

Rozmowa z PROF. ANDRZEJEM KARBOWNIKIEM, rektorem Politechniki Śląskiej, współtwórcą reformy górnictwa realizowanej przez rząd AWS

# Jak przetrwać, panie profesorze?

► **NOWY GÓRNIK: Polskie górnictwo ma szansę podnieść efektywność?**

**ANDRZEJ KARBOWNIK:**

Do 1993 roku kopalnie węgla kamiennego były dotowane. Później proces restrukturyzacji rozpoczął się na dobre, chociaż efektywność finansowa nie była zauważalna. Dopiero program restrukturyzacji górnictwa rządu AWS doprowadził do sytuacji, że wszystkie spółki zaczęły od 2001 roku osiągać efektywność finansową. Od tego czasu, w zależności od koniunktury na węgiel, utrzymuje się ona przynajmniej na przyzwoitym poziomie. Natomiast zwiększanie efektywności będzie bardzo trudne, bo koszty wydobycia węgla rosą szybko. Jest wiele powodów tego zjawiska. Po pierwsze nie da się utrzymać płac w kopalniach na tak niskim poziomie, aby zagwarantować, że koszty wydobycia węgla będą niższe niż ceny węgla przez długie lata. Płace w górnictwie będą rosły przynajmniej w takim samym tempie, jak rosą w otoczeniu górnictwa, albo nawet szybciej. Są dwie przyczyny takiego zjawiska – silne związki zawodowe, które wymuszają wzrost płac, oraz dobre wyniki finansowe spółek, które powodują, że zarządy nie bardzo mogą bronić się przed żądaniami płacowymi.

Wzrost efektywności produkcji węgla hamuje także rynek węgla, na którym ceny tego paliwa ostatnio spadają. Spółki węglowe nie mają wielkiego wpływu na ceny węgla, dlatego chcąc poprawić efektywność, musiałyby ograniczać koszty. To trudne. Można poprawiać wydajność, jeszcze bardziej koncentrować wydobycie, ale nie można poprawić warunków geologiczno-górnictwowych. W polskich warunkach koszty wydobycia węgla zawsze będą wysokie. Dlatego o efektywności finansowej decyduje przede wszystkim rynkowa cena węgla.

► **W kopalniach wciąż znaczną część dniówki górnicy poświęcają na dojście do stanowisk pracy. Bardzo drogie i wydajne maszyny pracują po około 4 godziny w czasie zmiany. Związki zawodowe nie zgadzają się na taką zmianę organizacji pracy, która spowodowałaby, że kopalnia pracowałaby 6 dni w tygodniu, a górnicy 5 dni. Poważni przedstawiciele branży górniczej mówią, że w górnictwie nie ma rezerw prostych. A przecież to są rezerwy proste.**

– Naturalnie, że poprawiając organizację pracy, można poprawić efektywność produkcji węgla. Ma pan rację, że wykorzystanie czasu pracy załóg i maszyn może być lepsze. Dlatego spółki inwestują w unowocześnianie transportu, aby dowozić górników do miejsca pracy. Jeżeli chodzi o wykorzystanie czasu pracy maszyn, to rozwiązaniem mógłby być 6-dniowy tydzień pracy. Jednak związki zawodowe twardo sprzeciwiają się takiemu rozwiązaniu. Jestem przekonany, że nie będzie jednak innego wyjścia i trzeba będzie wydobywać węgiel w soboty. Zespół z Politechniki Śląskiej robił analizy dla jednej z kopalń JSW SA, które jasno pokazują, że gdyby nawet praca w soboty była lepiej płatna niż w pozostałe dni, to i tak opłacałoby

się wprowadzenie 6. dnia roboczego. Jestem przekonany, że to nastąpi. Oczywiście, nie da się wprowadzić takiego rozwiązania wbrew związkom. Należy przekonywać stronę społeczną, pokazywać sens ekonomiczny takiego rozwiązania i udowodnić, że pracownicy także na tym skorzystają. Na razie opór ideologiczny jest wielki. Wolne soboty zostały wywalczone ponad 20 lat temu i są one symbolem dokonanych przemian w górnictwie. Jednak w konfrontacji z twardymi realiami ekonomicznymi ideologia może przegrać. O siedmiodniowym tygodniu pracy nawet nie myślę, bo to jest na razie nierealne.

► **W prywatnej kopalni Silesia obowiązuje 6-dniowy tydzień pracy z perspektywą wprowadzenia 7-dniowego tygodnia pracy. Związki uznały to za swój sukces. Ci związkowcy należą do tych samych central górniczych, do których należą związki z JSW SA, KHW SA i KW SA. W tych trzech spółkach strach pomyśleć o takim rozwiązaniu. Dlaczego?**

– Zarządy tych spółek zastanawiają się, jak to zrobić. Natomiast liderzy związkowi mówią „nie” – i koniec. W Silesii związki uznały, że interes firmy i interes załogi wymaga takich rozwiązań.

► **Czy to oznacza, że trzeba sprzedać spółki węglowe, żeby przestała zwyciężać ideologia?**

– Być może tak. Możliwe, że to jedyna droga dla branży górniczej. To potwierdza moja teza, że trzeba w jakiś sposób wyeliminować opór strony społecznej. Jak już mówiłem, nie może to być brutalne łamanie związków. Dlatego prywatyzacja może okazać się dobrym sposobem na eliminację tego oporu.

► **Może wystarczyłoby zaszczerić rozsądek?**

– W zaszczerpie rozsądku to ja już nie wierzę. Przekonałem się, że nie da się tego zrobić. Natomiast wierzę, że strona społeczna zacznie myśleć racjonalnie, tak jak zaczęli racjonalnie myśleć związkowcy z Silesii, którzy najpierw bardzo chcieli, żeby kopalnię przejął prywatny właściciel, a później wspólnie z tym właścicielem ustalili reguły gry.

► **Przed kilkoma tygodniami znów zaczęto głośno mówić, że górnictwo należy**

**sprywatyzować do końca i to niekoniecznie przez giełdę. Są zwolennicy inwestorów branżowych albo strategicznych. Bez względu na nazwę chodzi o to, żeby był konkretny właściciel.**

– Uważam, że górnictwo trzeba prywatyzować. Wciąż obowiązują porozumienia, które gwarantują, że państwo ma zachować pakiet większościowy, ale przecież te zapisy można zmienić za obopólną zgodą. Przykłady Bogdanki i Silesii pokazują, że prywatyzacja niczemu nie zagraża. Dlatego należałoby jak najszybciej zacząć negocjować nowe porozumienie ze stroną społeczną. Moim zdaniem inwestor strategiczny ma sens. Giełda powoduje, że właściciel jest rozproszony. Teoretycznie polityka nie powinna mieć wpływu na firmę giełdową, ale w rzeczywistości jest inaczej. Tworzą się grupy nacisku, które chcą realizować sprzeczne interesy. Właściciel strategiczny oznacza, że firma ma właściciela w dosłownym tego słowa znaczeniu.

► **Spółki węglowe coraz częściej informują, że chciałyby zająć się czymś więcej niż wyłącznie wydobyciem węgla. Katowicki Holding Węglowy chce zgazowywać węgiel i zbudować blok na gaz z węgla o mocy do 50 MW. Kompania Węglowa planuje budowę elektrowni. Wiele wskazuje na to, że JSW chciałaby wspólnie z samorządem lokalnym powalczyc o jakieś inwestycje w specjalnej strefie ekonomicznej. To dobre pomysły?**

– Zasoby węgla kiedyś się skończą. To nie oznacza, że w tym momencie muszą zniknąć firmy, które zajmują się produkcją węgla. Żeby przetrwać, trzeba zdywersyfikować swoją działalność. Niemcy w ramach RAG pokazali, jak można to robić. Jakies 40 lat temu zaczęli przygotowania, ale systematyczna i zorganizowana praca dała efekty. Dlatego uważam, że spółki górnicze muszą rozwijać działalność inną niż górniczą. Trudno tak ad hoc powiedzieć, co to ma być. Na przykład projekty energetyczne mogą być ryzykowne, jeżeli nie będą wpisywały się w politykę dużych koncernów energetycznych. Jednak chciałbym podkreślić – już teraz spółki węglowe muszą szukać alternatywy na czas, gdy węgiel będzie się kończył. Weźmy na przykład JSW. Firma ma pieniądze i ich część mogłaby inwestować w przedsięwzięcia, które dadzą szansę na dłuższy byt, niż wynikałoby to z jej zasobów węgla.



Zasoby węgla kiedyś się skończą. To nie oznacza, że w tym momencie muszą zniknąć firmy, które zajmują się produkcją węgla

► **Kiedy mówił pan to ponad dwa lata temu, słyszałem w odpowiedzi: „Prof. Karbownika coś opętało; mamy fedrować, a nie szukać dodatkowego zajęcia”.**

– Kopalnie mają fedrować. Spółki węglowe muszą szukać dla siebie niszy, żeby firma przetrwała nawet wtedy, kiedy nie będzie co fedrować. Dlaczego na przykład JSW ze swoim dużym zasobem kapitałowym miałyby zniknąć, kiedy skończy się węgiel? Ona ma dalej prowadzić działalność gospodarczą, dawać miejsca pracy, istnieć dla pożytku społeczności lokalnej. Podkreślam raz jeszcze, mówię o perspektywach strategicznych dla spółek węglowych, a nie pojedynczych kopalń. Takie perspektywy planuje się z wyprzedzeniem kilkudziesięciu lat. Jeżeli przyjmujemy założenie, że kończy się węgiel i kolejne kopalnie znikają, to nie jest strategia. Obrazowo rzecz ujmując, oznaczałoby to, że właściciel mówi: Mam kapitał i nie może on zniknąć razem z zasobami węgla. Żaden szanujący się właściciel nie niszczy swojego kapitału. Dobrze, że zarządy spółek węglowych zaczynają pracować nad strategią na długie lata i z myślą o tym, co będzie po węglu.

► **Wróćmy do efektywności. Z pańskiej wypowiedzi wynika, że trzeba pogodzić się z myślą, że górnictwo będzie cienko przędło.**

– Wcale tak nie powiedziałem. Powiedziałem jedynie, że z jednej strony mamy wysokie koszty, a z drugiej tendencję spadkową cen na rynkach światowych. Do tej tendencji trzeba się dostosować. Oczywiście, jest to bardzo trudne, bo koszty stałe na poziomie około 80 proc. nie są łatwe do radykalnego obniżenia. Górnictwo musi po prostu przetrwać ciężki czas.

► **Jak przetrwać, panie profesorze? Jak przetrwać?**

– Trzeba przestawić się na zarządzanie w kryzysie. Na przykład JSW przerabiała to trzy lata temu.

► **Kiedy dojdzie do poważnych rozmów między związkami a zarządami o tym, jak przygotować się na kryzys i jak najlepiej go przetrwać?**

– Sytuacja jasna i stabilna, w której są określone jasne rozwiązania na czas koniunktury i kryzysu, jest korzystna dla firmy i dla pracowników. Nie wiem, jaką sytuację wolą związki. Wiem za to, że można stworzyć rozwiązania organizacyjne i tak ustawić system płac, aby w każdej sytuacji było to z korzyścią dla firmy i dla pracowników.

► **Kto ma tę stabilizację zaprowadzić? Jak to zrobić?**

– Pod nadzorem właściciela państwowego jest to bardzo trudne.

► **Tylko prywatyzacja zagwarantuje stabilizację?**

– Przykłady Silesii i Bogdanki dowodzą, że łatwiej związkom dogadywać się z innym właścicielem niż państwowym. W obu prywatnych firmach górniczych nie ma konfliktów na linii związki zawodowe–właściciel.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI