

Rozmowa ze **ZBIGNIEWEM STOPĄ**, prezesem LW Bogdanka

Szkoda, że dopiero trauma zmusza do myślenia

► **NOWY GÓRNIK: Czy polskiej energetyce za kilka lat wystarczy Bogdanka i trzy, góra cztery kopalnie podobne do Bogdanki?**

ZBIGNIEW STOPA:

To bardzo czarny scenariusz. Nie chciałbym, aby się sprawdził. W pańskim pytaniu można doszukać się sugestii, że Bogdanka jest kopalnią idealną. Nie uważam, że my, pracownicy i menedżerowie z Bogdanki, jesteśmy najlepsi na świecie i dlatego nie musimy szukać nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych, które służą obniżaniu kosztów. Tylko ciągłe pilnowanie i w miarę możliwości obniżanie kosztów jednostkowych zagwarantuje nam przeżycie na wolnym rynku. Jeżeli spoścniemy na laurach, przegramy konkurencję z węglem z importu. Ponieważ nie możemy liczyć na dotacje ani na to, że zostanie zablokowany import węgla z Rosji, USA czy innych krajów, pilnujemy kosztów, bo tylko wtedy możemy być konkurencyjni. Musimy produkować węgiel jak najtaniej – nie mamy wyjścia.



► **Dlaczego z oczywistych zasad tworzy się wiedzę tajemną? Uczniowi szkoły średniej łatwo to wytłumaczyć – na pewno zrozumie, że im taniej coś wyprodukuje, tym większe szanse na to, że sprzeda swój produkt z zyskiem. W górnictwie ktoś, kto takie prawdy głosi, jest uznawany za wielkiego menedżera?**

– Trzeba wiedzieć, jak dojść do możliwie najniższych kosztów jednostkowych. Znalezienie odpowiednich sposobów jest, jak to pan nazwał, wiedzą tajemną. W Bogdancie skupiamy się na dojściu do celu. Nikt nie dyskutuje, czy należy tanio produkować, czy nie.

► **W śląskich kopalniach pańska filozofia przez lata była traktowana jak zamach na polskie górnictwo.**

– To nie jest wyłącznie moja filozofia – to filozofia kolejnych zarządów Bogdanki, która sprawdziła się, bo dzięki niej Bogdanka przeżyła najtrudniejszy czas. Jesteśmy pojedynczą kopalnią położoną na wschodzie Polski. Na początku lat 90. XX wieku otwieraliśmy listę kopalń przeznaczonych do likwidacji.

Kto wtedy stanął za nami murem? Związki zawodowe na Śląsku? Nie. Śląskie kopalnie i śląskie lobby górnicze? Nie. Nie byliśmy traktowani jak poważna kopalnia.

► **Byliście dziwołagiem.**

– To prawda, traktowano nas jak dziwołaga i przekonaliśmy się, że możemy liczyć tylko na siebie. Tylko sami mogliśmy sobie pomóc. Mamy za sobą traumatyczne doświadczenia. Załoga i związki zawodowe były sojusznikami zarządu w walce o uratowanie kopalni. Do dziś wszyscy pamiętamy stan największych emocji towarzyszących walce o życie. Dlatego mamy inny punkt widzenia na ekonomię, ograniczanie kosztów i racjonalną organizację pracy. Wiem, że załogom śląskich kopalń trudno to zrozumieć, ale w Bogdancie poglądy na ekonomię szeregowego górnika i członka zarządu były podobne. Na ten temat mogą coś wiedzieć górnicy z kopalni Silesia. Oni też zgodzili się na nowe układy pracy, na ścieśniony tydzień pracy i na ograniczenia wielu górniczych praw, aby ratować kopalnię i miejsca pracy. Szkoda, że dopiero taka trauma daje bodziec do racjonalnego myślenia.

► **Publiczne wypowiedzi niektórych menedżerów górniczych i polityków odpowiedzialnych za górnictwo przypominają mi gałę białogłów. Wciąż słyszę, że jakieś zmiany ekonomiczne niezbędne są niemożliwe, bo nie zgadzają się na nie związki zawodowe, że najważniejszy jest spokój społeczny albo że plany restrukturyzacji firmy trzeba przez rok uzgadniać ze związkami. Wtedy zastanawiam się, czy przypadkiem spółki górnicze nie funkcjonowałyby lepiej, gdyby w kopalniach nikt nie pracował? Wtedy zarząd spółki górniczej fedrowałby bez zbędnych kłopotów.**

– To absurdalny wniosek.

► **Absurdalna jest logika takich wypowiedzi. Panu załoga i związki zawodowe przeszkadzały w efektywnym wydobywaniu węgla?**

– Nigdy.

► **Na wschód od Lublina to możliwe, a na Śląsku niemożliwe? Dlaczego?**

– Poza traumatycznymi doświadczeniami sprzed ponad 20 lat bardzo istotną była nasza



Informowanie załogi o argumentach ekonomicznych pozwala górnikom na racjonalną analizę sytuacji

polityka informacyjna. Zarządy Bogdanki zawsze mówiły prawdę, zawsze tłumaczyliśmy nasze decyzje. Uważam, że informacja jest lepsza niż plotka, dlatego wciąż udoskonalamy naszą politykę informacyjną. Uważam, że trzeba uzasadniać każdą decyzję. Informowanie załogi o argumentach ekonomicznych pozwala górnikom na racjonalną analizę sytuacji. Górnictwo nie jest zieloną wyspą, która może funkcjonować wbrew ekonomii. Nigdy nie ulegałem złudzeniu, że świat będzie nas oceniał na podstawie górniczego etosu pracy. Jesteśmy oceniani na podstawie wyników ekonomicznych. W dodatku często jesteśmy ofiarami czarnej propagandy, bo węgiel jest niemile widziany w większości krajów Unii Europejskiej. Ma też wielu wrogów w Polsce.

► **Nie sądzi pan, że śląskie górnictwo przepało swój czas?**

– Kompania Węglowa jest w dramatycznej sytuacji, ale ma kilka kopalń, które mają szansę być kopalniami nie gorszymi niż Bogdanka. Tak samo jest w Katowickim Holdingu Węglowym.

► **Podobno do Kompanii przyjdzie Taras i posprząta. Czy Mirosław Taras, dawny prezes Bogdanki, ma szansę wygrać konkurs na prezesa KW?**

– Ma wszelkie kompetencje. Po 25 kwietnia wszystko będzie jasne. Jeżeli Mirosław Taras zostanie prezesem, w KW nastąpią wielkie zmiany.

► **Ile czasu potrzeba, aby przestawić firmę górniczą na funkcjonowanie w czasach kryzysu?**

– Bogdanka w porównaniu z kopalniami śląskimi ma niskie koszty wydobywania węgla. My się nie przestawiamy – systematycznie realizujemy politykę optymalizacji wszystkich kosztów. W wielu śląskich kopalniach koszt wydobywania tony węgla jest wyższy niż cena sprzedaży. Nie wiem, ile czasu zajmie zmiana tych proporcji. Nie można w prosty sposób porównywać Bogdanki i Kompanii Węglowej. My jesteśmy pojedynczą kopalnią, natomiast w KW jest kilkanaście kopalń.

► **Bogdanka jest kilkanaście razy mniejsza, ale wydobywa 30 proc. węgla wydobywanego przez KW. Już teraz trzy, cztery Bogdanki zastąpiłyby całą Kompanię.**

– Ten wątek wyjaśniałem na początku naszej rozmowy. Natomiast na Lubelszczyźnie i na Śląsku jest dużo złóż, na których mogą powstać nowoczesne kopalnie. Albo je zbudujemy, albo będziemy spalać rosyjski węgiel.

► **Po co restrukturyzować śląskie górnictwo? Może zbudujemy nowe kopalnie.**

– Nie wolno zmarnować dobrych kopalń, które są w KW i KHW. To są perełki. Można robić w nich dobry biznes.

► **Nadszedł czas, kiedy na Śląsku zaczną się mówić o górnictwie jak o przedsięwzięciu ekonomicznym, a nie jak o misji?**

– Nastąpi to bardzo szybko. Podstawową misją firmy jest zarabianie pieniędzy. Już na nikim nie robi wrażenia górniczy trud. Wszyscy jesteśmy rozliczani z wyniku finansowego. Ekonomia decyduje o tym, czy firma jest potrzebna, czy jest niepotrzebna, dlatego trzeba unowocześnić układy zbiorowe pracy, które muszą być jasne i przejrzyste. Powinny promować górników, którzy pracują wydajnie i bezpiecznie. Polskie górnictwo dojrzało do tych zmian. Już nikt rozsądny nie zastanawia się, czy są one potrzebne, lecz dyskusja koncentruje się na tym, jak te zmiany przeprowadzić. Na przykład w Kompanii Węglowej coraz częściej mówi się o odejściu od deputatów węglowych. Na razie są to zmiany stopniowe, wymuszone trudną sytuacją. Moim zdaniem żadna spółka węglowa nie uniknie zmian.

► **Łącznie z wprowadzeniem sześciodniowego tygodnia pracy?**

– W Bogdancie wydobywamy węgiel przez 6 dni w tygodniu. Górnicy, zgodnie z Kodeksem pracy, pracują przez 5 dni w tygodniu. Niedziela jest przeznaczona na prace remontowe. Nie stać nas na to, aby majątek wart kilka miliardów złotych stał niewykorzystany. Pracujemy nad uproszczonym i dostosowanym do współczesności układem pracy. Obecne układy pracy w polskim górnictwie mają po 30 lat. Świat poszedł do przodu – nie możemy zostawać w tyle.

Rozmawiał: **SŁAWOMIR STARZYŃSKI**

► Rozmowa została przeprowadzona kilkanaście dni przed ogłoszeniem wyników konkursu na członków zarządu KW.



W Bogdancie skupiają się na dojściu do celu. Nikt nie dyskutuje, czy należy tanio produkować, czy nie