

Rozmowa z **ADAMEM GAWĘDĄ**, senatorem RP, zastępcą przewodniczącego Komisji Gospodarki Narodowej i Innowacyjności, ekspertem współpracującym z Krzysztofem Tchórzewskim, ministrem energetyki, członkiem klubu senackiego PiS

Musimy zatrzymać śnieżne kule

► **NOWY GÓRNIK: Górnictwo ma przyszłość?**
ADAM GAWĘDA: Ma przyszłość.

► **Mówi pan tak z okazji Barbórki?**

– Z okazji Barbórki życzę górnikom, wszystkim pracownikom współpracującym z górnictwem oraz mieszkańcom Śląska, aby jak najszybciej nastąpił czas dobrego funkcjonowania górnictwa i dobrego zarządzania nim. Wierzę, że ta branża jeszcze długo będzie odgrywała istotną rolę w gospodarce Śląska i Polski. Będzie mocnym filarem naszej energetyki, a w przyszłości przemysłu karbochemicznego. Życzę nam wszystkim, aby osoby odpowiedzialne za górnictwo potrafiły jak najszybciej uzdrowić tę branżę. Pokonamy kryzys, jeżeli górnicy, menedżerowie, politycy i liderzy związkowi połączą siły. Życzymy sobie wszyscy solidarności w dążeniu do celu. Brzmi to patetycznie, ale musimy zrobić wszystko, aby górnictwo wraz ze wszystkimi jego tradycjami było nowoczesne i stabilne ekonomicznie. Takie górnictwo ma przyszłość i mówię to nie dlatego, że górnicy święto skłania mnie do kurtuazji, ale dlatego że ta branża jest potrzebna.

► **Zanim zdobył pan mandat senatora, pracował pan na różnych stanowiskach w górnictwie. W Kompanii Węglowej zajmował się pan strategią firmy. Wie pan znacznie więcej niż większość pracowników branży górniczej. Mimo tej wiedzy zapewnia pan, że górnictwo ma przyszłość? Nawet wielkie instytucje finansowe ogłaszają, że nie będą go kredytować, bo jest ono coraz bardziej politycznie niepoprawne.**

– Bardziej niepoprawne politycznie jest pozbawianie nas energii. Węgiel kamienny jeszcze przez dziesięciolecie będzie nam potrzebny, ponieważ mamy elektrownie zasilane węglem kamiennym. Nie bronimy węgla dlatego, że lubimy fedrować, ale fedrujemy, bo jest nam potrzebna energia. Nie możemy niczego nakazać instytucjom finansowym, ale możemy stworzyć efektywne połączenie energetyki i górnictwa. Problem KW i innych spółek nie polega na tym, że opracowane strategie przez firmy zewnętrzne były całkowicie złe. Rządzący nie mieli dość woli, wyobraźni i, jak się wydaje, wiedzy, aby je wdrożyć. Jeżeli przez ostatni rok rząd nie zrealizował własnego planu, to trudno, żeby zarząd spółki węglowej sam wcielił w życie cały program rządowy. Kompania Węglowa w miarę swoich możliwości dokonywała prób racjonalizowania kosztów i wydobywania. Nieznacznie poprawiła się efektywność. Czy można było zrobić więcej? Na pewno, ale ograniczenia polityczne, a przede wszystkim wieloletnie zaniedbania właściciela, okazały się silniejsze niż zdrowy rozsądek. Brakowało dialogu, konsekwencji i odwagi.

Oceniam tę sytuację nie tylko jako byłego pracownika Kompanii Węglowej, ale przede wszystkim jako polityka. Uważam, że szansa na naprawę górnictwa i jego stabilny rozwój nadal jest. Opracowałem raport i koncepcję, w której są zawarte wskazówki, co należy zrobić, aby uzdrowić sytuację. Podstawą jest uzyskanie trwałej płynności finansowej.

Musimy na początku dokonać oceny spółek i poszczególnych kopalń. Taki audyt pozwoli nam wybrać właściwą koncepcję naprawy górnictwa i jego dalszego funkcjonowania. O założeniach programu za wcześniej mówić, ponieważ będzie on analizowany i następnie poddany konsultacji. Jednym słowem trzeba skonfrontować go z aktualną sytuacją i uzupełnić o elementy, które zostaną wynegocjowane ze stroną społeczną. Wkrótce zaczniesz pracę zespół fachowców, którzy dla ministra energetyki przygotowują wspólne stanowisko.

► **Powiedział pan, że zabrakło dialogu. Dialog był, ale kończył się protestami.**

– Dialog, który kończy się protestami, nie jest dialogiem. Powinien być etapem rozpoczynającym wspólną pracę dla ratowania firmy. Myślę, że w tym „dialogu” było za dużo kluczenia, wiele spraw starannie ukrywano. To doprowadziło do utraty zaufania. Zabrakło odwagi, aby jasno przedstawić sytuację firmy i zaproponować nowe rozwiązania. Podkreślam – nowe, sprawiedliwe, obejmujące również zarząd spółki, a określające w ustawie kominowej wysokość wynagrodzenia. Nie wierzę, że załogi wybrałyby upadek KW, likwidację górnictwa i dramaty wielu rodzin. Proszę zwrócić uwagę, że bardzo często górnicy mówili o tym, że ich przekonuje się do wyrzeczeń, a wynagrodzenia zarządów są liczone w dziesiątkach tysięcy złotych miesięcznie dla każdego z prezesów. Wiem, że w skali takiej firmy jak KW nie są to pieniądze decydujące o jej istnieniu albo upadku. Jednak chodzi o równe zasady dla wszystkich. Jeżeli załoga ponosi koszty „uzdrowienia” firmy, zarząd też powinien je ponosić i wtedy wiadomo, że wszyscy dążymy do naprawy sytuacji. Moim zdaniem zarząd powinien być grupą liderów, ludzi cieszących się autorytetem, którzy potrafią poprowadzić firmę i ją rozwijać. Prawdziwe przywództwo jest wtedy, gdy ludzie myślą „on jest nasz”, bo dzieli z nimi trud i wyrzeczenia. To są elementarne zasady uczciwości.

► **Zaczął pan od ekonomii, ale najwięcej uwagi poświęcił pan tematowi związanemu z tak zwaną świadomością. Wygodniej mówić o świadomości niż o ekonomii?**

– Najgorsze jest to, że górnicy w przeszłości często byli oszukiwani i dzisiaj do jakichkolwiek zmian podchodzą ostrożnie i z ograniczoną dozą zaufania. Przy stołach negocjacyjnych uzgadniano rozwiązania, których w praktyce nikt się potem nie doczekał. Dlatego chociaż dzisiaj wiemy, co trzeba zrobić, aby poprawić sytuację, to zdajemy sobie sprawę, że bez zmiany świadomości, bez odbudowania zaufania żadna propozycja, nawet ta najlepsza, nie uzyska społecznej akceptacji. Dlatego uważam, że kluczem do rozwiązania tej sytuacji jest nie tylko dobry plan naprawczy, ale też umiejętność przekonania do niego załóg górniczych.

► **Winne są zarządy?**

– W głównej mierze tak, choć nie tylko. Ktoś przecież powoływał rady nadzorcze, które miały pełnić funkcję kontrolną. Zarządy z kolei same nie realizowały własnego programu, który w rzeczywistości był programem dla całej polskiej gospodarki.

► **Mamy porzucić nadzieję?**

– Mamy wziąć się do roboty. Do tej pory brakowało nam także narzędzi, aby realizować jakikolwiek program do końca. W dodatku często zmieniano jakiś fragment, a nie całość. Musimy uporządkować cały sektor paliwowo-energetyczny i określić rolę dla górnictwa węglowego w perspektywie do roku 2050. To moim zdaniem pozwoli na zbudowanie planu dla spółek górniczych. Trzeba uporządkować proces wydobywczy i poprawić efektywność. Należy zmienić system wynagrodzeń, urealnić go i powiązać z efektami pracy. Kluczową sprawą będzie zintegrowanie zakładów przerobczych i systemu sprzedażowo-dystrybucyjnego. Są kopalnie, które wydobywają na dobę kilka tysięcy ton węgla i mają zakład przerobczy. To zbyt wielki koszt. Zakłady muszą nastawić się na konkretnego odbiorcę, który potrzebuje węgla o konkretnych parametrach. W takim modelu nie jesteśmy w stanie uzyskać przewagi konkurencyjnej.

Górnictwo potrzebuje programu dobrowolnych odejść dla pracowników powierzchni. Do tej pory były one adresowane do pracowników dołowych. Odchodzili doświadczeni pracownicy, a w ich miejsce zatrudniano firmy zewnętrzne, które w finalnym rozrachunku okazywały się dużo droższe, ponieważ w tych firmach byli zatrudniani fachowcy, którzy odeszli z kopalń. Nadszedł kryzys i trzeba było ciąć koszty. Żeby zapłacić firmom, kopalnie oszczędzały na inwestycjach, zakupach i remontach maszyn oraz urządzeń. Spółki wydłużały terminy płatności. To powodowało, że usługi i maszyny były coraz droższe, bo kooperanci ponosili dodatkowe koszty. Ta kula śnieżna robiła się coraz większa i po drodze zmiatała zdrowe elementy w górniczej rzeczywistości.

Nie można tej sytuacji tolerować, bo z górnictwa nic nie zostanie. Usługi powinny być zlecane tylko do wykonywania specjalistycznych zadań, dla których kopalnia nie posiada brygad czy uprawnień. Ponadto administracja rozrastała się o ludzi zatrudnianych na bardzo wysokich kontraktach menedżerskich. Te same prace wcześniej wykonywane były przez zatrudnionych na etatach. Większość analiz, strategii i programów naprawczych przygotowywały firmy konsultingowe, bazując na efektach pracy zespołów Kompanii, a przecież większość z nich można było opracować własnymi siłami. Wiem, czasem potrzebna jest opinia kogoś z zewnątrz, ale nie można całego procesu analityczno-decyzyjnego powierzać

firmie zewnętrznej, jeżeli ma się własnych fachowców. Trzeba się zdecydować – albo wydajemy pieniądze na pracę jednych albo drugich. Praca zarządu firmy ograniczająca się do przyjmowania bądź odrzucania koncepcji zewnętrznych nie jest warta dotychczasowych pieniędzy. Nie wiem, dlaczego rola rad nadzorczych była tak symboliczna. Mówiłem już, że górnictwo ma wiele programów, ale najgorsze, że żaden nie został wdrożony. Wydaliśmy pieniądze, zmarnowaliśmy czas i toczymy się w dół. Musimy tę kulę zatrzymać.

► **Trzeba zmienić kierunek działania?**

– Tak. Krótki czas efektywnej pracy, stary sprzęt, sprzęt słabo wykorzystywany – to są ograniczenia, które można przełamać. Kopalnie oszczędzają na inwestycjach, bo nie potrafią ograniczyć innych kosztów. Niedługo nie będziemy mieć węgla, bo pokonczą się fronty wydobywcze. Wtedy zwiększymy import. Gdy zwiększymy import, odezwią się głosy, że to działanie na szkodę górnictwa. Koło się zamknie, zapętlimy się w tym szukaniu winnych, ale sytuacja się nie poprawi. Najwyższy czas przestać zjadać swój ogon.

► **Kompania Węglowa ratuje się przedpłatami. Sprzedaje węgiel, do którego górnicy jeszcze nie dotarli. Kiedyś trzeba będzie go dostarczyć. Poza tym wydobyć i sprzedać dodatkowe tony, aby wystarczyło pieniędzy na bieżącą działalność. Zacznie toczyć się kolejna śnieżna kula?**

– W dramatycznej sytuacji przedpłaty są istotnym wsparciem finansowym. Trzeba pilnować, aby te pieniądze nie zostały przejedzone. Kompania Węglowa musi uzyskiwać lepsze ceny za węgiel wysyłany na eksport, tu też wbrew licznym opiniom drzemią rezerwy. Trzeba usprawnić i poprawić system sprzedaży węgla, głównie do odbiorców w kraju. Teraz najważniejsze jest utrzymanie płynności finansowej. W spółkach węglowych powstaną zespoły robocze, a na podstawie wyniku ich prac ustalimy plany krótkoterminowe i strategię na najbliższe lata. Jeżeli nie powiemy załogom prawdy i nie przekonamy górników do wspólnego wysiłku, nie zatrzymamy pędzących i powiększających się śnieżnych kul. Za jakiś czas rozbiją wszystko na swej drodze.

Z okazji Barbórki życzę nam wszystkim, abyśmy jak najszybciej połączyli siły dla wspólnego dobra.

Rozmawiał: **ŚLAWOMIR STARZYŃSKI**

REKLAMA

Z okazji Barbórki składamy serdeczne życzenia wielu sukcesów oraz pomyślnej realizacji planów i zamierzeń. **Szczęść Boże!**

Zarząd i Pracownicy
Nadwiślańskiej Agencji Turystycznej
Sp. z o.o.

