

**JSW INNOWACJE.** Do tej pory górnicy polegali na tym, co wymyślili producenci. Oni decydowali, jakie rozwiązania spełnią oczekiwania. JSW Innowacje ma zmienić tę zasadę. – Nie możemy zdyktować sobie na łaskę albo niełaskę dostawców, którzy będą nas zaopatrywać w to, co chcą, a nie w to, co jest nam najbardziej potrzebne. Jeżeli poprawimy efektywność i jakość pracy zakładów przeróbki węgla w JSW o 1 proc., to w skali roku efekt finansowy będzie równy kosztowi budowy nowego zakładu przerobczego. Nie jesteśmy grupą, która ma wymyślać coś nowego i na tym kończyć pracę. JSW Innowacje będzie także organizować proces wdrażania nowych rozwiązań – mówi w rozmowie z Nowym Górnikiem Tadeusz Wenecki, prezes JSW Innowacje.

ROZMAWIA: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

► **NOWY GÓRNIK: Pojęcie „innowacje” i firma JSW Innowacje przyjmują się w Jastrzębskiej Spółce Węglowej?**

TADEUSZ WENECKI: Działamy. Przyjeliśmy się.



► **Nie chodzi mi o akceptację na poziomie menedżerskim. Mam na myśli pracowników kopalń.**

– Funkcjonujemy dopiero dwa miesiące. Nie będziemy firmą, która zatrudnia wielu pracowników. To ma być sztab innowacji. Będziemy dobrać specjalistów do realizacji konkretnych projektów i wykonania zadań. Wszystko, co nowe, może być traktowane z rezerwą. JSW Innowacje mają doprowadzić wiedzę do naszych kopalń. Musi ona trafiać do każdego stanowiska pod ziemią. Mamy współpracować z producentami maszyn i urządzeń, którzy muszą znać nasze potrzeby i oczekiwania.

Do tej pory polegaliśmy na tym, co wymyślili producenci. Oni decydowali, jakie rozwiązania spełnią nasze oczekiwania. JSW Innowacje ma zmienić tę zasadę. My będziemy określać, co jest nam potrzebne. Chodzi o rozwiązania przystosowane do konkretnych warunków geologiczno-górnictwa. Maszyny mają zużywać jak najmniej energii, być wydajne, łatwe w obsłudze i niezawodne. To są oczywiście założenia ogólne. Sztuka polega na tym, aby zrealizować je w sposób optymalny w każdym z zakładów należących do Grupy Kapitałowej JSW, w związku z tym musi to być proces zorganizowany. JSW Innowacje ma się między innymi tym zajmować.

Duże koncerny światowe potrafią systematycznie, krok po kroku wprowadzać nowoczesne rozwiązania. Jestem zafascynowany ich konsekwencją. My dopiero się tego uczymy. Jednak jeżeli będziemy tylko narzekać z powodu opóźnienia, niczego nie zmienimy. My nie narzekamy, ale zmieniamy.

► **Po kryzysie w górnictwie Famur stał się niemal monopolistą na polskim rynku producentów maszyn górniczych. Wchłonął Kopek, może ustalać reguły gry. Jak można monopolistę mówić, czego się potrzebuje?**

– Do monopolu Famuru jeszcze daleko.

► **Kto zapłaci za realizację oczekiwań JSW?**

– Nasze oczekiwania wiążą się z kosztami, jakie trzeba ponieść na badania, przygotowanie nowych rozwiązań i wdrożenie ich do produkcji. Wskazujemy rozwiązania, jakie trzeba zastosować w naszych warunkach. Nie będziemy eksperymentować w sposób obciążający finansowo Jastrzębskiej Spółki Węglowej. Zostaliśmy powołani po to, aby czuć

nad przygotowaniem rozwiązań, które będą finansowane z różnych źródeł. Do tej pory najczęściej było tak, że największe ryzyko brała na siebie JSW, ponieważ wdrażanie nowych rozwiązań było częścią programów inwestycyjnych. Teraz etapy opracowywania i testowania nowych rozwiązań będą finansowane na przykład przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, przez firmy pracujące dla górnictwa i z budżetu Marszałka Województwa Śląskiego. Chcemy korzystać z każdego źródła, które oferuje wsparcie finansowe dla sektora innowacyjności.

► **Powołanie spółki JSW Innowacje jest uznawane za ważne i wyjątkowe wydarzenie w branży górniczej. Na czym ta wyjątkowość polega?**

– Na przykład na tym, żeby minimalizować rutynę, która blokuje napływ nowych rozwiązań. Nie jesteśmy grupą, która ma wymyślać coś nowego i na tym kończyć pracę. JSW Innowacje będzie także organizować proces wdrażania nowych rozwiązań. Pracownikowi trzeba pokazać nowe rozwiązanie i udowodnić, że ułatwia ono pracę, czyni ją lżejszą i bezpieczniejszą. Górnicy zjeżdżają pod ziemię i mają do wykonania konkretne zadania. Potrzebne jest szkolenie, wyjaśnianie korzyści płynących z innego sposobu organizacji pracy, zastosowania innych maszyn i urządzeń. Trzeba to robić szybko, konsekwentnie i w sposób zrozumiały.

► **Innowacje to nie tylko nowe maszyny, ale także nowe myślenie?**

– W instytutach naukowych i w wyższych uczelniach nie brakuje mądrych ludzi. Mieliśmy okazję przekonać się o tym w czasie Międzynarodowego Forum Górniczego (IMF 2017). Jednak stworzenie koncepcji nowoczesnych maszyn to za mało. Trzeba to wszystko zastosować w praktyce, na skalę przemysłową w konkretnych warunkach górniczych. Okazuje się, że bardzo często nie ma kto tego zrobić i brakuje czasu.

Pracuję w przemyśle długo, jestem praktykiem i wiem, że nawet inny sposób otwierania i zamykania zwykłego zaworu powinien być dokładnie wyjaśniony. Trzeba zmienić przyzwyczajenia pracownika, wyjaśnić mu, co da konkretna zmiana i że nie jest to wymyślone po to, aby utrudniać mu pracę. Innowacje służą poprawie efektywności, wydajności i bezpieczeństwa pracy. Ponieważ burzą rutynę, trzeba włożyć dużo pracy, aby przyjąć się w zakładach. Tylko wtedy będziemy mieć z nich korzyści.

Nie możemy zakładać, że modernizujemy firmę i jest to proces zamknięty, który wystarczy na przykład na 20 lat, a przez ten czas niczego nie zmieniamy. Ten proces musi być precyzyjnie zaplanowany i ciągły. Tylko wtedy zapanujemy nad kosztami. Musimy nad

# Nie na



Podsumowanie Międzynarodowego Forum Górniczego (IMF 2017) w siedzibie spółki JSW Innowacje

nimi panować, ponieważ nie mamy wpływu na ceny. One zależą od sytuacji na rynku globalnym. Możemy mieć jedynie wpływ na koszty. Proszę zwrócić uwagę, że schodzimy coraz głębiej z wydobyciem. Rosną zagrożenia naturalne, w tym temperatura. Musimy wydawać więcej pieniędzy na ograniczanie tych zagrożeń. Skoro na to wydajemy więcej, musimy szukać bardziej efektywnych rozwiązań w innych częściach procesu produkcyjnego. Wszystko po to, aby utrzymać koszt wydobycia w ryzach.

► **Górnicy obawiają się, że będą uczestniczyć w eksperymentach.**

– Stworzenie spółki JSW Innowacje zapobiega eksperymentowaniu w kopalniach. Mamy dbać o to, aby do produkcji trafiały

dopracowane rozwiązania. Słowo „eksperyment” wiąże się także z groźbą ryzyka finansowego. JSW Innowacje będzie miejscem, w którym to ryzyko ograniczamy w sposób maksymalny. Dzięki nam proces finansowania innowacji w górnictwie staje się przejrzysty. Ponieważ prawo unijne zakazuje dofinansowania wydobycia węgla kamiennego, musieliśmy stworzyć firmę, która w sposób transparentny będzie mogła rozliczać się z pieniędzmi uzyskiwanymi na przykład z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju albo z funduszy uzyskiwanymi od Marszałka Województwa Śląskiego. My nie wydobywamy węgla, tylko koncentrujemy się na nowych technologiach.

► **A co, jeżeli okaże się, że jakiś projekt skończy się kląpą?**