

Zanim wypiszemy cudowną receptę, zadajmy sobie proste pytanie: do czego potrzebne jest górnictwo Polsce i Unii Europejskiej? – mówi **MAKSYMILIAN KLANK**, wiceprezes FASING SA, były prezes KW, były prezydent i wiceprezydent EURACOAL.

Rozwiążmy problemy docelowo

► **NOWY GÓRNIK: Związkom zawodowym zależało na wprowadzeniu norm jakościowych dla węgla z importu. Miał to być sposób na zablokowanie importu z Rosji. Okazuje się, że możemy zablokować spalanie węgla z kilku największych polskich kopalń. Czy ten samobój przejdzie do historii?**

MAKSYMILIAN KLANK:

Szukamy rozwiązań, które są medialnie nośne, ale niczego nie ułatwiają. Powinniśmy skoncentrować się na działaniu, a nie na zabranianiu.



► **Co będzie, jeśli się okaże, że zablokujemy import węgla z USA, naszego najlepszego sojusznika?**

– Ktokolwiek dostarcza węgiel na nasz rynek i będzie administracyjnie ograniczany w konkurencji, nie będzie temu obojętny. Będzie walczył o swoją pozycję handlową. Nie zgodzi się na sekowanie.

► **Przed głosowaniem w Sejmie ustawiała się kolejka ojców tej propozycji, dumnie wypinali piersi, jakby czekali na order. Teraz nikt nie chce się przyznać do ojcostwa ustawy, która może nam zaszkodzić.**

– Bo nie ma się czym chwalić. Administracyjnie nie zapewnimy górnictwu rentowności. To nie są rozwiązania dla gospodarki wolnorynkowej. Nigdy też nie dają długotrwałych korzyści.

► **Można stworzyć politykę ekonomiczną, w której byłoby miejsce dla górnictwa? Na razie jest to zbiór koncepcji pod hasłem „widzimisie”.**

– Potrzebne są klarowne decyzje właściciela. Górnictwo ma ważne dla kraju znaczenie ekonomiczne, społeczne i energetyczne. Żeby mówić o korzyściach, trzeba stworzyć koncepcję efektywnego działania. Ja wiem, że zaraz padnie argument: przecież mamy kryzys w węglu. Właśnie dlatego trzeba działać efektywnie. Czekanie na cud nie pomoże. Kryzys nie zwalnia z działania. Wręcz przeciwnie. Każda ze spółek węglowych powinna mieć wyznaczone zadania. Nie można także oddzielnie rozwiązywać problemów ekonomicznych, społecznych i energetycznych. Niestety do tej pory tak robiono i dlatego mamy stan ciągłego konfliktu. Doraźnymi sposobami nie rozwiązuje się problemów. Teraz jest prowadzona polityka strażaka – jest jakiś ostry konflikt albo wielki problem, trzeba go wycisnąć za cenę jakichś ustępstw. Jak jest cisza, nic się nie robi.

Moim zdaniem należy jednocześnie rozwiązywać problemy ekonomiczne, społeczne i energetyczne. Co z tego, że uda się uspokoić na chwilę nastroje społeczne, skoro nadal słaba kondycja ekonomiczna spółek węglowych nie gwarantuje stabilnego funkcjonowania, a wręcz zagraża narastaniu napięć społecznych. Nawet jeżeli udałoby się załatwić problemy ekonomiczne i społeczne, to otwarty pozostaje problem energetyczny. Nie mamy pomysłu na miejsce węgla w naszej gospodarce. To oznacza, że wszystkie działania nie mają celu strategicznego. Proszę się zastanowić: dlaczego chcemy uzdrowić górnictwo? Czy

to ma być sztuka dla sztuki czy górnictwo ma czemuś służyć? Może tak się zdarzyć, że zreformujemy całą branżę i nagle okaże się, że węgiel z polskich kopalń nie będzie potrzebny, bo energetyka zawrze kontrakty z dostawcami zagranicznymi.

► **To bardzo teoretyczna wizja.**

– Wizja teoretyczna, ale podstawowe pytanie pozostaje: do czego nam potrzebne górnictwo, jakie oczekujemy od branży? Mówi się, że górnictwo gwarantuje bezpieczeństwo energetyczne. To prawda. Ale nie wiemy, jak długo chcemy korzystać z tego bezpieczeństwa. Chodzi mi o to, czy plany energetyki są w jakikolwiek sposób powiązane z planami górnictwa i na odwrót – czy górnictwo wie, że będzie miało rynek, do którego warto się dostosować. W ten sposób znów wracamy do pytania: do czego potrzebne jest nam górnictwo?

► **Górnictwo jest potrzebne do zagwarantowania spokoju społecznego. Spółki węglowe mają pełnić rolę socjalną. Tego oczekują politycy. Mówią, że spokój społeczny nie ma ceny.**

– Wszystko ma swoją cenę. Także brak polityki wobec sektora węglowego. Spokój społeczny można kupić na chwilę. Jeżeli górnictwo będzie oferować stabilne miejsca pracy, będzie w dobrej kondycji ekonomicznej i będzie napędzało gospodarkę w swoim otoczeniu, wtedy problem spokoju społecznego rozwiążemy docelowo. W firmach z solidnymi podstawami ekonomicznymi i dobrymi układami pracy nie ma niepokoju społecznych.

► **Dlaczego właściciel fabryki butów doskonalnie wie, jakie rozmiary obuwia są najbardziej poszukiwane, a jakich można wyprodukować mniej?**

– Bada rynek i populację, dla której robi buty. Wie, jaki jest statystyczny rozkład numeracji butów. Polskie kopalnie wydobyły dużo węgla, na który nie ma chętnych. Maszyny, energia, wysiłek ludzki i pieniądze zostały skierowane nie tam, gdzie trzeba.

► **W planach, które przygotowywał pan około 10 lat temu dla KW, był zapis, że można uruchamiać tylko te ściany, z których będzie przynajmniej 3 tys. ton węgla na dobę. Można było wydobywać tylko ten węgiel, na który był gwarantowany zbyt. Kolejne zarządy zapomniały o tym? Dlaczego?**

– Wiara w nieprzemijającą koniunkturę pogrzyżyła większe firmy niż Kompania Węgla.

► **Czy zarządy spółek węglowych są mniej inteligentne niż właściciele fabryki butów?**

– On wykłada swoje pieniądze. W spółce państwowej pieniądze są „bardziej niczyje”. Wydłużona droga nadzoru właścicielskiego powoduje, że ztraca się ostrość gospodarskiego spojrzenia.

► **Trzeba prywatyzować górnictwo?**

– Trzeba dbać o ekonomię i o to, aby zarządy wiedziały, że jest właściciel, który zapyta, jak wygląda efektywność ekonomiczna

firmy i czy zgodna jest z założonymi oczekiwaniami. Zawsze należy szukać lepszej organizacji zarządzania.

► **Trzeba dofinansować z budżetu państwa upadające spółki górnicze?**

– Uważam, że jeżeli zostanie wyznaczony cel służący gospodarce, warto zainwestować w górnictwo. Podkreślam – zainwestować, a nie podarować. Chodzi o to, aby państwo miało korzyści. Zwykle łatanie dziur finansowych nie da żadnego pożytku. Przez lata walczyłem z poglądem, który głosił: co obchodzi menedżera górniczego los węgla za płotem zwałowiska. To absurd. Właśnie za płotem zaczyna się rynek, o który trzeba walczyć. Zarządzanie górnictwem zostało sprowadzone do administrowania wydobyciem. Dlaczego górnictwo nie mogłoby kształtować konkurencyjnych relacji ekonomicznych albo współpracować z ośrodkami naukowymi w dziedzinach innowacyjnych technologii wykorzystania węgla? Do tej pory restrukturyzacja koncentrowała się na usuwaniu skutków zapaści finansowej. To jest łatanie dziur, które trzeba zastąpić efektywnym zarządzaniem. Tylko ono zagwarantuje rozwój, dobre wykorzystanie węgla i zaangażowanie nowoczesnych technologii.

► **Słowo „efektywność” stało się kluczem, który ma otworzyć przed górnictwem świetną przyszłość. Jest już tak wyświechtane, że nic nie znaczy.**

– Moim zdaniem należy zmienić strukturę zatrudnienia w spółkach węglowych, a płace powiązać z wydajnością pracy. Najprościej mówiąc – zatrudniać tylko osoby niezbędne do wykonania konkretnych działań i płacić

im za efekt. Najprostszą zasadą sprawdza się w stosunku do górników, pracowników administracji i menedżerów. Po co w górnictwie tabun specjalistów organizujących górnikom pracę, skoro ta organizacja powoduje, że od kilku lat systematycznie spada wydajność. Może gdyby tych specjalistów było znacznie mniej, to decyzje byłyby wprowadzane w życie dwa razy szybciej i byłyby dwa razy efektywniejsze?

► **Zdaniem związków zawodowych powołanie jednej firmy górniczej specjalizującej się w wydobyciu węgla energetycznego pozwoliłoby górnictwu wyjść z zapaści. Podobnie panu ten pomysł?**

– Wszystko zależy od tego, jak odpowiemy na pytanie: do czego Polsce jest potrzebne górnictwo? Jeżeli do zachowania spokoju społecznego i realizacji przez spółki węglowe celów socjalnych, to pomysł nie ma racjonalnego uzasadnienia. Zanim zaczniemy mówić o powołaniu jakiejś nowej struktury holdingowej, należy powiązać politykę energetyczną z polityką wobec górnictwa. Jeżeli już będziemy mieli spójną strategię paliwowo-energetyczną, powinniśmy zająć się stroną prawną normującą funkcjonowanie górnictwa. Przecież możliwe jest ubieganie się w Komisji Europejskiej o zgodę na pomoc rozwojową dla branży. Chodzi o nowoczesne technologie wykorzystania węgla, badanie i rozpoznanie złóż i ekologiczne wykorzystanie tego paliwa. Myślę, że to wszystko jest możliwe, ale znów sobie i Komisji Europejskiej musimy odpowiedzieć na proste pytanie: do czego w Polsce potrzebne jest górnictwo i jakie korzyści z niego będzie miała Unia Europejska?

Rozmawiał: **SŁAWOMIR STARZYŃSKI**



Górnictwo ma ważne dla kraju znaczenie ekonomiczne, społeczne i energetyczne. Żeby mówić o korzyściach, trzeba stworzyć koncepcję efektywnego działania