

**Znaczenie górnictwa maleje, ponieważ ono nie daje sobie rady samo ze sobą. Jeżeli nie zbuduje się modelu opartego na gospodarce rynkowej, nic nie zbudujemy**  
– mówi **MAKSYMILIAN KLANK**, wiceprezes FASING SA, były prezes KHW SA i KW SA

# Sam spokój to za mało w działalności gospodarczej

► **NOWY GÓRNIK: W Dzienniku Zachodnim ukazał się tekst, w którym autor zastanawia się, czy wiosna w górnictwie będzie gorąca. Najbardziej napięta atmosfera panuje w Kompanii Węglowej. Będzie gorąco na wiosnę?**

**MAKSYMILIAN KLANK:**

Wiosna nie powinna i nie może być gorąca, ponieważ żadna forma protestu nie poprawi sytuacji finansowej spółek górniczych. Trzeba pilnie rozwiązać problemy górnictwa. Nie wolno czekać, aż zamieni się one w konflikt społeczny. Powtarzam to przy każdej okazji.



► **Minęła rocznica od podpisania porozumienia między przedstawicielami związków zawodowych i zarządu KW, które miało rozwiązać problemy. Od ponad dwóch lat zajmują się nimi politycy, którzy zapewniają, że wszystko jest na najlepszej drodze. Nie jest.**

– Rzeczywistość nie zmienia się pod wpływem deklaracji, ale pod wpływem działania. Trzeba działać.

► **Nie można działać, bo każdy plan albo nie spina się finansowo, albo jest zbyt radykalny i załogi górnicze straciłyby część zarobków. Nie ma odważnego, który powiedziałby: „Albo realizujemy plany realne finansowo, albo padamy”.**

– To efekt politycznej ostrożności. Wciąż jesteśmy przed jakimiś wyborami albo koniecznością poprawy sondażowego wizerunku. Płacimy ogromną cenę za chwilowy spokój, a i tak po jakimś czasie mamy konflikt społeczny. To błąd, że nie rozwiązujemy problemów, zanim one skumulują się i grozi nam wybuch niezadowolonych. Teraz mamy trudniejszą sytuację, ponieważ potrzebujemy akceptacji Unii Europejskiej dla planów ratowania górnictwa. Co się stanie, jeżeli jej nie uzyskamy? Brakuje mi jasnej odpowiedzi na to pytanie.

► **Staliśmy się krajem upierdliwym z tym węglem, kopalniami i górnikiem. W UE traktują nas jak natrętą muchę.**

– Niestety, wciąż mamy oczekiwania, a nie potrafimy przedstawić korzyści, jakie mielibyśmy my i Unia Europejska, gdyby polskie górnictwo stało się solidnym elementem gospodarki. Od wielu lat szermujemy hasłem „bezpieczeństwo energetyczne”. Czy branża będąca w zapaści finansowej może zapewnić jakiegokolwiek bezpieczeństwa? Moim zdaniem nie. Jeżeli chcemy, żeby nasze kopalnie gwarantowały nam bezpieczeństwo, muszą być stabilne finansowo. Żeby zapewnić górnictwu stabilność finansową, należy sprecyzować jego rolę w gospodarce i związane z nią oczekiwania.

Niestety, każdy polski rząd popełniał podobny błąd. Na początku mówiono

o znaczeniu górnictwa i naprawę branży zaczynało od rozliczenia poprzedników. Przeszłość stawała się ważniejsza niż teraźniejszość. Do tej pory żadna koalicja rządowa ani partia rządząca nie poradziły sobie z umiejscowieniem górnictwa w systemie gospodarczym. Polityka szybko wypierała analityczne myślenie. W kopalniach miał być spokój. To prawda, że górnictwo stwarza problemy społeczne. Jednak żeby je rozwiązać, potrzeba decyzji ekonomicznych.

► **Dlaczego politycy szybko o tym zapominają?**

– Nie wiem. Wiem natomiast, że nawet największe konflikty społeczne w historii ludzkości łagodzą albo wyciszają przez decyzje ekonomiczne.

► **Można politycznie nakazać, żeby ktoś za inwestował w górnictwo?**

– Można. Pieniądże szybko się skończą i co dalej?

► **W Kompanii Węglowej związki zawodowe chcą jednorazowej wypłaty „czternastki” i zachowania porozumienia gwarantującego pracę w Polskiej Grupie Górniczej na dotychczasowych warunkach. Zarząd wypowiedział porozumienie, a „czternastkę” chce wypłacić w ratach. Możliwy jest kompromis?**

– Oczywiście, że jest możliwy i od zainteresowanych stron zależą warunki jego osiągnięcia. Moim zdaniem w momencie podpisywania porozumienia gwarantującego zatrudnienie w nowej firmie na dotychczasowych warunkach było wiadomo, że jest ono bardziej pobożnym życzeniem niż zapewnieniem opartym na podstawach ekonomicznych. Obawiam się, że sytuacja jest patowa, ponieważ w 2015 roku decyzje były podejmowane pod presją kampanii wyborczej. Jeżeli w górnictwie podejmuje się decyzje pod presją polityczną albo wtedy, kiedy nie ma alternatywy, zaczynamy dzielić kopalnie na rentowne i nierentowne i zaczynamy kwalifikacje do ich zamykania.

Nasze kopalnie są zgrupowane blisko siebie w dużych organizacjach (spółkach) gospodarczych. Zadziwia mnie szczelność i odporność na zmiany tych organizacji. Zmiany technologiczne, organizacyjne, nowe sposoby zarządzania, ekonomia – to wszystko nie przenika do tych organizmów. Jestem przekonany, że można było zmieniać górnictwo bez doprowadzania do napięć społecznych. Jednak ciągle zmiany personalne powodowały, że każdy zarząd miał swój pomysł na firmę. Żaden pomysł nie został zrealizowany do końca. Na problemy ekonomiczne patrzyliśmy przez pryzmat problemów społecznych. Dla świętego spokoju nie rozwiązywaliśmy żadnych – ani społecznych, ani ekonomicznych.

► **W górnictwie nigdy nie można było nic zrobić, bo był albo kryzys, albo strona społeczna nie zgadzała się na zmiany.**

– Często te niemożliwości łączyły się ze sobą.

► **Najwięcej czasu zmarnowano na drażnienie się ze stroną społeczną. Zaczynało się od kategoriycznych zapowiedzi, potem stawiano na dialog, ratowano spokój społeczny i nic nie robiono.**

– Robiono, ale mało. Konkretne działania zastępowano pewnymi sloganami. Na przykład gloryfikowano znaczenie górnictwa. Owszem, jest ono ważne w naszej gospodarce, ale nie aż tak, żebyśmy mieli sypać pieniędzmi bez ograniczeń. Z ogólnie prawdziwych i pochwały godnych hasel uczyniono puste slogany. Najpierw coś dawano, potem próbowano odbierać, bo okazywało się, że dano zbyt wiele.

Strona społeczna uważa, że raz otrzymane uprawnienia są święte i nie można ich odbierać. W ten sposób nie można zbudować strategicznej gałęzi gospodarki. Nie można zbudować strategicznej branży tak długo, jak długo nie potrafi ona obronić się ekonomicznie. Znaczenie górnictwa maleje, ponieważ ono nie daje sobie rady samo ze sobą. Jeżeli nie zbuduje się modelu opartego na gospodarce rynkowej, nic nie zbudujemy. Będziemy wciąż zadawać sobie pytania: zamykać czy nie zamykać; dopłacać czy nie dopłacać; podporządkować energetyce czy nie; wykorzystywać maszyny przez całą dobę czy tylko przez kilka godzin? Dyskutuje się o tym, ale nie ma ostatecznej odpowiedzi. Wychodzi na to, że mamy dawać pieniądze, a nie wiemy, co chcemy osiągnąć.

► **Chcemy mieć spokój społeczny.**

– Na tym kończyła się do tej pory każda reforma. Proponuję, żeby celem była sprawnie funkcjonująca branża dająca gwarancje rozwoju kooperantom i szeroko rozumianemu otoczeniu. Załóżmy, że będzie spokojnie, ale

bez pieniędzy. Sam spokój to za mało w działalności gospodarczej.

► **Jak przekonać związki zawodowe do tej prawdy?**

– Związki doskonale zdają sobie sprawę z powagi sytuacji. Jednak brak jasnej i długofalowej polityki właściciela, tworzącej program funkcjonowania branży, uruchamia mechanizmy obronne. Myślę, że działa przekonanie „skoro nie da się uratować wszystkiego, to należy jak najwięcej zachować”.

► **Patrzy pan na upadek Kompanii Węglowej. Pan tę firmę ratował przed katastrofą na początku jej istnienia. Nie szkoda pańskiego wysiłku?**

– Jest mi przykro, bo uważam, że Kompania była na dobrej drodze do stania się prężną firmą górniczą. Mam nadzieję, że nie wszystko jeszcze zostało stracone. Wiele lat zostało jednak zmarnowanych. Szkoda, że nie kontynuowano, na właściwą do wydobycia skałę, produkcji paliw kwalifikowanych. Dobrze, że się do tego wraca. Całkowicie zarzucono koncepcję bezpośrednich dostaw węgla do energetyki niemieckiej i długoterminowego, kontraktowego kształtowania tej współpracy. Nie nadano właściwego znaczenia polityce systemowego ograniczenia kosztów stałych. Zaniechano współpracy z przemysłem chemicznym.

Plany przygotowane przez zarząd, którym kierowałem, uznano za niebyłe. Ich największą wadą było chyba to, że zostały przygotowane przez kadre Kompanii Węglowej i nie wiązały się z wielomilionowymi wydatkami dla zagranicznych firm konsultingowych. Przecież sami najlepiej wiemy, gdzie upatrywać szans dla górnictwa, gdzie występują zagrożenia i w jakim kierunku podążać, by poprawić efektywność. Na to nie jest nigdy za późno, tylko trzeba to robić odpowiedzialnie i skutecznie.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

## Droga Kompanii Węglowej do rentowności

### Efekty realizowanych zmian

Kompania Węglowa zgodnie z harmonogramem realizuje program optymalizacji w celu uzyskania trwałej rentowności.

#### REALIZACJA I-XII 2015 r.

- EBITDA KW SA + 994,4 mln zł
- EBITDA PGG\* + 967,7 mln zł

#### PLAN I-XII 2015 r.

- EBITDA KW SA + 703,0 mln zł
- EBITDA PGG\* + 801,1 mln zł

