczną widownię w stosunku np. do produkcji amerykańskiej.

– Na koniec chciałbym zaproponować powrót do wątku managerskiego – co wydaje się panu najważniejsze w dziedzinie zarządzania?

– Lubię pracować z ludźmi, którzy myślą inaczej. „Tam, gdzie wszyscy myślą podobnie nikt nie myśli zbyt wiele”. Ważne jest jednak to, żeby różniąc się w fazie przygotowania decyzji, po jej podjęciu być wobec siebie nawzajem lojalnymi. Jestem też pewien, że nie ma ludzi niekompetentnych, ale jest wielu niekompetentnie obsadzonych. To podstawowa zasada budowy zespołu. Dużą wagę przywiązuję do spraw budżetowych. W każdej instytucji i firmie trzeba zaczynać od złotówek i kończyć na milionach, a nie odwrotnie. ■ Piotr Cęglowski