

Andrzej Lisowski

GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE

KRYTYCZNA OCENA SPOSOBU
PRZEPROWADZENIA RYNKOWEJ
TRANSFORMACJI I DYSKUSJA
PROBLEMÓW WCIĄŻ OCZEKUJĄCYCH
NA ROZWIĄZANIE
2006–2013

Andrzej Lisowski – GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE – KRYTYCZNA OCENA SPOSOBU PRZEPROWADZENIA RYNKOWEJ TRANSFORMACJI
I DYSKUSJA PROBLEMÓW WCIĄŻ OCZEKUJĄCYCH NA ROZWIĄZANIE 2006–2013

ISBN 978-83-61126-72-0



GŁÓWNY INSTYTUT GÓRNICTWA
Katowice 2013

Andrzej Lisowski

GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE

KRYTYCZNA OCENA SPOSOBU
PRZEPROWADZENIA RYNKOWEJ
TRANSFORMACJI I DYSKUSJA
PROBLEMÓW WCIĄŻ OCZEKUJĄCYCH
NA ROZWIĄZANIE
2006–2013



Główny Instytut Górnictwa
Katowice 2013

Rada Programowa ds. Wydawnictw: prof. dr hab. inż. Antoni Tajduś (przewodniczący), prof. Roman Ditchkovsky, prof. Dou Lin Ming, prof. dr hab. inż. Józef Dubiński, prof. Juraj Durove, prof. dr hab. inż. Czesława Rosik-Dulewska, doc. ing. Richard Snuparek, prof. Tomasz S. Wiltowski, prof. dr hab. inż. Teodor Winkler, prof. Valery N. Zakharov

Komitet Kwalifikacyjno-Opiniodawczy: prof. dr hab. inż. Jan Wachowicz (przewodniczący), prof. dr hab. inż. Krystyna Czaplicka-Kolarz (zastępca przewodniczącego), dr hab. inż. Józef Kabiesz, prof. GIG, dr inż. Piotr Kalisz, prof. dr hab. inż. Adam Lipowczan, prof. dr hab. inż. M. Jacek Łączny, dr hab. inż. Grzegorz Mutke, prof. GIG, prof. dr hab. inż. Krzysztof Stańczyk, mgr Małgorzata Zielińska

Korekta
Ewa Gliwa

Skład, łamanie
Krzysztof Gralikowski

ISBN 978-83-61126-72-0

Printed in Poland
All rights reserved
Copyright by Główny Instytut Górnictwa

Sprzedaż wydawnictw Głównego Instytutu Górnictwa prowadzi
Zespół Wydawnictw i Usług Poligraficznych
wydawnictwa.gig.eu
tel. 32 259-24-03, 32 259-24-04, e-mail: m.kusmirek@gig.eu

Katowice, GIG 2013. Ark. wyd. 13,5. Format B5.
Przygotowanie do druku i druk: Zespół Wydawnictw i Usług Poligraficznych
Głównego Instytutu Górnictwa
Oprawa: Zakład Poligraficzny „Węgloryt”, Katowice

SPIS TREŚCI

Rozdział
i czas
publikacji

		Od Autora – Wprowadzenie	5
1	XI.2006	Czym mierzyć jakość zarządzania – jak ją oceniać i jak poprawić w górnictwie węgla kamiennego?.....	13
2	II.2007	Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu.....	32
3	II.2010	Rynkowa transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego 1989–2009 POLEMIKI – DYSKUSJE	50
4	II.2011	Kluczowe potrzeby polskiego górnictwa węgla kamiennego w zakresie prac B+R+W w latach 1989–2009 POLEMIKI – DYSKUSJE	81
5	VIII.2011	Koncentracja produkcji w górnoląskim górnictwie węgla kamiennego – problem wciąż aktualny POLEMIKI – DYSKUSJE	99
6	XII.2011	Czemu służy budowanie legendy o sukcesie <i>restrukturyzacji</i> górnictwa węgla kamiennego POLEMIKI – DYSKUSJE	112
7	I.2012	Profesor Bolesław Krupiński we wspomnieniach współpracowników i przyjaciół z kraju	125
8	XII.2012	Trzeba wrócić do <i>PRZESŁANIA</i> profesora Bolesława Krupińskiego POLEMIKI – DYSKUSJE	165
9	I.2013	Dalszy ciąg dyskusji: Trzeba wrócić do <i>PRZESŁANIA</i> profesora Bolesława Krupińskiego POLEMIKI – DYSKUSJE	172
10	V.2013	Namawiam do konkretyzacji i rozwiązania problemu EKONOMIZACJI PLANOWANIA podziemnej eksploatacji złóż POLEMIKI – DYSKUSJE	186
11	X.2013	Pojawiło się „światło w tunelu” POLEMIKI – DYSKUSJE	197

OD AUTORA – WPROWADZENIE

Piszę to „Wprowadzenie”, aby zwrócić uwagę na **pięć specyficznych okoliczności**, które – jak sądzę – mogą być istotne dla odbioru tej książki przez Czytelnika. Wskażę je krótko, a następnie omówię.

1. Książka zawiera zbiór moich publikacji z lat 2006–2013. Stanowi przy tym, **trzecią część większej całości** wydawanej pod wspólnym tytułem: **GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE**. Zapoznając się z niniejszą trzecią częścią wydawnictwa, warto przynajmniej *zajrzeć* do części pierwszej i drugiej zawierających publikacje z lat 1989–1995 oraz 1996–2005. Zapewni to pełniejszy – i twierdzę, że również prawdziwszy – obraz rynkowej transformacji dokonanej w tym górnictwie.
2. Artykuły zebrane w całym *trzyczęściowym* wydawnictwie stanowią zapis moich **poglądów i reakcji** na przebieg rynkowej transformacji realizowanej przez WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego. Te zaś zostały ukształtowane nie tyle studiami na Akademii Górniczo-Hutniczej i Wyższej Szkole Ekonomicznej w Krakowie, co wieloletnią pracą w górnictwie. Wszystkie artykuły, bez wyjątku, zmierzały do – tak to określam – **OBRONY górnictwa węgla kamiennego przed degradacją jego wielkości**, osiągniętej niemałym wysiłkiem paru pokoleń górników.
3. **Strategiczne decyzje podjęte w pierwszych latach dziewięćdziesiątych** przesądziły o przebiegu i wynikach rynkowej transformacji prowadzonej po roku 1989 w górnictwie węgla kamiennego. To one zdecydowały o specyfice transformacji w następnych latach i o degradacji tego górnictwa. Artykuły, w których przeciwstawiałem się tym strategicznym decyzjom, występują na początku pierwszej części omawianego wydawnictwa. Pozostałe (w części pierwszej oraz drugiej) – miały na celu złagodzenie negatywnych skutków zarówno decyzji inicjalnych, jak i późniejszych decyzji *wykonawczych* i zaniechań modernizacyjnych.
4. Jak wskazywałem – artykuły zamieszczone w trzeciej części wydawnictwa – ukazywały się w latach 2006–2013. W pierwszych artykułach z tego okresu **rozpatrywałem sposób, którym WŁAŚCICIEL górnictwa węgla kamiennego wprowadzał je do gospodarki rynkowej**. Zarówno sposób, jak i osiągnięte skutki oceniałem krytycznie i starałem się przekonać do tego poglądu zarówno WŁAŚCICIELA górnictwa, jak i środowiska górnicze w przemyśle i nauce.
5. Lansowanym, krytycznym poglądem oraz uporczywą zachętą do **POLEMIKI I DYSKUSJI** starałem się przeciwdziałać coraz powszechniej występującemu zjawisku „przechodzenia do porządku dziennego” nad – spowodowaną przez WŁAŚCICIELA – ogromną degradacją górnictwa węgla kamiennego. Mówiąc inaczej – starałem się nie dopuścić do sytuacji, w której **rozpowszechniona amnezja utrudnia wykorzystanie negatywnych doświadczeń z przeszłości w procesie budowania lepszej przyszłości**.

Mam nadzieję, że zwrócenie uwagi na powyższe okoliczności ułatwi odbiór przekazu zawartego w książce.

Oto bliższe omówienie wskazanych okoliczności:

Ad 1.

Pierwsze wydawnictwo – pod wspólnym tytułem: **GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE** – ukazało się w roku 1996 w Oficynie „Śląsk”. Zawiera 20 artykułów, które opublikowałem w początkowym okresie rynkowej transformacji. **Podtytuł:**

EFEKTYWNOŚĆ REKONSTRUKCJA ZARZĄDZANIE
1989–1995

Od „Okrągłego Stołu” do „Wyzwań końca XX wieku”

Drugie wydawnictwo ukazało się w roku 2006, nakładem Głównego Instytutu Górnictwa. Zawiera 25 artykułów opublikowanych w drugim – zasadniczym – okresie rynkowej transformacji. **Podtytuł:**

KU NASTĘPNEJ GENERACJI KOPALŃ I SEKTORA
(1996–2005)

Trzecie – niniejsze wydawnictwo – przekazywane do rąk Czytelnika w roku 2013 zawiera 11 publikacji. Obejmuje ośmioletni okres funkcjonowania górnictwa po zakończeniu zasadniczego etapu tzw. restrukturyzacji. W mojej ocenie był to okres kontynuacji *zastoju modernizacyjnego* – żeby nie powiedzieć *marazmu*. **Stąd podtytuł:**

KRYTYCZNA OCENA SPOSOBU PRZEPROWADZENIA RYNKOWEJ TRANS-
FORMACJI I PROBLEMY WCIAŻ OCZEKUJĄCE NA ROZWIĄZANIE
(2006–2013)

Cały okres – objęty trzema częściami omawianego wydawnictwa to ćwierćwiecze, które – bez obawy o przesadę – można określić jako **najbardziej dramatyczne** w wielowiekowej historii polskiego górnictwa węgla kamiennego.

Przecież to górnictwo w latach 1983–1988 osiągnęło wydobywanie przekraczające 190 milionów ton wysokokalorycznego węgla! Zaspokajało nie tylko ogromne energetyczne potrzeby marnotrawnej socjalistycznej gospodarki, ale umożliwiało też duży eksport (20–40 milionów ton/rok) – **wykazujący najwyższą ekonomiczną efektywność spośród wszystkich podstawowych branż naszej gospodarki**.

Był to przy tym, ogromny socjalistyczny koncern obejmujący nie tylko produkcję węgla, jego zbyt i scentralizowane zaopatrzenie kopalń, lecz także przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycji (integralnie związanych z produkcją), fabryki maszyn i urządzeń górniczych oraz wcale sprawne zaplecze projektowe i badawcze. Koncern obejmował również energetykę przetwarzającą rodzimy węgiel kamienny i brunatny.

Rynkowy WŁAŚCICIEL, który przejął ten *koncern*, zamiast przetransformować go na *koncern kapitalistyczny*, który mógłby z powodzeniem konkurować z podobnymi koncernami bliskiej nam Europy oraz światowej gospodarki – rozbił go (jako niechciany *monopol*) i zwyczajnie **unicestwił!** Szermując, ewidentnie fałszywym, hasłem

doprowadzenia górnictwa węgla kamiennego do rentowności – degradował je swymi decyzjami i zaniechaniami. Warto pamiętać, że doprowadził je do stanu, w którym nie potrafi pokryć (drastycznie obniżonego) zapotrzebowania gospodarki na węgiel kamienny. W roku 2012 całkowita produkcja wyniosła 79,2 mln ton (w tym węgla energetycznego 67,5 i koksowego 11,7 mln ton). Eksport wyniósł tylko 7,4 mln ton (głównie węgla koksowego), a import: 10,2 mln ton (głównie węgla energetycznego). W roku 2013 sytuacja prawdopodobnie nie będzie korzystniejsza.

Ad 2.

Podkreślę, że w całym dramatycznym ćwierćwieczu naszego górnictwa węgla kamiennego (1989–2013) – gdy jego potencjał był stopniowo degradowany – starałem się śledzić bieg wydarzeń. Publikacjami zebranymi w trzech wskazanych wyżej częściach omawianego wydawnictwa, starałem się **przeciwstawiać działaniom bądź zaniechaniom WŁAŚCICIELA górnictwa** (przeważnie wspartymi politycznie jednostronnymi uchwałami Rządu) – jeżeli uważałem, że szkodzą górnictwu i gospodarce Kraju. Proponowałem też działania i rozwiązania w obszarze zarządzania i techniki górniczej – jeżeli uważałem, że mogą pomóc w przezwyciężaniu ogromnych trudności z którymi borykało się górnictwo poddane WŁAŚCICIELSKIEMU ZARZĄDZANIU – niestety **nieudolnemu** (mówiąc łagodnie).

Przyczyn, które powodowały, że zająłem takie *stanowisko* i **tak rozumiałem swój obowiązek** – było wiele. Wskażę przede wszystkim, że byłem „wżeniony w górnictwo” przez profesora Bolesława Krupińskiego. Gdy zaczynała się rynkowa transformacja miałem już za sobą 40 lat pracy w zawodzie. Po kilku latach pracy w kopalni (1950–1953) – w Głównym Instytucie Górnictwa angażowałem się w badania nad rozwojem technologii eksploatacji w podziemnych kopalniach. Później organizowałem w GIG Ośrodek Naukowo-Badawczy, z którym przez 13 lat *zakładaliśmy fundamenty* pod **komputeryzację** i opartą na niej: **ekonomizację zarządzania** w branży górnictwa węgla kamiennego. Gdy Ośrodek – od stycznia 1975 r. – został przeniesiony do (utworzonego tym sposobem) Centralnego Ośrodka Informatyki Górnictwa (COIG) – jego problematyka nie była w GIG rozwijana.

W tym czasie zajmowałem się organizacją prac badawczych w skali Instytutu i – z małym zespołem – starałem się usprawnić zaniedbaną technologię podszdżki hydraulicznej. Problematyką ekonomiki i zarządzania zajmowałem się nadal, ale w nurcie pracy społecznej; głównie w Komitecie Górnictwa Polskiej Akademii Nauk oraz w Towarzystwie Naukowej Organizacji i Kierownictwa (TNOiK).

Ze względu na tego rodzaju przygotowanie – w lutym 1989 r., ówczesne władze Górnictwa Węgla Kamiennego – skierowały mnie do udziału w tzw. „*Podstoliku Górniczym Okrągłego Stołu*”. To był początek mego ogromnego (również osobistego) zaangażowania w OBRONĘ (z przekonaniem tak to określam) naszego górnictwa węgla kamiennego przed degradacją. Głównym środkiem OBRONY były wskazane wyżej artykuły, którymi reagowałem na nieracjonalne (moim zdaniem) działania i szkodliwe zaniechania WŁAŚCICIELA górnictwa. Opinie, o które czasem byłem proszony i ustne wypowiedzi – miały *węższy odbiór*.

Gdy w styczniu 2000 r. przestałem być etatowym pracownikiem Instytutu, kontynuowałem tę OBRONĘ jako emeryt. Nadal angażowałem się – z przekonaniem – że tego rodzaju działanie przynajmniej częściowo kompensuje brak w Instytucie odpowiedniej komórki organizacyjnej, która mogłaby podjąć ten obowiązek.

Trzy części (tomy) omawianego wydawnictwa stanowią **obszerny zapis** wskazanej OBRONY, którą kolejnymi publikacjami prowadziłem w owym dramatycznym ćwierćwieczu likwidacji wielkości polskiego górnictwa węgla kamiennego. Powtórzę, że jest to w istocie wyraz mojej *niezgody* na decyzje podejmowane wówczas przez rynkowego WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego. Także *niezgoda* na jego zaniechania – którymi kształtował warunki funkcjonowania, kondycję i perspektywę przejętego górnictwa.

Ad 3.

Jak wskazywałem, koncepcja sposobu przeprowadzenia rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego powstała (została ujawniona?) już na początku rynkowej transformacji i była następnie realizowana bardzo konsekwentnie. Charakteryzują ją decyzje, które – gdy były ogłoszone – oprotestowywałem, przeciwstawiając im rozwiązania alternatywne (część pierwsza wydawnictwa – publikacje głównie z lat 1989–1990). Przypomnę trzy decyzje, które można – jak sądzę – określać jako **strategiczne**.

Decyzja I. Nadanie kopalniom – zgodnie z postulatami ówczesnej „Solidarności” – statusu przedsiębiorstw SAMODZIELNYCH, SAMOFINANSUJĄCYCH i SAMORZĄDNYCH – co było równoznaczne z *rozproszkowaniem* górnictwa węgla kamiennego oraz całkowitą likwidacją jego koncernowej struktury. Tę decyzję oprotestowałem w toku obrad *górniczego podstolika* „Okrągłego Stolu”. W publikacjach z lutego 1989 r. i stycznia 1990 r. lansowałem: „Integracyjny wariant proefektywnościowej reformy w górnictwie węgla kamiennego”.

Decyzja II. Przyjęcie doktryny (?), w myśl której górnictwo węgla kamiennego, jako własność państwa, jest z *definicji* nieefektywne oraz, że stan ten trzeba zmieniać, organizując układ jednostek podnoszących swą efektywność wzajemną konkurencją jednostek – w perspektywie – sprywatyzowanych.

Podkreślam: według tej doktryny siłą napędową w osiągnięciu ekonomicznej efektywności miała być wzajemna konkurencja polskich jednostek produkujących węgiel, a NIEWŁAŚCICIELSKIE sprawne zarządzanie koncernowe i nie konkurencja z jednostkami zewnętrznymi oraz odmiennymi nośnikami energii. Przy tym – jednostek ograniczających swą działalność do produkcji węgla – w żaden sposób niekorzystających z możliwości podnoszenia swej efektywności produkcją energii elektrycznej oraz przetwórstwem na paliwa płynne i gazowe.

W reakcji – w maju 1989 r. – opublikowałem artykuł: „Efektywność górnictwa węgla kamiennego w świetle faktów”, wykazujący niewątpliwą efektywność górnictwa. W maju 1990 r. – artykuł: „Uwagi o prywatyzacji i monopolach (górnictwo skarbowe)”, w którym przekonywałem o konieczności i możliwości **takiego zorganizowania i zarządzania państwową własnością, aby funkcjonowała jak własność prywatna – z efektywnością niegorszą, lub lepszą** (idea zarządzania własnością państwową przez jednostki niezależne od Rządu – na wzór Narodowego Banku Pol-

skiego). W sierpniu 1993 r. opublikowałem kolejny artykuł, polemizując w tej sprawie z profesorem Leszkiem Balcerowiczem.

Decyzja III. Przyjęcie następnej doktryny (?) zakładającej, że efektywność rzekomo nierentownego górnictwa węgla kamiennego należy podnosić głównie **zmniejszając w nim zatrudnienie i zamykając kopalnie** uznane (arbitralnie, bez jasnych kryteriów) za „trwale nierentowne” bądź za tworzące „nadmierne zdolności produkcyjne”. Zakładającej też, że produkcja górnictwa ma być dostosowywana do malejącego zapotrzebowania gospodarki – z celowo likwidowanym eksportem (rzekomo nieopłacalnym). W publikacji z października 1990 r. wykazywałem (z kolegami F. Stośkiem i R. Mastejm), że przyjęty **likwidacyjny** wariant *leczenia* górnictwa z rzekomej *nierentowności* jest wyraźnie niekorzystny – w porównaniu z wariantem *modernizacyjnym* (zakładano w nim likwidację najmniej efektywnych oddziałów produkcyjnych, a nie całych kopalń).

Wskazane decyzje i konsekwencja z jaką były przez WŁAŚCICIELA realizowane w kolejnych latach – przesądziły o przebiegu wczesnego etapu rynkowej transformacji.

Co istotne – przesądziły też o charakterystyce transformacji w latach 1996–2005, objętych drugą częścią omawianego wydawnictwa. Były to lata znamienne podejmowaniem decyzji *wykonawczych* (w stosunku do wskazanych: *strategicznych*) oraz znamienne **zaniechaniem** istotnych **działań modernizacyjnych**. Mówiąc inaczej: były znamienne nieudolnością WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA, które swym brakiem skuteczności powiększyło skalę degradacji powodowanej wcześniejszymi decyzjami *strategicznymi*.

W tej sytuacji OBRONA górnictwa w latach 1996–2005 polegała głównie na proponowaniu działań, które mogły (moim zdaniem) poprawić jego kondycję. **Krytyka aktualnego stanu, wskazywanie potrzeb górnictwa oraz rozwiązania, które proponowałem** – stanowią podstawową treść kolejnych dwudziestu pięciu artykułów publikowanych w *wykonawczych* latach przeprowadzania tzw. *restrukturyzacji* górnictwa.

Ze zrozumiałych względów nie będę ich omawiał. Wskażę „wrywkowo”, że dotyczyły: alternatywnego systemu eksploatacji pokładów (II.1996) oraz koncentracji produkcji (II.1998); usprawnienia analityczno-rozliczeniowych systemów zarządzania (X.1996, X.1997); procesów decyzyjnych w zakresie ochrony powierzchni (IV.1998); systemu symulacyjnego zintegrowanego planowania w górnictwie (III.2002); niezauważanych (ignorowanych) problemów funkcjonowania gospodarki i państwa (IX.2004); wpływu zastosowanego sposobu rynkowej transformacji na kondycję sektora (IV.2006). Podkreślę też, że jedyną reakcją WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego na zgłaszane propozycje – było milczące **zaniechanie** postulowanych działań.

Ad 4.

W treści niniejszej (trzeciej) części omawianego wydawnictwa – znalazły swe odbicie zmiany, które wystąpiły w górnictwie węgla kamiennego po roku 1989. Lata 2006–2013 to okres, w którym górnictwo jest już zdegradowane. Tkwi w modernizacyjnym zastoju (mówiłem: w *marazmie*). Udział węgla kamiennego w gospodarce

paliwowo-energetycznej maleje i ma nadal maleć bo w niedalekiej przyszłości mamy budować energetykę jądrową (bez uzasadnienia ekonomicznego)!!!

Artykuły, które w tym okresie publikowałem – zebrane w niniejszym tomie i ponownie przekazywane Czytelnikom – miały cele zróżnicowane.

Przede wszystkim miały przypominać WŁAŚCICIELOWI górnictwa i środowiskom górnictwom – możliwie obiektywną, opartą na faktach – **krytyczną ocenę sposobu, którym polskie górnictwo węgla kamiennego zostało dostosowane do funkcjonowania w gospodarce rynkowej.**

Równocześnie miały tym sposobem, przeciwdziałać *amnezji*, która – pod wpływem medialnych informacji i publikacji **przeinaczających** (żeby nie powiedzieć: zakłamujących) rzeczywistość przeprowadzonej transformacji – coraz wyraźniej i coraz szerzej *rozpleniała* się w środowiskach górnictw i społeczeństwie. Przekaz, w myśl którego: „*restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego była sukcesem*”, „*nic złego się nie stało*”, „*likwidacja kopalń była wymuszona wymaganiami rynku...*” – choć zaczął być niemal powszechnie akceptowany – budził i budzi mój zdecydowany sprzeciw!

Amnezji i zakłamywaniu historii trzeba przeciwdziałać – bez względu na motywy i okoliczności. Nagromadzone doświadczenia – również negatywne – trzeba identyfikować i wykorzystywać dla budowania lepszej przyszłości!!!

Dążenie do osiągnięcia wskazanych celów wynikało z przekonania, że bez rzetelnej oceny **sposobu przeprowadzenia rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego** (przy tym, oceny możliwie najszerzej podzielanej) – **nie da się wykorzystać szans na jego rozwój!** A szanse te są wciąż realne, ze względu na posiadane zasoby, potencjał kadrowy i światowy rozwój technologii wykorzystania węgla.

Teraz omówię krótko treść książki, oddawanej przez GIG do rąk Czytelnika. Wskazując poszczególne artykuły będę je identyfikował „czasem publikacji” podanym w „Spisie treści”.

W pierwszym artykule (XI.2006) zwracam uwagę na problem jakości zarządzania, które jest niezbywalnym obowiązkiem WŁAŚCICIELA – także WŁAŚCICIELA majątku należącego do Skarbu Państwa.

W trzech kolejnych – rozpatruję:

- „**podstawowe błędy**” popełnione w procesie rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego (II.2007),
- **przebieg i wyniki transformacji** górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2009 (II.2010) oraz
- **zaniechania**, które wystąpiły w tym okresie w pracach badawczych, rozwojowych i wdrożeniowych – w obszarze techniki górniczej i zarządzania w latach 1989–2009 (II.2011).

Ad 5.

Korzystając z otwarcia przez Naczelnego Redaktora, profesora Wiesława Blaschke – łam Przeglądu Górniczego na artykuły ukierunkowane przez swych autorów na POLEMIKĘ i DYSKUSJĘ – dwa ostatnie z wymienionych artykułów i wszystkie pozostałe (z jednym wyjątkiem: I.2012) – publikowałem w tej konwencji. Oceniam

krytycznie nikłe zaangażowanie środowisk górniczych (tak przemysłu, jak i nauki) – w OBRONĘ górnictwa węgla kamiennego przed fatalnymi (umocowanymi politycznie) decyzjami WŁAŚCICIELA.

W artykułach starałem się więc *ożywić społeczne myślenie* o górnictwie węgla kamiennego. Starałem się **zachęcić wiodącą kadrę górnictwa do otwartej wymiany poglądów na kondycję, potrzeby i przyszłość naszego górnictwa węgla kamiennego.**

Nie udało się niestety wywołać dyskusji o koncentracji produkcji, którą w roku 2010 kopalnie osiągały w przodkach ścianowych – nie dysponując niestety alternatywnym systemem eksploatacji pokładów (VIII.2011). Także moja *niezgoda na budowanie legendy* o sukcesie tzw. *restrukturyzacji* górnictwa węgla kamiennego – pozostała bez odpowiedzi (XII.2011).

Dotychczas głos w dyskusji zabrał jedynie profesor Roman Magda, którego w związku z 40 rocznicą śmierci profesora Bolesława Krupińskiego – zorganizowaną przez Główny Instytut Górnictwa – prosiłem o wyjaśnienie kilku kwestii (XII.2012). Profesor Magda nie uchylił się od wyjaśnień i opublikował je w tymże zeszycie Przeglądu Górniczego. Umożliwiło mi to dalszą pożyteczną (jestem o tym przekonany) wymianę poglądów (I.2013).

Mam nadzieję, że szerszego zainteresowania doczekają się dwa kolejne problemy, które zaproponowałem do dyskusji:

- problem **ekonomizacji planowania** (V.2013) podniesiony wcześniej przez Panią dr Patrycję Bąk – w zeszycie 12/2012 Przeglądu Górniczego,
- problem **nowej polityki energetycznej Polski** – podniesiony w świetnym artykule przez pana profesora Macieja Kaliskiego w zeszycie nr 6/2013 Wiadomości Górniczych. Odebrałem ten artykuł jako „*ŚWIATŁO W TUNELU*” dotychczasowej **antywęglowej polityki** prowadzonej przez WŁAŚCICIELA i Rząd (ten artykuł, gdy piszę to WPROWADZENIE, jeszcze oczekuje na publikację w czasopiśmie górniczym).

Upór z jakim podejmuję omawiane usiłowanie uaktywnienia środowisk górniczych w OBRONIE górnictwa węgla kamiennego przed zakłamywaniem jego niedawnej historii (po 1989 r.) oraz równocześnie upór z jakim dążę do rozwinięcia **dyskusji o jego modernizacji i rozwoju** – proszę mi darować!

Jako USPRAWIEDLIWIENIE podaję przekonanie zaszczerpione mi przed wielu laty przez profesora Bolesława Krupińskiego, gdy (jak już wspominałem) *wznieć* mnie w górnictwo. Przekonanie, że górnictwo udostępniające gospodarce zasoby naszych złóż (w tym zwłaszcza bogate zasoby węgla kamiennego) – **jeżeli jest dobrze zarządzane – może być podstawowym czynnikiem zapewniającym gospodarce najdłuższe łańcuchy efektywnego zatrudnienia – oraz równocześnie: jej niezależność i stabilność!** Wbrew doktrynerom prowadzącym politykę antysurowcową i antyprzemysłową – **tworzy realną szansę na rozwój i dobrobyt społeczeństwa!**

Chcę wierzyć, że przezwyciężając **bierność** – potrafimy tę szansę lepiej wykorzystać!!!

Kończąc, składam serdeczne podziękowanie Naczelnemu Dyrektorowi Głównego Instytutu Górnictwa, Panu Profesorowi Józefowi Dubińskiemu za decyzję edycji tego zbioru moich artykułów z lat 2006–2013, jako trzeciej części wydawnictwa: GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE!

Równocześnie dziękuję najserdeczniej za udostępnienie egzemplarzy tej książki uczestnikom konferencji zorganizowanej przez Główny Instytut Górnictwa i „Bractwo Gwarków” – z okazji moich 90. urodzin!!!

Andrzej Lisowski
Katowice, październik 2013 r.

CZYM MIERZYĆ JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA – JAK JĄ OCENIAĆ I JAK POPRAWIĆ W GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO?

1. WPROWADZENIE

Globalna produkcja węgla kamiennego w roku 2004 w stosunku do roku 1980 wzrosła o 65%. Udział węgla (kamiennego i brunatnego) w globalnej produkcji energii elektrycznej wyniósł w roku 2004 40,1% i był dwukrotnie wyższy niż gazu i ponad pięciokrotnie – niż ropy. Światowe zasoby węgla są aktualnie szacowane na 760 miliardów ton a ich wystarczalność na ponad 160 lat, podczas gdy ropy i gazu odpowiednio na 67 i 41 lat – przy czym zasoby węgla są rozłożone równomiernie na całym globie natomiast 68% zasobów ropy i gazu zalega na Bliskim Wschodzie i w Rosji, obszarach znamienych dużą „nieprzewidywalnością”. Postęp osiągnięty w tzw. czystych technologiach spalania węgla jest tak duży, że przestaje się już postrzegać go jako główne źródło zanieczyszczenia atmosfery. Równocześnie coraz wyraźniej jest dostrzegana opłacalność przerobu węgla na paliwa płynne i inne produkty karbochemii, dotychczas uzyskiwane z coraz droższej ropy [16, 17].

Informacje wskazujące, że świat nie tylko nie rezygnuje z węgla – ale, że wzrasta jego znaczenie jako najtańszego i bezpiecznego nośnika energetycznego – z trudem docierają do naszej opinii publicznej i decydentów. Fakt, że 95% produkowanej w Polsce energii elektrycznej uzyskuje się z węgla jest niekiedy wskazywany jako objaw „*zacoiania*” naszej energetyki. Nie zauważa się przy tym faktu podstawowego, że w elektrowniach jest zużywany surowiec z własnych złóż i że jego pozyskiwanie uruchamia „*najdłuższe łańcuchy zatrudnienia*” – co znacząco ogranicza plagę bezrobocia rujnującego społeczny rozwój kraju.

Jak wielu górników – i nie tylko górników – żyję w przekonaniu, że rozsądek i interes gospodarczy okażą się silniejsze i że w polityce paliwowo-energetycznej węgiel zostanie doceniony jako dźwignia rozwoju gospodarczego i gwarancja bezpieczeństwa energetycznego kraju. Jedynym rzeczywistym zagrożeniem dla jego pozycji w gospodarce może być zbyt wysoki koszt produkcji w stosunku do wymagań światowego rynku. Jeżeli nasi producenci węgla nie okażą się dość skuteczni w opanowaniu wciąż aktualnego problemu wysokich kosztów produkcji – jego konkurencyjność może zaniknąć a dotychczasowa pozycja może być realnie zagrożona.

W tym kontekście kieruję uwagę zainteresowanych na problem **jakości zarządzania** – zwłaszcza w górnictwie węgla kamiennego – jako na kategorię kluczową w działaniach zmierzających do obniżenia kosztów produkcji naszego węgla. Jest to

* Przegląd Górniczy 2006 nr 11.

kategoria trudna – dotychczas rzadko rozpatrywana w badaniach – a w praktyce gospodarczej najczęściej albo niedostrzegana albo pozbawiana znaczenia przyjmowanym rozumieniem.

We „Wprowadzeniu” do niedawno wydanej książki „Ku następnej generacji kopalń i sektora” [14] lansuję pogląd, że najsukuteczniejszym – jeżeli nie jedynym – sposobem kreowania w naszym górnictwie nowej generacji kopalń bezpieczniejszych i bardziej efektywnych od kopalń postPRL-owskich – jest ich **modernizacja w zakresie techniki i przede wszystkim zarządzania**, bo ono decyduje o wszelkim postępie.

W tym opracowaniu postulat modernizacji zarządzania staram się przybliżyć i „przełożyć” na język praktycznych działań – nie w płaszczyźnie wymiany sprzętu komputerowego na bardziej nowoczesne generacje a w płaszczyźnie właśnie poprawy **jakości zarządzania**. W nadchodzących latach – coraz wyraźniejszej konfrontacji naszej gospodarki (i także górnictwa węgla kamiennego) z realiami gospodarki globalnej i rynkiem Unii Europejskiej – będzie niewątpliwie następować przesunięcie problemu jakości zarządzania ku centrum zainteresowania kadr kierowniczych, zarówno kopalń jak grupujących je przedsiębiorstw i sektora. Mam nadzieję, że czas przeznaczony na bliższe zapoznanie się z prezentowanym poglądem nie będzie uznany za stracony.

2. JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA – ISTOTA I MOŻLIWOŚĆ OCENY

Kojarzenie jakości zarządzania z jego rezultatami jest naturalne i powszechne. Jeżeli oceniana jednostka gospodarcza ma dobre wyniki określone ogólnie przyjętymi miarami pozycji rynkowej i kondycji ekonomicznej, np. udziałem w rynku, zyskiem, rentownością itp. – wówczas przyjmuje się, że jakość zarządzania w tej jednostce jest dobra. I odwrotnie: niekorzystne wyniki są przyjmowane za miarę niezadowolającej jakości zarządzania.

Mimo pozorów poprawności jest to jednak pogląd mylący, prowadzący często do ocen całkowicie nieuprawnionych. Wyniki jednostki gospodarczej są zbyt jednoznacznie zależne od rynkowych warunków otoczenia (np. od wahań ceny sprzedaży) aby osiąganą kondycją jednostki mierzyć jakość funkcjonującego w niej zarządzania. W roku 2004 wszystkie jednostki gospodarcze górnictwa węgla kamiennego zamiast osiągniętych uprzednio strat odnotowały znaczący zysk! Czy to oznacza, że poprawiła się w nich jakość zarządzania?

Chociaż rzeczywiście – wyniki osiągnięte przez jednostkę gospodarczą zależą w decydującym stopniu od jakości zarządzania – nie ma tu „sprzężenia zwrotnego”. **Miary jakości zarządzania powinny być „autonomiczne”. Trzeba ich szukać w tej rzeczywistości, która stanowi istotę zarządzania i stymuluje jego proefektywnościową skuteczność.** Przy tym – przyjęte miary powinny obejmować warunki, które WŁAŚCICIEL i kadra zarządzająca tworzą aby podejmowanymi decyzjami osiągać rozwój i możliwie najkorzystniejszą kondycję ekonomiczną – bo to jest ich podstawowym kompetencyjnym obowiązkiem. Miary natomiast, które – jak wskaźniki kon-

dycji przedsiębiorstwa – są zależne od okoliczności, na które WŁAŚCICIEL i kadra zarządzająca nie mają wpływu, nie nadają się do oceny jakości zarządzania.

Zgodnie z tak przyjętym założeniem – poszukiwanie omawianych miar trzeba zacząć od definicji pojęcia zarządzania. Jest ono – jak wiadomo – definiowane bardzo różnie, ale najmniej kontrowersji wywołuje określenie najogólniejsze i zarazem najprostsze: *Zarządzanie jest procesem podejmowania decyzji*. Jeżeli się z tym zgodzimy, wówczas **jakość zarządzania możemy i powinniśmy odnosić do jakości podejmowanych decyzji**.

Oznacza to, że w dalszych poszukiwaniach miar potrzebnych do oceny jakości zarządzania w jednostkach gospodarczych – uwagę należy skierować na specyfikę warunków, w których te decyzje są w nich podejmowane, a w następnym kroku na „mechanizm” (algorytm) podejmowania decyzji oraz związane z nim „instrumentarium”. Dopiero tak zidentyfikowany stan faktyczny może stanowić merytoryczne uzasadnienie dla proponowanego sposobu oceny jakości zarządzania.

Rozumowanie przeprowadzone w kolejnych podrozdziałach tego opracowania, jest próbą przejścia wskazanej drogi poszukiwań. Rezultatem jest konkretna propozycja sposobu oceny jakości zarządzania funkcjonującego w jednostkach gospodarczych – w tym zwłaszcza w kopalniach węgla kamiennego. Propozycja ta wymaga dopracowania szczegółów i weryfikacji wdrożeniowej – ale już na tym etapie rozwoju może być wykorzystana w pracach nad inwentaryzacją i oceną jakości „instrumentarium” wspierającego zarządzanie w górnictwie węgla kamiennego.

2.1. Specyfika warunków, w których są podejmowane decyzje w jednostkach gospodarczych

Oto cztery okoliczności określające najwyraźniej specyfikę warunków, w których odbywa się zarządzanie w jednostkach gospodarczych [10, 11].

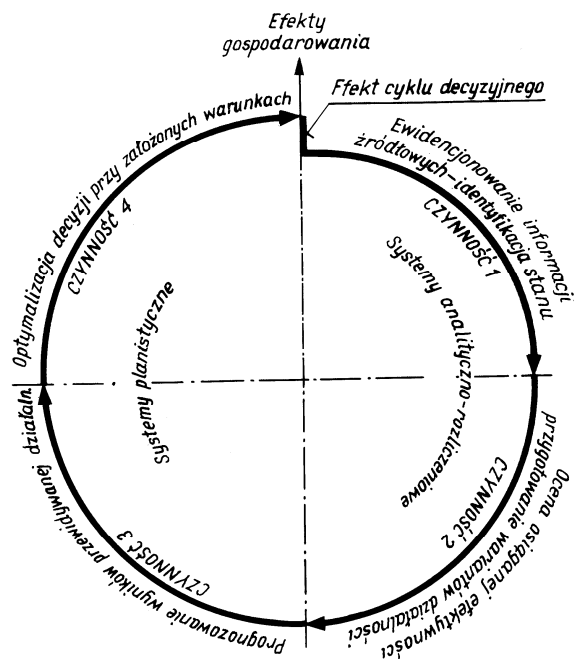
1. Merytoryczną podstawę procesu zarządzania w każdej jednostce gospodarczej stanowi zawsze jej własna dokumentacja prowadzonej działalności. Obejmuje zarówno informacje o otoczeniu, np. o dostawcach, odbiorcach, potencjalnym rynku, konkurencji itp., jak też informacje o funkcjonowaniu „wnętrza” jednostki. Jest to więc przede wszystkim ewidencja elementarnych zaszczości gospodarczych: zużytych materiałów, czasu pracy ludzi, maszyn i urządzeń, zakupów, sprzedaży itd. wraz z przypisywanymi im identyfikatorami, przyjętych układów rozliczeniowych i analitycznych. Część z tych identyfikatorów wynika z wymagań ogólnopolskiej statystyki, wymagań urzędów podatkowych itp. – ale zarząd jednostki gospodarczej ma prawo i obowiązek zabezpieczenia w swej wewnętrznej dokumentacji wszelkich informacji niezbędnych dla osiągnięcia proefektywnościowej skuteczności zarządzania – lub mówiąc inaczej **wysokiej jakości zarządzania**. WŁAŚCICIEL jednostki i jej zarząd jeżeli nie zapewniają sobie informacji umożliwiającej skuteczne zarządzanie – skazują się na niską ocenę w aspekcie jakości zarządzania.
2. Podejmowanie decyzji polega w zarządzaniu jednostką gospodarczą na wyborze jednego spośród ujawnionych (kreowanych) wariantów dalszych działań. Oznacza to, że jakość zarządzania zależy z jednej strony od trafności (skuteczności) kreo-

wanych wariantów i z drugiej strony od trafności wyboru spośród nich tego wariantu, który rokuje osiągnięcie największego efektu. Równocześnie oznacza to, że osiągnięta jakość zarządzania zależy głównie od kreatywności kadry zarządzającej (w kwestiach strategicznych – również od kreatywności WŁAŚCICIELA) oraz od **inspirującej skuteczności** informacji uzyskiwanych z dokumentacji ewidencjonującej dotychczasową działalność jednostki gospodarczej. Ponieważ decyzje są podejmowane równocześnie w wielu ogniwach struktury organizacyjnej – jest istotna zarówno kreatywność kadry funkcjonującej w tych ogniwach, jak i inspirujący potencjał informacji, którą jest zasilana.

3. Wybór spośród kreowanych wariantów – tych, które rokują w dalszej działalności najsprawniejsze warunki funkcjonowania rozpatrywanej jednostki gospodarczej – wymaga nieodzownie dokonania prognostycznej oceny skutków wdrożenia każdego z nich. Prognoza – stosownie do merytorycznej charakterystyki poszczególnych wariantów – powinna obejmować odpowiednio dobrane kryterium ich oceny i okres oddziaływania. Podejmowanie racjonalnych decyzji jest ewidentnie niemożliwe bez wiarygodnej, prognostycznej oceny skutków, które w zakresie funkcjonowania i ekonomicznej efektywności jednostki gospodarczej wywołają wdrożenie poszczególnych wariantów. Fakt ten jest szczególnie istotny w górnictwie podziemnym – gdzie proces produkcyjny wymaga równoczesnego, permanentnego prowadzenia zarówno robót eksploatacyjnych, jak i robót inwestycyjnych przesądzających o perspektywach funkcjonowania kopalni.
4. Prognostyczna ocena poszczególnych wariantów działalności nie zamyka procesu decyzyjnego a jedynie go przygotowuje. Wybór wariantu powinien następować na podstawie kryterium obejmującego funkcjonowanie całej jednostki gospodarczej i powinien uwzględniać występujące ograniczenia zarówno wewnętrzne (np. dostępność środków finansowych), jak i zewnętrzne (np. chłonność rynku). Realizacja wybranego wariantu i związane z tym zmiany w funkcjonowaniu jednostki gospodarczej – są ewidencjonowane w bieżącej dokumentacji – co umożliwia ocenę skuteczności wdrażanych wariantów.

2.2. „Mechanizm” funkcjonowania zarządzania – elementarny cykl decyzyjny

Logika podpowiada, że w scharakteryzowanych wyżej okolicznościach zarządzanie funkcjonuje w sposób zilustrowany rysunkiem 1. Konstrukcja ta powstała na przełomie lat 60. i 70. w toku *„prac nad skomputeryzowanymi systemami analityczno-rozliczeniowymi i planistycznymi”*, w górnictwie węgla kamiennego, które prowadzono w owym czasie w Głównym Instytucie Górnictwa (GIG) [7]. Została wówczas określona terminem: *„elementarny cykl decyzyjny”*. Pod tą nazwą była wielokrotnie publikowana i lansowana jako trafna ilustracja *„mechanizmu”* funkcjonowania zarządzania w jednostkach gospodarczych. Później była określana jako *„najprostszy prakseologiczny przepis na skuteczne pokonanie drogi od poznania rzeczywistości do jej przekształcenia zgodnie z wymaganiami przyjętych kryteriów”* [10] bądź jako *„ogólny (podstawowy) algorytm zarządzania”* [11].



Rys. 1. Wielokrotnie publikowany elementarny cykl decyzyjny ujmujący graficznie podstawowy algorytm zarządzania, tj. sposób przejścia od poznania rzeczywistości gospodarczej do jej przekształcenia zgodnie z wymaganiami przyjętych kryteriów (przeważnie kosztu, ceny i zysku)

Odsyłając do wskazanych wcześniejszych publikacji po szczegółowe objaśnienie postępowania opisanego rysunkiem 1 – podaję jedynie podstawową charakterystykę poszczególnych czynności elementarnego cyklu decyzyjnego.

- **Czynność 1.** Bieżąca ewidencja i identyfikacja elementarnych zdarzeń gospodarczych, jako podstawowej **bazy informacyjnej** o przebiegu działalności jednostki gospodarczej oraz o warunkach jej funkcjonowania – zarówno we „wnętrzu” (w poszczególnych ogniwach, procesach, technologiach itp.), jak i w zewnętrznym rynkowym otoczeniu.
- **Czynność 2.** Wszechstronne przetwarzanie i analityczne kojarzenie informacji gromadzonych w **bazie informacyjnej**, aby uzyskać pełną ocenę sprawności funkcjonowania jednostki gospodarczej we wszystkich jej ogniwach i aspektach działalności oraz kreowanie – na tej podstawie – wariantów działań bądź zwiększających, bądź podtrzymujących osiąganą efektywność.
- **Czynność 3.** Prognostyczna ocena ekonomicznej efektywności przygotowanych wariantów – głównie wariantów rozwoju i działań perspektywicznych; także ocena działań bieżących i rutynowych, które z reguły wymagają okresowej weryfikacji ich poprawności. Skuteczność tej czynności jest zależna od precyzji z jaką w czynnościach 1 i 2 jest monitorowana i analizowana działalność jednostki, gdyż tylko pełna wiedza o zależnościach występujących w jej funkcjonowaniu (głównie między warunkami produkcji a kosztami) – umożliwia skuteczne „patrzenie w przyszłość”.

- **Czynność 4.** Wyselekcjonowanie spośród prognostycznie ocenionych wariantów – tych, które najlepiej spełniają wymagania występujących ograniczeń i przyjętych kryteriów – co zapewnia osiągalną w praktyce optymalizację decyzji. Następnie wdrożenie wybranych decyzji – każdej we właściwym czasie i miejscu... we właściwym ogniwie i procesie... oraz na właściwym poziomie zarządzania, zgodnie z kompetencyjną strukturą przedsiębiorstwa.

Kreowanie w czynnościach 1 i 2 (w systemach analityczno-rozliczeniowych) proefektywnościowych wariantów działalności, a następnie ich selekcja realizowana w czynnościach 3 i 4 (w systemach planistycznych) – prowadzi do podjęcia decyzji co do wyboru jednego z wariantów i do jej wdrożenia. Jeżeli wdrożenie przyniosło efekt dodatni wówczas oddziaływanie następnej decyzji zacznie się (po upływie określonego czasu) w nowym punkcie (położonym wyżej) na pionowej osi efektów zarządzania – co uwidoczniło na schemacie, rys. 1. Wiedzę o tym czy decyzja przyniosła efekt pozytywny czy negatywny, powinno zapewnić odpowiednio zorganizowane oprządkowanie czynności 1 i 2 – co jest jednym z wymagań jakości zarządzania.

Tym sposobem – w ciągłym procesie zarządzania, poprzez weryfikację wdrożonych i podejmowanie wciąż nowych decyzji – jednostka gospodarcza może realizować swą podstawową *misję rozwoju i przetrwania*. O tym czy to się udaje – decydują zarówno warunki otoczenia (głównie działania konkurencji), jak i jakość zarządzania. W omawianym aspekcie, jakość zarządzania można określić **skalą zgodności między „mechanizmem” zarządzania funkcjonującym w jednostce gospodarczej a standardem określonym konstrukcją elementarnego cyklu decyzyjnego**. Mówiąc inaczej: **zgodnością między postępowaniem funkcjonującym w praktyce zarządzania rozpatrywanej jednostki gospodarczej a prakseologicznym przepisem określonym podstawowym algorytmem zarządzania**.

Warto w tym miejscu podkreślić, że omówiony wyżej pogląd na „mechanizm” zarządzania – określony *elementarnym cyklem decyzyjnym* – lokuje się w tym niezbyt szerokim nurcie poglądów na współczesne zarządzanie, którego prekursorem w Polsce był Karol Adamiecki, gdy w roku 1931 publikował swe fundamentalne „*główne zasady... nauki organizacji*” [1].

Jest to nurt znamieny dążeniem do precyzowania przede wszystkim zasad i reguł postępowania obowiązującego w praktyce zarządzania – ze szczególnym uwzględnieniem metodologicznej zasady „*badania pacjenta i dopiero na tej podstawie stawiania diagnozy i decydowania o sposobie leczenia*” [9, 15]. Wiodącą ambicją tego nurtu jest zwiększanie proefektywnościowej skuteczności zarządzania w praktyce gospodarczej – co jest równoznaczne z poprawą jego **jakości**.

Nie oznacza to oczywiście, że nurt ten neguje poglądy nurtu dziś w nauce dominującego, w którym uwaga jest skierowana głównie na opisywanie i objaśnianie zjawisk występujących w rzeczywistości zarządzania, np.: na identyfikację funkcji zarządzania (według klasyków: przewidywanie, organizowanie, planowanie, koordynowanie, kontrolowanie, motywowanie), na klasyfikację metod, na zachowania rynku itd. Obydwa nurty stanowią składowe nauk o organizacji i zarządzaniu – z tym jedynie, że w nurcie reprezentowanym przez Karola Adamieckiego – mniejsze znaczenie przypisuje się do obowiązków, które nauka ma w zakresie badania i opisywania rze-

czywistości, a większe do tych, które ma w zakresie jej przekształcania w społecznie oczekiwanym kierunku [10].

2.3. Skomputeryzowane systemy zarządzania – rozwój „instrumentarium” elementarnego cyklu decyzyjnego

W latach 1965–1974 – gdy zorganizowany w GIG Ośrodek Naukowo Badawczy ds. Ekonomiki Organizacji i Komputeryzacji Zarządzania „zakładał fundamenty” pod funkcjonujące dziś skomputeryzowane systemy – jednostki, które wdrażały przygotowane rozwiązania (zarówno kopalnie, jak i przedsiębiorstwa ich zaplecza) oczekiwały przede wszystkim poprawy terminowości prac ewidencyjno-rozliczeniowych i mniejszej pracochłonności służb funkcjonujących w zarządzaniu. Zespół GIG realizujący prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe (B+R+W) – starał się zaspokajać te oczekiwania, jednak integrował je z wymaganiami logiki elementarnego cyklu decyzyjnego reprezentującymi jakość zarządzania.

Logika ta podpowiadała, że funkcjonujące w owym czasie w **1 czynności** elementarnego cyklu decyzyjnego – dwa podstawowe układy rozliczeniowe, w których jednostką monitorowaną była cała kopalnia: mianowicie układ kont księgowych i układ kosztów rodzajowych oraz tzw. „Wykaz stanowisk kosztów – nie są w stanie zaspokoić wymagań nowoczesnego zarządzania. Pierwszym krokiem zapoczątkowującym prace nad komputeryzacją zarządzania w kopalniach było więc rozpoznanie możliwości zastosowania nowego układu rozliczeniowego, w którym elementarne zaszłości gospodarcze (dniówki, materiały, złotówki...) są przypisywane (dekretowane) na *rejonny rozliczeniowy* (i pomocniczo *obiekty*) obejmujące wydzielone wyrobiska bądź ogniwa powierzchniowe, identyfikowane *indywidualnym*, niepowtarzalnym numerem. Eksperymentalna weryfikacja tej koncepcji dała wynik pozytywny [5].

Zastosowanie układu rozliczeniowego *rejonów* otwierało nieosiągalną wcześniej możliwość kojarzenia informacji o warunkach, w których przebiega prowadzona eksploatacja złoża (np. o wybieranym pokładzie, stosowanych technologiach, maszynach itp.) z informacją o pełnym rozliczeniowym koszcie węgla pozyskiwanego w poszczególnych ciągach technologicznych, zużytych materiałach, dniówkach itp. – co w aspekcie szans na proefektywnościowe zamykanie elementarnych cykli decyzyjnych było sprawą zasadniczą.

Oprócz układu *rejonów* – jako *zindywidualizowanych kont rozliczeniowych* – wyposażonych w kartotekę informacji stałych o charakterystyce odnośnego *rejonu* – przewidziano zastosowanie nowego układu *procesów* (w miejsce przestarzałego „wykazu stanowisk kosztów”) oraz układu *organizacyjnego* umożliwiającego prowadzenie tzw. „rozhachu oddziałowego”.

W wyniku integracji prac prowadzonych równocześnie nad modernizacją wewnątrz kopalnianych układów ewidencji i rozliczeń oraz nad komputeryzacją zadań realizowanych przez poszczególne służby kopalń i przedsiębiorstw kopalnianego zaplecza – w końcowych latach 60. została uformowana docelowa wersja tzw. *modelu komputeryzacji zarządzania w przemyśle węgla kamiennego*.

Model był formowany w miarę merytorycznego postępu prac i powiększania zespołu realizacyjnego. W roku 1962 zespół liczył 18 pracowników a z końcem roku 1974 już 186 (wówczas decyzją ministra został bez swego organizatora, przeniesiony do Centralnego Ośrodka Informatyki Górnictwa – COIG). Przydatność tworzonego zespołu do realizowanych zadań charakteryzuje jego struktura kwalifikacyjna, w której występowały trzy w przybliżeniu równoliczne grupy: inżynierów górniczych, ekonomistów i matematyków; (dwie pierwsze to analitycy, trzecia – programiści). W COIG, zespół ten był w latach 1970 nadal powiększany.

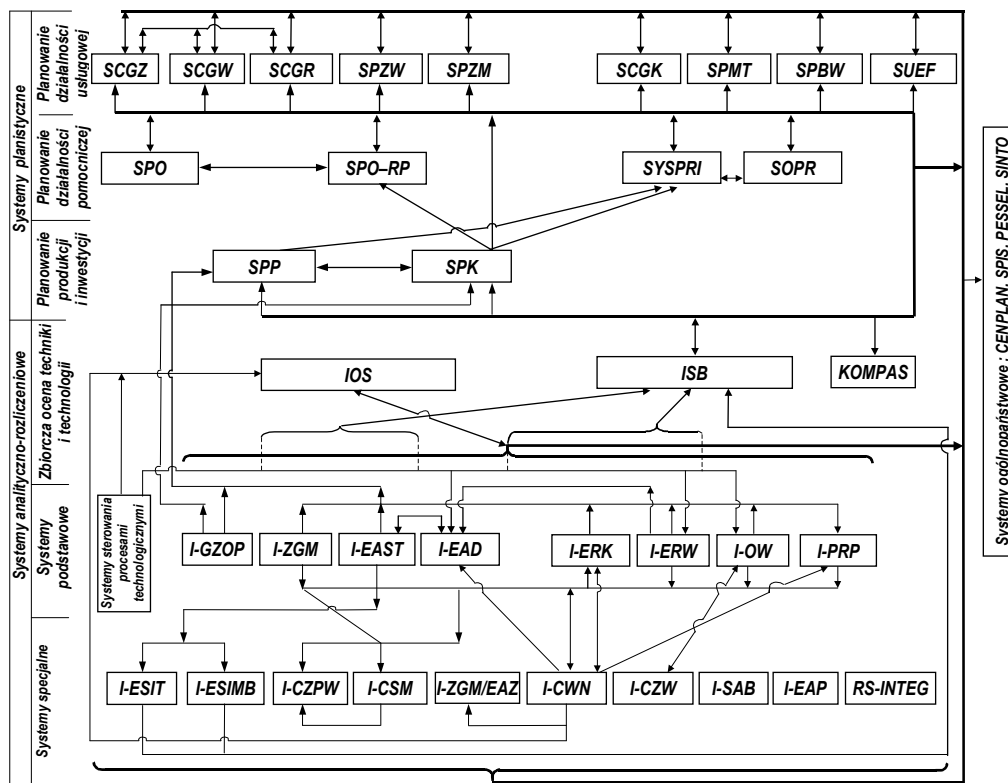
W roku 1978 wskazany *model komputeryzacji* osiągnął postać zilustrowaną schematem rys. 2. W tym czasie proces wdrażania systemów przewidzianych modelem był już znacząco zaawansowany we wszystkich jednostkach decydujących o produkcji i o efektywności centralnie zarządzaną branżą; wdrażaniem były objęte wszystkie kopalnie i przedsiębiorstwa obsługujące branżę (np. Centrala Zbytu Węgla). Został opublikowany w obszernej pracy zbiorowej [8] dokumentującej merytoryczną charakterystykę prowadzonych wówczas prac nad komputeryzacją zarządzania – zarówno w aspekcie ich zgodności z wymaganiami *elementarnego cyklu*, jak i potrzebami poszczególnych służb funkcjonujących w systemie ówczesnej socjalistycznej gospodarki i w schematach organizacyjnych swoich przedsiębiorstw. Przyporządkowanie opracowywanych systemów do czynności *elementarnego cyklu* zaznaczono na lewym „bocznym” schematu – z tym, że ze względów wykonawczych¹ czynności 1 i 2 oraz 3 i 4 zostały ujęte łącznie.

Stan realizacyjnego zaawansowania poszczególnych systemów analityczno-rozliczeniowych uwidocznionych na schemacie, był zróżnicowany. Najszybciej zostały upowszechnione systemy realizujące **zbiorczą ocenę techniki i technologii** (IOS, ISB), ukierunkowane głównie na proefektywnościowe wspieranie zarządzania operatywnego oraz zasilanie specjalistyczną informacją jeszcze nieskomputeryzowanych prac prognostycznych i planistycznych. W roku 1977 systemy te funkcjonowały już we wszystkich czynnych wówczas kopalniach i ich jednostkach nadrzędnych oraz w kilkunastu przedsiębiorstwach budowlano-montażowych. Podobne, choć postępujące w wolniejszym tempie, było upowszechnienie **podstawowych systemów analityczno-rozliczeniowych**, realizujących czynności 1 i 2 (I-GZOP, I-ZGM, I-EAST...) oraz **systemów specjalnych** obsługujących głównie ponadkopalnianą działalność usługową i pomocniczą (zaopatrzenie, zbyt...). Łącznie w systemach analityczno-rozliczeniowych funkcjonowało wówczas 86 podsystemów, odcinków i modułów – z tym, że w wiodących systemach były to już rozwiązania usprawnione II i III generacji.

Systemy planistyczne obsługujące czynności 3 i 4 były opracowywane z naturalnym opóźnieniem w stosunku do zasilających je systemów analityczno-rozliczeniowych. Jednak dwa podstawowe systemy: **planowania produkcji i inwestycji** (SPP, SPK) były już „... doprowadzone do fazy pilotującego rozruchu w kilkunastu

¹ Już w owych latach okazało się, że ze względu na organizację zbiorów i łatwość przetwarzania informacji – obsługę czynności 1 i 2 oraz 3 i 4 warto łączyć we „wspólnych” systemach. Niekiedy – w prostych sytuacjach decyzyjnych – w jednym systemie może być realizowany nawet pełny cykl decyzyjny (np. w gospodarce magazynowej).

kopalniach (11 odcinków), a dalsze systemy **planowania działalności pomocniczej i usługowej** „...zostały wdrożone w kilku lub niektórych w kilkunastu jednostkach pilotujących” (19 podsystemów, odcinków i modułów) [8].



Rys. 2. „Model skomputeryzowanego, systemowego zarządzania w branży węgla kamiennego”; wersja opublikowana w roku 1978 [8]. Nazwy systemów: **System SCGZ** – Centralne planowanie gospodarki częściami zamiennymi do maszyn i urządzeń górniczych; **System SCGW** – Centralne planowanie zaopatrzenia w podszkawkowe wyposażenie kopalń; **System SCGR** – Planowanie gospodarki remontowej; **System SPZW** – Centralne planowanie zbytu i dostaw węgla kamiennego; **System SPZM** – Centralne planowanie zaopatrzenia materiałowego; **System SCGK** – Centralne planowanie zatrudnienia, płac i rozwoju kadr; **System SPMT** – Planowanie rozwiązań w zakresie inwestycji produkcyjnych; **System SPBW** – Planowanie i kontrola efektywności prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych; **System SUEF** – Planowanie usług eksportowych i gospodarki finansowej; **System SPO** – Operatywne planowanie produkcji w kopalniach; **System SPO-RP** – Operatywne planowanie i kontrola robót przygotowawczych; **System SYSPRI** – Centralne planowanie realizacji inwestycji i potencjału wykonawstwa; **System SOPR** – Krótkookresowe planowanie robót w wykonawstwie inwestycyjnym; **System SPP** – Planowanie perspektywiczne budowy i rozwoju kopalń; **System SPK** – Planowanie pięcioletnie i roczne produkcji i modernizacji kopalń; **System IOS** – Rozliczanie i analiza procesów produkcyjnych kopalń węgla kamiennego; **System ISB** – Rozliczanie i analiza działalności inwestycyjnej przemysłu węglowego; **System KOMPAS** – Centralna informacja kierownictwa; **System I-GZOP** – Ewidencja i analiza gospodarki zasobami węgla; **System I-ZGM** – Ewidencja, rozliczanie i analiza gospodarki materiałowej; **System I-EAST** – Ewidencja, rozliczanie i analiza środków trwałych; **System I-EAD** – Ewidencja i analiza informacji dyspozytorskich; **System I-ERK** – Ewidencja i rozliczanie księgowe; **System I-ERW** – Ewidencja załogi, obliczanie i rozliczanie wynagrodzeń oraz analiza kadr; **System I-OW** – Ewidencja i rozliczanie obrotu węgla w kopalni; **System I-PRP** – Kalkulacja kosztów

własnych produkcji; **System I-ESIT** – Ewidencja, rozliczanie i analiza scentralizowanej gospodarki transportowej; **System I-ESIMB** – Ewidencja, rozliczanie i analiza scentralizowanej gospodarki sprzętem budowlanym; **System I-CZPW** – Analiza i rozliczanie całokształtu gospodarki materiałowej oraz Centrali Zaopatrzenia; **System I-CSM** – Rozliczanie, analiza i kontrola scentralizowanej gospodarki zaopatrzeniowo-magazynowej; **System I-ZGM/EAZ** – Bank informacji o częściach zamiennych; **System I-CWN** – Rozliczanie, analiza i kontrola scentralizowanej gospodarki wyposażeniem górniczym; **System I-CZW** – Rozliczanie i analiza zbytu węgla kamiennego; **System I-SAB** – Ewidencja, rozliczanie i analiza działalności zaplecza naukowo-badawczego; **System I-EAP** – Ewidencja, rozliczanie i analiza działalności zaplecza projektowego; **System RS-INTEG** – Resortowy system informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej. **Uwaga:** Litera „I” rozpoczynająca symbol systemu, oznaczała jego funkcjonowanie w układzie *indywidualnych* (niepowtarzalnych) kont rozliczeniowych (rejonów i obiektów układu *terytorialnego*).

Od roku 1977, w którym został opublikowany omówiony „raport” o zaawansowaniu prac nad komputeryzacją przemysłu węgla kamiennego – upłynęło 12 schyłkowych lat epoki PRL i już 16 lat *niefortunnie* prowadzonego procesu transformowania sektora węgla kamiennego do gospodarki rynkowej.

Lata 80. to okres w którym proilościowy rozwój górnictwa węglowego PRL – był już bardzo wyraźny. Komputeryzacja zarządzania zajmowała wśród priorytetów „resortowego właściciela” coraz dalszą pozycję, co skutkowało wyhamowaniem lub całkowitym wstrzymaniem merytorycznych prac nad zakończeniem modernizacji systemu wewnątrzkopalnianych rozliczeń oraz prac nad systemami prognozowania efektywności i planowaniem działalności kopalń i sektora.

Lata rynkowej transformacji to paradoksalnie okres całkowitego braku zainteresowania ze strony WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego – problemem jakości i doskonalenia skomputeryzowanych systemów zarządzania. Kopalnie pozostawione własnym możliwościom – w trzyletnim okresie całkowitej dezintegracji i zapaści finansowej sektora – rezygnowały nawet z systemów, które były sprawne i ewidentnie potrzebne (np. z „rozrachunku oddziałowego” realizowanego w systemie IOS, odcinek 1). Później, gdy były ponownie integrowane w większe przedsiębiorstwa – choć instalowały łatwo dostępny, coraz nowocześniejszy sprzęt komputerowy – **nie były w stanie rozwiązywać dalszych trudnych problemów modernizacji instrumentarium wspierającego funkcjonowanie podstawowego algorytmu zarządzania „wnętrzem” podziemnej kopalni**. Jednostki natomiast grupujące kopalnie – funkcjonując w anormalnych warunkach pseudorynkowej konkurencji – nie podejmowały zadań podstawowych i perspektywicznych, skupiając uwagę głównie na systemach wspierających ich bieżącą działalność.

W efekcie, do roku 2006 – **spośród usprawnionych układów rozliczeniowych opracowanych i wdrażanych w latach siedemdziesiątych** – przetrwał jedynie *układ organizacyjny* reaktywowany w latach 2000–2001 w postaci systemu ORK. Kluczowy układ *rejonów rozliczeniowych* (wraz z pomocniczym układem *obiektów*) identyfikowanych indywidualnym (niepowtarzalnym) symbolem – wprowadzie „przetrwał” – ale jego funkcjonalna skuteczność została zaprzepaszczone. Przybrał postać układu tzw. „obiektów rozliczeniowych”, obejmujących bliżej niezdefiniowane, najróżnorodniejsze **miejsca pracy** – stał się więc jałowy w aspekcie jakości zarządzania i celów, którym miał służyć *układ rejonów* wdrażanych w latach 70. Nie nastąpiła też przygotowywana wymiana funkcjonującego od lat 50. „wykazu stanowisk kosztów”

na układ współcześnie funkcjonujących *procesów* – kluczowy dla prognostycznego określania kosztów produkcji w warunkach identyfikowanych w układzie *rejonów rozliczeniowych*.

Równie niezadowalający stan występuje aktualnie w zakresie obsługi poszczególnych czynności elementarnego cyklu decyzyjnego skomputeryzowanymi systemami. Spośród systemów – analityczno-rozliczeniowych przygotowywanych i wdrażanych zgodnie ze schematem rys. 2 – „przetrwały” głównie **systemy podstawowe** (I-GZOP, I-ZGM, ...). Wprawdzie zostały przeprogramowane na komputery i języki kolejnych generacji – przy czym zmieniły swe nazwy i niektóre funkcje – ale są nadal użytkowane. Specjalne systemy analityczno-rozliczeniowe obsługujące ponadkopalniane zakresy gospodarki (wówczas scentralizowanej) – uległy dezaktualizacji, ale częściowo zostały „wchłonięte” przez usamodzielnione przedsiębiorstwa, które w nowych warunkach realizują odnośną działalność.

Systemy planistyczne natomiast – przygotowywane dla warunków ówczesnej scentralizowanej gospodarki – po prostu „poszły w zapomnienie”. Jest to zrozumiałe w odniesieniu do systemów planowania działalności usługowej (SCGZ, SCGW...), która uległa decentralizacji – została przejęta przez samodzielne przedsiębiorstwa i tam powinna być rozwijana dla zmienionych warunków. Nie da się natomiast wytłumaczyć braku zainteresowania systemami planowania działalności produkcyjnej i inwestycyjnej (SPP, SPK) oraz pomocniczej (SPO, SPO-RP... roboty przygotowawcze, zbrojeniowe itp.) – zarówno ze strony WŁAŚCICIELA, jak i grupujących je przedsiębiorstw i kopalń. **Gospodarka rynkowa i jakakolwiek struktura organizacyjna górnictwa nie eliminuje problemu obsługi cykli decyzyjnych, które muszą być zamykane w permanentalnej, inwestycyjno-produkcyjnej działalności kopalń!**

Warto podkreślić, że metoda „biznes planu” powszechnie stosowana w gospodarce rynkowej i na ogół zadowalająco sprawna w przemysłach przetwórczych – jest zupełnie niewystarczająca w dużym podziemnym górnictwie węgla kamiennego. Decyzje, które muszą być w nim podejmowane – takie jak: kwalifikowanie zasobów do wybierania bądź pozostawienia, perspektywiczny i operatywny harmonogram robót inwestycyjnych i eksploatacyjnych, wybieranie pokładów pod powierzchnią chronioną itp. – wymagają wsparcia specjalistycznymi systemami planistycznymi! [10]. Takich decyzji nie da się racjonalnie przygotowywać i podejmować bez wykorzystania doświadczenia gromadzącego się bieżąco w całym górnictwie węgla kamiennego, bez stosowania metod sieciowych i symulacji komputerowej, bez matematycznych metod optymalizacji itp. – które były z powodzeniem rozwijane w omówionym *modelu* (rys. 2).

2.4. Czym mierzyć jakość zarządzania – inicjalne propozycje i nieodzowność dalszych prac

Dotychczasowy wywód przeprowadzony w podrozdziałach 2.1, 2.2 i 2.3 – prowadzi do wniosku, że miarą jakości zarządzania w jednostkach gospodarczych – w tym również w kopalniach węgla kamiennego – może być **skala dostosowania**

rozwiązań funkcjonujących w praktyce jednostki gospodarczej do wymagań elementarnego cyklu decyzyjnego, jako praktycznej „wykładni” podstawowego algorytmu zarządzania.

Ocena dostosowania powinna być w zasadzie prowadzona odrębnie dla każdej z czynności elementarnego cyklu decyzyjnego – ale dla ułatwienia oceny można ją ewentualnie obejmować łącznie: czynności 1 i 2 oraz 3 i 4. W pracy [15] – jako podstawę oceny zaproponowałem trzy pytania ukierunkowujące ją na trzy wyróżnione obszary (przekroje):

1. **Czy zakres informacji wprowadzanych w przedsiębiorstwie do obiegu (w wyniku monitoringu ciągów produkcyjnych, sporządzania dokumentów źródłowych, ich ewidencjonowania, kodowania itp.) jest – w aspekcie ilości, wiarygodności, dostępności i merytorycznej kreatywności – adekwatny do potrzeb poszczególnych czynności elementarnego cyklu decyzyjnego?**
2. **Czy kompletowanie informacji źródłowych: tworzenie raportów i dokumentów, ich ewidencjonowanie, archiwizowanie itd. oraz ich przetwarzanie w procedurach analityczno-rozliczeniowych (czynności 1 i 2), prognostycznych i planistycznych (czynności 3 i 4) – jest realizowane w skomputeryzowanych systemach zarządzania i z jaką sprawnością?**
3. **Czy skomputeryzowane systemy funkcjonujące w przedsiębiorstwie – niezależnie od ich kompletności i skali osiągniętej integracji – dostarczają kadrze kierowniczej informacje odpowiednio wyselekcjonowane i przygotowane – te mianowicie, które inspirują kreatywne myślenie i formowanie bądź wariantów proefektywnościowych działań (w przypadku czynności 1 i 2), bądź trafnych prognostycznych ocen tych wariantów i ich zoptymalizowanej selekcji (w przypadku czynności 3 i 4)?**

Pierwsze pytanie ukierunkowuje ocenę na osiągniętą w kopalni kompletność informacji poznawczych, identyfikujących warunki sprzyjające (bądź nie) osiąganiu ekonomicznej efektywności i bezpieczeństwa górniczego. W pytaniu drugim „ostrze” oceny powinno być skierowane na osiągnięty zakres komputeryzacji i kompleksowość systemów obsługujących elementarny cykl decyzyjny oraz skalę ich integracji; (informacja wprowadzona do bazy któregoś systemu – powinna być dostępna we wszystkich pozostałych).

Trzecie pytanie – jest bodaj najistotniejsze. Kieruje uwagę od informacji „wyściowych” i od „instrumentarium” ich komputerowego przetwarzania do **oceny „decyzyjnej przydatności” i skuteczności informacji przekazywanych kadrze zarządzającej wszystkich szczebli** – stosownie do ich kompetencji i obowiązków. W końcowym rachunku o jakości zarządzania przesądzają właśnie te informacje! Jeżeli w ocenianej jednostce stan faktyczny nie uzasadnia pozytywnej oceny w zakresie trzeciego pytania – wówczas (mimo rozbudowanego monitoringu informacji poznawczych i mimo zaawansowanej komputeryzacji) ogólna ocena osiągniętej jakości zarządzania powinna być niska. Prawdopodobnie jest to sytuacja znamieną niskim poziomem stosowanej analityki stanu faktycznego i równocześnie nadmiarem informacji dostarczanych kadrze kierowanej – tworzących *ementarzysko niewykorzystanych liczb* – w większości nieprzydatnych w algorytmie zarządzania.

W inicjalnej propozycji ilościowego ujęcia wyników oceny jakości zarządzania – przewidziano metodę uznaniowej punktacji [15]. Przyznając każdej z płaszczyzn oceny – skalę, np. dziesięciu punktów – łączna nota przedsiębiorstwa, w którym zarządzanie osiągnęło wysoki poziom JAKOŚCI, mogłaby zbliżyć się do trzydziestu. Rozpatrując odrębnie systemy analityczno-rozliczeniowe i systemy planistyczne skala łącznej oceny mogłaby sięgnąć, np. sześćdziesięciu punktów. Jeszcze inaczej trzeba by przyjąć skalę ocen, rozpatrując potrzeby zarządzania odrębnie dla poziomu WŁAŚCICIELA, przedsiębiorstw grupujących kopalnie i dla zarządów kopalń.

Problem **ilościowego ujęcia wyników oceny jakości zarządzania** – jest otwarty. Powinien być dyskutowany i rozwiązywany drogą „praktycznych przymiarek”.

Jednak sprawą najważniejszą jest samo włączenie do priorytetów górnictwa węgla kamiennego – zadania analizy, oceny i usprawniania zarządzania na wszystkich poziomach – od WŁAŚCICIELA poprzez ogniwa pośrednie aż do kopalń jako podstawowych zakładów produkcyjnych. Jakość zarządzania nie powinna być dłużej postrzegana jako „wypadkowa ekonomicznej efektywności górnictwa”, ale jako czynnik sprawczy, który tę efektywność kształtuje.

Żyję w przekonaniu, że metoda oceny jakości zarządzania lansowana w tym rozdziale – mianowicie metoda oparta na ocenie jakości komputerowego oprzyrządowania i zgodności między (z jednej strony) stanem aktualnym i (z drugiej strony) wymaganiami podstawowego algorytmu zarządzania – może okazać się przydatna i skuteczna. Jeżeli są inne propozycje – chętnie podejmę dyskusję.

3. POSTULOWANA INWENTARYZACJA I OCENA JAKOŚCI „INSTRUMENTARIUM” WSPIERAJĄCEGO ZARZĄDZANIE W GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO

Realizacyjna inicjatywa przeprowadzenia oceny jakości zarządzania w górnictwie węgla kamiennego byłaby najbardziej skuteczna, gdyby wyszła od WŁAŚCICIELA. On z oczywistych względów jest najbardziej zainteresowany skutecznością pracy kadry kierowniczej – zarówno na poziomie przedsiębiorstw grupujących kopalnie, jak i samych kopalń. Przyjmując – zgodnie z sugestią podaną we wprowadzeniu – że poprawa jakości zarządzania powinna prowadzić przede wszystkim do zmniejszenia kosztów produkcji węgla kamiennego – postulowana ocena powinna się skupić głównie na kopalniach. Kopalń dotyczy też większość informacji istotnych dla jakości zarządzania na poziomie grupujących je przedsiębiorstw i WŁAŚCICIELA – tak ukierunkowana ocena zwiększy więc niemal automatycznie możliwość poprawy jakości zarządzania również na poziomie ponadkopalnianym.

Podstawą oceny w zakresie trzech pytań sformułowanych w podrozdziale 2.4 – powinna być szczegółowa **inwentaryzacja informacji źródłowych** gromadzonych w kopalniach dla potrzeb zarządzania **oraz inwentaryzacja skomputeryzowanych systemów przetwarzania tych informacji.** Inwentaryzacja powinna oczywiście objąć również stosowany sprzęt informatyczny do przenoszenia danych na nośnik elektroniczny, stosowane języki, „bazy danych”, „platformy”, oprogramowanie narzędziowe itd.

Procedura inwentaryzacji powinna narzucać ujednolicone wymagania – aby jej wyniki mogły stanowić podstawę wszechstronnej, międzykopalnianej analizy porównawczej. W pierwszym kroku analiza ta powinna doprowadzić do identyfikacji stanu faktycznego i podniesienia go na wyższy poziom metodą „*równania do najlepszych*”. Już ten pierwszy krok może przynieść znaczące efekty – zwłaszcza w zakresie organizacji prac ewidencyjno-rozliczeniowych i stosowanego „warsztatu” komputeryzacji – co powinno się wyrazić zmniejszeniem udziału „prac ręcznych”, skróceniem czasu i zmniejszeniem kosztu przetwarzania itd.

W następnym – najistotniejszym kroku – powinna być przeprowadzona szczegółowa ocena osiągniętego stanu w aspekcie merytorycznych wymagań podstawowego algorytmu zarządzania. Od rozpatrywania rozwiązań głównie „warsztatowych”, które już są stosowane i zasługują na upowszechnienie – trzeba przejść do fazy wskazywania „merytorycznych” braków i niesprawności oraz do wprowadzania rozwiązań aktualnie niestosowanych – bądź zaniechanych bądź nowych i prekursorskich.

Ramy tego opracowania uniemożliwiają wejście w szczegóły postulowanej inwentaryzacji oraz sposobu wykorzystania jej wyników w specjalistycznej analizie. Nawiązując do krytycznej oceny aktualnego stanu jakości zarządzania w kopalniach węgla kamiennego – podanej w podrozdziale 2.3 – formułuję jedynie parę uwag, które mogą okazać się przydatne w realizacji postulowanych prac tak inwentaryzacyjnych, jak analitycznych.

1. Dostępny sprzęt informatyczny umożliwiający uzyskiwanie na elektronicznym nośniku, informacji o niemal dowolnych przejawach działalności kopalń oraz współczesne komputery i ich oprzyrządowanie narzędziowe – uzasadniają zwiększenie wysiłku zmierzającego do integracji użytkowanych **baz danych**. Niewątpliwie, można tą drogą osiągnąć znaczące uproszczenie przepływu informacji i ułatwić ich kojarzenie, co w konsekwencji zwiększa możliwości sprawnego obsługi zarządzania przez skomputeryzowane systemy. Osiągnięty poziom integracji baz danych, powinien być brany pod uwagę jako jedno z istotnych kryteriów oceny stanu komputeryzacji.
2. Zarówno w pracach inwentaryzacyjnych, jak i analitycznych warto odrębnie rozpatrywać dwa specyficzne rodzaje oprogramowania:
 - Pierwszy rodzaj – obsługuje działalność, która ma zapewnić kopalni funkcjonowanie zgodne z obowiązującymi przepisami i regulacjami – określe je umownie przymiotnikiem *administracyjne*. Oprogramowanie to obsługuje takie służby i działy, jak: statystyka, księgowość, rachuba, obliczanie zarobków, prowadzenie bieżącej ewidencji środków trwałych, materiałów, zasobów węgla w pokładach itd.
 - Drugi rodzaj oprogramowania – określe je przymiotnikiem *decyzyjne* – ma zapewnić kadrze odpowiedzialnej za ekonomiczną efektywność i rozwój – **informacje pobudzające kreatywność i stymulujące skuteczności podejmowanych decyzji**. Oprogramowanie to obsługuje przede wszystkim kierownictwo i dozór kopalni tak górniczy, jak i energomaszynowy oraz służby planowania i komórki „sztabowe”.

Proponowany podział w odniesieniu do systemów analityczno-rozliczeniowych (czynności 1 i 2 elementarnego cyklu) jest kłopotliwy – przeważnie nie obejmuje bowiem całych systemów, a ich składowe podsystemy, odcinki, moduły lub tp.; (w *administracyjnym* systemie gospodarki materiałowej może na przykład funkcjonować moduł *decyzyjny* optymalizujący gospodarkę magazynową). Jedynie systemy planistyczne (czynności 3 i 4) przeważnie w całości kwalifikują się do systemów *decyzyjnych*.

3. Mimo wskazanego mankamentu, warto proponowany podział stosować, gdyż ułatwia ocenę użytkowanego oprogramowania – jako „instrumentarium”, które w znaczącym stopniu przesądza jakości zarządzania. Za kryterium oceny oprogramowania *administracyjnego* należy przyjmować głównie pracochłonność funkcjonujących procedur, czas przetwarzania danych i terminowość edycji wynikowych; nie ma potrzeby rozpatrywania ich użyteczności i skuteczności, gdyż jest określona przepisami. Oprogramowanie *decyzyjne* natomiast – należy oceniać biorąc pod uwagę kryteria wynikające z wymagań *elementarnego cyklu decyzyjnego*. W odniesieniu do „instrumentarium” analityczno-rozliczeniowego należy więc stosować kryterium kompletności informacji (czerpanych bądź z oprogramowania *administracyjnego*, bądź ze specjalnie organizowanego monitoringu np. czujnikowego nadzoru czasu pracy ciągów technologicznych) – oraz kryterium kreatywnego oddziaływania na formowanie przez kadrę zarządzającą wariantów proefektywnościowych działań (czynności 1 i 2). Konsekwentnie, w odniesieniu do „instrumentarium” planistycznego jako kryterium oceny należy przyjmować trafność emitowanych prognoz wariantów działalności i trafność ich wyboru proponowanego przez stosowane oprogramowanie (czynności 3 i 4). Klarowność kryteriów oceny oprogramowania – uzyskiwana dzięki proponowanemu podziałowi – ma duże znaczenie praktyczne, zwłaszcza we współpracy z informatykami, którzy w ocenie jakości oprogramowania stosują własne, odmienne kryteria.
4. Podkreślę w tym miejscu, że w odniesieniu do tych informacji wprowadzanych do oprogramowania *decyzyjnego*, które są gromadzone specjalnie organizowanym monitoringiem – ocenie powinien podlegać nie tylko sam fakt gromadzenia (bądź nie) określonych informacji, lecz także ich wiarygodność i racjonalność. Jest to istotne zwłaszcza tam, gdzie w stosowanym monitoringu występuje czynnik subiektywizmu (np. w kwalifikowaniu przez dozór i dyspozytora przyczyn postojów ciągów technologicznych). Jeszcze istotniejsze jest wówczas, gdy „instrument” którym jest monitorowana kopalniana rzeczywistość zostaje przygotowany przez dozór lub upoważniony personel, co ma miejsce, np. w przypadku wyznaczania *terytorialnego* zasięgu *rejonów* (i pomocniczo *obiektów*), na które powinny być w kopalniach dekretowane koszty i inne elementarne zaszłości gospodarcze. Jak wskazywałem w podrozdziale 2.3. w wyniku przyjęcia nieracjonalnych zasad *rejonizacji* – ten podstawowy instrument monitoringu wnętrza podziemnych kopalń – choć jest stosowany – stał się bezużyteczny w aspekcie jakości zarządzania.
5. Kluczowa dla postulowanej inwentaryzacji i oceny przydatności stosowanego oprogramowania analityczno-rozliczeniowego jest odpowiedź na pytanie: jakie wymagania powinno spełniać instrumentarium wspierające realizację czynności

- 1 i 2, aby można było uznać, że jest ono **kreatywne** i że ułatwia kadrze formowanie proefektywnościowych wariantów działań? Otóż – jak wiadomo od bardzo dawna – wymaganie to polega głównie na przekazywaniu kadrze zarządzającej nie samych tylko miar identyfikujących osiągnięte wyniki (np. koszt, pracochłonność) rozpatrywanej kopalni i jej poszczególnych ogniw, ale na przekazywaniu tych informacji w powiązaniu z miarami identyfikującymi **warunki, w których te wyniki są osiągnięte** oraz w powiązaniu z jakimś **instruktywnym odniesieniem porównawczym**. Takim odniesieniem mogą być niewątpliwie dane za okres miniony oraz wyniki osiągnięte w porównywalnych warunkach w innych kopalniach. Ten drugi sposób jest szczególnie atrakcyjny materializuje bowiem ideę „równania do najlepszych”² i umożliwia zainteresowanym sprawdzenie, gdzie i jakim sposobem – w zbliżonych warunkach są osiągnięte wyniki znacząco lepsze; (w praktyce lat 70., tego rodzaju analizy porównawcze realizował odcinek IOS.8). Trudniejsze, ale też bardzo instruktywne i inspirujące, jest odnoszenie prezentowanych wskaźników wynikowych do wartości normatywnych lub potencjalnie możliwych do uzyskania (np. do potencjału produkcyjnego przodka lub do „progu zyskowności” wyznaczonego w systemie SRK dla poszczególnych kopalnianych ciągów technologicznych [12]). Wielkości *planowane* są raczej mało skuteczne w inspirowaniu działań proefektywnościowych (w tym również określane tzw. budżetowaniem) – choć niekiedy mogą być skutecznym elementem systemu motywacyjnego.
6. Kwestia inwentaryzacji i oceny przydatności oprogramowania systemów planistycznych wspierających czynności 3 i 4 elementarnego cyklu decyzyjnego, jest aktualnie niemal bezprzedmiotowa. Nikła przydatność powszechnie stosowanej metody biznes planu – w działalności tak skomplikowanej, jak podziemna eksploatacja dużych złóż – jest ewidentna. Fakt posługiwania się tą metodą w kopalniach wynika z braku metod specjalistycznych (wykorzystujących, głównie metodę symulacji komputerowej), które – choć były znacząco zaawansowane – zostały „zepchnięte w zapomnienie”. Postulowana inwentaryzacja i analiza aktualnie stosowanych metod i ich oprogramowania – zwłaszcza oprzyrządowania wspierającego prognostyczną ocenę kopalnianych planów inwestycyjno-produkcyjnych (w tym także metod kwalifikowania parceli zasobowych do wybierania bądź zaniechania) – powinna być jednak przeprowadzona z największą starannością, aby rozpoznać poglądy kadry kierowniczej kopalń na skalę i hierarchię potrzeb w tym zakresie. Jakości zarządzania w kopalniach nie da się niestety skutecznie poprawić bez znaczącego usprawnienia fatalnie zaniedbanych systemów prognozowania i planowania ich działalności.

4. ZAKOŃCZENIE I WNIOSKI

W całym dotychczasowym wywodzie eksponuję przekonanie, że **jakość zarządzania** nie jest problemem teoretycznym. Jest to przede wszystkim problem praktyki,

² Robert Jarocki, opisuje [4] jak w latach 1930, inż. Bolesław Krupiński, stosując tę metodę „wyprowadził” kopalnię „Jankowice” (zagrożoną zamknięciem) z ostatniego na pierwsze miejsce wśród kopalń Rybnickiego Gwarectwa.

bo **jakość zarządzania** decyduje o jego skuteczności – a więc o koszcie i konkurencyjności produktów na rynku.

Z punktu widzenia praktyki górnictwa węgla kamiennego i jego aktualnej sytuacji – jest istotne, aby znać nie tylko „mechanizm” zarządzania i skuteczny sposób poprawy jego **jakości**, ale aby znać również **najpilniejsze zadania**, których realizacja będzie w najbliższych latach przesądzać o sukcesie lub porażce „batalii” o koszt produkcji naszego węgla.

We wspomnianym wyżej „Wprowadzeniu” do książki [14] wskazałem pięć zadań, które lansuję jako najpilniejsze *na drodze ku następnej generacji kopalń i sektora*: dwa w zakresie techniki³ oraz trzy w zakresie modernizacji zarządzania. Przypomnę krótko dwa najpilniejsze z uwagi na jakość zarządzania.

- Konsekwentne zastosowanie w monitoringu i analityce wnętrza podziemnych kopalń (czynności 1 i 2) – trójukładowego dekretnowania elementarnych zaszczości gospodarczych, obejmującego układ *terytorialny* (*rejony rozliczeniowe* i *pomocniczo obiekty*), układ *procesowy* i układ *organizacyjny* [13] – wraz z umożliwianą tym układem wszechstronną analizą porównawczą, inicjującą „równanie do najlepszych”.
- Wydobyć z zapomnienia dorobek zespołu Andrzeja Czyłoka w zakresie symulacyjnego odtwarzania w komputerze procesu funkcjonowania podziemnych kopalń węgla kamiennego – w dowolnie długim czasie, przy zadanym poziomie techniki górniczej [2, 3] i rozwinąć na tej podstawie:
 - a) skutecznych systemów prognozowania efektywności i planowania inwestycyjnej i produkcyjnej działalności kopalń oraz
 - b) metod prognostycznego określania kosztu wydobywania i zyskowności zasobów przewidywanych do eksploatacji, co warunkuje eliminację dowolności ocen i związanej z tym rabunkowej gospodarki złożem (czynności 3 i 4).

Zadania te, choć ich realizacja była poważnie zaawansowana już w epoce PRL – po tylu latach zaniechania – nic nie straciły ze swej aktualności. Bez przełamania dotychczasowej „niemożności” i wdrożenia postulowanych rozwiązań – znacząca poprawa jakości zarządzania pozostanie tylko w sferze deklaracji – zarówno w kopalniach, jak i w grupujących je przedsiębiorstwach i w zarządzaniu właścicielskim.

Podkreślając znaczenie tej konstatacji, wnioskuję akceptację dwóch podanych niżej, bardziej ogólnych stwierdzeń oraz dwóch postulatów:

1. Dotychczasowe doświadczenie wielu dziesięcioleci wykazuje, że bez zaangażowania WŁAŚCICIELA wszystkie działania na rzecz poprawy **jakości zarządzania** – ze swej natury trudne – są w górnictwie węgla kamiennego skazane na niepowodzenie, bądź tylko częściowy, niezadowalający sukces.
2. Dalsza „bezradność” wobec występowania rażących braków w „instrumentarium” wspierającym zarządzanie działalnością kopalń i grupujących je przedsiębiorstw oraz wspierającym zarządzanie właścicielskie – **blokuje możliwość znaczącej**

³ System eksploatacji pokładów, alternatywny w stosunku do ścian kompleksowo zmechanizowanych od pola oraz unowocześnienie technologii podsadzki hydraulicznej, aby znowu stała się konkurencyjna w stosunku do dewastacyjnej eksploatacji zawałowej.

- poprawy jakości zarządzania** – co zagraża utratą konkurencyjności naszego węgla i dalszym ograniczaniem jego produkcji.
3. W górnictwie węgla kamiennego powinna się odbyć – pod protektorem WŁAŚCICIELA – rzetelna dyskusja na temat jakości funkcjonującego aktualnie zarządzania w kopalniach i na poziomie ponadkopalnianym. Celem dyskusji powinna być poprawa dotychczasowego stanu zarządzania i urealnienie (tym sposobem) możliwości obniżenia kosztów produkcji naszego węgla. Jej podstawę powinny stanowić *inwentaryzacyjno-analityczne raporty* opracowane przez wytypowane kopalnie i wiodące jednostki grupujące kopalnie oraz ponadto przez środowiska naukowo-badawcze, zainteresowane tą problematyką.
 4. Znikome środki wydatkowane aktualnie w górnictwie węgla kamiennego na prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe (B+R+W) – **powinny być zwiększone** zarówno w zakresie oceny skuteczności „instrumentarium” stosowanego w praktyce zarządzania kopalniami i sektorem, jak i w zakresie doskonalenia tego „instrumentarium”. W zespołach badawczo-wdrożeniowych powinni uczestniczyć pracownicy kopalń i ich jednostek nadrzędnych. Istotną składową prac wdrożeniowych powinny być szkolenia i aktualizacja wiedzy kadry odpowiedzialnej za jakość zarządzania i koszt produkowanego węgla.

Przywołana literatura i źródła:

1. Adamiecki K.: Czy nauka organizacji przyczynia się do pogłębienia kryzysu i bezrobocia? Przegląd Organizacji 1931 nr 12.
2. Czyłok A.: Funkcjonalna charakterystyka skomputeryzowanego systemu perspektywicznego planowania produkcji i inwestycji (System SPP) w: [8].
3. Czyłok A.: Szczególne przypadki analizy sieci i ich zastosowanie w górnictwie. Katowice, GIG 1980 (rozprawa habilitacyjna).
4. Jarocki R.: Z Niwki do Genewy. Kraków, Wydaw. Literackie 1980.
5. Lisowski A., Malara J., Klenczar H., Klejnotowa A.: Projekt zindywidualizowanej statystyki techniczno-ekonomicznej dla kopalń węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1965 nr 7/8.
6. Lisowski A.: Program prac nad skomputeryzowanymi systemami analityczno-rozliczeniowymi i planistycznymi w przemyśle węglowym, Przegląd Górniczy 1972 nr 7/8, także w [7].
7. Lisowski A. i inni: Komputeryzacja zarządzania – z doświadczeń Przemysłu Węglowego. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego. Katowice, Wydaw. GIG, 1972.
8. Lisowski A., Pawełczyk E.: Model komputeryzacji zarządzania i jego rozwój w przemyśle węgla kamiennego. W: Zastosowanie komputerów oraz metod statystyki i ekonometrii w zarządzaniu branżą – na przykładzie górnictwa węgla kamiennego. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego i E. Pawełczyka. Katowice, Wydaw. GIG 1977.
9. Lisowski A.: O skuteczności komputeryzacji zarządzania w polskim górnictwie węgla kamiennego. „Diagnoza” i „Leczenie”; w: Górnictwo Węgla Kamiennego w Polsce – efektywność, rekonstrukcja zarządzania 1998–1995. Od „okrągłego stołu” do „wyzwań końca XX w.”. Katowice, Wydaw. „Śląsk” 1996.
10. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice-Warszawa, Wydaw. GIG i PWN, 2001.
11. Lisowski A.: Podstawowy algorytm zarządzania. Przegląd Organizacji 2002 nr 6.

12. Lisowski A.: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – system SRK. Przegląd Górniczy 2003 nr 7–8.
13. Lisowski A.: Szanse wdrożenia w górnictwie węgla kamiennego, trójukładowego monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń. Przegląd Górniczy 2004 nr 9.
14. Lisowski A.: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce. Ku następnej generacji kopalń i sektora. Katowice, Wydaw. GIG 2006.
15. Lisowski A.: Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa a jakość zarządzania – kryterium i miary. (tekst przygotowany do druku).
16. COAL Facts. World Coal Institute. 2005 Edition.
17. Newsletter. IEA CLEAN COAL CENTRE, lipiec 2006 nr 50.

PODSTAWOWE BŁĘDY W RYNKOWEJ TRANSFORMACJI POLSKIEGO GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO I SZANSE POMYŚLNEGO ZAKOŃCZENIA TEGO PROCESU**

1. GENEZA OPRACOWANIA

Minął ponad rok od wyborów (2005) i zmiany ekipy rządowej – rok oczekiwania na istotne zmiany zarówno w dotychczasowej polityce paliwowo-energetycznej państwa, jak i właścicielskim zarządzaniu górnictwem węgla kamiennego. O takie zmiany dopominam się z uporem od dawna – ostatnio w książce wydanej przez Główny Instytut Górnictwa w roku 2006 ([17], synteza postulowanych zmian jest zawarta we „Wprowadzeniu”) oraz w listopadowym zeszycie Przeglądu Górniczego [18 – w tej książce rozdział 1].

21 listopada w tragicznej katastrofie w kopalni „Halemba” zginęło 23 górników. W mediach – do nieprzychylnych (często fałszywych) informacji o górnictwie węgla kamiennego, lansowanych powszechnie w całym okresie rynkowej transformacji – dołączyły głosy wskazujące na „zaniedbania i patologie występujące w kopalniach” jako na przyczynę katastrofy. Wprawdzie w większości wypowiedzi przeważał ton refleksji i zrozumienia niebezpieczeństw górniczego zawodu – ale głosy przypisujące katastrofę „zaniedbaniom” i „patologiom” – jeszcze przed ogłoszeniem wyników badań prowadzonych „z urzędu” przez specjalistyczne komisje – odebrałem jako „dzwonek alarmowy”.

Podjąłem więc jeszcze jedną próbę krytycznego spojrzenia na drogę, którą WŁAŚCICIEL górnictwa węgla kamiennego wprowadzał je przez okres ostatnich 17 lat do gospodarki rynkowej. Przedstawiając wyniki tej analizy chciałem osiągnąć dwa cele:

- **Pierwszy cel:** przyspieszenie oczekiwanych zmian w polityce państwa realizowanej w stosunku do górnictwa węgla kamiennego oraz zmian w kierunkach i metodach rynkowej transformacji realizowanych przez WŁAŚCICIELA tego górnictwa. Żyję w przekonaniu, że dopóki w polityce i właścicielskim zarządzaniu nie oprzemy się – bez niedomówień i przemilczeń – na pełnej prawdzie (choćby nieprzyjemnej) o całym okresie rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego – nie zdobędziemy się na racjonalizację działań i ich oderwanie od dotych-

* Przegląd Górniczy 2007 nr 2.

** Treść artykułu była referowana na zajęciach Szkoły Eksploatacji Podziemnej, Szczyrk 2007.

czasowej praktyki! będziemy „grzęznąć” w starych „koleinach” [28], marnując szanse, które niewątpliwie dała naszemu górnictwu węgla kamiennego gospodarka rynkowa i – od ponad dwóch lat – członkostwo w Unii Europejskiej.

- **Drugi cel:** doprowadzenie do świadomości tych, którzy będą teraz obciążać górnictwo węgla kamiennego jeszcze jedną „winą” za trudne i niebezpieczne warunki występujące w kopalniach – że na stan ten „pracowaliśmy” przez cały okres rynkowej transformacji. Powinni wiedzieć, że za bezpieczeństwo w kopalniach są odpowiedzialni nie tylko górnicy dołowi i dozór bezpośrednio prowadzący roboty górnicze, lecz także WŁAŚCICIEL górnictwa węgla kamiennego i także inni decydenci współkreujący warunki funkcjonowania nadzwyczaj skomplikowanego „organizmu” jakim jest górnictwo węgla kamiennego.

W przygotowanym tekście starałem się bardziej jednoznacznie – niż to robiłem dotychczas – zidentyfikować **podstawowe błędne działania**, które współkształtowały „niefortunny” przebieg rynkowej transformacji w latach 1990–2006. W konsekwencji to one przesądziły o osiągniętym poziomie techniki i zarządzania w kopalniach i sektorze oraz o stanie zasobów. W znaczący sposób przesądziły też o występujących aktualnie warunkach bezpieczeństwa górniczego i ekonomicznej efektywności prowadzonej eksploatacji złóż oraz o perspektywach funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego w wielu następnych dziesięcioleciach.

BŁĘDY, na które wskazuję w drugim punkcie tego artykułu, nie są pojedynczymi decyzjami, a raczej wariantami działań i dążeń kreujących określone sytuacje – określony bieg zdarzeń. Decydent (czy decydujący zespół), gdy wybierał wariant działań, który określam tu jako BŁĄD – opierał się z reguły na rozstrzygających przesłankach (założeniach, doktrynach) i na tej podstawie przesądzał o przyjęciu zarówno określonych „scenariuszy”, jak i związanych z nimi bezpośrednich skutków – i także rozległych następstw przesuniętych w czasie. Określając wyróżnione – tylko najistotniejsze BŁĘDY rozpatrywanej transformacji – starałem się więc wskazać dla każdego z nich zarówno uzasadnienie lub przesłanki, z których się wywodziły, jak i bezpośrednie skutki dokonywanych wyborów.

Skutki „szersze”, narastające w czasie i często będące wynikiem współoddziaływania wielu BŁĘDÓW – wskazałem zbiorczo w trzecim punkcie jako charakterystyczne „wyznaczniki” aktualnej sytuacji górnictwa węgla kamiennego po 17 latach rynkowej transformacji prowadzonej według koncepcji WŁAŚCICIELA.

W podsumowaniu przypominałem podstawowe zadania, których realizacja warunkuje (moim zdaniem) pomyślne zakończenie rynkowej transformacji i uformowanie się już w najbliższych dekadach, nowej – postPRL-owskiej – generacji kopalń i sektora górnictwa węgla kamiennego Polsce.

Mam nadzieję, że ten układ prezentacji lansowanych poglądów oraz niektóre ich szczegóły – ułatwią dotarcie nie tylko do zainteresowanych górników, lecz także do decydentów – głównie polityków. W dotychczasowym systemie zarządzania własnością państwową – w tym również górnictwem węgla kamiennego – bez ich zaangażowania nie da się doprowadzić rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego do pomyślnego zakończenia.

2. NAJISTOTNIEJSZE BŁĘDY POPEŁNIONE W PROCESIE RYNKOWEJ TRANSFORMACJI GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO

Kolejność, w której omawiam BŁĘDY – wybrane z dłuższej listy – nie oznacza ich hierarchizacji w aspekcie negatywnego wpływu na kondycję górnictwa węgla kamiennego, w szczególności na jego ekonomiczną efektywność i na warunki bezpieczeństwa górniczego. Przyjęta kolejność wynika głównie z chronologii zdarzeń i przyjętej logiki wywodu.

BŁĄD 1. Zastosowanie w górnictwie węgla kamiennego PRL-owskiej zasady – przyjętej w ustawach wprowadzających (w grudniu 1989 r.) gospodarkę rynkową (i respektowanej do dziś w całym okresie rynkowej transformacji) – powierzania obowiązku **właścicielskiego zarządzania majątkiem państwowym** – kadencyjnym politykom i rządowym urzędnikom działającym z ich nadania. W ramach tych obowiązków została im przyznana kompetencja powoływania struktury organizacyjnej sprawującej bezpośrednie funkcje zarządzania oraz prawo kierowania nią właścicielskimi decyzjami – z „tylnego siedzenia” – nie ponosząc (w praktyce) żadnej odpowiedzialności za rozwiązania przekazywane do realizacji.

Zgodnie z tą **zasadą** – w pierwszym okresie transformacji – kopalnie funkcjonowały jako tzw. „przedsiębiorstwa państwowe”, pod właścicielskim nadzorem właściwego ministra (kierownika jednostki założycielskiej). Od roku 1993 kopalnie funkcjonowały (i funkcjonują nadal) jako jednoosobowe spółki skarbu państwa (lub składowe takich spółek), przy czym WŁAŚCICIELEM 100% akcji pozostaje z reguły członek Rządu – minister lub jego zastępca. WŁAŚCICIELEM, działając jako Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy (WZA) powołuje i odwołuje Radę Nadzorczą, która z kolei powołuje Zarząd¹ – oraz sprawuje nadzór właścicielski nad tymi strukturami.

Pozornie został więc przyjęty klasyczny „model” funkcjonujący w kapitalistycznej gospodarce, w prywatnych dużych przedsiębiorstwach i koncernach – ale tylko pozornie. Miejsce prywatnego właściciela zajął w nim bowiem „kadencyjny polityk” i podporządkowany mu zespół urzędników wysokiego szczebla. Pomijając sprawę ich profesjonalizmu (ani polityk, ani urzędnik, z reguły nie jest dobrym biznesmenem) – „...*ich perspektywa rządzenia jest ograniczona do najwyżej czteroletniej kadencji, po której następuje inny okres działalności, wymagający oczywiście możliwie najlepszego zabezpieczenia własnej przyszłości*” – co skutkuje brakiem sprawnego zarządzania i społecznie groźnym „*instytucjonalnym przemieszaniem polityki i biznesu*” [15].

Przesłanką dla przyjęcia pozornie „prywatnego modelu” zarządzania majątkiem państwowym była doktryna (nigdy nieudowodniona ale bardzo popularna), w myśl której własność państwowa jest zawsze mniej efektywna od prywatnej. W dalszej perspektywie górnictwo węgla kamiennego miało więc być prywatyzowane – w pierwszej kolejności najlepsze kopalnie. Zarząd jednostki, który doprowadził do prywatyzacji swej najlepszej kopalni miał otrzymywać „nagrodę specjalną” [25].

¹ W programie rządowym [25] przewidziano, że członków zarządów w spółkach węglowych powołuje nie Rada Nadzorcza, a Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, tj. WŁAŚCICIEL akcji.

Przekonanie o wyższości własności prywatnej nad publiczną było tak silne, że w całym okresie transformacji nie była podjęta żadna próba usprawnienia przyjętego „modelu” i rzeczywistego upodobnienia go do „modelu” przedsiębiorstwa prywatnego. A przecież sytuację można znacząco poprawić dość prostym zabiegiem, zastępując „*kadencyjnych polityków i urzędników*” kompetentną strukturą niezależną od Rządu, na wzór Narodowego Banku Polskiego. W „starych demokracjach”, umiano zastosować takie rozwiązania, które umożliwiają państwowym przedsiębiorstwom i koncernom – skupiającym ogromny kapitał – funkcjonować z efektywnością nie gorszą od prywatnych firm i korporacji. W istocie, „*kapitał nie wie w czyich jest rękach*” – państwowych czy prywatnych – a jego efektywność zależy jedynie od JAKOŚCI ZARZĄDZANIA [7, 18].

Bezpośrednie skutki stosowania rozwiązań PRL-owskich również w okresie rynkowej transformacji – były ogromne. Można twierdzić – nie bez szans na udowodnienie prawdziwości takiej tezy – że wszystkich dalszych omówionych niżej błędów można było uniknąć, gdyby nie był popełniony ten błąd „inicjalny”.

BŁĄD 2. Dezintegracja górnictwa węgla kamiennego – przeprowadzona na początku roku 1990 – z równoczesnym ograniczeniem obowiązywania reguł gospodarki rynkowej w stosunku do kopalń, które miały w pojedynkę walczyć o rynek i tą drogą podnosić swą ekonomiczną efektywność. Przedłużeniem tego błędu był sposób ponownej integracji kopalń w większych jednostkach gospodarczych – znamieny **niezdecydowaniem i powolnością** – z pominięciem możliwości tkwiących w gospodarce kojarzącej pozyskiwanie węgla z jego wielorakim przetwórstwem.

Merytoryczną przesłankę (uzasadnienie) takiej decyzji stanowiło hasło „*rozbijania monopolu*” i wprowadzania do gospodarki konkurencji jako podstawowego (nieomal jedyne) sposobu na uzyskanie wzrostu ekonomicznej efektywności – oraz realizowana równocześnie doktryna gospodarki antysurowcowej. W myśl tej doktryny (nadal lansowanej) – nowoczesność to biotechnologie, przemysł elektroniczny... bankowość ... w ogóle przemysły przetwórcze i usługi – natomiast przemysły surowcowe (w tym zwłaszcza wydobywcze) to „*zacołanie*” i brak perspektyw na rozwój gospodarczy.

Tak więc zgodnie z populistycznym hasłem ówczesnej „Solidarności” – kopalnie z „*rozbitego monopolu*” miały być „*samorządne, samodzielne i samofinansujące*” ale równocześnie – zamiast wprowadzanych w całej gospodarce stosunków rynkowych – były „wyróżnione” stosowaniem instrumentów gospodarki nakazowo-rozdziałowej: cenami „regulowanymi” (później „kontrolowanymi”), które nie nadążały za wzrostem cen zaopatrzeniowych, limitami eksportowymi... itd. [6].

W roku 1993 ta zadziwiająca koncepcja górnictwa węgla kamiennego funkcjonującego w całkowitym „rozproszeniu” – sprzeczna z wymaganiami globalnej gospodarki rynkowej i elementarną wiedzą o zarządzaniu dużym podziemnym górnictwem (zlokalizowanym przy tym w zasadzie w jednym zagłębiu) – została wycofana. Jednak jak wzmiankowano, proces jego ponownej integracji był prowadzony powoli i z „oporami”. Wciąż obowiązywała i nadal obowiązuje – doktryna w myśl której sektor ma zwiększać swą efektywność nie głównie drogą proefektywnościowego zarządzania

i konkurencji z innymi paliwami oraz węglem z importu a wzajemną walką konkurencyjną funkcjonujących w nim jednostek gospodarczych.

Bezpośrednim skutkiem dezintegracji górnictwa węgla kamiennego i występującej w owym czasie eskalacji polityki antysurowcowej – było ogromne zadłużenie kopalń, które później stale narastało. Nastąpiło też załamanie wysokiego **społecznego prestiżu** górnictwa węglowego, którym zasłużenie cieszyło w całej Polsce. To wówczas rozpoczął się też proces narastania „bezradności” górniczych kadr (w tym także elit) wobec polityki WŁAŚCICIELA kopalń i złóż węgla kamiennego.

BŁĄD 3. W roku 1994 zostało wprowadzone nowe „Prawo geologiczne i górnicze”, które potwierdziło obowiązywanie odwiecznej rynkowej zasady, że złożem jest takie „*nagromadzenie mineralów... których wydobyć może przynieść korzyść gospodarczą*” [24]. Przedsiębiorcę górniczego uzyskującego od WŁAŚCICIELA złóż (na podstawie „Projektu zagospodarowania złoża” – PZZ) – koncesję na prowadzenie eksploatacji określonych parcel zasobowych – zobowiązano specjalną ustawą „O ochronie i kształtowaniu środowiska...” [27] do prowadzenia tej eksploatacji „...w sposób gospodarczo uzasadniony” oraz do „...racjonalnego gospodarowania zasobami”. Mając takie ustawowe „zabezpieczenie” – przekazano w gestię przedsiębiorcy instrumenty do określania bilansowości i przemysłowej przydatności zasobów oraz podstawowe prawo do decydowania o wybieraniu lub pozostawianiu w złożu parcel zasobowych objętych licencją [26].

BŁĄD, który wystąpił w tych działaniach polegał oczywiście nie na tym, że przyjęto niepodważalną rynkową (i podręcznikową [1]) definicję złoża, ale na tym, że nie stworzono warunków, które w praktycznej działalności kopalń i przedsiębiorstw górniczych – umożliwiałyby zarówno przestrzeganie, jak i egzekwowanie ustawowego obowiązku ochrony zasobów przed rabunkową gospodarką. Opisowe, techniczno-górnice i technologiczne charakterystyki zasobów, które przekazano kopalniom i przedsiębiorstwom górniczym jako kryteria bilansowości i przemysłowej przydatności zasobów – zostały „rozluźnione”, ale przeniesione niemal „żywcem” z gospodarki PRL. Tam – w całkowicie innych warunkach – spełniały względnie pozytywnie swą rolę, ale nie miały żadnych szans na pozytywną weryfikację w gospodarce rynkowej, zwłaszcza obciążonej skutkami dwóch innych BŁĘDÓW omawianych niżej. Skoro przyjęto, że zasadność funkcjonowania kopalń i grupujących je przedsiębiorstw zależy od osiąganych przez nie kosztów, cen węgla i przychodów oraz opłacalności – wyrażonych w wartościach pieniężnych (a nie charakteryzowanych opisowo) – nie było (i nie ma) innego racjonalnego rozwiązania, jak tylko wprowadzenie takich samych kryteriów również do procesu decydowania o bilansowości oraz zasadności wybierania (lub niewybijania) parcel zasobowych.

Stosowanie kryteriów opisowych (wspartych jedynie enigmatycznym wymaganiem „gospodarności” i „rachunku ekonomicznego”) – łatwych do „manipulowania” i „naciągania” – musiało przynieść ten bezpośredni skutek, że w przeklasyfikowaniu zasobów i ich skreślaniu z ewidencji zapanowała niemal zupełna uznaniowość i dowolność. Równocześnie Organ Koncesyjny (jako WŁAŚCICIEL złóż) i Władze Górnicze – ze swą misją kontroli gospodarności w procesie eksploatacji złóż – okazały się w tej sytuacji całkowicie nieskuteczne i „bezradne”. Rabunkowa gospodarka złożem

– na niebywałą skalę – stała się faktem. Gwałtowne „topnienie” zasobów udostępnionych oraz dramatycznie przyspieszone obniżanie się głębokości eksploatacji – z eskalacją takich zjawisk, jak eksploatacja podziemowa i zwiększone zagrożenia naturalne (tąpniowe, metanowe, pyłowe) – zostało uznane za „normalność” powszechnie dostrzeganą, ale niestety tolerowaną.

Ani WŁAŚCICIEL złóż, ani WŁAŚCICIEL kopalń nie podjęli żadnych liczących się działań, aby w miejsce „atrapy” instrumentarium służącego ochronie zasobów (tj. kryteriów wskaźnikowo-uznaniowych) wprowadzić system rzeczywistej ich ochrony. Takiego systemu nie da się zbudować nie opierając go na rzetelnym monitoringu pełnych kosztów pozyskiwania węgla z eksploatowanych parcel zasobowych [14] oraz na – opartych na tej wiedzy – symulacyjnych procedurach prognostycznego programowania „zrównoważonego” szczyptywania parcel zasobowych dopiero przewidywanych do eksploatacji – wraz z zasadami kontroli przez Organ Koncepcyjny i przez Władze Górnicze poprawności stosowania tych procedur. Dodam, że „zrównoważone” szczyptywanie złoża oznacza „godzenie” na płaszczyźnie rzetelnego rachunku ekonomicznego naturalnej tendencji przedsiębiorcy do sięgania tylko po najkorzystniejsze parcele zasobowe oraz tendencji WŁAŚCICIELA złoża, który (także z naturalnych względów) dąży do racjonalnej gospodarki całością zasobów (szczegół w [13]).

BŁĄD 4. Utrzymywanie ceny węgla płaconej kopalniom – w niemal całym okresie rynkowej transformacji – na poziomie niższym od parytetu importowego [19] i równocześnie niższym od kosztu produkcji, co było jawnie niezgodne z kodeksem handlowym i elementarnymi zasadami gospodarki rynkowej [12]. Było też sprzeczne z regulacją obowiązującą w Unii Europejskiej (do której nawet w początkowym okresie rynkowej transformacji już aspirowaliśmy), gdzie funkcjonował (i funkcjonuje) zakaz sprzedaży węgla rodzimej produkcji po cenie niższej od ceny węgla z importu.

Oficjalnym uzasadnieniem dla takiej polityki finansowania sektora było hasło: „...to rynek dyktuje ceny”. Ale w sytuacji, gdy stronami handlowych transakcji były jednostki gospodarcze należące do wspólnego WŁAŚCICIELA (z jednej strony kopalnie a z drugiej elektrownie, koksownie, znaczna część ciepłownictwa...) i gdy węgiel jako surowiec strategiczny jest istotnym elementem polityki gospodarczej państwa – takie pozorowanie „gry rynkowej” było oczywistą mistyfikacją².

Sądzę, że były trzy rzeczywiste przesłanki wskazanej polityki:

- doktryna taniej energii, obowiązująca w Związku Radzieckim i w PRL (znamienna marnotrawstwem energii, niszczeniem środowiska, niekonkurencyjnością produkowanych odbiorników energii itp.);
- wskazywana już polityka antysurowcowa i wynikające z niej nierównoprawne traktowanie górnictwa;

² O „grze rynkowej” można mówić tylko w odniesieniu do drobnych użytkowników węgla, gdzie handel został przez WŁAŚCICIELA górnictwa oddany w ręce prywatnych pośredników. Efektem jej „gry” była cena węgla u końcowego odbiorcy – przeważnie dwukrotnie wyższa od uzyskiwanej przez kopalnie i masowa eliminacja palenisk węglowych.

- fałszywe domniemanie WŁAŚCICIELA, że górnictwa jako „*pupila PRL-owskiej gospodarki*”, przyzwyczajonego do rozlicznych „*przywilejów*” i posiadającego silne Związki Zawodowe, nie uda się „zmusić” do racjonalnej gospodarki jeżeli nie będzie się go trzymało na „*krawędzi bankructwa*” i na „*dotacyjnym garnuszku*”.

Bezpośrednim skutkiem utrzymywania cen węgla w kraju na poziomie niższym nie tylko od parytetu importowego³, lecz także od kosztów produkcji – było funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych i kopalń w stanie permanentnego, ogromnego zadłużenia (które w 2003 r. przekroczyło 20 miliardów zł) i zagrożenia płynności finansowej – a więc w warunkach, które **uniemożliwiały im normalną rynkową działalność**. Oznacza to, że wpływając wraz z innymi omawianymi tu BŁĘDAMI na kopalnianą rzeczywistość – podnosiły „sztucznie wywołane” koszty finansowe sektora⁴ oraz ograniczały możliwość zarówno obniżania kosztów, jak i poprawy warunków bezpieczeństwa górniczego prowadzonej eksploatacji złóż.

BŁĄD 5. Przyjęcie polityki (strategii) eksploatacyjnej opartej na założeniu, że najskuteczniejszym sposobem zapewnienia rentowności górnictwa węgla kamiennego jest (w pierwszym okresie transformacji) zamykanie kopalń uznanych za „*trwale nierentowne*” oraz (w następnym okresie) zamykanie kopalń „*tworzących nadmiar potencjału produkcyjnego w stosunku do potrzeb rynku*”. Była to w istocie „*polityka likwidacyjna*” górnictwa, bo na końcu tak prowadzonego procesu poprawiania rentowności – pozostaje tylko jedna kopalnia.

Oficjalnie lansowaną przesłanką takiej polityki eksploatacyjnej (głoszoną zwłaszcza w pierwszym okresie rynkowej transformacji) było tworzenie konkurencyjnego układu, w którym „*silniejszy polityka słabszego*” [20]. W późniejszym okresie transformacji – ponieważ potencjał produkcyjny funkcjonujących kopalń był nadal większy od potrzeb rynku (zdezorganizowanego i w znaczącej części oddanego na „*tup*” pośredników) – uzasadnieniem prowadzonej polityki było dążenie do „*optymalizacji produkcji*” drogą pełnego wykorzystania zdolności produkcyjnej funkcjonujących kopalń. Pierwsza przesłanka była ewidentnie fałszywa, a druga miała tylko pozory „*naukowości*”. Obydwie ignorowały niepodważalną prawdę, że rentowności nie da się osiągnąć, zaniedbując „*twarde*” jakościowe wymagania proefektywnościowego zarządzania [18].

Bezpośrednim skutkiem tak ukierunkowanej polityki eksploatacyjnej sektora było zmniejszanie liczby czynnych kopalń (z 70 w 1990 r. do 32 w 2005 r.) oraz związane z tym drastyczne zmniejszenie udostępnionych zasobów węgla kamiennego. W nadaniach tylko 21 kopalń zlikwidowanych bez łączenia z innymi – zalegało w roku 1990 2,7 miliarda ton zasobów przemysłowych – co oznacza, że każda zamknięta kopalnia miała wówczas – średnio – 120 mln ton zasobów. Nie mniej istotnym bezpośrednim

³ W latach 1995–2001 cena krajowych miałow energetycznych była średnio o 21% niższa od parytetu, natomiast średnia cena węgla (łącznie kraj i eksport) była niższa od kosztów tylko o 5,2% [17 rozdz. 17].

⁴ Np. w roku 1997 i 1998 koszty finansowe (oprocentowanie „*ratunkowych*” kredytów, prowizje itp.) przekraczały 15% całkowitych kosztów produkcji [17 rozdz. 17].

skutkiem było bezpowrotne zaprzepaszczenie zarówno strategicznej rezerwy potencjału produkcyjnego sektora (którą można było tworzyć wraz z ograniczaniem produkcji), jak i potencjału miejsc pracy na Śląsku – do wykorzystania w okresie spodziewanego (nieuniknionego!) wzrostu zapotrzebowania na węgiel jako najtańszy, rodzimy nośnik energetyczny.

BŁĄD 6. Przedłużenie na okres rynkowej transformacji – PRL-owskiego układu zerwanych związków między kopalniami pozyskującymi węgiel ze złóż, a jednostkami przetwarzającymi go na prąd⁵, koks, gaz i produkty karbochemii. Jak wiadomo w kapitalistycznej gospodarce Polski okresu międzywojennego (tak jak w całej ówczesnej Europie Zachodniej i także współczesnej) – górnictwo węgla kamiennego było ściśle związane z przetwórstwem pozyskiwanego surowca – nie tylko kapitałowo, lecz także organizacyjnie. W gospodarce PRL związki te zostały zerwane, a przetwórstwo węgla na paliwa płynne – rozwinięte przez Niemcy hitlerowskie na polskim terytorium w czasie II wojny światowej – zostało zlikwidowane.

Przesłanki, które skłaniały do tego rodzaju polityki paliwowo-energetycznej – są niezrozumiałe i antyrynkowe. W gospodarce rynkowej – dążenie producentów surowca do przetwarzania go na produkty o wyższej cenie i do powiększania tym sposobem swych szans na zyskową działalność – było powszechnie uznawaną „normalnością”. Przyczyn ignorowania tej możliwości w całym okresie⁶ rynkowej transformacji można się chyba doszukiwać głównie w „tęsknocie” za zwiększeniem w gospodarce „udziału ropy i gazu z tanich źródeł radzieckich” (później rosyjskich) – jako bardziej „nowoczesnych i perspektywicznych” od rzekomo przestarzałego „węglowego monopolisty”.

Bezpośrednim skutkiem tak ukierunkowanej polityki paliwowo-energetycznej było zmniejszenie szans górnictwa węgla kamiennego na utrzymywanie znacząco wyższej produkcji oraz większej efektywności ekonomicznej i szybszej modernizacji – z jej wielorakim oddziaływaniem, również na poprawę warunków bezpieczeństwa górniczego. Innym bezpośrednim skutkiem było niewykorzystanie możliwości przekazywania do rozwijanych przemysłów przetwórstwa węgla kamiennego – m.in. na paliwa płynne – tej części załogi kopalń i przedsiębiorstw usługowych, która nie znajdowała w nich efektywnego zatrudnienia – co hamowało proces modernizacji kopalń obciążanych odpowiedzialnością za „spokój społeczny” i zwiększało „strukturalne” bezrobocie występujące w górniczych miastach i osiedlach.

3. ISTOTNE CECHY AKTUALNEJ SYTUACJI GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO, PO 17 LATACH TRANSFORMACJI

Wyczerpujące opracowanie oceny pozytywnych i negatywnych skutków prowadzonego dotychczas procesu transformacji górnictwa węgla kamiennego do gospodar-

⁵ Integracja (w pewnym okresie) górnictwa węglowego i energetyki w jednym PRL-owskim resorcie – swoistym *socjalistycznym koncernie* – była bardziej polityczno-personalna niż gospodarcza.

⁶ Przekazanie do energetyki w roku 1999 kopalni „Jaworzno” i w roku 2001 kopalni „Jani-na” – nie zmieniło wskazanej, istotnej cechy omawianej polityki.

ki rynkowej – dopiero oczekuje na autora. W tym rozdziale – (zgodnie z intencją referatu) podjąłem próbę wskazania głównie „szerszych” – negatywnych skutków tych działań, które w poprzednim punkcie określiłem jako BŁĘDY popełnione w procesie transformacji. Skutki te – jako charakterystyczne cechy („wyznaczniki”) aktualnej sytuacji górnictwa węgla kamiennego – są istotne zwłaszcza w aspekcie działań, które w najbliższych latach i dekadach powinny doprowadzić do uformowania się nowej generacji kopalń i sektora węgla kamiennego.

3.1. Zmarnowane szanse na dobry „start” do rynkowej transformacji

W pięcioleciu 1985–1989 średnia wartość wskaźnika ekonomicznej efektywności eksportu (E)⁷ węgla do strefy dolarowej wynosiła według danych GUS – 0,57 – podczas gdy np. dla przemysłu precyzyjnego 0,68, elektronicznego i elektrotechnicznego 0,92, środków transportu 1,02, lekkiego 1,06, odzieżowego 1,13, spożywczego 1,21. W roku 1990 koszt produkcji w naszych kopalniach węgla eksportowanego – wynosił średnio 20 USD/tonę (licząc dolara po kursie wynikowym) – natomiast cena sprzedaży uzyskiwana przez WĘGŁOKOKS wynosiła około 50 USD/tonę. W roku 1993, w wyniku wzrostu kosztów produkcji i spadku cen węgla w załamującym się eksporcie – osiągnięty zysk zmniejszył się z około 30 (w 1990 r.) do około 8 USD/tonę – wciąż jednak mógł być znaczący. Mógł być – gdyby nie funkcjonowała zasada (przejęta z gospodarki PRL [21]), w myśl której różnica między tzw. „ceną transakcyjną” a ceną płaconą kopalniom (przeważnie niepokrywającą kosztów produkcji) zamiast trafiać do kopalń była odprowadzana na specjalny fundusz, z którego był finansowany nieopłacalny eksport przemysłów przetwórczych.

Zaprzepaszczenie szansy wykorzystania ówczesnych możliwości finansowania inwestycji i rozpoczęcia rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego przyspieszoną modernizacją kopalń – kumulowało się w następnych latach z innymi BŁĘDAMI właścicielskiego zarządzania i **zaciążyło fatalnie na przebiegu rynkowej transformacji w niemal całym okresie jej trwania.** Dopiero w roku 2004, cena zbytu węgla (ponad 190 zł/tonę) znowu znacząco przewyższyła koszt jego produkcji (ok. 160 zł/tonę) – ale to nie mogło już w sposób znaczący zmienić sytuacji, w której znalazło się górnictwo w wyniku fatalnie przeprowadzonego „startu” do transformacji rynkowej.

3.2. Niezadowalający postęp i stan osiągnięty w zakresie technicznej modernizacji kopalń

Kopalnie i grupujące je przedsiębiorstwa, funkcjonując pod presją WŁAŚCIELSKIEJ polityki likwidowania kopalń i zmniejszania zatrudnienia – przy tym w warunkach permanentnego niedoboru środków inwestycyjnych – skupiały wysiłek

⁷ E – stosunek kosztu, po którym był nabywany dolar w wyniku sprzedaży węgla lub innego wyrobu – do średniego kosztu nabycia dolara w całym eksporcie do strefy dolarowej, tj. do tzw. wynikowego kursu dolara.

na najprostszej działalności modernizacyjnej, głównie na robotach przodkowych: przygotowawczych i eksploatacyjnych. W tym zakresie został osiągnięty znaczący postęp! Liczba chodników i ścian prowadzonych na 1000 ton średniej dziennej produkcji – zmniejszyła się odpowiednio z 1,687 i 1,073 w roku 1990 do 0,615 i 0,327 w roku 2004. Dobowa produkcja uzyskiwana z jednej czynnej ściany wzrosła z 828 ton w roku 1990 do 3035 ton w roku 2005 – co oznacza istotny przełom w charakterystyce technologii ścianowej.

Ograniczonych możliwości kopalń i przedsiębiorstw górniczych nie wystarczyło jednak na osiągnięcie postępu w trzech innych, **strategicznych obszarach modernizacji**:

- Nie zdołano uprościć pozaprzodkowej struktury kopalń oraz usprawnić i „odchudzić” służb utrzymania ruchu. Zatrudnienie w kopalni zasadniczej, przypadające na jedną czynną ścianę (miernik dekoncentracji organizacyjno-technicznej – DOT [12]) – wynoszące w 1990 roku 601 pracowników – wzrosło w roku 2004 do 994; (w 2005 r. wynosiło 918).
- Nie zakończono mocno zaawansowanych prac nad wyposażeniem technologii podsadzki hydraulicznej – w przeponową, przesuwą tamę (ES), która ma ogromną szansę zrównać produktywność i ekonomiczną efektywność ścian podsadzkowych ze ścianami zawałowymi [10, 11, 12]. Kontynuowano natomiast (pod hasłem nadmiernego kosztu stosowania)– „rugowanie” technologii podsadzki hydraulicznej rozpoczęte w PRL w schyłkowym okresie nasilenia proilościowej polityki górnictwa; (w połowie lat 70. z zastosowaniem podsadzki hydraulicznej wydobywaliśmy około 50% produkcji, w 1990 r. – jeszcze 13,12%, a w 2004 r. już tylko 3,72%). Tym sposobem kopalnie węgla kamiennego zostały pozbawione najskuteczniejszego i najtańszego sposobu ograniczania zagrożenia tąpnięciami oraz w istotnym stopniu również zagrożenia metanowego; także najskuteczniejszego i najtańszego sposobu ochrony powierzchni, lokowania odpadów górniczych w poeksploatacyjnych przestrzeniach i pozyskiwania zasobów węgla z filarów ochronnych.
- Nie przeprowadzono eksperymentalnych badań przemysłowej przydatności systemu ubierkowo-zabierkowego, który jest dotychczas jedyną konkretną propozycją [8, 12] opracowania i wdrożenia w naszym górnictwie węgla kamiennego – systemu wybierania pokładów, który mógłby zastąpić dotychczasowego monopolistę (kompleksowo zmechanizowane ściany zawałowe od pola) tam wszędzie, gdzie wykazuje on niezadowalającą efektywność. Polskie górnictwo węgla kamiennego jest bodaj jedynym górnictwem liczącym się w świecie, które nie ma systemu alternatywnego w stosunku do ścian. W USA system ścianowy, którym uzyskuje się około 50% produkcji kopalń podziemnych – jest stosowany tylko tam gdzie zapewnia produkcję ze ściany rzędu 4–5 tysięcy ton/dobę. Jeżeli nie daje tej produkcji jest uznawany za nieefektywny! Wówczas jest zastępowany systemem komorowo-filarowym z kotwieniem stropu („*room and pillar*”), który, choć mniej produktywny, umożliwia opłacalną produkcję w pokładach nienadających się do wybierania ścianami (w warunkach Górnośląskiego Zagłębia Węglowego system nie znajduje zastosowania).

Rażąca beczynność WŁAŚCICIELA na wskazanych, **strategicznych odcinkach technicznej modernizacji kopalń** – spowodowała, że ich aktualna techniczna charakterystyka nie odpowiada potrzebom sprawnej organizacji robót oraz wymaganiom bezpieczeństwa górniczego. **Po 17 latach transformacji – nasze kopalnie węgla kamiennego pozostały w znaczącej mierze kopalniami epoki PRL!** Nie pozbyły się nawarstwionego wówczas przerostu sieci utrzymywanych wyrobisk – co w związku z 3,6-krotnym wzrostem koncentracji produkcji w przodkach ścianowych stało się anachronizmem technicznym i ekonomicznym oraz znaczącym źródłem zagrożeń górniczych. Kopalnie nie dysponują zmodernizowaną technologią podszkapy hydraulicznej, która w warunkach Górnośląskiego Zagłębia Węglowego jest niezbędna ze względu na bezpieczeństwo górnicze oraz ochronę zagospodarowanej powierzchni i zasobów. Nie dysponują też alternatywnym system wybierania pokładów, bez którego nie da się racjonalnie gospodarować zasobami i zmniejszać kosztów produkcji.

3.3. Niezadowalający postęp i stan osiągnięty w zakresie modernizacji skomputeryzowanych systemów zarządzania

Pierwsze lata całkowitej dezintegracji górnictwa węgla kamiennego i zepchnięcie kopalń w sytuację trudnej walki o zachowanie płynności finansowej i przetrwanie – zaowocowały niemal całkowitym zaniechaniem prac nad merytorycznym (proefektywnościowym) rozwojem komputeryzacji zarządzania (mówiąc inaczej, nad poprawą decyzyjnej skuteczności stosowanych systemów). Regres w jakości monitoringu działalności kopalń ilustruje zaniechanie w tych latach (po 1990 r.) tzw. *rozrachunku oddziałowego* kopalń, wdrożonego już w roku 1973 (IOS.1) i przywrócenie go do kopalń dopiero w roku 2000 pod nazwą systemu ORK [4]. Także zaniechanie emisji międzykopalnianych, porównawczych analiz efektywności przodków, oddziałów, układów mechanizacyjnych itp. (IOS.8), jako prostej metody **inspiracji kadry kierowniczej do kreatywnego myślenia** i jako zachęty do „*równania do najlepszych*” [18].

Innym przykładem zaniedbań, które w okresie transformacji wystąpiły w rozwoju wewnątrzkopalnianych rozliczeń i w doskonaleniu na tej podstawie jakości informacji decyzyjnych dostarczanych kadrze kierowniczej kopalń i grupujących je przedsiębiorstw – jest wciąż występujący brak w tym „serwisie” takich podstawowych informacji jak:

- pełny rozliczeniowy koszt węgla pozyskiwanego z poszczególnych parcel zasobowych – prezentowany w układzie *strukturalnym* ciągów technologicznych (zł/tonę),
- koszty rodzajowe (robocizna, materiały, usługi...) ponoszone w poszczególnych ciągach technologicznych, z możliwością identyfikacji warunków, w których te koszty powstają (zł/tonę),
- próg zyskowności poszczególnych przodków ścianowych (ton/dobę) oraz liczony w cyklu godzinowym koszt przerw i awarii występujących w ruchu ciągów produkcyjnych (zł/t), które są wprawdzie monitorowane przez służby dyspozytorskie, ale bez „wglądu” w związaną z nimi ogromną stratę finansową,

- koszt *procesów* produkcyjnych, które są tylko fragmentarycznie i nieprecyzyjnie monitorowane w przestarzałym „Wykazie stanowisk kosztów”, a stanowią informację bez której wiarygodne prognozowanie kosztów produkcji dla potrzeb planowania i gospodarki zasobami – jest nieosiągalne,
- koszt profilaktyki wypadkowej i bezpieczeństwa górniczego wraz ze specyfikacją wyposażenia i warunków, w których jest stosowana oraz analizą osiągniętej skuteczności – mierzonej zarówno statystyką wypadkowości, jak i ewidencją wskazań instalacji czujnikowych.

Wskazany niedostatek informacji występuje mimo, że warunki do ich emisji były przygotowane jeszcze w okresie poprzedzającym rynkową transformację, a system emitujący trzy pierwsze spośród wymienionych – czeka na wykorzystanie w pilotującej kopalni „Bielszowice” od roku 2003 [14].

Obraz zaniedbania, w którym znalazło się „merytoryczne instrumentarium” wspierające proefektywnościowe zarządzanie w kopalniach i grupujących je przedsiębiorstwach po 17 latach rynkowej transformacji – dopełnia fakt, że kadra kierownicza tych jednostek nie dysponuje nieodzownym systemem symulacyjnego prognozowania [2] kosztu i ekonomicznej efektywności rozpatrywanych wariantów działalności (z reguły wieloletniej) – **z wykorzystaniem wiedzy gromadzonej w odpowiednio usprawnionym monitoringu doświadczeń całego sektora**. W tej sytuacji – decyzje inwestycyjne o wartości dziesiątków i setek milionów złotych, którymi w bieżącej działalności kopalń rozstrzyga się o lokalizacji i wyposażeniu poszczególnych ścian, o pozostawieniu lub wybieraniu parcel zasobowych itd. – są podejmowane bez wsparcia specjalistycznym, planistycznym oprogramowaniem. Podstawę decyzji stanowią poglądy i głównie lokalne doświadczenia kopalni – wsparte wynikami analizy przeprowadzanej metodą biznes planu, do której wprowadza się niestety dane szacunkowe (nierzadko „sufitowe”) – dalekie od wiedzy uogólniającej doświadczenia zarówno innych kopalń sektora, jak i górnictwa światowego.

3.4. Marnotrawna (rabunkowa) gospodarka zasobami węgla kamiennego

W epoce PRL – w wyniku rekonstrukcji kopalń i budowy nowych zagłębi górniczych – nasze zasoby węgla kamiennego bardzo wzrosły. Ich wystarczalność była oceniana na ponad 100 i nawet na 200 lat. W pierwszym roku rynkowej transformacji (1990) zasoby przemysłowe wykazywane w ewidencji czynnych kopalń – przekraczały 14,5 miliarda ton (całkowite zasoby były określane na około 17,5 miliarda ton [3]), ale w roku 2004 wynosiły już tylko około 5,5 miliarda ton. Biorąc pod uwagę, że w latach 1990–2004 wydobyliśmy około 1,6 miliarda ton – **ubytek zasobów (od 1990) przekroczył 7 miliardów ton** – co oznacza, że na każdą tonę pozyskaną w tym czasie – spisywaliśmy z ewidencji zasobów przemysłowych średnio ponad 4 tony; w grupie 21 kopalń zlikwidowanych bez łączenia z innymi kopalniami, wskaźnik ten przekraczał 17 ton [17].

Prognostyczny scenariusz wystarczalności zasobów – sporządzony w roku 2001 dla warunków określonych aktualnie obowiązującymi regulacjami w zakresie gospo-

darki zasobami [5] – przewiduje, że nawet przy malejącej produkcji w ciągu około 21–27 najbliższych lat wyczerpiemy zasoby „nadające się do eksploatacji”, natomiast pozostałe zasoby nie będą eksploatowane ze względu na nieopłacalność. Scenariusz ten potwierdza, że w przypadku kontynuacji dotychczasowej rabunkowej gospodarki zasobami – polskie górnictwo węgla kamiennego może być zlikwidowane już około roku 2030! Ta możliwość jest już wykorzystywana przez „lobby” antywęglowe – jako argument uzasadniający budowę w Polsce energetyki jądrowej.

Na szczęście nasze zasoby wciąż jeszcze są duże i choć w związku z likwidacją wielu kopalń koszt ewentualnego sięgnięcia po nie będzie wyższy – prognoza rychłej likwidacji naszego górnictwa węgla kamiennego wcale nie musi się ziścić. Jest jedynie potrzebna **zdecydowana wola WŁAŚCICIELA złóż i kopalń – aby położyć kres strategii „nieograniczonej dewastacji zasobów”** pod hasłem rzekomo wymuszanego przez rynek sięgania jedynie po najlepsze pokłady i parcele zasobowe. Także wola zastąpienia tej strategii – **strategią „zrównoważonego szczyptywania złóż” przez kopalnie** – należyce wyposażone w sprawne systemy zarówno monitoringu kosztów pozyskiwania złóż, jak i prognozowania tego kosztu – pod skrupulatną kontrolą Władz Górniczych i Organu Koncesyjnego.

3.5. Krytyczna sytuacja górnictwa węgla kamiennego w zakresie przetwórstwa jego produkcji i gospodarki kadrami

Charakteryzując sytuację najkrócej – można stwierdzić, że **w zakresie przetwórstwa węgla stan „odziedziczony” po gospodarce PRL został spetryfikowany i w całym okresie rynkowej transformacji nie uległ istotnym zmianom.** Zasada obowiązująca od zarania kapitalizmu – integracji produkcji i przetwórstwa węgla – została zignorowana. Wówczas, gdy w całej – coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce Europy i świata – trwał proces formowania się coraz większych i coraz sprawniej zarządzanych „wieloproduktowych” jednostek gospodarczych – WŁAŚCICIEL postPRL-owskiego górnictwa węgla kamiennego, węglowej energetyki (tzw. zawodowej i także skojarzonej z ciepłownictwem) oraz koksownictwa – szukał ekonomicznej efektywności w „rozbijaniu monopolu” i wzajemnej konkurencji tworzonych tym sposobem jednostek oczekujących na prywatnego inwestora.

Tak więc wykorzystanie szans, które wiążą się dla górnictwa węgla kamiennego z przetwórstwa węgla na produkty uszlachetnione: prąd, ciepło, koks, paliwa płynne i liczne produkty karbochemii – to zadanie do realizacji dopiero w następnych dekadach. Zaszłości, które w okresie 17 lat rynkowej transformacji uformowały aktualną rzeczywistość, będą komplikowały realizację tego zadania. Największe możliwości, które należy wykorzystać, wiążą się z rozwojem energetyki rozproszonej, skojarzonej z ciepłownictwem – która w pierwszej kolejności powinna pokrywać naturalne ubytki tradycyjnych bloków energetycznych i rosnące już w niedługim czasie zapotrzebowanie na energię. Także – z uruchomieniem na dużą skalę produkcji paliw płynnych, głównie z nadwiślańskich złóż węgla kamiennego.

Odniesieniem i przykładem dla polskiego programu produkcji paliw płynnych powinien być kombinat SASOL, który zużywając w RPA 25 mln ton węgla wytwarza

6 milionów ton paliw silnikowych [22]. Zamierzenia Ministerstwa Gospodarki, sygnalizowane w „Strategii...” na lata 2007–2015 [28] – są zbyt „ostrożne”! Są pod wyraźnym wpływem dotychczasowej polityki ignorowania realnej szansy zwiększenia ekonomicznej efektywności górnictwa węgla kamiennego i także zwiększenia jego wkładu w bezpieczeństwo energetyczne kraju – drogą intensywnie rozbudowywanego przetwórstwa węgla – zwłaszcza na paliwa płynne.

Nie mniej istotnym efektem wszechstronnego rozwoju przetwórstwa węgla na Śląsku może być – zwiększenie efektywnego zatrudnienia w kopalniach pozyskujących węgiel na ten cel i równocześnie „udrożnienie” odpływu z górnictwa tej kadry, która w wyniku modernizacji kopalń i „upraszczania” ich struktury wydobywczej utraci możliwość efektywnego zatrudnienia. Przedsiębiorstwa przetwórstwa węgla – tak jak przedsiębiorstwa prowadzące REKULTYWACJĘ ŚLĄSKA (powoływane z kapitałem kopalń, samorządów, UE itp.) – mogą i powinny odegrać istotną rolę w rozwiązywaniu problemu bezrobocia w górniczych osiedlach „zdegradowanych” likwidacją kopalń [17].

Aktualna sytuacja kadrowa górnictwa węgla kamiennego jest trudna i wymaga „programu naprawczego”. Zatrudnienie w kopalni właściwej wynoszące w roku 1990 387,8 tys. osób zmniejszyło się do 122,6 tys. osób w roku 2005; (ubytek 265,2 tys.). Kopalnie zmniejszyły więc drastycznie liczebność załogi własnej, ale równocześnie zwiększyły zakres robót zlecanych wykonawcom zewnętrznym – co skomplikowało całokształt warunków zachowania wymogów bezpieczeństwa górniczego w podziemiach kopalń, utrudniło ocenę rzeczywistej liczby zatrudnionych, rzeczywistej wydajności pracy itp. (w niektórych kopalniach koszt tzw. „usług zlecanych” wzrósł do 30% całkowitego kosztu produkcji). Struktura wiekowa załogi własnej kopalń uległa pogorszeniu i zarysowały się wyraźne braki załogi z wymaganym wykształceniem i doświadczeniem [23].

4. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Prezentowaną w tym referacie krytyczną ocenę dotychczasowego przebiegu rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego – realizowanej według koncepcji WŁAŚCICIELA – podsumuję wynikami prostej kalkulacji, w której określiłem zmniejszenie jednostkowego kosztu produkcji węgla (zł/tonę) osiągnięte w latach 1990–2005. Rozpoczynając analizę od kosztu przeliczonego po denominacji złotego – wykazywanego w oficjalnych statystykach dla roku 1990 – koszt ten (18,51 zł/tonę) zwaloryzowałem o wskaźnik inflacji publikowany przez GUS dla kolejnych lat rynkowej transformacji. Tym sposobem dla roku 2005 otrzymałem koszt „teoretyczny” – 214,70 zł/tonę. Jest to koszt, który zostałby osiągnięty w górnictwie węgla kamiennego, gdyby na jego wysokość nie oddziaływały żadne inne czynniki oprócz inflacji. Odejmując od tej „teoretycznej” wartości koszt rzeczywisty (168,51 zł/tonę) – otrzymuje się przybliżoną, sumaryczną ocenę wyniku transformacji rynkowej w latach 1990–2005, wyrażoną osiągniętym zmniejszeniem kosztu – 46,19 zł/tonę (21,51% wartości „teoretycznej”).

Przyjęcie zmniejszenia jednostkowego kosztu produkcji za ogólny, przybliżony miernik efektu przeprowadzonej transformacji górnictwa – nie powinno budzić większych zastrzeżeń – tym bardziej, że poprawa opłacalności produkcji węgla była oficjalnie lansowanym celem „programów restrukturyzacji (reformy) górnictwa węgla kamiennego” realizowanych przez WŁAŚCICIELA. **Postawmy więc pytanie: czy osiągnięte zmniejszenie kosztu o 21,51% w ciągu wziętych pod uwagę 16 lat transformacji, tj. rocznie około 1,3%, jest satysfakcjonujące? Czy zignorowanie innych możliwych strategii zmniejszania kosztów produkcji w kopalniach i także innych dróg zwiększania ekonomicznej efektywności sektora – było wyborem słusznym? Czy nie nadszedł czas na zdecydowane przyznanie, że negatywne skutki tzw. *restrukturyzacji* prowadzonej dotychczasowym sposobem – są zbyt duże i nie „równoważą” uzyskanych efektów?**

Kończąc przedstawioną wyżej krytyczną ocenę rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego – realizowanej w latach 1990–2006 – proponuję do dyskusji (z nadzieją na akceptację) – następujące stwierdzenia i wnioski.

1. Roczny import węgla kamiennego do Unii Europejskiej zbliża się do 200 milionów ton i nic nie zapowiada odejścia Europy od węgla – tak zresztą jak reszty świata. My również:
 - dopóki węgiel kamienny jest, obok węgla brunatnego, naszym najtańszym, rodzimym i ekologicznie coraz bardziej przyjaznym nośnikiem energetycznym i
 - dopóki (na dłuższą metę) o kierunkach rozwoju gospodarczego przesądza jednak ekonomia i interes Kraju, a nie doktryna czy strategia „wyznawana” nawet przez najbardziej wpływowych decydentów –nie powinniśmy kontynuować polityki antywęglowej. Węgiel powinien pozostać naszym podstawowym nośnikiem energetycznym i fundamentem bezpieczeństwa energetycznego. Także – co jest nie mniej istotne – trwałym źródłem utrzymania zatrudnionych w kopalniach i ich rozległym zapleczu.
2. **Polskie górnictwo węgla kamiennego straciło dużo czasu! Nasze kopalnie – „ocalałe” po 17 latach „likwidacyjnej polityki eksploatacyjnej” – wciąż nie mogą być uznane za nową generację kopalń w pełni nowoczesnych**, o znacząco uproszczonej strukturze; kopalń lepiej wyposażonych i zorganizowanych (zwłaszcza w zakresie robót pozaprzodkowych i służb utrzymania ruchu); kopalń lepiej wykorzystujących swój potencjał produkcyjny w przodkach i równocześnie utrzymujących (stosownie do sytuacji na rynku) odpowiednią (nawet dużą) rezerwę zdolności produkcyjnej w szybach i zakładach przerobczych. W zakresie bezpieczeństwa górniczego osiągnęliśmy stan, który wymaga najwyższej „mobilizacji i czujności” – co bardzo boleśnie zasygnalizowała katastrofa w kopalni „Halemba”.
3. **Jeszcze więcej czasu straciliśmy w zakresie przygotowania i wdrażania skutecznego, proefektywnościowego zarządzania – tak kopalniami, jak i całym sektorem górnictwa węgla kamiennego.** Monitoring działalności kopalń wciąż nie zabezpiecza potrzeb proefektywnościowego zarządzania zarówno operatywnego, jak i zarządzania na wyższych poziomach odpowiedzialności. Brakuje systemów wiarygodnego prognozowania ekonomicznej efektywności oraz

planowania działalności inwestycyjno-produkcyjnej w skali kopalń i ich grup – na podstawie wiedzy gromadzącej się w doświadczeniu wszystkich kopalń sektora. Brakuje specjalistycznych systemów umożliwiających rozstrzyganie problemów, wobec których metoda biznes planu jest „bezzadna” (np. zobiiektywizowanej metody prognostycznej oceny przydatności zasobów do pozyskania lub pozostawienia w złożu; systemu minimalizacji kosztu eksploatacji pod zagospodarowaną powierzchnią MKK [12, 17] i innych). Przy tym – WŁAŚCICIEL górnictwa węgla kamiennego jest niestety pozbawiony tak organizacyjnych, jak i systemowych instrumentów właścicielskiego zarządzania.

4. **Polskie górnictwo węgla kamiennego – mimo straconego czasu oraz wielu trudnych zadań oczekujących na podjęcie i skuteczną realizację – nie znajduje się na „straconej pozycji”.** Wciąż jest to górnictwo, które (wraz z węglem brunatnym) zapewnia gospodarce pokrycie 95% zapotrzebowania na energię elektryczną i ma znaczący udział w „dostawach” ciepła. Ma też realną szansę – po uruchomieniu na dużą skalę przetwórstwa węgla, na paliwa płynne i gazowe – zmniejszyć znacząco zależność gospodarki od dostaw rosyjskiej ropy i gazu. Mocnym atutem polskiego górnictwa węgla kamiennego są wciąż jeszcze duże zasoby dobrego węgla oraz załoga z ogromną tradycją pracy rzetelnej i wydajnej. **W warunkach zgodnej z polską racją stanu – prowęglowej polityki paliwowo-energetycznej państwa oraz skutecznego właścicielskiego zarządzania – polskie kopalnie i sektor węgla kamiennego są w stanie już w najbliższej dekadzie osiągnąć o wiele wyższą JAKOŚĆ funkcjonowania.** Jest szansa, że będzie to JAKOŚĆ spełniająca w znacznym stopniu wymagania, które powinniśmy stawiać nowej generacji kopalń i sektora.

Przywołana literatura i źródła

1. Cieczott H. 1924: Górnictwo. Część I: Podstawy górnictwa (wstęp do wykładów systematycznych). Kraków, Wyd. Stow. Stud. Akademii Górniczej.
2. Czyłok A. 1976: Symulacyjna analiza wariantów inwestycyjno-produkcyjnych kopalń węgla kamiennego. Praca doktorska – promotor A. Lisowski. Prace GIG. Komunikat nr 662, Katowice. Szczególne przypadki analizy sieci i ich zastosowanie w górnictwie. Katowice, GIG 1980 (rozprawa habilitacyjna).
3. Darski J., Kicki J., Sobczyk E.J. 2001: Raport o stanie gospodarki zasobami złóż węgla kamiennego. Kraków, Instytut GSMiE PAN, Studia Rozprawy Monografie 85.
4. Dźwigoł H. 2000: Oddziałowy rachunek kosztów oraz model rozliczania kosztów i zysku kopalń w Rudzkiej Spółce Węglowej SA. Przegląd Górniczy nr 7–8.
5. Kicki J., Sobczyk E.J. 2001: przyszłość węgla kamiennego w świetle wystarczalności zasobów złóż. Materiały Szkoły Eksploatacji podziemnej, Szczyrk.
6. Lisiecki B., Kocjan I., Skrzypek Z., Silca B., Samul G. 1997: Problematyka niezawinionych strat górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–1995. Przegląd Górniczy nr 1.
7. Lisowski A. 1990: Uwagi o prywatyzacji i „monopolach” (górnictwo skarbowe). Wydawnictwo TNOiK, Instytucja skarbu państwa – polemika z prof. Leszkiem Balcerowiczem. Skrót: Przegląd Techniczny 1994 nr 6; także w [9].
8. Lisowski A. 1996: Badania przyczyn niskiej koncentracji i wysokich kosztów produkcji w ścianach kompleksowo zmechanizowanych oraz prognoza efektywności opracowywanego systemu ubierkowo-zabierkowego (Studium polskiego górnictwa węgla kamiennego). Katowice, Wydaw. GIG.

9. Lisowski A. 1996: Górnictwo Węgla Kamiennego w Polsce – efektywność, rekonstrukcja zarządzania 1998–1995. Od „okrągłego stołu” do „wyzwań końca XX w.”. Katowice, Wydaw. „Śląsk”.
10. Lisowski A. 1997: Podszadzka hydrauliczna w polskim górnictwie. Technologia górnicza – technologia ochrony środowiska. (Monografia). Katowice, Wydaw. „Śląsk”.
11. Lisowski A. 1999: O kosztach i szansach stosowania podszadzki hydraulicznej w górnictwie węgla kamiennego. Przegląd Górniczy nr 2; także rozdz. 12 w książce [17].
12. Lisowski A. 2001: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice-Warszawa, Wydaw. GIG i PWN.
13. Lisowski A. 2002: Szanse racjonalizacji gospodarki zasobami w podziemnej eksploatacji. Zrównoważone szczyptywanie złóż kopalin. Miesięcznik WUG, nr 9; także rozdz. 16 w książce [17].
14. Lisowski A. 2003: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalin – system SRK. Przegląd Górniczy nr 7–8; także rozdz. 18 w książce [17].
15. Lisowski A. 2004: Niezauważane (ignorowane?) problemy funkcjonowania gospodarki i państwa. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie. AGH, KG, PAN, Krynica 15–17 września 2004.
16. Lisowski A. 2006: Wpływ restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2004 na kondycję sektora i na podstawowe mierniki technicznej modernizacji kopalin. Przegląd Górniczy nr 3; także rozdz. 25 w książce [17].
17. Lisowski A. 2006: Górnictwo Węgla Kamiennego w Polsce. Ku następnej generacji kopalin i sektora. Katowice, Główny Instytut Górnictwa.
18. Lisowski A. 2006: Czym mierzyć jakość zarządzania – jak ją oceniać i jak poprawić w górnictwie węgla kamiennego? Przegląd Górniczy nr 11.
19. Lorenz U. 2000: Parytet importowy węgla kamiennego importowanego. Studia, Rozprawy, Monografie nr 82, Kraków, IGSMiE PAN.
20. Maciej J. 1993: Polskie górnictwo węglowe na tle globalnych problemów rozwoju. Materiały z seminarium: Polskie górnictwo węglowe na tle globalnych problemów rozwoju. Katowice, Akademia Ekonomiczna.
21. Tarasiewicz L., Halski B. 1988: Węglowe problemy systemu ekonomiczno finansowego w górnictwie węgla kamiennego. Referaty sympozjum Sekcji Ekonomiki i Organizacji Górnictwa, KG.PAN. Katowice, Wydaw. TNOiK.
22. Ściążko M., Zapart L., Dreszer K. 2006: Analiza efektywności zgazowania węgla połączonego z usuwaniem ditlenku węgla. Polityka Energetyczna Tom 9, Zeszyt specjalny, Kraków.
23. Tausz T., Hetmańczyk P. 2003: Przewidywany niedobór zatrudnienia specjalistycznych kadr w górnictwie węgla kamiennego do 2010 roku. Bezpieczeństwo Pracy i Ochrona Środowiska w Górnictwie nr 1.
24. Prawo geologiczne i górnicze. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r., Dziennik Ustaw z 1.03.94 nr 27; także. Katowice, Wydaw. SITG 1994.
25. Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002. Program Rządowy przyjęty przez Radę Ministrów RP w dniu 30.06.1998 r. Warszawa, 1 lipca 1998.
26. Rozporządzenie Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa z dnia 29 lipca 1994 r. w sprawie zakresu i sposobu prowadzenia ewidencji zasobów złóż kopalin. Dziennik Ustaw 1994 nr 88 pozycja 410 oraz Rozporządzenie M.O.Ś.Z.N.iL. z dnia 18, 23 i 26 sierpnia 1994 w sprawie kryteriów bilansowości, Dziennik Ustaw z dnia 1 września 1994 nr 93 pozycja 441.

27. Ustawa o ochronie i kształtowaniu środowiska (tekst jednolity). Dziennik Ustaw z 15 kwietnia 1994 nr 49.
28. Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 4 września 2006 rok.

RYNKOWA TRANSFORMACJA POLSKIEGO GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO 1989–2009

POLEMIKI – DYSKUSJE

1. WPROWADZENIE

Od paru lat górnictwo węgla kamiennego przestało być obiektem żywszego zainteresowania opinii publicznej i mediów zarówno na Śląsku, jak i w Kraju. Dopiero ostatnio straszliwa, górnicza katastrofa w kopalni „Śląsk” (przyłączonej do kopalni „Wujek” z zadaniem jej zlikwidowania) 20 zabitych i 30 rannych – znów ożywiła zainteresowanie kopalniami i węglem.

Podobnie jak w roku 2006, gdy w kopalni „Halemba” zginęło 23 górników – w mediach znów pojawiły się głosy wskazujące na „zaniedbania i patologie występujące w kopalniach”. Wówczas pisałem w Przeglądzie Górniczym, że ci, którzy „...będą teraz obciążać górnictwo węgla kamiennego jeszcze jedną »winą« za trudne i niebezpieczne warunki występujące w kopalniach... (powinni wiedzieć), że na ten stan »pracowaliśmy« przez cały okres rynkowej transformacji. Powinni wiedzieć, że za bezpieczeństwo w kopalniach są odpowiedzialni nie tylko górnicy dołowi i dozór bezpośrednio prowadzący roboty górnicze, ale również WŁAŚCICIELE górnictwa węgla kamiennego i także inni decydenci współkreujący warunki funkcjonowania nadzwyczaj skomplikowanego »organizmu«, jakim jest górnictwo węgla kamiennego” [17 – w tej książce rozdział 2].

Ten pogląd w pełni podtrzymuję. Nadal uważam, że tego rodzaju katastrofy wymagają analizy kompleksowej – sięgającej poza ich bezpośrednie przyczyny i okoliczności. Postulowana analiza powinna obejmować nie tylko przeszłość, która przecież ukształtowała teraźniejszość naszego górnictwa węgla kamiennego. Potrzebne jest również spojrzenie w przyszłość i szukanie możliwości zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia kolejnych katastrof. Niedostatek tego rodzaju analiz oznacza „krótką pamięć” i „krótkowzroczność” – a to źle wróży dalszym losom strategicznego sektora naszej gospodarki.

W kwartalniku Krakowskiego Towarzystwa Technicznego ukazała się ostatnio [19] cenna praca mgr. inż. Jerzego Malary, w której rozpatruje przebieg restrukturyzacji naszego górnictwa węgla kamiennego, prowadzonej po roku 1989. Analiza prezentowana przez Autora tej pracy wskazuje na warunki, w których kształtowała się aktualna kondycja kopalń węgla kamiennego. Sądzę, że może też stanowić istotny przyczynek do analizy okoliczności, które poprzedziły wystąpienie przywołanych wyżej katastrof w kopalniach „Halemba” i „Śląsk”.

* Przegląd Górniczy 2010 nr 1–2.

Praca mgr. inż. Jerzego Malary – wybitnej postaci naszego górnictwa węgla kamiennego – zachęciła mnie do udostępnienia zainteresowanym fragmentu swoich niepublikowanych „Osobistych wspomnień...”. Jest to **wspomnieniowa relacja** o przebiegu rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego i o próbach, które podejmowałem, aby korygować fatalny przebieg tzw. restrukturyzacji prowadzonej przez rynkowego WŁAŚCICIELA kopalń i grupujących je spółek. Tego rodzaju relacja może być dobrym punktem wyjścia do szerszej dyskusji i sporów.

Mam nadzieję, że ta publikacja – tak jak praca Jerzego Malary – *odświeży pamięć* i tym sposobem przyczyni się do zwiększenia szans naszego górnictwa węgla kamiennego nie tylko na przetrwanie, lecz także na pomyślny i bezpieczny *rozwój po kłęsce*. Mam też trochę nadziei, że uruchomi zaniedbane niestety prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe nad rozwiązaniami, które poprawią zarządzanie w naszych kopalniach węgla kamiennego – zwiększając w nich bezpieczeństwo i ekonomiczną efektywność.

2. PODSTOLIK GÓRNICZY „OKRĄGLEGO STOŁU” – ROK 1989

Lata poprzedzające przełomowy rok 1989 były w moim życiu zawodowym wypełnione wyteżoną pracą – głównie w dwóch nurtach. W Zakładzie technologii podszadki hydraulicznej GIG pracowaliśmy nad doprowadzeniem tej technologii do stanu umożliwiającego powszechne osiągnięcie w przodkach ścianowych koncentracji produkcji (ton/dobę) porównywalnej z osiąganą w dewastacyjnej technologii zawałowej. W nurcie prac pozainstytutowych – w środowisku Sekcji Ekonomiki i Organizacji Górnictwa, Komitetu Górnictwa PAN oraz TNOiK-u – szukaliśmy dróg wyjścia z wszechobecnego kryzysu socjalistycznej gospodarki [23]; także sposobów zmniejszenia niewydolności, w której tkwiły bliskie mi Nauki Organizacji i Zarządzania oraz praktyka zarządzania w górnictwie węgla kamiennego.

Informacje, które w tym czasie do mnie docierały o prowadzonych w górnictwie przygotowaniach do obrad „Okrągłego Stołu” – oraz o pierwszej fazie tych obrad (rozpoczętych 6.02.1989) – były skąpe. Dopiero, gdy 20 lutego profesor Włodzimierz Bojarski wystąpił na Podzespole ds. górnictwa z referatem prezentującym stanowisko Strony Opozycyjno-Solidarnościowej – zostałem włączony do prac tego podzespołu; (mówiło się wówczas: *podstolika górniczego*). Referat, który przygotowałem i wygłosiłem 24 lutego, zacząłem od zdania: „*Status rzeczoznawcy zaproszonego przez Stronę Rządową do wzięcia udziału w obradach tego Zespołu umożliwia mi zabranie głosu nie w konwencji »formułowania stanowiska« lub »oświadczenia« – lecz raczej w konwencji prezentacji dyskusyjnego poglądu, który mam nadzieję – mimo akcentów polemicznych – przyczyni się do porozumienia obradujących stron*” [2].

W referacie odniosłem się do poglądu, który został przez profesora Bojarskiego sformułowany w 24 punktach. Stwierdziłem, że większość tych punktów „*może stanowić dobrą płaszczyznę porozumienia...*” Podniosłem natomiast „*trzy sprawy jako dyskusyjne...*” i przeciwstawiłem się proponowanym rozwiązaniom¹.

¹ W referacie wykorzystałem niektóre dane przygotowane w październiku 1988 r. w formie aneksu do pracy zbiorowej [23].

- 1) Nie godziłem się z tezą, że „*nasza gospodarka musi wycofać się z eksportu węgla*” – rzekomo nieopłacalnego. Argumentowałem, że „*Eksport węgla do II obszaru (tzn. na rynki zachodnie) zapewnił powojennej gospodarce wpływy w wysokości 17 miliardów (ówczesnych) dolarów...*”. Ceny uzyskiwane w eksporcie przewyższały koszty – średnio w okresie 1965–1987 – o 155%. „*Dolar nabywany w wyniku eksportu węgla był w tym okresie 1,7 razy tańszy od średniego kosztu nabycia dolara w całym eksporcie do II obszaru...*”. Podkreśliłem również: „*Chociaż prominentni przedstawiciele Rządu deklarowali gotowość do rezygnacji z eksportu węgla – z realizacją tych deklaracji nie należy się spieszyć...*”.
- 2) Oprotestowałem wysuwany postulat – cytuję: „*...przyjęcia generalnej zasady pięciu dni pracy tygodniowo w górnictwie*”. Twierdziłem, że: „*Dążąc konsekwentnie do zagwarantowania górnikom pracy przez pięć dni w tygodniu – trzeba szukać rozwiązań umożliwiających wykorzystanie potencjału produkcyjnego kopalń stosownie do wymagań rynku*”.
- 3) Najwięcej miejsca poświęciłem wyjaśnieniu nieracjonalności i szkodliwości „sztandarowego” postulat Strony Opozycyjno-Solidarnościowej, mianowicie: „*...przyjęcie, wspólnego, uzgodnionego kursu na realizację pełnej reformy gospodarczej w górnictwie, tzn. kursu na „3U” – Usamodzielnienie górnictwa – Urentownienie górnictwa – Urynkowanie górnictwa*”. Pod tak sformułowanym hasłem, postulowano funkcjonowanie kopalń na rynku jako SAMODZIELNYCH, SAMOFINANSUJĄCYCH i SAMORZĄDNYCH przedsiębiorstw, podporządkowanych bezpośrednio jednostce założycielskiej (Ministerstwu) – był to więc powrót do haseł, których racjonalność kwestionowałem już w roku 1981 w okresie „I Solidarności”. W proponowanym rozwiązaniu, jednostka założycielska „*...miałaby wyznaczać poszczególnym kopalniom rentę górniczą lub dotację. Renta to rodzaj podatku od warunków naturalnych, tym wyższa im warunki lepsze, koszt wydobywania niższy, a zysk wyższy. Dotację miałaby uzyskiwać kopalnia »w przypadku eksploatacji nierentownych zasobów na zamówienie organu założycielskiego«...*”.

Tłumaczyłem, że *renta* i *dotacja* jako instrument zapewniający kopalniom SAMODZIELNOŚĆ nie może się sprawdzić, bo – wobec braku metody ich wyznaczania na poziomie „*obiektywnie słusznym*” – będzie wyznaczana w trybie „*uznaniowo-przetargowym*”. To zaś oznaczałoby „*...podtrzymanie, uznaniowego, nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania z okresu poprzedzającego reformę*”. Tłumaczyłem, że URENTOWNIENIE górnictwa proponowaną metodą „*likwidacji nierentownego eksportu*” oraz likwidacji wydobywania na „*nierentownych poziomach i kopalniach*” prowadzi do „*pogłębienia nierównowagi rynkowej*” i do ewidentnych strat. Rentowność trzeba osiągać nie likwidacją niektórych kopalń a „*...systematyczną działalnością prowadzoną we wszystkich kopalniach. Sednem tej działalności powinna być racjonalizacja techniczna i doskonalenie organizacji w powiązaniu ze skutecznymi systemami motywacyjnymi funkcjonującymi na zasadzie partycypacji*”. Tłumaczyłem, że URYNKOWIENIE górnictwa „*nie osiąga się poprzez (jego) rozdrabnianie... do skali pojedynczej kopalni*”. Nie do przyjęcia jest proponowana zasada: „*Górnictwo będzie wydobywać tyle węgla ile będzie racjonalne i opłacalne dla poszczególnych kopalń, przy cenach jakie zaakceptują odbiorcy*”. Przekonywałem, że: *Węglem nie można*

handlować na tej samej zasadzie, co pietruszką lub »Polonezami« wystawianymi na przetarg na katastrofalnie wyglądzonym rynku... Trzeba owszem tworzyć stabilny rynek paliw, silnie powiązany z rynkiem międzynarodowym, ale nie wewnętrzne »targowisko« na węgiel z poszczególnych kopalń...».

W zakończeniu referatu zgłosiłem następującą uwagę: „Profesor W. Bojarski proponując kurs na »3U« mówi, że jest to kurs na demonopolizację... i mówi równocześnie o »rozwoju inicjatywy... i gospodarności w górnictwie«, co prowadzi myślenie na fałszywą ścieżkę wiary, że przyczyną braku inicjatywy i gospodarności jest monopolistyczna pozycja gospodarującego podmiotu... (Jest to) pogląd mylący, gdyż jak świadczą osiągnięcia światowych koncernów monopolizujących np. produkcję niektórych specjalistycznych wyrobów – o inicjatywności i gospodarności decyduje cały zestaw zupełnie innych czynników, wśród których rozdrobnienie jednostek gospodarczych występuje raczej rzadko”.

Omawiam tak szczegółowo tamtą zmienną dyskusję na *górnictwym podstoliku* „Okrągłego Stołu”, gdyż to wówczas po Stronie Opozycyjno-Solidarnościowej formowała się fatalna (żeby nie powiedzieć złowroga) *doktryna* określająca w następnych latach sposób transformacji PRL-owskiego górnictwa do gospodarki rynkowej. Było oczywiste, że transformacja jest konieczna, bo górnictwo PRL funkcjonowało w systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej (wolę określenie: przetargowo-uznaniowej) – z bardzo ograniczonym dostępem do nowoczesnego wyposażenia Zachodu. Jednak równocześnie to górnictwo posiadało olbrzymi potencjał ekonomicznej efektywności w postaci bogatych złóż udostępnionych funkcjonującymi kopalniami i także świetnych załóg górniczych. Niewątpliwie nie zasługiwało więc na transformację realizowaną przez nowego (już niesocjalistycznego) WŁAŚCICIELA górnictwa – według *doktryny likwidacyjnej*! W miarę upływu czasu *doktryna* ta „obracała” dalszymi niezrozumiałymi działaniami i zaniechaniami WŁAŚCICIELA – jednak jej zasadniczy aksjomat pozostawał niezmienny i obowiązywał przez cały okres tzw. restrukturyzacji². Jej istotę określa hasło: GÓRNICTWO WĘGLA KAMIENNEGO JEST NIERENTOWNE! JEGO RENTOWNOŚĆ NALEŻY OSIĄGAĆ DROGĄ LIKWIDACJI KOPALŃ bądź tzw. „trwale nierentownych”, bądź tworzących „nadmierne zdolności produkcyjne”!

Twierdziłem i nadal twierdzę, że formująca się wówczas *doktryna* była fatalnie błędna. Po dwudziestu latach doprowadziła polskie górnictwo węgla kamiennego do katastrofalnej degradacji – o czym przypomnę w następnych podrozdziałach. Wysilek kilku pokoleń górników, którymi po roku 1945 kierowali świetni przedwojenni inżynierowie – z profesorem Bolesławem Krupińskim – został w ogromnej części zmarnowany! Nie wiemy niestety, kto jest OJCEM (a może mocodawcą?) tej *doktryny* – wiemy jedynie, że nie służyła w najmniejszym stopniu ani rynkowemu rozwojowi polskiej gospodarki, ani jej energetycznemu bezpieczeństwu.

² Tym mylącym terminem nowy rynkowy WŁAŚCICIEL określał swe działania w górnictwie przez cały okres jego rynkowej transformacji. Według słownika – termin *restrukturyzacja* oznacza *przywracanie dawnej struktury, dawnej postaci czegoś...* – co w przypadku górnictwa nie miało ani miejsca, ani sensu.

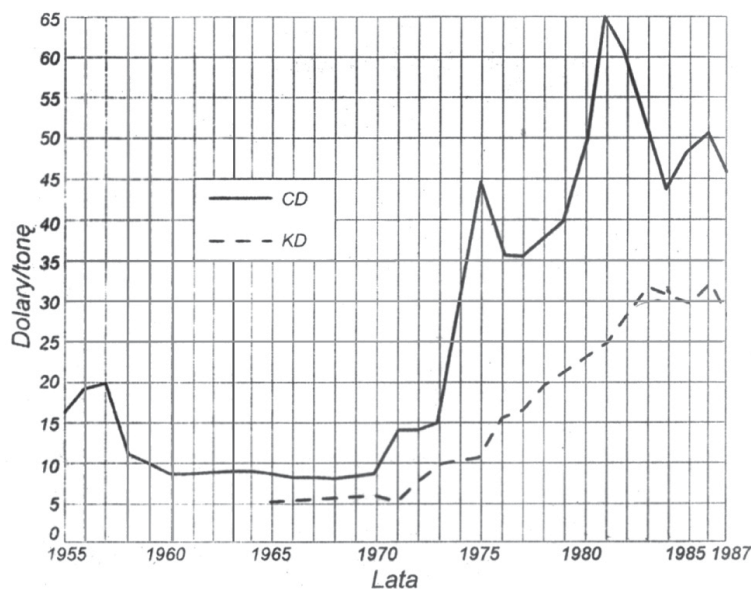
Wówczas – na szczęście – ta przygnębiająca przyszłość nie była znana. Dalsze prace Podzespołu ds. górnictwa „Okrągłego Stołu” – w których wziąłem udział jeszcze tylko parę razy – były burzliwe i nie rokowały uzgodnienia poglądów. Upamiętniło mi się spotkanie, na które w czasie toczonych dyskusji przyszedł Jan Lityński i do Strony Opozycyjno-Solidarnościowej powiedział głośno: „*Na nic się nie zgadzać*”. Było to prawdopodobnie „echo” jakiegoś zaognienia sytuacji na wyższym lub najwyższym szczeblu obrad „Okrągłego Stołu” – ale incydent *dawał do myślenia*. Ogólny nastrój – choć pełen nerwowości – był jednak optymistyczny. Pomyślne komunikaty ogłoszone po zakończeniu obrad (5.04.1989) odbierałem – tak jak większość społeczeństwa – z ogromną ulgą i nadzieją na WIELKI PRZEŁOM, który rzeczywiście nadchodził.

Jednak zarzut nierentowności i tendencja do zniszczenia zintegrowanej struktury górnictwa węgla kamiennego (nazywanej wówczas „monopolistyczną”) nie zostały wycofane. W mediach trwała *nagonka na węgiel* jako na przemysł surowcowy, a więc rzekomo nienowoczesny i bez perspektyw. *Nagonka* obejmowała również „lobby węglowe”, które rzekomo poprzez niedopuszczalne naciski na CENTRUM zapewnia sobie różnorodne preferencje – przede wszystkim inwestycyjne, finansowe, płacowe, socjalne itd. Lansowano też twierdzenie, że „wymuszenia te są kryzysogenną przyczyną krytycznej sytuacji naszej gospodarki”. W tej sytuacji zdecydowałem się wystąpić z szerszym wyjaśnieniem nieracjonalności dwóch kluczowych haseł dominujących w myśleniu Strony Opozycyjno-Solidarnościowej w toku obrad „Okrągłego Stołu”. Mianowicie: hasła głoszącego „nierentowność węgla” oraz hasła „demonopolizacji górnictwa”, czyli pozbawienia go zintegrowanej struktury zarządzania. Hasła te dominowały też w *nagonce* prowadzonej przez media.

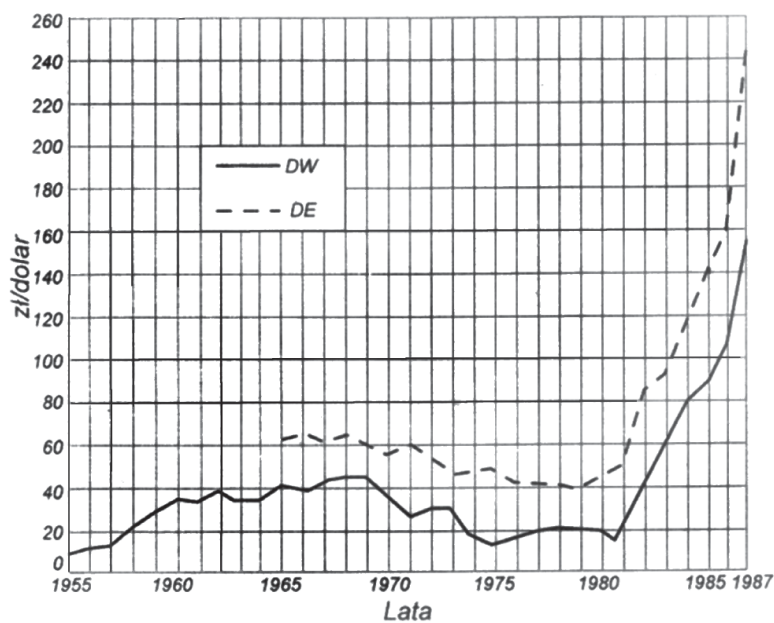
W artykule: „Efektywność górnictwa węgla kamiennego w świetle faktów” [3] – opublikowanym wkrótce po zakończeniu obrad, w maju 1989 r, w Przeglądzie Górniczym i Przeglądzie Technicznym – wskazywałem, że źródłem fałszywego poglądu na kwestie opłacalności produkcji i eksportu węgla kamiennego jest – funkcjonujący w PRL – **zakłamaný** system informacji o ówczesnej proinflacyjnej gospodarce. „...Zgodnie z przyjętą przez CENTRUM polityką gospodarczą węgiel miał być **tani i dotowany**. Przemysł przetwórczy – główny odbiorca węgla – nie musiał się liczyć z jego kosztem i oszczędzać; nie musiał dążyć do stosowania energooszczędnych, nowoczesnych technologii – byle się »rozwinąć« a zadaniem górnictwa było dostarczanie węgla, »za wszelką cenę«” [3]. O tym, że taka była polityka gospodarcza i energetyczna PRL – społeczeństwo nie było informowane – wiedziało natomiast, że węgiel jest dotowany, co skutkowało przekonaniem o jego nieopłacalności.

Rozszerzając argumentację, prezentowaną na *podstoliku górniczym* – w artykule opublikowałem dwa wykresy (rys. 1 i 2). Dzięki przeniesieniu oceny na płaszczyznę rynku międzynarodowego – wpływ zakłamania wywołanego dotowaniem węgla został wyeliminowany. Wymowa wykresów jest jednoznaczna: **węgiel nie był deficytowy – był opłacalny!** W artykule podałem ponadto niepublikowane dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wykazujące, że w latach 1985–1987 ekonomiczna efektywność eksportu węgla była najwyższa w całej gospodarce, wyższa odpowied-

nio o: 10, 20, 31, 95 i 124% ... niż w przemyśle: chemicznym, precyzyjnym, hutnictwa żelaza, lekkim i spożywczym.

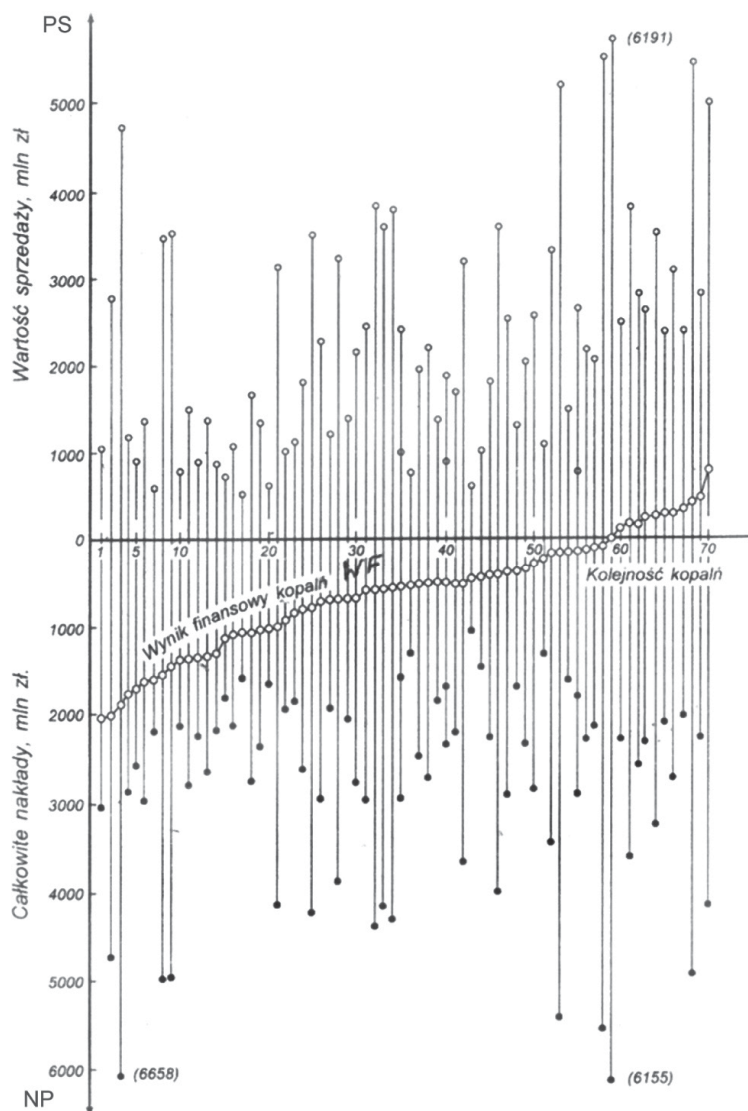


Rys. 1. Średnia cena sprzedaży (CD) polskiego węgla w II obszarze płatniczym oraz całkowity koszt (KD) pozyskania tego węgla w dolarach na tonę (obliczony przy wykorzystaniu wartości DE z wykresu – rys. 2)



Rys. 2. Koszt nabycia dolara (DW) w wyniku eksportu węgla do II obszaru płatniczego oraz tzw. wynikowy kurs dolara (DE) osiągnięty w całym naszym eksporcie do tego obszaru; (DE – suma złotych wydanych na wyprodukowanie eksportowanych towarów podzielona przez sumę uzyskanych dolarów, według GUS)

W następnym opracowaniu pt. „Integracyjny wariant proefektywnościowej reformy w górnictwie węgla kamiennego” – przedstawionym na Sympozjum zorganizowanym 28–29 września 1989 r. i następnie opublikowanym w Przeglądzie Górniczym [4] – kontynuowałem sprzeciw wobec niezwykle groźnej tendencji do „rozproszkowania” górnictwa do skali pojedynczej kopalni. Najistotniejszy z wielu argumentów przytoczonych wówczas był *wynik finansowy* 70 kopalni funkcjonujących w styczniu 1989 r. (wykres rys. 3) [4].



Rys. 3. Wynik finansowy (WF) kopalń węgla kamiennego, uszeregowanych według rosnącej wartości tego wskaźnika. Ogromna zmienność wartości sprzedaży (PS) osiągananej przez poszczególne kopalnie – i także wartości ponoszonych nakładów (NP) – wskazuje na skalę zróżnicowania warunków naturalnych i technicznych, w których pracują poszczególne kopalnie

Jeżeli weźmie się pod uwagę, że wynik finansowy jest różnicą między wartością węgla sprzedanego a całkowitym kosztem jego pozyskania – wówczas nie trzeba być znawcą problemów ekonomii i zarządzania, aby rozumieć, że kopalnie o tak zróżnicowanym wyniku finansowym nie mają szans na funkcjonowanie na rynku jako jednostki SAMODZIELNE, SAMORZĄDNE i – co najważniejsze – jako jednostki SAMOFINANSUJĄCE. W takiej sytuacji możliwość SAMOFINANSOWANIA SAMODZIELNYCH kopalń jest oczywistą **fikcją**. Wobec braku „obiektywnej metody” wyznaczania dla jednych kopalń „renty” (podatku) od niezasłużonych zysków a dla innych „dotacji” pokrywającej ponoszone straty – jedyną możliwość uniknięcia dotychczasowego systemu NAKAZOWO-ROZDZIELCZEGO i normalnego funkcjonowania kopalń na rynku – otwiera zarządzanie nimi w układzie **zintegrowanym**.

Wykorzystując ten i wiele innych argumentów twierdziłem, że po wyłączeniu tych kilku kopalń, które aktualnie wchodzą w skład większych jednostek przetwarzających węgiel na koks lub prąd – wszystkie pozostałe, produkujące węgiel na rynek, powinny tworzyć jeden podmiot gospodarczy SAMODZIELNY, SAMORZĄDNY i autentycznie SAMOFINANSUJĄCY. „...*Nie powinniśmy się bać epitetu »monopol« ... nie należy wpadać w skrajność i dążyć do zniszczenia wszystkiego co jest duże – mimo że jest racjonalne ... Sednem organizacji, którą proponuję jest z jednej strony status »wielokopalnianego« przedsiębiorstwa, a więc dwustopniowa struktura, w której wszystkie kopalnie podlegają bezpośrednio CENTRALI przedsiębiorstwa i są od niego w określonych obszarach zależne, z drugiej jednak strony są wyposażone w taki system ekonomiczno-finansowy i motywacyjny, który otwiera przed kopalnią możliwość pracy »na własny rachunek«... w układzie konkurencyjnym w stosunku do innych kopalń – w rynkowym i proefektywnościowym znaczeniu tego słowa*”.

Jako ciekawostkę przypomnę w tym miejscu, że swój pogląd na sposób reformowania górnictwa oraz argumentację ujawniającą fałszywość antywęglowej *nagonki* (prowadzonej wówczas przez prominentnych polityków i media) – niezależnie od publikacji – udostępniałem również górniczej „SOLIDARNOŚCI”. Mimo że w *górnictwym podstoliku* „Okrągłego Stołu” występowałem po Stronie Rządowej – znalazłem się na liście 31 osób, którym 11 lipca 1990 r. „*Delegaci zebrani na I Zejeździe Krajowej Komisji Górnictwa NSZZ »SOLIDARNOŚĆ« w Katowicach*” wyrazili „...*podziękowanie za społeczne i bezinteresowne zaangażowanie jako eksperta i doradcy*”.

Publikacje i opinie przekazywane „SOLIDARNOŚCI”, którymi starałem się *odwrócić* groźne tendencje ujawnione w toku obrad „Okrągłego Stołu” – okazały się nieskuteczne. W kwietniu 1990 r. – w procesie reform uruchomionych „Planem Balcerowicza” – kopalniom węgla kamiennego został nadany status odrębnych „przedsiębiorstw państwowych” podlegających bezpośrednio Ministerstwu Przemysłu jako jednostce założycielskiej. Przedsiębiorstwa, które wcześniej obsługiwały kopalnie w zakresie zaopatrzenia, zbytu węgla, remontów itp. – zostały *zdezorganizowane*. Strategiczna branża, która wraz z węglem brunatnym zapewniała krajowi bezpieczeństwo energetyczne (95–98% dostaw prądu) została *ustawiona na równi pochyłej*, po której zaczęła się osuwać ku nieuniknionej katastrofie.

Niezrażony tym niepowodzeniem – przez kilkanaście następnych lat NIE CHCIAŁEM pogodzić się z marnowaniem szansy, którą rynkowa transformacja otworzyła przed górnictwem węgla kamiennego. Wiedziałem, że jest to ogromna szansa na postęp i *dopracowanie się* nowej generacji kopalń bardziej bezpiecznych i efektywnych!! Swoistą kroniką owych starań są dwie książki, w których zebrałem ważniejsze artykuły wcześniej publikowane w różnych czasopismach. Obydwie mają wspólny tytuł: **Górnictwo węgla kamiennego w Polsce** – odmienne są natomiast ich podtytuły.

- Pierwsza z podtytułem: Efektywność, rekonstrukcja, zarządzanie (1989–1995) – zawierająca 20 artykułów – ukazała się w oficynie „Śląsk w roku 1996 [9].
- Druga z podtytułem: **Ku następnej generacji kopalń i sektora (1996–2005)** – zawierająca 25 artykułów – została wydana przez Główny Instytut Górnictwa w roku 2006 [16].

Znalazło się tam wiele szczegółów ówczesnych *syzyfowych działań*, którymi starałem się zatrzymać lub przynajmniej ograniczyć proces marnowania dorobku kilku pokoleń górników węgla kamiennego – wprawdzie PRL-owskich, ale *innych wówczas nie było*.

3. PIERWSZE LATA RYNKOWEJ TRANSFORMACJI (1990–1993)

Już w początkowym okresie wdrażania „Planu Balcerowicza” hasła PRYWATYZACJI i DEMONOPOLIZACJI sektora państwowego zaczęły być *wszechobecne* w wypowiedziach polityków i w mediach. Zgodnie z tym hasłem prywatyzować należało wszystko, co państwowe (a więc „z definicji” rzekomo nieefektywne) i demonopolizować, tzn. rozdrabniać wszystko co duże, aby tak organizowaną KONKURENCJĄ między jednostkami gospodarczymi osiągać wzrost efektywności i dobrobytu społeczeństwa. Na sympozjum, które zorganizowałem w maju 1990 r. – w środowisku TNOIK oraz Sekcji EiO Komitetu Górnictwa PAN – zdecydowanie przeciwstawiłem się tym tendencjom [6]. W XII tezach sformułowałem pogląd, który – w wielkim skrócie – przedstawiał się następująco.

„...*Ekonomiczna efektywność nie jest »przyrodzoną« (niezbýwalną) cechą własności prywatnej ... W wysoko rozwiniętych, sprywatyzowanych demokracjach Zachodu, prawo i poczucie własności daje bezpośrednio motywację do efektywnej pracy tylko stosunkowo niewielkiej części społeczeństwa*”. W dążeniu do efektywności są wykorzystywane „...*bardzo różne bodźce, oraz związane z nimi strategie, metody i techniki zaliczane do nowoczesnego, szeroko rozumianego ZARZĄDZANIA ... Pieniądz (kapitał) nie zmienia swych naturalnych właściwości w zależności od tego, kto jest jego właścicielem – człowiek prywatny, spółka, koncern... czy państwo rozumiane jako KAPITALISTA (właściciel) a nie rząd i budżet. Efektywność kapitału zależy jedynie od tego jak jest zarządzany (użytkowany)...*”.

„...*Sektor sprywatyzowany w naszej gospodarce to na razie tylko znaczna część rolnictwa, trochę drobnego przemysłu i handlu... i rzemiosło. Praktycznie cały liczący się przemysł jest nadal »socjalistycznie« państwowy, tzn. poprzez swe jednostki założycielskie powiązany z budżetem...W tej sytuacji nie ma innej realnej*

i szybkiej drogi dojścia do sprywatyzowanej gospodarki rynkowej jak odcięcie przedsiębiorstw państwowych od budżetu, całkowite zniesienie pojęcia jednostki założycielskiej i ... (tym sposobem ich zamiana w) ... SPRYWATYZOWANE PRZEDSIĘBIORSTWA SKARBOWE."

(Później mówiłem o nich jako o „prywatnej własności Skarbu Państwa”).

„...Sektor (kapitał) SKARBOWY, całkowicie niedyspozycyjny wobec rządu (analogia z bankiem emisyjnym) powinien mieć strukturę dwuszczeblową. Zarząd centralny powinien przede wszystkim kształtować alokację i skalę udziału kapitału skarbowego w gospodarce kraju i za granicą, współpracując w tych kwestiach bardzo ściśle z parlamentem – któremu powinien podlegać... Na niższym szczeblu powinny funkcjonować maksymalnie samodzielne SKARBOWE PRZEDSIĘBIORSTWA I KONCERNY, całkowicie odpowiedzialne za wykorzystanie swego kapitału (majątku) według kryterium ekonomicznej efektywności, a więc odpowiedzialne również za nowoczesność technologii, jakość towarów, ich cenę, zbyt itd....”.

„Przekształcenie w SEKTOR SKARBOWY przedsiębiorstw dotychczas określanych jako państwowe, zamknie w krótkim czasie proces PRYWATYZACJI GOSPODARKI NARODOWEJ I JEJ URYNKOWIENIA. Przedsiębiorstwa uniezależnione ustawowo od administracyjnej ingerencji jednostek założycielskich i od powiązań z budżetem zostaną bardziej rygorystycznie poddane twardym prawom rynku... W gospodarczych kontaktach z państwami Zachodu nastąpi przełamanie znanej nieufności, jaką państwa te żywią do niesprywatyzowanych systemów gospodarczych... Równocześnie zostanie otwarta wyraźniejsza możliwość szerokiego USPOŁECZNIEŃIA sprywatyzowanych przedsiębiorstw skarbowych – jakby drugi etap pogłębiający (»skarbową«) prywatyzację – poprzez stopniowe ich przekształcenie w »mieszane« spółki akcyjne, pracownicze towarzystwa kapitałowe... itd.”.

„...Powołanie sprywatyzowanego sektora własności Skarbowej zahamuje postępujący proces rozdrabniania również tych sfer gospodarki (np. górnictwa), w których poszczególne przedsiębiorstwa w sposób naturalny wymagają INTEGRUJĄCEGO WSPARCIA... w sferze inwestycji, postępu technicznego, zbytku itp. Najlepszym dowodem, że pojedynczym przedsiębiorstwom takie wsparcie jest nieodzownie potrzebne jest pojawienie się w XX wieku... dużych i nawet olbrzymich jednostek, zwłaszcza w kapitałochłonnych i naukochłonnych przemysłach. To one – u nas bardzo często do dziś określane pejoratywnym hasłem MONOPOLE – okazały się najbardziej efektywne, kreowały najnowsze technologie, najnowocześniejsze rozwiązania organizacyjne, robotyzację itd. ... Zahamowanie procesu »rozdrabniania gospodarki« zahamuje bardzo niekorzystny proces przejmowania... przez pracowników (urzędników) ministerstw »INTEGRACYJNYCH OBOWIĄZKÓW«, które są normalnie wypełniane przez duże jednostki gospodarcze...” [6].

Mam nadzieję, że – mimo dokonanych skrótów – sens poglądu, który wówczas lansowałem jest zrozumiały. Ponieważ tak określony kierunek rynkowej transformacji był wyraźnie odmienny od kierunku wdrażanego „Planem Balcerowicza” – wiedziałem, że szanse na jego szerszą akceptację są znikome. Liczyłem jednak na to, że prezentując możliwość alternatywnego kierunku rynkowej transformacji zwiększam szanse na przekonanie decydentów do zastosowania zintegrowanego zarządzania przynajm-

niej w *SKARBOWYM* górnictwie. Wycofanie się z dokonanego niedawno „usamodzielnienia” kopalń wciąż było wówczas możliwe.

Gdy prezentowałem scharakteryzowany pogląd, dysponowałem już wynikami dużej pracy badawczej, którą wspólnie z kolegami z mego dawnego Ośrodka: Franciszkiem Stośkiem i Romanem Mastejem – rozpocząłem jeszcze na przełomie roku 1988 i 1989 [5]. Merytoryczny koncept tej rozległej i żmudnej pracy był bardzo prosty. Założyliśmy dwa zasadniczo różne warianty poprawiania ekonomicznej efektywności górnictwa węgla kamiennego. Pierwszy wariant – przewidywany wcześniej przez Stronę Opozycyjno-Solidarnościową, a teraz przez Rząd – zakładał zamykanie najmniej efektywnych kopalń. Drugi wariant zakładał likwidację w poszczególnych kopalniach oddziałów produkcyjnych o najwyższym koszcie jednostkowym (zł/tonę). W komputerze symulowaliśmy (odtworzaliśmy) realizację założonych wariantów na danych rzeczywistych ze stycznia 1989 r. Obliczając wartość podstawowych mierników ekonomicznych (jednostkowy koszt produkcji, wynik finansowy, zyskowność produkcji) – oraz mierników technicznych (stan zatrudnienia, koncentracja produkcji, rodzaj wyposażenia ścian i in.) – określaliśmy skutki realizacji przyjętych wariantów tak, jakby były one realizowane w rzeczywistości.

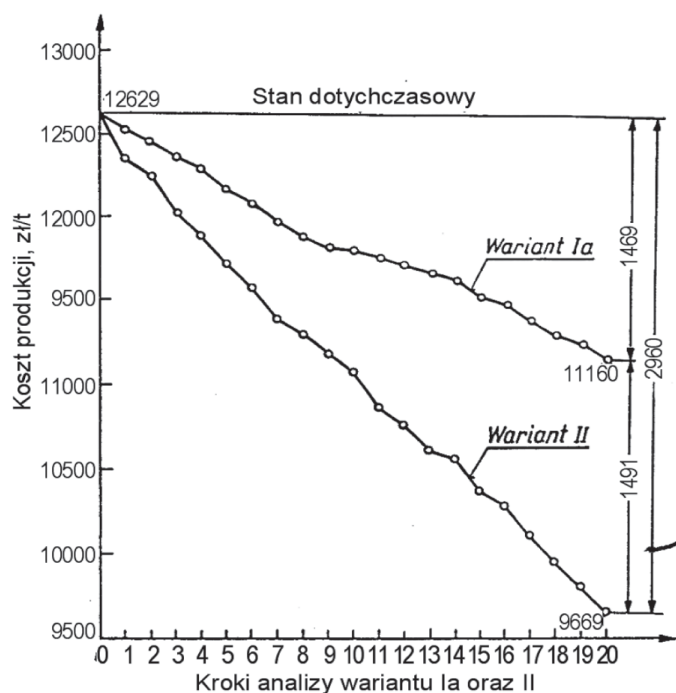
Wynik przeprowadzonej symulacji był jednoznaczny. Jeżeli już (wbrew rozsądkowi) decydent chce poprawiać wyniki górnictwa węgla kamiennego drogą zmniejszania jego produkcji – to niewątpliwie lepszy rezultat uzyska, likwidując we wszystkich kopalniach oddziały produkcyjne o najwyższym koszcie jednostkowym (zł/tonę) niż likwidując kolejno kopalnie o najwyższym koszcie. Ilustruje to wykres (rys. 4).

Analiza wykazała również, że najbardziej atrakcyjny jest taki wariant polityki eksploatacyjnej „...**w której utrzymuje się dotychczasową produkcję** – w celu natomiast poprawy technicznej i ekonomicznej efektywności kopalń likwiduje się (jak w poprzednim wariancie) oddziały produkcyjne o najwyższym koszcie oddziałowym (164 oddziały – 31% wszystkich). Równocześnie, aby utrzymać dotychczasową produkcję – w ich miejsce – uruchamia się nowe oddziały, o wydajności równej średniej z pozostałych czynnych oddziałów a nadmiar załogi zwalnia na rynek pracy. Wariant ten „...zapewnia w stosunku do stanu dotychczasowego następujące efekty:

- obniżenie jednostkowego kosztu produkcji o 810 zł/t (6,4%);
- poprawę wyniku finansowego z (–) 43,7 miliarda (ówczesnych) zł na (–) 30,4 miliarda zł;
- podniesienie koncentracji w ścianach o 306 t/dobę (do 1152 t/dobę);
- zmniejszenie liczby maszyn urabiających z 939 do 645;
- zmniejszenie liczby ścian z obudową zmechanizowaną z 818 do 575;
- zmniejszenie zatrudnienia o około 24 000 pracowników...” [5].

Przypomnę jeszcze trzy wnioski opublikowane w omawianej analizie, gdyż z jednej strony stanowią nawiązanie do prawidłowości, które lansowałem od dziesięcioleci – z drugiej zaś zapowiadają moje dalsze starania o ich uznanie i uwzględnianie w zarządzaniu górnictwem węgla kamiennego.

- „Trudności, na które napotkała przeprowadzona analiza „...potwierdziły, że niska obecnie sprawność wewnętrznego rozrachunku gospodarczego kopalń jest istotną



Rys. 4. Zmniejszenie jednostkowego kosztu produkcji węgla kamiennego (zł/tonę) osiągnięte polityką zamykania kopalń o najwyższym koszcie (wariant Ia) bądź polityką zamykania we wszystkich kopalniach oddziałów produkcyjnych o najwyższym koszcie (Wariant II)

przeszkodą w przechodzeniu kopalń od polityki proilościowej do polityki proefektywnościowej, opartej na wzroście koncentracji produkcji”.

- „Wszystkie doświadczenia własne oraz doświadczenia krajowego i światowego górnictwa powinny się w kopalniach integrować w ich indywidualnych programach uruchamiania ścian o produkcji rzędu 2–5 tys. t/dobę i eliminacji oddziałów, które nie osiągają przyjętego minimum efektywności”.
- „Kluczowymi punktami tych programów... powinno być: egzekwowanie od dostawców gwarantowanej niezawodności wyposażenia i sprawnego serwisu części zamiennych, podnoszenie sprawności własnych służb utrzymania ruchu... prowadzenie systematycznej kontroli wykorzystania czasu pracy ciągów technologicznych (m.in. »metodą potencjałów«³) oraz konsekwentne motywowanie (nie tylko płacowe) zespołów górniczych do uzyskiwania maksymalnej produkcji z czynnych przodków...”.

Z wyników omówionego badania byłem bardzo zadowolony. Został znacząco powiększony arsenał przekonujących argumentów, którymi można było przeciwstawiać się dezintegracji górnictwa oraz – wprawdzie zakamuflowanym, ale wyraźnie likwidacyjnym tendencjom w przyjętym sposobie rynkowego przekształcania górnictwa.

³ Nieprzyjęta do stosowania w roku 1968, w epoce PRL.

W lipcu 1990 r., gdy byłem na kajakowym spływie Szlakiem Krutyni – przez radio została nadana wiadomość, że mam się pilnie skontaktować z Państwową Agencją Węgla Kamiennego SA (PAWK SA) w Katowicach. Była to nowo powołana spółka akcyjna Skarbu Państwa – taki miała formalny status – która z ramienia Ministerstwa Przemysłu, jako jednostki założycielskiej wszystkich kopalń węgla kamiennego – miała mu *pomagać* w zarządzaniu tym górnictwem. Mówię: *pomagać*, bo *prawne umocowanie* do podejmowania wiążących decyzji posiadało jedynie Ministerstwo a mówiąc ściślej: jej urzędnicza hierarchia. Zadaniem Agencji natomiast było wykonywanie prac pomocniczych związanych z przygotowaniem decyzji i uzasadnianiem ich słuszności oraz następnie pomaganie w ich wdrażaniu. Okazało się, że zostałem powołany w PAWK SA na Przewodniczącą Rady Nadzorczej przewidzianej Kodeksem handlowym dla tego rodzaju spółek.

Nominację na roczną kadencję przyjąłem z nadzieją, że na tej *urzędowej pozycji* będę mógł skuteczniej zabiegać o poprawę sytuacji górnictwa skazanego – niedawnymi decyzjami Rządu – na nieuchronną degradację. W składzie Rady miałem 15 członków – przeważnie przedstawicieli różnych ministerstw i urzędów zainteresowanych gospodarką paliwowo-energetyczną, oraz paru przedstawicieli związków zawodowych i innych organizacji. Byliśmy zespołem ludzi o najróżniejszym przygotowaniu zawodowym i zróżnicowanej – mówiąc ogólnie – znajomości problematyki górnictwa węgla kamiennego. Żeby przynajmniej częściowo wyjaśnić sytuację – wszystkim członkom Rady przekazałem tekst czterech swoich (publikowanych ostatnio) artykułów poświęconych reformie górnictwa.

Rada bardzo blisko i dobrze współpracowała z zarządem PAWK SA – głównie z Generalnym Dyrektorem Tadeuszem Demelem i jego Zastępcą ds. Ekonomicznych Eugeniuszem Pawełczykiem – moim doktorantem i kiedyś zastępcą w Ośrodku EiO GIG⁴ – oraz ich *sztabem*. Współpraca z Członkami Rady także na ogół układała się poprawnie. Odebraliśmy 6 plenarnych posiedzeń, na których rozpatrzyliśmy 30 dokumentów przygotowanych przez Zarząd bądź samą Radę – rozpoczynając od „Regulaminu Organizacyjnego” PAWK SA oraz Rady Nadzorczej. Sprawozdanie z tej działalności od 1 sierpnia 1990 do 31 lipca 1991 r. (wraz z protokołami posiedzeń) [25] zostało przyjęte bez zastrzeżeń przez panią Minister Przemysłu i Handlu Henrykę Bochniarz można by więc sądzić, że powinienem być zadowolony z tego okresu swej pracy dla górnictwa. Niestety, nie byłem i także dziś – nie jestem.

Nie potrafiliśmy doprowadzić do żadnej istotnej zmiany w sytuacji kopalń, które funkcjonując „w pojedynkę”, na statusie „przedsiębiorstwa państwowego”, były uwikłane w fatalny układ trójwładzy: Dyrektor, Rada Załogi i Związki Zawodowe. Przy drastycznym niedoborze środków finansowych walczyły o przetrwanie i pokrycie płacowych aspiracji załóg, ograniczając przede wszystkim wydatki na rozwój i postęp techniczny. W efekcie znalazły się w stanie „zapaści technologicznej” i osuwały się szybko w bardzo groźne *inwestycyjne wyjałowienie*.

⁴ Dr E. Pawełczyk, gdy po wprowadzeniu stanu wojennego został wyrzucony z pracy w COIG – *przechowywał się* na podrzędnym stanowisku w jednej z kopalń i dopiero teraz mógł podjąć pracę w PAWK SA.

Z zażenowaniem wspominam próby nawiązania bezpośrednich rozmów z Ministrem Przemysłu T. Syryjczykiem nadzorującym wówczas górnictwo węgla kamiennego. Miał podzielną uwagę i gdy rozmawiał ze mną, równocześnie załatwiał jakieś inne sprawy. Gdy mówiłem o sytuacji w górnictwie – miałem wrażenie, że w ogóle nie rozumie, co do niego mówię. Pomimo zgodnych starań Agencji (PAWK SA) i jej Rady Nadzorczej nie potrafiliśmy doprowadzić do powołania banku *regionalno-węglowego*, który miał obsługiwać wszystkie kopalnie. Bank, operując funduszami kopalń, miał usprawnić ich finansowanie (w pewnym sensie *zintegrować*) oraz uwolnić je od wysokich opłat i prowizji. W ramach prowadzonych wówczas prac nad dostosowaniem systemu wewnątrzkopalnianej ewidencji i analityki do nowych wymagań w rozliczeniach finansowych i sprawozdawczości – nie udało się wdrożyć przygotowywanego od dawna systemu wyznaczania kosztu produkcji węgla w ciągach produkcyjnych obejmujących przodek i wszystkie dalsze *ogniwa*, aż do ekspedycji sprzedanego węgla.

Wprawdzie opracowaliśmy w tym czasie i wdrożyliśmy w kopalniach – bardzo prostą i skuteczną metodę prac projektowo-analitycznych nad programem głębokiej, proefektywnościowej rekonstrukcji poszczególnych kopalń [9], nie zdołaliśmy jednak uzgodnić programu proefektywnościowej modernizacji całego sektora i co najgorsze – ocalić w COIG od rozproszenia zespół dr. Andrzeja Czyłoka – pracujący od dawna nad skomputeryzowanym, symulacyjnym systemem perspektywicznego prognozowania wyników eksploatacji głębinowych kopalń [21, 22]. Nie udało się też usprawnić funkcjonującej wówczas metody finansowania kopalń – poprzez zastosowanie tak nazwanej *renty różniczkowej*, wyznaczonej metodą *bezpośrednich obliczeń*. Opracowanie tej metody i jej eksperymentalne zastosowanie w kopalniach kosztowało mnóstwo pracy. Metoda okazała się jednak jedynie dość ciekawym dorobkiem poznawczym nie przydatnym w praktyce zarządzania *usamodzielnionymi* kopalniami [7] (co było zresztą do przewidzenia).

Najistotniejsza – brzemienne negatywnymi skutkami w całym górnictwie węgla kamiennego – była porażka w staraniach o integrację wszystkich kopalń w jednym holdingu. Na V posiedzeniu Rady Nadzorczej, 29 maja 1991 r., przedstawiłem „Stanowisko w sprawie docelowego modelu i restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego”. W tym wystąpieniu wnioskowałem jednoznacznie: „*Model górnictwa, w którym tzw. »samodzielne kopalnie«, mają funkcjonować na rynku i w wyniku konkurencji mają zwiększać swą efektywność – całkowicie się nie sprawdził, (co także było do przewidzenia)... Podstawową metodą osiągania efektywności w poszczególnych kopalniach nie jest ich wzajemna konkurencja na rynku, lecz... »twarde proefektywnościowe zarządzanie«... Doświadczenie wskazuje jednoznacznie, że w górnictwie głębinowym – gdzie... zróżnicowanie między rentownością poszczególnych kopalni jest bardzo duże – koncentracja kapitału i ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE (holding lub koncern) zapewnia najwyższą efektywność... W możliwie najkrótszym terminie – III kwartał 1991 r. – należy przeprowadzić proces obligatoryjnego przekształcenia wszystkich kopalń węgla kamiennego w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa⁵...*” [25].

⁵ Ten termin oznaczał w ówczesnych relacjach jednostkę organizacyjną funkcjonującą na podstawie kodeksu handlowego, przy czym właścicielem jej akcji był wyznaczony przez Rząd urzędnik Ministerstwa Skarbu lub innego ministerstwa.

W omawianym „Stanowisku...” przestrzegałem decydentów przed przyjęciem dla naszego górnictwa modelu przygotowanego na zlecenie Banku Światowego przez ekspertów (anonimowych) firmy konsultacyjnej Artur Anderson. Według ich koncepcji: „...Przy naszym niskim poziomie zarządzania trzeba... rezygnować z efektu »dużej skali«, który jest dyskontowany przez górnictwa Wielkiej Brytanii i Niemiec... i zastępować go **bezpośrednią »zewnętrzną konkurencją« między grupami kopalńłączonych w jedno przedsiębiorstwo. Dopiero w przyszłości, w trybie konkurencji i naturalnego przejmowania przedsiębiorstw (grup kopalń) słabszych przez przedsiębiorstwa silne, miałyby ewentualnie nastąpić połączenie całego górnictwa w jednej organizacji...**” [25].

Przestrozę formułowałem następująco: „Droga, którą należy wyprowadzić polskie górnictwo węgla kamiennego z aktualnej krytycznej sytuacji, powinna być możliwie najprostsza i najkrótsza. Nie należy się godzić na drogę »okrężną«, która w procesie **rynkowego pochłaniania słabszych przedsiębiorstw (grup kopalń) przez mocniejsze** – miałyby w końcu doprowadzić do tego samego docelowego stanu, co droga prostsza. Wybór drogi »okrężnej« jest nieracjonalny i niebezpieczny...” [25].

Łudziłem się, że *stanowisko* Przewodniczącego Rady Nadzorczej PAWK SA zostanie zauważone. Wszak Agencja była wówczas głównym fachowym zapleczem Ministerstwa jako jednostki założycielskiej górnictwa węgla kamiennego. Niestety, nie wywołałem tym wystąpieniem żadnej reakcji. Kopalnie nadal – przez ponad dwa lata – funkcjonowały w *pojedynek*. W warunkach znamienych, występującym na rynku gwałtownym wzrostem płac oraz cen materiałów zaopatrzeniowych i usług – przy równoczesnej *urzędowej regulacji* cen węgla sprzedawanego przez kopalnie – górnictwo osuwało się ku gospodarczej katastrofie. Ta *regulacja* cen miała być w „Planie Balcerowicza” *kotwicą* powstrzymującą inflację – jednak jej skutki w górnictwie musiały być i były katastrofalne!

Dopiero na początku roku 1993 pojawiły się wyraźniejsze oznaki *otrzeźwienia z doktrynalnego zaczadzenia*. Ministerstwo rozpoczęło proces integrowania kopalń, w jednoosobowe Spółki Skarbu Państwa. W Senacie Rzeczypospolitej została powołana Nadzwyczajna Komisja do spraw Górnictwa, która miała zbadać jego stan. Na prośbę Przewodniczącego tej Komisji opracowałem wówczas „Ocenę postępów restrukturyzacji przemysłu górniczego”. W pierwszym wniosku tej oceny stwierdziłem: „Górnictwo węgla kamiennego – nasz największy przemysł górniczy – w wyniku *błędnej strategii* poniósł największe straty” [26]. Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Przemysłu i Handlu Eugeniusz Morawski – w połowie maja 1993 r. – poinformował senacką Komisję⁶, że przygotowuje „Raport o stanie i perspektywach programu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce”.

Dalej informował, że „Zrealizowano przekształcenie kopalń węgla kamiennego z przedsiębiorstw państwowych w 6 koncernów spółek akcyjnych Skarbu Państwa i 14 samodzielnych spółek pojedynczych kopalń...”; że jest przygotowywany „...system monitorowania i wspomagania przebiegu restrukturyzacji spółek jak również weryfikacji założeń ekonomiczno-finansowych procesu restrukturyzacji”; że zos-

⁶ Oprócz członków Senackiej Komisji, informację otrzymały 22 osoby, w tym również ja.

tał przygotowany „...10-letni biznesplan dla górnictwa węgla kamiennego oraz poszczególnych koncernów”.

„Raport...” zapowiedziany przez Ministra E. Morawskiego otrzymałem do zaopiniowania – 22 maja 1993 r. We wstępie do „Uwag...”, które niezwłocznie opracowałem – wyraziłem pogląd, że „...na tle innych opracowań z poprzednich lat, dokument... jest niewątpliwie najbardziej wszechstronny i wyczerpujący”. Dziś mogę to potwierdzić z pełnym przekonaniem! Równocześnie przekazałem oczywiście uwagi krytyczne i swój wcześniej scharakteryzowany pogląd, którego nie będę tu ponownie omawiał.

W lipcu Minister przekazał mi do zaopiniowania projekt „Programu powstrzymania upadłości górnictwa węglowego w Polsce”. Gdy dowiedziałem się, że na naradzie Prezesów Spółek „...zabronił sprzedaży węgla po cenach niepokrywających kosztów produkcji” – zacząłem wierzyć w odmianę losu górnictwa. We wrześniu powołał pod moim przewodnictwem zespół, który miał zaproponować „program prac badawczo-rozwojowych wspierających proces proefektywnościowej rekonstrukcji górnictwa węgla kamiennego...” – co jeszcze bardziej wzmoгло mój optymizm.

Wspominam dość szczegółowo prace podejmowane przez ministra Morawskiego i zadania, które stawiał, bo był to okres, w którym pracowałem nie tylko z wielkim zaangażowaniem, lecz także z nadzieją, że po latach skrajnego marazmu może jednak nastąpi w górnictwie węglowym zwrot ku efektywności i rynkowemu zarządzaniu. Niestety te nadzieje szybko się rozwiały. Gdy Minister wkrótce odszedł z resortu – polityka prowadzona w górnictwie węgla kamiennego wróciła w stare *doktrynalne koleiny*.

Przypomnę jeszcze, że w roku 1993 podjąłem nieudaną próbę *stępienia* doktrynalnej niechęci ówczesnych elit gospodarczych i mediów, do idei zintegrowanego górnictwa SKARBOWEGO i SKARBU PAŃSTWA jako *kapitalisty*. W nawiązaniu do artykułu profesora Leszka Balcerowicza w Gazecie Wyborczej z 3–4 lipca 1993 r.: „Fundamenty i nonsensy” – przygotowałem polemiczny tekst pt. „Instytucja skarbu państwa – polemika z prof. Leszkiem Balcerowiczem”. Tekst niezwłocznie wysłałem do tejże gazety. Dostałem niestety odmowę publikacji (pismo z 9.8.1993 r. k. 59144) z uzasadnieniem, że „tekst nie był zamówiony”. Jego skrót udało mi się opublikować w Przeglądzie Technicznym 1994 nr 6, a oryginał w późniejszym wydawnictwie książkowym [9]. Te opóźnione publikacje nie wywołały oczywiście żadnej reakcji adresata polemiki. Później nigdy już nie próbowałem w tej gazecie prezentować swych poglądów, chociaż specjalizowała się w *antywęglowych publikacjach*.

4. ZASADNICZY ETAP TZW. RESTRUKTURYZACJI GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO (1994–2004)

W tym okresie Rząd uchwalał kolejne „Programy restrukturyzacji...” o różnych nazwach, ale ciągle tej samej merytorycznej charakterystyce. W roku 1994 był to „Program tzw. II etapu restrukturyzacja na lata 1994–1995”. W roku 1996 został przyjęty „Program na lata 1996–2000...”, ale w czerwcu 1998 r. został zastąpiony programem skorygowanym na lata 1998–2002. W styczniu 2003 r. Rada Ministrów przyjęła „Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2003–2006”.

Oficjalnie głoszonym – podstawowym celem wszystkich „Programów restrukturyzacji...” było osiągnięcie rentowności górnictwa węgla kamiennego. Sposób osiągnięcia tego celu sprowadzał się zawsze do dwóch podstawowych zadań realizacyjnych: do **zamykania kopalń** – w początkowym okresie tzw. „*trwale nierentownych*” a później, tworzących tzw. „*nadmierne zdolności produkcyjne*” – oraz do **zwalniania z kopalń określonej liczby zatrudnionych**. Obok tych zadań podstawowych pojawiały się również drugoplanowe zadania cząstkowe, dotyczące np. osłon socjalnych, ochrony środowiska, procesu prywatyzacji... itp. – jednak nigdy nie było wśród nich istotnych zadań w zakresie **technicznej modernizacji kopalń** oraz w zakresie **usprawnienia metod zarządzania kopalniami i sektorem**⁷.

Nie było... choć zupełnie elementarna wiedza wskazuje, że bez takich działań w żadnym przedsiębiorstwie czy branży nie da się uzyskać ani technicznej sprawności, ani rentowności! Nowy, już RYNKOWY, ale wciąż *urzędniczy* WŁAŚCICIEL górnictwa, wyznaczał zadania w istocie *doktrynalne*. Nie uwzględniał rzeczywistej – technicznej i organizacyjnej sytuacji kopalń! Realizował *zarządzanie nakazowe*, a w zakresie finansów, w znacznym stopniu *rozdzielcze*. Niewątpliwie – przypominało (w tym aspekcie) raczej gospodarkę socjalistyczną (w nieudolnej wersji) niż rynkową!! Niezależnie od tej specyfiki wszystkie wskazane programy były realizowane bardzo konsekwentnie bez względu na zmianę ekip rządowych i zmianę osób pełniących obowiązki WŁAŚCICIELA górnictwa⁸.

Jeżeli by ktoś podejrzewał, że mijam się z prawdą podając taką charakterystykę realizowanych w owych latach programów restrukturyzacji górnictwa – niech zajrzy do tablicy 38, którą w swojej pracy „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1990–2002” zamieścił profesor Jan Szlązak. W latach 1998–1999 był wiceministrem, WŁAŚCICIELEM Spółek i kopalń węgla kamiennego, więc w przywołanej tablicy: „Zestawienie porównawcze programów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego...” – z pewnością nie chciał w niekorzystnym świetle przedstawiać działań, w których brał udział [20]. Gdyby ktoś chciał poznać bardziej szczegółowo alternatywne propozycje, które przeciwstawiałem „Programom...” realizowanym przez WŁAŚCICIELA – może je znaleźć w zbiorze artykułów [16] publikowanych w owych latach.

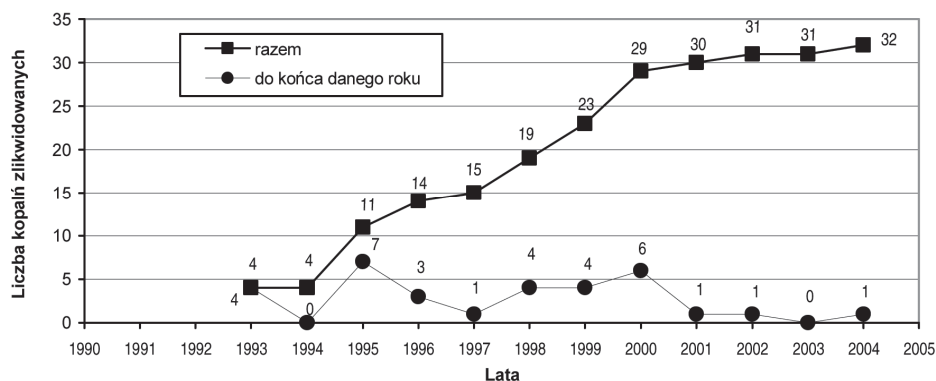
Przypomnę teraz, jakie były rezultaty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – realizowanej przez WŁAŚCICIELA w latach 1990–2004? Podstawową treść odpowiedzi na to pytanie – prezentują trzy, zamieszczone dalej, wykresy.

Otóż zadania w zakresie likwidacji kopalń oraz liczby zwolnionych pracowników górnictwa – zostały wykonane. Do roku 2004, spośród 70 kopalń *odziedziczonych* po PRL-u – funkcjonujących w roku 1990 – zlikwidowano 32 (rys. 5) – w tej liczbie, 11 kopalń zlikwidowano po wcześniejszym przyłączeniu do kopalń niepodlegających

⁷ Szczegółowe omówienie miejsca, które w programach *restrukturyzacji* kopalń zajmowała problematyka modernizacji kopalń – można znaleźć w pracy [15].

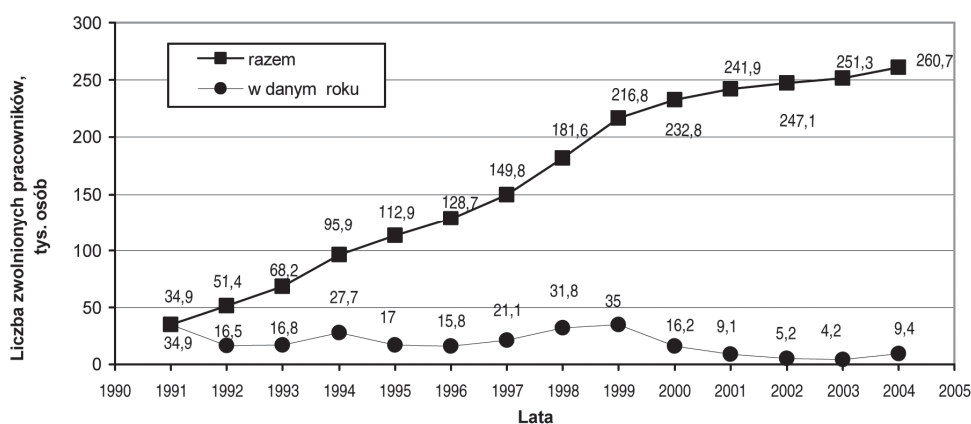
⁸ WŁAŚCICIELAMI górnictwa węgla kamiennego byli kolejno: H.L. Gabrys (1994), J. Markowski (1995–1997), J. Szlązak (1998, 1999), A. Karbownik (200–2001), M. Kossowski (2002), J. Piechota (2003, 2004) (podany okres sprawowania funkcji właścicielskich jest przybliżony).

likwidacji [16]. W podanej liczbie 32 zlikwidowanych kopalń nie uwzględniłem kopalń „Jaworzno” i „Janina”, które uniknęły likwidacji dzięki przejściu przez energetykę.



Rys. 5. Liczba kopalń zlikwidowanych w latach 1991–2004 w procesie tzw. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego

Produkcja zmniejszyła się ze 137,9 miliona ton w roku 1990 do 99,2 miliona ton w roku 2004. Spośród około 387 tysięcy zatrudnionych w 1990 r. – zwolniono 260 tysięcy (rys. 6). Ponieważ górnictwo w swym bliskim i dalszym otoczeniu tworzy *długie łańcuchy zatrudnienia* (każdy pracownik zatrudniony w górnictwie generuje zatrudnienie 3–4 pracownikom w jego zapleczu) – w gospodarce ubyło w tym czasie około 700–1100 tysięcy miejsc pracy.

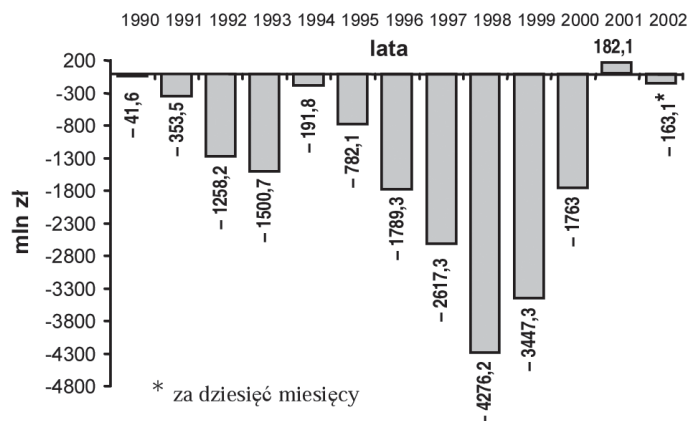


Rys. 6. Redukcja zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w latach 1991–2004

Wskazane zmniejszenie zatrudnienia obejmuje również ubytek w *zatrudnieniu socjalnym*⁹, które występowało w dużej skali w całej gospodarce socjalistycznej

⁹ Zatrudnienie stanowiące *nadwyżkę* w stosunku do potrzeb racjonalnie prowadzonego procesu produkcyjnego.

– a w gospodarce rynkowej musiało oczywiście ulegać redukcji. Jednak uwzględniając również tę okoliczność, zmniejszenie w okresie rynkowej transformacji produkcji węgla o blisko 40 milionów ton oraz drastyczne zmniejszenie liczby kopalń i zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego – oznacza niewątpliwie jego ogromną degradację. Rentowność sektora (stałe deklarowaną jako cel prowadzonej restrukturyzacji) – która została osiągnięta za tę cenę – ilustruje trzeci z zapowiadzianych wykresów (rys. 7). Sądzę, że jego wymowa jest dostatecznie jasna. Komentarz jest zbędny.



Rys. 7. Wynik finansowy netto górnictwa węgla kamiennego osiągniany w latach 1990–2002 [13]

Omówienia wymaga natomiast inny aspekt restrukturyzacji prowadzonej wówczas przez WŁAŚCICIELA. Otóż w specyficznych warunkach, które kreowała – w kopalniach i grupujących je Spółkach – wytworzyły się dwa nurty działalności. Nurt dominujący był oczywiście kształtowany kolejnymi programami rządowymi oraz decyzjami podejmowanymi przez WŁAŚCICIELA w trybie aktów notarialnych¹⁰, bądź zwykłych urzędowych poleceń. Nurt *równoległy* był kształtowany przez kadrę kopalń i Spółek, która w warunkach determinowanych nurtem *dominującym*, – aby **funkcjonować i „utrzymać się na powierzchni”** – realizowała techniczną i organizacyjną modernizację procesów produkcyjnych. Wprowadzała też te niezbędne usprawnienia w zarządzaniu, które służyły prowadzonej modernizacji.

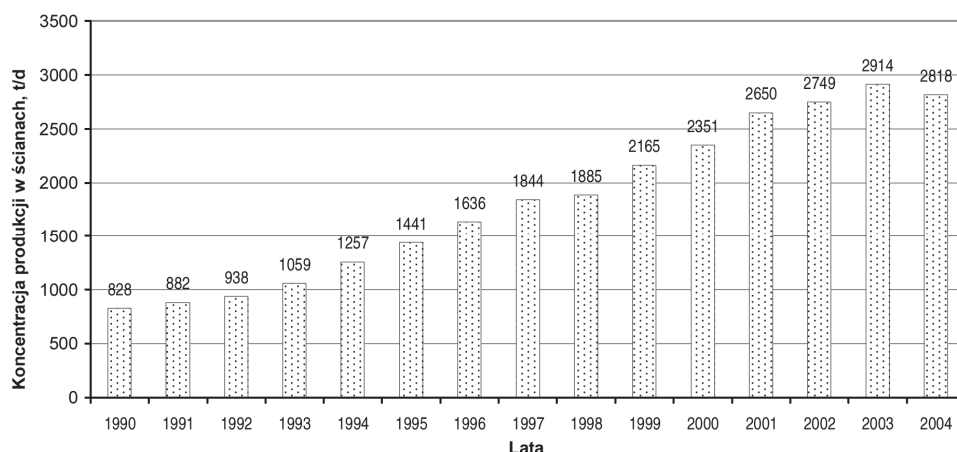
Rozwiązywanie strategicznych problemów górnictwa, zwłaszcza problemu skomputeryzowanych systemów planowania działalności inwestycyjno-produkcyjnej kopalń (wraz z niezbędnymi usprawnieniami w rozliczaniu i analityce procesów produkcyjnych) oraz problemu nowych technologii eksploatacji pokładów i usprawnionych metod gospodarki zasobami – **znalazło się na polu niczym!** WŁAŚCICIELA te problemy nie interesowały, a kadrę kopalń i Spółek – „przerastały”!!!

Wyróżnienie wskazanych nurtów jest istotne, zwłaszcza w związku z tendencją do uznawania osiągniętego w owych latach – znaczącego postępu w zakresie technicznej modernizacji kopalń – za **efekt restrukturyzacji prowadzonej przez WŁAŚCICIELA**.

¹⁰ Zgodnie z obowiązującą procedurą, właściciel akcji jednoosobowych spółek Skarbu Państwa wszystkie istotne decyzje podejmuje w formie aktu notarialnego.

CIELA. Tendencję tę wykazują przede wszystkim ci autorzy, którzy kreowali ówczesną politykę w sektorze górnictwa węgla kamiennego lub aktywnie ją wdrażali. Niestety tendencję tę wykazują również autorzy *politycznie ukladni*, którzy w imię dobrych stosunków z władzami przemysłu (często występującymi w roli oczekiwanego zleceniodawcy) wołają *nie wchodzić w szczegóły* i nie narażać się władzy. W obydwóch przypadkach – wskazaną tendencję uznaję za rażące nadużycie.

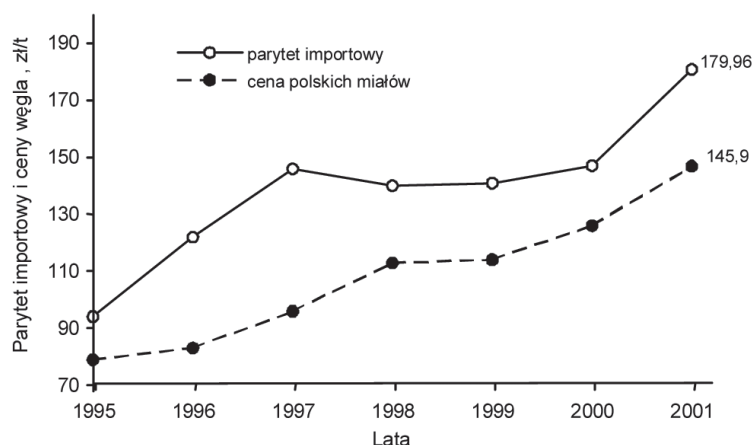
Osiągnięta w latach 1994–2004 – znacząca modernizacja techniczna górnictwa węgla kamiennego – co ilustruje wykres wzrostu *koncentracji w przodkach ścianowych* (rys. 8) – jest niewątpliwym **efektem wysiłku kierownictwa kopalń i grupujących je Spółek**. Warto jednak podkreślić, że wraz ze wzrostem średniej (w skali sektora) wartości wskaźnika koncentracji, zaznaczało się coraz większe zróżnicowanie jego wartości w poszczególnych ścianach i średnio w poszczególnych kopalniach. Rekordowe wyniki w ścianach zaczęły sięgać 12–16 tysięcy ton/dobę. Średnia koncentracja w trzech najlepszych kopalniach osiągnęła w roku 2004 wartość: „Bogdanka” – 8165¹¹, „Budryk” – 5582, „Jaworzno”¹¹ – 5368 t/dobę; w trzech kopalniach o najniższej koncentracji: „Śląsk” – 1150, „Centrum” – 1646, „Wujek” – 1686 t/dobę. Oznacza to oczywiście, że wraz z unowocześnieniem (i wzrostem kosztu) wyposażenia stosowanego w ścianowym systemie eksploatacji ujawnia się przydatność tego systemu tylko w określonych warunkach. Równocześnie oznacza też, że tam, gdzie takie warunki nie występują, system ścianowy jest nieefektywny i **powinien być zastępowany systemem alternatywnym**. W USA system alternatywny jest wprowadzany, gdy ściana nie zapewnia produkcji 5000 t/dobę.



Rys. 8. Wzrost koncentracji produkcji w przodkach ścianowych najlepiej charakteryzuje postęp osiągnięty w kopalniach w zakresie modernizacji procesów produkcyjnych

¹¹ W początkowym okresie transformacji WŁAŚCICIEL typował kopalnię „Bogdanka” do likwidacji jako trwale nierentowną. Kopalnia „Jaworzno” uniknęła likwidacji dzięki przejęciu przez energetykę. Te przypadki dość dobrze ilustrują poziom właścicielskiego zarządzania górnictwem.

Opracowanie i wdrożenie alternatywnego systemu wybierania pokładów nie jest oczywiście problemem kopalń, a ich WŁAŚCICIELA. Osiągnięcia kopalń i Spółek w zakresie wzrostu koncentracji w ścianach są tym bardziej godne podkreślenia, że zostały dokonane w nadzwyczaj trudnych warunkach tworzonych przez WŁAŚCICIELA. Bodaj najwięcej trudności wynikało z utrzymywania górnictwa w stanie – wskazanego wyżej – **permanentnie ujemnego wyniku finansowego**. Skutkowało to w kopalniach niedoborem środków nie tylko na modernizację procesów produkcyjnych, lecz także na niezbędne bieżące inwestycje i niekiedy nawet na płace załogi. Ten stan był utrzymywany, mimo że ceny węgla importowanego były wciąż znacząco wyższe od cen płaconych kopalniom przez energetykę – co ilustruje wykres (rys. 9), a **sowiecka doktryna taniej energii** była już dawno skompromitowana wywoływaniem marnotrawstwa energii i degradacji środowiska! Warto podkreślić, że w Unii, do której już wówczas aspirowaliśmy, funkcjonowała dyrektywa zabraniająca sprzedaży krajowego węgla po cenie niższej od ceny węgla importowanego. U nas natomiast – chociaż energetyka, koksownictwo i znaczna część ciepłownictwa należały do tego samego właściciela co górnictwo – była lansowana *teoria*, że to „rynek uniemożliwia podniesienie cen węgla” do wysokości zapewniającej opłacalność produkcji i rentowność sektora.



Rys. 9. Cena miał węgla kamiennego płacona kopalniom przez energetykę oraz cena, którą płaciłaby, gdyby ten węgiel importowała (według Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN)

Dużo utrudnień wynikało również z dezorganizacji rynku węgla „wydanego na łup pośredników” [13]. Indywidualni odbiorcy płacili za węgiel cenę wielokrotnie wyższą od ceny uzyskiwanej przez kopalnię. Utrudnienia stwarzał też niedobór własnej załogi robotniczej – redukowanej programami restrukturyzacji – co zmuszało kopalnie do powszechnego zatrudniania załogi odrębnych firm usługowych, często niewydolnych... itd. W pewnym okresie zgodę na zatrudnienie każdego pracownika – kopalnia musiała uzyskiwać od WŁAŚCICIELA górnictwa, a koszty zlecanych usług w niektórych kopalniach sięgnęły 30% całkowitych kosztów produkcji.

Dowody na to, że kopalnie modernizowały swe procesy produkcyjne w skrajnie trudnych warunkach kreowanych przez WŁAŚCICIELA – można mnożyć. W *twardej górniczej rzeczywistości*, te warunki zmuszały niestety kierownictwo kopalń i Spółek do *przyspieszonego* sięgania po najkorzystniejsze partie złóż; głównie pokłady grube o najlepszych jakościowych parametrach węgla i małej skali zaburzeń geologicznych. Tym sposobem za zgodą WŁAŚCICIELA kopalń i WŁAŚCICIELA złóż (Ministerstwa Środowiska, a *wykonawczo* Wyższego Urzędu Górniczego) – realizacji programów restrukturyzacji towarzyszyła **niedopuszczalnie marnotrawna (rabunkowa) gospodarka złożem**. Jej rezultatem było drastyczne zmniejszenie ilości posiadanych w naszym górnictwie zasobów *przemysłowych* (tzn. uznawanych za nadające się do opłacalnego pozyskania).

W kopalniach przeznaczonych do likwidacji całe ich zasoby były „automatycznie” przeklasyfikowywane do *nieprzemysłowych*. W niektórych sytuacjach zasoby te można będzie wybrać z czynnej kopalni sąsiedniej (przynajmniej częściowo). Jednak ewentualne ponowne udostępnienie zasobów zlikwidowanych kopalń będzie najczęściej wymagało wielomiliardowych nakładów – co przy podejmowaniu decyzji o likwidacji kopalń nie było uwzględniane.

W kopalniach, które przetrwały *likwidacyjną restrukturyzację* – zmniejszenie ilości zasobów nastąpiło głównie w wyniku rezygnacji z wybierania pokładów o *miąższości* mniejszej od 1,5 m oraz z zasobów zalegających w filarach ochronnych i w partiach o niekorzystnej tektonice (np. występowanie *uskoków*). Dodatkowym efektem rezygnacji z wybierania pokładów uznanych w danym czasie za *nieprzemysłowe* (nieopłacalne) – jest przyspieszone schodzenie prowadzonej eksploatacji do następnych pokładów zalegających na większych głębokościach.

Ten proces skutkuje z reguły wzrostem zagrożeń górniczych, głównie zagrożenia tąpnięciami i wybuchami metanu oraz zagrożenia wynikającego z rosnącej temperatury złoża. W konsekwencji, modernizacja techniczna procesów produkcyjnych towarzysząca restrukturyzacji została utrudniona, a koszty produkcji wzrosły. Stawia to pod znakiem zapytania sensowność zgody WŁAŚCICIELA kopalń i złóż na marnotrawną gospodarkę zasobami. Zgoda ta – oczywiście zapewniała kopalniom doraźne ułatwienia w realizacji zadań produkcyjnych oraz w prowadzonej przez nie modernizacji technicznej procesów produkcyjnych. Równocześnie potęgowała jednak trudności eksploatacyjne, narastające wraz z głębokością eksploatacji. Już w nieodległej przyszłości trudności te mogą doprowadzić albo do wybierania pokładów uprzednio zaniechanych, albo do zamknięcia niektórych kopalń – jeżeli pokłady zaniechane zostały zniszczone *podbieraniem* zawałową eksploatacją.

Tak więc, WŁAŚCICIEL – najpierw wywołując swą polityką, a później akceptując **rabunkową** gospodarkę złożem nie tylko uruchomił jeszcze jedno źródło trudności występujących w procesie modernizacji kopalń, ale też doprowadził do fatalnego uszczuplenia zasobów *przemysłowych* górnictwa węgla kamiennego. Zasoby te w wyniku prowadzonej restrukturyzacji zmniejszyły się z 16,1 w roku 1990 do 6,92 miliarda ton w roku 2004 (tj. do 43% stanu uprzedniego).

5. POZOROWANIE ZMIAN – KRAJOBRAZ PO KLĘSCIE

Można by się spodziewać, że WŁAŚCICIEL górnictwa – widząc dotychczasowe rezultaty prowadzonej restrukturyzacji zrewiduje jej **zasady i metody**. Niestety – jedyna zmiana, która wystąpiła polegała na tym, że w roku 2006 Ministerstwo Gospodarki przygotowało na lata 2007–2015 – nie „program szczegółowych działań restrukturyzacyjnych” a jedynie „kierunki w zakresie strategii działalności górnictwa, które powinny stanowić podstawę do budowy strategii przez Spółki węglowe – producentów węgla” [27].

Formalne scedowanie **niezbywalnego obowiązku właścicielskiego zarządzania** na podległe mu jednostki produkcyjne¹² oraz „kierunki” wskazane w przygotowanej „Strategii...” jedynie **pozorowały** zmianę uprzedniej polityki Rządu i charakterystyki dotychczasowego **właścicielskiego zarządzania**. Nie byłem tym zaskoczony, ale też wciąż nie godziłem się ze skrajnie przynębiającą sytuacją górnictwa.

W tym czasie, na prośbę Sekretariatu Górnictwa i Energetyki NSZZ „Solidarność” opracowałem „Uwagi...” [28] do „Strategii...” przygotowanej przez Ministerstwo. Podjąłem wówczas kolejną próbę dotarcia ze swym poglądem do decydentów – nie poprzez publikację, a przekazem bezpośrednim aby przekonać ich o konieczności zmiany dotychczasowej polityki. Przypominam ten pogląd jako charakterystyczny dla owego czasu. Mam nadzieję, że będzie zrozumiała – mimo, że cytuję skróconą treść tylko niektórych spośród przekazanych uwag.

- W pierwszym zdaniu dokumentu [27], Ministerstwo deklarowało: „Celem polityki Państwa w stosunku do Sektora górnictwa węgla kamiennego jest racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami węgla... tak aby zasoby te służyły kolejnym pokoleniom Polaków”. Moja uwaga – 1: „Powyższa deklaracja bez stwierdzenia, że dotychczasowa »polityka państwa« doprowadziła do utraty ponad 50% zasobów przemysłowych węgla kamiennego – w sytuacji, gdy w dokumencie nie są proponowane żadne działania, aby zmienić aktualne realia – jest niestety niewiarygodna (zakrawa na żart). Przy tej gospodarce zasobami, która miała miejsce w okresie 17 lat tzw. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, około roku 2030 możemy zamykać ostatnie kopalnie!”
- We „Wprowadzeniu” do „Strategii” Ministerstwo wskazało na: „...*obserwowany obecnie spadek cen węgla i wzrost kosztów jego produkcji*” i zapowiedziało wprowadzenie „nowej ustawy górniczej”. Uwaga – 3: „*Zagrożeniom wynikającym ze »spadku cen węgla i wzrostu kosztów jego produkcji« nie należy się przeciwstawiać uchwalaniem kolejnych »programów restrukturyzacji« a wdrożeniem normalnego proefektywnościowego zarządzania na poziomie WŁAŚCIELA górnictwa węgla kamiennego oraz na poziomie kopalń i grupujących je jednostek gospodarczych. Rozwiązanie problemu cen i ich relacji z kosztami jest*

¹² W tym czasie funkcjonowała: Kompania Węglowa grupująca 17 kopalń, Katowicka Grupa Kapitałowa (Holding) – 7 kopalń, Jastrzębska Spółka Węglowa – 5 kopalń, dwie kopalnie-spółki („Budryk” i „Bogdanka”) oraz dwie kopalnie przekazane do energetyki. Razem 33 kopalnie. Prywatnej kopalni „Siltech” – o znikomym wydobyciu – nie zaliczam do potencjału górnictwa.

zadaniem WŁAŚCICIELA!!¹³ Dotychczasowe sprawowanie obowiązków WŁAŚCICIELA przez kadencyjnych polityków i urzędników działających z ich nadania jest rozwiązaniem PRL-owskim które się nie sprawdziło”.

- W drugim rozdziale „Strategii...” stwierdzono: „Rozwój nowych technologii (produkcji paliw z węgla) ... może stworzyć szansę dodatkowego wykorzystania węgla kamiennego na poziomie 5–8 mln ton rocznie w roku 2015”. Uwaga – 5: do tej deklaracji: „...Uważam, że w polskim górnictwie węgla kamiennego sytuacja, w której produkcja paliw z węgla jest opłacalna – wystąpiła dawno ... W budowie przetwórstwa węgla jesteśmy bardzo opóźnieni! Należy badać możliwość przerobu na paliwa nie 5–8 milionów ton węgla rocznie a 15–25 milionów ton z równoczesnym, maksymalnym skróceniem terminów realizacyjnych”. **Uzupełniająca informacja:** W RPA, Kombinat SASOL przetwarzał wówczas i nadal przetwarza 25 milionów ton węgla na 6 milionów ton paliw płynnych i to się mu opłaca. Gdybyśmy zamiast likwidować 50 milionów ton mocy produkcyjnych (tzw. nadmiernych) przerabiali tę ilość węgla na 12 milionów ton paliw płynnych i gazowych nasza zależność od dostaw rosyjskich – wyglądałaby dziś zupełnie inaczej.
- W rozdziale piątym „Strategii...” znalazł się następujący zapis: „...należy dążyć do zmiany struktury organizacyjnej górnictwa poprzez fuzję niektórych spółek w sektorze”. Uwaga – 10 do tego rozdziału: „...kierunek na integrację i tworzenie silnego sektora gospodarczego pozyskującego węgiel ze złóż... jest prawidłowy”. Powinien objąć również „...przetwórstwo węgla na prąd, ciepło, koks, gaz, paliwa płynne i inne produkty rynkowe”; także objąć „...jednostkę przewozu węgla własnym taborem kolejowym na eksport i do odbudowanej, (własnej) sieci handlu paliwem węglowym”. **Uzupełniająca informacja:** W tym czasie, gdy WŁAŚCICIEL kopał i media nagłaśniały problem rzekomej nieopłacalności eksportu węgla, PKP pobierało za jego przewóz ze Śląska do Szczecina opłatę znacząco wyższą od kosztu przewozu węgla z USA do Europy!!
- Uwaga – 12. Hasło tzw. „»dostosowywania zdolności produkcyjnych« górnictwa węgla kamiennego do potrzeb rynku, które towarzyszyło likwidacji kopalń przez minione dziesięciolecie (i jest powtarzane w „Strategii”) – jest fałszywe i szkodliwe. Do potrzeb rynku trzeba dostosowywać najbardziej kosztochłonną zdolność produkcyjną utrzymywaną we froncie robót przygotowawczych i eksploatacyjnych i ta zdolność powinna być wykorzystana w maksymalnym stopniu (niestety, przeciętne wykorzystanie rzadko przekracza 50%). Natomiast w zdolności produkcyjnej szybów i ewentualnie zakładów wzbogacania, która w górnictwie węgla kamiennego obciąża koszty produkcji stosunkowo niewielkim udziałem – powinna być utrzymywana nawet znaczna, strategiczna rezerwa umożliwiająca dostosowanie produkcji do rosnącego popytu...”.

¹³ Jak już zaznaczałem zarówno jednostki produkujące węgiel, jak i główne jednostki kupujące go – miały w owym czasie wspólnego właściciela. Udawanie, że to rynek regulował wówczas ceny węgla miało ukryć przed społeczeństwem niezrozumiałą antywęglową politykę; (niezrozumiałą, bo węgiel był wciąż najtańszym paliwem i dawał efektywne zatrudnienie ogromnej liczbie oczekujących na pracę!).

- Uwaga – 13. „Nie ma czegoś takiego jak wskazywany w dokumencie »nominalny« lub »optymalny« poziom zatrudnienia – a jeżeli zostanie wyznaczony to będzie ustaleniem uznaniowym bez znaczenia... Poziom zatrudnienia... zależy głównie od JAKOŚCI ZARZĄDZANIA – opartej na WIEDZY – a ta gromadzi się w doświadczeniu całego górnictwa węgla kamiennego... Obowiązkiem WŁAŚCICIELA jest zapewnienie kierownictwu kopalń – odpowiedzialnemu za bezpieczeństwo, za produkcję i za ekonomikę kopalń – takich skomputeryzowanych systemów zarządzania, które... realizując międzykopalnianą wymianę informacji będą stymulowały osiąganie zatrudnienia tylko **niezbędnego** w danych warunkach, określonych wyposażeniem, geologią, strukturą kopalni itd.”. **Uzupełniająca informacja:** Odrębnym aspektem komplikującym w kopalniach osiąganie tylko **niezbędnego** zatrudnienia było wówczas wymaganie polityczne: zapewnienia na Śląsku „spokoju społecznego”, nawet kosztem utrzymywania zatrudnienia socjalnego.
- Uwaga – 14 do podrozdziału: „Zagospodarowanie terenów górniczych”. „Naturalnym obowiązkiem WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego (dotychczas fatalnie zaniedbywanym) jest organizowanie i realizacja we współpracy z Samorządami – szerokiego programu REKULTYWACJI ŚLĄSKA. Podjęcie i realizacja tego programu – ciągle jeszcze może odegrać istotną rolę w rozwiązywaniu problemów zatrudnienia załogi, która nie znajduje efektywnego zatrudnienia w kopalniach i innych jednostkach górnictwa”.
- Uwaga – 15 do podrozdziału: „Oddziaływanie... na środowisko naturalne”. „Jedynym rzeczywiście skutecznym i najtańszym środkiem minimalizacji negatywnego oddziaływania górnictwa węgla kamiennego na środowisko – jest podsadzka hydrauliczna, w której powinny być zużywane wszystkie kopalniane odpady górnicze. Ignorowanie tego faktu w omawianym dokumencie jest zupełnie niezrozumiałe” – tak, jak dalsze rugowanie podsadzki z kopalń.
- Uwaga – 16. „W górnictwie węgla kamiennego proces inwestycyjny jest integralnie (synchronicznie) związany z procesem produkcji. Jeżeli WŁAŚCICIEL tego górnictwa (jak deklaruje w „Strategii...”) chce »budować przewagę konkurencyjną opartą na wiedzy i innowacjach« (co jest oczywiście w pełni słuszne) – powinien przewidzieć opracowanie i wdrożenie w trybie pilnym skomputeryzowanych systemów planowania działalności inwestycyjno-produkcyjnej kopalń i ich grup – w cyklu operatywnych planów ruchu oraz w średniookresowej i długiej perspektywie. Dopóki ten krok nie zostanie zrobiony – na fundamencie gruntownie usprawnionego analityczno-rozliczeniowego monitoringu bieżącej działalności kopalń – wszelkie deklaracje o »budowie przewagi konkurencyjnej opartej o wiedzę i innowacje«, pozostaną puste...”.
- Uwaga – 18, do podrozdziału „Strategie spółek węglowych. „...Wymaganie, w myśl którego »Poszczególne przedsiębiorstwa... powinny szczegółowo określić obszary kosztotwórcze uwzględniając te, w których może nastąpić redukcja...”« jest w pełni zasadne – z tym jednak, że obowiązuje nie tyle w strategii co w CODZIENNYM ZARZĄDZANIU! Postulowane »...obszary kosztotwórcze« (w praktyce: **terytorialne rejony rozliczeniowe** i tworzone nimi **ciągi produkcyjne**) powinny być monitorowane w obowiązującym systemie rozliczeniowym i w bieżą-

cym zarządzaniu a nie »od święta« z okazji prac nad strategią... Strategicznym obowiązkiem WŁAŚCICIELA jest zapewnienie swym jednostkom »jednolitych« – powszechnie obowiązujących – skomputeryzowanych systemów, które takie PROEFEKTYWNOŚCIOWE ZARZĄDZANIE umożliwiają! Postulowane systemy nie są dotychczas wdrożone (choć częściowo zostały już przygotowane). Zgadzam się, że: »...państwowy właściciel spółek węglowych powinien kształtować strategię działania całego sektora« – ale uważam, że powinien to robić przede wszystkim realizując swe elementarne obowiązki **właścicielskiego zarządzania**».

- Uwaga – 20 do rozdziału „Pomoc publiczna...”. „...W tym rozdziale ujawnia się z całą wyrazistością wadliwość funkcjonujących rozwiązań, w których pieniądze budżetu państwa są »splątane« w jednych »rządowych rękach« z **państwowym kapitałem**, który powinien być wyodrębniony i zarządzany tak jak każdy kapitał a nie budżet. W tych warunkach w „Strategii” proponuje się jako coś normalnego np. finansowanie z budżetu państwa kosztów »naprawiania szkód górniczych wywołanych ruchem zakładu górniczego« i także kosztu »...monitorowania procesów restrukturyzacyjnych przez Ministra Gospodarki«, co oznacza, że WŁAŚCICIEL górnictwa węgla kamiennego płaciłby swej obsłudze (swym urzędnikom) nie z własnych pieniędzy a z pieniędzy podatników! Uważam, że po 17 latach rynkowej transformacji nadszedł czas na podjęcie działań porządkujących »strategiczną sytuację górnictwa węglowego w gospodarce kraju« – w kierunku wzmocnienia tej pozycji, – co ułatwi też dostosowanie się do wymagań Unii w kwestii tzw. »pomocy publicznej«. Uważam, że ...górnictwo węgla kamiennego prawidłowo zintegrowane z przetwórstwem węgla i PRAWIDŁOWO ZARZĄDZANE (na poziomie kopalń oraz jednostek je grupujących i WŁAŚCICIELA) – nie będzie potrzebowało »pomocy publicznej«!... Dotychczasowe dofinansowywanie górnictwa węgla kamiennego z budżetu nie było »pomocą publiczną« – a wyrównywaniem skutku błędów popełnianych w nieudolnym zarządzaniu (np. utrzymywaniem cen węgla nie tylko poniżej parytetu importowanego węgla ale również poniżej kosztów jego produkcji).
- Uwaga 21 – końcowa: „...rozpatrzona wersja dokumentu – przygotowana przez WŁAŚCICIELA – powinna być gruntownie przepracowana lub napisana od nowa. Górnictwo węgla kamiennego rzeczywiście znalazło się w punkcie zwrotnym i rzeczywiście potrzebuje nowej strategii, a nie brnięcia dotychczasową »koleiną«...” [28].

Nie wiem, w jakim stopniu działacze „Solidarności” chcieli i mogli wykorzystać pogląd, który im przekazałem. Obserwując *układność*, z jaką przez kilkanaście lat godzili się na masową likwidację miejsc pracy górników i *umieranie* jakże wielu górniczych, przykopalnianych osiedli mieszkaniowych – przypuszczam, że w stopniu niewielkim. Wiem natomiast, że WŁAŚCICIEL górnictwa nie zmienił swej zupełnie niezrozumiałej antywęglowej polityki. W styczniu 2005 r. potwierdził to, przyjętym przez Radę Ministrów, dokumentem „Polityka Energetyczna Polski do 2025 roku” [14]. Nie zmienił także scharakteryzowanej – wyżej **jakości** **właścicielskiego zarządzania**.

Skutek kontynuacji zarówno zasad prowadzonej polityki, jak i metod jej realizacji – był nieunikniony! W roku 2008 funkcjonowało w Polsce już tylko 31 kopalń, które – zatrudniając około 115 tys. pracowników – z trudem dostarczyły na rynek 83,4 milionów ton węgla¹⁴. W stosunku do roku 1988 – poprzedzającego „Okrągły Stół” ubyło 39 kopalń, produkcja zmniejszyła się o 109,3 milionów ton, a zatrudnienie o około 290 tys. pracowników. Eksport, który w roku 1997 wciąż jeszcze wynosił 30,6 miliona ton¹⁵ – w roku 2008 zmniejszył się do 8,2 milionów ton. Import ze wschodu – po cenach *jawnie dumpingowych* – wzrósł do około 10 milionów ton.

Oznacza to, że Polska stała się importerem węgla... z kraju, który w roku 1984 eksportował ponad 42 miliony ton węgla, z zyskiem przekraczającym 10 dolarów na każdej tonie (patrz wykres rys. 5). Niewątpliwie było to zgodne z intencją Banku Światowego, który stale domagał się od Polski zaniechania eksportu i udzielał pożyczek tylko na pokrycie kosztu likwidacji kopalń. Czy jednak tego chciał również nasz RYNKOWY WŁAŚCICIEL kopalń? Czy to było rzeczywistym celem *reformy, a później* tzw. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, prowadzonej od roku 1989 z niebywałą konsekwencją?!

Najdziwniejsze jest to, że wskazany wynik działań WŁAŚCICIELA – określający skalę dokonanej dewastacji górnictwa węgla kamiennego – znalazł się poza społeczną świadomością. Wszystko odbyło się w atmosferze dezinformacji nagłaśniającej w mediach rzekomą nieopłacalność naszego węgla i szkodliwe oddziaływanie jego spalin na ocieplenie globalnego klimatu. Także w atmosferze zapewnień WŁAŚCICIELA, że RYNEK wymusił zamykanie kopalń... że powinniśmy się unowocześniać i budować elektrownie atomowe, które przecież otaczają nas ze wszystkich stron.. itd. Społeczeństwo to przyjmowało i przyjmuje! Wszystko w porządku... nic się nie stało!!!

Otóż – nie godzę się na tak organizowaną *amnezję*. Uważam, że stało się źle i że **mogło być inaczej!** Trzeba więc mówić otwarcie, że WŁAŚCICIEL zmarnował szansę, która pojawiła się w roku 1989, aby na fundamencie górnictwa węgla kamiennego odziedziczonego po PRL-u – **zbudować nową generację kopalń i sektora!** Nie zbudowaliśmy – choć mogliśmy – ani kopalń bardziej nowoczesnych i bezpieczniejszych od tych, które ocalały po *likwidacyjnej restrukturyzacji*... ani potężnego sektora wykorzystującego proefektywnościowe możliwości zintegrowanego zarządzania zarówno kopalniami, jak i energetyką, koksownictwem i masowym przetwórstwem węgla na paliwa płynne i gaz.

Trzeba też mówić nie tylko o błędach WŁAŚCICIELA górnictwa i złóż – ale również o nieskuteczności tych, którzy mieli **niezbywalny obowiązek** bronięcia górnictwa przed fatalnymi decyzjami i skutkami *urzędniczego zarządzania*. Górnicy *wżenieni*¹⁶ w górnictwo – a więc również ja – mogli być bardziej skuteczni i bardziej

¹⁴ Uwzględniam w tym bilansie dwie kopalnie przekazane do energetyki oraz ich produkcję i przybliżone zatrudnienie.

¹⁵ Kopalnie, aby ratować swą sytuację finansową, długo opierały się naciskom WŁAŚCICIELA i póki mogły, nie rezygnowały z eksportu.

¹⁶ Określenie profesora Krupińskiego, który mówił o sobie, że został *wżeniony* w górnictwo przez swoich profesorów i starszych kolegów. Ja zostałem *wżeniony* w górnictwo przez profesora Krupińskiego.

zdeteminowani. Teczka listów, którymi starałem się dotrzeć ze swymi publikowanymi poglądami do osób w danym czasie *znaczących* – jest dość gruba. Zaczyna się listem wysłanym do profesora Leszka Balcerowicza 12 października 1992 r. (na ten list otrzymałem odpowiedź). Kończy się listem Naczelnego Redaktora Przeglądu Górniczego, który z własnej inicjatywy, 9 kwietnia 2007 r. wysłał lutowy zeszyt (w tym również mój artykuł [17 – w tej książce rozdział 2]) do ówczesnego Premiera, Ministra Gospodarki, Marszałków Sejmu i Senatu oraz Wojewody Śląskiego. Może jednak należało nie tylko krytykować *likwidacyjną restrukturyzację* górnictwa węgla kamiennego i lansować rozwiązania alternatywne – oraz wysyłać te opinie i publikacje do decydentów – ale również domagać się odpowiedzi i zajęcia stanowiska? Może była potrzebna większa natarczywość, której zabrakło? Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa (SITG), swoją wyraźniejszą akcją sprzeciwu wobec antywęglowej polityki [24] mogło zacząć nie w roku 2000 (gdy zlikwidowano już 23 kopalnie), a znacznie wcześniej. Podobnie – „świat nauki górniczej” mógł wcześniej i bardziej stanowczo domagać się oraz uzasadniać konieczności zmiany przyjętej przez WŁAŚCICIELA antywęglowej i antysurowcowej polityki. Najbardziej znane jest wystąpienie (publikowane w TRYBUNIE NA ŚLĄSKU) Rektora AGH wraz z grupą pracowników nauki do ówczesnego premiera Leszka Millera, w którym domagano się „*zaprzestania likwidacji kopalń posiadających zasoby*” i postulowano stosowanie *modelu tzw. kopalni „uśpionej”* (tzn. nieprowadzącej eksploatacji złoża, ale nie likwidowanej). Niestety wystąpienie to miało miejsce 3 grudnia 2002 r., gdy zlikwidowano już 31 kopalń i *opanowano metodę* przeklasyfikowywania zasobów odpowiednio wcześniej, tak, aby likwidować kopalnie i uzasadniać to tym, że nie posiadają zasobów (klasyczny przykład: likwidacja nowej kopalni „Czeczott”, z dużymi zasobami). Związki Zawodowe, które inicjowały fatalną dezintegrację górnictwa – nie wypełniały swego elementarnego obowiązku: bronięcia nie tylko doraźnych interesów zwalnianych załóg górniczych (korpumpowanych wysokimi „odprawami”), ale przede wszystkim obowiązku walki o istnienie kopalń (a więc o ich ekonomiczną efektywność) jako miejsc pracy górników oraz „generatora” zatrudnienia w jednostkach obsługujących górnictwo.

Nie mogę pozbyć się przekonania, że gdyby górnicy utworzyli w owych latach szeroki i zdecydowany front sprzeciwu – historia potoczyłaby się inaczej. Ale takiego frontu nie było... a historii nie da się zmienić, tak jak nie da się cofnąć czasu. Pozostaje więc jedynie eliminować *amnezję* i otwarcie dyskutować o **klęsce**, która w minionym dwudziestoleciu wydarzyła się w sektorze polskiego górnictwa węgla kamiennego. **Problem przyszłości tego górnictwa jest wciąż aktualny i oczekuje na rzetelne i logiczne rozwiązanie.**

Upowszechnianie informacji o prawdziwej faktografii tego okresu jest istotnym warunkiem wykorzystania szansy, jaką węgiel kamienny nadal daje naszej gospodarce. Wciąż jest to szansa realna i znacząca! Ogromna część zasobów, które uznano za nieprzemysłowe – i poprzez likwidację kopalń pozbawiono udostępnienia – jest nadal gospodarczo atrakcyjna. Przy odpowiednio szerokim stosowaniu **alternatywnego systemu eksploatacji** [8] i zmodernizowanej technologii podszadzki hydraulicznej [10] – zasoby te mogą być w znaczącej części konkurencyjne w stosunku do zasobów słabiej rozpoznanych, w *polach rezerwowych* (dotychczas nieudostępnianych).

Elementarna logika każe pamiętać o czterech podstawowych faktach:

- – Mamy duże zasoby węgla, w dogodnych warunkach geologicznych, oraz wciąż jeszcze znaczny potencjał kadrowy. Kraj – *jak powietrza* – potrzebuje miejsc efektywnego zatrudnienia, a górnictwo jest efektywne! Przy tym każdy górnik generuje miejsca pracy dla 3–4 pracowników poza górnictwem...
- – Energia uzyskiwana z węgla jest znacząco tańsza od energii z ropy, gazu i uranu oraz od energii słonecznej i „zielonej”¹⁷. Dysponujemy przy tym własnym znaczącym doświadczeniem i potencjałem budowy energetyki węglowej oraz przetwórstwa węgla (w mniejszym stopniu)...
- Świat nie odchodzi od węgla – a odwrotnie – wciąż zwiększa produkcję i wydobywa już blisko 5 miliardów ton, rozwijając równocześnie coraz skuteczniejsze technologie proekologicznego wykorzystania tego powszechnie występującego surowca...
- Kopalnie Górnośląskiego Zagłębia Węglowego *jak powietrza* – potrzebują:
 - zintegrowanego proefektywnościowego zarządzania, z wykorzystaniem autentycznie nowoczesnych, skomputeryzowanych systemów analityczno-rozliczeniowych gromadzących wiedzę doświadczalną ze wszystkich kopalń i także komplementarnych systemów planistycznych umożliwiających wykorzystanie tej wiedzy w działalności inwestycyjno-produkcyjnej¹⁸;
 - sprawnej technologii podsadzki hydraulicznej, która w bardzo wielu sytuacjach jest w stanie zapewnić niższe koszty produkcji niż dewastacyjna technologia zawałowa, a w powszechnym zastosowaniu jest w stanie zlikwidować plagę szkód górniczych i hałd, zmniejszyć zagrożenia górnicze i umożliwić *bezpieczną* eksploatację filarów ochronnych [10];
 - alternatywnego systemu eksploatacji, który zapewni efektywną eksploatację, tam gdzie system ścianowy jest nieopłacalny [8, 11];
 - usprawnionej metody klasyfikowania zasobów do opłacalnego wybierania (opartej na symulacyjnym prognozowaniu kosztów), która wyeliminuje metodę dotychczasową i rabunkową gospodarkę złożem [12].

Oprócz braku woli i działań WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego – nie ma innych przeszkód, aby kopalnie otrzymały te rozwiązania do stosowania.

Elementarna logika każe też wyciągać z tych faktów prosty wniosek: nasze górnictwo węgla kamiennego może i powinno znów – jak przed laty – stać się napędową siłą rozwoju gospodarczego Kraju i nadal stanowić fundament jego energetycznej niezależności. Mimo poniesionej klęski – węgiel kamienny i górnicze kadry wciąż są naszą niewykorzystaną szansą!

¹⁷ Wolałbym, żeby węgiel przegrywał konkurencję z energią słoneczną i „zieloną”, ale na razie nie przegrywa.

¹⁸ Fundament pod takie systemy – realizujące podstawy algorytmu zarządzania – został założony w GIG jeszcze w latach 1960–1970 [21, 22].

6. ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Chcę wierzyć, że gospodarka rynkowa – która niewątpliwie będzie się doskonalić w warunkach kreowanych członkostwem w Unii Europejskiej – doprowadzi do *renesansu* gospodarki surowcowej w Polsce. Tak jak chciał tego profesor Krupiński [1] – na bazie własnych bogatych złóż – będziemy rozwijali górnictwo jako mocny filar dobrobytu i bezpieczeństwa surowcowego kraju. Będziemy również przywracali właściwą pozycję górnictwu węgla kamiennego, które obok węgla brunatnego jest i pozostanie w przewidywalnej przyszłości – naszą ogromną szansą. Wierzę też, że te podstawowe rozwiązania, o które się dopominam – jako o instrumenty warunkujące proefektywnościowy rozwój górnictwa – zostaną opracowane i okażą się skuteczne! Także inspirujące do dalszych niezbędnych poszukiwań.

* * *

Wiem, że przedstawione wyżej poglądy mogą wywoływać kontrowersje. Zapraszam do dyskusji!

Literatura

1. Prace autorskie (w układzie alfabetycznym i następnie chronologicznym)

1. Krupiński B.: Rodzime surowce mineralne w gospodarce narodowej Polski. Katowice, Wydaw. „Śląsk” 1971.
2. Lisowski A.: Niektóre problemy górnictwa węglowego dyskutowane w podzespołe ds. górnictwa „Okrągłego Stołu”. Wypowiedź na posiedzeniu podzespołu dnia 24.02.1989 w nawiązaniu do referatu prof. Włodzimierza Bojarskiego z dnia 20.02.1989. Materiały sympozjum nt.: „Organizacja Górnictwa”. Katowice, Wydaw. TNOiK 1989. Także [9].
3. Lisowski A.: Efektywność górnictwa węgla kamiennego w świetle faktów. Przegląd Górniczy 1989 nr 5; Przegląd Techniczny 1989 nr 5 i 6. Także [9].
4. Lisowski A.: Integracyjny wariant proefektywnościowej reformy w górnictwie węgla kamiennego. Prz. Gór. 1990 nr 1. Także [9].
5. Lisowski A., Stasiek F., Mastej R.: Symulacyjna analiza wariantów polityki eksploatacyjnej górnictwa węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1990 nr 10. Także [9].
6. Lisowski A.: Uwagi o prywatyzacji i monopolach (górnictwo skarbowe). Wydawnictwo TNOiK, maj 1990. [Skrót:] O prywatyzacji inaczej. Przegląd Techniczny 1992 nr 49. Także [9].
7. Lisowski A.: Metoda oceny ekonomicznych skutków zróżnicowania naturalnych i strukturalnych warunków pracy kopalń i jej zastosowanie do wyznaczania renty w kopalniach węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1992 nr 6. Także [9]. Lisowski A.: Badanie przyczyn niskiej koncentracji i wysokich kosztów produkcji w ścianach kompleksowo zmechanizowanych oraz prognoza efektywności opracowanego systemu ubierkowo-zabierkowego. (Studium polskiego górnictwa kamiennego). Katowice, GIG 1996.
8. Lisowski A.: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce. Efektywność, rekonstrukcja, zarządzanie 1989–1995. Od „Okrągłego Stołu” do „Wyznań końca XX wieku”. Katowice, Wydaw. „Śląsk” 1996.
9. Lisowski A.: Podszadzka hydrauliczna w polskim górnictwie. Technologia górnicza – technologia ochrony środowiska. Monografia (rozwój – stan – perspektywa). Katowice, Wydaw. Śląsk 1997.
10. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG i PWN 2001. Także: Badanie Przyczyn.

11. Lisowski A.: Szansa racjonalnej gospodarki zasobami w podziemnej eksploatacji złóż – zrównoważone szczypanie złóż kopalin. *Bezpieczeństwo Pracy i Ochrona Środowiska w Górnictwie* 2002 nr 9. Także [16].
12. Lisowski A.: Transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2002 – dyskusja i konkluzje. *Przegląd Górniczy* 2003 nr 1. Także [16].
13. Lisowski A.: Uwagi do dokumentu „Polityka Energetyczna Polski do 2025 roku”. *Prz. Gór.* 2005 nr 10. Także [16].
14. Lisowski A.: Miejsce modernizacji kopalń w programach restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2004. *Przegląd Górniczy* 2005 nr 12.
15. Lisowski A.: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce. Ku następnej generacji kopalń i sektora. Katowice, GIG 2006.
16. Lisowski A.: Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu. *Przegląd Górniczy* 2007 nr 2.
17. Lisowski A.: Gospodarz socjalistycznego koncernu. W pracy zbiorowej: *Od hajerka do premiera, Jana Mitreği portret ze wspomnień*. Katowice 2009.
18. Malara J.: Restrukturyzacja czy likwidacja polskiego przemysłu węglowego? *TKT Czasopismo Techniczne*, nr 140, lipiec-sierpień, Kraków 2009.
19. Szlązak J.: Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1990–2002. Analiza skuteczności realizowanych programów. Biblioteka Szkoły Eksploatacji Podziemnej. Kraków 2004.

2. Prace zbiorowe (w układzie chronologicznym)

1. Praca zbiorowa pod redakcją Lisowskiego A.: *Komputeryzacja Zarządzania – z doświadczeń Przemysłu Węglowego*. Główny Instytut Górnictwa. Katowice 1972.
2. Praca zbiorowa pod redakcją Lisowskiego A. i Pawelczyka E.: *Zastosowanie komputerów oraz metod statystyki i ekonometrii w zarządzaniu branżą*. Główny Instytut Górnictwa, Katowice 1977.
3. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego i E. Pawelczyka: *Dyskusja nad systemem ekonomiczno-finansowym w górnictwie*. Sekcja Ekonomiki i Organizacji Górnictwa, Komitetu Górnictwa PAN. Wydawnictwo Śląskiego Oddziału TNOiK, Katowice 1988.
4. Stanowisko Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa w odniesieniu do polityki państwa wobec problemów krajowej gospodarki paliwowo-energetycznej. Materiały konferencyjne. Wydawnictwo SITG, Katowice 2000 r. Uwaga Ta publikacja SITG zapoczątkowała wieloletnią serię wydawniczą materiałów z konferencji organizowanych pod hasłem „Górnictwo Forum Dyskusyjne”.

3. Inne źródła (w układzie chronologicznym)

1. Protokoły i dokumenty Rady Nadzorczej Państwowej Agencji Węgla Kamiennego – Spółka Akcyjna – od 1.08.1990 do 31.07.1991 (I Kadencja). Katowice 1991; sporządzono trzy egzemplarze przekazane do akt: Ministerstwa Przemysłu i Handlu PAWK SA oraz archiwum Autora (około 600 stron maszynopisu).
2. Lisowski A.: Ocena postępów restrukturyzacji przemysłów górniczych. Ekspertyza (opinia) opracowana na zlecenie Nadzwyczajnej Komisji do Spraw Górnictwa Senatu R.P. Zlecenie z dnia 18.02.1993 r. (BPS/G/4/93).
3. Ministerstwo Gospodarki. Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015. Warszawa 4 września 2006 r.
4. Lisowski A.: Uwagi do „Strategii działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015” – przekazane dnia 7.02.2007 do Sekretariatu Górnictwa i Energetyki, Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego (NSZZ) Solidarność w Katowicach.

KLUCZOWE POTRZEBY POLSKIEGO GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO W ZAKRESIE PRAC B+R+W W LATACH 1989–2009

POLEMIKI – DYSKUSJE

1. WPROWADZENIE

W numerze 1–2/2010 Przeglądu Górniczego opublikowałem wspomnieniową relację o „Rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego, 1989–2009”. Miałem nadzieję, że wywoła dyskusję o przebiegu tzw. restrukturyzacji tego górnictwa – realizowanej przez WŁAŚCICIELA. Także dyskusję o przyszłości tego niewątpliwie strategicznego sektora naszej gospodarki. Niestety – publikacja nie wywołała dotychczas ani polemiki, ani dyskusji.

Nie zrażam się tym i do relacji prezentowanej w poprzedniej publikacji dodaję jej część drugą. W tej części uwagę skupiam nie na *batalii o kształt transformacji rynkowej i pozycji górnictwa węgla kamiennego w gospodarce Kraju*, a na pracach badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, które realizowałem w latach 1989–2009. Mimo że w owych latach dysponowałem nikłym potencjałem badawczym i większość czasu poświęcałem wskazanej wyżej *batalii* – nadal prowadziłem badania nad konkretnymi rozwiązaniami potrzebnymi (moim zdaniem) górnictwu. Te potrzeby nie uległy zresztą istotnym zmianom wraz ze zmianą socjalistycznego WŁAŚCICIELA górnictwa na WŁAŚCICIELA rynkowego. W dwudziestoleciu rynkowej transformacji kontynuowałem więc prace przeważnie zapoczątkowane jeszcze w epoce PRL.

Opowiem możliwie najkrócej tylko o czterech badawczych problemach, które uważam za najważniejsze. Będę się przy tym trzymał ich własnej chronologii. Ponieważ wszystkie były prowadzone w tym samym czasie – i także równocześnie z prezentowaną wcześniej *batalią o rozsądek* w rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego – *chronologiczny* obraz moich badawczych wysiłków w omawianym okresie może wydawać się dość skomplikowany. Jednak nic na to nie poradzę. Tak było!

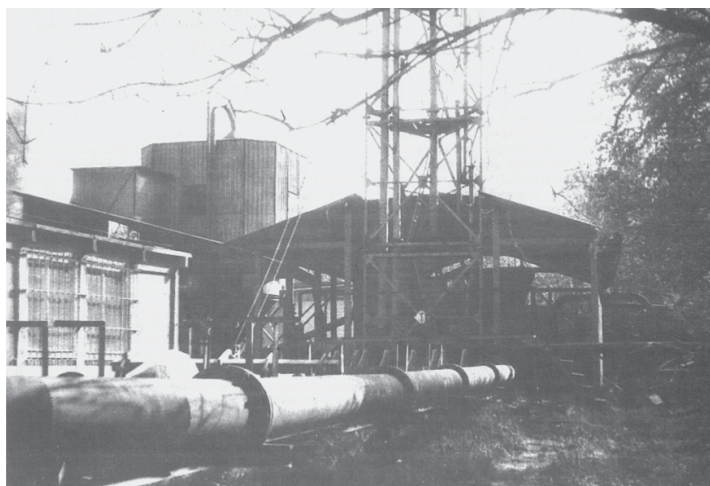
2. USPRAWNIANIE TECHNOLOGII PODSADZKI HYDRAULICZNEJ

W wyniku wcześniejszych badań – w końcu lat 80., prace nad przygotowaniem kompletu wyposażenia umożliwiającego osiągnięcie w ścianach podsadzkowych

* Przegląd Górniczy 2011 nr 1–2.

koncentracji produkcji porównywalnej z koncentracją w ścianach zawałowych – były już bliskie zakończenia. Do realizacji pozostała głównie faza uruchomienia produkcji doświadczalnej i faza przeprowadzenia szerszych prób dołowych. Jednak kryzys lat 1988–1989 – zakończony *rozproszkowaniem* górnictwa w roku 1990 – uniemożliwił prowadzenie tych prac. Ich koszt był niewielki – nie przekraczał kosztu wyposażenia jednej z ponad 500 czynnych wówczas ścian – jednak nie było ani tych pieniędzy, ani kopalń gotowych do współpracy.

Wysiłek Zakładu Podszadzki GIG – który w tych latach jeszcze istniał – skupiłem więc głównie na pomiarach zależności strat energetycznych, występujących w rurociągach podszadzkowych o różnym nachyleniu – podczas przepływu z różną prędkością materiału podszadzkowego o różnej zawartości odpadów kopalnianych i piasku. Były to pomiary, których w roku 1962 nie dokończyliśmy na instalacji Koszelew [7]. Teraz realizowaliśmy je na specjalnie wybudowanej instalacji pomiarowej (ZIP.1M), z wykorzystaniem najnowszej dostępnej wówczas, aparatury (rys. 1). Instalacja została zbudowana głównie wysiłkiem zespołu dr. inż. E. Bąka i zespołu mgr. inż. J. Kamińskiego, który w I połowie roku 1990 przeprowadził – na tej instalacji – pionierską kampanię pomiarową [3]. Jej wyniki umożliwiły mi zakończenie prac nad „Metodą optymalizacji wykorzystania odpadów kopalnianych i energii potencjalnej w podszadze hydraulicznej – metodą OG” [9]. Wreszcie stało się realne analityczne wyznaczanie *optymalnej gęstości* (stąd skrót „OG”) mieszaniny podszadzkowej – zawierającej odpady kopalniane – która w danej instalacji kopalnianej zapewnia największą wydajność podszadzania (m^3 materiału podszadzkowego na godzinę).



Rys. 1. Instalacja ZIP.1M. Na pierwszym planie – rurociąg pomiarowy

Weryfikacja metody OG na instalacji podszadzkowej kopalni „Miechowice” – dała wynik pozytywny. Wykazała jednoznacznie, że po odpowiednim uzupełnieniu wyników pionierskiej kampanii pomiarowej na instalacji ZIP-1M – metoda OG będzie gotowa do stosowania w praktyce kopalnianej. Został więc zrobiony następny znaczący

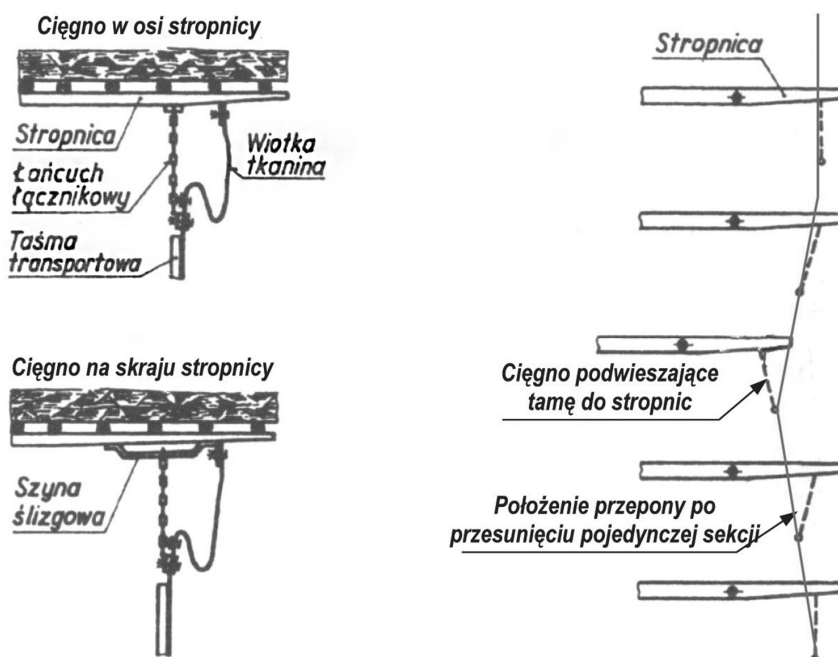
krok. Technologia *pełnego zasilania*, którą z kolegą Jerzym Wyszomirskim wprowadziliśmy do kopalń w latach 1960–1970 – wyeliminowała z rurociągów podszadzkowych porywane powietrze. Metoda OG miała powodować eliminację nadmiaru wody (tzn. zwiększyć wydajność podszadzania i zmniejszyć unoszenie szlamów z podszadzanych przodków). Miała też – i to jest bodaj najważniejsze – przełamać niechęć kopalń do masowego lokowania odpadów kopalnianych w podszadzanych przodkach. Tym sposobem miała obniżyć koszt podszadzki i uwolnić środowisko od górniczych hałd. W końcowych krokach algorytmu metody OG [9] miał być obliczany efekt ekonomiczny, uzyskany dzięki zastosowaniu zoptymalizowanych parametrów zasilania rurociągów podszadzkowych.

Niestety, gdy w roku 1992 metoda została opublikowana, górnictwo było już zdeintegrowane i praktycznie pozbawione *właścicielskiego* zarządzania, a los Zakładu Technologii Podszadzki Hydraulicznej w GIG (więc także los dalszych pomiarów) – był już przesądzony. 24 lutego 1993 r. udało się jeszcze zorganizować duże sympozjum naukowe pod hasłem „100 lat technologii podszadzki hydraulicznej w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym”. Dorobek Zakładu – prezentowany na Sympozjum i opublikowany w Przeglądzie Górniczym [10] wykazywał, że istnieje w pełni realna możliwość takiej modernizacji technologii podszadzki hydraulicznej, aby mogła z powodzeniem wygrywać konkurencję z dewastacyjną technologią zawałową.

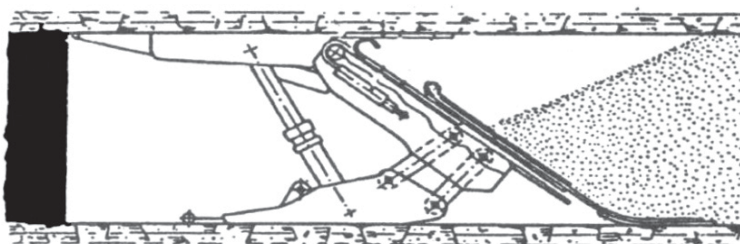
W dorobku prezentowanym na sympozjum mieliśmy już wyniki badań poligonowych kilku typów tam przeponowych (ES-1 do ES-6), konstruowanych w podzespole mgr. inż. K. Sołtyska. Badania te wyłoniły szereg pozytywnie zweryfikowanych rozwiązań cząstkowych, na przykład zasadę przemieszczania przepony w dwóch *krokach* – najpierw górną część razem z *sekcjami obudowy*, a później dolną razem z *przenośnikiem ścianowym*; zasadę uszczelnienia dolnej części przepony za pomocą *dwuwarstwowego fartucha „poprzecinanego naprzemianlegle na zakładkę”* itd. Przygotowaliśmy metodę uelastyczniania górnej części przepony sporządzonej z taśmy transportowej – za pomocą nadzwyczaj prostej konstrukcji nośnej i mocnej, przepuszczalnej tkaniny (tama ES.5). Konstrukcja jest w tym wariancie złożona z wzdłużnego łańcucha i krótkich łańcuchów łączących go z poszczególnymi stropnicami (rys. 2). Jako jeden z zachęcających wariantów była rozpatrywana przepona z taśmy transportowej leżąca bezpośrednio na obudowie osłonowej i dociskana do *tylnych* stropnic dodatkowymi siłownikami hydraulicznymi (tama ES.3 – rys. 3) lub bezpośrednio do stropu – poza stropnicami (tama ES.6). Z elementów sprawdzonych doświadczalnie można było w następnym lub co najwyżej w paru następnych *krokach* – doprowadzić do w pełni sprawnego rozwiązania przemysłowego tamy przesuwnej – nawet w paru wariantach.

Mieliśmy opracowaną oryginalną, przemysłową technologię produkcji rur podszadzkowych z wykładziną gumową (rys. 4) – o trwałości przekraczającej wielokrotnie trwałość tradycyjnych rur stalowych. W latach 1983–1987 mgr inż. W. Jurkowski (ze swym podzespołem) uruchomił doświadczalną produkcję rur gumowanych (RSG – rys. 5) i następnie dostosował ją do gumowania tzw. armatury podszadzkowej (rozgałęźniki, trójniki, łuki). W roku 1992 przedsiębiorstwo BUDO-STAL-4 przejęło przygotowaną technologię i uruchomiło przemysłową produkcję sta-

lowych rur gumowanych dla kopalń. Po wyprodukowaniu około 9 km rur – wobec niskiego zapotrzebowania zgłaszanego przez kopalnie, w których podszadzka była eliminowana – produkcję przerwano.



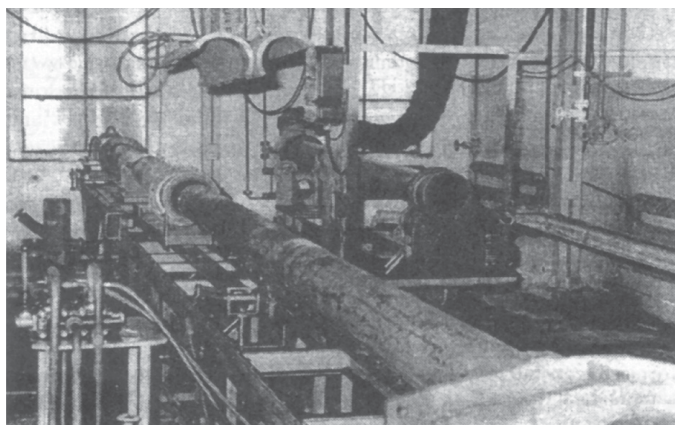
Rys. 2. Czerwona linia pokazuje jak tama ES.5 odkształca się w niewralgicznej sytuacji, gdy przesunięciu ulega tylko jedna sekcja obudowy



Rys. 3. Schematy tamy ES-3. Przepona leży bezpośrednio na obudowie osłonowej

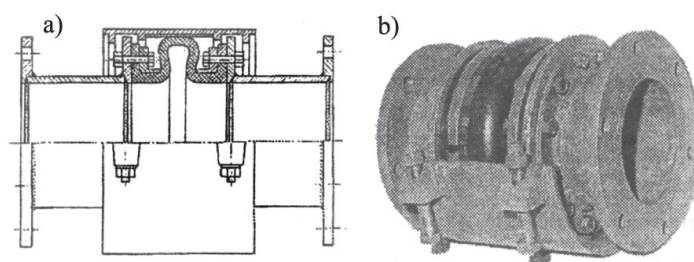


Rys. 4. Wycinki stalowej, gumowanej rury podsadzkiowej, którą w latach 1974–1986 przetransportowano w kopalni „Barbara-Chorzów” ponad 5 mln m³ piasku podsadzkiowego z niewielkim dodatkiem kamienia



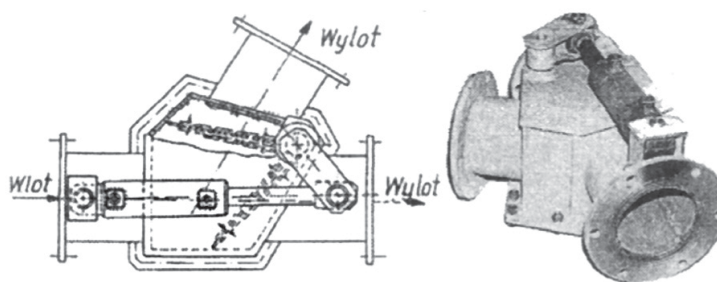
Rys. 5. Specjalistyczna wylaczarka realizująca zintegrowany proces formowania wykładziny gumowej i jej układania we wnętrzu czterometrowej rury podsadzkowej (RSG)

Mieliśmy też opracowane uzupełniające elementy wyposażenia (wraz z technologią ich wytwarzania), które umożliwiały sprawne podsadzanie ściany wyposażonej w przesuwную tamę podsadzkową. Były to *rury tkaninowo-gumowe* (z płaszczem produkowanym w fabryce BEZALIN na specjalnie skonstruowanej oplatance i gumowanym, jak rury stalowe) oraz łącze stalowo-gumowe EŁR-1, uelastyczniające ścianowy rurociąg podsadzkowy (rys. 6). Także *przerzutnicę klapową* PPK-2, sterowaną hydraulicznie, umożliwiającą momentalne skierowanie mieszaniny podsadzkowej do następnego odcinka ściany z odcinka, na którym została osiągnięta wymagana szczelność podsadzania (rys. 7).



Rys. 6. Łącze EŁR-1 uelastyczniające rurociąg (wpinane między rury stalowe); a – przekrój, b – widok ogólny bez górnej osłony

Tak więc zamysł podjęty w roku 1977 [szczegóły 15] – po 15 latach wytrwałej pracy (22 patenty), przy *zerowym ssaniu* ze strony decydentów w Ministerstwie Górnictwa PRL – został doprowadzony niemal do pomyślnego końca. Przygotowaliśmy zmodernizowane, podstawowe elementy wyposażenia technologii podsadzki hydraulicznej „kreujące” realną możliwość osiągnięcia przez ściany podsadzkowe ciągłego postępu – w pełni porównywalnego z postępem ścian zawałowych. Technologia podsadzki hydraulicznej uzyskała tym sposobem szansę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad technologią zawałową, w co najmniej 30–50% sytuacji eksploatacyjnych występujących w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym.



Rys. 7. Przerzutnica klapowa PPK-2, kierująca mieszanką podsadzkową z rurociągu ścianowego na „wpust” skierowany za tamę

Nie powstrzymało to ówczesnych (już rynkowych) decydentów od likwidacji w GIG Zakładu Technologii Podsadzki co nastąpiło 15.07.1993 r. Równocześnie zostały wstrzymane prace nad dalszym *rozwojem* i *wdrażaniem* metody OG oraz prace nad wdrożeniem rozwiązań usprawniających technologię podsadzania przodków ścianowych – rokujących wyraźną szansę sukcesu – przygotowanych wcześniej w wyniku wieloletnich badań.

W tej sytuacji – zachęcony ciekawą historią formowania się początków technologii podsadzki hydraulicznej (przestudiowaną z okazji jej 100-lecia) – zdecydowałem się opracować monografię tej **niechcianej technologii**. Nie miał to być „nagrobek” technologii skazanej przez WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego na dalsze „rugowanie” z kopalń, a odwrotnie! Chciałem pokazać atrakcyjność tej *genialnie prostej i skutecznej* technologii i przygotować dogodny punkt startu do jej dalszego rozwoju w przyszłości. W ten przyszły rozwój wierzyłem i nadal wierzę.

Pracę nad monografią zakończyłem w ciągu trzech lat. Ponieważ Dyrektor Graczyński wstrzymał finansowanie z funduszu statutowego GIG, końcowego etapu tych prac – co uważałem za działanie niczym nieuzasadnione – dokończyłem monografię *w trybie zajęć domowych* i wydałem nie w GIG, a w oficynie „Śląsk” w roku 1997 [15]. W tym czasie, w paru artykułach próbowałem zachęcić decydentów funkcjonujących w górnictwie do zmiany ich negatywnego stosunku do technologii podsadzki hydraulicznej. W roku 1997 i 1998 lansowałem analityczny „System MKK” – ułatwiający minimalizację kosztów kolizji między działalnością górnictwa podziemnego a funkcjonowaniem gospodarki na powierzchni, nad eksploatowanym złożem [14, 16].

Jeszcze w roku 1999 zachęcałem decydentów do takiego usprawnienia analityki kopalnianych kosztów produkcji, aby wynikała z niej wyraźna odpowiedź na pytanie o opłacalność stosowania podsadzki hydraulicznej bądź zawału [17]. Jednak była to już moja ostatnia publikacja dotycząca jedynie podsadzki hydraulicznej. Okazała się podobnie nieskuteczna, jak wszystkie poprzednie. *Rugowanie* podsadzki – trwało nadal. W roku 2008, z zastosowaniem tej technologii, wydobyliśmy już tylko niecałe 3 miliony ton węgla. WŁAŚCICIEL górnictwa węglowego miał chyba powody do zadowolenia – osiągnął już tylko szczątkowe zastosowanie **niechcianej technologii** (poniżej 4% całkowitej produkcji). Wyższy Urząd Górniczy (WUG) nadzorujący prawidłowość eksploatacji złóż – niestety konsekwentnie uczestniczył w nieodpowiedzialnym rugowaniu podsadzki hydraulicznej z kopalń.

Twierdzę, że technologia podszadki hydraulicznej została znacząco przygotowana do skutecznej realizacji kluczowego zadania, jakim jest proefektywnościowe i prośrodowiskowe usprawnienie warunków eksploatacji pokładów w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym. Zmodernizowana technologia podszadki hydraulicznej nie jest utopią [15]! Jest realna i **ekonomicznie efektywna**. Wciąż oczekuje na zainteresowanie decydentów i wdrożenie. Szerokie stosowanie zmodernizowanej technologii podszadki hydraulicznej „odblokuje” eksploatację filarów ochronnych i zahamuje gwałtowne schodzenie eksploatacji na coraz większą głębokość – oraz zmniejszy związany z tym wzrost zagrożeń górniczych. Równocześnie zapewni zmniejszenie szkód górniczych i zlikwiduje plagę górniczych hałd!!!

3. PROBLEM ALTERNATYWNEGO SYSTEMU EKSPLOATACJI POKŁADÓW W POLSKIM GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO

Problem ten zacząłem dostrzegać już w czasie prac nad doktoratem, gdy nie był jeszcze tak nabrzmiały, jak w latach 1990 i 2000. Zainteresowałem się *głośną* wówczas modyfikacją *ścian „Jankowickich”* – lansowaną pod nazwą systemu Be-Ge i dość dokładnie analizowałem możliwości tej propozycji [5]. Jednak później – mimo że w publikacjach wskazywałem na wady systemu ścianowego – nie potrafiłem zmobilizować się do pracy nad systemem alternatywnym. Zachęciła mnie do tego dopiero koncepcja systemu *siemianowickiego* [2], zgłoszona w GIG przez młodego inżyniera Krzysztofa Gralikowskiego na wspomniane wyżej sympozjum: „100 lat technologii podszadki hydraulicznej...” (24.02.1993 r.). Myśl zawarta w zgłoszonej przez niego koncepcji (trochę przypominająca rozwiązania systemu Be-Ge) – nałożyła się na wyniki analizy sprzed niemal półwiecza. W ówczesnych okolicznościach zaowocowało to podjęciem intensywnych prac koncepcyjnych i projektowych nad potrzebnym od dawna sposobem wyeliminowania systemu ścianowego tam, gdzie nie rokuje skuteczności¹.

Prace te prowadziłem, z dużym zaangażowaniem, przez ponad 3 lata – z udziałem mgr. inż. Andrzeja Decowskiego (specjalizującego się w transporcie taśmowym) oraz Krzysztofa Gralikowskiego. Prace doprowadziliśmy do fazy opublikowanego projektu koncepcyjnego – wraz z obszernym, faktograficznym uzasadnieniem celowości proponowanych rozwiązań i prognozą ich ekonomicznej efektywności [13]. Projekt został wsparty konkretnymi rozwiązaniami technologicznymi i konstrukcyjnymi, których oryginalność została potwierdzona dwunastoma patentami².

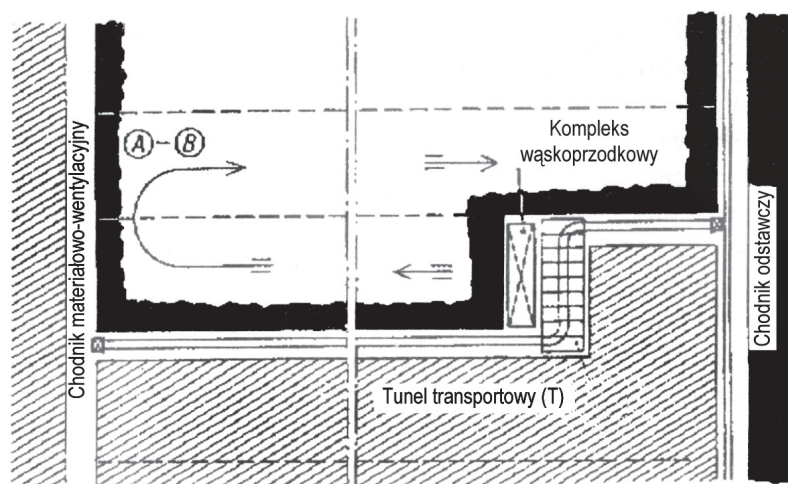
Nie będę opisywał opracowanego systemu – powiem jedynie, dlaczego tę propozycję oceniam jako zasługującą na doświadczalną weryfikację w kopalniach. Otóż sedno koncepcji polega na tym, aby pozostać przy systemie eksploatacji pokładu dłu-

¹ W USA, gdy w ścianach nie uzyskuje się 5000 t/dobę – wprowadza się system alternatywny (room and pillar).

² Pierwszy został zgłoszony w GIG we wrześniu 1993 r. (nr 169 733), a ostatni w czerwcu 1995 r. (nr 175 661).

gim frontem³, ale równocześnie uwolnić go od wad dotychczas stosowanego systemu ścianowego.

- Specyficzną cechą kompleksowo zmechanizowanej *ściany (ubierki)* jest jej wyposażenie (na całej długości, 150–300 m) w bardzo drogą obudowę kroczącą. Obsługę ściany zapewniają co najmniej dwa chodniki (odstawczy urobku i wentylacyjno-materiałowy) – wykonywane niemal z reguły z wyprzedzeniem, w fazie przygotowania pokładu do wybierania *od pola*. Ściany prowadzone *do pola* – prawie znikły.
- W proponowanym *ubierkowo-zabierkowym* systemie natomiast (otrzymał roboczą nazwę: Długi Front-Krótki Przodek, DF-KP) (rys. 8) – kosztowna obudowa krocząca jest instalowana tylko w krótkim przodku (*zabierce*) o długości 8–12 m. *Zabierka* wyposażona w kompleks urabiająco-ładujący nowej generacji – o przewidywanej zdolności produkcyjnej, co najmniej 2–3 tysiące ton/dobę⁴ – przesuwają się wzdłuż wyrobiska tworząc „długi (*ubierkowy*) front eksploatacyjny” (jego długość może być bardzo różna i łatwo zmieniana; może przekraczać nawet 500 m).



Rys. 8. Schemat objaśniający sposób funkcjonowania systemu ubierkowo-zabierkowego (DF-KP)

Ponieważ wyrobisko to znajduje się na skraju calizny i wciąż się przemieszcza jest w stanie zapewnić utrzymanie sprawnej drogi transportowej między chodnikiem odstawczym a dostawczym (materiałowo-wentylacyjnym) – mimo że jest wyposażone w tanią obudowę stojakową. „Długi front” jest ponadto wyposażony w przenośnik specjalnej konstrukcji, który umożliwia nieskrępowany postęp *zabierki* wzdłuż *ubierki*. W opracowanym projekcie preferuje się prowadzenie frontu eksploatacyjnego *do pola* z zastosowaniem *chodników wgłębnych*, które lansowałem w pracy doktorskiej [6, 18].

³ Amerykański system eksploatacji pokładów krótkim frontem komorowo-filarowym (room and pillar) – w złożach europejskich się nie sprawdził.

⁴ Zabierka wykonuje pracę gigantycznego kombajnu o zabiorze 8–12 m.

Łatwo widoczne „atuty” proponowanego, niskonakładowego systemu to przede wszystkim znaczące zmniejszenie ogromnego kosztu obudowy instalowanej na froncie ścianowym oraz kosztu robót chodnikowych poprzedzających uruchomienie ścian. Mniej widoczne, ale równie istotne źródła jego efektywności, to większa łatwość pokonywania zaburzeń tektonicznych, zmniejszenie strat zasobów w pokładach o skomplikowanej tektonice oraz zmniejszenie zakresu robót chodnikowych, które nie tylko obciążają koszty dużym udziałem, lecz także zwiększają zagrożenie tapaniami. Najważniejszym „atutem” jest oczywiście szansa wyeliminowania ścian, które nie zapewniają nawet 1000 ton pozyskiwanego węgla na dobę (w 1995 r. udział tych ścian przekroczył 30% ich ogólnej liczby).

W przygotowanej koncepcji systemu DF-KP stwierdziłem: *„Nakłady niezbędne na szczegółowe projektowo-konstrukcyjne opracowanie postulowanej wersji systemu ubierkowo-zabierkowego, a następnie na wytworzenie potrzebnego wyposażenia i uruchomienie poligonu doświadczalnej eksploatacji pokładu – zostały oszacowane na 4–5 mln zł (ówczesnych). Jest to równowartość wyposażenia i uruchomienia (przy wykorzystaniu obudowy z odzysku) jednej z ponad 100 ścian kompleksowo zmechanizowanych... funkcjonujących w I kwartale 1995 r., które nie osiągały 1000 ton dobowej produkcji...”* [13].

Koszt weryfikacji proponowanego systemu – był więc nikły – zwłaszcza w skali sektora. Nie było też wówczas – i prawdopodobnie nadal nie ma – żadnej konkurencyjnej propozycji systemu alternatywnego. Mimo to WŁAŚCICIEL górnictwa węgla kamiennego nie zdobył się na proponowany wydatek i nadal toleruje stosowanie systemu ścianowego w warunkach, w których – przy aktualnych kosztach wyposażenia – jest on ewidentnie nieopłacalny.

*

Twierdzę, że wdrożenie w Górnśląskim Zagłębiu Węglowym alternatywnego systemu eksploatacji pokładów jest bezwzględny warunkiem zwiększenia ekonomicznej efektywności funkcjonujących kopalń oraz poprawy warunków gospodarki zasobami [13, 18]. WŁAŚCICIEL kopalń i WŁAŚCICIEL złóż oraz kadra odpowiedzialna za przeprowadzenie niezbędnych badań projektowych i poligonowych – powinni przerwać *udawanie*, że problem nie istnieje! Konkretnie działania są fatalnie opóźnione!!!

4. PROEFEKTYWNOŚCIOWE USPRAWNIANIE I ROZWÓJ KOMPUTERYZACJI ZARZĄDZANIA W GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO

Po roku 1990 – w wyniku „usamodzielnienia” kopalń oraz dezorganizacji w COIG mego dawnego Ośrodka (E i O) przeniesionego tam z końcem roku 1974 wszelkie *systematyczne* prace nad wskazanym problemem – zostały przerwane. Co gorsze – niektóre z funkcjonujących wcześniej skomputeryzowanych systemów zarządzania – przestały być użytkowane ze względu na rzekomo „*zbyt wysoki koszt przetwarzania danych*” (!) lub rzekomą nieprzydatność wyników przetwarzania.

Jako *kuriozum* w gospodarce rynkowej można wskazać rezygnację z korzystania w kopalniach z podsystemu *rozliczania rejonów i oddziałów* (IOS.1) [27, 28] – podstawowego instrumentu kontroli działalności oddziałów produkcyjnych i innych wewnętrznych jednostek organizacyjnych kopalń. WŁAŚCICIEL górnictwa „zauważył” brak tego instrumentu i nakazał jego ponowne wdrożenie w całym sektorze dopiero, gdy w roku 2000 Rudzka Spółka *reaktywowała*⁵ w swoich kopalniach ten system zaniechany niemal od dekady.

Jako drugi przykład *kuriozalnej* rezygnacji z podstawowego instrumentu proefektywnościowego zarządzania w podziemnym górnictwie – można wskazać podsystem *międzykopalnianych analiz porównawczych* – IOS-8, [27, 28]. WŁAŚCICIEL, który *rozproszkował* górnictwo, uznał, że **wiedza dostarczana tego rodzaju analizami jest mu niepotrzebna!!!** Zarządom kopalń, które miały toczyć między sobą *konkurencyjną walkę o przetrwanie*, ta wiedza też miała być niepotrzebna. Gdy w 1993 roku rozpoczął się proces łączenia kopalń w spółki – aby umożliwić korzystanie z analiz porównawczych w międzykopalnianej skali, trzeba było przywrócić stosowanie powszechnie obowiązujących zasad wydzielania *rejonów rozliczeniowych* oraz monitorowania jednolitych informacji o warunkach eksploatacji (zasady te – chociaż wcześniej obowiązywały – w „usamodzielnionych” kopalniach były ignorowane). W tym czasie nie było jednak żadnej spółki, która chciałaby podjąć to zadanie. Analizy porównawcze poszły więc w zapomnienie.

Warto podkreślić, że proces formowania spółek węglowych (po 1993 r.) oraz później proces ich częściowej integracji – zaowocował powstawaniem odrębnych ośrodków elektronicznego przetwarzania danych. Ośrodki te były wyposażane przeważnie w różne komputery i różne oprogramowanie. Nie współpracując ze sobą, zaczęły „usprawniać” użytkowane systemy i dostosowywać je do swych aktualnych „potrzeb”.⁶ W efekcie skomputeryzowane systemy obsługujące zarządzanie kopalniami – utraciły zdolność do dostarczania *porównywalnych* informacji o prowadzonej eksploatacji i uzyskiwanych w niej wynikach. Oznaczało to, że skuteczne (powszechne) wykorzystanie doświadczenia kopalń w proefektywnościowym zarządzaniu ich działalnością – stało się niemożliwe.

Równocześnie kadra Centralnego Ośrodka Informatyki Górnictwa (COIG – kiedyś kadra GIG) ulegała rozproszeniu (była w znacznej części przejmowana przez ośrodki tworzące się w spółkach). Ogólny poziom proefektywnościowej obsługi kierowniczej kadry i dozoru kopalń przez skomputeryzowane systemy – zamiast się poprawiać zgodnie z wymaganiami gospodarki rynkowej – ulegał degradacji. *Horyzont potrzeb* w zakresie **skomputeryzowanych systemów planowania działalności inwestycyjnej i produkcyjnej kopalń** – zaczął się „zamykać” na metodzie *biznesplanu* – bardzo cennej, ale w górnictwie zupełnie niewystarczającej. Obszerną krytykę ówczesnego stanu komputeryzacji opublikowałem (1995 r.) w pracy: „O skuteczności komputeryzacji zarządzania w polskim górnictwie węgla kamiennego. „Diagnoza” i „Leczenie” [11].

⁵ Został ponownie wprowadzany jako system nowy, pod nazwą ORK.

⁶ Wiele z tych „usprawnień” skutkowało *degeneracją rejonów rozliczeniowych*, a więc **niszczeniem** podstawy strukturalnego (terytorialnego) rozliczania kosztów.

Patrzyłem na ówczesny stan komputeryzacji z uczuciem goryczy i bezradności. W niemal wszystkich publikacjach, którymi starałem się korygować przebieg rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego dopominałem się o uruchomienie niezbędnych prac i wdrożenie w kopalniach skutecznych skomputeryzowanych systemów – wspomagających proefektywnościowe zarządzanie.⁷ Publikowałem też odrębne prace poświęcone tej problematyce. Przypomnę dwie: „Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych” [20] oraz „Szanse na wdrożenie w górnictwie węgla kamiennego *trójukładowego* monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń” [24].

Odnosnie do pierwszej z przypominanych prac – dopowiem, że jej celem było wyeliminowanie **kryterium braku zyskowności (rentowności) jako wystarczającej podstawy do likwidacji kopalń** oraz innych przedsiębiorstw o strategicznym znaczeniu dla gospodarki Kraju. Jako alternatywne kryterium i podstawę do ewentualnego udzielenia przedsiębiorstwu pomocy publicznej – proponowałem wartość różnicy między ewentualną dotacją a kwotą wpływającą do funduszy parabudżetowych (np. ZUS) oraz do budżetu w postaci podatków płaconych przez to przedsiębiorstwo; także podatków płaconych wcześniej przez jego pracowników tracących zatrudnienie w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa, podatków stanowiących część ceny płaconej przez rozpatrywane przedsiębiorstwo za materiały, usługi itp. Propozycja wywołała zainteresowanie – m.in. w Komitecie Prognoz „Polska w XXI wieku” przy prezydium PAN [25]. Nie zainteresowała niestety WŁAŚCICIELA kopalń, który *wmontowując* metodę w systemy analityczno-rozliczeniowe funkcjonujące w kopalniach mógł uzyskać bardzo konkretne argumenty negujące zasadność likwidacji kopalń (rzekomo wymuszanej przez rynek).

Przyczyną największego poczucia klęski było jednak niepowodzenie dużej pracy badawczej, którą w omawianej problematyce udało mi się w okresie transformacji zakończyć nie tylko publikacją, lecz także znaczącym zaawansowaniem fazy wdrożeniowej. Praca ta została wykonana w latach 2002–2003, wspólnym wysiłkiem:

- GIG, w którym – w Zakładzie doktora K. Tausza i z jego udziałem – udało się uruchomić projekt celowy finansowany przez KBN,
- COIG, w którym główną siłą wykonawczą byli pracownicy mego dawnego Ośrodka EiO GIG,
- Rudzkiej Spółki, która włączyła do prac wdrożeniowych kopalnię „Bielszowice”.

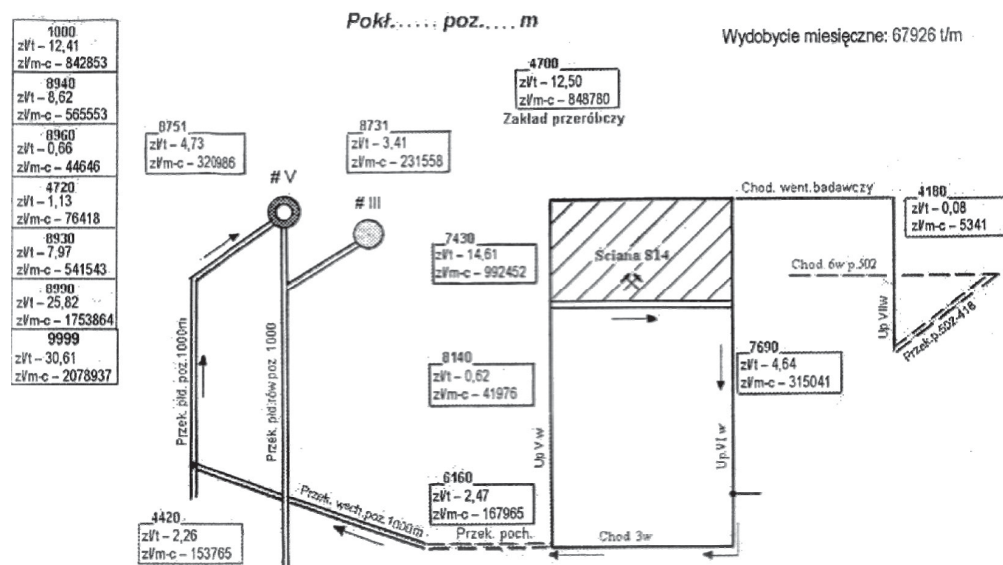
W wyniku prac został w tej kopalni uruchomiony sprawny postulowany od dziesięcioleci: „System strukturalnego rozliczania kosztów SRK” [23]. Podstawę tego układu rozliczeniowego (zwanego inaczej układem *terytorialnym*) stanowią tzw. *rejony rozliczeniowe*, które wprowadziliśmy do kopalń na przełomie lat 1960/1970 – wraz ze skomputeryzowanymi systemami zarządzania [27, 28]. Nadal funkcjonują w kopalniach, ale w postaci „zdegenerowanej”, więc nie spełniają zakładanej roli.

Cztery uruchomione moduły systemu – wyposażone w instrukcje stosowania i pełne oprogramowanie [29] – dostarczają kierownictwu kopalni informacje **dotychczas nie-**

⁷ Jako przykładowe wskazuję w spisie źródeł pozycje [22, 25].

osiągalne istotne nie tylko w aspekcie skuteczności operatywnego zarządzania. Są to w szczególności:

- Koszt produkcji w poszczególnych ciągach produkcyjnych kopalni wraz ze schematem (rys. 9) wizualizującym rozkład kosztów na poszczególne wyrobiska (SRK.1). Nigdy wcześniej nie było możliwe tak precyzyjne rozliczanie kosztów i ich powiązanie z naturalnymi i technicznymi warunkami eksploatacji złoża.



Rys. 9. Schemat rejonizacji ciągu produkcyjnego przykładowej ściany – wraz z wizualizacją kosztu powstającego w poszczególnych wyrobiskach (Moduł SRK.1)

- Arkusz porównawczy wszystkich ciągów produkcyjnych kopalni w podziale na koszty występujące w podstawowych elementach struktury kopalni (SRK.2).
- *Progi zyskowności* obliczane dla wszystkich przodków eksploatacyjnych – wskazujące, jaka wielkość uzyskiwanej w nich produkcji zapewnia zyskowność ciągu produkcyjnego (SRK.3).
- Monitoring (w cyklu godzinowym) wykorzystania czasu pracy przodków (ciągów produkcyjnych) z produkcyjnym obciążeniem – z podaniem czasu przerw w efektywnej pracy kombajnu oraz liczby i **kosztu** tych przerw.

Tak, więc marzenie o monitoringu wnętrza kopalni w układzie strukturalnym (terytorialnym) – stało się faktem! Nareszcie koszty kopalni przestały być rozliczane „w jednym worku” obejmującym całą kopalnię – mimo że poszczególne jej składowe są bardzo różne i elementarna logika wskazuje, że tak określony przekrój analityczny nie może być instruktywny!! Nie była to jeszcze docelowa wersja systemu SRK – ale opracowane moduły były zupełnie sprawne.

Najdziwniejsze jest jednak to, że System SRK uruchomiony w kopalni „Bieliszowice” w roku 2003 i funkcjonujący w niej do roku 2008 – nie był przez Kompanię Węglową (do której kopalnia została włączona) zaakceptowany do dalszego rozwoju

i upowszechniania. Nawet wystąpienie Naczelnego Dyrektora GIG profesora J. Dubińskiego z dnia 27 stycznia 2005 r. do Wiceprezesa Zarządu Kompanii Węglowej SA mgr. inż. Głanowskiego [30] – z propozycją udzielenia licencji na powszechne użytkowanie systemu SRK w kopalniach Kompanii oraz w sprawie wspólnego prowadzenia dalszych prac nad ekonomizacją zarządzania⁸ – nie było skuteczne. System SRK nie był przez Kompanię krytykowany jako wadliwy. Był po prostu *niechciany* przez decydentów – jako niepotrzebny!

Okazało się, że system, który od przełomu lat 60. i 70. uważałem za niezbędny, aby kopalnie mogły efektywniej prowadzić eksploatację złożeń – jest nieprzydatny w warunkach rynkowych – w kopalniach największego producenta węgla kamiennego w Unii Europejskiej! Niepotrzebny także WŁAŚCICIELOWI całego polskiego górnictwa węgla kamiennego!!! Nie umiałem tego zrozumieć i do dziś nie rozumiem.

*

Twierdzę, że rezygnacja ze stosowania i dalszego rozwoju skomputeryzowanego systemu Strukturalnego Rozliczania Kosztów (SRK, [23]) była fatalnym błędem Kompanii Węglowej SA i także WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego. Ujawniła brak zrozumienia podstawowych wymagań, które w nowoczesnym górnictwie należy stawiać przed *proefektywnościowymi*, skomputeryzowanymi systemami zarządzania kopalniami funkcjonującymi w górnictwie wieku XXI.

5. SKOMPUTERYZOWANE PLANOWANIE INWESTYCYJNO- -PRODUKCYJNEJ DZIAŁALNOŚCI KOPALŃ ORAZ PROBLEM GOSPODARKI ZASOBAMI

Jak podkreślałem – omówiony system SRK – utworzył możliwość dostarczania kierownictwu kopalni nie tylko informacji potrzebnych w operatywnym zarządzaniu. Utworzył też możliwość pozyskiwania informacji niezbędnych do rozwiązania dwóch innych – kluczowych – problemów zarządzania górnictwem.

Pierwszy to problem wieloletniego planowania – przy wykorzystaniu komputerowej symulacji działalności inwestycyjnej i produkcyjnej kopalń. Problem ten – w zakresie koncepcji i algorytmów realizacyjnych – został rozwiązany jeszcze w latach 1960–1970. Już w owych latach wykorzystując oprogramowanie systemu SPP.1 przygotowane przez zespół dr. A. Czyłoka [1] – umieliśmy **symulować funkcjonowanie kopalni na zmodyfikowanych sieciach typu PERT, z równoczesnym określaniem w komputerze ekonomicznego efektu uzyskiwanego w przypadku zastosowania w praktyce konkretnego – symulowanego w komputerze – wariantu struktury kopalni i porządku eksploatacji złoża [18].**

⁸ Tytuł projektu celowego proponowanego przez GIG: „Skompletowanie skomputeryzowanych systemów trójukładowego monitoringu i proefektywnościowej analityki kosztów ponoszonych w podziemnej kopalni oraz na tej podstawie uruchomienie symulacyjnego systemu ekonomizacji jej inwestycyjno-produkcyjnej działalności”.

W marcu 2002 r. – przyjmując za punkt wyjścia wskazany system SPP.1 (kreowany bardzo dawno i zepchnięty w zapomnienie, ale wciąż możliwy do odtworzenia) oraz zaawansowanie prac nad wdrożeniem strukturalnego (*terytorialnego*) układu rozliczania kosztów (SRK) – opublikowałem: „**Koncepcję systemu symulacyjnego, zintegrowanego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności podziemnych kopalń – system SZP**” [19]. Stwierdziłem wówczas, że proponowane rozwiązania – stanowiące syntezę i uogólnienie wcześniejszych prac – „*otwierają szansę kreowania w zarządzaniu podziemną eksploatacją złóż – nowej jakości, znamiennej (...) przechodzeniem najkrótszą drogą od poznania rzeczywistości kopalnianej (uszczegółowionej w systemie SRK) do symulacyjnego prognozowania efektywności przewidywanych działań i do optymalizacji podejmowanych decyzji*”.

Drugi z problemów – którego również nie da się rozwiązać bez systemu SRK – **to gospodarka zasobami**. Problem ten tym pilniej potrzebował badań i propozycji *naprawczych* im większe „sukcesy” odnosiła prowadzona przez WŁAŚCICIELA *likwidacyjna restrukturyzacja* górnictwa węgla kamiennego..., *znamienna rabunkowa gospodarka zasobami*. W roku 2002 – nawiązując do swojej pracy z roku 1981 [8] i do faktograficznej analizy dramatycznego *topnienia* zasobów naszych kopalń węgla kamiennego – zaproponowałem rozwiązanie, które nazwałem „Zrównoważonym szczyptywaniem złóż kopalin”. Opublikowałem je w miesięczniku Wyższego Urzędu Górniczego nadzorującego gospodarkę zasobami [21].

Sednem tego rozwiązania jest wymaganie, aby decyzja o wyborze do eksploatacji kolejnych partii pokładów – była podejmowana nie na podstawie analizy parametrów technicznych i tak zwanego „doświadczenia”, a **na podstawie „komputerowo” prognozowanego, pełnego kosztu eksploatacji zlokalizowanych tam zasobów**. W proponowanym rozwiązaniu prognozowany koszt eksploatacji parcel ma być wyznaczany na podstawie wiedzy gromadzonej w dodatkowym module systemu SRK. Ma być w nim bieżąco monitorowany koszt węgla ze wszystkich parcel już eksploatowanych oraz ponadto koszt parcel przewidzianych do eksploatacji, prognozowany przy wykorzystaniu skomputeryzowanych, symulacyjnych procedur systemu SZP (w tym SPP.1). Równocześnie ma być przestrzegana zasada, że w przypadku sięgania po korzystniejsze zasoby – w sposób, który wywołuje w innych parcelach zwiększenie kosztu eksploatacji (np. ze względu na *podebranie* eksploatacją zawałową pokładu czasowo zaniechanego) – koszt eksploatacji tych korzystniejszych zasobów zostaje powiększony (*zrównoważony*) o prognozowany przyrost kosztu w tych innych parcelach.

Nie chcę wchodzić w szczegóły – usiłuję jedynie wyjaśnić zasadę działania systemu, do którego starałem się przekonać decydentów. Propozycja tylko z pozoru jest trudna. Po wdrożeniu systemu strukturalnego rozliczania kosztów (SRK) i zintegrowanego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności kopalń (SZP) – **odejście od kwalifikowania zasobów do eksploatacji bez żadnej analizy kosztów (a więc odejście od rabunkowej gospodarki zasobami) – byłoby dość proste i realne**.

Podobnie jak systemy SRK i SZP – również metoda *zrównoważonego szczyptywania złóż* nie zainteresowała ani WŁAŚCICIELA, ani Wyższy Urząd Górniczy, ani kierownictwa spółek producentów węgla. Wprawdzie po roku 2004 tempo zamykania kopalń i przeklasyfikowywania zasobów przemysłowych (do nieprzemysłowych)

wych) nieco się zmniejszyło – jednak gospodarka zasobami nadal pozostała w znacznym stopniu rabunkowa i pozbawiona – ze strony WŁAŚCICIELA ZŁOŻ – elementarnej kontroli w zakresie jej ekonomicznej zasadności.

* * *

Twierdzę, że w górnictwie – zwłaszcza węgla kamiennego – nie jest możliwe racjonalne planowanie działalności inwestycyjno-produkcyjnej i racjonalne gospodarowanie zasobami bez symulacji komputerowej, opartej na sieciach zmodyfikowanych przez dr. Andrzeja Czyłoka [1]. Przy tym – i to jest istotne – warunkiem skutecznego stosowania tego rodzaju symulacji jest funkcjonowanie w kopalniach jednolitego, trójukładowego monitoringu *ich wnętrza* [24]! Dopiero łączne zastosowanie tych rozwiązań jest w stanie poprawić skokowo **jakość** zarządzania [26 – w tej książce rozdział 1]. Słuszność tego poglądu potwierdzają prace badawczo-wdrożeniowe Ośrodka Ekonomiki i Organizacji GIG (od 1975 r. funkcjonującego w COIG) przeprowadzone w latach 1965–1980 [27, 28]. Niezauważanie tego dorobku i *ucieczka w teoretyczną „niedookreśloność”* [4] niczego nie rozwiązuje a jedynie *konserwuje* fatalny stan aktualny. Wyzwanie jest pilne i autentyczne – czeka na rzetelną dyskusję i skuteczne rozwiązania!!!

6. ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Wspomnieniową relację o tym jak w okresie rynkowej transformacji – **wdrożeniowa kłęska** dosięgała wszystkie moje badawcze wysiłki – zakończę epizodem, który miał miejsce, gdy już pisałem ten tekst. Otóż w jesieni roku 2008 – krótko po zaprzestaniu w kopalni „Bielszowice” użytkowania systemu SRK – postanowiłem sprawdzić, czy jest jeszcze możliwość *ekshumowania* systemu SPP.1, który od lat 90. osuwał się w zapomnienie. Języki, w których był oprogramowany dawno wyszły z użycia, a instrukcje określające sposób zasilania systemu informacjami *wsadowymi* uległy dezaktualizacji. Narady, które przeprowadziłem z uczestnikami dawnego zespołu dr. Andrzeja Czyłoka – głównie z dr. inż. Antonim Madejskim, mgr. inż. Tomaszem Kujawą, dr. Czesławem Dzedzejem oraz głównym programistą systemu SRK mgr. Lechem Lisakiem – wykazały, że taka możliwość istnieje.

Zachowały się niektóre wewnętrzne dokumentacje... notatki... i wiedza członków dawnego zespołu. Oznaczało to, że wciąż jest jeszcze szansa na stosunkowo szybkie przygotowanie do wdrożenia do praktyki zarządzania inicjalnej wersji systemu SZP – co stworzyłoby dobry punkt wyjścia **do dalszego rozwoju metody symulacyjnego planowania podziemnej eksploatacji złóż i klasyfikowania zasobów do eksploatacji na podstawie skomputeryzowanej oceny ich ekonomicznej efektywności**. Postanowiłem więc wykorzystać tę wyjątkową możliwość i ponownie wystąpienie o sfinansowanie prac nad systemem SZP z centralnego funduszu badań. Aby tym razem uzyskać zgodę Kompanii Węglowej na zajęcie w tym projekcie pozycji *jednostki wdrażającej*⁹ – zwróciłem się do Naczelnego Dyrektora GIG

⁹ Poprzednia próba [30].

profesora Józefa Dubińskiego z prośbą o doprowadzenie do rozmowy w tej sprawie na najwyższym szczeblu.

Do wspólnej wizyty u Prezesa Zarządu Kompanii Węglowej, mgr. inż. Mirosława Kugieła, doszło 20 stycznia 2009 r. W notatce przygotowanej na to spotkanie, precyzowałem podstawowy zakres przewidywanych prac i proponowałem skład zespołu realizującego. Czas realizacji określiłem na 15–20 miesięcy, a całkowity koszt na około 750–950 tys. zł, w tym na umowy o dzieło z zasadniczym zespołem wykonawczym, około 250–300 tys. zł (zależnie od ostatecznego sprecyzowania zakresu prac i liczności zespołu wykonawczego, wspólnie z przedstawicielem Kompanii).

Na wstępie zreferowałem istotę propozycji. Dalsza rozmowa dotyczyła głównie warunków pomyślnej realizacji przewidywanych prac. Odnosnie do propozycji wdrożenia w Kompanii systemu SRK – który miał zapewniać *informacyjny wsad* do systemu SZP – Prezes zauważył, że kopalnia „Bielszowice” zrezygnowała ze stosowania tego systemu. Gdy zwrócił uwagę na wzrost zagrożeń górniczych występujący wraz z powiększaniem głębokości eksploatacji – a ja wskazałem na konieczność szerszego stosowania podsadzki hydraulicznej – stwierdził, że koszt podsadzki jest bardzo wysoki. Zauważył też, że w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym górnictwo zmierza do likwidacji – podobnie jak w Zagłębiu Ruhry.

Notatkę z propozycjami Instytutu pan Prezes zatrzymał... i to był jedyny rezultat tej wizyty.

* * *

Kończąc drugą część wspomnieniowej relacji zapoczątkowanej w numerze 1–2/2010 Przeglądu Górniczego – ponawiam zaproszenie do dyskusji. Nie tracę nadziei, że wśród decydentów odpowiedzialnych za funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego (na poziomie sektora, „Spółek...” i kopalń) – oraz wśród pracowników nauk górniczych odpowiedzialnych za skuteczność, z jaką NAUKA wspiera działalność górnictwa – znajdą się pracownicy, którzy zechcą zabrać głos w dyskusji, do której namawiam. Dążę do wyjaśnienia sprawy zasadniczej: *Czy rozwiązania, które lansowałem i nadal bezskutecznie lansuję są odrzucane jako błędne, czy może są ignorowane z innych przyczyn? Jeżeli są błędne – to na czym polega błąd? Jeżeli są inne przyczyny – to jakie?*

Nadal uważam, że zarówno krytyczna ocena przebiegu rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego dokonanej w latach 1989–2009, jak uruchomienie omówionych wyżej prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych potrzebnych temu górnictwu – to problemy węglowe wciąż aktualne. Od wysiłku włożonego w rzetelne rozpatrzenie tych problemów może w znacznym stopniu zależeć przyszłość nie tylko górnictwa węgla kamiennego.

Literatura

a) Publikacje autorskie

1. Czyłok A.: Szczególne przypadki analizy sieci i ich zastosowanie w górnictwie. Katowice, GIG 1980 (rozprawa habilitacyjna).
2. Gralikowski K.: Perspektywy osiągania dużej koncentracji produkcji w eksploatacji z podsadzką hydrauliczną (koncepcja systemu). Przegląd Górniczy 1993 nr 7/8. Także materiały z sympozjum zorganizowanego w GIG, dnia 24.02.1993. Katowice GIG, luty 1993.

3. Kamiński J., Płonka M., Supernak J., Drabik G., Zając M. i inni: Stoiskowe pomiary strat energetycznych przepływu mieszaniny dla potrzeb metody OG. Zestawienie wyników pomiarów w I półroczu 1990 r. Dokumentacja GIG w temacie 200F.01. Katowice, czerwiec 1990.
4. Kicki J., Tadeusiewicz R.: Informatyka w górnictwie i nie tylko – gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy? Kwartalnik Gospodarka Surowcami, Kraków, zeszyt specjalny nr 4, 2007.
5. Lisowski A.: Przyczynek do zagadnienia kierunku urabiania w przodkach typu ścianowego (na tle analizy systemu Be-Ge). Zeszyty Naukowe AGH Górnictwo 1957 nr 4.
6. Lisowski A.: Kierunek eksploatacji ścian zawałowych. Prace Głównego Instytutu Górnictwa. Komunikat 201. Katowice, WGH 1958.
7. Lisowski A., Groyecki A., Sołtysek K., Wyszomirski J., Prymula J., Starzyński S., Palka L.: Możliwość opracowania empirycznych równań przepływu oraz wyznaczanie za ich pomocą optymalnego ciężaru właściwego mieszaniny podsadzki i wydajności rurociągów podsadzki hydraulicznej. Prace GIG. Komunikat nr 380. Katowice 1965.
8. Lisowski A.: Gospodarka zasobami złóż surowców mineralnych. Przegląd Górniczy 1981 nr 6.
9. Lisowski A.: Metoda optymalizacji wykorzystania odpadów kopalnianych i energii potencjalnej w podsadce hydraulicznej – metoda OG. Prace Głównego Instytutu Górnictwa, Komunikat nr 768, Katowice 1992.
10. Lisowski A.: 100 lat technologii podsadzki hydraulicznej; możliwości poprawy efektywności technicznej i ekonomicznej. Przegląd Górniczy 1993 nr 7–8. Dodatek do zeszytu P.G.: Komunikaty Zakładu Technologii Podsadzki GIG – dziewięć opracowań, pracowników Zakładu. Także: materiały sympozjum 24.02.1993 – wydane przez GIG, Katowice, luty 1993.
11. Lisowski A.: O skuteczności komputeryzacji zarządzania w polskim górnictwie węgla kamiennego „Diagnoza” i „Leczenie”. Materiały Szkoły Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie „95”. AGH. Kraków, 22–23 listopada 1995.
12. Lisowski A.: Wojna trzydziestoletnia o usprawnienie systemu identyfikacji elementarnych zaszczości gospodarczych w kopalniach węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1996 nr 10.
13. Lisowski A.: Badanie przyczyn niskiej koncentracji i wysokich kosztów produkcji w ścianach kompleksowo zmechanizowanych oraz prognoza efektywności opracowanego systemu ubierkowo-zabierkowego. Katowice, Główny Instytut Górnictwa 1996–1997.
14. Lisowski A.: Prowadzić czy nie – górnictwą eksploatację złóż, gdy powierzchnia wymaga ochrony? Przegląd Górniczy 1997 nr 3.
15. Lisowski A.: Podsadzka hydrauliczna w polskim górnictwie. Technologia górnictwa – technologia ochrony środowiska. Monografia (rozwój – stan – perspektywa). Katowice, Wydaw. Śląsk 1997.
16. Lisowski A.: System MKK – szansa przystosowania do wymagań XXI wieku procedur decyzyjnych w zakresie ochrony powierzchni przed uszkodzeniami górnictwymi. Miesięcznik WUG 1998 nr 4.
17. Lisowski A.: O kosztach i szansach stosowania podsadzki hydraulicznej w górnictwie węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1999 nr 2.
18. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG i PWN 2001.
19. Lisowski A.: Koncepcja systemu symulacyjnego, zintegrowanego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności kopalń – System SZP. Przegląd Górniczy 2002 nr 3.
20. Lisowski A.: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych (BDP). Przegląd Górniczy 2002 nr 6.

21. Lisowski A.: Szansa racjonalizacji gospodarki zasobami w podziemnej eksploatacji. Zrównoważone szczypanie złóż kopalin. Bezpieczeństwo Pracy i Ochrona Środowiska w Górnictwie 2002 nr 9.
22. Lisowski A.: Transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2002 – dyskusja i konkluzje. Przegląd Górniczy 2003 nr 1.
23. Lisowski A.: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – System SRK. Przegląd Górniczy 2003 nr 8.
24. Lisowski A.: Szanse wdrożenia w górnictwie węgla kamiennego trójukładowego monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie „2004”. Przegląd Górniczy 2004 nr 9.
25. Lisowski A.: Niezauważane (ignorowane?) problemy funkcjonowania gospodarki i państwa. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie 15–17.09.2004. Materiały Konferencyjne, Kraków 2004. Skrót: Polska w obliczu wyzwań przyszłości. Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”. Warszawa, PAN 2004.
26. Lisowski A.: Czym mierzyć jakość zarządzania – jak ją oceniać i poprawiać w górnictwie węgla kamiennego? Przegląd Górniczy 2006 nr 11.

Publikacje – prace zbiorowe – w układzie chronologicznym

27. Komputeryzacja Zarządzania – z doświadczeń Przemysłu Węglowego. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego. Katowice, Główny Instytut Górnictwa 1972.
28. Zastosowanie komputerów oraz metod statystyki i ekonometrii w zarządzaniu branżą. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego i E. Pawełczyka. Katowice, Główny Instytut Górnictwa 1977.

Materiały niepublikowane

29. Dokumentacja systemu SRK. Podręcznik użytkownika (2003). Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego. Nieopublikowana. Dostępna w trybie licencji lub umowy wdrożeniowej zawartej z GIG. Także: System SRK – syntetyczna informacja wdrożeniowa. GIG, październik 2003.
30. Pismo Naczelnego Dyrektora GIG (ND-SE/33/2005) do Wiceprezesa Zarządu Kompanii Węglowej SA mgr. inż. W. Głanowskiego z dnia 27.1.2005 r.

KONCENTRACJA PRODUKCJI W GÓRNOŚLĄSKIM GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO – PROBLEM WCIĄŻ AKTUALNY

POLEMIKI – DYSKUSJE

1. WPROWADZENIE

W liście opublikowanym w zeszycie 1-2/2010 Przeglądu Górniczego – jego Naczelny Redaktor profesor Wiesław Blaschke – zwrócił się do środowiska górniczego z zachętą do publikowania swych wypowiedzi w dziale POLEMIKI – DYSKUSJE. Po raz trzeci reaguję pozytywnie na tę zachętę.

Przegląd Górniczy, jako organ Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górniczo-górnictwa, jest niewątpliwie DOBRYM MIEJSCEM do publikowania swego zawodowego dorobku gromadzonego zarówno w nauce, jak i praktyce górniczej. Tę funkcję spełnia bez zarzutu już od ponad 100 lat! Ale ponadto – jest również DOBRYM MIEJSCEM do analizy i oceny sytuacji, w której znajduje się nasze górnictwo oraz do dyskusji nad sposobami poprawy tej sytuacji. Tego rodzaju analiza i ocena jest potrzebna – a nawet niezbędna – i to nie dorywczo, a permanentnie! Jest bowiem **nieodzownym elementem prawidłowego funkcjonowania każdego środowiska gospodarczego, które – zwłaszcza w warunkach rynkowych – chce podnosić efektywność swojej działalności i bronić interesów swego sektora.**

To, że po dwudziestu latach funkcjonowania górnictwa w gospodarce rynkowej wciąż w Przeglądzie Górniczym występuje rażący niedobór tego rodzaju publikacji – jest niestety zawstydzającym dziedzictwem epoki PRL. Mówiąc ściślej jest dziedzictwem „(...) groźnego zjawiska »zawodowej zapaści«, która wystąpiła u wielu członków wiodącej kadry górnictwa (...)”. Zapaści znamiennej: „(...) głęboką nie-
możnością koncepcyjnego oderwania się od rutynowych rozwiązań (...) – połączoną z głęboką niewiarą, że inny system funkcjonowania jest w ogóle możliwy – oraz, że warto formułować i dyskutować alternatywne rozwiązania (...)”. Na występowanie tego zjawiska w epoce PRL zwracałem uwagę w roku 1988, podsumowując „Dyskusję nad systemem ekonomiczno-finansowym w górnictwie” – zorganizowaną wówczas przez Sekcję Ekonomiki i Organizacji Górnictwa, Komitetu Górnictwa PAN [7].

Postulowana **analiza, ocena i dyskusja** sposobów poprawy aktualnej sytuacji jest – właśnie teraz – szczególnie potrzebna naszemu górnictwu węgla kamiennego. Po fatalnej degradacji spowodowanej **likwidacyjną restrukturyzacją**, przeprowadzoną

* Przegląd Górniczy 2011 nr 7-8.

przez WŁAŚCICIELA (głównie w latach 1990–2004) oraz nieudolnym *właścicielskim zarządzeniem* w latach następnych – ten kluczowy sektor naszej gospodarki znalazł się na rozdrożu. Jego przyszłość jest niejasna i niepewna. W świadomości społeczeństwa jest konsekwentnie budowany pogląd, że energia atomowa – importowana zarówno w zakresie technologii, jak i paliwa – jest nieuniknioną i już całkiem bliską alternatywą dla rodzinnego, wciąż „niechcianego” węgla; (kamiennego i brunatnego). U nas „niechcianego” – chociaż w świecie jego roczna produkcja stale rośnie i osiągnęła już 6,8 miliarda ton (w tym Chiny 3,1 a USA 0,92 miliarda ton). Do roku 2050 – tylko w krajach, które nie poddają się „szantażowi” rzekomo nadzwyczaj szkodliwej emisji CO₂ [1] – produkcja węgla ma wzrosnąć o dalszych 3,5 miliarda ton; (w tym w Chinach o 2,21, w USA – 0,15, Rosji 0,11).

Ze wskazanym poglądem i perspektywą –nie powinniśmy się godzić! Środowisko górnictwa węgla kamiennego – zdecydowanie przeciwstawiając się takim poglądom – powinno analizować aktualną sytuację górnictwa i wskazywać na jego znaczący wkład w osiągnięty poziom dochodu narodowego. Także na zapewniany przez górnictwo poziom zatrudnienia (również poza górnictwem), na przychody budżetu państwa i samorządów, funduszy parabudżetowych itd. W roku 2009 górnictwo węgla kamiennego wpłaciło do budżetu państwa i samorządów, kwotę 6,5 miliarda zł [14], a jest to tylko część „dochodów publicznych” wpłacanych przez górnictwo do „wspólnej kasy” [9].

Równocześnie powinniśmy z maksymalną starannością wskazywać błędy i „słabe strony” w funkcjonowaniu górnictwa – oraz szukać rozwiązań skutkujących wzrostem jego **technicznej sprawności i ekonomicznej efektywności**. Tej pracy nikt z poza środowiska górnictwa węglowego nie potrafi wykonać i nie wykona!

W dziale POLEMIKI – DYSKUSJE – w zeszycie 1–2/2010 Przeglądu Górniczego – przedstawiłem krytyczną ocenę dokonanej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego do gospodarki rynkowej [12 – w tej książce rozdział 3]. Następnie – w zeszycie 1–2/2011 – wskazałem cztery problemy B+R+W, które – gdyby były opracowane i wdrożone – usprawniłyby znacząco efektywność funkcjonowania całego sektora [13 – w tej książce rozdział 4]. To były i są – moim zdaniem – strategiczne problemy wymagające dyskusji i skutecznych działań.

Ale oprócz tych najważniejszych, są również dalsze problemy oczekujące na analizę, ocenę i działalność naprawczą. Niektóre z nich wskażę na podstawie analizy paru wybranych „przekroi” aktualnego stanu koncentracji produkcji w górnictwie węgla kamiennego.

2. TROCĘ HISTORII

Zacznę od przypomnienia, że pojęcie koncentracji produkcji występowało już w okresie międzywojennym, w pracach Henryka Czeżzotta (1924), Bolesława Krupńskiego (1929), Rudolfa Piasecznego (1930)..., a po ostatniej wojnie w pracach Andrzeja Smolarskiego i Adama Zyzaka (1948), Jerzego Kolbego (1949, 1956) i innych. W roku 1959 – analizując jeden miesiąc pracy 505 oddziałów produkcyjnych funkcjonujących w 74 czynnych wówczas kopalniach – udokumentowałem decydują-

cy wpływ miesięcznego wydobycia tych oddziałów na ich oddziałową pracochłonność (rdn/1000 ton) [2]. Na podstawie wyników tej analizy, zaproponowałem uogólnioną definicję pojęcia koncentracji produkcji – jako: „*ilość wydobycia przypadającą w jednostce czasu na element kopalni*” [3]. Tym sposobem koncentracja produkcji uzyskała walor mierzalnego, techniczno-ekonomicznego wskaźnika charakteryzującego podziemną eksploatację złóż.

Warto też przypomnieć, że droga, którą kadra naszego górnictwa węgla kamiennego dochodziła do powszechnej akceptacji koncentracji produkcji jako niekwestionowanego miernika poziomu technicznego eksploatacji prowadzonej w podziemnych kopalniach – była długa i „zawiła”. Podstawową przyczyną trudności było, funkcjonujące w gospodarce PRL, uzależnienie awansu kadry kierowniczej oraz zarobku załóg górniczych od wykonywania planów produkcji (a nie od ekonomicznej efektywności prowadzonej eksploatacji złoża). Koncentrowanie produkcji w nielicznych ścianach – a więc rezygnacja z wybierania pokładów ślaskimi filarami, ograniczanie liczby ścian rezerwowych, zmniejszanie liczby czynnych poziomów wydobywczych itd. – zwiększało ryzyko niewykonania planu produkcji. W konsekwencji było czynnikiem skutecznie hamującym wzrost koncentracji produkcji w całym sektorze.

W marcu 1961 r., w perspektywicznym planie rozwoju techniki górniczej w kopalniach węgla kamiennego na lata 1960–1980 [4], prognozowałem zmniejszenie liczby prowadzonych przodków eksploatacyjnych z 1964 do 893 a przodków chodnikowych z 3246 do 1022 – przy zakładanym przez Resort wzroście produkcji z 334 do 518 tys. ton/dobę. Plan ten został przez Ministerstwo Górnictwa odrzucony jako *nie-realny*. W możliwość takiego wzrostu koncentracji produkcji – nie wierzono¹.

Istotną rolę w usuwaniu przeszkód do szerszej akceptacji koncentracji produkcji jako podstawowego kierunku technicznego rozwoju kopalń – odegrało powołanie w roku 1961, z inicjatywy profesora Bolesława Krupińskiego, w Komitecie Węglowym Europejskiej Komisji Ekonomicznej (EKE): „Stałej grupy ekspertów do spraw mechanizacji i koncentracji”. „*Raport w sprawie koncentracji wydobycia w czasie i w przestrzeni w przemyśle węglowym Polski*”², który przedstawiłem na pierwszym posiedzeniu tej grupy zapoczątkował kilkunastoletni okres, w którym z tego ONZ-etowskiego źródła płynęły do naszego górnictwa informacje o pracach nad rozwojem koncentracji oraz racjonalizacją zarządzania w zachodnioeuropejskim i światowym górnictwie.

Wyrażna przewaga przeciwników wzrostu koncentracji produkcji znacząco osłabła w roku 1962, gdy w kopalni Zabrze Wschód – kierowanej przez mgr inż. Tadeusza Babisza – został osiągnięty świetny (na ówczesne możliwości) rekord koncentracji produkcji w ścianie wyposażonej w kombajn wąsko-zabierkowy i stojaki obudowy *indywidualnej*. Średnie dobowe wydobycie ściany – w okresie 25 dni – wyniosło 2287 ton; parametry ściany: długość 234 m, wysokość 1,8–2,0 m, uzyskany postęp 94,5 m [15]. Jednak jeszcze w roku 1968 Resort odrzucił propozycję wdrożenia w kopalniach *metody potencjałów* [6]. Była to prosta – stosowana w górnictwie brytyjskim – chro-

¹ Dane za rok 1980 wykazały, że liczba przodków zmniejszyła się bardziej niż przewidywałem: odpowiednio do 805 i 746, przy wydobyciu, które wyniosło nie 518, a 612 tys. ton/dobę.

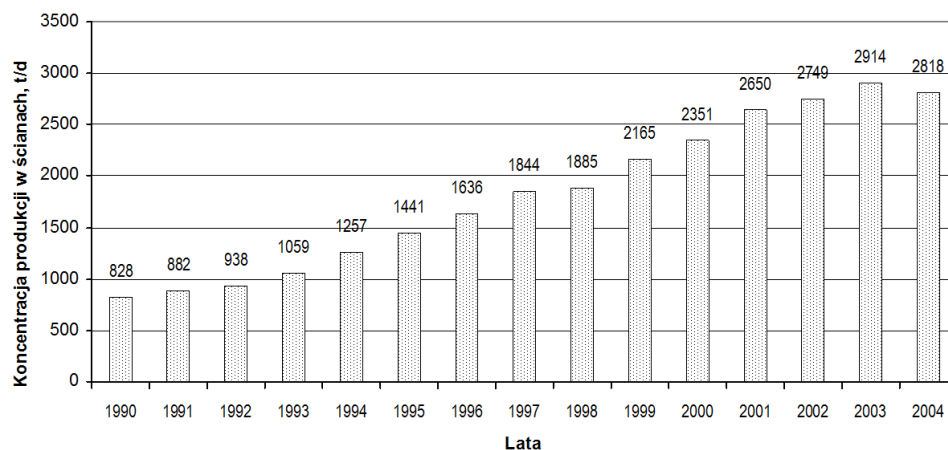
² Coal (P) Working Paper nr 9, ECE/COAL, Genewa 1961.

nometrażowa procedura kontroli wykorzystania zdolności produkcyjnej przodka ścianowego i organizowania na tej podstawie wzrostu osiąganego w nim koncentracji. Zakaz stosowania metody był uzasadniany stwierdzeniem, że metoda „w sposób niedopuszczalny ujawnia istniejące w kopalniach możliwości produkcyjne, co zagraża ograniczeniem funduszy na rozwój mechanizacji”.

Prawdziwy przełom w polityce Resortu nastąpił dopiero w roku 1970, gdy Minister Jan Mitrega wydał książkę pt. „Koncentracja wydobywania podstawą intensywnego rozwoju górnictwa węglowego”. To wówczas zwolennicy eksploatacji zdekoncentrowanej – mniej efektywnej ekonomicznie, ale „bezpieczniejszej” w aspekcie realizacji planów produkcji – wprowadzić nie „zniknęli”, ale znaleźli się w zdecydowanej mniejszości. Wzrost koncentracji produkcji „przyspieszył”. Po dwudziestu latach, w roku 1989, średnio – roczne wydobywanie w przodkach ścianowych osiągnęło poziom 800 ton/dobę. Nie był to wzrost dorównujący sukcesom przodujących górnictw świata (zwłaszcza W. Brytanii³ i USA), ale był znaczący.

Główny „hamulec” rozwoju koncentracji w PRL-owskich kopalniach zniknął w roku 1990, gdy rozpoczęła się transformacja górnictwa węgla kamiennego do gospodarki rynkowej. Niestety pojawiły się nowe przeszkody – wywołane głównie rażącymi błędami właścicielskiego zarządzania [11 – w tej książce rozdział 2, 12 – w tej książce rozdział 3]. Nie będę ich przypominał. Podkreślę jedynie, że mimo ogromnych trudności, kopalnie – przede wszystkim dzięki poprawie wyposażenia maszynowego i materiałowego oraz dzięki własnemu wysiłkowi – zrobiły następny znaczący krok w zakresie wzrostu koncentracji produkcji w przodkach ścianowych.

W latach 1990–2003 koncentracja wzrosła z 828 do 2914 ton/dobę (rys. 1).



Rys. 1. Koncentracja produkcji w przodkach ścianowych, w polskim górnictwie węgla kamiennego, w latach 1990–2004

W roku 2010 wartość wskaźnika była mniejsza – około 2600 t/dobę – co wskazuje na „aktualność” problemu koncentracji produkcji. Sukces zilustrowany wykresem rys. 1

³ W górnictwie W. Brytanii w roku 1989, średnie wydobywanie z jednej ściany wynosiło 1470 t/d.

został niestety okupiony fatalnymi skutkami **rabunkowej gospodarki** zasobami węgla kamiennego – *organizowanej* przez WŁAŚCICIELA górnictwa. Jest to problem ogromny, zasługujący na odrębną dyskusję.

Powstaje jednak pytanie jak postęp osiągnięty w zakresie koncentracji produkcji w ścianach – został wykorzystany do *uproszczenia kopalń* i usprawnienia mechanizmu ich funkcjonowania w celu poprawy ekonomicznej efektywności? Jak jest wykorzystywane unowocześnione wyposażenie ścian i co hamuje dalszy wzrost koncentracji produkcji w ścianach? Omówiona niżej analiza jest próbą udzielenia – przynajmniej częściowej – odpowiedzi na te pytania.

3. SPOSÓB PRZYGOTOWANIA ANALIZY WPŁYWU KONCENTRACJI PRODUKCJI W PRZODKACH ŚCIANOWYCH NA WYNIKI PRACY KOPALŃ

Charakterystyki rozpatrzone w tej analizie obejmują niestety głównie kopalnie, jako (aktualnie) podstawowe jednostki ewidencyjne górnictwa węgla kamiennego. Jako *szczegółową* wewnątrzkopalnianą jednostkę analizy w *układzie terytorialnym* – porównywalną w skali międzykopalnianej – wykorzystano też **przodki ścianowe**. Natomiast charakterystyki ciągów technologicznych – kreowanych uruchamianymi przodkami eksploatacyjnymi i przygotowawczymi – wciąż są niestety *nieobecne* w systemie analityczno-rozliczeniowym funkcjonującym w naszym górnictwie i są też *nieobecne* w tej analizie. WŁAŚCICIELOWI górnictwa i jego ZARZĄDOM te charakterystyki **naadal nie są potrzebne – choć dla skuteczności zarządzania operatywnego i planowania są najważniejsze i niemożliwe do zastąpienia żadnym innym układem analitycznym!** [10].

Tak więc wzięto pod uwagę trzy dostępne zbiory danych źródłowych z 28 kopalń czynnych aktualnie w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym (bez lubelskiej kopalni „Bogdanka”). Na tej podstawie sporządzono wykresy rys. 2 do 7.

Zbiór pierwszy, który posłużył do sporządzenia wykresów rys. 2 do 5 zawiera wskaźniki średnie za rok 2010. Na wykresie rys. 6 – w części dotyczącej roku 2010 – wykorzystano dane za IV kwartał. Wykres 7 został sporządzony na podstawie odrębnego zbioru danych o koncentracji produkcji (ton/dobę) osiąganey w poszczególnych miesiącach czwartego kwartału roku 2010 w 28 rozpatrzonych kopalniach.

Wykresy 2 do 5 charakteryzują się jednakową osią poziomą. Formując ją, wszystkie kopalnie (28) uszeregowano według rosnącej, średniej w roku 2010 koncentracji produkcji w przodkach ścianowych (ton/dobę). Następnie – aby w tak uporządkowanym zbiorze zmniejszyć naturalne „rozproszenie” obserwacji – wydzielono 9 *klas* po 3 kopalnie; obliczono średnie wskaźniki koncentracji w tak wyróżnionych *klasach* i odniesiono do osi poziomej wykresu. Kopalnia dwudziesta ósma – o największej koncentracji produkcji w ścianach – występuje jako odrębna „*dziesiąta klasa*”. Na osi pionowej omawianych wykresów naniesiono średnie wartości wskaźników obliczone dla poszczególnych klas – ze zbioru pierwszego.

Wykres (rys. 6) odbiega swą charakterystyką od wykresów rys. 2 do 5. Przedstawia porównawcze zestawienie wskaźników określających zbiorczo w procentach,

koszty strukturalne ewidencjonowane w „Wykazie stanowisk kosztów” dla wszystkich kopalń funkcjonujących w roku 1990 i 2010.

Także wykres rys. 7 jest odmienny. Sporządzając ten wykres, wartość wskaźników koncentracji – uzyskiwana przez poszczególne ściany w poszczególnych miesiącach IV kwartału roku 2010 – uszeregowano od wartości najmniejszej do największej. W tak uporządkowanym zbiorze wydzielono klasy o wartości 100 t/dobę. Następnie określono liczbę ścian, które znalazły się w poszczególnych klasach. Uzyskaną liczbę naniesiono na osi pionowej wykresu, uzyskując charakterystyczną krzywą częstotliwość występowania ścian o koncentracji produkcji rosnącej wzdłuż osi poziomej.

4. STAN KONCENTRACJI PRODUKCJI W GZW I JEJ WPŁYW NA WYNIKOWE WSKAŹNIKI KOPALŃ

W dwudziestu ośmiu kopalniach, które funkcjonują w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym – po likwidacyjnej tzw. *restrukturyzacji* przeprowadzonej przez WŁAŚCICIELA górnictwa – wydobyto w roku 2010 70,16 milionów ton węgla handlowego. Średnie dzienne wydobywanie Zagłębia wyniosło 277 800 ton – co oznacza, że średnie dzienne wydobywanie kopalni utrzymywało się na poziomie 9900 t/dobę. 12 kopalń uzyskuje wydobywanie przekraczające 10 000 t/dobę, a 4 kopalnie – wydobywanie przekraczające 15 000 ton/dobę.

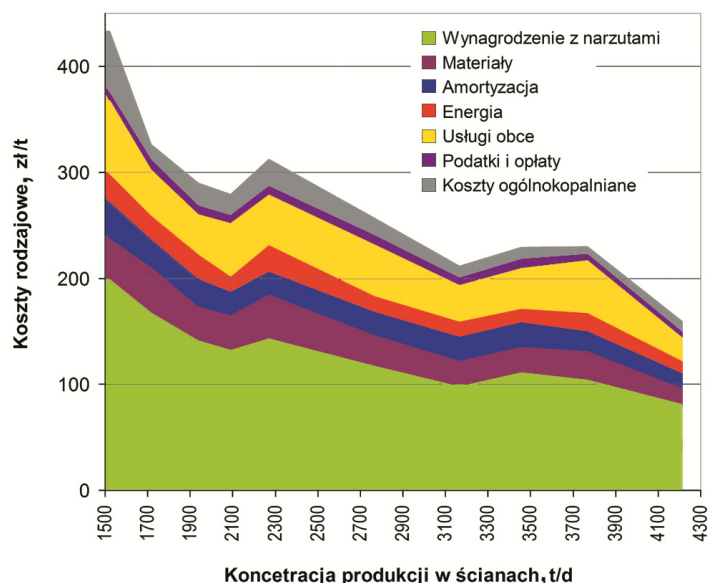
Liczba czynnych szybów i poziomów wydobywczych zmniejszyła się dość wyraźnie w stosunku do okresu poprzedzającego transformację rynkową. Spośród funkcjonujących kopalń: 9 prowadzi wydobywanie na jednym poziomie, a 12 na dwóch poziomach. Podobnie – 15 kopalń eksploatuje jeden szyb wydobywczy, a 9 kopalń dwa szyby. Tak więc wyraźnie przybliżyło się osiągnięcie „*perspektywicznego celu górnictwa*”, którym – jak to określiłem w roku 1964 – jest kopalnia eksploatująca „*(...) jedno podszybie i szyb*” [5].

Oznacza to, że „punkt ciężkości” aktualnej problematyki koncentracji produkcji przesunął się jeszcze bardziej w kierunku **przodka ścianowego**. Wpływ koncentracji produkcji osiąganey w tym podstawowym ogniwie kopalń – na koszty rodzajowe – dokumentuje wykres rys. 2. Potwierdza się wyraźny znany od dziesięcioleci – wpływ koncentracji produkcji na koszt produkcji kopalń. Największy wpływ zaznacza się w kosztach robocizny.

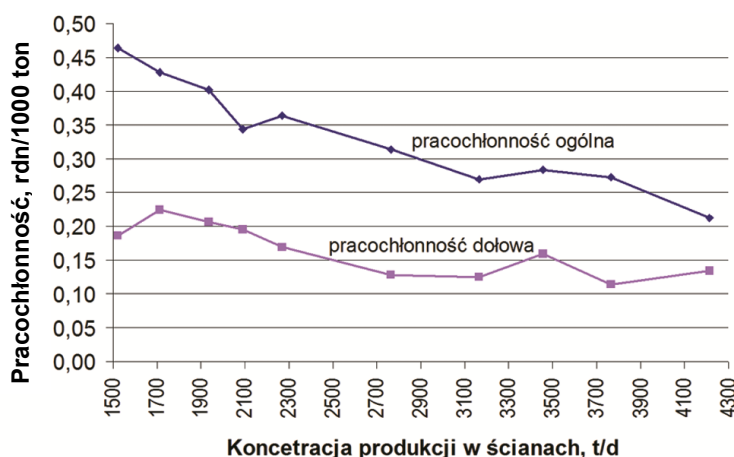
Podobnie, wykres rys. 3 dokumentuje wyraźną zależność pracochłonności od dobowej produkcji ścian. Znana współzależność pracochłonności i kosztu produkcji nie wymaga komentarza.

Wykres rys. 4 zwraca uwagę na zmianowość produkcji jako na jeden z istotnych sposobów na zwiększanie koncentracji produkcji w przodkach ścianowych. Zwraca też uwagę na problem robót przygotowawczych, który – z konieczności – został w tej analizie pominięty. Zmniejszenie natężenia robót przygotowawczych – występujące w kopalniach wraz ze wzrostem koncentracji produkcji w ścianach – ma niewątpliwie związek ze zwiększoną długością ścian, **ale nie tylko**. Zwracam uwagę, że prowadzenie przodków chodnikowych i ich transportowa obsługa – w systemie eksploatacji ścianowej od pola – pochłania niewiele mniej pracy i pieniędzy niż obsługa i prowa-

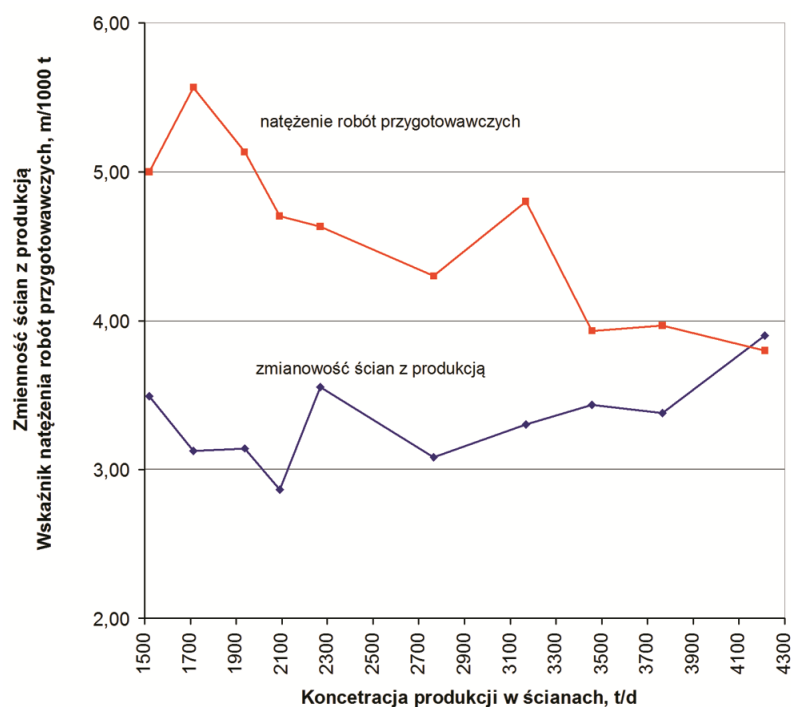
dzenie przodków eksploatacyjnych [8]. W roku 2010 wykonaliśmy ponad 300 km chodników eksploatacyjnych – ale w aktualnym, wadliwym systemie wewnątrz-kopalnianych rozliczeń – *pełny* koszt ich wykonania i wykorzystania nie jest określany.



Rys. 2. Jednostkowe koszty produkcji (zł/tonę) – w układzie rodzajowym – w kopalniach węgla kamiennego uporządkowanych według średniej w kopalni, rosnącej koncentracji produkcji w przodkach ścianowych (t/dobę)



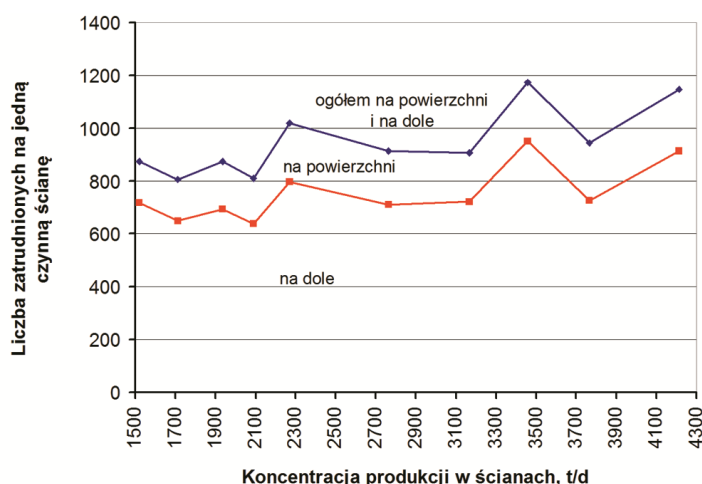
Rys. 3. Pracochłonność dołowa w urobku węglowym (rdn/1000 ton) i pracochłonność ogólna w węglu handlowym (pdn/1000 ton) w kopalniach węgla kamiennego uporządkowanych według rosnącej koncentracji produkcji w ścianach



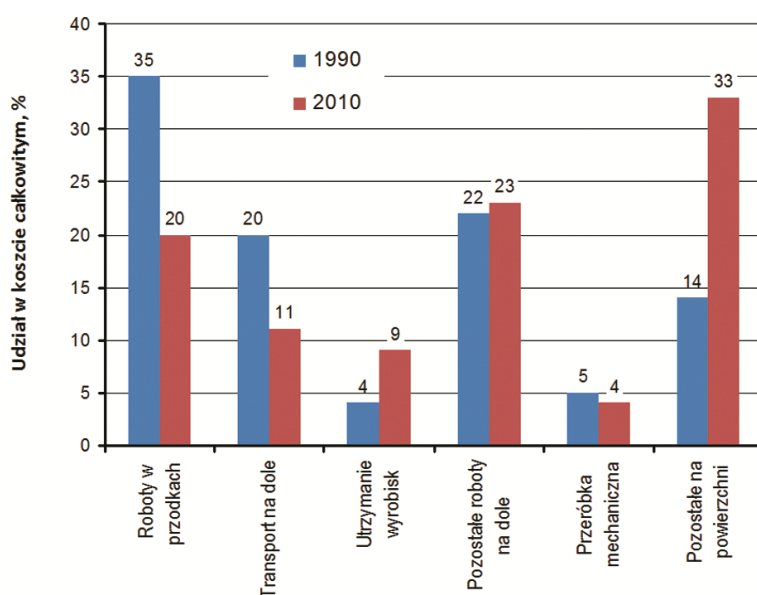
Rys. 4. Natężenie robót przygotowawczych (m/1000 ton) i zmienność ścian z produkcją w kopalniach uporządkowanych według rosnącej koncentracji produkcji w ścianach

Na wykresie rys. 5 pokazano zależność występującą w rozpatrywanych kopalniach – między koncentracją produkcji w ścianach, a obliczeniowym wskaźnikiem określającym liczbę zatrudnionych na dole i na powierzchni – przypadających na jedną czynną ścianę. W roku 2010, w rozpatrywanych kopalniach zatrudniano około 110 000 pracowników, w tym na dole około 87 000. Ścian czynnych prowadzono około 115. Oznacza to, że średnio na jedną czynną ścianę zatrudniano około 956 pracowników – w tym na dole 756. Z wykresu 5 wynika, że wraz ze wzrostem koncentracji liczba zatrudnionych przypadających na jedną ścianę – ulega zwiększeniu. Ta zależność nie jest zaskakująca, ale dysproporcja między niską liczebnością załogi pracującej w czynnych przodkach ścianowych a liczebnością załogi pracującej na jej „zapleczu” – musi zastanawiać!

Na wykresie rys. 6 podano w procentach – porównawczą analizę *strukturalnego* kosztu produkcji węgla w naszych kopalniach – w roku 1990 i 2010. Z porównania wynika, że w minionym dwudziestoleciu największe (wyrażone w procentach) obniżenie kosztów nastąpiło w *robotach przodkowych* oraz w *transporcie na dole*. Natomiast największe zwiększenie nastąpiło w kosztach *pozostałych na powierzchni*. Ujawniona zaszłość też „daje do myślenia” (m.in. o wiarygodności dekretacji kosztów prowadzonej na stanowisku „Wykazu...” oraz o nieodzowności wdrożenia procentowego układu wewnątrz kopalnianych rozliczeń [10].

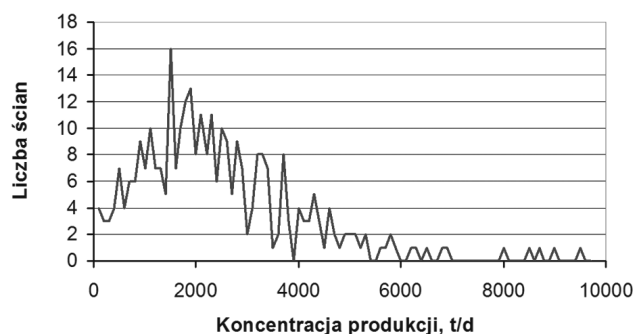


Rys. 5. Zatrudnienie załogi dołowej i załogi „ogółem” – przypadającej na jedną czynną ścianę w kopalniach węgla kamiennego uporządkowanych według rosnącej koncentracji produkcji w ścianach



Rys. 6. Porównawcze zestawienie kosztów określonych procentowo w górnictwie węgla kamiennego – w układzie strukturalnym funkcjonującym w wykazie stanowisk kosztów – w latach 1990 i 2010

Omówione wyżej wykresy (rys. od 2 do 6) – potwierdzają jednoznacznie, że koncentracja osiągnięta w przodkach analizowanych kopalń **decyduje o ich pracochłonności i kosztach**. Wykres rys. 7 – sporządzony na podstawie 320 obserwacji (ściano-miesięcy) – daje częściową odpowiedź na pytanie o stan tej *przodkowej koncentracji* w rozpatrzonych kopalniach. Im wyraźniejszy jest jej wpływ na wyniki pracy kopalń – tym istotniejsza jest odpowiedź na to pytanie!



Rys. 7. Częstotliwość występowania ścian, które w poszczególnych miesiącach IV kwartału 2010 r. osiągały koncentrację produkcji określoną na osi poziomej przedziałami o wartości 100 ton/dobę

Z danych przedstawionych na wykresie rys. 7 wynika, że 6,5% ścian – w obserwowanych miesiącach ich pracy – nie osiągało 500 ton dobowej produkcji; 16,5% nie osiągało 1000 ton; 38,6% – 1500 ton; 46,2% – 2000 ton; 60,6% – 2500 ton; 70,0% – 3000 ton. Wydobyte przekraczające 3000 ton/dobę osiągało 30% ścian, a wydobyte powyżej 5000 ton – 6,2%.

Zamiast komentarza przypomnę, że w roku 1996 – na podstawie analizy pacy ówczesnych kopalń – w Wiadomościach Górniczych nr 6, pisałem: „2000 t/d węgla handlowego z jednej ściany to »minimum« dla efektywnej eksploatacji w górnośląskich kopalniach”. W roku 1998 mgr inż. C. Bruniany podał w Przeglądzie Górniczym nr 12, że w USA – jeżeli ściana nie zapewnia produkcji 5000 t/dobę – to zastępuje się ją alternatywnym systemem „filarowym”.

5. DROGI ZWIĘKSZANIA KONCENTRACJI

Rozpatrując omówiony wyżej – wyraźny wpływ koncentracji produkcji osiąganey w przodkach ścianowych na koszt jednostkowy i pracochłonność węgla pozyskiwanego w górnośląskich kopalniach – należy pamiętać, że w skali tego wpływu mają też swój udział korzystne (lub niekorzystne) warunki geologiczno-górnice. Nie ulega wątpliwości, że w korzystnych warunkach – wysoką koncentrację uzyskuje się łatwiej niż w warunkach niekorzystnych. Występowanie w ścianie zaburzeń geologicznych, opad stropu, wysoka gazonośność pokładu, jego mała miąższość... itd. – to czynniki, które ewidentnie utrudniają osiąganie wysokiej koncentracji i zwiększają w kopalniach zarówno koszt, jak i pracochłonność produkcji.

Powstaje jednak pytanie: jak znaczący jest wpływ warunków geologiczno-górnich na osiąganą koncentrację produkcji i w konsekwencji na wynikowe wskaźniki eksploatacji w kopalniach węgla kamiennego?

Dane, którymi dysponowałem w prezentowanej analizie – nie umożliwiały niestety, choćby częściowej odpowiedzi na to pytanie. Przede wszystkim, nie mogłem wyróżnić kopalń i sytuacji, w których ściany były prowadzone mimo, że ich wybieg i ograniczona długość nie zapewniały warunków do efektywnego stosowania systemu ścianowego. Nie dysponowałem też informacją o szczegółowych, geologiczno-górnich warunkach występujących w analizowanych ścianach.

Jednak, mimo braku „statystycznych dowodów” twierdę, że przy aktualnym stanie techniki górniczej i szerokiej dostępności sprawnego wyposażenia procesów wydobywczych – jeżeli ściany są prowadzone w warunkach wymaganych przez system ścianowy – wskazane wyżej korzystne (lub niekorzystne) warunki geologiczno-górnicze nie muszą mieć istotnego wpływu na techniczną sprawność i ekonomiczną efektywność prowadzonej eksploatacji!

Kluczem do osiągania wysokiej koncentracji produkcji w ścianach – i w konsekwencji osiągania korzystnych wynikowych wskaźników kopalń – są rozwiązania stosowane w dwóch działaniach:

- 1) w procesie doboru i zakupu kopalnianego wyposażenia – z uwzględnieniem warunków występujących w uruchamianych ścianach i chodnikach, które je obsługują,
- 2) w procedurach kontroli wykorzystania dyspozycyjnego czasu ciągów produkcyjnych i w organizowanej na tej podstawie eksploatacyjnej obsłudze ciągów technologicznych.

Innej, skuteczniejszej drogi do poprawy wyników kopalń węgla kamiennego nie było, nie ma!

Niestety, funkcjonujący w kopalniach i grupujących je Spółkach – system przetargów publicznych na dostarczone wyposażenie – jest **ewidentnie wadliwy**, bo oparty na powszechnie stosowanej zasadzie: „*wygrywa najmniejszy oferowany koszt*”. W górnictwie, gdzie wyposażenie musi być bardzo precyzyjnie dobrane do warunków i wymagań procesu produkcyjnego, – gdzie **bezpieczeństwo oraz jakość i trwałość odgrywa zasadniczą rolę** – ta zasada jest **nonsesowna i szkodliwa**. „Prawo zamówień publicznych” (Ustawa z 29 stycznia 2004 r., Artykuł 5) dopuszcza, w określonych sytuacjach, odstępianie od przetargu jeżeli „*narusza zasadę celowego, oszczędnego i efektywnego dokonywania wydatków*”. Jeżeli WŁAŚCICIEL kopalń nie umie wprowadzić systemu przetargów funkcjonujących na zasadzie: „*nie najtańszy zakup a największa sprawność, efektywność i bezpieczeństwo użytkowania*” – to niech doprowadzi do wyeliminowania tej procedury! Kopalnie same potrafią powoływać gremia „odporne” na korupcję, które będą decydować o zakupach, dostosowując je do rzeczywistych potrzeb i warunków!

Podobnie – w większości kopalń – wadliwa i niesprawna jest również **kontrola wykorzystania zdolności produkcyjnej ścian**. Uwagę skupia się głównie na wydobyciu już uzyskanym i na wykonaniu określonego zadania produkcyjnego – a nie na wydobyciu, które zostało **bezpowrotnie utracone** w wyniku niewykorzystania dyspozycyjnego czasu obłożonych ciągów produkcyjnych. Przyczyny niewykorzystania – nawet gdy są identyfikowane – nie są analizowane **maksymalnie uporczywie** w aspekcie ich eliminacji. Służby utrzymania ruchu są oceniane na podstawie wykonania zadań produkcyjnych – natomiast **wydobycie utracone** w wyniku najróżnorodniejszych przyczyn ruchowych – jest **niezauważane**. A przecież w większości ścian – wydobycie utracone w wyniku postojów i awarii – jest znacznie większe od wydobywania uzyskanego! Zupełnie **elementarna analiza czasu niewykorzystanego** – zaproponowana w systemie SRK – została odrzucona (wraz z całym systemem [10]) jako niepotrzebna

w największej z naszych Spółek⁴, a przez WŁAŚCICIELA górnictwa w ogóle nie zauważona.

W dążeniu **do zwiększenia koncentracji produkcji w ścianach** (i chodnikach) – przy wykorzystaniu (oby!) dwóch wskazanych wyżej działań – niewątpliwie bardzo istotne jest **upowszechnianie międzykopalnianej wymiany doświadczeń**. Codzienna praca kopalń jest **największym źródłem WIEDZY**, która aktualnie – ze względu na brak powszechnej, dobrze zorganizowanej wymiany doświadczeń – jest beztrako marnotrawiona. Zasada „*równania do najlepszych*” – egzekwowana z sukcesem przez profesora Bolesława Krupińskiego, gdy przed wojną był Naczelnym Dyrektorem Rybnickiego Gwarectwa Węglowego – ilustruje najtrafniej możliwości tego instrumentu zarządzania. Wciąż *namawiam* do „ekshumowania” systemu IOS-8, który był wykonawczą, skomputeryzowaną wersją tego instrumentu [13 – w tej książce rozdział 4]. Zasadniczą przeszkodą w upowszechnieniu międzykopalnianego przepływu informacji i WIEDZY – jest niejednolite (w skali górnictwa) stosowanie **rejonowego (terytorialnego) układu wewnątrzkopalnianych** rozliczeń. Ta bardzo szkodliwa wadliwość funkcjonującego w kopalniach systemu dekreowania zaszczości – powinna być usunięta skutecznie i możliwie najszybciej. Otworzy to drogę do poprawnej oceny efektywności ciągów technologicznych i równocześnie do oceny przydatności stosowanego w nich wyposażenia.

6. WNIOSKI

1. Koncentracja produkcji w przodkach ścianowych naszych kopalń węgla kamiennego – nadal, niezmiennie – wykazuje istotny wpływ na podstawowe **wynikowe wskaźniki kopalń**.
2. Duży udział ścian (ponad 45%), w których w IV kwartale roku 2010 nie osiągnęto 2000 t dobowej produkcji – wskazuje na niewydolność funkcjonującego aktualnie zarządzania procesem przygotowania zakupów i użytkowania wyposażenia ciągów produkcyjnych.
3. Aby poprawić sytuację trzeba przede wszystkim wyeliminować z kopalń wadliwy system przetargów na zakupywane wyposażenie kopalń, w którym obowiązuje zasada: „*wygrywa najtańsza oferta zakupu*”. Pomijanie w decyzjach o zakupie wyposażenia kosztu jego użytkowania w ciągach technologicznych oraz jego wpływu na sprawność i bezpieczeństwo produkcji – jest niedopuszczalne!
4. Trzeba też usprawnić procedury kontroli wykorzystania dyspozycyjnego czasu pracy przodków ścianowych i obsługujących je ciągi technologiczne. Sprawność służb utrzymania *ciągłości ruchu* należy oceniać nie na podstawie wielkości wydobycia uzyskanego a **wydobycia traconego**.
5. Podstawowym, pilnym obowiązkiem WŁAŚCICIELA kopalń jest takie ujednolicenie zasad stosowania terytorialnego (*rejonowego, obiektowego*) układu rozliczeniowego, aby stała się możliwa powszechna, międzykopalniana, skomputeryzowana wymiana doświadczenia (WIEDZY) kopalń w zakresie stosowanego

⁴ Szczegółowa informacja, w tej książce str. 96.

wyposażenia i organizacji pracy ścianowych i przygotowawczych ciągów technologicznych.

6. Realizacja powyższych wniosków nie wyeliminuje potrzeby opracowania i wdrożenia systemu alternatywnego [8], którym kopalnie mogłyby zastępować system ścianowy, tam gdzie nie rokuje on efektywności. „Załamanie” – od roku 2003 wzrostu średniej w kopalniach koncentracji produkcji w przodkach ścianowych wskazuje, że system ten jest coraz pilniej potrzebny.

Literatura

1. Barchański B.: Czy produkcja energii elektrycznej z węgla może wywołać ocieplenie klimatu. Przegląd Górniczy 11–12/2009.
2. Lisowski A.: Kierunki rozwoju metod i systemów wybierania grubych pokładów w górnośląskich kopalniach węgla. Przegląd Górniczy 1959 nr 12.
3. Lisowski A.: O koncentracji robót górniczych. Wiadomości Górnicze 1960 nr 5.
4. Lisowski A.: Zarys perspektywicznego planu rozwoju techniki górniczej (praca wykonana w ramach zespołu prowadzonego przez doc. mgr inż. K. Keissnera). Powielaczowe wydawnictwo GIG, 68 str. Katowice, marzec 1961 r.
5. Lisowski A.: Koncentracja czynnikiem decydującym o oddziaływaniu i dołowej pracochłonności głębinowych kopalń węgla kamiennego. Komunikat GIG nr 361. Katowice 1964.
6. Lisowski A.: Potencjały jako narzędzie operatywnej analizy i kontroli pracy ścian kombajnowych. Przegląd Górniczy 1968 nr 9.
7. Lisowski A.: Końcowe uwagi do dyskusji nad systemem ekonomiczno-finansowym w górnictwie. W: Dyskusja nad systemem ekonomiczno-finansowym w górnictwie. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego i E. Pawelczyka. Sekcja Ekonomiki i Organizacji Komitetu Górnictwa PAN. Katowice, Wydaw. Śląskiego Oddziału TNOiK 1988.
8. Lisowski A.: Badanie przyczyn niskiej koncentracji i wysokich kosztów produkcji w ścianach kompleksowo zmechanizowanych oraz prognoza efektywności opracowywanego systemu ubierkowo-zabierkowego. (Stadium polskiego górnictwa węgla kamiennego). Główny Instytut Górnictwa, s. 137. Katowice 1996.
9. Lisowski A.: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych (BDP). Przegląd Górniczy 2002 nr 6.
10. Lisowski A.: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – system SRK. Przegląd Górniczy 2003 nr 7–8. Także: Szanse wdrożenia w górnictwie węgla kamiennego, trójukładowego monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń. Przegląd Górniczy 2004 nr 9.
11. Lisowski A.: Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu. Przegląd Górniczy 2007 nr 2.
12. Lisowski A.: Rynkowa transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego 1989–2009. POLEMIKI-DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2010 nr 1–2.
13. Lisowski A.: Kluczowe potrzeby polskiego górnictwa węgla kamiennego w zakresie prac B+R+W, w latach 1989–2009. POLEMIKI-DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2011 nr 1–2.
14. Miemiec J.: Wywiad z Jolantą Strzelec-Łobodzińską – Wiceministrem Gospodarki ds. Górnictwa: „Niepokoi zjawisko nadmiernego i nieuzasadnionego fiskalizmu”. Biuletyn Górniczy GIPH 2011 nr 3–4.
15. Porąbka E., Babisz T.: System „Ściana Zabrze”. Przegląd Górniczy 1962 nr 11.

CZEMU SŁUŻY BUDOWANIE LEGENDY O SUKCESIE *RESTRUKTURYZACJI* GÓRNICTWA WĘGLA KAMIENNEGO

POLEMIKI – DYSKUSJE

1. WPROWADZENIE

Artykuł panów Profesorów Andrzeja Karbownika i Mariana Turka, w numerze 2011/7–8 Przeglądu Górniczego – pod zachęcającym tytułem: *Zmiany w górnictwie węgla kamiennego – geneza, przebieg, efekty* – niczym mnie nie zaskoczył. Wpisuje się w nurt informacji przekazywanych opinii publicznej przez realizatorów (lub współrealizatorów i autorów „politycznie ułożonych”) – tzw.¹ *restrukturyzacji* prowadzonej przez WŁAŚCICIELA polskiego górnictwa węgla kamiennego – w okresie rynkowej transformacji. Uwagi krytyczne i propozycje alternatywnych działań, które w owym czasie przekazywałem w swych publikacjach², były ignorowane, tak zresztą, jak krytyczne wypowiedzi innych górników (niestety nielicznych). Bez żadnej dyskusji był realizowany „jedynie słuszny” program *restrukturyzacji*.

Teraz, gdy owa *restrukturyzacja* stała się zaszłością – jest budowana legenda o odniesionym sukcesie. Legendę buduje się metodą przemilczania i przeinaczania faktów towarzyszących *restrukturyzacji* – w tym zwłaszcza informacji o okolicznościach, w których była prowadzona oraz o jej negatywnych skutkach. Zarówno legendę, jak i metodę, którą jest budowana – **oceniam negatywnie**. Polskiemu górnictwu węgla kamiennego – aby mogło możliwie najlepiej wykorzystać te szanse, które mu jeszcze pozostały – jest potrzebna pełna – rzetelna prawda – a nie legenda i „prawda przeinaczona”.

W tym kontekście zwracam się do panów Profesorów – w trybie: POLEMIKI – DYSKUSJE – z prośbą o bliższe wyjaśnienie kwestii, do których zgłaszam poniższe uwagi. Chcąc uniknąć nieporozumień – formułowane kwestie odnoszę głównie do cytatów z przywołanego artykułu lub do danych, które są w nim prezentowane na wy-

* Przegląd Górniczy 2011 nr 12.

¹ Czasem wprowadzam oznaczenie „tzw.” przypominając tym sposobem, że słowo *restrukturyzacja*, według słownika wyrazów obcych oznacza – cytuję: „*przywrócenie dawnej struktury postaci czegoś, odbudowanie*” – co w tym zastosowaniu nie ma miejsca i sensu.

² W latach 1989–2009 opublikowałem ponad 40 artykułów poświęconych alternatywnym możliwościom prowadzenia rynkowej transformacji górnictwa węgla kamiennego – także w kontekście naszego wejścia do Unii Europejskiej [8, 9].

kresach. Aby ograniczyć objętość tekstu poruszam tylko trzy podstawowe kwestie inspirowane tytułem dyskutowanego artykułu: „geneza, przebieg, efekty”.

2. KWESTIA I – „GENEZA”

Cytuję z dyskutowanego artykułu trzy pierwsze zdania „Wprowadzenia” i następnie omawiam je w podpunktach a, b, c: *„Stan górnictwa węgla kamiennego u progu transformacji gospodarczej w Polsce, w końcu roku 1989 był katastrofalny. Branża była zarządzana przez Wspólnotę Węgla Kamiennego za pomocą struktur pośrednich, jakimi były Przedsiębiorstwa Eksploatacji Węgla. Wysokiemu wydobywaniu węgla kamiennego towarzyszyła niska jakość i nadmierne koszty produkcji”*.

a. Autorzy określają stan górnictwa węgla kamiennego w roku 1989 jako *„katastrofalny”*. W rozdziale drugim, początek wdrażanych wówczas zmian – opisują następująco: *„(...) Usamodzielnienie kopalń nie przyniosło zamierzonych rezultatów. W praktyce okazało się, że działające pojedynczo kopalnie nie były przystosowane do efektywnej ekonomicznie działalności w burzliwym otoczeniu rynkowym. Początek ich samodzielności przypadł bowiem na okres dużego spadku zapotrzebowania na węgiel, co przełożyło się na nadprodukcję węgla kamiennego. W rezultacie w roku 1992 doszło do wyjątkowo trudnej sytuacji kopalń, grożącej bankructwem ich znacznej części (...)”*.

Czy Autorzy rzeczywiście uważają, że trzeba było przeprowadzić „eksperyment na żywym organizmie” górnictwa, aby się „okazało”, że „rozproszkowanie” górnictwa musiało doprowadzić do jego katastrofalnej upadłości? Czy są przekonani, że gdyby kopalnie „były przystosowane do (...)” i gdyby nie wystąpił „duży spadek zapotrzebowania na węgiel” to wówczas „usamodzielnione” kopalnie działałyby efektywnie i nie byłyby zagrożone upadłością? Czy zgodzą się, że byłoby słuszniej określić sytuację naszego górnictwa w roku 1989 – jako „wyjątkowo trudną”, a sytuację po nonsensownym „usamodzielnieniu” kopalń jako: „katastrofalną”? Przecież przy potencjale produkcyjnym około 190 milionów t/rok (tyle produkowaliśmy w latach 1982–1988) – w roku 1989 wyprodukowaliśmy jeszcze 147,4 a w roku 1993 już tylko 130,2 milionów ton! A więc mniej o 17 mln ton!!!

b. Nie rozumiem, czemu struktury pośrednie, występujące we Wspólnocie Węgla Kamiennego, Autorzy wskazują jako ujemną cechę organizacji ówczesnego górnictwa. Przecież w *zrestrukturyzowanym* górnictwie także występują trzy poziomy zarządzania: WŁAŚCICIEL wszystkich akcji (działający jako „walne zgromadzenie” akcjonariuszy), Spółki oraz kopalnie – a w Kompanii Węglowej – „Centra”, jako poziom dodatkowy. Czyżby Autorzy uważali, że w rynkowej gospodarce WŁAŚCICIEL nie powinien być brany pod uwagę jako „struktura” zarządzająca swoim majątkiem?

Twierdzę przy tym, że porównanie sprawności obydwóch struktur (dawnej PRL i aktualnej) wypada korzystniej dla ówczesnej, funkcjonującej we Wspólnocie niż w górnictwie *zrestrukturyzowanym*. Główną przyczyną jest niewydolność aktualnie funkcjonującego zarządzania WŁAŚCICIELSKIEGO. Oto przykład – jeden z wielu.

W epoce PRL – „socjalistyczny WŁAŚCICIEL” górnictwa (był nim resortowy Minister) chciał mieć (i miał) we wszystkich kopalniach jednolity system dekreto-

nia wewnątrzkopalnianych zaszczości, w tym rozliczeniowy układ *terytorialny*: *rejonów i obiektów*. Umożliwiało to zasilanie wszystkich poziomów zarządzania (od kopalni do Ministra) informacjami reprezentującymi podstawową WIEDZĘ gromadzoną w eksploatacyjnej praktyce kopalń – niezbędną do skutecznego zarządzania. Na bazie tych danych mógł funkcjonować (i funkcjonował, choć jeszcze w małej skali) skomputeryzowany system IOS.8 [5] umożliwiający wszystkim zainteresowanym (byli tacy, choć niestety nieliczni) sięganie po tę WIEDZĘ zgodnie z zasadą „**równania do najlepszych**” – stosowaną przez profesora Krupińskiego, gdy był Naczelnym Dyrektorem Rybnickiego Gwarectwa. Natomiast górnictwo *zrestrukturyzowane* przez rynkowego WŁAŚCICIELA – utrzymuje owszem w kopalniach system dekretowania zaszczości, umożliwiający porównywalne rozliczanie kopalń i grupujących je Spółek jako jednostek, które – zgodnie z obowiązującą doktryną – mają między sobą konkurować (zamiast „wspólnym wysiłkiem” konkurować z węglem z importu i z innymi nośnikami energii!). System ten nie umożliwia jednak (ze względu na niejednolity sposób wyznaczania *rejonów* rozliczeniowych i *obiektów*) uzyskiwania porównywalnych danych z monitoringu i analizy **wnętrza kopalń!!!** Przekreśla to możliwość wykorzystania WIEDZY gromadzącej się we wszystkich kopalniach (np. o pracy ciągów technologicznych)³ – niezbędnej do efektywnego zarządzania zarówno kopalniami, jak „*strukturami pośrednimi*”. Tych „*struktur*” w *zrestrukturyzowanym* górnictwie – niestety nie ubyło.

c. Niska jakość węgla wydobywanego w roku 1989 odpowiadała ówczesnym niskim jakościowym wymaganiom większości odbiorców węgla. Zarzut byłby słuszny, gdyby do ówczesnej produkcji przyłożyć aktualne wymagania – co, oczywiście, nie ma większego sensu.

Zarzutu „nadmiernych kosztów produkcji” też nie da się obronić. W roku 1989 opublikowałem analizę przeprowadzoną na podstawie danych GUS [2], z której wynika jednoznacznie, że w latach 1985, 1986 i 1987, węgiel był naszym najbardziej efektywnym towarem eksportowym. Ekonomiczna efektywność eksportu węgla była wyższa odpowiednio o 10, 20, 31, 95 i 124% od efektywności przemysłu chemicznego, precyzyjnego, hutnictwa żelaza, lekkiego i spożywczego [6]. We wskazanych latach uzyskiwaliśmy w eksporcie średnio za jedną tonę 47,7 dolara. Natomiast w kraju średni koszt wyprodukowania jednej tony węgla – po wliczeniu kosztu bieżących inwestycji na budowę i rozbudowę kopalń oraz fabryk maszyn górniczych; także na budowę osiedli mieszkaniowych oraz kosztu szkód górniczych, dofinansowania domów wczasowych i nawet klubów sportowych – kosztował średnio 30 dolarów⁴.

Czy koszt produkcji węgla, który zapewniał takie wyniki ekonomiczne, można określać jako „*nadmierny*”? W stosunku do czego nadmierny? Twierdzę, że jak na

³ Koszt produkcji uzyskiwanej w ciągu technologicznym obejmuje koszty przodkowe oraz odpowiednio rozliczone koszty wszystkich rejonów między przodkiem ścianowym lub chodnikowym a „ekspedycją” węgla sprzedanego. Nieodzowność wdrożenia analizy ciągów technologicznych omawiałem ostatnio w [15 – w tej książce rozdział 5].

⁴ Koszt w dolarach obliczano, biorąc pod uwagę kurs wynikowy dolara określany przez GUS jako: suma kosztu produkcji wszystkich towarów wyeksportowanych do strefy dolarowej – dzielona przez sumę uzyskanych dolarów.

stan ówczesnej techniki – był to koszt zupełnie „przyzwoity”. Ówczesni górnicy wcale nie muszą się wstydzić, że w WIELKIM GÓRNICTWIE, które zbudowali za cenę ogromnych wyrzeczeń całego społeczeństwa – koszt produkcji był „nadmiernie” wysoki. Górnictwo węgla kamiennego, które zbudowali – było efektywne! Po wojnie – do roku 1989 – za wyeksportowany węgiel uzyskaliśmy 17 miliardów ówczesnych dolarów, co stanowi wartość porównywalną z całym zadłużeniem epoki PRL [2].

* * *

Uwagi do trzech pierwszych zdań rozpatrywanego artykułu kończę stwierdzeniem, że nawet najciemniejsze barwy użyte do „malowania obrazu” górnictwa węgla kamiennego „odziedziczonego” po epoce PRL – nie rozjaśniają **obrazu restrukturyzacji** przeprowadzonej przez rynkowego WŁAŚCICIELA.

3. KWESTIA II – „PRZEBIEG”

Zarówno z tytułów, jak i z treści aktów prawnych (programów i ustaw) – omówionych przez Autorów we „Wprowadzeniu” wynika, że głównym celem *restrukturyzacji* prowadzonej przez rynkowego WŁAŚCICIELA naszego górnictwa węgla kamiennego – było **osiągnięcie rentowności kopalń**. Natomiast głównym sposobem osiągania tego celu nie była modernizacja [11], a **zmniejszanie zatrudnienia i likwidacja kopalń** określanych jako „trwale nierentowne”. Potwierdzenie tej konstatacji można znaleźć w „Zestawieniu porównawczym programów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, realizowanych w latach 1990–2002” – zamieszczonym w pracy profesora Jana Szlązaka [19] – jednego z realizatorów *restrukturyzacji*. Inne cele stawiane przed górnictwem – oraz inne sposoby osiągania rentowności – występują w programach *restrukturyzacji* – marginalnie.

W dalszych podstawowych podrozdziałach dyskutowanego artykułu – posługując się wykresami słupkowymi – Autorzy przedstawili dla lat 1990–2010 – kilka istotnych wskaźników charakteryzujących przebieg *restrukturyzacji* o wskazanym celu i sposobie osiągania tego celu. W szczególności na wykresie na rysunku 1 pokazali proces zmniejszenia liczby czynnych kopalń z 70 do 30⁵, tj. o 40 kopalń. Na wykresie (rys. 6) pokazali zmniejszanie zatrudnienia w kopalni zasadniczej z około 390 do 110 tysięcy pracowników, a na wykresach (rys. 7, 8) zmniejszanie zatrudnienia na dole i powierzchni oraz ubytek zatrudnienia w poszczególnych latach.

Autorzy przekazują te wszystkie dane jako **zamierzony** przez WŁAŚCICIELA **i akceptowany przez nich**, sposób i wynik przeprowadzonej *restrukturyzacji*!

Otóż **oceniam negatywnie** zarówno cel postawiony przez WŁAŚCICIELA przed podejmowaną *restrukturyzacją*, jak i zastosowany sposób realizacji tego celu. Osiągnięte wyniki określám jako szkodliwe! Transformacja przygotowująca tak wielkie górnictwo do funkcjonowania w gospodarce rynkowej – (prowadzona pod „nieudacznym szyldem” *restrukturyzacji*) – była błędna i nie powinna być akceptowana jako sukces!!!

⁵ W „Podsumowaniu” Autorzy podają liczbę 29.

Przede wszystkim trzeba brać pod uwagę, że termin rentowność, jako zasadniczy cel restrukturyzacji, został przyjęty *myląc*o, żeby nie powiedzieć: *falszywie*. Jak wskazywałem górnictwo, gdy było przejmowane jako „spadek” po gospodarce PRL – **było efektywne**, mimo wadliwości ówczesnego systemu ekonomicznego i opóźnienia technologicznego kopalń. Jest faktem, że górnictwo węglowe PRL było dotowane i stąd w niezorientowanej części społeczeństwa – „pokutowało” (i do dziś „pokutuje”) przekonanie o jego deficytowości. Deficytowość była jednak wynikiem obowiązującej wówczas radzieckiej doktryny taniej energii i stosowanego systemu rozliczeń. Przemysł przetwórcze miały się rozwijać, więc dostarczana im energia miała być tania. Przemysł węglowy miał sprzedawać węgiel po cenach niepokrywających kosztów i z założenia miał być dotowany.

Jeszcze w roku 1990 – już w gospodarce rynkowej funkcjonującej niemal powszechnie (ale nie w górnictwie!) – koszt produkcji węgla eksportowanego wynosił w naszych kopalniach około 20 USD/t (licząc dolara po kursie wynikowym). Natomiast WĘGŁOKOKS sprzedawał ten węgiel po 50 USD/t. W roku 1993 w wyniku wzrostu kosztów produkcji i spadku cen węgla w załamującym się eksporcie, osiągany zysk zmniejszył się z około 30 USD/t (w 1990 r.) do około 8 USD/t wciąż jednak mógł być znaczący. Mógł być – gdyby nie funkcjonowała zasada (przejęta z gospodarki PRL), w myśl której różnica między tzw. „ceną transakcyjną” a ceną płaconą kopalniom – zamiast trafiać do kopalń – była odprowadzana na specjalny fundusz w Ministerstwie Handlu Zagranicznego, z którego był finansowany nieopłacalny eksport przemysłów przetwórczych [18].

W następnych latach sytuacja była podobna. WŁAŚCICIEL górnictwa – i równocześnie WŁAŚCICIEL głównych odbiorców węgla: elektrowni, koksowni i wielu ciepłowni – utrzymywał ceny węgla (wbrew zakazowi kodeksu handlowego) **na poziomie niższym od kosztu pozyskania** (tabl. 1): Ceny miałow energetycznych były utrzymywane na poziomie niższym od parytetu importowego – co było niezgodne z dyrektywą Unii Europejskiej – do której już wówczas aspirowaliśmy. Podniesienie ceny samych tylko miałow energetycznych do poziomu parytetu importowego – likwidowało ówczesną „nierentowność” górnictwa – co wynika z porównania wartości podanych w wierszu 3 i 6, tablicy 1. Powszechnie lansowany argument WŁAŚCICIELA, że to rynek uniemożliwiał mu podniesienie cen węgla – jest (mówiąc łagodnie) – niepoważny! Był wszak WŁAŚCICIELEM całej branży: nie tylko górnictwa, lecz także głównych odbiorców węgla (energetyki, koksownictwa oraz istotnej części ciepłownictwa).

Czy nie oznacza to, że WŁAŚCICIEL celowo – zgodnie z antysurowcową doktryną pozbawiał górnictwo węgla kamiennego szans na rentowność – aby następnie prowadzić w nim likwidacyjną restrukturyzację pod hasłem osiągnięcia rentowności?

Nie znam odpowiedzi na to pytanie. Jednak, jeżeli nawet mój zarzut co do doktrynalnych motywacji likwidacyjnych działań WŁAŚCICIELA jest niesłuszny, uważam, że traktowanie **górnictwa węgla kamiennego** jako „luźnego” zbioru kopalń (później spółek), które powinny między sobą konkurować o przetrwanie – **było błędem!**

Tablica 1. Ceny i koszty węgla kamiennego oraz miałów energetycznych w polskich kopalniach w latach 1995–2001 (zł/t) Table 1. Prices and costs of hard coal and power fine coals in Polish mines in the years 1995–2001 (zł/ton)

Lp.	Określenie	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1.	Średnia cena sprzedaży węgla łącznie kraj i eksport	89,98	104,30	119,55	121,55	117,80	131,90	144,46
2.	Średni koszt produkcji sprzedanego węgla	93,59	111,18	125,59	146,15	131,49	129,54	137,42
3.	Różnica: wiersz 1 – 2 = 3	(-) 3,71	(-) 6,88	(-) 6,04	(-) 24,60	(-) 13,69	(+) 2,37	(+) 7,04
4.	Parytet importowy miałów zużywanych przez elektrownie*	92	93	144	140	141	146	180
5.	Cena płacona kopalniom za miał węgla kamiennego przez elektrownie	76	82	94	112	113	128	146
6.	Różnica: wiersz 4 – 5 = 6	16	11	30	28	29	18	34

*Parytet importowy został opracowany i określony w pracach Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, który postulował podniesienie cen węgla.

Górnictwo było niewątpliwie trzonem STRATEGICZNEJ BRANŻY, która w warunkach „koncernowego” zarządzania reprezentowała (jak wskazywałem) ogromny potencjał efektywnego funkcjonowania. Dawała zatrudnienie nie tylko w kopalniach, lecz także w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych, fabrykach maszyn i materiałów... oraz wielu innych podmiotach gospodarczych, funkcjonujących dzięki obecności na rynku rodzimego węgla. Górnictwo węgla kamiennego tworzyło niewątpliwie najdłuższe łańcuchy zatrudnienia – zapewniając gospodarce około miliona miejsc pracy! Jego potencjał produkcyjny wynosił 190 milionów ton węgla handlowego. Wraz z węglem brunatnym pokrywało praktycznie 100% zapotrzebowania gospodarki na energię elektryczną i umożliwiało wysoce opłacalny eksport sięgający 40 milionów ton (w 1984 r. – 42 miliony ton). Tworzyło też realny potencjał masowego przetwórstwa węgla na paliwa płynne i gaz.

Warto przypomnieć [12 – w tej książce rozdział 2], że w czasie, gdy rynkowy WŁAŚCICIEL branży (kopalń i przedsiębiorstw zużywających węgiel) likwidował ponad 70 milionów ton jej rocznej zdolności produkcyjnej⁶ (w stosunku do lat 1982–1988 ponad 100 milionów ton) – w RPA, kombinat SASOL przetwarzał (i przetwarza nadal) w sposób opłacalny 25 milionów ton węgla na około 6 milionów ton paliw płynnych i gazowych. Gdybyśmy skierowali do przeróbki, np. 50 milionów ton węgla – uzyskiwalibyśmy 12 milionów ton paliw, co radykalnie ograniczyłoby nasz import i energetyczną zależność od Rosji.

Podjmując zadanie przystosowania tak STRATEGICZNEJ BRANŻY do funkcjonowania w gospodarce rynkowej – pod żadnym pozorem (doktrynalnym uzasadnieniem) nie wolno było stosować **restrukturyzacji likwidacyjnej** według fatalnie niedookreślonego kryterium tzw. *trwałej nierentowności*⁷ poszczególnych kopalń. Profesor Wiesław Blaschke argumentuje, że: „Tylko rachunek rentowności potencjalnej może być podstawą do zaliczenia danej kopalni do grupy kopalń przejściowo lub

⁶ Pod koniec prowadzonej restrukturyzacji – likwidacja „nadmiernych zdolności produkcyjnych” – była wskazywana jako jej oficjalny cel.

⁷ W pierwszych latach 90., kopalnia „Bogdanka”, dziś najlepsza kopalnia polskiego górnictwa węgla kamiennego, była kwalifikowana jako trwale nierentowna.

trwale nierentownych” [1]. Ja uważam, że o losie poszczególnych kopalń (i ich ewentualnej likwidacji) należy decydować na podstawie znacznie szerszych kryteriów! Należy brać pod uwagę funkcjonowanie i **perspektywę rozwojową całej branży** (łącznie z przetwórstwem węgla) oraz rozpatrywać nie tylko kategorię zysku i rentowności, lecz także dochodu publicznego [7, 10] i bezpieczeństwa energetycznego. Problem jest niewątpliwie bardzo rozległy – zasługuje na odrębną dyskusję.

Jednak bez względu na przyjęte kryterium – nie wolno zapominać, że likwidując kolejno kopalnie o najgorszych wynikach uzyskuje się oczywiście spadek zatrudnienia i pozorną poprawę kondycji górnictwa, ale na końcu znika sektor i jest zagrożona cała branża. Pozostaje tylko jedna kopalnia o najlepszej kondycji – zatrudniająca najwyżej parę tysięcy pracowników. Tymczasem STRATEGICZNE sektory gospodarki i branże są obciążone wysoką społeczną **odpowiedzialnością** nie tylko za efektywną produkcję, lecz także za **miejsca pracy**. Rynkowy WŁAŚCICIEL górnictwa był oczywiście zobowiązany do eliminacji „zatrudnienia socjalnego”⁸, ale równocześnie do dbałości o utrzymanie wysokiego zatrudnienia sektora i branży – zwłaszcza w aktualnej sytuacji, gdy szybko rośnie globalna konkurencja, a miejsca pracy stają się DOBREM o coraz wyższej wartości.

Właśnie górnictwu węgla kamiennego był więc potrzebny WŁAŚCICIEL „z prawdziwego zdarzenia”, który rozumiał wskazaną odpowiedzialność i umiał ZARZĄDZAĆ tak dużym potencjałem gospodarki – mniej natomiast liczył na proefektywnościową siłę wzajemnej konkurencji kopalń (Spółek) i skuteczność „niewidzialnej ręki rynku”! Ona oczywiście uzupełniła importem niedobór produkcji i zagospodarowała setki tysięcy ludzi pozbawionych pracy, ale kosztem zmarnowanej szansy na autentyczny rozwój całej branży i gospodarki, na realizację programu „REKULTYWACJI ŚLĄSKA” [6], ... itd. Także kosztem „śmierci” jakże wielu osiedli górniczych.

* * *

Nadal twierdzę więc, że górnictwu węgla kamiennego należało zapewnić niezależnego od Rządu – SKARBOWEGO WŁAŚCICIELA [3] – funkcjonującego na wzór Narodowego Banku Polskiego, który potrafiłby „koncern socjalistyczny”, jakim było górnictwo w epoce PRL *przepracować* na wysoce efektywny „koncern rynkowy”. Uważam, że bez względu na sposób rozwiązania problemu WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA – „rozbicie” branży (jako tzw. „monopolu”) i *likwidacyjna restrukturyzacja* jako sposób na „urynkowanie” górnictwa – były BŁĘDEM, który jako ewidentnie szkodliwy nie powinien być akceptowany. Także budowanie legendy o zastosowanej *restrukturyzacji* – jako o skutecznym sposobie przystosowania naszego górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w gospodarce rynkowej – określam jako BŁĄD!

⁸ „Zatrudnienie socjalne” występowało powszechnie w gospodarce PRL i przeniosło się również na początkowy okres transformacji górnictwa węgla kamiennego.

4. KWESTIA III – „EFEKTY”

W trzeciej kwestii, proponowanej do dyskusji, dążę do odpowiedzi na pytanie: Jakie efekty dała *restrukturyzacja* górnictwa węgla kamiennego – przeprowadzona przez WŁAŚCICIELA w sposób wyżej rozpatrzony (przynajmniej częściowo) – i jak została ukształtowana perspektywa jego dalszego rozwoju?

Oceny Autorów diskutowanego artykułu – podane w poszczególnych podrozdziałach i uogólnione w „Podsumowaniu” – są jednoznacznie pozytywne. Moje – są zdecydowanie negatywne!

W pierwszym zdaniu „Podsumowania” Autorzy piszą: „*Proces zmian w górnictwie węgla kamiennego wywarł pozytywne skutki na wszystkich podmiotach działających w tej branży*”. Uważam, że branża górnictwa węgla kamiennego, jako całość, i również tworzące ją podmioty zostały *zdegradowane*, a ich działalność zmniejszyła się „o połowę”. Wiele podmiotów, kiedyś skutecznie obsługujących branżę, w ogóle „zniknęło” (np. przedsiębiorstwa budowy kopalń, biura projektów, Instytut Karbochemii GIG i in.).

W drugim zdaniu piszą: „*Podstawowym celem ekonomicznym procesu restrukturyzacji było zapewnienie przedsiębiorstwom górnictwem rentowności oraz umożliwienie redukcji zobowiązań*”. Gdyby – jak wskazywałem – „przedsiębiorstwa górnicze” (rozumiem: kopalnie) nie były zdeintegrowane i zmuszone (wbrew prawu i logice) do sprzedaży węgla po cenach niepokrywających kosztów – sprawny WŁAŚCICIEL, stosujący normalne rynkowe zarządzanie – utrzymywałby górnictwo w stanie rentowności i nie musiał „redukować zobowiązań”.

W trzecim zdaniu piszą: „*Działania podejmowane w ramach realizacji programu miały również złagodzić skutki dotychczasowej i planowanej restrukturyzacji zatrudnienia*”. Domyślam się, że Autorzy mieli w tym zdaniu na myśli – głównie – wysokie odprawy przyznawane zwalnianym górnikom. Twierdzę jednak, że odprawy nie byłyby tak istotnym problemem, gdyby WŁAŚCICIEL strategicznej branży poczuwał się do obowiązku zapewnienia górnikom zwalnianym z pracy niefinansowego wsparcia, a miejsc zatrudnienia; przede wszystkim w kopalniach – niepoddawanych *likwidacyjnej restrukturyzacji* – oraz w uruchomionym (we współpracy z samorządami) „Programie Rekultywacji Śląska”, w budowanym przetwórstwie węgla na paliwa dotychczas importowane itd. [3, 6].

Podobnie, jak w przypadku „Kwestii I” – poprzestanę na omówieniu tych początkowych zdań „Podsumowania”. Tym omówieniem demonstruję moją całkowicie odmienną ocenę efektów *restrukturyzacji* przeprowadzonej przez WŁAŚCICIELA – niż ocena formułowana przez Autorów. W dalszym tekście muszę z konieczności poprzestać na przekazaniu swych ogólniejszych ocen – odnosząc je do efektów *restrukturyzacji* opisanych w diskutowanym artykule – wykresami.

Przed wszystkim ponownie podkreślam, że nie zgadzam się z tendencją Autorów, aby zmniejszenie liczby kopalń z 70 do 30 (ich rys. 1), zmniejszenie rocznego wydobycia ze 147 (chyba raczej ze 190) do 70 milionów ton (ich rys. 5) i zmniejszenie zatrudnienia z 387 do 109 tysięcy pracowników (ich rys. 6, 7, 8) – akceptować jako zasadniczy *sposób* (zastosowany rzekomo z sukcesem) poprawiania ekonomicznej kondycji górnictwa węgla kamiennego. Każda z tych kategorii kreuje POTEN-

CJAŁ efektywności branży i jest niewątpliwie DOBREM – **efektem** żmudnego procesu inwestycyjnego. Likwidacja tego potencjału może pełnić funkcję *sposobu* zwiększenia efektywności tylko w zupełnie wyjątkowych sytuacjach, gdy zostały już wyczerpane wszystkie możliwości normalnego, rynkowego – proefektywnościowego zarządzania branżą – a takiego zarządzania nie było!

Istotny efekt osiągnięty w okresie *restrukturyzacji* prowadzonej przez WŁAŚCICIELA – prezentuje jedynie wykres (ich rys. 2). Zmniejszenie liczby ścian z 766 w roku 1990 do 140 w roku 2004 – co oznaczało wzrost koncentracji produkcji w przodkach eksploatacyjnych z 828 do 2914 t/dobę [13 – w tej książce rozdział 3] – było rzeczywiście znaczącym sukcesem! Nie był to jednak **efekt** *restrukturyzacji* prowadzonej przez WŁAŚCICIELA, a raczej osiągnięcie kopalń i Spółek, które potrafiły „wejść” na ten poziom koncentracji pomimo fatalnie trudnych warunków stworzonych przez WŁAŚCICIELA – realizowaną przez niego *restrukturyzacją*.

Wykresy (ich rys. 9, 10, 11), wskazujące, jak w latach 1990–2010 kształtował się wynik finansowy górnictwa węgla kamiennego, także jego zobowiązania oraz wynik ze sprzedaży – są przez Autorów dyskutowanego artykułu prezentowane jako akceptowany przez nich – efekt *restrukturyzacji*. Moim zdaniem to nie był efekt! Widoczny na tych wykresach – utrzymywany przez 12 lat (1990–2002):

- permanentnie ujemny wynik finansowy (w 1998 r. przekroczył 4,2 miliarda zł),
- systematycznie rosnące zadłużenie (w 2002 r. przekroczyło 22,8 miliarda zł),
- niemal nieprzerwanie ujemny wynik finansowy (w 1998 r. – 2,5 miliarda zł)

to były **negatywne skutki** *restrukturyzacji*! Przedstawianie przez Autorów sytuacji finansowej górnictwa (zilustrowanej wykresami) – jako wymuszonej przez „rynek” – jest wprowadzaniem w błąd. Ten wynik został wykreowany przez WŁAŚCICIELA! Jest dowodem zarówno wadliwości przeprowadzonej *restrukturyzacji*, jak i nieudolności WŁAŚCICIELA!!!

Jest to także dowód wskazujący, w jak trudnych warunkach kopalnie i Spółki „wypracowywały” wskazany wyżej wzrost koncentracji produkcji w ścianach. Autorzy dyskutowanego artykułu zgodzą się chyba ze stwierdzeniem, że trwający co najmniej 12 lat nieustanny niedobór środków na zakup maszyn, urządzeń i materiałów, na pokrycie należności za usługi (potrzebne w coraz większym zakresie w związku z wymuszonym zwalnianiem własnej załogi) i nierzadko nawet na wypłatę zarobków załogi – **nie ułatwiał podnoszenia poziomu technicznego prowadzonej eksploatacji**.

W konsekwencji nie ułatwiał też wzrostu koncentracji produkcji w ścianach i także – pośrednio – osiągania rentowności kopalń, która przecież była oficjalnym „*celem restrukturyzacji*”.

W takich warunkach finansowych kopalnie i Spółki musiały sięgać po sposoby umożliwiające przetrwanie. Najłatwiejszym sposobem – akceptowanym niestety przez WŁAŚCICIELA kopalń i WŁAŚCICIELA złóż (a wykonawczo przez Urzędy Górnicze) – była **rabunkowa gospodarka złożem**. *Restrukturyzacji* zaczęła więc towarzyszyć powszechna rezygnacja z wybierania pokładów o miąższości mniejszej niż 1,5 m oraz z wybierania pokładów komplikujących eksploatację z innych przyczyn (wymiaru parcel, występowanie zaburzeń geologicznych, występowanie filarów ochronnych,

jakość węgla itp.). Zasoby przemysłowe górnictwa gwałtownie malały – nie tylko w kopalniach skazanych na likwidację (żeby ją uzasadniać brakiem zasobów), lecz także w kopalniach pozostawianych do dalszego funkcjonowania. W efekcie zasoby przemysłowe czynnych kopalń zmniejszyły się z około 14 miliardów ton (1990) do około 4 miliardów (2010 [20]).

Rabunkowa gospodarka zasobami powodowała też „gwałtowne” schodzenie eksploatacji na coraz większą głębokość. W ciągu zaledwie dwóch dekad, średnia głębokość eksploatacji wzrosła z 560 m (1990) do około 730 m (2010), tj. o 170 m! W konsekwencji wzrosło zagrożenie metanem, temperaturą i tapaniami. Związany z tym wzrost kosztów produkcji jest oczywistym „ubocznym efektem” wzrostu zagrożeń.

Tak więc bezpośrednim – negatywnym efektem *restrukturyzacji*, o którym Autorzy nie wspominają – stał się ogromny ubytek zasobów i perspektywa związanych z tym miliardowych nakładów na ponowne udostępnienie tych zasobów przemysłowych, które to udostępnienie utraciły. Także wskazane wyżej – drastyczne zwiększenie głębokości eksploatacji naszego górnictwa węgla kamiennego, co – powtarzam – skutkuje znaczącym wzrostem zagrożeń i kosztów eksploatacji. Autorzy nie wspominają też o wystąpieniu innych negatywnych efektów. Wskażę trzy:

1. Do roku 1997, nasz eksport węgla (ze względu na „opór” kopalń) wciąż utrzymywał się na poziomie 20–30 milionów ton/rok. Później został jednak przez WŁAŚCICIELA programowo ograniczony. W roku 2010 – choć ostatnio wzrósł – wynosił już tylko 10,6 milionów ton [16] – natomiast import (głównie z Rosji, po cenach jawnie dumpingowych) wzrósł do 14,1 miliona ton. Polska – z poważnego eksportera węgla kamiennego do krajów Unii Europejskiej – która wciąż importuje około 200 milionów ton węgla – także stała się importerem.
2. Autorzy podają, że wydajność ogólna naszego górnictwa węgla kamiennego wzrosła z 1866 kg w roku 1990 do 3119 kg w roku 2010 (rys. 3). Podobnie korzystny wzrost wystąpił również w wydajności dołowej (rys. 4). Jednak informacja ta jest myląca. Nie uwzględnia faktu, że w wyniku drastycznego ograniczenia własnej załogi kopalń – gwałtownie wzrósł zakres usług świadczonych przez firmy „zewnętrzne”. Liczba pracowników tych firm pracujących w kopalniach nie jest znana. Biorąc pod uwagę, że w roku 2010 – usługi – po robociznie (48%), mają największy udział w kosztach (17%, a w pojedynczej kopalni sięgnęły 29%) – można twierdzić, że jest to liczba znacząca – niezaskłująca na przemilczanie.
3. Jednym z istotnych elementów rabunkowej gospodarki zasobami – realizowanej w procesie *restrukturyzacji* – była eliminacja z kopalń eksploatacji z podszkłą hydrauliczną. WŁAŚCICIEL górnictwa zamiast zmodernizować tę technologię [4], zaniedbaną w końcowych latach epoki PRL – „rugował” ją z kopalń pod **falszywym hasłem** obniżania kosztów i poprawy rentowności górnictwa. Wydobywanie z zastosowaniem podszkły hydraulicznej zmniejszyło się z około 22,3 milionów ton w roku 1989 do około 1,9 miliona ton w roku 2010. Wzrosło natomiast obciążenie każdej produkowanej tony sumarycznym

kosztem szkód górniczych, kosztem hałdowania odpadów górniczych, kosztem (w ogóle nieewidencjonowanym) zaniechania udostępnionych zasobów w filarach ochronnych itd. Powstał też efekt bodaj najdotkliwszy: zmniejszenie społecznego przyzwolenia na eksploatację pod zagospodarowanymi terenami Górnośląskiego Zagłębia – eskalowane ostatnio informacjami o walącej się dzielnicy Bytom-Karb.

* * *

Tak więc, rozpatrując **efekty** restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – szerzej niż to zrobili Autorzy diskutowanego artykułu – ocena tych efektów przestaje być optymistyczna! Odwrotnie!!! Okazuje się, że negatywne skutki *restrukturyzacji* dominują – zwłaszcza, gdy oceną obejmuje się również warunki przygotowane górnictwu do dalszego funkcjonowania w nadchodzących dekadach.

5. UWAGI KOŃCOWE

Czasu nie da się cofnąć. Nie da się też cofnąć negatywnych skutków przeprowadzonej *restrukturyzacji*!

Szansa, która pojawiła się w roku 1989, aby na fundamencie WIELKIEGO I EFEKTYWNEGO GÓRNICTWA węgla kamiennego, odziedziczonego po epoce PRL – zbudować nową, rynkową generację kopalń i branży – została zmarnowana [12 – w tej książce rozdział 2]. **Powtarzam**: nie zbudowaliśmy – choć mogliśmy – gdybyśmy to zadanie powierzyli nie „rządowym urzędnikom”, a WŁAŚCICIELOWI!, tj. kapitalistycznej jednostce gospodarczej, niezależnej od Rządu (na wzór Narodowego Banku Polskiego). W maju 1990 r. – tak zarządzane górnictwo nazywałem GÓRNIC-TWEM SKARBOWYM [3].

Twierdzę też, że – choć w trudniejszych warunkach – wciąż mamy szansę wykorzystania tych możliwości, które nam jeszcze pozostały po *likwidacyjnej restrukturyzacji*. Podstawowym atutem polskiego górnictwa węgla kamiennego są zasoby bilansowe Górnośląskiego Zagłębia, które – mimo drastycznego uszczuplenia – wciąż są szacowane na 45,1 miliardów ton [20]. Także świetne załogi górnicze kopalń – z ogromną tradycją rzetelnej pracy – zdolne do odtworzenia swego potencjału.

Warunkiem wykorzystania tej szansy – w każdym przypadku (również, gdyby nie powstało GÓRNICTWO SKARBOWE) – jest zasadnicze usprawnienie WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA górnictwem węgla kamiennego. Także usprawnienie „strategicznej koordynacji” funkcjonowania i rozwoju związanych z nim sektorów: energetyki węglowej, koksownictwa, ciepłownictwa oraz przetwórstwa na paliwa płynne i gaz – formujących aktualnie „zdezorganizowaną” – ale wciąż strategiczną branżę górnictwa węgla kamiennego.

Najistotniejsze zadania WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA w działalności B+R+W górnictwa węgla kamiennego – dotychczas fatalnie zaniedbywane (co z uporem powtarzam [12 – w tej książce rozdział 2, 14 – w tej książce rozdział 4] – to:

- Unowocześnienie proefektywnościowego zarządzania całością górnictwa węgla kamiennego – w szczególności ujednolicenie i usprawnienie skomputeryzowa-

nych systemów przyczynowo-skutkowej analizy „wnętrza kopalń” (ciągów technologicznych) oraz zakończenie prac i wdrożenie systemów perspektywicznego i pięcioletniego-rocznego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności górnictwa.

- Zakończenie badań i wdrożenie alternatywnego systemu eksploatacji pokładów [5] w celu wyeliminowania systemu ścian kompleksowo zmechanizowanych wszędzie tam, gdzie nie osiąga się koncentracji produkcji na poziomie wyższym niż 2–3 tysiące ton/dobę; (w IV kwartale 2010 r. taką koncentrację osiągało, odpowiednio, tylko 46,2 i 30,6% ścian [15 – w tej książce rozdział 5]).
- Zakończenie badań i wdrożenie w technologii podszadzki hydraulicznej takich usprawnień (w znacznym stopniu już opracowanych [4]), które umożliwiają ciągłe podszadzanie ścian i osiąganie w nich koncentracji produkcji w pełni porównywalnej z uzyskiwaną w dewastacyjnej technologii zawałowej.

* * *

Autorzy dyskutowanego artykułu – budując legendę o „poprawności” i o sukcesie *restrukturyzacji* przeprowadzonej w górnictwie węgla kamiennego – przekazują czytelnikom informacje (moim zdaniem) mylące! Starłem się to wykazać zarówno w kwestii **genezy zmian**, jak ich **przebiegu i efektów**.

Skutek budowania tego rodzaju legendy (opartej na mylących informacjach) – jest negatywny. Stymuluje bowiem bierną postawę środowisk górniczych – tak w przemyśle, jak i nauce – względem dalszego losu naszego górnictwa węgla kamiennego!

Zmniejsza też szansę na zmianę dotychczasowej **antywęglowej polityki państwa!!!** Polityka ta – prowadzona już dwie dekady – nie tylko szkodzi gospodarce Kraju, ale przyczynia się do osłabienia pozycji węgla w Unii Europejskiej. Złowróbnym objawem tego osłabienia jest przyjęcie przez Unię regulacji w zakresie ograniczania emisji CO₂ i handlu pozwoleniami na tę emisję [17]. Jej wdrożenie grozi Polsce kryzysem energetycznym o fatalnych skutkach ekonomicznych w skali całej gospodarki Kraju!

Kończąc – wyrażam nadzieję, że przynajmniej niektóre z przekazanych wyżej uwag zostaną uznane przez Panów Profesorów za trafne, a lansowana przez nich ocena *restrukturyzacji* – przeprowadzonej po roku 1989 przez WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego – ulegnie korekcie.

Literatura

1. Blaschke W.: Rachunek rentowności kopalń węgla kamiennego. Wspólne Sprawy, Biuletyn Zarządu SITG. 2008 nr 4 (czerwiec).
2. Lisowski A.: Efektywność górnictwa węgla kamiennego w świetle faktów. Przegląd Górniczy 1989 nr 5; Przegląd Techniczny 1989 nr 5 i 6. Także: Integracyjny wariant proefektywnościowej reformy w górnictwie węgla kamiennego. Wydaw. TNOiK, 1989. Przegląd Górniczy 1990 nr 1.
3. Lisowski A.: Uwagi o prywatyzacji i monopolach (górnictwo skarbowe). Wydawnictwo TNOiK, maj 1990. Skrót: O prywatyzacji – inaczej. Przegląd Techniczny 1992 nr 49.

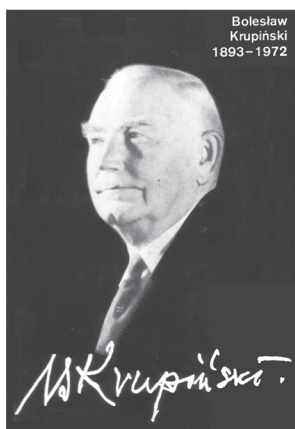
4. Lisowski A.: Podszadzka hydrauliczna w polskim górnictwie. Technologia górnicza – technologia ochrony środowiska. Monografia (rozwój – stan – perspektywa). Katowice, Wydaw. Śląsk 1997.
5. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG i PWN 2001.
6. Lisowski A.: Transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2002 – dyskusja i konkluzje. Przegląd Górniczy 2003 nr 1.
7. Lisowski A.: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych (BDP). Przegląd Górniczy 2002 nr 6.
8. Lisowski A.: Alternatywny program naprawczy polskiego górnictwa węgla kamiennego w celu dostosowania go do funkcjonowania w Unii Europejskiej. Przegląd Górniczy 2003 nr 11.
9. Lisowski A.: Zadania, których wykonanie warunkuje wykorzystanie przez polskie górnictwo węgla kamiennego – szanse otwieranej członkostwem Polski w Unii Europejskiej. Materiały Szkoły Eksploatacji Podziemnej 2004 (Forum dyskusyjne) Kraków 2004.
10. Lisowski A.: Niezauważane (ignorowane?) problemy funkcjonowania gospodarki i państwa. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie 15–17.09.2004. Materiały Konferencyjne, Kraków 2004. Skrót: Polska w obliczu wyzwań przyszłości. Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”. Warszawa, PAN 2004.
11. Lisowski A.: Miejsce modernizacji kopalń w programach restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2004. Przegląd Górniczy 2005 nr 12.
12. Lisowski A.: Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu. Przegląd Górniczy 2007 nr 2.
13. Lisowski A.: Rynkowa transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego 1989–2009. POLEMIKI – DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2010 nr 1–2.
14. Lisowski A.: Kluczowe potrzeby polskiego górnictwa węgla kamiennego w zakresie prac B+R+W w latach 1989–2009. POLEMIKI – DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2011 nr 1–2.
15. Lisowski A.: Koncentracja produkcji w górnośląskim górnictwie węgla kamiennego – problem wciąż aktualny. POLEMIKI – DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2011 nr 7–8.
16. Paszcza H., Odrobina R.: Górnictwo Węgla Kamiennego w Polsce w 2010 roku. Wiadomości Górnicze 2011 nr 6.
17. Plucik E.: Pakiet dla redukcji czy handlu emisjami CO₂? Między dogmatem a manipulacją. Biuletyn Górniczy. GIPH 2011 nr 3–4.
18. Tarasiewicz L., Helski B.: Węzłowe problemy systemu ekonomiczno-finansowe w górnictwie węgla kamiennego. Referaty sympozjum Sekcji Ekonomiki i Organizacji Górnictwa K.G. PAN. Katowice, Wydaw. TNOiK 1988.
19. Szlązak J.: Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1990–2002. Analiza skuteczności realizowanych programów. Biblioteka Szkoły Eksploatacji Podziemnej. Kraków, 2004.
20. Bilans zasobów kopalń i wód podziemnych w Polsce. 2011 rok. Państwowy Instytut Geologiczny – Państwowy Instytut Badawczy.

W kolejnych podrozdziałach poniższego tekstu, zostały podane nazwiska współpracowników i przyjaciół profesora Bolesława Krupińskiego, których wspomnienia – w wybranych fragmentach – zostały wykorzystane do *narysowania* Jego postaci. Informację o zawodowej *pozycji* poszczególnych autorów – zamieszczono w zakończeniu.

7

I.2012*

PROFESOR BOLESŁAW KRUPIŃSKI WE WSPOMNIENIACH WSPÓŁPRACOWNIKÓW I PRZYJACIÓŁ Z KRAJU



W roku 1975 ukazała się pokazana obok książka, wydana staraniem Komitetu Organizacyjno-Wykonawczego Trwałego Uczczenia Pamięci Bolesława Krupińskiego, Państwowej Rady Górnictwa i Instytutu Geologicznego. To wspaniałe dzieło opublikowane przez Wydawnictwa Geologiczne – dziś już niemal zapomniane – zawiera sześć rozdziałów o łącznej objętości ponad trzysta stron. Są w nich świetne wypowiedzi prominentów, charakteryzujące *życie i działalność* Profesora. Jest opis *uroczystości związanych z trwałym uczczeniem Jego pamięci*. Są *wspomnienia współpracowników i przyjaciół z Kraju i wspomnienia nadesłane z zagranicy oraz opublikowane w czasopismach górniczych* – są wreszcie wystąpienia osobistości w czasie *uroczystości pogrzebowych*. Warto pamiętać, że takie wydawnictwo istnieje i że wciąż jest unikalnym źródłem informacji o profesorze Krupińskim!

Kiedy – w związku ze zbliżającą się 40. rocznicą śmierci profesora Bolesława Krupińskiego – pojawiła się kwestia przygotowania okolicznościowego tekstu o Jego działalności – znalazłem się na „rozdrożu”.

Wspomnienie o Profesorze opublikowałem już w roku 1975 w przywołanym wyżej wydawnictwie. Opowiadałem w nim jak profesor Krupiński „*Wzieniał*” *młodzież w górnictwo*. Zakończyłem ten tekst stwierdzeniem, które również dziś uważam za w pełni aktualne: „*Dla mnie i dla wielu Kolegów z licznych powojennych roczników inżynierów górniczych – był tym, który wypełnił treścią nasze studenckie, jakże mizerne w owym czasie wyobrażenia o pracy, która nas czekała po dyplomie i miała zagar-*

* Przegląd Górniczy 2012 nr 1 oraz „Gwarek, profesor Bolesław Krupiński”. Wydawnictwo Bractwa Gwarków, Katowice 2012.

nać znaczną część naszego życia. Problemy, którym się poświęcał, cele, które stawiał, zamiłowania, którymi się pasjonował – w znacznej mierze stały się naszym udziałem – splatając nasz los z górnictwem nierozzerwalnymi więzami”.

Później – z różnych okazji – publikowałem okolicznościowe wspomnienia o Profesorze, który był promotorem mego doktoratu, opiekunem habilitacji i PRZYJACIELEM, któremu zawdzięczam wiele – nie tylko w życiu zawodowym. W roku 2010 wydałem książkę pt. „WSPOMNIENIA OSOBISTE Z EPOKI WIELKICH PRZEMIANY”, w której znów wspominam obszernie postać profesora Krupińskiego. Nakład tego wydawnictwa był niewielki – przeznaczony dla rodziny, przyjaciół i bliskich kolegów – ale być może zostanie zwiększony i ukaże się na półkach księgarskich**.

W tej sytuacji – nie widząc możliwości przygotowania tekstu, który w mniejszym lub większym stopniu nie stanowiłby powtórzenia treści już opublikowanych – zrezygnowałem z próby napisania czegoś nowego. Uznałem, że zrobię lepiej przygotowując tekst, który będzie popularyzował wskazaną wyżej książkę o profesorze Krupińskim. Przypomni ją i być może zachęci do sięgnięcia po obszerny oryginał.

Realizując ten zamysł – wykorzystałem tylko jeden rozdział książki – mianowicie *wspomnienia współpracowników i przyjaciół z kraju*. Nie znaczy to, że w pozostałych rozdziałach nie ma ciekawych i znaczących treści. Uznałem jednak, że przyjęte ograniczenie będzie sprzyjać przypomnieniu postaci Profesora w otoczeniu realiów, które wielu górników dobrze zna i pamięta.

Rozdział wytypowany do wykorzystania zawiera 182 strony tekstu. Wspomnienia 54 współpracowników i przyjaciół Profesora – są w tym rozdziale zamieszczone w alfabetycznej kolejności nazwisk Autorów. Przy tym – wspomnienia te (z oczywistych względów) – obejmują najróżniejsze obszary aktywności Profesora w różnych okresach Jego życia. W sumie – obraz postaci Profesora „narysowany” tak zestawionymi wspomnieniami Autorów – jest barwny i ciekawy różnorodnością – ale też nieco „skomplikowany” w odbiorze.

Aby spopularyzować omawiane wydawnictwo i wykorzystać je do „przybliżenia” postaci profesora Krupińskiego – trzeba było decydować się na radykalne zmniejszenie objętości przygotowanego tekstu. Także na takie zestawienie wspomnień, aby uzyskać możliwie kompletny, syntetyczny obraz Jego postaci, zgodny z chronologią wydarzeń. W konsekwencji trzeba było sięgnąć do wspomnień tylko wytypowanych Autorów i z ich tekstów wybrać niektóre fragmenty.

Tu muszę się zastrzec i podkreślić, że choć dokonany wybór tekstów był subiektywny – nie było w moim działaniu żadnego wypaczania intencji Autorów wspomnień. Przygotowany obraz Profesora jest zgodny z Ich intencją i jest opowiedziany Ich tekstem – w niczym nieprzeinaczonym!

Oryginał został jedynie skrócony i ułożony zgodnie z biegiem historii i działalnością Profesora.

W pierwszym rozdziale Autorzy wspomnień prezentują ogólny obraz osobowości i drogi życiowej Profesora. W drugim i trzecim rozdziale opowiadają o „okresie ryb-

** Ukazał się w roku 2011 w wersji dwutomowej. Podtytuły – tom I: Na Kresach – czas pokoju i wojny; tom II: W górnictwie – czas sukcesów i klęsk. Katowice, Wydaw. PARA.

nickim” i o dramatycznym czasie wojny. W rozdziałach czwartym i piątym opisują działalność Profesora bezpośrednio po zakończeniu wojny i w późniejszym okresie, gdy kierował Państwową Radą Górnictwa. W rozdziale szóstym wspominają chorobę Profesora i Jego odejście. W rozdziale ostatnim mówią o *pamięci, która została i trwa...* – nie tylko wśród tych co z Nim współpracowali i co Go osobiście znali.

Aby ułatwić odbiór wspomnień przekazywanych przez poszczególnych Autorów – obok ich nazwisk, w nawiasie, określiłem w przybliżeniu *pozycję*, którą zajmowali w otoczeniu Profesora. Pełna zawodowa charakterystyka Autorów – podana w oryginalnym wydawnictwie z roku 1975 – została zamieszczona na końcu przygotowanego tekstu.

Po tym *wprowadzeniu głos oddaję* Autorom wspomnień. Mam nadzieję, że ta swoista „*synteza*” ich oryginalnych tekstów przyczyni się do utrwalenia – zwłaszcza w pamięci górniczej braci – postaci Profesora Bolesława Krupińskiego. Mam też nadzieję, że zachęci do sięgnięcia po oryginalne dzieło z roku 1975.

Andrzej Lisowski

1. ZARYS POSTACI I ŻYCIOWA DROGA PROFESORA

1.1. Stanisław Gębalski⁷ (przyjaciół domu)

(...) W całej postaci Profesora, jak w zwierciadle, jak w soczewce, odbijały się i koncentrowały główne, podstawowe cechy Polaka z Kresów Wschodnich. Cechy te to: serdeczność, otwartość, szeroki gest, dobra, a u Niego wręcz doskonała znajomość języka rosyjskiego, rosyjskiej kultury, połączone z dużą liczbą „przyjaciół Moskali”. Rosjanie wprost przepadali za Krupińskim. Obok tych przyjaźni nie obce Mu były i typowe, ogólnie znane zahamowania wynikające z przebiegu historii. Przecież Krupiński był synem zesłańca na Sybir i na moje pytania, dlaczego właśnie On, pochodzący z rolniczego Wołynia, wybrał stan górniczy, z humorem odpowiadał, że to z tego powodu, że ojciec Jego był przymusowym górnikiem w kopalni rudy żelaza.

Drugi etap edukacji, po studiach w Instytucie Górniczym w Petersburgu, Profesor odbył w Zagłębiu Dąbrowskim i Śląskim, gdzie już jako dwudziestokilkuletni mężczyzna zetknął się, najpierw jako prosty górnik, z innym typem polskości – tej twardej, chropawej może, chłopsko-robotniczej tkwiącej dosłownie i w przenośni pod ziemią: w kopalniach, w sercach i w mowie matek (...) Tutaj zapewne pogłębił swą pracowitość, zaciętość i konkretność działania.

Wielkie zdolności przyrodzone Jego umysłowi oraz pracowitość i ambicja pozwoliły Mu wybić się i ze zwykłego ścianowego górnika awansować na „oficera” górnictwa, stykającego się ze światem ówczesnych właścicieli kopalń – głównie Francuzów i Niemców. Ten świat rozwinął w Nim zdolność do elastycznego, czasem nawet wyrafinowanego, pozbawionego złudzeń postępowania.

Naturalną dalszą konsekwencją Jego postawy życiowej jest natychmiastowy udział w grupie gen. A. Zawadzkiego w uruchamianiu kopalń śląskich, jeszcze prawie na linii frontu. Całe swoje siły oddaje na służbę kraju, jest pewny, gdzie jest Jego miejsce i jaka jest Jego rola. I tak czyni już przez dalszych 27 lat, aż do samej śmierci (...).

1.2. Mariusz Dembowiecki³ (bliski współpracownik)

(...) Już pierwsze zetknięcie się z Profesorem zafascynowało mnie. Średniego wzrostu (ok. 1,70 m), średniej tuszy, starszy pan, o siwych włosach, niebieskich oczach i siwych wąsach. Zawsze starannie i ze smakiem ubrany – jakby wyjęty z żurnalu – co robiło na kimś, kto się pierwszy raz spotkał z Profesorem, duże wrażenie. Mówił ciepłym przyjemnym głosem, z lekko wschodnim akcentem. Posiadał fenomenalną pamięć (...).

Profesor Krupiński doświadczył nie tylko zaszczytów na piastowanych przez siebie stanowiskach. Charakteryzowała Go zawsze wielka odwaga i prostoliniowość, nie wszystkim to było w smak. Miał wielu oponentów i przeciwników. Pomimo to potrafił przezwyciężyć opory i iść raz wytkniętą drogą, nie zrażając się trudnościami.

Współpraca z moim bezpośrednim szefem, Profesorem Krupińskim, układała się na bazie stosunków opiekuńczo-koleżeńskich. Chętnie służył mi pomocą i radą. Jeśli potrafiło się Go przekonać, że nie miał racji, wycofywał się ze swego stanowiska i mówił: „Kolego, mieliście rację”.

Profesor Krupiński był tytanem pracy. Pomimo swego wieku stosował nowoczesne metody pracy. To, co podczas swoich wyjazdów za granicę zaobserwował – natychmiast starał się w kraju wprowadzić w życie. Bardzo lubił wykładać (...).

Profesor Krupiński był, można powiedzieć, poliglotą. Władał biegle językiem rosyjskim, dobrze znał język francuski, mówił po niemiecku, słabiej zaś po angielsku. Przed Kongresem Górniczym w Madrycie brał lekcje języka hiszpańskiego i mógł również porozumieć się tym językiem. Pamiętam, jak podczas VI Górniczego Kongresu w Moskwie, w Pałacu Zjazdów na Kremlu przemawiał w języku francuskim, a następnie, odpowiadając merowi miasta Moskwy, pięknie mówił po rosyjsku.

Tak w jednym, jak i w drugim przypadku nie posługiwał się kartką. Przemówienia improwizował.

Po kongresie górniczym w Moskwie polecieliśmy z Profesorem Krupińskim do Gruzji, gdzie mieliśmy możliwość zapoznać się z górnictwem tego kraju. Oprócz fachowych wycieczek górniczych Profesor Krupiński zawsze znajdował czas na sprawy związane z kulturą oraz przeszłością danego narodu. W Gruzji interesował się bardzo przeszłością kraju, jak również zabytkami kultury gruzińskiej. Zainteresowania Profesora Krupińskiego były bardzo szerokie: od literatury, sztuki – do muzyki. Wiedział doskonale, co współcześnie w teatrach jest grane nie tylko w Polsce, ale i świecie, jakie są głośne filmy i książki. Miał wielu przyjaciół za granicą, którzy znając jego zamiłowanie do literatury, sztuki przysyłali Mu książki.

Profesor Krupiński był bardzo śmiały w poglądach, których nie ukrywał przed swoimi zwierzchnikami.

Nikt inny nie pozwoliłby sobie na odezwanie się do zwierzchnika, tak jak robił to Profesor Krupiński: „Pan nie ma racji, bo sprawa wygląda tak i tak”. Na to mógł sobie pozwolić tylko Profesor Krupiński – wielki autorytet (...).

Warto podkreślić w paru słowach styl pracy Profesora. Przygotowując się do konferencji lub posiedzenia przeglądał wszystkie materiały, często dodatkowo kontaktował się z osobami, które mogły udzielić wyjaśnień w danej kwestii. Podstawowe myśli

Profesor podkreślał, robiąc adnotacje na marginesie materiałów, dodatkowe wyjaśnienia zapisywał na karteczce. Następnie najważniejsze sformułowania czytał po kilka razy, powtarzając je głośno i w ten sposób utrwalając je sobie w pamięci. Profesor Krupiński omawiał ważne problemy z osobami kompetentnymi, a następnie wyrobiwszy sobie pogląd przedstawiał swoje stanowisko. Był człowiekiem konsekwentnym, upartym, co jednak nie świadczy wcale, że nie potrafił się wycofać ze swego stanowiska i nie umiał przyznać komu innemu racji (...).

1.3 Józef Urbańczyk²⁶ (przyjaciół z Zaolzia)

Los nie poskąpił Krupińskiemu ciężkich ciosów. Dnia 16.1.1937 r. wzięliśmy udział w pogrzebie młodszego syna zmarłego w tragicznych okolicznościach. (wykrwawił się po operacji usunięcia migdałków. Przyp. A.L.) Bardzo liczne rzesze uczestników pogrzebu świadczyły o rosnącej popularności Krupińskiego (...).

Straszny cios dotknął Państwa Krupińskich, gdy w powstaniu warszawskim stracili starszego syna Andrzeja. Krupiński szukał zapomnienia w nawale pracy, ale jak się dowiedziałem, często w sobotę zabierał walizkę i prześcieradło i wyjeżdżał do Warszawy na poszukiwania szczątków ukochanego syna.

Z prywatnego naszego współżycia przytoczę parę szczegółów.

Przed wojną jeździliśmy z dziećmi na wycieczki narciarskie do niedalekiego Beskidu na trasę: Stożek – Soszów – Czantoria, Barania Góra. Moja córka Sylwia Maria (zwana Lusią) zaprzyjaźniła się ze starszym od niej o rok synem Państwa Krupińskich, Andrzejem. On uczęszczał do liceum państwowego, ona do SS. Urszulanek w Rybniku, grywali razem w tenisa, chodzili na pływalnię, bywała u Państwa Krupińskich. Wojna przerwała wszystko.

Po wojnie córka odwiedziła Krupińskiego w Jego biurze w gmachu Urzędu Rady Ministrów. Przywitał się z nią serdecznie, rozrzewnił do łez, i tak mniej więcej do niej się odezwał: „Kochane dziecko! muszę Ci opowiedzieć smutną historię mego syna Andrzeja. On Cię bardzo lubił, często w czasie wojny rozmawialiśmy o was. Andrzej był słuchaczem tajnej politechniki im. Wawelberga. Dnia 1 sierpnia 1944 r. wyszedł na zbiórkę oddziału powstańczego, znaleźli się na terenie lasów w Bemowie, tam zostali otoczeni przez Niemców i wszyscy wystrzelani – potem przejechały czołgi miażdżąc im ciała” (...).

1.4. Honorata Jasińska⁸ (osobista sekretarka)

(...) zaczęłam pracę od 22 lutego 1946 r. Mijały tygodnie, miesiące, pracowałam coraz bardziej wciągnięta w rytm obowiązków sekretarki naczelnego technicznego, jak w skrócie mówiło się o Krupińskim.

Wzywał mnie często do siebie i dyktował. Lubiał w trakcie dyktowania chodzić po gabinecie, robić przerwy, zastanawiać się. Dyktował treść zarządzeń, wniosków, tezy do jakiś swoich opracowań, przemówień, wykładów, artykułów naukowych. Termin przepisanie – bezzwłoczny (...).

Pracował szaleńczo, jakby w jakimś zapamiętaniu, bez odpoczynku. Sprawiał wrażenie opętanego pracą, tak by to można teraz, z perspektywy czasu – określić.

Gdy wiceminister Krupiński ustąpił ze stanowiska podsekretarza stanu i został tylko przewodniczącym Rady Techniczno-Ekonomicznej Ministerstwa, zabrał do Siebie Gębika jako sekretarza tej Rady i mnie jako sekretarkę. I funkcję tę już pełniłam nieprzerwanie przez bez mała dwadzieścia lat, aż do ostatnich dni życia Szefa.

Ale jakże inaczej wyglądała teraz moja praca u Profesora Krupińskiego! Byłam świadkiem, a po trosze i współuczestnikiem, w przewidzianych oczywiście moimi obowiązkami ramach, nowej, jakże wszechstronnej, działalności Profesora (...).

Powrót Profesora do bezpośredniej pracy w organach rządowych zaczął się w roku 1956, od momentu powołania Go na przewodniczącego Państwowej Rady Górnictwa. Są bardziej kompetentni ludzie, mogący ocenić, jaką rolę Krupiński odegrał na tym stanowisku i czym była Państwowa Rada Górnictwa w rzeczywistości, kiedy w najlepszych swych latach kierował nią Profesor. Dla mnie jedno jest oczywiście, że Krupiński po roku 1956 przeżywał przez co najmniej dziesięć, dwanaście lat swój drugi wiek męski, jeżeli tak można się wyrazić. Rozkwitł i wyolbrzymiał na tym stanowisku, oddając się tej pracy całą swoją duszą. Nie istniały dla Niego żadne przeszkody, żadne trudności nie do pokonania, żadne autorytety nie do ominięcia. Tego samego zresztą także wymagał od nas, chociaż nie zawsze byliśmy stworzeni na Jego miarę, siły i wyobraźnię (...).

1.5. Wacław Zduńczyk²⁷ (kierowca Profesora)

(...) Będąc od wielu lat kierowcą Urzędu Rady Ministrów aż do roku 1956 nie znałem bliżej Profesora Bolesława Krupińskiego. Wiedziałem tylko, że to jakiś bardzo ważny człowiek od górnictwa. Wiosną lub latem roku 1956, kiedy pracowałem jako kierowca dyspozycyjny Urzędu – niezwiązany wówczas z żadną konkretną osobą – wiozłem Profesora Krupińskiego do Katowic. Był On już wówczas przewodniczącym Państwowej Rady Górnictwa i w tym charakterze, jak mi się wydaje, jechał do Katowic. (...) Po paru dniach, czy też zaraz po powrocie do Warszawy, dobrze już tego szczegółu nie pamiętam, Profesor Krupiński zapytał mnie, czy nie zechciałbym być jego stałym kierowcą? Od razu się zgodziłem, gdyż poczułem sympatię do tego chwilowego pasażera.

I tak (...) zostałem kierowcą Profesora Krupińskiego, a On moim Szefem. Zdałem sobie sprawę, że ta pierwsza podróż z Nim na Śląsk była w Jego oczach egzaminem, który wypadł pomyślnie, skoro – szukając od pewnego czasu odpowiedniego kierowcy – wybrał mnie. Szybko nasze wzajemne stosunki nabrały cech zaufania, a potem sympatii i ze strony Szefa wielkiej serdeczności. Co nie znaczy, że Profesor był łatwym i mało wymagającym szefem. Przeciwnie! Był ogromnie wymagający, czasem niecierpliwy, w miarę upływu czasu zwiększający zakres moich obowiązków.

Samochód był dla Niego sprawą pierwszej potrzeby. Prowadził życie wypełnione ogromną pracą, którą lubił przerywać lub łączyć z chwilowym odpoczynkiem, spacerem, wyjazdem do lasu, zwiedzaniem czegoś ciekawego. Moja i samochodu gotowość do pracy o każdej porze dnia, nierzad i nocy – była chlebem powszednim. Nie piszę

tego, żeby się żalić, chcę tylko podkreślić, że będąc od 1956 r. aż do ostatnich paru dni (przed niespodziewanym zgonem Profesora) Jego kierowcą, związałem się z Jego pracą, życiem i rodziną, będąc przez Niego traktowany jako ktoś z tejże rodziny. A SzeF od wszystkich wymagał dużego wysiłku. Cieszyłem się jednak tak głębokim zaufaniem jako kierowca odpowiedzialny za Jego zdrowie i życie w czasie jazdy, i jako bliski współpracownik, słuchający siłą rzeczy różnych rozmów, które prowadził zawsze w samochodzie, że nigdy nie mogłem oprzeć się urokowi Jego jako człowieka. Jak ktoś nas darzy wielkim zaufaniem, to my mu odpłacamy podobnym stosunkiem (...).

Poznawałem w toku swojej pracy wielu przyjaciół i bliskich SzeFowi ludzi. Chciałbym tu tylko przypomnieć osobę radzieckiego ministra Dymitra Oniki, którego SzeF lubił i poważał, a który z kolei Profesora Krupińskiego obdarzał już od pierwszych lat powojennych niebywałym szacunkiem i przyjaźnią. Byłem m.in. świadkiem, jak SzeF uratował od utonięcia lekkomyślnie kąpiącego się w zimnej wodzie Bałtyku (koło Międzyzdrojów na plaży, w Grodnie) ministra Onikę. SzeF ten wielki wysiłek przypłacił potem zawałem serca i został zawieziony samolotem do kliniki w Szczecinie. Było to wiosną roku 1962. Kiedy kilka lat później Dymitr Onika zginął w wypadku ulicznym w Moskwie – SzeF z wielkim żalem i bólem przyjął tę smutną wiadomość. Przywiązywał się bowiem do wszystkich swoich przyjaciół czy to w kraju czy za granicą i los ich nie był Mu nigdy obojętny.

Na zakończenie chciałbym jeszcze podkreślić, że SzeF interesował się moim życiem, warunkami noclegu, jedzeniem, nie tylko w trakcie wspólnie odbywanej podróży, lecz stale dopytywał się o moją i mojej najbliższej rodziny sytuację. Dopomógł memu młodszemu bratu wstąpić do Akademii Wojskowo-Politycznej. Zawsze był chętny, w miarę swoich możliwości (a o pomoc zwracali się do Niego wszyscy), do pomocy w każdej sprawie. Najchętniej jednak pomagał w takiej, która dotyczyła nauki, studiów. Lubiał bardzo pomagać młodym (...).

Szesnaście lat jeździłem z Profesorem Bolesławem Krupińskim. Były to wielkie i ważne lata w Jego działalności powojennej, rozpoczętej w końcu stycznia 1945 r. I myślę, że w moim życiu skromnego człowieka, któremu dane było pracować z Profesorem – były to także najważniejsze, liczące się lata życia. Na zawsze pozostanie w mojej pamięci postać Bolesława Krupińskiego i Jego głos: „No to, Panie Zduńczyk, jedziemy!” (...).

2. W RYBNICKIM GWARECTWIE WĘGLOWYM

2.1. Józef Urbańczyk²⁶ (dyrektor kopalni Emma)

(...) W roku 1935 zrezygnował ze stanowiska naczelnego dyrektora technicznego Rybnickiego Gwarectwa Węglowego dr Tuchołka, a stanowisko to zajął Krupiński. Od tego czasu moje kontakty z Krupińskim były bezpośrednie, zwłaszcza że od 1.IX.1936 r. zostałem mianowany dyrektorem kopalni Emma, a biura Krupińskiego i jego sztabu, który tworzyli: Kulejewski, Olczakowski, Sobolewski, Laskowski,

Sitek, Gisman i mierniczowie Mrozowski i Jakubowski, znajdowały się w gmachu zarządu kopalni Emma. Poznaliśmy się bliżej, tym bardziej że nasze początkowe koleje życiowe były podobne. Krupiński urodził się na kresach południowo-wschodnich, a ja na południowo-zachodnich, obaj w wielodzietnej rodzinie, on miał dziesięcioro a ja jedenaścioro rodzeństwa, studia górnicze ukończyliśmy z odznaczeniem – on w Krakowie w roku 1923, a ja w Leoben w roku 1921, przebijaliśmy się przez życie o własnych siłach, karierę górniczą zaczęliśmy podobnie – on jako ładowacz w roku 1914 w Zagłębiu Dąbrowskim, ja jako taczkarz w Zagłębiu Ostrawsko-Karwińskim w roku 1909 w czasie ferii, a potem w roku 1913 i 1914. Życia nie mieliśmy uślanego różami, los nam zadawał potężne ciosy, i to zmaganie z różnymi trudnościami bardzo nas zbliżyło.

Koniunktura węglowa poprawiła się, otwierało się szerokie pole działania, aby polski przemysł węglowy mógł odrobić zaniechania lat chudych. Łatwiej było o fundusze inwestycyjne, ale trzeba było należycie uzasadnić potrzebę i celowość inwestycji. I tu Krupiński okazał się człowiekiem i fachowcem na właściwym miejscu. Był doskonałym znawcą charakterów ludzkich i bardzo dobrym organizatorem. Dobierał sobie fachowców różnych działów technicznych i administracyjnych i umiał ich umieścić na właściwym stanowisku. Miał podejście do wszystkich pracowników ludzkie, uprzejme, koleżeńskie. Sam był bardzo pracowity, a od podwładnych wymagał rzetelnej pracy.

W jego szerokich przedsięwzięciach wielce pomocny był Mu szeroki zasób wiedzy oraz dar wymowy. Przemawiał pięknym językiem, obrazowo, przekonywająco. Wiele trudnych problemów górniczych, organizacyjnych, społecznych, narodowych rozwiązywaliśmy wspólnie.

Przytoczę niektóre:

Z inicjatywy Krupińskiego doszły do skutku dwie zagraniczne wycieczki fachowe do Zagłębia Ruhry. Sprawozdania z tych wycieczek opublikowane zostały w czasopiśmie fachowych – a oprócz tego szeregiem wykładów, na terenie zakładów i w Rybniku – zapoznaliśmy szerokie rzesze naszych techników z technicznie wysoko postawionym niemieckim przemysłem węglowym. Nawiązaliśmy tam również bezpośrednie kontakty z wytwórcami postępowych urządzeń technicznych (Eickhoff, Korfmann, Beien i in.) (...).

Zakłady Rybnickiego Gwarectwa Węglowego stanęły w czołówce postępu technicznego polskiego górnictwa, rosło wydobycie, malało bezrobocie na Ziemi Rybnickiej.

Z inicjatywy Krupińskiego zorganizowaliśmy we wszystkich zakładach Rybnickiego Gwarectwa Węglowego systematyczne szkolenie uczniów na fachowców (elektryk, ślusarz, tokarz, kowal, stolarz, modelarz).

Z inicjatywy i przy finansowym poparciu Krupińskiego zorganizowałem w kopalni Emma tzw. skrzynkę pomysłów – to był zawiązek ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczości. Inne zakłady Rybnickiego Gwarectwa Węglowego poszły wkrótce za naszym przykładem.

W zakładach Rybnickiego Gwarectwa Węglowego zorganizowano komisje bezpieczeństwa, których zadaniem była ścisła analiza nieszczęśliwych wypadków i opracowanie sposobów zapobiegania tym wypadkom.

Krupiński 26.III.1937 r. osobiście kierował akcją ratowniczą trzech górników zasypanych w ścianie pokładu VIII wschodniego w kopalni Emma – po 12 godzinach intensywnej, niebezpiecznej pracy wszyscy wyszli cało z tragicznej opresji (Kalendarz górniczy 1938 r.).

Krupiński organizował spotkania połączonych rad zakładowych wszystkich zakładów Rybnickiego Gwarectwa Węglowego, na których omawiane były ważniejsze sprawy dotyczące pracowników i rozwoju zakładów (...).

Rybnickie Gwarectwo Węgłowe przystąpiło do Związku Straży Pożarnych jako członek wspierający – to był pierwszy przypadek w Polsce przedwojennej (Gwarek, listopad 1938 r.).

W lecie 1938 r. Rybnickie Gwarectwo Węgłowe ofiarowało armii polskiej dwie tankietki (...).

2.2. Stanisław Kokot¹¹ (inżynier w kopalniach Gwarectwa)

(...) W latach 1934–1939 Profesor Krupiński był dyrektorem technicznym Rybnickiego Gwarectwa Węglowego z siedzibą w Radlinie. Na tym stanowisku wykazał wszechstronną działalność tak zawodową, jak i społeczną. Osobiście ustawiał podstawowe problemy kopalń, wskazując właściwe sposoby ich rozwiązania. Inicjował i mobilizował inżynierów do wprowadzania najnowszych osiągnięć technicznych i organizacyjnych w górnictwie (...).

Dla upowszechnienia w kopalniach gwarectwa właściwych rozwiązań problemów górniczych i maszynowych Profesor Krupiński organizował regularne, okresowe spotkania inżynierów wszystkich kopalń, na których każdorazowo jeden z uczestników był zobowiązany do zreferowania wytypowanego z góry zagadnienia. Spotkania te służyły szerokiej wymianie doświadczeń.

Szczególnej Jego troską była jak najdalej idąca modernizacja kopalń, która polegała między innymi na wprowadzaniu urządzeń skipowych w miejsce dotychczasowych mniej wydajnych urządzeń klatkowych. Pierwsze skipy wprowadzono w kopalni Marcel (ówczesna Emma), a zaraz za nią poszedł Rymer i Anna. Były to skipy z urządzeniami przeciwwkruszącymi, jako że sprawa grubych sortymentów w owym czasie była podstawowa, jeżeli chodzi o wyniki gospodarcze kopalń.

W ślad za zainstalowaniem urządzeń skipowych poszła modernizacja transportu głównego, polegająca na wprowadzaniu wozów o pojemności 2500 litrów w miejsce dotychczasowych 800 i 1000-litrowych. Z inicjatywy Profesora Krupińskiego zaczęto stosować pierwsze wówczas przenośniki taśmowe w ścianach i chodnikach podścianowych (przykład: kopalnia Rymer). Na odcinku mechanizacji urabiania Profesor Krupiński hołdował zasadzie, że każda ściana musi być prowadzona z zastosowaniem maszyn urabiających, i zasada ta była rygorystycznie przestrzegana.

Efektom konsekwentnego wprowadzania – na miarę ówczesnych możliwości – postępu technicznego był stały wzrost wydajności ogólnej kopalń, która np. w kopalni Rymer przekroczyła 2 t/prac./dn., przy czym muły nie były zaliczane do produkcji.

Profesor Krupiński był również wielkim społecznikiem i do pracy społecznej zobowiązywał inżynierów, powierzając im opiekę nad takimi instytucjami, jak: kluby sportowe, PCK, straż pożarna, piecza nad zadrzewianiem terenów przykopalnianych itd.

3. CZAS WOJNY

3.1. Kazimierz Gajewski⁶ (uczestnik „marszu śmierci”)

(...) W czasie wkraczania oddziałów niemieckich ja byłem w podziemiach kopalni Anna w Poszwie (...) Gdy wyjechałem z kopalni zostałem aresztowany, posądzony o zamiar wysadzenia w powietrze kopalni (...). W Rawiczu, spotkałem Profesora Krupińskiego i całą grupę dyrektorów, inżynierów i techników z Rybnickiego Gwarectwa – aresztowanych i wywiezionych z kopalni Emma (...). W grupie tej między innymi byli: dyr. Szymański, dyr. Kulejewski, inż. Zachowski, inż. Mrozowski, inż. Jaros, inż. Jachna, technik Koźmiński, Berezowski i inni.

Po pobycie w celach więziennych w Rawiczu przewieziono nas w wagonach towarowych w dniu 16.X.1939 r. do Weimaru, gdzie przejęli nas żołnierze SS od konwojentów z Rawicza. Żołnierze SS otoczyli naszą grupę liczącą 1250 ludzi i wyruszyliśmy przy pięknej pogodzie sprzed dworca w Weimarze, nie wiedząc dokąd idziemy. Po przejściu około 2 km od Weimaru asfaltową drogą weszliśmy w młody bukowy las i wtedy padła komenda – „ręce do góry”. Sądziłem, że z podniesionymi rękami pójdziemy ze sto – do dwustu metrów, a tymczasem przeszliśmy już ponad 1 km zamiast komendy „ręce w dół” usłyszeliśmy głośnie nawoływanie otaczających nas żołnierzy SS: „ręce wyżej! wyżej! wyżej!” Każdy z żołnierzy, oprócz karabinków przewieszonych przez plecy, zaopatrzony był w trzcinę, bykowiec lub potężny kij bukowy ucięty po drodze w lesie. I w pewnym momencie pod pretekstem, że ręce są niedostatecznie podniesione w górę, zaczęło się straszne bicie po tych rękach, głowach, plecach bez wyboru, gdzie popadło i to bez przerwy na trasie ponad 10 km.

Żołnierze ci, a nawet oficerowie SS, bili zawzięcie tak, że bryzgała nam krew z rąk i głów, co chwilę ktoś z nas padał, a większość z nich już więcej nie wstała. W tym koszmarnym marszu co chwilę słysząc było od tyłu pojedyncze strzały. Idąc tak z podniesionymi rękami, bez przerwy bici, złani krwią, nie wiedzieliśmy, dokąd idziemy i jak długo to jeszcze potrwa. Zdawało się, że to trwa wiecznie. Wreszcie po przejściu ok. 12 km doszliśmy do głównej bramy obozu koncentracyjnego w Buchenwaldzie, który położony jest na wzniesieniu ponad 700 m powyżej poziomu miasta Weimaru.

Gdy weszliśmy już poza bramę obozu, wojsko pozostało za bramą. W niedalekiej odległości od bramy ustawiono nas frontem do bramy i zaczęto czytać listę. Teraz okazało się, że na drodze z Weimaru do Buchenwaldu zginęło ok. 250 ludzi z transportu. Z naszych, tj. z pracowników kopalń Rybnickiego Gwarectwa zginął dyrektor kopalni Emma, inż. Szymański.

Profesor Krupiński, pomimo że szedł o kuli, bo odnowiła Mu się kontuzja nogi, którą złamał na nartach w Zakopanem, siłą woli przetrwał tę koszmarną drogę.

3.2 Alojzy Adamczyk¹ (współwięzień w Buchenwaldzie)

(...) Ja i Dyrektor Krupiński zostaliśmy przydzieleni do robót porządkowych wewnątrz obozu, a szczególnie do porządkowania śmietnisk, które znajdowały się przy każdym bloku. Praca ta była – trzeba zaznaczyć – przeznaczona dla inwalidów. Ja byłem po wypadku (złamanie żeber), a Dyrektor Krupiński po złamaniu kości udowej nie mógł wykonywać cięższej pracy, bo posługiwał się szczudłami. Zdrowi więźniowie pracowali w lesie przy transporcie drzewa do odległego tartaku.

W styczniu 1940 r. ukazało się zarządzenie, aby każdy z nas napisał do swoich bliskich zawiadomienie, że się znajduje przy życiu i czuje się dobrze. List był podyktowany przez kontrolę obozową i ograniczony tylko do określonej treści. W ten sposób dowiedziały się dopiero nasze żony i rodziny o miejscu naszego pobytu, gdyż od chwili aresztowania nie miały od nas żadnych wiadomości. Z biegiem czasu mogły nam żony przysyłać do 15 marek miesięcznie, za co można było kupić w miejscowej kantynie takie artykuły jak: papierosy, marmoladę, sucharki, lub od „stubendienstów”, tj. od służby obozowej, kawałek chleba. Ponieważ Dyrektor Krupiński na razie nie miał łączności ze swoją rodziną, dzieliłem się z Nim otrzymanymi markami, żeby mógł sobie coś kupić i aby mógł łatwiej przeżyć tę gehennę obozową, za co był mi bardzo wdzięczny.

Przez cały okres naszego pobytu w Buchenwaldzie przyjaźniliśmy się z Dyrektorem Krupińskim. Nigdy nie wątpił, żył zawsze w mocnej nadziei, że wrócimy, że musimy wrócić do swoich domów. Ta Jego nieugięta wola oraz pewność podtrzymywała nas na duchu i uchroniła od zwątpienia. Przysiękliśmy sobie, że gdy wrócimy z obozu do domu, nasza przyjaźń nie może się skończyć, za ciężkie bowiem przeżywalismy wspólnie chwile.

Po skończonej wojnie spotkaliśmy się z Dyrektorem Krupińskim po raz pierwszy w Katowicach w Centralnym Zarządzie Przemysłu Węglowego w roku 1945. Po tak długiej rozłące była to chwila dla mnie niezapomniana. Ze łzami w oczach powiedział mi wtedy te słowa: „Alojzie, przeżyliśmy to wszystko szczęśliwie; gdyby się Tobie krzywda działa, albo potrzebowałbyś pomocy, zwróć się do mnie, ja Tobie zawsze pomogę.” I dotrzymał słowa.

3.3. Andrzej Frycz⁵ (jeden z podopiecznych Profesora)

(...) Profesor Krupiński, po powrocie z obozu koncentracyjnego i względnym ustabilizowaniu swojej egzystencji w Warszawie, rozpoczął ożywioną działalność w celu nawiązania kontaktów z rozproszonymi wówczas po Polsce rodzinami górniczymi z Zagłębia i Śląska. Byłem w tym okresie częstym gościem u Państwa Krupińskich w Warszawie, gdzie zawsze indagowano mnie w tych właśnie sprawach i wręcz otrzymywałem polecenie odszukiwania wszelkich śladów rodzin górniczych w okolicach Krakowa i na Kielecczyźnie, gdzie w tym okresie przebywałem.

Profesor Krupiński organizował pomoc dla wspomnianych rodzin, która przejawiała się w wysyłaniu na wskazane adresy paczek żywnościowych, odzieżowych, a często nawet i pieniędzy. Akcją tą objęta była duża grupa rodzin, które znalazły się w ciężkiej sytuacji, często będąc „w rozbiciu”.

Na terenie Warszawy skupiał koło siebie sporą grupę inżynierów górników, z którymi współpracował w przedsiębiorstwie „Torf”. Z ludźmi tymi w sposób niedwuznaczny przygotowywał przejęcie w polskie ręce przemysłu węglowego po opuszczeniu przez okupanta naszej ziemi.

Specjalną troską otaczał Profesor grupę młodzieży z Zagłębia i Śląska, w której widział przyszłą kadrę dla przemysłu węglowego i nie tylko węglowego.

Był inspiratorem podejmowania studiów w ramach tajnego nauczania na terenie Warszawy, Krakowa, a nawet Pińczowa czy Kielc. Ułatwiał nam kontakty z odpowiednimi ośrodkami tajnego nauczania wszelkiego stopnia. Był doskonale zorientowany o liczebności wspomnianej grupy młodzieży oraz o jej lokalizacji w kraju. Spora grupa ludzi zawdzięcza właśnie Jemu to, że w ciężkich latach okupacji mogła studiować i w okresie powojennym szybko stanąć do odbudowy kraju. Obowiązkiem naszym było stale powiadamiać Profesora o nowych kandydatach na studia, o ich sytuacji materialnej oraz o ich możliwościach zakonspirowania na terenie Krakowa, Warszawy czy innych miast.

Osobiście należałem do grupy młodzieży, która w czasie okupacji ukończyła studia średnie łącznie ze złożeniem egzaminu maturalnego (Miechów), a potem studiowałem w Szkole Sztugarów Górniczych na Krzemionkach w Krakowie i jednocześnie na Uniwersytecie Ziemi Zachodnich (...). Wiem, że na terenie Warszawy było parę grup młodzieży ze Śląska i Zagłębia też studiujących.

4. POWOJENNA ODBUDOWA

4.1. Jerzy Ziętek²⁸ (pierwszy Wojewoda Śląski)

(...) Po wyzwoleniu w 1945 r. należeliśmy do śląskiej grupy operacyjnej, która pod kierownictwem ówczesnego pełnomocnika Rządu – generała Aleksandra Zawadzkiego – powołana została do zorganizowania administracji państwowej i gospodarczej na terenach stopniowo przejmowanych przez nasze władze.

Odtąd sprawy urzędowe i społeczne pozwalały nam spotykać się z Profesorem Krupińskim w związku z wieloma doniosłymi problemami o decydującym znaczeniu dla Ziemi Śląsko-Zagłębiowskiej. (...) W zakres Jego działalności wchodziła szczególnie organizacja przemysłu węglowego, jednak nie tylko sprawy węgla stanowiły treść Jego szerokich zainteresowań – resortowych i społecznych. (...)

Bolesława Krupińskiego cechowała nade wszystko głęboka życzliwość i szczerzy sentyment dla ludzi pracy, zrozumienie ich potrzeb i aspiracji. (...)

Pamiętne było wystąpienie Profesora Krupińskiego na I Ogólnopolskim Zjeździe Pracowników Przemysłu Węglowego 29 kwietnia 1945 r. Jego entuzjazm i głęboka wiara w skuteczność podejmowanych wysiłków, nakreślenie pomyślnej prognozy dla

przemysłu węglowego – udzieliło się nam wszystkim. Toteż postawa Profesora Krupińskiego spotkała się z gorącym przyjęciem, jako zdecydowany wyraz obywatelskiej i społecznej inicjatywy.

Pamiętam Jego ogromne zadowolenie, gdy wojewodzie – generałowi Zawadzkiemu mógł zameldować, że przemysł węglowy już w roku 1946 przekroczył najwyższe wydobycie węgla okresu przedwojennego, osiągając ponad 47 mln ton (...).

Był to w ówczesnych warunkach sukces, przekraczający nasze najśmielsze oczekiwania. Dzięki temu przemysł węglowy odegrał w rozwoju życia gospodarczego w kraju decydującą rolę. Na tym tle ocenić należy niewątpliwie także zasługi Profesora Krupińskiego w całokształcie gospodarki narodowej. (...)

Do niezapomnianych chwil należał Jego udział w I Zjeździe Weteranów Powstań Śląskich na Górze św. Anny w dniu 1 lipca 1945 r. Wśród starych towarzyszy broni czuł się jak w wielkiej bliskiej mu rodzinie. (...)

Ten nieustrudzony działacz o niesamowitej wręcz energii i wytrwałości wywarł niewątpliwie poważny wpływ w wielu dziedzinach zaziębających się o górnictwo.

4.2. Ryszard Nieszporek¹⁹ (Minister Górnictwa i Energetyki)

(...) W 1945 r. w pierwszych dniach lutego, zaraz po wyzwoleniu została mi przez PPR powierzona misja organizowania Związku Zawodowego Górników. Siłą rzeczy stanęło zagadnienie współpracy Zarządu Głównego Związku Zawodowego Górników oraz kierownictwa Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego. Miałem współpracować z ludźmi, których przez lata uważałem za przeciwników mojej ideologii – w warunkach nowych, w nowym otoczeniu. (...)

Pierwsze moje spotkanie z Bolesławem Krupińskim nastąpiło w gmachu Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego. Do osoby Krupińskiego podchodziłem z pewną rezerwą. W zasadniczych problemach nasze zdania były zbieżne i nic nam nie przeszkadzało z miejsca zabrać się do rozwiązywania takich spraw, jak mobilizacja załóg do usuwania przeszkód w uruchamianiu wydobycia, zaopatrzenie w materiały oraz w artykuły pierwszej potrzeby dla pracujących górników. Pierwszą zasadniczą sprawą, którą musieliśmy rozwiązywać dla każdej kopalni, było powołanie kierownictwa kopalni. (...)

Niezależnie od organizacji kopalń trzeba było organizować cały przemysł węglowy tak, aby można było nim kierować centralnie.

Najwięcej energii w tamtych trudnych dniach na tym odcinku wykazał mgr inż. Bolesław Krupiński; dobrze znał ten przemysł; znał osobiście wielu inżynierów, techników oraz ludzi, którzy przed wojną pracowali na kierowniczych stanowiskach w przemyśle węglowym, szczególnie w kopalniach. Jeśli szło o organizację dykcji zjednoczeń czy Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego, Bolesław Krupiński był tym, który nadawał ton i kierunek organizacji górnictwa węglowego. Jeśli przemysł węglowy szybko leczył rany pookupacyjne i dawał z dnia na dzień więcej węgla, to m.in. i zasługa Krupińskiego, który był nieustrudzony w pracy i inicjatywie w usuwaniu przeszkód na odcinku wydobycia. (...)

Warto wspomnieć, że Bolesław Krupiński od roku 1945 z maniackim wręcz uporem dążył do rozbudowy fabryk maszyn górniczych. Już wówczas uważał, że perspektywy mechanizacji urobku i załadunku wymagają dobrze rozwiniętego przemysłu budowy maszyn górniczych.

Łącznie z uruchomieniem kopalń Krupiński myślał o zapleczu naukowym dla przemysłu węglowego. Był pierwszym organizatorem obecnego Głównego Instytutu Górnictwa. Był inicjatorem wydania pierwszego powojennego numeru Przeglądu Górniczego, do którego napisał artykuł wstępny. W okresie, kiedy nie było co do ust włożyć, szczególnie w pierwszym kwartale roku 1945, Krupiński dwoił się i troił, by zapoczątkować, rozwiązywanie problemów przemysłu węglowego. (...)

Bolesław Krupiński był bezpartyjny, a współpracować musiał z instytucjami i urzędami, którymi kierowali ludzie partyjni. Krupiński rozumiał, że kierując tak dużym przemysłem, jakim jest przemysł węglowy, musi sobie ułożyć współpracę z ludźmi będącymi na kierowniczych stanowiskach w tym województwie. Dostosował się do warunków oraz otoczenia, nawiązał odpowiednie kontakty z wojewodą śląskim, Aleksandrem Zawadzkim, z pełnomocnikiem Komitetu Wojewódzkiego PPR i Armii Radzieckiej. (...)

Od stycznia 1945 do 1948 r. wyrobiłem sobie już zdanie o Bolesławie Krupińskim. Poznałem w nim zdolnego inżyniera górnika o wielostronnej wiedzy górniczej. Pracowitego, zdolnego praktyka, z niewyczerpaną wprost pomysłowością oraz inicjatywą w dziedzinie usprawnienia i usuwania przeszkód na drodze wydobywania. Zdolny organizator (...). Pionier w organizowaniu współpracy z Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie. Zdobył sobie wielki autorytet w dziedzinie górnictwa, cieszył się szacunkiem wśród podwładnych. Człowiek o wysokiej kulturze, żądny wiedzy, śmiały w wypowiedziach wobec przełożonych. Potrafił umiejętnie uzasadniać lub bronić swoich pomysłów, inicjatyw i wniosków. Zdyscyplinowany, wymagający w stosunku do podlegających Mu pracowników. (...)

Kochał swój zawód górnika, był chyba jedynym inżynierem górnikiem tak zakochanym w swym zawodzie i tak troskliwym o dobro tego przemysłu, któremu służył z takim oddaniem. Włożył we wszechstronny rozwój przemysłu węglowego bardzo dużo pracy i serca. (...)

4.3. Aleksander Szpilewicz²⁵ (współpracownik w dyrekcji CZPW)

(...) Mój pierwszy kontakt z Bolesławem Krupińskim zawdzięczam przeznaczeniu, dziś już nieżyjącemu, inż. Janowi Stefańskiemu. Nikt inny, bo to właśnie on w żołnierskim szynelu i w kapitańskich dystynkcjach holował naszą Grupę Operacyjną w pierwszych dniach lutego 1945 r. spod Radomia i Kielc na wyzwany Śląsk. (...)

Mieszkałem w bliskim sąsiedztwie Centralnego Zarządu. Do późnych godzin nocnych paliło się światło w gabinecie Naczelnego. Znak, że przegląda pocztę, dyktuje polecenia, chłonie lekturę. Nie przychodziło mi jednak do głowy, że Naczelnny może nas, najmłodszych wiekiem i rangą, w ogóle dostrzegać, odczuwać potrzebę osobistego kontaktu, inspirowania nam zadań i sondowania naszych opinii. Przekona-

łem się o tym któregoś jesiennego wieczoru, gdy w słuchawce rozpoznałem głos Pto-ka: „Naczelny prosi”.

Poczułem się, łagodnie mówiąc, nieswojo. Na czysto uprzątniętym biurku Naczelnego dostrzegłem kątem oka mój elaborat o stanie koksowni. Był upstrzony grubymi podkreśleniami i pytajnikami. Minę musiałem mieć nietęgą, co chyba nie uszło uwadze bystrych oczu mojego rozmówcy. Ku mojemu największemu zdumieniu – zamiast surowego egzaminu, którego oczekiwałem, dał mi w gawędziarskim, ciepłym tonie znakomite wprowadzenie, czym Jego zdaniem powinny stać się koksownie na styku kopalni i hut. Byłem zafascynowany bogactwem erudycji i dojrzałości Jego sądu w tej zgoła niegórnictwej materii. Byłem jednocześnie ujęty sposobem ciepłego podkreślania zasług i wkładu ludzi, których zdążyłem już bliżej poznać na mym skromnym odcinku pracy.

Po tym wprowadzeniu rzucił pytanie, co myślę o przyszłości węgla jako surowca chemicznego. Nie potrafię określić, czy należycie wywiązałem się z zadania. Pamiętam, iż uważnie słuchał. Miejscami przerywał mój wywód lapidarną rekapitulacją, dając jakby sygnał przejścia do kolejnego wątku. Na zakończenie rzucił: „Spiszcie o czym mówiliśmy – to ważne!”

Relacjonuję tę rozmowę jako metodę sugestywnego oddziaływania na nasze serca i umysły. Wezwania tego typu trafiały się coraz częściej niezależnie od organizacyjnych konstelacji. Każdy z nas czuł się wyróżniony i zaszczycony, mimo iż z góry miałem pewność, że po każdej takiej rozmowie przyjdzie seria niedospanych nocy w wyniku nowego zadania i nienasyconej dociekliwości Szefa. Wychodziliśmy ze skóry, bo czuliśmy się potrzebni. On z kolei cenił w każdym z nas skalę zaangażowania. (...)

Zachowuję po Nim upominek – Jego książkę. Wręczył mi ją przy składaniu tradycyjnych życzeń Jego ostatniej Barbórki. Wyczuwał zapewne bliskie rozstanie, wpisując dedykację: „Dobremu i Mądrymu Współpracownikowi – B. Krupiński 4.XII.1971”.

4.4. Mieczysław Najberg¹⁸ (sekretarz Komitetu Organizacyjnego Światowych Kongresów Górniczych)

(...) Po zmianach organizacyjnych w Państwowej Radzie Górnictwa w roku 1968. Szef, mając na uwadze moją znajomość kilku języków obcych, zaproponował mi prowadzenie Sekretariatu Międzynarodowego Komitetu Organizacyjnego Światowych Kongresów Górniczych, którego był założycielem i który od przeszło 10 lat działał przy Państwowej Radzie Górnictwa.

Pamiętam jak dzisiaj, naszą pierwszą, wspólną podróż na posiedzenie komitetu do Rzymu. (...) Obrady dotyczyły przygotowań do VI Światowego Kongresu Górniczego, który miał odbyć się w Madrycie w czerwcu 1970 r. pod hasłem „Nauka w służbie górnictwa”. W obradach brało udział 31 delegatów z 15 krajów. (...)

Po posiedzeniu odbyliśmy kilkudniową wycieczkę studialną autokarem po Włoszech, w czasie której zwiedziliśmy laboratoria przeróbki i wzbogacania kopalin w Tivoli, dwa kamieniołomy w okolicach Tivoli, kopalnię pirytów w Gavorano, zakład przeróbki pirytów w Scarlino i elektrociepłownię w Larderello, działającą na podstawie naturalnego wypływu gorącej wody z głębi ziemi.

W czasie podróży było gorąco, wszyscy byli zmęczeni, a jedynie Szef był niezmordowany. Wszędzie wypytywał się o najdrobniejsze szczegóły techniczne, a w podziemnej kopalni pirytów dosłownie czołgał się po błocie, aby niczego nie przeoczyć, aby wszystko poznać. Podziwiałem w duchu Jego żywotność, umiłowanie górnictwa, dążność do poznania tajników nowoczesnej sztuki górniczej za wszelką cenę, bez względu na trud i wysiłek. (...)

Wróciliśmy wieczorem do Rzymu, ale już do innego hotelu, zupełnie w innej dzielnicy, zamówionego przez LOT. Szef zamówił dla nas wszystkich wspaniałą kolację (a trzeba przyznać, że był wielkim smakoszem i lubił dobrze zjeść). Po kolacji wziął mnie na długi spacer, w czasie którego opowiadał mi o historii Rzymu, o sztuce i kulturze włoskiej. Muszę przyznać, że zadziwiła mnie Jego znajomość wielu szczegółów, o których nigdy nie słyszałem, że znanych mi wprowadził faktów historycznych. Roztaczał przede mną perspektywę rozwoju „Międzynarodowego Komitetu Górnictwa”, jak go często nazywał. Muszą być reprezentowane w Komitecie ministerstwo przemysłu ciężkiego i władze górnicze. Należy wprowadzić system nagradzania autorów referatów kongresowych specjalnymi dyplomami. Należy ustanowić instytucję honorowych członków komitetu lub członków założycieli, którzy od początku współpracowali, a którzy teraz przechodzą w swych krajach na emeryturę. Należy umocnić naszą organizację, przyciągnąć do niej więcej krajów. Kongres w Hiszpanii powinien spowodować przełom we współpracy Polski i krajów socjalistycznych z tym górniczym krajem. Musimy tam stworzyć polską placówkę, muszą tam latać polskie samoloty. Musimy sprzedawać im maszyny górnicze. Przy pomocy Hiszpanii musimy nawiązać bliższą łączność z krajami Ameryki Łacińskiej. Słuchałem uważnie jak student na wykładzie. Nie zdawałem sobie wówczas sprawy, że słowa Jego będą prorocze. Wszystko to się już spełniło. (...)

4.5. Andrzej Frycz⁵ (student Akademii Górniczej)

(...) Bezpośrednio po wyzwoleniu Zagłębia i Śląska Profesor przeniósł się z grupą swoich współpracowników do Katowic i rozpoczął pracę nad rekonstrukcją przemysłu węglowego, jako naczelny dyrektor techniczny Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego. W tym czasie był inspiratorem dwóch niezmiennie istotnych akcji o dużym zasięgu, a mianowicie: spowodował wydanie dekretu o zwolnieniu od obowiązku służby w wojsku poborowych roczników 1924–1926 oraz innych, którzy przed 30 marca 1945 r. pracowali już w górnictwie; następnie w maju 1945 r. spowodował także wydanie zarządzenia Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego o obowiązku delegowania na studia wszystkich zatrudnionych w tym przemyśle, którzy w jakikolwiek sposób te studia już mieli kiedyś rozpoczęte i pragną je dalej kontynuować.

Oba te ważne akty prawne podyktowane były troską o przyszłość górnictwa polskiego i dbałością o jego kadry. Profesor dobrze wiedział, jaki jest stan liczebny zaplecza młodzieży zdolnej do podjęcia od razu studiów średnich lub wyższych z zakresu górnictwa, ponieważ nad tym problemem czuwał już poprzednio. Zwolnienie z obowiązku służby wojskowej tej grupy młodzieży, a następnie skierowanie jej do zakładów naukowych różnego typu i stopnia dało w efekcie Centralnemu Zarzą-

dowi Przemysłu Węglowego możliwość obsadzenia szybko wielu kierowniczych stanowisk ludźmi odpowiednio do tego przygotowanymi.

Z kopalni Prezydent w Chorzowie, w której właśnie pracowałem bezpośrednio po wyzwoleniu, udało się nas na studia do Krakowa dwóch; z innych kopalń również spora liczba przyszłych techników i inżynierów skorzystała z dobrodziejstwa obu wspomnianych aktów prawnych. Profesor stale dbał o to, aby kadra specjalnie mu bliskich pracowników, wywodzących się właśnie z grupy tajnego nauczania, była właściwie zatrudniona w przyszłości i aby nadal się rozwijała. (...)

Profesor był również inspiratorem szeregu wyjazdów zagranicznych różnych grup kolegów, a także wyjazdów na staże naukowe. Należy podkreślić, że czasy, w których wspomniane wyjazdy dochodziły do skutku, nie były sprzyjające tego typu akcjom, a mimo to Profesor z całą energią akcje te podejmował i doprowadzał do ich realizacji.

4.6. Kiejstut Žemaitis²⁹ (hutnik, Rektor AGH)

(...) Działając natychmiast po wypędzeniu Niemców na terenie Górnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego w grupie operacyjnej generała Aleksandra Zawadzkiego, górnik – Bolesław Krupiński obejmuje zarząd kopalń węgla. Później pełni funkcje zarządzające w przemyśle węglowym jako naczelny dyrektor techniczny Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego i wreszcie wiceminister górnictwa. Działalność Bolesława Krupińskiego przesuwają się stopniowo coraz bardziej w kierunku prowadzenia i organizowania nauk górniczych oraz działalności dydaktycznej wśród młodzieży akademickiej. (...)

Rozumując, że o dalszym rozwoju górnictwa w Polsce zadecyduje to, czy z odpowiednim wyprzedzeniem zostanie zorganizowane kształcenie inżynierów górniczych oraz czy rozwiną się nauki górnicze – otacza specjalną opieką wyższe szkoły górnicze, Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie oraz Politechnikę Śląską. Jest współinicjatorem powołania Wydziału Górniczego w Politechnice Wrocławskiej. Jako profesor zwyczajny Akademii Górniczo-Hutniczej przejawia żywą działalność przy rozbudowie Wydziału Górniczego Akademii. Jest założycielem i organizatorem jednej z najżywoźniejszych jego katedr, Katedry Ekonomiki i Projektowania Kopalń. W działalności tej katedry ujawniły się wszystkie walory jej założyciela – wysoki poziom prac naukowych oraz konkretne powiązanie ich z przemysłem. (...)

W roku 1968 przyznaje Mu, Jego krakowska Alma Mater, najwyższą godność akademicką, tytuł doktora honoris causa. W ten sposób została uhonorowana całość Jego życia górniczego, zasługi nad rozwojem nauk górniczych, działalność wychowawcza wśród młodej kadry górniczej, zasługi dla rozwoju Akademii Górniczo-Hutniczej. Przyznanie tego stopnia odczuł Profesor niezwykle żywo i z ogromną radością. Pamiętamy, jak promieniował Profesor ukontentowaniem i dowcipem sobie właściwym, który zawsze towarzyszył Jego przemówieniom nawet najbardziej podniosłym, w czasie przyjęcia, które wydał na Wawelu z okazji doktoratu honoris causa dla władz uczelni i swych przyjaciół. Tę uroczystość przeżyliśmy z nim razem, jako chyba jeden z najpomyślniejszych dni w Jego życiu. (...)

5. WIELKIE BUDOWANIE POLSKIEGO GÓRNICTWA

5.1. Roman Osika²⁰ (dyrektor Instytutu Geologicznego)

(...) Profesor Bolesław Krupiński jako wybitny górnik doskonale rozumiał rolę geologii w rozwoju górnictwa w Polsce. Pracując na rozmaitych stanowiskach zawsze interesował się różnymi zagadnieniami geologii. Był członkiem Rady Naukowej Instytutu Geologicznego i Rady Naukowo-Technicznej Centralnego Urzędu Geologii. Uczestniczył w wielu sesjach naukowych Instytutu Geologicznego i zjazdach Polskiego Towarzystwa Geologicznego. Brał żywy udział w dyskusjach, a Jego wypowiedzi były zawsze wyważone i ujmowały zagadnienie kompleksowo i dalekowzrocznie. Wypowiadał się za organizacją mocnej służby geologicznej i rozwojem Instytutu Geologicznego, za unowocześnieniem techniki badawczej, a zwłaszcza wierceń. Był zwolennikiem intensyfikacji poszukiwań złóż surowców mineralnych w północnych regionach kraju. Kładł nacisk na poszukiwanie wód mineralnych i badania hydrogeologiczne, na lepsze wykorzystanie istniejącej bazy surowcowej i dalsze szkolenie kadry geologicznej. (...)

Profesor Krupiński reprezentował pogląd o ścisłym związku badań geologicznych z rozwojem górnictwa. Było to zgodne z podstawowymi wytycznymi założycieli Instytutu Geologicznego, których wyrazicielem był prof. J. Morozewicz, piszący w roku 1919: „Iść górnictwu polskiemu na rękę to niejako przyrodzona Instytutu funkcja”. W konsekwencji takiego poglądu następowało stopniowo coraz większe zainteresowanie Profesora Krupińskiego rozwojem polskiej geologii. O ile więc w początku lat sześćdziesiątych przejawiało się to w sporadycznych tylko dyskusjach na posiedzeniach Państwowej Rady Górnictwa, to stopniowo około 1970 r. w programach wymienionej rady znajdowały się częściej zagadnienia reprezentowane przez Centralny Urząd Geologii, a przede wszystkim bilans zasobów i główne kierunki badań na odcinku stosowanym. (...)

W roku 1970 na Sesji Jubileuszowej z okazji 50-lecia Instytutu Geologicznego tak ujmując współpracę na odcinku geologii – górnictwa: „Instytut nie ogranicza się do bieżącej obsługi górnictwa, lecz toruje drogę górnictwu przyszłości. W dużym stopniu dzięki odkryciom Instytutu Geologicznego i stworzeniu odpowiedniej bazy zasobów odeszliśmy od monokultury górnictwa węglowego ze skromnym udziałem soli kamiennej oraz rud cynku i ołowiu i dysponujemy obecnie zróżnicowanym górnictwem surowców energetycznych, metalurgicznych, chemicznych i skalnych”. (...)

5.2. Jan Żytka³⁰ (dyrektor Departamentu Geologii, Nafty i Gazu)

(...) Traktując posiadane przez naszą gospodarkę narodową zasoby kopalin użytecznych jako fundamentalny czynnik jej rozwoju Bolesław Krupiński uważał zawsze działalność geologiczną za szczególnie ważną i bezwzględnie konieczną dla dalszego zwiększenia zasobów i zapewnienia gospodarce optymalnych warunków rozwojowych. (...)

Doskonale znał i rozumiał sens działalności geologicznej. Traktował ją jako kompleksowy, złożony, kosztowny i czasochłonny proces poznawczy. (...)

(...) Na wszystkich stanowiskach, jakie zajmował w instytucjach naukowo-badawczych i w gospodarczej administracji państwowej, sprawował nad geologią polską troskliwy i mądry mecenat wyrażający się w różnych formach. Bardzo duże znaczenie dla geologii posiadały okresowe opinie o wynikach działalności państwowej służby geologicznej i wykorzystaniu zasobów surowców mineralnych opracowywane pod Jego kierunkiem przez Państwową Radę Górnictwa. W opiniach tych naczelne władze polityczne i administracyjne znajdowały obiektywny obraz dokonań tej służby, ocenę wzrostu znaczenia gospodarczego krajowej bazy surowców mineralnych, prezentację pozostającej do rozwiązania trudnej problematyki i wskazanie dróg, na których należało oczekiwać prawidłowych rozstrzygnięć. Przy opracowywaniu tych opinii i ocen Bolesław Krupiński zawsze dbał o ich obiektywizm, przeciwstawiał się sformułowaniom powierzchownym, tendencjom do przesadnego lub niedostatecznego wartościowania poszczególnych zagadnień. Był zawsze realnym optymistą, głęboko przekonany o tym, że możliwości surowcowe naszej ziemi są jeszcze dalekie od pełnego zbadania, a wytrwała i systematyczna działalność badawcza i poszukiwania nieuchronnie doprowadzą do nowych ilościowych i jakościowych zmian w krajowej problematyce surowców mineralnych.

Trudno wyobrazić sobie bardziej wymowne potwierdzenie słuszności takiego poglądu niż faktyczny rozwój krajowej bazy surowcowej w latach powojennych. W rozwoju tym odkrycie i rozpoznanie nowych złóż węgla kamiennego i brunatnego, gazu ziemnego, rud miedzi, cynku i ołowiu, soli potasowych, siarki oraz licznych złóż surowców skalnych uczyniło nasz kraj wielką bazą surowcową; bez tych osiągnięć byłby niemożliwy zarówno dotychczasowy, jak i przyszły rozwój naszej gospodarki narodowej.

5.3. Jerzy Kucharczyk¹³ (Naczelny Dyrektor Rybnickiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego)

(...) Profesor Krupiński był bardzo silnie związany uczuciowo z Rybnickim Okręgiem Węglowym. Złożyły się na to co najmniej dwie okoliczności.

Po pierwsze – to Jego przedwojenna działalność na tym terenie, wspomnienia osobiste z lat spędzonych wraz z rodziną w tym regionie.

Po drugie – to Jego żywe zainteresowanie jako naukowca-teoretyka i górnika-praktyka szeroką problematyką budowy tego jednego z największych nie tylko w skali krajowej nowego okręgu górniczego. Łączy się to z Jego bezpośrednimi pracami naukowymi i działalnością dydaktyczną z dziedziny projektowania nowoczesnych kopalń zespołowych oraz kompleksowego zagospodarowania okręgów górniczych. Był On na tym polu wybitnym – jednym z najbardziej znanych i cenionych w świecie – specjalistą. Jako przewodniczący Państwowej Rady Górnictwa oraz przewodniczący Rady Techniczno-Ekonomicznej Ministerstwa Górnictwa i Energetyki Profesor Krupiński poświęcił dużo energii, czasu i zaangażowania osobistego wnikliwemu rozpatrywaniu opracowanych przez Rybnickie Zjednoczenie Przemysłu

Węglowego koncepcji perspektywicznego rozwoju Rybnickiego Okręgu Węglowego. Dzisiejszy kształt górnictwa węglowego w tym regionie, nowoczesność kopalń, wysoka w nich koncentracja wydobywania i dobrze sprecyzowany kierunek dalszego intensywnego rozwoju – to również efekt i Jego cennych uwag i rad.

Szczególnie troskliwą uwagę poświęcał Profesor sprawom człowieka, a wśród nich – przede wszystkim – zagadnieniom bezpieczeństwa pracy w górnictwie. Licząc się z trudnymi warunkami geologicznymi złoża w projektowanych kopalniach Rybnickiego Okręgu Węglowego, z dużą ich gazowością, nie ograniczał się do półśrodków – była to jedna z Jego podstawowych cech charakteru – lecz szukał nowych kompleksowych rozwiązań i nowych form organizacyjnych. Z Jego to inicjatywy powołany został jeszcze w latach pięćdziesiątych nietypowy wówczas urząd pełnomocnika Rządu do spraw odmetanowania, aby w ten sposób ułatwić instytucjonalnie rozwiązanie kluczowego dla tych kopalń problemu, jakim było i jest odmetanowanie.

W okresie, gdy niektórzy działacze gospodarczy – zresztą nie tylko u nas w kraju – przewidywali „zmierzch węgla”, Profesor był jednym z tych, którzy w pełni zdawali sobie sprawę, że – niezależnie od przejściowych wahań koniunkturalnych – węgiel zajmuje i zajmować będzie nadal jedną z ważkich pozycji w bilansie paliwowo-energetycznym świata, a w szczególności w bilansie naszego kraju. Poglądy swoje na ten temat, które życie w pełni na co dzień potwierdza, głosił zarówno na forum krajowym, jak i międzynarodowym, między innymi również ze stanowiska przewodniczącego Komitetu Węglowego Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ. (...)

5.4. Kiejstut Žemaitis²⁹ (sojusznik w budowaniu Rybnickiego Okręgu Węglowego)

Nasze wzajemne stosunki cechowała przyjaźń o głębszym podłożu, mimo dość znacznej różnicy wieku i mimo różnic zawodowych, jakie dzielą górnictwo od hutnictwa, którego ja jestem reprezentantem. (...)

Pamiętam, jak na jednej z „Barbórek”, spędzonych wspólnie w Akademii Górniczo-Hutniczej, wyluszczyliśmy sobie wzajemnie tę prawdę, że taki kraj, jak Polska, średniej wielkości (a nie mały!), i w naszych warunkach geopolitycznych, gdy los usadowił nas w okolicach, gdzie wiały zawsze silne przeciągi dziejowe, że kraj taki nie może rozwijać się swobodnie bez solidnego oparcia się o te użyteczne surowce, których mu nie poskąpiła jego ziemia, że nie może tylko przerabiać tego, co kto inny wydobył, i że mamy wyjątkowo pomyślne warunki dla rozwoju naszego górnictwa; obfite złoża użytecznych minerałów i wielkie tradycje górnicze. Z mojej strony, jako hutnika, nie można sobie w Polsce wyobrazić rozwoju hutnictwa bez oparcia o własną bazę węgla koksującego.

Pamiętam, jak jeszcze w 1948 r. dyskutowaliśmy z Profesorem w budynku przy ul. Podgórznej 4 w Katowicach na jednej z oficjalnych konferencji sprawę zapewnienia dobrego węgla koksowego dla huty im. Lenina, która wtedy znajdowała się jeszcze w stadium projektu. Profesor, wówczas w randze wiceministra górnictwa, podkreślał brak rozpoznania dostatecznych zasobów tego węgla i stawiał, jako warunek konieczny dalszego rozwoju hutnictwa, odkrycie takich zasobów. Jednakże już wtedy istniały

dane sygnalizujące występowanie dobrego węgla koksowego w Polsce. Profesor podkreślał konieczność intensywnych poszukiwań geologicznych w tym zakresie. Nie mogliśmy jednak czekać z budową huty i dalszą rozbudową hutnictwa, zanim program poszukiwań zostanie zakończony i zdecydowaliśmy budowę huty. Pragnę jednak podkreślić, że ówczesna śmiała decyzja nie była decyzją awanturniczą, była ona oparta na głębokiej ogólnej znajomości warunków geologiczno-górnictwa, zawierała ryzyko dopuszczalne. Dziś możemy ocenić, jak bardzo była to decyzja twórcza w obliczu rozkwitającego Rybnickiego Okręgu Węglowego, gdy Polska stała się krajem rozporządzającym obfitymi w skali światowej złożami węgla koksowego, gdy wydobycie jego nie tylko pokrywa obecne i perspektywiczne potrzeby hutnictwa, lecz dostarcza także cennego węgla eksportowego. (...)

5.5. Zdzisław Dembowski⁴ (geolog współodkrywca Lubelskiego Zagłębia Węglowego)

(...) Z początkiem lat sześćdziesiątych zespół geologów z Oddziału Górnośląskiego Instytutu Geologicznego w Sosnowcu podjął badania rdzeni z głębokich wierceń z obszaru Lubelszczyzny. (...)

Profesor Krupiński żywo interesował się wynikami wierceń. Brał udział w spotkaniach w Wojewódzkiej Radzie Narodowej w Lublinie w latach 1965, 1967 i 1972 (...) argumentował za gospodarczym wykorzystaniem rysującego się już wyraźnie nowego Lubelskiego Zagłębia Węglowego.

Był również Profesor pierwszym, który przedstawił wizję nowego zagłębia węglowego, a Jego koncepcje wielkości przyszłych zakładów wydobywczych i lokalizacji nowego miasta górników niewiele odbiegają od późniejszych wyników studiów biur projektowych.

Profesor Krupiński był jeszcze świadkiem kolejnych faz rozpoznawania Zagłębia Lubelskiego. Na posiedzeniu Państwowej Rady Górnictwa, odbytym pod Jego przewodnictwem, mogłem przedstawić podstawowe parametry tego zagłębia, porównując je z parametrami Zagłębia Górnośląskiego. Niestety, przedwczesna śmierć nie pozwoliła Mu uczestniczyć w ostatniej fazie dyskusji nad zagospodarowaniem Lubelskiego Zagłębia Węglowego. (...)

5.6. Wincenty Kacprzak⁹ (dyrektor Zjednoczenia Przemysłu Metali Nieżelaznych)

(...) Odkrycie z końcem lat pięćdziesiątych nowych złóż rud cynku i ołowiu w rejonie olkuskim – a szczególnie wielkiego złoża miedzi w rejonie lubińsko-głogowskim – stworzyło duże perspektywy rozwojowe dla górnictwa rud metali nieżelaznych, tak niezbędnych dla uprzemysłowienia i obronności kraju.

Przemysł metali nieżelaznych nie dysponował ani doświadczoną kadrą inżyniersko-techniczną, ani zapleczem naukowo-badawczym i projektowym (...) Zespół pracowników Katedry Organizacji i Ekonomiki Górnictwa pod przewodnictwem Bolesława Krupińskiego opracował koncepcje zagospodarowania okręgu górniczego rud

miedzi, zalecając budowę jako najbardziej rentownych dużych kopalń zespołowych, składających się z kilku kopalń elementarnych, z centralnym zakładem przeróbczym przy głównych szybach wydobywczych. (...)

Równolegle z budową kopalń prowadzono rozbudowę hutnictwa miedzi z niezbędnymi usługami i zapleczem socjalno-bytowym dla całego okręgu miedziowego. Dla racjonalnego rozwiązania zamierzonych inwestycji przemysłowych i towarzyszących – Prezydium Rządu powołało w roku 1959 Komisję Międzyresortową pod przewodnictwem Profesora Krupińskiego. Zadaniem komisji było opracowanie kompleksowego zagospodarowania zagłębia miedziowego. (...)

Nowo odkryte złoża rud miedzi jakby zafascynowało Profesora Krupińskiego wielkością, bogactwem miedzi i metali towarzyszących, złożonymi warunkami geologiczno-górnictwymi, hydrogeologicznymi i – być może – wizją realizacji teoretycznie przez Niego ustalonych zasad kompleksowego zagospodarowania złóż kopalni w nowym okręgu miedziowym.

Interesował się nie tylko przebiegiem prac geologiczno-wiertniczych (częste wizyty w tym czasie), ale i wynikami badań geotechnicznych, mineralogicznych, chemicznych, samej rudy i skał otaczających, badaniami laboratoryjnymi nad wzbogacalnością rudy, uzyskiem miedzi i metali towarzyszących (Ag) w procesie wzbogacania, jak również dalszymi procesami technologicznymi przerobu koncentratów. (...)

Przy udziale Profesora Krupińskiego powstał Zakład Badawczo-Doświadczalno-Projektowy Miedzi „Cuprum” we Wrocławiu. Jako przewodniczący Rady Naukowej „Cuprum”, zasugerowany wizją nowoczesnych, bezpiecznych rozwiązań techniczno-organizacyjnych procesów wydobywania rudy miedzi, ukierunkował – przy współpracy niektórych członków Rady Naukowej – prace naukowo-badawcze i konstrukcyjne dla przyspieszenia rozwiązania czołowych zagadnień w górnictwie miedzi, a tym samym i szybszego, efektywniejszego jego rozwoju. (...)

Górnictwo rud cynku i ołowiu nie miało dużych perspektyw rozwojowych. Było to górnictwo tradycyjne, o mniejszym ciężarze gatunkowym w skali krajowej. Dopiero po odkryciu dalszych złóż w rejonie Krzykawa – Laski – Klucze – Sikorka – Chechło – Biuro Projektów „Bipromet” opracowało kilka koncepcji zagospodarowania okręgu górniczego Olkusz kopalniami zespołowymi. (...) Na sesji wyjazdowej w roku 1967 w Kombinacie Górniczo-Hutniczym Bolesław, odbytej pod przewodnictwem Profesora Krupińskiego, ustalono, że okręg górniczy Olkusz zostanie zagospodarowany kopalniami zespołowymi, a to czynną obecnie kopalnią Bolesław z przydziałem nowo odkrytych obszarów górniczych Laski – Krzykawa i nową zespołową kopalnią Pomorzany – z głównym szybem wydobywczym i centralnym zakładem przeróbczym przy kopalni Olkusz. (...)

Profesor najwyraźniej zsyntetyzował swój stosunek do górnictwa rud w artykule pt. „Znamienne cechy górnictwa rud” – napisanym w drugiej połowie lat sześćdziesiątych – wydrukowanym w 49 zeszycie Materiałów z Prac Państwowej Rady Górnictwa. W artykule tym znamienne jest zakończenie: „Jeżeli do tego entuzjazmu i wysiłku ludzi, którzy prowadzą pracę w kopalniach rud i do wysiłku czynników poli-

tycznych i państwowych dodamy realną podbudowę środkami materialnymi – to niezawodnie doprowadzimy do stworzenia wielkiego dzieła w zagadnieniu rud”.

5.7. Ryszard Brzozowski², Ignacy Potocki²² (pracownicy Ministerstwa Zdrowia i Opieki Społecznej)

(...) Wśród wielu dziedzin, które stanowiły przedmiot Jego zainteresowań i pracy, były również zagadnienia zdrowia publicznego. Uwaga Profesora skupiała się tu nie tylko na organizacji bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w górnictwie, ale również na zagadnieniu wykorzystania walorów naturalnych, a przede wszystkim leczniczych surowców mineralnych, przez ogół ludności.

Jako przewodniczący Państwowej Rady Górnictwa stworzył Profesor korzystne warunki współpracy i porozumienia między zainteresowanymi opieką zdrowotną resortami górniczymi, związkami zawodowymi, Wyższym Urzędem Górniczym i Państwową Inspekcją Sanitarną. W rezultacie wieloletnich wspólnych starań została udoskonalona organizacja opieki zdrowotnej nad górnikami. Rozbudowano sieć specjalistycznych placówek medycznych wyposażonych w nowoczesną aparaturę. Powstały nowe szpitale, sanatoria i prewentoria dla górników i ich rodzin. Dzięki tym urządzeniom z lepszym skutkiem może być rozwijana walka z krzemicią, reumatyzmem, chorobą wrzodową i innymi schorzeniami występującymi w zawodzie górnika. Profilaktyką, leczeniem i rehabilitacją objęto cały stan górniczy i zapewniono mu odpowiedni poziom opieki.

Wielką wagę przywiązywał Profesor do roli uzdrowisk. Umiłowanie natury, a przy tym chęć przyjsia z pomocą ludziom przemęczonym i chorym była przyczyną propagowania przez Profesora wszelkich form lecznictwa uzdrowiskowego. Wierzył, że w dobie rewolucji technicznej, której towarzyszyć będą uciążliwości cywilizacji, niezbędne będzie umożliwienie coraz szerszym rzeszom ludności korzystania z kontaktu z przyrodą i z przyrodolecznictwem. Stąd troska o zachowanie naturalnych walorów środowiska i zasobów mineralnych surowców leczniczych.

Przez ostatnie lata życia Profesor Krupiński nie zaniedbał żadnej okazji, aby propagować rozwój polskich uzdrowisk na użytek świata pracy i wszystkich potrzebujących. Dawał temu wyraz także na terenie Rady Naczelnej Uzdrawisk i Wczasów Pracowniczych, której był członkiem. (...)

Bezpośrednim wynikiem cytowanej opinii Państwowej Rady Górnictwa było objęcie w roku 1962 znowelizowanym prawem górniczym geologiczno-górnich zagadnień uzdrowiskowych. Te spośród wód, które minister zdrowia i opieki społecznej uzna za lecznicze, stają się kopaliną, której wydobywanie podlega przepisom prawa górniczego.

Objęcie zagadnienia wód leczniczych (a potem borowin i gazów leczniczych) prawem o wielowiekowej tradycji i wielkim autorytecie stworzyło nowe, znacznie korzystniejsze warunki formalne dla ochrony i eksploatacji geologicznych surowców balneologicznych. Utworzono we wszystkich uzdrowiskach obszary górnicze, powołano uzdrowiskowe zakłady górnicze odpowiedzialne za właściwą planową gospodarkę złożową. Wydano resortowe przepisy górnictwa wód leczniczych. Udokumen-

owano w sposób naukowy i formalny liczne nowe złoża na terenach potencjalnie uzdrowiskowych, co – łącznie z utworzeniem tam obszarów górniczych – chroni złoża i ich środowisko otaczające przed poczynaniami gospodarczymi mogącymi przekreślić naturalne walory niezbędne dla późniejszej działalności uzdrowiskowej. (...)

5.8. Feliks Kamieniecki¹⁰ (Zarząd Lasów Państwowych)

(...) Wśród zainteresowań i w polu działalności Profesora Bolesława Krupińskiego jedną z dziedzin było umiłowanie przyrody, a w konsekwencji dążenie do zsynchronizowania poczynąń górnictwa z ochroną środowiska przyrodniczego. (...)

Był myśliwym i wędkarzem, a dzięki temu znajdował się w stałym kontakcie z przyrodą i lasami, poznając ich piękno i ... zagrożenia. (...)

Profesor Krupiński był współinicjatorem i brał bezpośredni udział w pracach przygotowawczych do Uchwały Rady Ministrów w sprawie rekultywacji i zagospodarowania terenów przekształconych w związku z poszukiwaniem i eksploatacją kopaliny, wydanej w roku 1966 (Uchwała nr 301 z 6 września 1966 r.), wprowadzającej obowiązek rekultywacji terenów pogórnich.

Omawiana uchwała stała się punktem zwrotnym w zakresie przyspieszenia odbudowy zasobów przyrody oraz przywracania terenom pogórnym użytkowej przydatności. Okres, jaki minął od wejścia w życie tej uchwały, daje możliwość podsumowania jej realizacji: ponad 6 tys. ha gruntów zrehabilitowano, kosztem ponad pół miliarda złotych. (...)

Profesor Krupiński reprezentował pogląd, że oddziaływanie krajowego górnictwa, dysponującego wysoko kwalifikowaną kadrą oraz odpowiednimi środkami technicznymi, nie może – przy obecnym stanie wiedzy – wpływać negatywnie na środowisko przyrodnicze, a działalność rekultywacyjna powinna nie tylko zablizniać rany, ale przyczynić się do odtworzenia bardziej wartościowych lasów niż te, które przekazywane są na potrzeby górnictwa. (...)

5.9. Zygmunt Meyer¹⁵ (redaktor wydawnictwa Materiały z Prac PRG)

(...) W roku 1956 po likwidacji Państwowej Komisji Etatów (...) zwróciłem się do Profesora Krupińskiego z prośbą o zatrudnienie mnie przy pracach Państwowej Rady Górnictwa.

Zrodziła się wówczas u Profesora Krupińskiego, organizującego pracę Rady, m.in. myśl podjęcia wydawnictwa Materiałów z Prac Państwowej Rady Górnictwa, których druk i rozpowszechnianie w formie książek przyczyniałyby się do propagandy i podnoszenia kultury zawodu górniczego (...) i zrozumienia jego skomplikowanych potrzeb.

Profesor zaproponował mi zorganizowanie według jego wskazówek wydawnictwa, co też (...) dało się zrealizować w formie dość prostej: jednoosobowego stanowiska redaktora pod bezpośrednim kierownictwem przewodniczącego Państwowej Rady Górnictwa – przy zapewnieniu sobie stałej współpracy Wydawnictw Geologicznych.

Profesor rzucił hasło: „żadnych skomplikowanych form organizacyjnych, żadnych kolegiów, żadnych poszczególnych referentów – po prostu wydawać!”

Od tego czasu (1956 r.) współpraca moja z Profesorem Krupińskim zacieśniała się do codziennych niemal bezpośrednich kontaktów. Profesor. udzielał wskazówek do planu wydawniczego, mobilizował autorów, często nawet narzucał członkom rady i innym osobistościom ze świata górniczego tematy do opracowania w celu następnego ich wydania.

Przekonałem się wówczas raz jeszcze o wszechstronności i niepospolitych zasobach wiedzy, erudycji i energii, jakie posiadał ten niezwykle człowiek. Słowo drukowane wywoływało u niego zawsze najgłębsze zainteresowanie, nigdy nie brakło mu czasu pomimo nawału niewspółmiernie cięższych gatunkowo, skomplikowanych zagadnień wielkiego przemysłu na dyskusję ze mną na temat treści zeszytu, który miał się ukazać. Nie istniały dla niego żadne trudności ani ograniczenia czasowe, był po prostu nienasycony w swej chęci ciągłego wydawania jak największej ilości materiałów, nie licząc się zresztą z możliwościami redaktorskimi i wydawniczymi. Przyznaję, że nieraz odczuwałem dotkliwie nadmiar wymagań Profesora, ale jednocześnie rósł mój podziw dla Jego niezwyklej osobowości.

Interesował się książką i słowem drukowanym w każdym zakresie. Doroczne wystawy i targi książki – krajowe i międzynarodowe – nigdy nie uchodziły jego uwagi, starał się zwiedzać niemal każde, po czym dzielił się ze mną swymi często krytycznymi uwagami. Twierdził zawsze, że. za mało piszą fachowcy, za mało wydają wydawcy. (...) Profesor akcentował zawsze, że materiały zebrane i rozważane w Państwowej Radzie Górnictwa, jeśli nie ukażą się w wydaniu książkowym, utoną w archiwach, w biurkach bez większego pożytku, podczas gdy do utrwalonych w książce zawsze łatwiej sięgnąć. Podkreślając trwałość i wagę słowa drukowanego, a jednocześnie zalecając ostrożność w sformułowaniach opiniach drukowanych, często powtarzał rosyjskie powiedzenie „czto napisano pierom, etogo nie wyrubisz i toporom”. (...)

Swoją energią i silną wolą doprowadził do tego, że Państwowa Rada Górnictwa wydała za Jego życia w ciągu 15 lat swej działalności 60 książek – zeszytów Materiałów z Prac Państwowej Rady Górnictwa o tematyce dotyczącej najrozmaitszych dziedzin górnictwa (...).

5.10. Tadeusz Muszkiet¹⁷ (Dyrektor Zespołu Paliw i Energetyki w Komisji Planowania)

(...) Działalność Profesora Bolesława Krupińskiego na terenie Komitetu Węglowego Europejskiej Komisji Gospodarczej w Genewie datuje się od marca 1956 r. Przewodniczył On od tego czasu aż do śmierci w październiku 1972 r. delegacji polskiej w tym komitecie. Wszechstronna znajomość problemów górniczych, autorytet, światłe rady i wskazania, które przedstawiał na forum Komitetu Węglowego spowodowały, że od roku 1960 aż do ostatnich dni był przewodniczącym lub wiceprzewodniczącym tegoż komitetu. Okres działalności Profesora Krupińskiego, Jego osobisty wkład w organizację prac, w rozwiązywanie problemów można bez przesady nazwać

„złotym okresem” tego Komitetu. Jest to powszechna opinia tych wszystkich, którzy podsumowują i oceniają działalność Komitetu Węglowego w tym okresie jego 25-letniego istnienia w ramach Europejskiej Komisji Gospodarczej. (...)

Lata 1960–1970 są okresem niezmiernie aktywnej działalności Komitetu. Niezależnie od podkomitetów powoływane są *ad hoc* grupy robocze dla opracowywania różnych problemów, organizowane sympozja, seminaria itp. (...)

Ważnym dorobkiem, wykorzystywanym przez wszystkie kraje europejskie w tym okresie, jest nowe spojrzenie na optymalizację rozwoju jednostki górniczej, jaką jest kopalnia. Problem ten miał również istotny wpływ na zmianę w sposobie myślenia naszych polskich projektantów i budowniczych kopalń węgla kamiennego – w kierunku optymalizacji, modernizacji i rekonstrukcji istniejących kopalń, posiadających odpowiednio duże zasoby surowcowe.

Z prac Komitetu Węglowego Europejskiej Komisji Gospodarczej w tym okresie wywodzą się zagadnienia koncentracji wydobywania, które dokonały i dokonują w dalszym ciągu zasadniczych przeobrażeń w górnictwie węglowym Europy i świata.

W sferze utylizacji podjęto szereg cennych tematów we współpracy międzynarodowej, dotyczących koksownictwa, węgla wsadowych, paliw bezdymnych itp. (...)

Nowością w działalności Komitetu Węglowego zainicjowaną przez Profesora Krupińskiego były i są od roku 1958 coroczne – lub co dwa lata – wizyty studialne, jakie Komitet Węglowy składa poszczególnym przemysłom węglowym. W czasie tych wizyt Komitet Węglowy ma możliwość w okresie 8–10 dni zapoznania się z najnowszymi osiągnięciami technicznymi, ekonomicznymi, socjalnymi górnictwa węglowego danego kraju.

Komitet Węglowy w okresie tych lat złożył takie wizyty w przemysłach węglowych krajów: Polski, Czechosłowacji, ZSRR, Wielkiej Brytanii, Holandii, Francji, RFN, Hiszpanii, Belgii, Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej i Rumunii. (...)

W czasie tych wszystkich podróży, w których towarzyszyłem Profesorowi Krupińskiemu, miałem możliwość poznać Profesora nie tylko jako wybitnego znawcę problemów górniczych w skali Europy i świata. Mogłem poznać Go jako człowieka ogromnej wiedzy ogólnej, znakomitego przewodnika i towarzysza podróży – kolegę. We wszystkich tych podróżach, które z reguły obfitowały w bardzo napięty program techniczny, zawsze znalazł się czas i na stronę przyjemnościową, która z reguły wiązała się z poznaniem historii i kultury danego regionu, miejsca czy kraju.

Z tych krótkich wspomnień (...) mogę wysnuć jedno stwierdzenie: był to człowiek niezwykle i niepowtarzalny.

6. CHOROBA I ODEJŚCIE PROFESORA

6.1. Jan Stańczak²⁴ (osobisty lekarz Profesora Krupińskiego)

(...) Jaki był stan zdrowia Profesora Bolesława Krupińskiego na przestrzeni tych mniej więcej jedenastu lat mego z Nim kontaktu? Odpowiedź na to pytanie, rzecz jasna, ma charakter opinii wspomnieniowej, a nie lekarskiej ekspertyzy. Otóż można

z całą pewnością powiedzieć, że Profesor Krupiński w zupełności przezwyciężył swój pierwszy zawał w roku 1961 i powrócił do pełni sił, prowadząc przez kolejne lata nadzwyczaj intensywny i imponujący wszystkim tryb życia. W ciągu okresu, który obejmował 8 lat życia, a więc pomiędzy rokiem 1961, w którym doznał pierwszego zawału, a 1969, kiedy uległ drugiemu zawałowi serca – czuł się człowiekiem zdrowym i sprawnym fizycznie w stopniu, jakiego mogliby Mu pozazdrościć ludzie znacznie młodszy. Wprawdzie cierpiał na bóle korzonkowe nerwu kulszowego i miał częste dolegliwości ze strony dróg żółciowych, które leczone były dietą i farmakologicznie oraz corocznym leczeniem sanatoryjnym w Karlovych Varach, ale nazwałbym stan zdrowia Profesora do jesieni roku 1969 dobrym. Nie wspominam tu o sprawności umysłowej, o wspaniałej Jego psychicznej i intelektualnej energii, bo praktycznie biorąc, z pewnymi wahaniem, jeśli chodzi o samopoczucie, Profesor Krupiński zachował zdumiewającą jasność umysłu, świetną pamięć i sprawność w pracy do końca życia. Ale po przebyciu drugiego zawału późną jesienią roku 1969, z którego wprawdzie szybko się podźwignął, wystąpiły już jednak trwałe zmiany w układzie krążenia. Nie powrócił już jego mocny skądinąd organizm do takiej sprawności, jak po pierwszym zawale. Muszę wyznać, że ciężko było na ten temat z Profesorem rozmawiać, ale oczywiście zdawał On sobie z tego sprawę. Być może tym bardziej dążył do tego, żeby jeszcze jak najwięcej zrobić, dokonać. (...)

Z podróży do Ameryki Południowej (Peru, 1971 – A.L.) Profesor wrócił dobrze psychicznie usposobiony, pełen nowych wrażeń i bez nadmiernego zmęczenia. Niestety, dalszy przebieg Jego zajęć i pobytów zagranicznych nie był już obojętny dla stanu Jego zdrowia, które na pewno pogorszyło się po bardzo trudnym i obciążającym nerwowo przebiegu Kongresu Górniczego w Rumunii, gdzie 79-letni Profesor prowadził kilkudniowe obrady, jako przewodniczący tego zjazdu. Później, w trakcie kąpieli w morzu w Mamai, doznał przykrego w skutkach psychicznego wstrząsu. Okazało się bowiem, że niespodziewanie, kiedy znajdował się w morzu, przykleiły się do Jego ciała liczne meduzy. Z ogromnym wysiłkiem dotarł do brzegu. Tam na piasku zasłabł i dłuższy czas musiał odpoczywać.

Myślę jednak, że gdyby Profesor, tak jak Mu radziłem, zaraz po powrocie z Bukaresztu udał się na odpoczynek do Konstancina, miałby szanse zregenerować siły i przezwyciężyć jesienny trudny okres. Ale Profesor Krupiński uznał swój pobyt w Genewie na jubileuszowej sesji Komitetu Węglowego Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ za niezbędny. Przewodniczył tym obradom, jak się dowiedziałem, do późnych godzin nocnych, udzielał się towarzysko. Wkrótce po powrocie z Genewy, co nastąpiło pod sam koniec września, pojechał do Krakowa, na inaugurację roku akademickiego Akademii Górniczo-Hutniczej, a następnie do Katowic na Zjazd Związku Zawodowego Górników, gdzie też się nie oszczędzał. Kiedy po powrocie z Katowic w połowie października skarżył się na „bóle wątroby”, poprosiłem Profesora do lecznicy. Zorientowałem się, że to są bóle wieńcowe i, mimo że ekg nie wykazywał zmian w porównaniu do poprzedniego badania, prosiłem Profesora o położenie się na oddziale. Profesor na to nie wyraził zgody, ale ustaliliśmy, że położy się w domu. W domu leżał półtora dnia, maksymalnie ograniczając wysiłek fizyczny – odwiedza-

łem Profesora dwa razy dziennie. Bóle za mostkiem zmniejszyły się ale nie ustąpiły. (...)

Badania enzymatyczne i ekg nie wykazywały zmian. Bóle za mostkiem były rzadsze, krótkotrwałe, ustępowały po nitroglicerynie. Profesor psychicznie czuł się dobrze, nosił się nawet z zamiarem wyjazdu na kilka dni na wykłady do Berlina. W niedzielę 21.X.1972 r. przed południem odwiedziłem Profesora, w nocy miał tylko jeden raz bóle, był pogodny. Wieczorem tego dnia wystąpiły bardzo silne bóle za mostkiem, które mimo podawania bardzo mocnych środków przeciwbólowych trwały przez parę godzin. Dokonał się zawał ściany tylnej mięśnia sercowego. Równocześnie wystąpiły bardzo groźne, powikłania zawału w postaci wstrząsu i zaburzeń rytmu (...).

Gdy rano w dniu 22.X. 1972 r. obejmowałem dyżur w Ośrodku Reanimacji, zastałem Profesora w bardzo ciężkim stanie ogólnym, przytomnego, chwilami zamroczonego. (...)

O godzinie 3 wystąpiło nagle zatrzymanie krążenia, ciśnienie krwi stało się nieoznaczalne, zapis ekg wykazał całkowity blok przedsionkowo-komorowy. Natychmiast rozpoczęto akcję reanimacyjną, to znaczy: masaż serca, sztuczny oddech za pomocą aparatu AMBU oraz stymulację serca elektryczną i farmakologiczną, którą ponawialiśmy parokrotnie bez efektu. Wobec ujemnego wyniku, o godzinie 3.30 akcję reanimacyjną zakończono.

6.2. Mariusz Dembowiecki³ (bliski współpracownik)

W czwartek (19.10.1972 r.) Profesor Krupiński udał się do lecznicy. W piątek o godz. 11 zadzwonił do Rady i prosił, ażeby przyszedł do Niego. Bezpośrednio po telefonie udałem się do lecznicy. Profesor ucieszył się bardzo z wizyty. Podpisał jeszcze pisma, jakie Mu przywiozłem, wydał dyspozycje i powiedział, że jest bardzo zmęczony. Prosił, żebym Go odwiedził jutro, tj. w sobotę, i żeby Mu przy okazji kupić kwiaty i czekoladki dla personelu.

Na drugi dzień, w sobotę, odwiedziłem po raz drugi Profesora. Nie zdawałem sobie sprawy z tego, że będzie to mój ostatni z Nim kontakt. Profesor leżał w jednoosobowym pokoju, na pierwszym piętrze, był przykryty kocem, a w nosie tkwiły rurki doprowadzające tlen. Gdy wszedłem do pokoju, Profesor się uśmiechnął i wyjął rurki z nosa, trochę się żenował tym, że dostaje dodatkową porcję tlenu. Powiedziałem: „Panie Ministrze (gdyż tak zwracaliśmy się do Profesora), niech Pan się nie krępuje i proszę trzymać rurki, mnie zupełnie to nie przeszkadza, a Pan będzie się czuł lepiej”. Na to Profesor odpowiedział, że to jest Mu niepotrzebne, ale skoro ja tak zadecydowałem, to On się podporządkuje. (...)

W poniedziałek o godz. 11 przyjechałem do lecznicy, wszedłem do pokoju lekarzy, aby skontaktować się z dr Stańczakiem (gdyż każdorazowo konsultowałem się z dr. Stańczakiem, czy mogę odwiedzić Profesora). Dr Stańczaka nie było, a inny lekarz poinformował mnie, że dr Stańczak jest jeszcze przy Profesorze Krupińskim, który w nocy z niedzieli na poniedziałek dostał zawału serca. Zostałem wstrząśnięty tą wiadomością, gdyż zdawałem sobie sprawę, że to jest trzeci zawał Profesora. (...)

Około godziny 7 rano następnego dnia, tj. 24 października 1972 r., zatelefonowałem ponownie do lecznicy do dr. Stańczaka (...) Dokładnie pamiętam pierwsze odezwanie się doktora: „...No, jakby to powiedzieć...”. Zrozumiałem wszystko i zapytałem: „Kiedy „to się stało””. Doktor odpowiedział, że około 3 rano. Mimo przeprowadzania 2-godzinnej akcji reanimacyjnej nie udało się uratować życia Profesora. Po rozmowie z doktorem Stańczakiem doznałem pustki – straszliwej pustki. (...)

6.3. Stanisław Gębalski⁷ (przyjaciół Profesora)

(...) Był to październik 1972 r. Kończył się nasz wieczorny spacer. Po wzajemnych odprowadzeniach, stojąc u furty domu Pana Bolesława, wyciągam spod pachy książkę Stefana Kieniewicza Powstanie Styczniowe i mówię: „Bardzo Pana ona zaintrygowała w mojej bibliotece, proszę, oto drugi egzemplarz”. I, żeby nie było niejasności, dodaję: „To dla Pana ode mnie”. Krupiński bierze ją z nieukrywaną radością, machinalnie patrzy na cenę i mówi: „Mój kochany, to bardzo dla mnie wielka przyjemność, ale jak na prezent, to za drogi” – i sięgając do kieszeni, chce mi zwrócić pieniądze. Na to powiedziałem: „Proszę Pana, przecież Pana ojciec był powstańcem z roku 1863, Pana syn zginął w Powstaniu 1944 r., Pan sam brał udział w Powstaniach Śląskich, mój ojciec zginął w Powstaniu 1944 r., ja sam byłem powstańcem warszawskim, a więc – dla powstańcy o powstaniu od powstańcy”. To był argument – padło tylko „Oj, Stachu, Stachu...” i za chwilę sylwetka Pana Bolesława zniknęła w drzwiach obskakiwana przez zniecierpliwionego Heppiego.

W kilka dni później, w drodze wyjątku, połączono mnie bezpośrednio telefonicznie z pokojem Profesora w lecznicy. Na moje wymówki, że zbyt się przepracowałem, przeplatane słowami pociechy, padło znów wypowiedziane wolnym, zmęczonym, lecz wyraźnym głosem: „Oj, Stachu, Stachu, jak Ty myślisz, czy powinna grać orkiestra z kopalni Walenty-Wawel, czy z Wujka?”... i wreszcie: „Wiesz co, ja teraz jestem taki senny; dobranoc; pozdrów Jolę i dzieciaki...”.

Następnego dnia już nie żył. Nie dożył swego największego tryumfu życiowego – że generalnie przyczynił się do zabezpieczenia kraju przed kryzysem energetycznym, że również dzięki Niemu miedź i siarka dają obecnie krajowi wielokrotniony strumień środków.

Kim był właściwie Profesor dla kraju? Czy był uczonym? Na pewno tak. Czy był wielkim górnikiem? Na pewno tak i to nie tylko na skalę kraju, ale całego świata. Ale nade wszystko był jednym z wielkich, nieustraszonych budowniczych naszej Ojczyzny. Był współtwórcą jej obecnej pozycji w świecie i czynnym wychowawcą całych pokoleń znakomitych górników. (...)

7. OPRÓCZ WIELKIEGO DZIEŁA – ZOSTAŁA PAMIĘĆ

7.1. Tadeusz Płodowski²¹ (przewodniczący Zespołu Prawa Górniczego przy PRG)

(...) Profesor Krupiński był górnikiem i kierownikiem działalności górniczej. Znów byłoby jednak ograniczeniem i zubożeniem Jego osobowości i zasług, gdyby się nie pamiętało, że był wspaniałym humanistą. Nie tylko dlatego, że pasjonował się sztuką i historią, jej zabytkami, zwłaszcza architektonicznymi, że był zamiłowany w sztuce pięknego słowa polskiego (...) Bolesław Krupiński był żywym dowodem tego, że o sprawach techniki i ekonomiki można – i należy! – mówić dobrą polszczyzną, wolną od pseudonaukowego żargonu i od bezradności w doborze właściwych słów.

Ale nie tylko dlatego, jak się już rzekło, Bolesław Krupiński był humanistą. Należy wspomnieć przede wszystkim jego stosunek do człowieka górnika, do jego trudu w obliczu odpornej i groźnej przyrody, do jego spraw codziennych, jakże istotnych – przywiązanie do pracy i honor zawodu, zdrowie i wykształcenie, rodzina i dom, obyczaj górniczy, zabezpieczenie spokojnej starości. Nigdy nie tracił z oczu i nie zaniedbywał tych prostych ludzkich spraw, nawet wbrew jakimkolwiek rzekomym kolizjom z interesami produkcji górniczej, które to kolizje zawsze słusznie uważał za pozorne. Zagadnienia pracy w górnictwie, popularyzacji tego pięknego zawodu, stabilizacji załóg zakładów górniczych wiązał integralnie z problematyką wysokiej oceny trudu górniczego, godności zawodu, satysfakcji moralnej i materialnej każdego pracownika. Wszystko to jest bowiem zarówno należne górnikowi, jak i w wysokim stopniu przydatne efektem działalności górniczej i pożyteczne dla gospodarki narodowej. To była istota humanizmu Bolesława Krupińskiego.

Niepodobna zapomnieć i o tym, jak bardzo zamiłowany był w urokach ojczystej ziemi, jej krajobrazu. Humanizm Bolesława Krupińskiego nie zamykał się w oderwanych przeżyciach – był on zbyt czynną, operatywną naturą, aby ograniczać się w czymkolwiek do westchnień i pobożnych życzeń; również jego głęboko humanistyczny stosunek do przyrody wyrażał się nie tylko w poszukiwaniu skutecznych sposobów wydzierania przyrodzie jej skarbów dla zaspokojenia potrzeb człowieka, ale także w szukaniu i wdrażaniu najlepszych metod ochrony przyrody oraz zabliźniania ran zadawanych jej działalnością eksploatacyjną. Był jednym z tych, którzy pierwsi stawiali przed laty problem ochrony przyrody – nie w pełni podówczas jeszcze popularny i doceniany. (...)

W latach 1956–1960 pełniłem obowiązki doradcy prawnego Państwowej Rady Górnictwa. Był to okres bardzo częstych, niemal codziennych kontaktów z moim ówczesnym zwierzchnikiem – Bolesławem Krupińskim jako przewodniczącym Rady. Od końca roku 1960 pełniłem obowiązki radcy Prokuratora Generalnego PRL, jednakże w latach 1961–1965 byłem również członkiem Państwowej Rady Górnictwa i dzięki temu kontakt mój z Bolesławem Krupińskim, acz znacznie luźniejszy, trwał nadal. Stanowi to moją – niewątpliwie skromną – legitymację do udziału we wspomnieniach o Bolesławie Krupińskim, zwierzchniku równie trudnym i wymagającym, co świetnym, troskliwym i bardzo uważnym na zdanie podwładnego, choćby było krytyczne.

Należy stwierdzić: kto tylko potrafił i chciał być podwładnym, myślącym samodzielnie i śmiało wypowiadającym swe zdanie, ten zyskiwał uznanie i szacunek Bolesława Krupińskiego, choćby wyrażany czasem w burzliwych replikach. Te repliki, nie tylko przytaknięcia, były właściwym wyrazem uznania ze strony Szefa dla pracy i zaangażowania podwładnego.

Niejednokrotnie, z konsekwentną stanowczością, stawiał Bolesław Krupiński na posiedzeniach Państwowej Rady Górnictwa problem ładu i porządku w zakładach górniczych i w metodach pracy górniczej, zwłaszcza w związku z problematyką bezpieczeństwa pracy. Tak to właśnie zwięźle i jednoznacznie określał: ład i porządek – jako kategoryczny imperatyw działania, warunek jego skuteczności i bezpieczeństwa. (...)

7.2. Andrzej Smolarski²³ (dyrektor Zjednoczenia PW i Biura Projektów Nowych Kopalń)

(...) Chcę wyeksponować jedną z cech Jego umysłowości, która decydowała, moim zdaniem, o randze Krupińskiego jako kierownika przemysłu, jako naukowca i jako męża stanu. Cechą tą była zdolność syntezy w stopniu przeciętnie niespotykanym.

W pierwszych latach powojennych, gdy poszczególne kopalnie i zjednoczenia musiały gospodarować w sposób bardzo indywidualny, borykając się z trudnościami o najrozsądniejszy charakterze, Krupiński wprowadził w celu wymiany doświadczeń i normowania zasad postępowania – narady dyrektorów technicznych zjednoczeń. Odbывały się one pod Jego przewodnictwem raz w miesiącu w coraz to innym Zjednoczeniu Przemysłu Węglowego. Każdy z dyrektorów referował kolejno swe troski, dezyderaty i propozycje.

Wymagania kierownictwa w stosunku do górnictwa były duże, trudności piętrzyły się, a nadzieje na poprawę warunków rysowały się mętnie. Referenci nie zawsze byli przy tym szczególnie dobrymi mówcami. Krupiński, uśmiechnięty lub czasem nieco zniecierpliwiony, słuchał wywodów. A po zakończeniu przemówień wstawał i, rzucając okiem do swych nieczytelnych notatek, które robił w czasie narady, rozpoczynał podsumowanie. W Jego ujęciu znikwały mniej istotne szczegóły, z płątaniny zagadnień wyłaniał się obraz jasny i prosty, okazywało się, że przedmówcy poczynili ważne spostrzeżenia i wysunęli pomysłowe propozycje, które należało jedynie ująć w formę stosownych zarządzeń, zapewniających omawianemu problemowi korzystne rozwiązanie, a całości górnictwa dalszy etap poprawy. Wszystkich ogarniał nastrój optymizmu i chęci do nowych wysiłków.

Z tego samego źródła, z umiejętności syntetycznego ujmowania zagadnień, zrodził się inspirowany przez Krupińskiego pomysł właściwego podziału złóż węglowych i aglomeracji niektórych kopalń, zrodziły się szeroko przez Niego ujęte, opracowane naukowo i wprowadzone w życie zasady projektowania nowych kopalń i zagospodarowania rejonów górniczych. Ta zdolność wyłuskiwania istoty problemu i przechodzenia do porządku nad okolicznościami drugorzędnymi kazała Krupińskiemu, wbrew odmiennym częstokroć tendencjom krajowym i zagranicznym, stale po-

pierać rozwój górnictwa węglowego, dawała Mu podstawy do uzasadniania celowości budowy i rozbudowy okręgów górniczych: rybnickiego, siarkowego, miedziowego, polihalitytowego. Ten syntetyczny trafny osąd był jedną z głównych przyczyn atmosfery autorytetu, którym Krupiński cieszył się nie tylko w Polsce, lecz również we wszystkich krajach górniczych świata.

7.3. Zygmunt Lang¹⁴ (radca prawny, przewodniczący Zespołu Prawa Górniczego)

(...) W lutym 1961 r. przeszedłem do pracy w Państwowej Radzie Górnictwa i odtąd miałem okazję do częstszych kontaktów z Profesorem Krupińskim. (...) Miałem możliwość obserwować z bliska tego niezwykle pracowitego i energicznego człowieka, wielkiego górnika i uczonego, humanistę o szerokich horyzontach, gorącego patriotę i żarliwego bojownika o rozwój i nowoczesność polskiego górnictwa, o poprawę warunków pracy górniczej, który zawsze wysoko dzierżył sztandar honoru i godności stanu górniczego.

Obserwując niezwykle szeroką działalność Profesora Krupińskiego niejednokrotnie zastanawiałem się, w jaki sposób może On podołać swym licznym obowiązkom. Przekonałem się przy tym, że udział Jego nie tylko w pracach Państwowej Rady Górnictwa, ale i w innych instytucjach i organizacjach, był zawsze bardzo czynny i niezwykle twórczy; że potrafił patrzeć perspektywicznie i podejmować śmiało istotne dla danej dziedziny problemy.

Przy dużych i wielostronnych swych zdolnościach dysponował Profesor Krupiński wspaniałą i niezawodną pamięcią. Imiona i nazwiska, daty i numery telefonu, a przede wszystkim niezliczoną ilość danych dotyczących górnictwa lub innych działów gospodarki narodowej miał zakodowane w idealnym porządku w swych szarych komórkach i zawsze w pełnym pogotowiu dyspozycyjnym, tak że nie tylko w rozmowach fachowych, ale i w Swoich przemówieniach niezwykle rzadko sięgał do notatek i zapisków. Czytał przy tym Profesor Krupiński ogromne ilości wszelkiego rodzaju czasopism, zarówno krajowych jak i zagranicznych, materiałów i książek – i to nie tylko technicznych, bo żywo interesował się również literaturą piękną i sztuką. Początkowo sądziłem, że materiały te tylko przegląda, ale przekonywałem się niejednokrotnie, że miejsca najbardziej interesujące i istotne były już podkreślone lub zakreślone przez Profesora Krupińskiego. A przecież były to nieraz opracowania tematyką dość odległe od Jego specjalności inżyniera-górnika. (...)

Profesor Krupiński dużo pracował, a był przy tym jednostką niezwykle dynamiczną, tak że czuł się dobrze właśnie wówczas, gdy miał moc zająć. Ale gdy miał rzeczywiście ciężki dzień i czuł się zmęczony, to nie myślał o tym, aby położyć się i wypocząć, ale zwracał się do swojej sekretarki i mówił: „Pani Noro! Jestem dzisiaj bardzo zmęczony. Niech pani zobaczy, co dobrego grają w teatrach, i kupi bilety”. Tak właśnie wypoczywał w sposób czynny, przy czym miał umiejętność szybkiego przestawienia się psychicznego z tematu na temat oraz szybkiego regenerowania sił. (...)

Do późnych lat życia brał udział w polowaniach, ale, choć był dobrym strzelcem, nie chodziło mu tyle o zdobycie trofeów myśliwskich, co o bezpośredni kontakt z przyrodą. W swoich barwnych relacjach z polowań umiał pięknie malować uroki puszczy i budzącej się o wschodzie słońca przyrody. Lubił bardzo spacerować po lesie i dlatego często w niedzielne popołudnia przemierzał kilometrami podwarszawskie lasy, a jadąc służbowo samochodem do Katowic lub do Krakowa nieraz zatrzymywał samochód wśród lasów i mówił do swojego kierowcy: „Panie Zduńczyk! – my się trochę przejdziemy, a Pan nas potem dogoni.” Po czym zabierał wszystkich pasażerów na spacer kilka kilometrów wzdłuż lasu. A czas ten nie był stracony, lecz podwójnie wykorzystany, bo dawał relaks, a w czasie tego spaceru prowadzono interesujące rozmowy i wymianę poglądów na różne tematy.

Przy bardzo intensywnej pracy umysłowej i wielorakich swych obowiązkach (...) potrafił w jakiś naturalny sposób godzić i harmonizować wysiłek umysłowy z wysiłkiem fizycznym. (...) Nigdy nie zapomnę zabawnej sytuacji w październiku 1967 r. w Szczyrku, gdzie odbywało się czwarte posiedzenie Rady Naukowo-Technicznej do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy w górnictwie węglowym krajów-członków Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Profesor Krupiński był przewodniczącym delegacji Polskiej, a obrady zostały zorganizowane w pięknie położonym domu wczasowym „Zagroń”, który szczycił się między innymi i tym, że był w nim ładny kryty basen kąpielowy, czym nie omieszkaliśmy się pochwalić przed członkami delegacji innych krajów. Towarzystwo było widocznie jednak zmęczone podróżą (przyjazd nastąpił późnym wieczorem), bo rano w czasie śniadania, gdy wszedł do jadalni Profesor Krupiński, popatrzył po obecnych, pozdrowił ich i powiedział: „Jak to może być – proszę Panów – że dzisiaj o siódmej rano byłem tylko sam jeden na basenie!?” – Przez następne dni był na basenie prawie kompletnie. (...)

Był odporny i wytrzymały na trudy (...) Pamiętam, jak przed kilku laty, gdy po świeżo przeżytym zapaleniu korzonków nerwowych z trudem poruszał się o lasce, nie tylko nie zrezygnował z wyjazdu do Budapesztu na konferencję w sprawie bezpieczeństwa pracy w kopalniach węgla, ale przejeżdżając przez Zakopane nie potrafił się powstrzymać od przeprowadzenia dokładnej lustracji wykonywanego w tym czasie głębokiego wiercenia na Antałówce. Kuśtykając po nierównościach gruntu zaciskał czasem zęby z bólu, ale wszystko obejrzał i sprawdził, a w toku przyjacielskiej pogawędki z kierownikiem wiercenia przeprowadził niepostrzeżenie tak dokładną i kompleksową kontrolę całego wiercenia, planów, książek, zapisków i próbek wiertniczych, jakiej jeszcze chyba nikt na tym wierceniu nie dokonał. Patrzyłem na to z prawdziwym podziwem. Wiercenie było ważne, bo jeśli się nie mylę – najgłębsze wówczas w Polsce, a nawiercono wody termalne, o których szerokie wykorzystanie w Zakopanem Profesor Krupiński niejednokrotnie się upominał.

Pomimo swojego wieku był Profesor Krupiński młody duchem, popierał zawsze postęp i nowoczesność. Dlatego wszystkie nowe i trudne poczynania w polskim górnictwie znajdowały w nim gorącego orędownika. Tak było z eksploatacją w obrębie filarów ochronnych pod miastami i zakładami przemysłowymi, tak było ze zwalczaniem pożarów w kopalniach, z odmetanowaniem kopalń Rybnickiego Okręgu Węglowego, rozwojem górnictwa siarkowego, a szczególnie z opracowaniem polskiej

metody otworowej eksploatacji siarki, tak było również z budową nowych kopalń rud miedzi w Legnicko-Głogowskim Okręgu Miedziowym. W trudnych latach dla górnictwa węglowego, kiedy zagraniczni i krajowi ekonomiści głosili zmierzch węgla, uparcie propagował rozwój górnictwa węglowego, wskazując zarazem, że na drodze mechanizacji i nowej organizacji produkcji musi się ono stać konkurencyjne w stosunku do ropy naftowej. Jeszcze w połowie lat sześćdziesiątych podnosił konieczność rozwoju karbochemii.

Jednak ze wszystkich spraw górnictwa i geologii zawsze największą wagę przywiązywał Profesor Krupiński do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładach górniczych oraz zwalczania zagrożeń w górnictwie. Sprawy te uznawał za najważniejsze w działalności Państwowej Rady Górnictwa. Nigdy nie brakowało mu czasu na rozpatrywanie tych zagadnień i stale występował z nowymi inicjatywami w tym zakresie, przedstawiając oceny i wnioski Radzie Ministrów. W walce o poprawę stanu bhp – jak mówił Profesor Krupiński – dwie rzeczy są stałe. „Trzeba stale i systematycznie pracować nad poprawą stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, trzeba stale szukać nowych metod i sposobów walki z wypadkowością”. (...)

Profesor Krupiński miał, stosunkowo rzadko u techników spotykane, wycucie prawa i zrozumienie roli prawa w systemie zarządzania w gospodarce narodowej. Doceniał zawsze rolę prawa w społeczeństwie, a w szczególności w górnictwie; umiał się nim posługiwać i nie było ono nigdy dla Niego zawadą lub przeszkodą w działaniu. (...) Patronował też wszystkim pracom legislacyjnym nad nowelizacją prawa górniczego i opracowaniem prawa geologicznego, a także nad opracowaniem górniczych przepisów bezpieczeństwa. (...)

We wstępie do swej książki *Rodzime surowce mineralne w gospodarce narodowej Polski*, wydanej w końcu 1971 r., pisał: „Surowce mineralne stanowią podstawę naszej gospodarki narodowej, decydują o kształtowaniu się naszego bytu... Nigdy przedtem w historii naszego kraju nie notowaliśmy tak wielkiego dorobku w zakresie zasobów surowcowych górnictwa i przemysłu. Górnictwo w Polsce obejmuje swoim zasięgiem coraz to nowe regiony kraju... Dalszy rozwój górnictwa w Polsce, a zwłaszcza górnictwa węgla, rud miedzi, rud cynkowo-ołowiowych, ropy naftowej i gazu, surowców chemicznych oraz skalnych materiałów budowlanych i drogowych jest dla naszego kraju nieodzowną koniecznością”.

7.4. Ignacy Musiański¹⁶ (Dyrektor kopalni Miechowice)

(...) Profesora Bolesława Krupińskiego poznałem w 1945 r., kiedy to w lipcu tego roku zostałem przeniesiony z kopalni Mysłowice na stanowisko dyrektora kopalni Miechowice, należącej do Zabrzeńskiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego.

Przypominam sobie z tego okresu następujące zdarzenie świadczące o tym, jaki był stosunek Profesora Krupińskiego do szanowania cudzego czasu i cudzego wyczynku. Było to w roku 1946, a może w 1947. Profesor Krupiński wracał wieczorem z Dolnego Śląska i złapała go w drodze silna mgła, która w rejonie Miechowic była tak gęsta, że nie sposób było jechać dalej. Polecił zatem kierowcy wjechać na teren kopalni, a portierowi w budynku dyrekcji kopalni otworzyć jeden z pokoi biurowych,

w którym był duży stół, i położył się na tym stole i tak przedzierał do rana. Zabronił powiadamiać mnie o jego pobycie na terenie kopalni, aby mnie nie budzić po nocy i nie przeszkadzać w wypoczynku. Dowiedziałem się o wszystkim dopiero, gdy przyszedłem rano na kopalnię przed godziną szóstą. Na moje pytanie, dlaczego zabronił powiadomić mnie o swoim przybyciu na kopalnię, odpowiedział: „Kolego, Wam się także należy odpoczynek”. Był zawsze niezwykle ludzki i koleżeński.

Od 1 stycznia 1963 do końca roku 1971 byłem członkiem Państwowej Rady Górnictwa i miałem możliwość obserwowania Profesora w roli przewodniczącego Rady. Posiedzenia były prowadzone w sposób niemal patriarchalny z odczytywaniem nazwisk członków rady i sprawdzaniem w ten sposób ich obecności na posiedzeniu. Nazywało się to sprawdzaniem stanu zdrowia członków Rady. Przemówienia dyskusyjne nad poszczególnymi sprawozdaniami i referatami nie były ograniczane. Profesor Krupiński wykazywał niezwykłą cierpliwość i tolerancję. Bardzo umiejętnie organizował zespoły robocze spośród członków Państwowej Rady Górnictwa dla opracowywania różnych zagadnień w ramach prac Rady, precyzyjnie wykorzystując zakres znajomości poszczególnych problemów wśród członków rady.

7.5. Mariusz Dembowiecki³ (doradca Profesora w PRG)

(...) Profesor dużo pracował, często może nawet ponad swoje siły, ale umiał też i wypoczywać. W okresie, w którym poznałem Profesora i z Nim współpracowałem, nie palił już papierosów, pił alkohol bardzo umiarkowanie, najchętniej koniak. Ciekawe było to, że brał z półmiska nie wybierając potrawy. Mówił: „Należy brać, co dają, po kolei (...) Wybieranie najlepszych kęsów uważam za niewłaściwe, ponieważ gośpodyni domu zawsze stawia gościom to, co ma w domu najlepszego”.

Często można było stwierdzić, że Profesor miał duże poczucie humoru. Niekiedy o godzinie 16 wzywany byłem do pokoju Profesora (pracę kończyliśmy o 16). Profesor spojrzawszy na zegarek zapytywał mnie: „Kolego, to już ta godzina, którą wy macie godzinę?” Na to odpowiadałem, że już 16 i trzeba iść do domu. Profesor: „Wiecie, Kolego, jak byście mieli ochotę, to moglibyśmy się po godzinie 16 spotkać u mnie w domu i razem moglibyśmy trochę popracować”. Zawsze odpowiadałem: „Panie Ministrze – jestem do pańskiej dyspozycji”. Na to Profesor: „To zadzwonimy do Maryni” (gospodyni Profesora). Przy mnie telefonował do domu i mówił: „Maryniu, będziemy dzisiaj mieli gościa na obiedzie, proszę dolać wody do zupy, żeby było więcej”. Humor Profesora Krupińskiego objawiał się również w treści kartek z zagranicy lub z urlopu, posyłanych do bliskich znajomych. Kartki te niejednokrotnie pisane były wierszem, bardzo dowcipnie.

Ostatnie lata życia zatruwała Profesorowi myśl o chorobie żony. Robił wszystko, aby ulżyć cierpiącej. Starał się wszelkimi sposobami hamować postęp choroby.

Życie rodzinne Profesora nie ułożyło się tak, jak by sobie tego życzył. Kiedyś, jeszcze za życia wiceministra mgr inż. L. Salamona, jechaliśmy we trójkę po pracy do domu Profesora. Profesor Krupiński zapytał m.in. ministra Salamona: „Co porabiają synowie”? Na to minister Salamon odpowiedział, że młodszy syn jest na występach w Związku Radzieckim, drugi syn odlatuje jutro do NRD. Zasepiła się twarz Profesora

i powiedział, że niestety opatrność pozbawiła go tej satysfakcji, gdyż stracił obydwu synów. Jednego podczas operacji migdałków (wykrwawił się), drugiego syna zabrało powstanie warszawskie i do tej pory ciała jego nie odnaleziono. Mimo tych doświadczeń losowych Profesor Krupiński nie załamał się. Całe swoje siły i energię poświęcił górnictwu, które tak ukochał. Był prawdziwym przyjacielem młodzieży, pomagał jej ze wszelkich sił i darzył ją zaufaniem. Przeżywał z nią razem wszelkie wzloty i upadki. Cieszył się, gdy któryś z wychowanków awansował. Wierzył w człowieka i chciał zawsze mu pomóc. Znał się na ludziach i umiał wykorzystywać ich zamiłowania i umiejętności. Wiedział, od kogo czego oczekiwać. (...)

7.6. Wanda Kowalska¹² (żona kolegi w Ministerstwie Przemysłu Chemicznego)

(...) Jeden na milion taki się rodzi. W czym Jego siła i wielkość? Z miliona wybrany, a żył jak każdy z nas. Tylko natura dała Mu w hojności niespodziewanej dary swe: szeroki, genialny umysł, niepospolite zdolności, pracowitość (...) Pierwszy mój zachwyt – na uroczystościach w Dniu Chemika w sześćdziesiątych latach: (...) przemówienie, Profesora Krupińskiego, z tej okazji. Nie było to zwyczajne zestawienie cyfr i osiągnięć z zakresu chemii za rok ubiegły, jakie zwykle wysłuchujemy w tych okolicznościach. Było to opowiadanie, jakieś obwieszczenie o potędze i piękności Ojczyźnej Ziemi, z której głębin zdobywamy za pomocą pracy ludzkich rąk tworzywo dla kraju, dla rozkwitu naszego przemysłu chemicznego(...)

Byłam zafascynowana urodą tego przemówienia, pięknem słów płynących bez wysiłku, jak błyszcząca w słońcu rzeka, w uroczą prozę zasłuchana, jak w poetycki poemat.

Było to moje zetknięcie się z Profesorem Krupińskim z bliska, z Jego myślą, Jego wymową, w której przejawiało się tyle uмиłowania tego co polskie, co nasze. W uroczystościach Dnia Chemika – najpiękniejsze przeżycie. Chociaż nie piszę Jego słowami – tyle lat minęło – pamiętam. I brawa na widowni – jakże zasłużone. (...)

Cieszyło Go życie, lubił towarzystwo, stół z przysmakami; lubił drobne przyjemności wykorzystać z miejsca. Idziemy kiedyś z mężem do domu, już niedaleko Alei Róż, gdy widzimy w Alejach Ujazdowskich, po przeciwnej stronie, auto Profesora – i On sam przechodzi do nas na drugą stronę. Przywitanie i: „Kolego, jedźcie ze mną do Jadwisina, do basenu na kąpiel”! Mąż: „Nie bardzo mogę – nie mam przecież kąpielówek”. „To ja wam pożyczę, mam drugie. Chodźcie prędzej, auto czeka. Do widzenia pani” – rzekł, podając mi rękę. I zanim się obejrzałam – pojechali się kąpać – starsi panowie dwaj... oczywiście, niewiele sobie robiąc z tego, czy mnie ten zryw dwóch starszych panów odpowiada! Ale to właśnie taki był styl życia Profesora, że umiał skorzystać z chwili przyjemności czy odprężenia w każdym wypadku. (...)

Chodzę po dalekich ścieżynach leśnych w Konstancinie i wspominam tak niedawne jeszcze czasy, kiedy to Profesor Krupiński chodził z moim mężem tymi drogami na dalekie przechadzki – latem czy jesienią, wiosną czy zimą, zawsze był dla nich czas dobry, gdy tylko pogoda dopisywała. (...)

Cóż to był za miły, pogodny człowiek w towarzystwie! Jego swada w rozmowie, jego pogoda i dar opowiadania potrafiły zająć bez reszty gości. On jeden zainteresować,

zabawić umiał wszystkich, każdy temat w jego ustach był ciekawy. Kiedyś Profesor namówił męża, abyśmy z córkami przyjechali do Jadwisina, gdzie czasem spotykaliśmy się latem. (...) Zadziwiło mnie, jak Profesor interesował się opowiadaniem młodszej córki, jak wypytywał, uważnie słuchał. Było w Nim coś swojskiego, coś, co zbliżało do Niego nie budząc uczucia nieśmiałości wobec tego wielkiego człowieka. Nie było w Nim cienia wyższości, wyniosłości wobec innych, nie było dumy. (...)

Moje słowa niech będą wspomnieniem o Człowieku, który w życiu męża, w życie naszej rodziny przez parę lat wnosił pogodę bezinteresownej przyjaźni, ukazał piękno i barwę swego czasu.

7.7. Honorata Jasińska⁸ (osobista sekretarka Profesora)

(...) Jaki był Szef? Bardzo wymagający, niecierpliwy, energiczny, błyskotliwy, uroczy, gniewny, niemożliwy, a nade wszystko genialny – przez nas wszystkich podziwiany za wspaniałą inteligencję, wielką wszechstronną wiedzę, ujmującą kulturę humanistyczną. Przysłowiowy był Jego upór, pracowitość i poczucie obowiązku. I niezawodna pamięć, która charakteryzowała Go do końca życia.

Z biegiem czasu, kiedy lepiej poznałam przeszłość, tragiczne straty rodzinne Szefa, przejścia wojenne, a zwłaszcza uwięzienie i pobyt w Buchenwaldzie, zrozumiałam także, dlaczego był tak nieludzko pracowity w pierwszych latach po wojnie, kiedy faktycznie kierował odbudową i eksploatacją całego naszego przemysłu węglowego. (...)

Zrozumiałam także, że Bolesław Krupiński jest wielką osobowością którą nie sposób jakoś sztucznie, schematycznie zasufladkować. W miarę upływu lat coraz bardziej Go lubiłam i ceniłam nie tylko jako Szefa, ale jako Człowieka. Bo czyż wielu jest ludzi godnych tej nazwy?

W moim odczuciu Bolesław Krupiński był prawdziwym, wspaniałym Człowiekiem. Takim na zawsze pozostanie w mojej pamięci.

INFORMACJA O AUTORACH ZACZERPIĘTA Z KSIĄŻKI

1. **Adamczyk Alojzy** 1916–1939 – praca w koksowni przy kopalni Emma, później Zakłady Koksochemiczne Radlin – do września 1939, jako mistrz ruchu. We wrześniu 1939 aresztowany przez hitlerowców i osadzony w obozie koncentracyjnym Buchenwald, gdzie zetknął się i zaprzyjaźnił z Profesorem Krupińskim, wykonując wspólnie prace porządkowe w obozie. Znajomość i przyjaźń utrzymała się aż do zgonu Profesora.
2. **Brzozowski Ryszard** Dr medycyny. Wiceminister zdrowia i opieki społecznej, Główny Inspektor Sanitarny Kraju. Członek Państwowej Rady Górnictwa. Członek Rady Uzdrowisk i Wczasów Pracowniczych.
3. **Dembowiecki Mariusz** Mgr inż. górniczy, absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, pracował w kopalni Karol, w Instytucie Geologicznym 1 w Centralnym Urzędzie Geologii. Od 1960 dyrektor techniczny Zjednoczenia Przedsiębiorstw Hydrogeologicznych. Od 1965 doradca przewodniczącego Państwowej Rady Górnictwa, od 1974 radca w Urzędzie Rady Ministrów.

4. **Dembowski Zdzisław** Inż. geolog, dr nauk przyrodniczych, współodkrywca Lubelskiego Zagłębia Węglowego, laureat zespołowej nagrody państwowej I stopnia. 1952–1954 – geolog w kopalni węgla kamiennego Ziemowit. 1954–1958 – zastępca kierownika Biura Dokumentacji Geologicznej Przemysłu Węglowego. 1958–1973 – kierownik Oddziału Górnośląskiego Instytutu Geologicznego. Od 1973 – prezes Centralnego Urzędu Geologii.
5. **Frycz Andrzej** Doc. dr hab. inż. Zastępca dyrektora ds. nauczania i wychowania Instytutu Techniki Eksploatacji Złóż Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Uczeń Profesora Krupińskiego, kolega młodszego syna.
6. **Gajewski Kazimierz** Technik górniczy, emerytowany nadinspektor Okręgowego Urzędu Górniczego w Częstochowie, b. st. inspektor górn. w Centralnym Zarządzie Kopalnictwa Rud Żelaza, b. pracownik Bytomskiego i Rybnickiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego, przedwojenny sztygar górniczy w kopalniach Emma i Anna Rybnickiego Gwarectwa Węglowego. Wspólny pobyt w więzieniach i obozach koncentracyjnych z Profesorem Krupińskim, stąd bliskie kontakty i wzajemna pomoc w przetrwaniu ciężkich chwil.
7. **Gębalski Stanisław** Prof. dr inż. Szef Katedry Technologii Uzbrojenia Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego.
8. **Jasińska Honorata** Wieloletnia sekretarka Profesora Krupińskiego początkowo w Centralnym Zarządzie Przemysłu Węglowego, potem aż do zgonu Profesora – w Państwowej Radzie Górnictwa.
9. **Kacprzak Wincenty** Mgr inż. górniczy. W 1950 – główny ekspert ds. górnictwa w Zjednoczeniu Przemysłu Metali Nieżelaznych, 1952–1968 – dyrektor techniczny Zjednoczenia Przemysłu Metali Nieżelaznych. Wieloletni członek Państwowej Rady Górnictwa.
10. **Kamieniecki Feliks** Dr inż. Dyrektor Okręgowego Zarządu Lasów Państwowych w Katowicach 1945–1965. Pełnomocnik ministra leśnictwa ds. szkód przemysłowych w lasach i rekultywacji terenów pogórnich – od 1965. Członek Państwowej Rady Górnictwa.
11. **Kokot Stanisław** Mgr inż. górnik. 1936–1937 – sztygar górniczy kopalni Rymer, później inżynier wentylacji i sztygar objazdowy kopalni Emma. Liczne kontakty służbowe i osobiste z Profesorem Krupińskim, który był w tym czasie dyrektorem technicznym Rybnickiego Gwarectwa Węglowego.
12. **Kowalska Wanda** Żona b. podsekretarza stanu w Ministerstwie Przemysłu Chemicznego, zaprzyjaźniona z Profesorem Krupińskim, stąd częste kontakty towarzyskie, umożliwiające poznanie fascynującej osobowości Profesora.
13. **Kucharczyk Jerzy** Inż. górnik. Dr nauk techn. W latach pięćdziesiątych dyrektor Departamentu Inwestycji w Ministerstwie Górnictwa i Energetyki. Od 1960 naczelny dyrektor Rybnickiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego, od 1960 – również pełnomocnik Rządu do spraw odmetanowania kopalń. Członek Państwowej Rady Górnictwa.
14. **Lang Zygmunt** Mgr praw, adwokat, specjalista w zakresie prawa górniczego, współtwórca górniczych przepisów bezpieczeństwa. 1945–1949 – radca prawny, kierownik Biura Prawnego Zabrzeńskiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego. 1949–

- 1961 – radca prawny, radca ministra górnictwa i energetyki. Od 1961 – radca prawny, doradca przewodniczącego Państwowej Rady Górnictwa, przewodniczący Zespołu Prawa Górniczego. Od 1.1.1972 – sekretarz Państwowej Rady Górnictwa.
15. **Meyer Zygmunt** Mgr praw, długoletni pracownik przemysłu węglowego, dyrektor Departamentu Organizacyjno-Prawnego Ministerstwa Górnictwa i Energetyki w latach 1949–1952, redaktor wydawnictwa Materiały z Prac Państwowej Rady Górnictwa.
 16. **Musialski Ignacy** Mgr inż. Dyrektor kopalni Miechowice 1945–1954, naczelny dyrektor Zabrzańskiego ZPW 1954–1957, naczelny dyrektor Jaworznicko-Mikołowskiego ZPW 1957–1971. Członek Państwowej Rady Górnictwa.
 17. **Muszkiet Tadeusz** Mgr inż., dyrektor Zespołu Paliw i Energetyki w Komisji Planowania przy Radzie Ministrów. Współpraca z Prof. Krupińskim w Centralnym Zarządzie Przemysłu Węglowego, w Ministerstwie Górnictwa i Energetyki, a zwłaszcza od 1956 w Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ w Genewie, stały udział w wyjazdach Profesora do Genewy oraz do różnych krajów węglowych świata.
 18. **Najberg Mieczysław** Mgr chemii. Kierownik Zakładu Górnictwa Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, stąd kontakty z Profesorem Krupińskim – przewodniczącym Sekcji Górnictwa OKN. Od 1966 doradca przewodniczącego Państwowej Rady Górnictwa, sekretarz generalny Międzynarodowego Komitetu Organizacyjnego Światowych Kongresów Górniczych. Bezpośrednia współpraca z Profesorem Krupińskim w sprawach Międzynarodowych Kongresów Górniczych.
 19. **Nieszporek Ryszard** 1945–1949 – wiceprzewodniczący i przewodniczący Zarządu Głównego Związku Zawodowego Górników. 1949–1954 – Minister Górnictwa i Energetyki. 1954–1964 – przewodniczący Prezydium Wojewódzkiej Rady Narodowej w Katowicach. 1964–1970 – ambasador PRL w Bułgarii.
 20. **Osika Roman** Prof., absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Od 1966 dyrektor Instytutu Geologicznego, członek Państwowej Rady Górnictwa. Z tego tytułu, jak również ze względu na to, że Profesor Krupiński był członkiem Rady Naukowej Instytutu Geologicznego, bliska współpraca, wymiana poglądów i informacji z zakresu geologii i górnictwa.
 21. **Płodowski Tadeusz** Mgr praw. Doradca prawny Państwowej Rady Górnictwa 1956–1960, przewodniczący Zespołu Prawa Górniczego przy PRG, członek Państwowej Rady Górnictwa 1960–1965, wykładowca prawa górniczego w AGH.
 22. **Potocki Ignacy** Dr inż. Były główny geolog Ministerstwa Zdrowia i Opieki Społecznej, emerytowany główny inżynier Zjednoczenia „Uzdrowiska Polskie”. W ciągu kilkunastu lat współpracował w PRG z Profesorem Krupińskim jako referent zagadnień uzdrowiskowych.
 23. **Smolarski Andrzej** Mgr inż. Dyrektor techniczny, a następnie dyrektor naczelny Rudzkiego Zjednoczenia PW w Bytomiu, dyrektor Biura Projektów Nowych Kopalń w Gliwicach, dyrektor techniczny Zjednoczenia Kopalnictwa Surowców Chemicznych w Warszawie. Członek Państwowej Rady Górnictwa.
 24. **Stańczak Jan** Dr medycyny, asystent oddziału wewnętrznego Lecznicy Ministerstwa Zdrowia i Opieki Społecznej. Długoletni lekarz osobisty Prof. Krupińskiego.

25. **Szpilewicz Aleksander** Doc. dr inż. hab., główny specjalista ds. paliw i energii w Państwowej Radzie Gospodarki Materiałowej. 1945 – Dyrekcja Techniczna Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego. Od 1950 kolejno Ministerstwa: Górnictwa i Energetyki, Hutnictwa, Przemysłu Ciężkiego. 1948–1954 – sekretarz Komisji Opiniodawczej Przemysłu Ciężkiego. 1946–1954 – sekretarz Komisji Zasobów Surowcowych w Komitecie Badań i Prognoz PAN „Polska 2000”. Współpraca z Profesorem w ramach działalności Państwowej Rady Górnictwa i Komitetu Węglowego Europejskiej Komisji Gospodarczej.
26. **Urbańczyk Józef** Mgr inż. górniczy. Dyplom Akademii Górniczo-Hutniczej w Leoben, nostryfikowany w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Dyrektor kopalni Emma w Rybnickim Gwarectwie Węglowym, później kopalni Anna. Doradca do spraw budowy nowych kopalń. Liczne kontakty fachowe i osobiste z Profesorem Krupińskim. Obecnie Czeski Cieszyn (CSRS).
27. **Zduńczyk Wacław** Długoletni kierowca Urzędu Rady Ministrów, od 1956 przydzielony do osoby Profesora Krupińskiego.
28. **Ziętek Jerzy** Generał, od 1945 – wojewoda katowicki. Od wczesnej młodości działacz polskich organizacji na Śląsku, prześladowany przez władze niemieckie. Uczestnik trzech powstań śląskich. Udział w kampanii wrześniowej, w Ludowym Wojsku Polskim z-ca dowódcy III dywizji im. H. Traugutta. W 1944 członek Krajowej Rady Narodowej. W 1945 pierwszy wojewoda śląski, organizator administracji państwowej na Śląsku. Przewodniczący Prezydium WRN w Katowicach, poseł na Sejm od 1947, członek Rady Państwa od 1963, wiceprezes Rady Naczelnej ZBO-WID od 1949.
29. **Žemaitis Kiejstut** Profesor mgr inż. Zasłużony Hutnik Polski Ludowej. Były minister hutnictwa, a następnie przemysłu ciężkiego, b. zastępca przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów, wieloletni profesor i Rektor Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, przewodniczący Rady Naukowo-Technicznej przy ministrze przemysłu ciężkiego. Zmarł 23 września 1973.
30. **Żytka Jan** Mgr inż. geolog. 1964–1971 kolejno wicedyrektor i dyrektor Departamentu Geologii, Nafty i Gazu oraz generalny dyrektor w Ministerstwie Górnictwa i Energetyki, od 1971 wiceprezes Centralnego Urzędu Geologii, członek Państwowej Rady Górnictwa.

TRZEBA WRÓCIĆ DO *PRZESŁANIA* PROFESORA BOLESŁAWA KRUPIŃSKIEGO

POLEMIKI – DYSKUSJE

1. GENEZA

W czterdziestą rocznicę śmierci profesora Bolesława Krupińskiego – Główny Instytut Górnictwa, 24 października 2012 r. – zorganizował Seminarium poświęcone Jego pamięci. Były zasadnicze wystąpienia Profesora Józefa Dubińskiego i profesora Bronisława Barchańskiego. Był wyświetlany autobiograficzny film TVP, przygotowany krótko przed śmiercią Profesora przez redaktora Roberta Jarockiego.

W dyskusji głos zabrało kilkunastu uczestników Seminarium. Profesor Roman Magda mówił w swym wystąpieniu o funkcjonującej na AGH „Katedrze Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle”. Środowisko górnicze identyfikuje tę Katedrę jako głównego **sukcesora** Katedry „Górnictwa III”, kreowanej w roku 1946 przez profesora Krupińskiego. Profesor Magda mówił też o związku swojej Katedry z Katedrą Górnictwa III.

Kiedy jednak w Przeglądzie Górniczym (nr 9/2012) przeczytałem artykuł profesora Magdy (autoryzowany wraz z zastępcami) – pt. „90 lat Katedry Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle AGH w badaniach naukowych i kształceniu kadr” – została *przebrana miara* moich wątpliwości, które miałem od dawna. Postanowiłem – w trybie POLEMIKI – DYSKUSJE – podjąć próbę wyjaśnienia czy jest to rzeczywiście Katedra, której można nadal przypisywać *zaszczytną opinię* sukcesora – i także **kontynuatora dzieła profesora Krupińskiego**.

W tym kontekście proszę pana Profesora Magdę o wyjaśnienie trzech istotnych kwestii:

1. Co oznacza usunięcie z nazwy Katedry słowa „górnictwo” i jak należy rozumieć poszukiwanie jej *rodowodu* w początkowej kadrze Akademii Górniczej (mniej bym się zdziwił, gdyby sięgnięto do Staszica)?
2. Czy Katedra zalicza do swych obowiązków w **akademickim nauczaniu i w aktywności publicznej** – upowszechnianie poglądów Profesora Krupińskiego na gospodarcze znaczenie górnictwa i rolę państwa w jego rozwoju – z równoczesnym obowiązkiem prostowania kłamliwych informacji o rzekomej nieefektywności górnictwa.

* Przegląd Górniczy 2012 nr 12.

3. Czy Katedra w swych pracach badawczych dąży do właściwej Profesorowi Krupińskiemu **kompleksowości w rozwiązywaniu problemów zarządzania górnictwem** i wspierania praktyki zarządzania gotowymi rozwiązaniami analitycznymi?

W kolejnych punktach tej wypowiedzi staram się bliżej naświetlić meritum podniesionych kwestii.

2. KWESTIA I

Gotów jestem *zrozumieć* przyjęcie przez Katedrę w roku 2002 nazwy: Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle”. Wówczas wciąż trwała *likwidacyjna restrukturyzacja* górnictwa węgla kamiennego [4], a antysurowcowa polityka państwa wciąż była w *ofensywie*. Sądzę, że usunięcie *niemodnego* wówczas słowa „górnictwo” i poszerzenie zainteresowań Katedry na cały przemysł (czy również np. chemiczny i spożywczy?) miało w tym czasie poprawić sytuację finansową Katedry i podnieść jej prestiż. To, co mówią złośliwcy, że skierowanie zainteresowań Katedry na „przemysł” może oznaczać ucieczkę od konkretów (których wymaga górnictwo) do łatwego *plywania* w bardzo szerokiej problematyce – nie musi być prawdą.

Nie umiem jednak zrozumieć czemu w roku 2012 – gdy zelżał już nacisk antysurowcowej doktryny – Katedra nadal nie ma w swej nazwie słowa „górnictwo”?! **Antysurowcowi doktrynerzy** zaczęli się nawet *podniecać* możliwością wykorzystania polskich złóż gazu łupkowego, co (w optymistycznym wariacie) może być korzystną zapowiedzią zmiany ich polityki.

Zauważę w tym miejscu, że gdyby nie ta polityka – zwiększoną produkcję własnego gazu mogliśmy *uruchomić* już w latach dziewięćdziesiątych! Gdybyśmy zamiast likwidować ponad 100 milionów ton rocznej zdolności produkcyjnej naszego górnictwa węgla kamiennego – skierowali do przeróbki, np. 50 milionów ton tego surowca – uzyskalibyśmy 12 milionów ton paliw płynnych i gazowych (RPA wciąż przetwarza w ten sposób 25 milionów ton węgla i to się ich gospodarce opłaca). Nie muszę podkreślać jak zmniejszyłoby to naszą zależność od Rosji ! i jak poprawiłoby nasz bilans płatniczy. Sądzę, że z budową autostrad nie musielibyśmy czekać dwie dekady na pojawienie się unijnych pieniędzy.

Nie rozumiem też czemu Katedra szuka swych *korzeni* w pracach *zaczątkowej* kadry nauczycieli akademickich Akademii Górniczej – dopiero organizującej się w roku 1922? Jest oczywiste, że prace badawcze wykonywane w ówczesnych warunkach, zaledwie przez parę lat – nie mogły być znaczące. Dlaczego szuka ich także w osobie zanego profesora Romana Rygiera (wynalazcy rynien potrząsalnych), który w roku 1945 wykładał nam „Encyklopedię górnictwa” – najłatwiejszy przedmiot na I roku studiów.

Czemu Katedra nie widzi jednoznacznie swego *założycielskiego fundamentu* w ogromnych osiągnięciach profesora Bolesława Krupińskiego? Nie mam wątpliwości, że dopiero On – organizując Katedrę Górnictwa III, a następnie doprowadzając do jej *pączkowania* na kilka nowych Katedr – skierował NAUKĘ GÓRNICTWA na tor *zbliżenia do potrzeb praktyki i aktywnej pomocniczości*. To On w okresie gdy bezpośrednio kierował pracami Katedry (i później, właściwie do śmierci) – organizował

zaangażowanie Katedry w pionierskich pracach badawczo-rozwojowych dla podstawowych gałęzi górnictwa. To wówczas Katedra osiągnęła wysoki poziom specjalizacji w zakresie ekonomiki i organizacji górnictwa (tworzących trzon zarządzania) – oraz wysoki autorytet.

Tak więc – moim zdaniem – to profesor Krupiński powinien być uznany za w pełni uprawnionego ZAŁOŹYCIELA omawianej Katedry i także za Jej PATRONA. **Uważam, że Katedra powinna nosić imię profesora Bolesława Krupińskiego** – z tym oczywiście, że do jej nazwy powinno wrócić GÓRNICTWO! Realizacja tego postulatu jest nie tylko sprawą Katedry, ale również Wydziału Górnictwa i Władz Uczelni.

Jeżeli są argumenty, które negują taki pogląd – chętnie je poznam.

3. KWESTIA II

Profesor Krupiński twierdził, że górnictwo – obok rolnictwa – **tworzy podstawę surowcowej niezależności Kraju**.

Uruchamia najdłuższe łańcuchy zatrudnienia i skutecznie buduje zarówno dobrobyt społeczeństwa, jak i finansowe możliwości państwa (niezależne od podatków). To fundamentalne przekonanie poświadczał całą swą działalnością, prowadzoną niezmordowanie przez ponad pół wieku. W swym strategicznym programie rozwoju górnictwa – jako Przewodniczący Państwowej Rady Górnictwa – dążył do wykorzystania wszystkich naturalnych bogactw Kraju. Oprócz węgla kamiennego i brunatnego oraz rud miedzi, cynku i ołowiu – organizował rozwój kopalnictwa paru odmian soli i surowców chemicznych, materiałów dla przemysłu cementowego, kruszyw dla budownictwa i także innych surowców mineralnych.

Podkreślał przy tym, że PAŃSTWO – jako naturalny właściciel złóż – ponosi szczególną odpowiedzialność za ich racjonalne wykorzystanie i ekonomiczną efektywność eksploatacji złóż – między innymi poprzez dalsze przetwarzanie surowca na atrakcyjne produkty rynkowe.

Sens „Kwestii II” sprowadza się do **dwóch pytań**.

Pierwsze. Czy Katedra prowadzona przez profesora Magdę podziela scharakteryzowany wyżej pogląd na GÓRNICTWO i czy pogląd ten jest przekazywany studentom w akademickim nauczaniu (także w skryptach i pomocach dydaktycznych), aby – gdy opuszczą uczelnię – kultywowali go w swym życiu zawodowym?

Istotne jest również **drugie** pytanie:

Czy w okresie rynkowej transformacji – gdy pod jawnie fałszywym hasłem: **doprowadzania do rentowności w pełni rentownego górnictwa węgla kamiennego** prowadzono w nim tzw. restrukturyzację (jawnie likwidacyjną) – Katedra angażowała się w **oprotestowywanie** tej polityki? Przypomnę, że według danych GUS w latach 1985–1989 (a więc tuż przed rynkową transformacją) – górnictwo węgla kamiennego było najbardziej efektywną branżą naszej gospodarki! Bardziej efektywną niż 17 przemysłów przetwórczych – rozpoczynając od przemysłu chemicznego a kończąc na spożywczym; (przemysły te są wyszczególnione w [1] na str. 446).

Bardzo bym się ucieszył gdybym otrzymał informację, jak Katedra angażuje się i jak angażowała się w obszarach scharakteryzowanych tymi pytaniami.

4. KWESTIA III

Działalność profesora Krupińskiego cechowała nie tylko strategiczna dalekowzroczność, ale również charakterystyczna **kompleksowość**. Dzięki niej osiągał wyjątkową skuteczność makrozarządzania, którym się zajmował. Przykładem może być: *Kompleksowe Zagospodarowanie Okręgów Górniczych*. Żeby objąć całokształt problematyki wynikającej z tego rodzaju zadań – angażował swoją Katedrą w przygotowanie koncepcji oraz w proces projektowania konkretnego Okręgu Górniczego. Organizował (przygotowując odpowiednie uchwały Rządu) powołanie potrzebnych jednostek wiodących oraz przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego i produkcji maszyn górniczych. Monitorował też proces powstawania nowego organizmu gospodarczego.

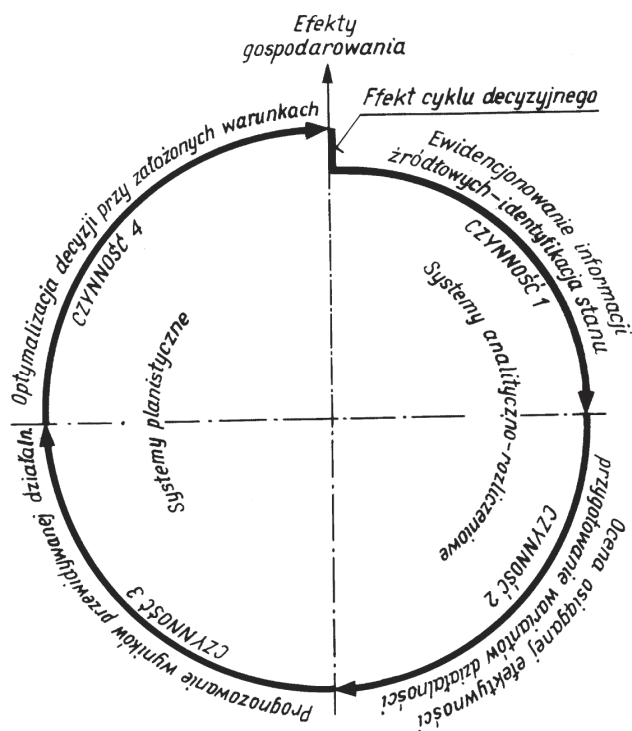
W mojej pracy zawodowej, ta praktykowana przez Profesora **kompleksowość działań** – znalazła swe *uszczegółowienie* w schemacie obrazującym *elementarny cykl decyzyjny* realizowany w skomputeryzowanych systemach zarządzania (rys. 1). Postępowanie określone tym cyklem jest szczególnie istotne w zarządzaniu kopalniami i ich zgrupowaniem. Mówiąc najkrócej – postępowanie to polega na wykonaniu następujących zadań cząstkowych warunkujących **skuteczność zarządzania**.

W **pierwszej czynności** cyklu należy zapewnić we wszystkich *komórkach organizacyjnych* pełną **identyfikację źródłowych (szczegółowych) informacji** umożliwiających ocenę sprawności i efektywności wszystkich *terytorialnych rejonów (obiektów)* kopalni oraz przebiegających w niej *procesów produkcyjnych* (m.in. informacji o wykorzystaniu czasu, o koszcie, pracochłonności, materiałochłonności itd.) [3].

W **drugiej czynności** cyklu – realizowanej w skomputeryzowanych systemach analityczno-rozliczeniowych – należy tak przetworzyć uprzednio przygotowane informacje źródłowe, aby maksymalnie ułatwić osobom obciążonym odpowiedzialnością za osiągnięte wyniki działalności – wszechstronną ocenę tych wyników i przygotowanie **wariantów usprawniających** dalsze funkcjonowanie ocenianego procesu, *ogniwa* lub *komórki* – czy *całej jednostki organizacyjnej*.

Trzecia czynność cyklu decyzyjnego polega na przeprowadzeniu **prognostycznej oceny** przygotowanych wariantów usprawniających działalność. Dla wariantów o dużym skomplikowaniu (np. wariantów planu produkcji kopalni) wymaga to stosowania specjalistycznych metod analitycznych (np. symulacji komputerowej i statystyki matematycznej).

Czwarta (ostatnia) czynność cyklu – ma zapewnić wybór spośród przygotowanych wariantów działalności – wariantu **optymalnego**, z uwzględnieniem przyjętych kryteriów (np. maksymalny zysk, minimalny koszt) i występujących ograniczeń (np. zdolność produkcyjna urządzeń, limitowane środki). Również ta kolejna czynność, realizowana w systemach planistycznych, wymaga (przeważnie) zastosowania specjalistycznych metod matematycznych.



Rys. 1. Wielokrotnie publikowany, elementarny cykl decyzyjny ujmujący graficznie podstawowy algorytm zarządzania, tj. sposób przejścia od poznania rzeczywistości gospodarczej do jej przekształcenia zgodnie z wymaganiami przyjętych kryteriów [1]

W latach 60. i 70., gdy w Głównym Instytucie Górnictwa, przy współpracy COIG – zakładaliśmy *fundamenty komputeryzacji zarządzania* w górnictwie węgla kamiennego – zasada **kompleksowości** reprezentowana *elementarnym cyklem decyzyjnym* – była ściśle przestrzegana. Obowiązywała też **twarda zasada przygotowywania rozwiązań analitycznych (bądź technicznych) przeznaczonych przede wszystkim do użytkowania w kopalniach i górniczych przedsiębiorstwach**. Tam – gdy są użytkowane przez inżynierów ruchu – mają szansę zapewnienia najwyższej efektywności. Karol Adamiecki powiedziałby największego „skutku użytecznego”.

W przywołanym wyżej wrześnieowym zeszycie Przeglądu Górniczego – przyglądałem się ponad dwudziestu publikacjom, przygotowanym przez pracowników Katedry, którą postrzegam jako **sukcesora** Katedry profesora Krupińskiego. Nie mogłem się niestety zorientować – jakie są priorytety w pracach badawczych prowadzonych przez Katedrę. Nie dostrzegłem w tych publikacjach **kompleksowości prowadzonych badań** – choćby zarysu spójnego programu badań, które mają doprowadzić do określonych pozytywnych zmian w kopalniach i sektorach górnictwa. Nie dostrzegłem też dążenia do przekazywania dla potrzeb kopalń lub przedsiębiorstw górniczych – ewentualnie ich WŁAŚCICIELA – skomputeryzowanych rozwiązań analitycznych, usprawniających funkcjonujące tam systemy zarządzania.

Z nadzieją szukałem wśród wskazanych artykułów informacji o pracach nad **usprawnieniem** funkcjonujących w kopalniach węgla kamiennego skomputeryzowanych systemów zarządzania. Zwłaszcza nad zakończeniem prac (kiedyś prowadzonych) i wdrożeniem nowoczesnego **układu rozliczeniowego procesów**, który obok układu *organizacyjnego* i *terytorialnego* powinien być trzecim podstawowym układem rozliczeniowym kopalń [3]. Także nad „racjonalizacją” w kopalniach węgla kamiennego, już wdrożonego układu *terytorialnego* – tak, aby znów stały się powszechne dostępne *analizy porównawcze*¹. Z ich pomocą – w latach 30., profesor Krupiński stosował z sukcesem, w Rybnickim Gwarectwie, zasadę „**równania do najlepszych**”.

Z małą nadzieją, ale szukałem też informacji o pracach nad fatalnie zaniedbanymi *systemami planowania* działalności kopalń oraz badania (dokumentowania) ich efektywności również *metodą bilansu dochodów publicznych* [2].

Wyjaśnienie dość skomplikowanej treści kwestii III – zakończę prostym pytaniem: Czy Katedra w swych **pracach badawczych dąży do kompleksowego opracowywania problemów zarządzania w górnictwie** i równocześnie do przekazywania przygotowanych rozwiązań do stosowania **w praktyce przedsiębiorstw górniczych**?

5. KONKLUZJE

PRZESŁANIE profesora Bolesława Krupińskiego jest **ogromne!** Jest *napisane* nie tylko Jego licznymi publikacjami i *dużą biblioteką* „Materiałów z Prac Państwowej Rady Górnictwa”. Jest też *poświadczone* budową naszego WIELKIEGO GÓRNIC-TWA, które powstało w epoce PRL – z niekwestionowanym wkładem Jego strategicznej myśli i kompleksowych działań! GÓRNIC-TWA, niewątpliwie EFEKTYW-NEGO, którego nie musieliśmy i nie musimy się wstydzić!!!

Piękną literacką wersję tego PRZESŁANIA zawiera biografia Profesora: „Z Niwki do Genewy” – napisana przez Roberta Jarockiego – wydana w roku 1980 i wznowiona ostatnio przez Główny Instytut Górnictwa oraz Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa.

Dobrze się stało, że w czterdziestą rocznicę śmierci – przypominamy postać i PRZESŁANIE profesora Bolesława Krupińskiego!!! Dziś:

- gdy mamy za sobą ponad dwie dekady antysurowcowej polityki państwa i nieudolnego WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA eksploatacją naszych złóż mineralnych [w tej książce rozdziały 3 i 6],
 - gdy nie ma w strukturach PAŃSTWA takiej jednostki (z gremium najlepszych fachowców), w której, jak kiedyś w Państwowej Radzie Górnictwa (za czasów profesora Krupińskiego), byłaby opracowywana strategia zapewnienia Krajowi surowcowego bezpieczeństwa i podstaw szybkiego rozwoju,
- pamięć ta jest szczególnie potrzebna!**

¹ Funkcjonowały w latach 1970–1980 jako system IOS-8 [1].

W aktualnej sytuacji, w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie jest też szczególnie potrzebna KATEDRA SUKCESOR – tej, którą w roku 1946 zorganizował profesor Bolesław Krupiński. Mówiąc dokładniej – jest potrzebna:

- a) KATEDRA reprezentująca (choćby częściowo) brakujące Krajowi centrum strategicznego myślenia o rozwoju górnictwa
- b) KATEDRA wiodąca w badaniach nad rozwiązaniami, które – zastosowane w kopalniach, ich jednostkach nadrzędnych i także w ZARZĄDZANIU WŁAŚCICIELSKIM eksploatacją złóż – będą skutkować postępem w zakresie ekonomiki, organizacji i komputeryzacji zarządzania!
- c) KATEDRA wychowująca i kształcąca inżynierów oddanych górnictwu! Profesor Krupiński powiedział by: „*wżenionych w górnictwo*”!

Kończąc zwracam się do pana profesora Romana Magdy z uprzejmą prośbą o zajęcie stanowiska w kwestiach, które przedstawiłem. Mam nadzieję, że różnice w naszych poglądach okażą się na tyle nieistotne, że postulowana Katedra przestanie być tylko marzeniem *wżenionych w górnictwo*.

Literatura

1. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG i PWN 2001.
2. Lisowski A.: Koncepcja systemu symulacyjnego, zintegrowanego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności podziemnych kopalń – system SZP. Przegląd Górniczy 2002. Także: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych. Przegląd Górniczy 2002 nr 6.
3. Lisowski A.: Szanse wdrożenia w Górnictwie węgla kamiennego trójukładowego monitoringu wnętrza podziemnych kopalń. Przegląd Górniczy 2004 nr 9.
4. Lisowski A.: POLEMIKI – DYSKUSJE. Rynkowa transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego 1989–2009. Przegląd Górniczy 2010 nr 1–2.
5. Lisowski A.: POLEMIKI – DYSKUSJE. Czemu służy budowanie legendy o sukcesie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego? Przegląd Górniczy 2011 nr 4.

DALSZY CIĄG DYSKUSJI: TRZEBA WRÓCIĆ DO PRZESŁANIA PROFESORA BOLESŁAWA KRUPIŃSKIEGO

POLEMIKI – DYSKUSJE

Z prawdziwą przyjemnością dziękuję panu profesorowi Romanowi Magdzie za niezwłoczne podjęcie dyskusji, o którą prosiłem w zeszycie 12/2012 Przeglądu Górniczego. Jest to w naszym **górnictwym środowisku** ewenement. Może podjęta przez nas wymiana poglądów – nawet jeżeli nie skończy się konsensusem – przyczyni się do upowszechnienia publicznej dyskusji jako bardzo potrzebnego i **społecznie skutecznego** sposobu stymulowania postępu. Zamykając dyskusję prowadzoną w Śląskim Oddziale TNOiK-u, w latach 1985–1988, poświęconą usprawnieniu „Systemu Ekonomiczno-finansowego w Górnictwie” [12] – niechęć odpowiedzialnej kadry, w przemyśle i nauce, do otwartej publicznej dyskusji, określiłem jako „**zawodową zapaść**”. Zjawisko to przetrwało niestety epokę PRL i nadal powszechnie występuje – mimo ewidentnej szkodliwości.

Dalsze uwagi odnoszę do dyskusyjnej wypowiedzi pana profesora Magdy, zamieszczonej także w zeszycie 12/2012 Przeglądu Górniczego. Tak jak On – adresuję je do kwestii, które podniosłem w inicjalnym artykule.

AD KWESTIA I

Przypomnę, że w kwestii tej postulowałem przywrócenie w nazwie Katedry słowa **górnictwo** i ponadto wyraźne powiązanie jej rodowodu z nazwiskiem profesora Bolesława Krupińskiego.

Profesor Magda, nie przyjął mego postulatu przytaczając m.in. następujące argumenty – cytuję: „(...) użycie w nazwie Katedry (...) słowa »przemysłu nie neguje treści związanych z górnictwem, rozumianym jako przemysł wydobywczy. Zdecydowana większość programu kształcenia specjalistycznego opiera się na przykładach i zagadnieniach górniczych. Sfera badawcza również w zdecydowanej większości dotyczy problematyki związanej z górnictwem”.

Rezygnując z precyzji mogę się zgodzić, że słowo przemysł, w medialnym języku, obejmuje górnictwo. Nie zgadzam się jednak, że słowo „przemysł” może być rozumiane jako przemysł wydobywczy. Słowo przemysł obejmuje wszystkie przemysły,

* Przegląd Górniczy 2013 nr 1.

także farmaceutyczny, spożywczy i kilkanaście innych. Natomiast **przemysł wydobywczy to głównie górnictwo** i trochę „przyległości” – co zresztą profesor Magda potwierdza swą zacytowaną argumentacją.

Tak więc nie zostałem przekonany! W dalszym ciągu namawiam do wprowadzenia do nazwy Katedry słowa **górnictwo** lub – minimalizując postulat – określenie: przemysł wydobywczy. Przy okazji warto zmienić szyk wyrazów i mówić o „Katedrze AGH.” a nie „Katedrze. w przemyśle AGH”.

Argumentując zasadność *poszukiwania rodowodu* swojej Katedry w *zaczątkowej kadrze Akademii Górniczej* – profesor Magda wskazuje okoliczności, których nie neguję.

Niewątpliwie zasługują na odpowiedni zapis w historii poprzedzającej powstanie Katedry. Uważam jednak, że w **proporcji do dzieła profesora Krupińskiego**, okoliczności te nie podważają zasadności przypisywania właśnie Jemu zasługi kreowania tej Katedry. Nie mogę się też zgodzić się z poglądem profesora Magdy, gdy pisze: *Uważam, że (profesor Rygier, przyp. A.L.) nie był mniej znany w świecie górniczym niż profesor Bolesław Krupiński.*

Otóż prof. Rygier był, owszem, szeroko znany, ale głównie jako wynalazca ry-nien potrzęsających, stosowanych zresztą dość krótko. Profesor Krupiński natomiast, przez kilka dziesięcioleci, był znany jako **strategiczny organizator** powojennej odbudowy i budowy polskiego górnictwa. Jako jego ambasador w głównej międzynarodowej organizacji, jaką była Europejska Komisja Ekonomiczna ONZ w Genewie. Jako inicjator powołania i Prezydent (funkcjonujących do dziś) Światowych Kongresów Górniczych itd. Przy tym – i to jest moim zdaniem najważniejsze – w spornej kwestii zasadnicze znaczenie ma nie tyle „rozległość rozpoznawalności”, co jej **merytoryczna przyczyna!**

Pozostaję więc przy poglądzie, że profesor Bolesław Krupiński powinien być PATRONEM omawianej Katedry i że jest to w jej interesie. Dodam, że – moim zdaniem – powinien też być PATRONEM Głównego Instytutu Górnictwa, którego powołanie inicjował i w którym do śmierci przewodniczył Radzie Naukowej. Niestety, ta inicjatywa podjęta przez Komitet Obchodów trzydziestej i trzydziestej piątej rocznicy powstania Instytutu okazała się nieskuteczna; nieoficjalnie wiadomo, że ze względu na sprzeciw KW PZPR.

AD KWESTIA II

Żeby nie komplikować dyskusji, nie będę komentował odpowiedzi pana profesora Magdy na pierwsze z pytań postawionych w tej Kwestii. Zrozumiałem, że – choć z pewnymi modyfikacjami (z tendencją do patrzenia na sektor górnictwa przez pryzmat wielu przedsiębiorstw) – scharakteryzowany przeze mnie pogląd profesora Krupińskiego na znaczenie górnictwa w gospodarce Kraju i rolę PAŃSTWA w jego funkcjonowaniu, jest przez Katedrę podzielany i przekazywany w akademickim nauczaniu.

Odpowiedź natomiast na drugie pytanie ujawnia **skrajną różnicę poglądów**. Cytuję stanowisko profesora Magdy: „(...) *Okres transformacji boleśnie dotknął polskie*

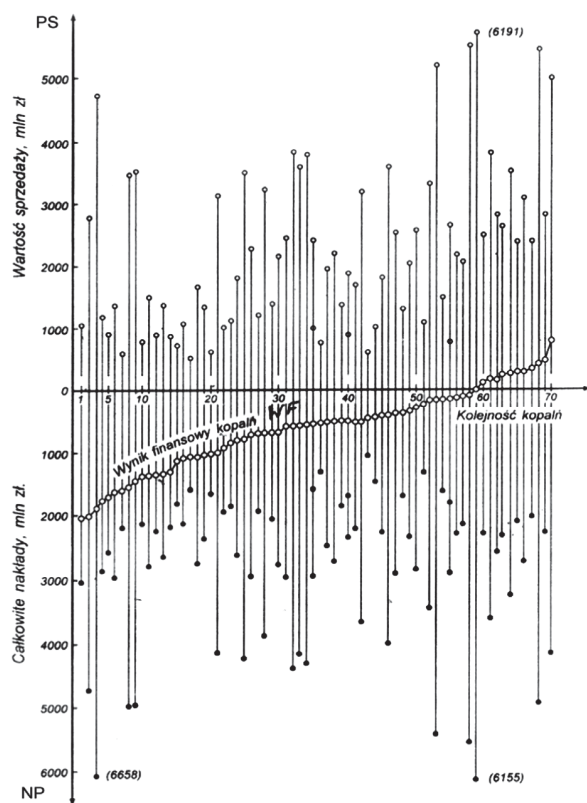
kopalnie, podobnie jak boleśnie trudna operacja ratująca życie pacjenta, nie można jednak twierdzić, że w aktualnej sytuacji górnictwo węgla kamiennego jest branżą nieefektywną. Zrobiono tak wiele, w tak krótkim czasie, że nie pozostaje nic innego jak złożyć wyrazy uznania i życzenia dalszego rozwoju”.

Jeżeli dobrze rozumiem, pan Profesor akceptuje tzw. **restrukturyzację górnictwa węgla kamiennego** – przeprowadzoną przez WŁAŚCICIELA tego górnictwa – uznając, że była to operacja ratująca życie pacjenta. Skoro tak, to – mam nadzieję – wyjaśni mi Pan przyczynę wymienionych niżej działań bądź zaniechań, których sensu (podobnie jak wielu innych), mimo upływu lat, wciąż nie potrafię zrozumieć. Podaję sześć „najdziwniejszych”.

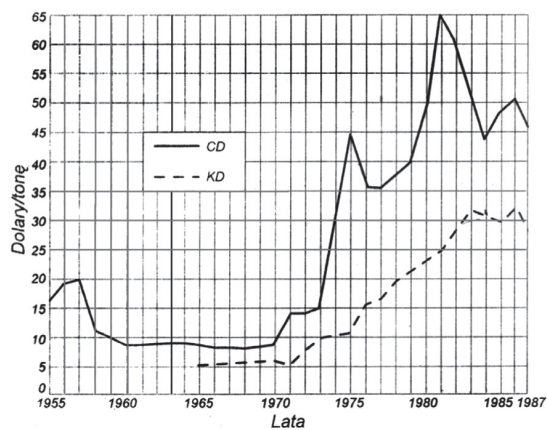
1. Na jakiej podstawie, już rynkowy WŁAŚCICIEL postPRL-owskiego górnictwa węgla kamiennego – o charakterystyce zilustrowanej wykresem na rysunku 1 [2] – mógł się spodziewać, że usamodzielniając kopalnie i skazując je na konkurencyjną walkę na pseudorynku (bo bez prawa dostosowywania cen węgla do kosztów) – górnictwo to osiągnie inny wynik niż ekonomiczną katastrofę? Czy była to świadoma decyzja polityki antysurowcowej, czy kompletna ignorancja? Przecież w tym czasie górnictwo węgla kamiennego – od zawsze kapitalistycznych – Wielkiej Brytanii i Niemiec Zachodnich korzystało z efektów, które daje zintegrowane zarządzanie i państwa te nie usiłowały szukać wzrostu efektywności we wzajemnej konkurencji kopalń. Dobrze się stało, że specjaliści od zarządzania w gospodarce rynkowej – reprezentujący wówczas WŁAŚCICIELA górnictwa – nie wpadli na niemal „równie genialny” pomysł usamodzielnienia poszczególnych oddziałów produkcyjnych w kopalniach i nie kazali im wzajemną konkurencją poprawiać efektywność produkcji!

2. Dlaczego, już w pierwszym okresie transformacji, ówcześni decydenci nagłaśniali pogląd o nieefektywności górnictwa węgla kamiennego, ignorując fakt, że węgiel kamienny eksportowany do strefy dolarowej był naszym bardzo efektywnym towarem (rys. 2, [1])? „Łącznie od roku 1945, wartość eksportu do II obszaru płatniczego osiągnęła wartość 17 miliardów (ówczesnych) dolarów” [6]. Warto tę kwotę porównać z całkowitym zadłużeniem PRL w okresie Gierka.

Jak wskazywałem w swej inicjalnej wypowiedzi, w latach 1985–1987 – a więc tuż przed zniszczeniem zintegrowanej struktury górnictwa węgla kamiennego – węgiel był bardziej efektywny niż 17 branż przemysłu przetwórczego, zestawionych w tablicy 1 [1]. Żeby rozwiązać wątpliwości pana Profesora dotyczące *porównywalności wskaźników* – wyjaśniam, że stosowany przez GUS wskaźnik efektywności eksportu do strefy dolarowej był liczony dla danego roku jako iloraz sumy kosztów wyprodukowania wyeksportowanego towaru w złotych i sumy uzyskanych dolarów – odniesiony do średniej wartości takiego ilorazu (do tzw. wynikowego kursu dolara WK) w całym eksporcie.



Rys. 1. Wynik finansowy (WF) kopalń węgla kamiennego, uszeregowanych według wzrastającej wartości tego wskaźnika. Ogromna zmienność wartości sprzedaży (PS) osiąganey przez poszczególne kopalnie – i także wartości ponoszonych nakładów (NP) – wskazuje na skalę zróżnicowania warunków naturalnych i technicznych, w których pracują poszczególne kopalnie



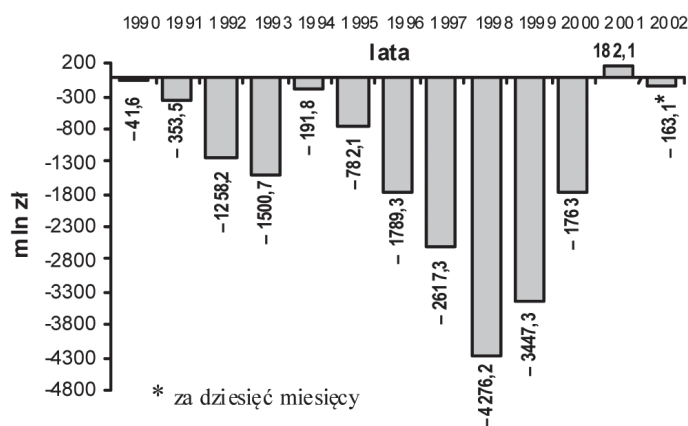
Rys. 2. Średnia cena sprzedaży (CD) polskiego węgla w II obszarze płatniczym oraz całkowity koszt (KD) pozyskania tego węgla w dolarach na tonę (wartość dolara liczono po kursie wynikowym WK)

Tablica 1. Wskaźnik efektywności eksportu węgla do II obszaru płatniczego na tle analogicznego wskaźnika zaczerpniętego z analiz GUS¹⁾ dla wybranych przemysłów

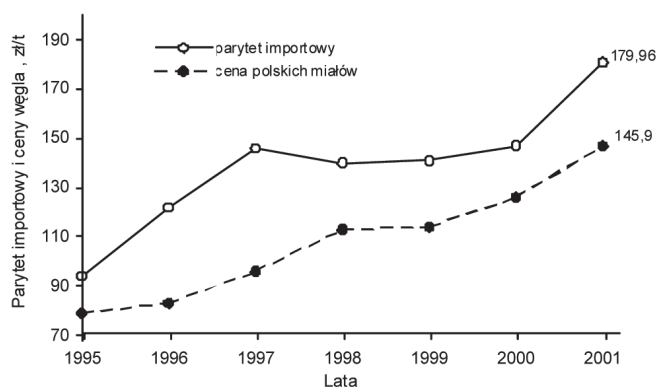
Określenie	Symbol KGN	1985	1986	1987	Średnia	%
Górnictwo węgla kamiennego	—	0,61	0,61	0,60	0,61	100
Przemysł chemiczny	12–13	0,66	0,68	0,66	0,67	110
w tym kopalnictwo siarki	138	(0,36)	(0,41)	(0,46)	(0,41)	—
Przemysł precyzyjny	09	0,80	0,72	0,68	0,73	120
Przemysł maszynowy	07–09	0,83	0,71	0,83	0,79	129
Przemysł metali nieżelaznych	05	0,88	0,87	0,64	0,80	131
w tym kopalnictwo rud miedzi	052	(0,79)	(0,79)	(0,60)	(0,72)	—
Przemysł hutnictwa żelaza	04	0,90	0,78	0,73	0,80	131
Przemysł materiałów budowlanych	14	1,05	0,83	0,61	0,83	136
Przemysł metalowy	06	1,10	0,99	0,84	0,97	149
Przemysł włókienniczy	19–20	1,16	1,03	0,86	1,01	165
Przemysł elektrotechniczny i elektroniczny	11	1,13	1,07	0,94	1,04	170
Przemysł drzewny	17	1,30	1,14	0,92	1,12	183
Przemysł środków transportu	10	1,18	1,19	1,07	1,14	187
Przemysł lekki	VII	1,38	1,22	0,98	1,19	195
Przemysł odzieżowy	21	1,38	1,29	1,05	1,24	203
Przemysł spożywczy	VIII	1,51	1,53	1,08	1,37	224

¹⁾ Analiza efektywności eksportu na podstawie danych z tysiąca przedsiębiorstw.

3. Dlaczego od początku transformacji w roku 1990 i później, przez ponad 10 lat, utrzymywano górnictwo w stanie permanentnego zadłużenia (rys. 3, [9]), a kopalnie w stanie zapaści finansowej? Stan ten osiągnęto eliminując opłacalny eksport i głównie płacąc kopalniom za węgiel według cen na poziomie niższym od kosztu jego pozyskania – co jest niezgodne z kodeksem handlowym, który od roku 1993 obowiązywał, w kopalniach. Także – w przypadku miałow energetycznych – stosując ceny niższe od parytetu importowego, tzn. od ceny, którą elektrownie płaciłyby, kupując je za granicą (rys. 4, [9]). W efekcie, w sposób drastyczny, zmniejszano możliwości kopalń w zakresie **modernizacji ich struktury i procesów produkcyjnych**. Mówiąc inaczej: utrudniano kopalniom poprawę ich rentowności, co miało być celem WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA.



Rys. 3. Wynik finansowy netto górnictwa węgla kamiennego osiągnęty w latach 1990–2002



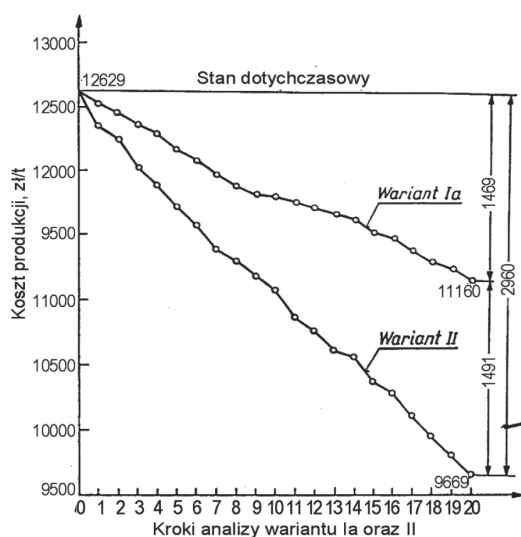
Rys. 4. Cena mialów węgla kamiennego płacona kopalniom przez energetykę oraz cena, którą płaciłaby, gdyby ten węgiel importowała (wg Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN)

4. Dlaczego WŁAŚCICIEL górnictwa, gdy się już doświadczalnie przekonał, że rozproszkowanie górnictwa prowadzi do katastrofy – nie zintegrował wszystkich kopalń w jednostce, którą w roku 1990 określałem jako GÓRNICTWO SKARBOWE – będące **prywatną własnością** Skarbu Państwa [2, 4, 6]. Zamiast powołać tego rodzaju jednostkę, niezależną od Rządu – na wzór Narodowego Banku Polskiego – w roku 1993 zostało powołanych: 6 koncernów spółek akcyjnych i 14 samodzielnych spółek pojedynczych kopalń. W kolejnych krokach liczbę jednostek stopniowo zmniejszano osiągając stan aktualny.

Przy tym – obowiązywało wówczas i nadal obowiązuje doktrynalne założenie, że struktura zdeintegrowana – dzięki konkurencji występującej między tworzonymi jednostkami – stymuluje wzrost ich efektywności. Otóż nadal uważam, że – w przypadku górnictwa głębinowego (zwłaszcza skupionego niemal w całości w jednym zagłębiu) – akceptacja tej fikcji jest błędem. W takim górnictwie efektywność osiąga się zintegrowaną strukturą, obejmującą też przetwórstwo (przykład: nasz LGOM, na szczęście nierozbity na poszczególne kopalnie i odrębne przetwórstwo) oraz – przede wszystkim – sprawnym zarządzaniem!! Górnictwo węgla kamiennego – zintegrowane w jednostce niezależnej od Rządu i funkcjonujące na rynku jako **sprywatyzowana własność Skarbu Państwa** – miało i ma szansę osiągnięcia nieporównanie wyższej ekonomicznej i społecznej efektywności! Funkcjonowanie zdeintegrowanego górnictwa stymuluje miliardowe straty – niestety nigdzie nierejestrowane. Tylko wspomnę o stratach wywołanych niewykorzystaniem możliwości:

- Przyspieszenia modernizacji osiąganego dzięki systemowej wymianie informacji o najlepszych rozwiązaniach (poprzez wykorzystanie znanej zasady profesora Krupińskiego: „równania do najlepszych”).
- Szybszego wejścia na giełdę i zapewnienia tą drogą zwiększonych środków na inwestycje modernizacyjne.
- Negocjowania kontraktów i organizowania korzystniejszych (eliminujących spekulację) warunków detalicznej sprzedaży węgla; także negocjowania warunków zakupu wyposażenia i materiałów dla kopalń.
- Zmniejszenia kosztów administracji i służb pomocniczych.

5. Dlaczego w procesie tzw. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego (po 1993 r.), organizowanej kolejnymi uchwałami Rządu – pod hasłem poprawy jego rentowności i dostosowywania do potrzeb rynku – **przyjęto najmniej korzystny wariant likwidacyjny**? W praktyce realizacja tego wariantu polegała na ograniczaniu efektywnego eksportu, na likwidacji kopalń uznanych za trwale nierentowne¹ (lub tworzących tzw. nadmierną zdolność produkcyjną), oraz na rygorystycznym (nakazowym) zmniejszaniu zatrudnienia w kopalniach. Jak podkreślam w inicjalnym tekście (PG 12/2012) w ogóle nie brano pod uwagę możliwości utrzymania uprzedniej produkcji i znaczącej części zatrudnienia – metodą budowy zakładów przetwórstwa węgla na paliwa płynne i gazowe – technologiami, które w owym czasie (i do dziś) zapewniają opłacalność tej produkcji (np. w RPA). Jeżeli już koniecznie chciano zmniejszać produkcję, to czemu nie wzięto pod uwagę alternatywnego wariantu – a mianowicie: zamykania we wszystkich kopalniach oddziałów produkcyjnych, np. o najwyższym jednostkowym koszcie (zł/tonę)?! Skomputeryzowana analiza symulacyjna opublikowana w roku 1990 [3] wykazała (dane za rok 1989), że ten wariant (choć nadal zmniejszał wydobycie) zapewniał, w skali całego górnictwa, koszt jednostkowy – korzystniejszy o 16% (rys. 5 [3]). Tego rodzaju analizę symulacyjną (lub ewentualnie bardziej rozwiniętą) ówcześni decydenci mogli wykorzystać również w dalszym procesie transformacji.



Rys. 5. Zmniejszenie jednostkowego kosztu produkcji węgla kamiennego (zł/tonę) osiągnięte polityką zamykania kopalń o najwyższym koszcie (wariant Ia) bądź polityką zamykania we wszystkich kopalniach oddziałów produkcyjnych o najwyższym koszcie (Wariant II)

6. Dlaczego WŁAŚCICIEL górnictwa nie chciał przyjąć innego – znacznie korzystniejszego i **nielikwidacyjnego** – wariantu jego rynkowej transformacji? Wariant

¹ O jakości tego kryterium świadczy fakt, że jedną z kopalń zaliczonych do tej kategorii była w początkowym okresie kopalnia „Bogdanka”!

tu, w którym utrzymuje się wielkość produkcji na uprzednim poziomie (sposobami wskazanymi wyżej), a kopalnie poddaje się **wszechstronnej modernizacji, poprawiając ich techniczną sprawność i ekonomiczną efektywność**. Przecież nie ulegało wątpliwości wówczas i nie ulega dziś, że w górnictwie nie ma innej drogi do wzrostu rentowności i rozwoju niż **modernizacja** i upraszczanie kopalń!

W symulacyjnej analizie wskazanej w poprzednim punkcie został rozpatrzony następujący wariant modernizacji i upraszczania ówczesnych kopalń (wariant III, [3]). We wszystkich kopalniach zamyka się oddziały produkcyjne o najwyższym jednostkowym koszcie produkcji (164 oddziały – 31% wszystkich) – jak w wariantcie II na rysunku 5. Równocześnie w ich miejsce uruchamia się oddziały o wydajności równej średniej z pozostałych czynnych oddziałów, a wydobywanie kopalń utrzymuje się na uprzednim poziomie. Nadwyżkę załogi kieruje się do uruchamianych przedsiębiorstw przetwórstwa węgla, do przedsiębiorstw rekultywujących Śląsk [5, 9] lub – w razie konieczności – na rynek pracy.

Wynik tak pomyślanego wariantu modernizacyjnego byłby znacznie korzystniejszy niż wariantów likwidacyjnych. Koszt jednostkowy obniżyłby się o 7%, wynik finansowy ówczesnego górnictwa uległby poprawie o 13 miliardów ówczesnych złotych (31%), liczba ścian z obudową zmechanizowaną zmniejszyła się z 818 do 575, a zatrudnienie spadłoby o około 24 000 pracowników... itd. [3]. Ten wynik – i cała analiza – jest oczywiście bardzo uproszczona. Jest przy tym liczona tylko dla pierwszego okresu transformacji, ale dobrze ilustruje skuteczność **odrzuconego wariantu transformacji górnictwa metodą modernizacji kopalń**.

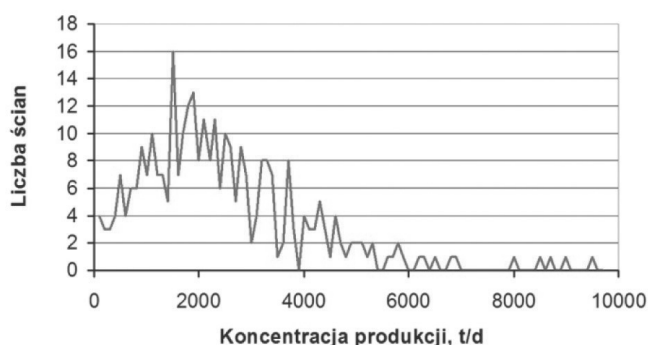
* * *

Jak wiadomo, rynkowa transformacja została przeprowadzona w najmniej korzystnym wariantcie likwidacji kopalń. Wydobywanie zostało zmniejszone z około 195 milionów ton w latach 1983–1988 do około 80 milionów w latach 2010; liczba kopalń – kiedyś 70 – już nie sięga 30, a import węgla (15 mln ton) – przewyższa eksport o 9 milionów ton. Zatrudnienie w kopalniach zmniejszyło się o ponad 200 tysięcy, a w skali kraju ubyło blisko milion miejsc pracy (uwzględniając zatrudnienie socjalne występujące w gospodarce PRL można tę liczbę odpowiednio zmniejszyć). Zasoby przemysłowe węgla kamiennego (udostępnione) zmniejszyły się z około 14 miliardów ton (1990) do około 4 miliardów (2010), a średnia głębokość eksploatacji wzrosła skokowo o 170 m; w wielu kopalniach sięga już 1000 m [10 – w tej książce rozdział 5, 11 – w tej książce rozdział 6].

Jedynym „pozytywnym bohaterem” w tej przygnębiającej rzeczywistości, którą pan profesor Magda określił jako sytuację po „operacji ratującej życie” – są kopalnie, które przetrwały likwidacyjną restrukturyzację! W nadzwyczaj trudnych warunkach kreowanych przez WŁAŚCICIELA – mimo albo wbrew jego błędnej polityce i „urzędniczemu zarządzaniu” – potrafiły zwiększyć średnią koncentrację produkcji w ścianowych przodkach eksploatacyjnych z około 600 (w 1990 r.) do ponad 2900 ton w roku 2003 [11 – w tej książce rozdział 6]. Im rzeczywiście „należy się uznanie”, o którym wspomina profesor Magda.

Jednak także w tym zagadnieniu nie osiągnęliśmy sytuacji zadowalającej. Jak wykazała analiza danych za IV kwartał roku 2010 (rys. 6, [10 – w tej książce rozdział 5]) około 6,5% ścian – w obserwowanych miesiącach ich pracy – nie osiągało 500 ton dobowej produkcji, 16,5% nie osiągało 1000 ton i aż 46,2% nie osiągało 2000 ton/dobę. Przy aktualnym ogromnym koszcie wyposażenia ścian kompleksowo zmechanizowanych – a innych już nie prowadzimy – granica opłacalności tego rodzaju technologii znajduje się prawdopodobnie znacznie powyżej 2000 ton/dobę (już w 1996 r. określałem ją w Przeglądzie Górniczym nr 12 – na 2000 ton). Aby nie dopuścić do zaistniałej sytuacji obowiązkiem WŁAŚCICIELA – jego przede wszystkim – było (i jest nadal) przygotowanie dla kopalń alternatywnego systemu eksploatacji, stosowanego tam, gdzie system ścianowy nie ma szans na efektywność. Tak ukierunkowane prace w ogóle nie były podjęte, a wyniki badań przeprowadzonych w Głównym Instytucie Górnictwa – opublikowane w roku 1996 [7] – nawet nie zostały zauważone i rozpatrzone. Warto pamiętać, że w Stanach Zjednoczonych system ścianowy, już w latach 90., stosowano dopiero wówczas, gdy miał szansę zapewnienia koncentracji produkcji na poziomie 5000 ton/dobę.

Także w rozwiązaniu wyjątkowo trudnego problemu **upraszczania kopalń** – bez intensywnej badawczej pomocy organizowanej przez WŁAŚCICIELA górnictwa – kopalnie nie miały i nie mają szans na znaczące wyniki. Osiągnięty w minionym dwudziestoleciu ponad czterokrotny wzrost koncentracji produkcji w przodkach ścianowych nie wywołał oczekiwanego zmniejszenia załogi dołowej i załogi ogółem przypadającej na jedną czynną ścianę. W roku 2010 wskaźnik ten wciąż utrzymywał się na poziomie około 800 zatrudnionych na dole i około 1000 zatrudnionych ogółem ([10 – w tej książce rozdział 5], rys. 5). Niestety, również ten węzłowy problem nie jest przez WŁAŚCICIELA dostrzegany i nie są finansowane odpowiednie badania.



Rys. 6. Częstość występowania ścian, które w poszczególnych miesiącach IV kwartału 2010 osiągały koncentrację produkcji określoną na osi poziomej przedziałami o wartości 100 ton/dobę

Kończąc uwagi do zacytowanego wyżej stanowiska pana profesora Magdy w kwestii stosunku Katedry do (jak to określiłem): jawnie likwidacyjnej tzw. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – namawiam Go do rozpatrzenia sformułowanych wyżej argumentów. Mam nadzieję, że próba odpowiedzi na pytania, które sformułowałem – wykaże zasadność skorygowania dotychczasowego poglądu.

Namawiam też pana profesora Magdę, aby również w przypadku pozostania na dotychczasowym stanowisku, przekazywał studentom nie tylko obowiązujący pogląd, ale również poglądy krytyczne – nie tylko moje. Warto w umysłach młodych inżynierów zaszczerpieć analityczny krytycyzm w stosunku do rzeczywistości, w której będą funkcjonować – bo przecież to on stymuluje inicjatywność i zmniejsza szanse występowania wspomnianej na wstępie „zawodowej zapaści”.

AD KWESTIA III

W artykule inicjującym tę dyskusję – jako kwestię III – podnosiłem problem **kompleksowości badań** oraz takiego ich ukierunkowania, aby **osiągnięty wynik trafił do praktyki kopalnianej** i przynosił tam konkretne efekty. W latach 70., gdy w Głównym Instytucie Górnictwa byłem Sekretarzem Naukowym – to wymaganie określałem hasłem: Wynik pracy badawczej nie ma być tylko do czytania!

Pan profesor Magda w swych uwagach do tej kwestii pisze: „W *Katedrze Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle prowadzone są (między innymi) badania, które zakładają kompleksowe ujęcie zarządzania przedsiębiorstwem górniczym, złożonym z jednego lub kilku zakładów*”. Podaje też listę tematów badawczych zrealizowanych w Katedrze lub będących w realizacji od roku 2000.

Za opublikowanie tej listy panu profesorowi Magdzie należy się (moim zdaniem) najwyższe uznanie! Żyję w przekonaniu, że wciąż jest dalece niewystarczająca liczba informacji kierowanych do kadry górnictwa (zwłaszcza do kopalń), zarówno o tematach realizowanych (i zrealizowanych) przez jednostki badawcze na potrzeby górnictwa (zwłaszcza na potrzeby kopalń), jak i o tematach (problemach) oczekujących na opracowanie (rozwiązanie). Bardzo bym się ucieszył, gdyby WŁAŚCICIEL górnictwa, wraz z podległymi mu Zarządami, ogłaszał **konkurs** na rozwiązanie wyspecyfikowanych węzłowych problemów, decydujących o efektywności górnictwa i jego rozwoju – nierzadko oczekujących na rozwiązanie od bardzo wielu lat.

Analizując opublikowaną listę – obejmującą 15 projektów badawczych (punkt a), jeden projekt rozwojowy (b) i jeden projekt celowy (c) – nie potrafiłem zorientować się, czy (i w jakim stopniu) badania te mogą być uznane za kompleksowe (mam na myśli grupę projektów, które tworzą kompleksową całość lub pojedyncze projekty o ujęciu kompleksowym). Aby uniknąć nieporozumień wyjaśniam, że – jak uczył profesor Krupiński – kompleksowość badań osiąga się, określając jasno ich cel oraz wszystkie zadania cząstkowe, których wykonanie warunkuje osiągnięcie tego celu. Po zrealizowaniu szczegółowego programu badań, ich wyniki mają być przygotowane w postaci gotowej². Dla stwierdzeń poznawczych – mają to być publikacje; natomiast dla rozwiązań analitycznych (bądź technicznych) ma to być odpowiednio oprogramowana dokumentacja użytkowa wraz z instrukcją stosowania (bądź dokumentacja wykonawcza). Odpowiednia publikacja ma być tylko marketingowym środkiem popularyzacji przygotowanego rozwiązania. Namawiam pana Profesora do opublikowania (najlepiej w ramach tej dyskusji) – bliższych informacji o sposobie udokumentowania wyników projektów już zrealizowanych (i także opracowywanych) oraz

² Jako Sekretarz Naukowy GIG domagałem się gotowych produktów.

o zakresie wdrożenia przygotowanych rozwiązań – skutkujących wzrostem efektywności górnictwa i zwiększaniem jego szans w naszej gospodarce.

Najbardziej obiecujący spośród projektów podanych na omawianej liście – jest (moim zdaniem) projekt rozwojowy (b): „*Opracowanie systemu informatycznego wspomagania zarządzania środkami produkcji w górnictwie węgla kamiennego*”. Nie wiem, jak Katedra ukierunkowała i jak rozwiązuje ten projekt. Nie wiem też, jakie były przesłanki przyjęcia takiego sformułowania. Namawiam jednak pana Profesora, aby wziął pod uwagę ukierunkowanie i przesłanki, które w roku 2011 ([10 – w tej książce rozdział 5 na str. 107] sformułowałem następująco: „*Kluczem do osiągnięcia wysokiej koncentracji produkcji w ścianach – w konsekwencji osiągnięcia korzystnych wynikowych wskaźników kopalń – są rozwiązania stosowane w dwóch działaniach:*

1. *W procesie doboru i zakupu kopalnianego wyposażenia – z uwzględnieniem warunków występujących w uruchamianych ścianach i chodnikach, które je obsługują.*
2. *W procedurach kontroli wykorzystania dyspozycyjnego czasu ciągów produkcyjnych i w organizowanej na tej podstawie eksploatacyjnej obsłudze ciągów technologicznych. Innej, skuteczniejszej drogi do poprawy wyników kopalń węgla kamiennego nie było i nie ma!”.*

Wychodząc z tych przesłanek Katedra mogłaby w omawianym projekcie – we współpracy z COIG-iem – przygotować dla kopalń system doboru wyposażenia do planowanych robót eksploatacyjnych i chodnikowych, **oparty na ocenie technicznej sprawności (trwałości, wydolności... itd.) i ekonomicznej efektywności (koszcie zakupu, koszcie remontów i napraw w czasie użytkowania, koszcie obsługi itd.) wszystkich podstawowych typów i rodzajów wyposażenia stosowanego we wszystkich czynnych kopalniach węgla kamiennego**. Mówiąc inaczej – mogłaby doprowadzić do wyeliminowania, stosowanego aktualnie, fatalnego doboru wyposażenia na podstawie kryterium najmniejszego kosztu zakupu i wprowadzenia w jego miejsce kryterium najniższego kosztu urządzenia w całym cyklu jego „życia” (w terminologii anglosaskiej: kosztu LCC – *life cycle cost*).

W praktyce zadanie badawcze polegałoby na zastąpieniu funkcjonującego w kopalniach – niewydolnego i przestarzałego – „**wykazu stanowisk kosztów**” **układem procesów**; upominam się o to od ponad 30 lat – również w poprzednim zeszycie Przeglądu Górniczego. To z *procesami*, są w sposób naturalny związane maszyny i urządzenia! Następnie – wykorzystując przejęty czteromiejscowy symbol ewidencyjny oraz funkcjonujący w kopalniach system identyfikacji każdego zainstalowanego urządzenia i maszyny (środka trwałego) – zapewnić pełną ewidencję podstawowych związanych z nimi kosztów. Dalsze zadanie – powiązania informacji o kosztach z warunkami pracy poszczególnych urządzeń i maszyn – jest stosunkowo prostsze (przy wykorzystaniu informacji stałych przypisywanych do rejonów rozliczeniowych odpowiednio wyznaczonych).

Zwracam uwagę, że warunki wdrażania w kopalniach wyników prac nad tak ukierunkowanym projektem rozwojowym będą bardzo korzystne. Kadra kopalń jest w pełni świadoma szkodliwości aktualnie obowiązującego systemu przetargów. W tej

sytuacji, proponowane ukierunkowanie prac nad projektem – po wdrożeniu wyniku prac do praktyki – byłoby słusznie oceniane jako wielki sukces Katedry.

Projekt celowy – ostatni z omawianej listy – jest (moim zdaniem) niezrozumiały. Przyjęte sformułowanie: „*Opracowanie skomputeryzowanego systemu optymalizacji projektowania robót przygotowawczych i eksploatacyjnych w górniczej grupie kapitałowej*” – wskazuje, że celem projektu jest optymalizacja czynności projektowania. Taki cel jest dziwny, ale w końcu możliwy. Jeżeli natomiast celem tym jest **optymalizacja planowanych (projektowanych) robót przygotowawczych i eksploatacyjnych** – to obawiam się, że jednym systemem trudno będzie ogarnąć całą tak określoną problematykę. Jak wiadomo, w wieloletnich pracach badawczych GIG problematyka ta była rozwijana [8], ale wobec braku zainteresowania ze strony WŁAŚCICIELA górnictwa – prace te nie zostały zakończone. Bez bardziej precyzyjnego określenia celu – wskazanego projektu celowego – nie ma warunków do bardziej szczegółowej dyskusji.

AD KONKLUZJA

W uwagach do konkluzji sformułowanych przez pana profesora Magdę, przeczytałem zdanie: „*Przesłanie profesora Bolesława Krupińskiego jest ogromne, a Jego wkład strategicznej myśli i kompleksowych działań w rozwój polskiego górnictwa jest imponujący*”. Myślałem, że w poglądzie na osobę Profesora jesteśmy w 100% zgodni.

Ale dalej przeczytałem: „*(...) Budzi się w naturalny sposób ciekawość, co uczyniłby i jakie miałby poglądy, gdyby żył współcześnie? Jaką miałby wizję górnictwa funkcjonującego w obecnych uwarunkowaniach? Jestem pewien, że jego światły umysł dostrzegałby konieczność orientacji przemysłu wydobywczego na odbiorcę produkcji górniczej, na potrzebę wdrożenia technik, które doskonalili się przez dziesięciolecia w warunkach konkurencyjnej gospodarki, na potrzebę dywersyfikacji kształcenia, na potrzebę przekazywania wiedzy w zakresie ekonomiki, zarządzania i inżynierii produkcji, również tej, której ogólne zasady są wspólne dla różnych gałęzi przemysłu (kontroling, odchudzone zarządzanie, outsourcing, zrównoważona karta wyników i cały szereg innych). Uważam, że gdyby żył współcześnie, zaakceptowałby nazwę Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemśle*”.

Ten tekst przekonał mnie, że (niestety) nasze poglądy różnią się zasadniczo! Jestem pewien, że „*Jego światły umysł*” zawsze dostrzegał (udowadniał to swoją działalnością) konieczność orientacji przemysłu wydobywczego na odbiorcę produkcji górniczej. Widząc, że gospodarka pogrążona w kryzysie i w procesie rynkowej transformacji potrzebuje coraz mniej węgla i że eksport nie jest w stanie przejąć całej potencjalnej produkcji – aby nie dopuścić do zmarnowania zdolności produkcyjnej górnictwa (o wartości wielu miliardów złotych) – niewątpliwie wskazałby na budowę zakładów przetwórstwa węgla na paliwa płynne i gazowe (finansowaną maksymalnie eksportem węgla) jako na **strategiczny kierunek polityki gospodarczej państwa**. Strategiczny, bo zwiększający bezpieczeństwo energetyczne i ograniczający zależność gospodarki od kosztownego, rosyjskiego importu.

Jego światły umysł był zawsze ukierunkowany na modernizację górnictwa i przenoszenie do kraju technicznych osiągnięć światowego górnictwa. Dlatego niewątpliwie zdeterminowałby Go do uporczywej walki o zapewnienie takiego finansowania kopalń, aby proces modernizacji wyposażenia i przy tym upraszczania kopalń nie był paraliżowany i ograniczany ich likwidacją.

Uważam też, że „(...) *gdyby żył wspólnie*” to z pewnością nie zgodziłby się na usunięcie GÓRNICTWA z nazwy swej Katedry. Sądzę, że nie zgodziłby się również z całkowicie niejasnym postulatami (przytoczę go jeszcze raz): „(...) *dywersyfikacji kształcenia*” oraz z postulatem przenoszenia do górnictwa (...) *zasad* (chyba metod, rozwiązań? przyp. A.L.) *wspólnych dla różnych gałęzi przemysłu (kontroling, odchudzone zarządzanie outsourcing, zrównoważona karta wyników i cały szereg innych)*”.

Profesor Krupiński doskonale identyfikował różnice występujące między przemysłem przetwórczym a górnictwem i podkreślał jego specyfikę. Przemysły przetwórcze **wytwarzają produkty** z określonego wsadu. W górnictwie natomiast w istocie niczego się nie wytwarza, a jedynie **pozyskuje surowce** ze złóż uformowanych przez naturę; (stąd jego znane określenie: *kopalnia jest przede wszystkim przedsiębiorstwem transportowym*). Profesor Krupiński, gdyby żył, nadal (jak w epoce PRL) dążyłby do przyswajania górnictwu nowych osiągnięć nie tylko z przemysłów przetwórczych, ale też, np. ze sfery usług (środki łączności, techniki komputerowe) i przede wszystkim z takich nauk, jak ekonomika i organizacja, matematyka stosowana, geologia, bezpieczeństwo pracy i inne. Bezwzględnie sprawdzałby jednak **przydatność** przejmowanych osiągnięć w praktyce górnictwa (nie mam na myśli przydatności do „zdobywania punktów” za publikacje). Po stwierdzeniu, że osiągnięcie jest rzeczywiście nowe (nie tylko w nazwie) i ma szansę przydatności – skrupulatnie egzekwowałby **obowiązek dostosowywania przejmowanej wiedzy³, doświadczeń i rozwiązań do wskazanej specyfiki górnictwa**.

I jeszcze jedna istotna uwaga. Przepraszam za jej konfrontacyjność, ale na podstawie moich wieloletnich kontaktów z Profesorem – tak widzę Jego reakcje. Otóż profesor Krupiński na pewno nie dopuściłby do sytuacji, w której Jego Katedra przyjmuje z aprobatą – likwidacyjną – w stosunku do górnictwa węgla kamiennego – politykę PAŃSTWA jako WŁAŚCICIELA złóż i WŁAŚCICIELA kopalń. Politykę znaną ukierunkowaniem na osiągnięcie **zysku i rentowności**, jak dla przysłowiowego straganu z pietruszką lub fabryki gwoździ – dla których te kryteria ekonomiczne są jedyną racją ich istnienia. Niewątpliwie mobilizowałby Katedrę do walki o właściwe miejsce górnictwa w gospodarczej polityce Rządu jako (powtarzam): **podstawy surowcowego bezpieczeństwa Kraju oraz „generatora” efektywnego zatrudnienia i dobrobytu społeczeństwa**. Gdyby natomiast dopiero dziś zobaczył aktualny stan tego górnictwa, to – z pewnością – uruchomiłby pracę badawczą Katedry w celu wyjaśnienia: na podstawie jakiej dokumentacji analitycznej i „formalnej” (w tym stanowiska Władz Górniczych) i z jakim **uzasadnieniem ekonomicznym** kolejni WŁAŚCICIELE GÓRNICTWA podejmowali decyzje o likwidacji poszczególnych kopalń. Namawiam Katedrę do podjęcia takiej – bardzo potrzebnej pracy poznawczej.

³ Przy okazji tej dyskusji proszę o wyjaśnienie, jak należy rozumieć używany przez Pana termin: *zarządzanie wiedzą*.

Kończąc, raz jeszcze kieruję do pana profesora Magdy wyrazy uznania i podziękowania za podjęcie tej dyskusji. Mam nadzieję, że – mimo widocznych trudności – dalsza dyskusja doprowadzi do zbliżenia naszych poglądów.

Mam nadzieję, że Katedra – jak za czasów profesora Krupińskiego – znów będzie znaczącym ośrodkiem strategicznego myślenia o rozwoju polskiego górnictwa. Będzie też Katedrą, która realizuje ideę Profesora: **pomocniczości nauki w stosunku do praktyki** – w rozwiązywaniu jej podstawowych problemów rozwoju i ekonomicznej efektywności.

Odrębną nadzieję wiąże też z przykładem otwartej dyskusji – danym przez pana profesora Romana Magdę. Może ten przykład zachęci również innych górników z przemysłu i nauki do zabrania głosu w kwestiach, o których dyskutujemy? Może również, w innych kwestiach istotnych dla górnictwa? Rozszerzenie dyskusji oznaczałoby, że ustępuje wreszcie zawstydzająca „zawodowa zapaść”, o której wspominałem na wstępie.

Przywołane źródła

1. Lisowski A.: Efektywność górnictwa węglowego w świetle faktów. Przegląd Górniczy 1989 nr 5; Przegląd Techniczny 1989 nr 5 i 6.
2. Lisowski A.: Integracyjny wariant proefektywnościowej reformy górnictwa węgla kamiennego. Referat na Sympozjum Sekcji EiO, Komitetu Górnictwa PAN, 28–29.09.1989. Przegląd Górniczy 1990 nr 1.
3. Lisowski A., Stosick F., Martej R.: Symulacyjna analiza wariantów polityki eksploatacyjnej górnictwa węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1990 nr 10.
4. Lisowski A.: Uwagi o prywatyzacji i monopolach. Materiał na symposium Sekcji EiO, Komitetu Górnictwa PAN dnia 31.05.1990 r. Wydaw. Śląskiego Oddziału TNOiK. Skrót: O prywatyzacji inaczej; Przegląd Techniczny 1992 nr 49.
5. Lisowski A.: Węzłowe problemy rekonstrukcji górnictwa węgla kamiennego w sferze zarządzania. Przegląd Górniczy 1994 nr 7–8.
6. Lisowski A.: Instytucja Skarbu Państwa. Polemika z prof. Leszkiem Balcerowiczem Skrót: Przegląd Techniczny 1994 nr 6. Pełny tekst w: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce. Efektywność, rekonstrukcja, zarządzanie. Katowice, Wydaw. Śląsk 1996.
7. Lisowski A.: Badanie przyczyn niskiej koncentracji i wysokich kosztów produkcji w ścianach kompleksowo zmechanizowanych oraz prognoza efektywności opracowanego systemu ubierkowo-zabierkowego. Główny Instytut Górnictwa 1996.
8. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG-PWN 2001.
9. Lisowski A.: Transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2002 – dyskusja i konkluzje. Przegląd Górniczy 2003 nr 1.
10. Lisowski A.: Koncentracja produkcji w górnośląskim górnictwie węgla kamiennego – problem wciąż aktualny. Polemiki – Dyskusje. Przegląd Górniczy 2011 nr 7–8.
11. Lisowski A.: Czemu służy budowanie legendy o sukcesie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego? Przegląd Górniczy 2011 nr 12.
12. Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego i E. Pawełczyka: Dyskusja nad systemem ekonomiczno-finansowym w górnictwie. Sekcja Ekonomiki i Organizacji Górnictwa, Komitetu Górnictwa PAN. Katowice, Wydaw. Śląskiego Oddziału TNOiK 1988.

NAMAWIAM DO KONKRETYZACJI I ROZWIĄZANIA PROBLEMU EKONOMIZACJI PLANOWANIA PODZIEMNEJ EKSPLOATACJI ZŁÓŻ

POLEMIKI – Dyskusje

1. WPROWADZENIE

W grudniowym zeszycie Przeglądu Górniczego (12/2012) ukazał się **cenny** artykuł pani doktor Partycji Bąk, pt.: „*Wybrane aspekty techniczno-ekonomicznego planowania w kopalni węgla kamiennego*”. Mówię **cenny** bo podnosi problem **ekonomizacji** planowania działalności eksploatacyjnej w kopalniach podziemnych. Jest to problem trudny, z którym *borykała się* zarówno teoria, jak i praktyka górnictwa PRL w całym okresie jego odbudowy i rozbudowy. Równocześnie problem w ostatnich dekadach rynkowej transformacji – bardzo zaniedbany, a w warstwie badawczo-rozwojowej zepchnięty (brakiem zainteresowania WŁAŚCICIELA KOPALŃ) niemal w całkowity niebyt.

Poglądu, który przedstawiła pani doktor Bąk nie będę ani analizował, ani komentował – choć w wielu punktach jest – moim zdaniem – dyskusyjny. Przedstawię natomiast – tak jak Ona – swój pogląd na podniesioną problematykę, rozszerzając ją równocześnie o dalsze, istotne wątki.

Mam nadzieję, że utworzona tym sposobem **plaszczyzna do szerszej dyskusji** – nie tylko nam ułatwi wymianę poglądów, ale zachęci też do niej innych przedstawicieli nauki i praktyki górniczej.

Cel takiej wymiany poglądów jest jasny: wskazać kierunki i dać impuls do opracowania i do wdrożenia w polskim górnictwie usprawnionych systemów proefektywnościowego zarządzania – w tym zwłaszcza **długofalowego inwestycyjno-produkcyjnego planowania podziemnej eksploatacji złóż**. Na systemy te pilnie oczekuje przede wszystkim górnictwo węgla kamiennego – fatalnie doświadczone zarówno ich brakiem, jak i doktrynalnymi – antywęglowymi – błędami WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA.

* Przegląd Górniczy 2013 nr 5.

2. ZARZĄDZANIE – W TYM: PLANOWANIE

Jako pierwszy istotny punkt do dyskusji (i ewentualnych uzgodnień w zakresie pojęciowych podstaw) proponuję przyjęcie poglądu, w myśl którego, **decyzje są sednem zarządzania!** Mówiąc inaczej: zarządzanie realizuje się w procesie celowo podejmowanych decyzji.

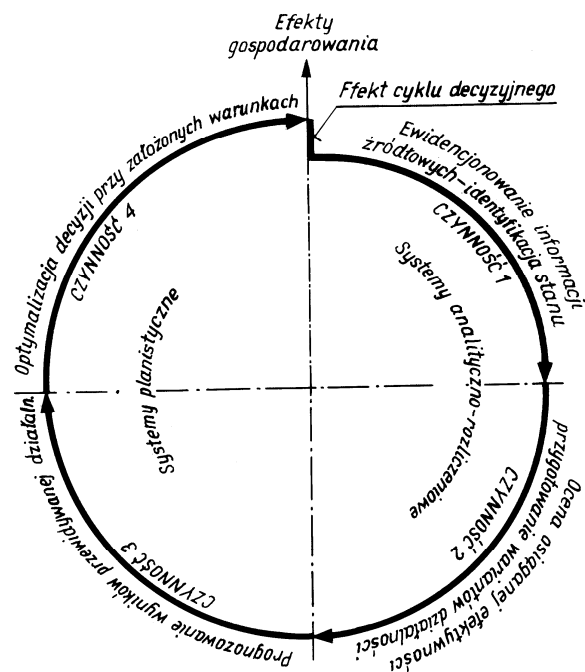
Jeżeli się z tym zgodzimy to zgodzimy się również, że zarządzanie jest związane z **działalnością gospodarczą**. W niej funkcjonując – organizacje i osoby, swymi decyzjami kształtują (regulują) tę działalność – a z nią gospodarczą rzeczywistość. Tam, gdzie nie ma działalności gospodarczej i nie ma kształtujących ją decyzji – nie ma też zarządzania.

Zgoda na takie rozumienie zarządzania – zwłaszcza w górnictwie, które w sposób szczególny wymaga trzymania się rzeczywistości i konkretów – zapobiega pojęciowej *plątanie* i *pustosłowiu*. Tak więc – moim zdaniem – nie da się zarządzać, np. pogodą, wiedzą, nauką – choć można zarządzać badaniami jako specyficzną działalnością gospodarczą. Można na nie wpływać incydentalnie, ale nie zarządzać. Podobnie – oczywiście z innych względów – nie da się zarządzać przedmiotami, np.: maszynami, obudową, wyrobiskami lub biurowymi szafami. Przedmioty są nieodzownie rozpatrywane w procesie zarządzania, ale jako elementy różnorodnej działalności gospodarczej. *Wyjęte* z tej działalności – nie mogą być zarządzane.

Drugim istotnym punktem uzgodnień powinno być przekonanie, że podejmowanie decyzji w procesie zarządzania – zwłaszcza eksploatacją złóż – **powinno się realizować w elementarnym cyklu decyzyjnym**. Choć jego graficzny schemat publikowałem już wielokrotnie – żeby uniknąć ewentualnych nieporozumień i ułatwić rozumienie dalszego tekstu – zamieszczam go jeszcze raz (rys. 1).

Ta prosta grafika pokazuje, że pierwszą czynnością poprzedzającą podjęcie decyzji jest **ewidencja oraz analityczna, przyczynowo-skutkowa ocena** zarządzanej rzeczywistości – na podstawie przyjętych kryteriów. W wyniku oceny – w czynności drugiej – są kreowane **warianty działań**: bądź podtrzymujących stan dotychczasowy, bądź zmieniających go w pożądanym kierunku. W drugiej, planistycznej części elementarnego cyklu decyzyjnego – w czynności trzeciej – następuje **prognostyczna ocena** przygotowanych wariantów działań – przy użyciu przyjętych kryteriów. W czynności czwartej – jest dokonywany **wybór wariantu najkorzystniejszego** – przy uwzględnieniu przyjętych kryteriów i występujących ograniczeń.

Łatwo zauważyć, że procedura określona elementarnym cyklem decyzyjnym – nie jest skomplikowana. Jest w istocie **zdrowo-rozsądkowa** i obowiązuje w całej działalności gospodarczej ukierunkowanej na rozwój i pełne wykorzystanie posiadanego potencjału produkcyjnego. Różnica (w stosunku do pozagórnicznej działalności) wynika z faktu, że w podziemnej eksploatacji złóż potencjał produkcyjny jest zmienny – bo musi być wciąż odtwarzany w zróżnicowanych naturalnych warunkach złoża. Przy tym – przestrzenne warunki funkcjonowania podziemnej kopalni – która jak to określał profesor Krupiński jest przede wszystkim przedsiębiorstwem **transportowym** – są bardzo trudne.



Rys. 1. Wielokrotnie publikowany, elementarny cykl decyzyjny ujmujący graficznie podstawowy algorytm zarządzania, tj. sposób przejścia od poznania rzeczywistości gospodarczej do jej przekształcenia zgodnie z wymaganiami przyjętych kryteriów [4]

Stąd wymagania, które w górnictwie muszą spełniać systemy **analityczno-rozliczeniowe**, są nieporównanie wyższe niż w pozagórnictwiej działalności gospodarczej. Poszczególne poziomy zarządzania (rozpoczynając od dozoru i poszczególnych służb kopalni a na decydentach zarządzania WŁAŚCICIELSKIEGO kończąc) – wymagają dostarczania zmiennych i bardzo różnych potrzebnych im informacji. Podobnie w zakresie **systemów prognozowania** efektywności rozpatrywanych wariantów działań oraz **systemów planistycznych** umożliwiających wybór spośród prognostycznie ocenionych wariantów takiego ich zestawu, który najkorzystniej spełnia wymagania przyjętych kryteriów i ograniczeń – wymagania są bardzo wysokie.

Podkreślam, że stwierdzając wyżej dużą skalę wymagań, którym muszą sprostać sprawnie funkcjonujące systemy analityczno-rozliczeniowe i systemy planistyczne – **jako nieodzowne instrumenty efektywnego zarządzania** – nie chcę usprawiedliwiać rażących zaniedbań, które wystąpiły w przygotowaniu omawianych systemów, zwłaszcza po roku 1989. Główną przyczyną aktualnego stanu był i jest brak *ssania* ze strony praktyki górniczej i WŁAŚCICIELA kopalń oraz brak *tłoczenia* ze strony nauki!

3. INWESTYCJE I PRODUKCJA – PLANOWANIE PODZIEMNEJ EKSPLOATACJI ZŁÓŻ

Patrząc na górnictwo przez pryzmat naszego górnictwa węgla kamiennego, w którym przez dwie dekady masowo likwidowano kopalnie – można zapomnieć, że górnictwo **nie może istnieć bez projektowania i bez budowy kopalń**. Także bez **planowania ich rozwoju**! Na szczęście doktrynalne *zaczadzenia* (tak to łagodnie określe) – mijają. Jak wskazuje globalne doświadczenie – tam, gdzie są bogate złoża – tam jest (lub będzie) górnictwo, bo jest źródłem zatrudnienia, dobrobytu i surowcowej niezależności. Wbrew antysurowcowym doktrynerom – górnictwo ma przyszłość!

Na wstępie do drugiego istotnego punktu proponowanej dyskusji – przypomnijmy, że całościowy, **ekonomiczny wynik** górniczej eksploatacji złóż kształtują decyzje podejmowane w dwóch zakresach działalności.

1. **Zakres INWESTYCYJNY** obejmuje: projektowanie budowy i rozruchu kopalni, a po wyeksploatowaniu pierwszych przygotowanych pól – projektowanie kolejnych inwestycji udostępniających... i znów kolejnych aż do wyczerpania całego złoża przyznanego koncesją. **Projektowanie**, jako specjalizacja przygotowująca działalność inwestycyjną – znakomicie rozwinęło się, gdy strategią rozwoju górnictwa kierował profesor Bolesław Krupiński. Dziś projektowanie jest pogrążone w kryzysie, ale jest wciąż obecne w kopalniach. Oprócz optymalizowanych (w miarę metodycznych możliwości) – projektów wykonawczych w zakresie eksploatacji złoża – obejmuje również sporządzanie dokumentacji zaspokajających najróżniejsze wymagania określone przepisami bezpieczeństwa, ochrony środowiska itp.
2. **Zakres PRODUKCYJNY** – po krótkim okresie budowy kopalni – funkcjonuje równocześnie i równoległe z INWESTYCYJNYM. Przeważnie nie wymaga odrębnych dokumentacji projektowych wspierających dokumentację planistyczną. Jest też objęty obowiązkiem sporządzania wielu szczegółowych dokumentacji wymaganych obowiązującymi przepisami bezpieczeństwa i ochrony środowiska.

Obydwa zakresy działalności funkcjonują w kopalni, w zasadzie, na równych prawach i są zintegrowane w **procesie proefektywnościowego zarządzania**. Podkreślę, że mówiąc o procesie zarządzania integrującym działalność inwestycyjną i produkcyjną – mam też na myśli pełną procedurę elementarnego cyklu decyzyjnego, a więc również **planowanie**. Obejmuje ono – zwłaszcza w działalności inwestycyjnej – prognostyczną ocenę wariantów działalności i wybór wariantu najkorzystniejszego – na podstawie przekonujących kryteriów ekonomicznych. Jedyne w działalności produkcyjnej, gdzie ekonomiczna efektywność zależy głównie od **wykorzystania czasu pracy przygotowanego potencjału** – ekonomizacja prowadzonej eksploatacji może być osiągnięta za pomocą kryteriów organizacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza **planowania operatywnego**, w którym kryteria organizacyjne (lepsze wykorzystanie czasu, wyższe kwalifikacje pracownika, oparta na doświadczeniu ocena ryzyka) mogą w podejmowaniu decyzji, zasadnie zastępować kryteria ekonomiczne.

W praktyce kopalnianej – eksploatacja złóż jest regulowana *urzędowo* sformułowanymi wymaganiami. Pani doktor Patrycja Bąk przywołała w swym artykule waż-

niejsze z nich: Ustawę Prawo Geologiczne i Górnicze (2011), Rozporządzenie Ministra Gospodarki (2002) oraz Plan Ruchu zatwierdzany przez Władze Górnicze (OUG).

Jak wiadomo – wszystkie te formalne dokumenty określające wymagania stawiane przed podziemną eksploatacją złóż – oprócz przepisów w zakresie bezpieczeństwa powszechnego i górniczego, ochrony środowiska (...) – zawierają również wymagania EKONOMICZNE. Są to jednak z reguły sformułowania **ogólne** nienadające się do bezpośredniego zastosowania w szczegółowych analitycznych ocenach wariantów i wyników planowanej eksploatacji. Stąd wynika istotna trudność **ekonomizacji planowania**, o którą słusznie dopomina się dr Patrycja Bąk.

Przykładem może być **ogólne** wymaganie: „*prawidłowej i racjonalnej gospodarki złożem*” sformułowane w Prawie Geologicznym i Górniczym. Podobnie **ogólne** jest wymaganie, aby wybieranie włączanego do eksploatacji fragmentu złoża – bądź całego złoża objętego koncesją – było gospodarczo opłacalne – co warunkuje też zaliczanie zasobów do kategorii **przemysłowych**, bądź **nieprzemysłowych**. To ogólne wymaganie daje się wprawdzie określić jako dość prostą (pozornie) różnicę między rynkową wartością pozyskanej kopaliny a kosztem jej pozyskania, ale w praktyce – dostosowanie planowanej eksploatacji do tego wymagania nie przestaje być trudne.

Występuje mianowicie brak jasnej wskazówki w jakiej skali *opłacalność* eksploatacji ma być oceniana. Czy w skali pojedynczego przodka eksploatacyjnego, czy w skali kopalni, czy może w skali WŁAŚCICIELA wszystkich kopalń. Poprzestając na ocenie w małej skali – wystarczy uznać zasoby kopalni za nieopłacalne, w konsekwencji przekwalifikować je z przemysłowych do nieprzemysłowych i tym sposobem w pełni uzasadnić likwidację kopalni (przypadek kopalni Czeczott, o którym wspomina pani dr Bąk).

Oprócz wskazanych – występują również inne okoliczności utrudniające i zniechęcające do prowadzenia analiz ekonomicznych i procedur optymalizacyjnych w **formalnie obowiązujących dokumentach planowania** podziemnej eksploatacji złóż. Jedną z nich jest ogromny wpływ działań eksploatacyjnych już przeprowadzonych w złożu (np. lokalizacja szybów i poziomów) na możliwości i warunki prowadzenia eksploatacji w kolejnych latach. Ten wpływ ma często konkretny wymiar ekonomiczny, co powinno być uwzględnione w procesie planowania, np. decyzja o podbieraniu (zwłaszcza bez zastosowania podsadzki) pokładów nadległych – może spowodować w przyszłości znaczący wzrost kosztu prowadzonych tam robót.

Inna komplikacja wynika z faktu, że system planowania formalnie obowiązujący w kopalniach (np.: Planu Ruchu) – dotyczy tylko określonego wycinka czasu (np.: trzech lat) – natomiast problemy eksploatacji złoża muszą być z reguły rozpatrywane w bardzo różnych i często bardzo długich przedziałach czasu.

Wskazane wyżej uwarunkowania podziemnej eksploatacji złóż (zwłaszcza wielopokładowych złóż węgla kamiennego) – prowadzą do wniosku, że EKONOMIZACJA obowiązującego aktualnie **wykonawczego**¹ **planowania** (głównie Planu Zagospodarowania Złoża i Planu Ruchu) jest (i niestety pozostanie) trudne i **nie dość skuteczne**.

¹ Planowaniem wykonawczym określam **umownie** planowanie obowiązujące kopalnie w ich działalności.

Aby sprostać ustawowemu wymaganiu „*prawidłowej i racjonalnej eksploatacji złóż*” – **planowanie wykonawcze** tej działalności powinno być poprzedzone i wsparte **długookresowym planowaniem strategicznym**:

- realizowanym za pomocą skomputeryzowanych specjalistycznych systemów,
- ukierunkowanym na skuteczne wykorzystanie **ogólnych** kryteriów ekonomicznej efektywności w *interesie*.
 - a) WŁAŚCICIELA **złóż**, który jest odpowiedzialnym depozytariuszem tego narodowego bogactwa oraz
 - b) WŁAŚCICIELA **kopalń**, który – obok polityki Rządu – jest (i powinien być) odpowiedzialny za ich ekonomiczną efektywność i surowcowe (w tym energetyczne) bezpieczeństwo gospodarki Kraju.

Powyższy postulat jest zgodny z zasadą: im wyższy jest poziom zarządzania – w tym planowania – tym więcej powinno być w nim EKONOMIKI, a metody jej implementacji powinny być sprawniejsze i staranniej opracowywane.

Prostym przykładem tego rodzaju **metody**, która powinna być stosowana na poziomie WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA – przy podejmowaniu decyzji o likwidacji kopalń – może być: „*Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych (BDP)*” [6]. Metoda ta (lub podobna) powinna być stosowana również w szerszej skali, np. przy podejmowaniu rządowej decyzji o częściowym zastąpieniu energetyki węglowej energetyką atomową. Tego rodzaju decyzje gospodarcze nie powinny być podejmowane na podstawie *zwykłej kapitałowej analizy opłacalności* – pod groźbą nieobliczalnych strat. W takich sytuacjach – powtarzam – stosowanie specjalistycznych metod **jest nieodzowne!**

4. SĄ DO WYKORZYSTANIA POCZĄTKOWE PRACE NAD STRATEGICZNYM PLANOWANIEM

Jest potrzebna odpowiedź na zasadnicze pytanie: czy zgadzamy się z postulatem, aby ekonomiczną efektywność eksploatacji złóż rozpatrywać nie tylko w planowaniu **wykonawczym** – prostymi metodami projektowej kalkulacji i *biznes planu* – lecz także w planowaniu, które określiłem jako **strategiczne** – przygotowujące fazę wykonawczą?

Jeżeli – tak – to pojawia się kolejny istotny problem do dyskusji: **czym dysponujemy i jakie są szanse opracowania i stosowania w praktyce tego rodzaju planowania?**

Nie wszyscy pamiętają i wiedzą, że w latach 1964–1974 w Głównym Instytucie Górnictwa, a później w COIG (do 1989 r., w zasadzie w tym samym zespole) były prowadzone prace merytorycznie odpowiadające charakterystyce postulowanego **planowania strategicznego**. Wówczas mówiło się o **planowaniu perspektywicznym** (długofalowym), co było zgodne z *duchem* gospodarki planowej PRL.

W wyniku tych prac powstał pakiet oprogramowania systemu SPP.1. Została w nim zrealizowana idea skomputeryzowanej procedury, w której możemy symulować (odtworzać) budowę kopalni, zgodnie z rozpatrywaną koncepcją. **Następnie (kontynuując symulację) możemy prowadzić eksploatację jej złoża według za-**

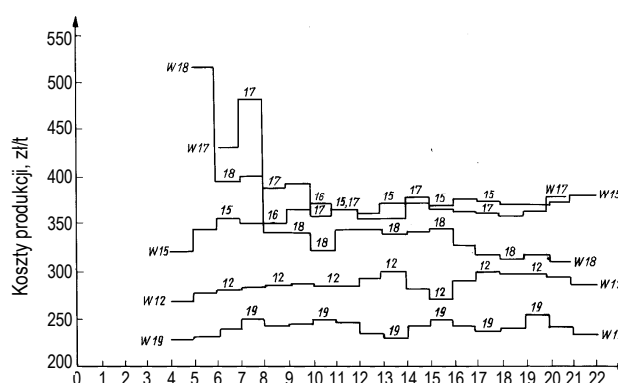
programowanej w pakiecie i precyzowanej przez użytkownika – logiki dobrego gospodarza – przez dowolnie długi czas, ewentualnie do wyczerpania złoŹa.

Do symulacji (odtworzenia) funkcjonowania kopalni zostały wykorzystane sieci typu PERT, przystosowane specjalnie do tego celu przez dr hab. Andrzeja Czyłoka [1, 2]. Do odpowiednich fragmentów sieci zostały teŹ przypisane charakterystyki i parametry kopalnianych wyrobisk zarówno strukturalnych, jak i eksploatacyjnych. TakŹe zasoby wraz z ich jakościowymi parametrami.

Tym sposobem kreowano teŹ moŹliwość odtworzenia (symulowania) procesów inwestycyjnych i produkcyjnych zachodzących w praktyce kopalń istniejących. Jest istotne, Źe robiono to stosując tzw. **model kosztów** – w postaci zależności wskaźnikowych i równań regresji wielu zmiennych – **uogólniających doświadczenie wszystkich kopalń** w zakresie ekonomicznej efektywności robót inwestycyjnych i procesów produkcyjnych. Dzięki temu rozwiązaniu system SPP.1. uzyskał tę **unikalną cechę**, Źe **umie** odtwarzać (w procesie symulacji) działalność kopalni **zgodnie z wymaganiami kryteriów ekonomicznych**.

PoniewaŹ do oceny z pomocą pakietu SPP.1 wszystkich rozpatrywanych wariantów działań jest stosowana ta sama procedura generowania ekonomicznej oceny i ten sam **model kosztów** – ewentualne *nieścisłości*, w ocenie występują jednakowo we wszystkich wariantach. Zapewnia to uzyskiwanej ocenie „porównywalność” i obiektywizm.

Ze zrozumiałych względów nie mogę w tym miejscu podać dalszych szczegółów charakteryzujących system SPP.1 rozwijany do roku 1989. Można je znaleźć w przywołanych i dalszych publikacjach dr hab. Andrzeja Czyłoka, w publikacjach dr. inŹ. Antoniego Madejskiego [11] i takŹe moich; (syntetyczne omówienie w [4]). Na rysunku 2 podaję wykres ilustrujący analityczne moŹliwości pakietu SPP1 i równocześnie wskazujący skalę efektów moŹliwych do osiągnięcia doбором najwłaściwszego wariantu rozwoju kopalni.



Rys. 2. Ocena na podstawie kryterium kosztu produkcji zł/t – wybranych wariantów budowy i rozwoju kopalni analizowanej przez dr. inŹ. A. Madejskiego [11] – symulacyjnym pakietem SPP.1, dla pierwszych 20 lat istnienia kopalni

System SPP1, w wersji z lat 1980 – miał niestety istotną wadę wynikającą z niedorozwoju funkcjonującego wówczas systemu wewnątrz-kopalnianych rozliczeń. Otóż

dla kopalń istniejących – ich sieć PERTowską oraz wszystkie parametry i charakterystyki niezbędne, aby w pakiecie oprogramowania można było prowadzić analizę kopalni – trzeba było opracowywać „ręcznie”, na odpowiednich formularzach. Przy tym, w oprogramowaniu analityczno-rozliczeniowych systemów obsługujących wówczas kopalnie – wciąż brakowało rozwiązań realizujących rozliczanie w układzie **ciągów technologicznych (produkcyjnych)**. Stan ten – wywołany błędami *ministerialnego zarządzania* – trwał również ponad dekadę w okresie transformacji rynkowej.

Jednak w latach 2002–2003 udało się w GIG uruchomić pracę badawczo-rozwojową, która zmieniała tę sytuację – niestety, tylko w sferze możliwości.. Zespół złożony z pracowników GIG, COIG² i kopalni Bielszowice – opracował i wdrożył w tej kopalni system Strukturalnego Rozliczania Kosztów – SRK [7]. Dopiero ten system umożliwił pełne wykorzystanie szans, które kreował *terytorialny* układ rozliczeniowy (znamienny dekretacją zaszczości na rejony i obiekty identyfikowane niepowtarzalnymi numerami). Umożliwiał w szczególności formowanie z *rejonów* i *obiektów* – **sieci ciągów produkcyjnych (technologicznych)** – łączących przodki przygotowawcze i eksploatacyjne z *punktem załadowczym* sprzedanego węgla. Przypominam, że układ terytorialny został wdrożony w kopalniach węgla kamiennego na przełomie lat 1960/1970 [3], trzeba więc było ponad 30 lat [3, 8] żeby osiągnąć tę możliwość.

W arkuszach wynikowych systemu SRK po raz pierwszy pojawiły się informacje o **pełnych (precyzyjnie rozliczonych) kosztach węgla (urobku) pozyskiwanego w poszczególnych przodkach** – co z kolei umożliwiło określanie kosztu produkcji w poszczególnych polach górniczych i pokładach. Nie muszę podkreślać znaczenia tej informacji dla racjonalnej gospodarki zasobami. W tablicy 1 pokazuję (w skróconej formie) – rozliczenie kosztów w ciągach produkcyjnych kopalni Bielszowice – zaczerpnięte z publikacji [7], w której podałem też dość szczegółową charakterystykę systemu SRK.

W aspekcie rozpatrywanych możliwości opracowania systemu **planowania strategicznego** – istotne jest to, że pomyślnie uruchomienie prac nad systemem SRK – *odblokowało* możliwość usunięcia wskazanej wyżej wady systemu SPP.1 i rozwinięcia go do znacząco sprawniejszej postaci. Zaproponowałem ją w artykule: „*Koncepcja systemu symulacyjnego zintegrowanego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności podziemnych kopalń – system SZP* [5]. Istotną cechą tej koncepcji jest **bezpośrednie, programowe zasilanie** PERT-owskiej (zmodyfikowanej) sieci funkcjonującej w pakiecie SPP1 – informacjami o sieci ciągów produkcyjnych identyfikowanych w systemie SRK. Mówiąc bardziej obrazowo: powstała możliwość przenoszenia wiedzy zawartej w obsługującym kopalnię systemie SRK – wprost do pakietu SPP.1 i kreowania tym sposobem INDYWIDUALNEGO SYMULATORA konkretnej kopalni (w publikacji [5] pakiet o tych możliwościach został oznaczony symbolem SPP/SZP.1).

² Głównie pracowników Ośrodka EiO, przeniesionego z GIG do COIG w 1975 r.

Tablica 1. KWK „Bielszowice” System SRK

KWK Bielszowice (k.m.p.)
System SRK
SRK.2-S3.1 ZBIORCZE ZESTAWIENIE KOSZTÓW W CIAGACH TECHNOLOGICZNYCH I ZAGREGOWANY STRUKTURALNY KOSZT KOPALNI za m-c:.....

Wydrukowano:.....

Koszty proste

Nazwa ciągu	im	przodek	odstawa oddz	D O L k o p a l n i odst. głowna	szczyt	rej	RAZEM doł	przerób. aech	powierzchnia reł	kalu- lacyjna	R-M	KOSZT CAŁKOWITY
Sciana A	zł	1 503859	329132	296217	308931	1 533397	3 971538	784196	3 623048	630989	5 038234	9 009773
81598	zł/t	18.43	4.03	3.63	3.79	18.79	48.67	9.61	44.40	7.73	61.74	110.42
Sciana C	zł	676673	139383	959055	190863	1 085305	3 051281	523721	2 419635	421403	3 364760	6 416042
49918	zł/t	13.56	2.79	19.21	3.82	21.74	61.13	10.49	48.47	8.44	67.41	128.53
Sciana D	zł	711598	163207	635250	119112	616202	2 245370	326840	1 510027	262986	2 099854	4 345225
30794	zł/t	23.11	5.30	20.63	3.87	20.01	72.92	10.61	49.04	8.54	68.19	141.11
Pochylnia II	zł	112727	667100	3226	31231	96317	910602	51060	235904	41085	328050	1 238653
5347	zł/t	21.08	124.76	60	5.84	18.01	170.30	9.55	44.12	7.68	61.35	231.65
Chodnik a	zł	151925	716996	25510	27712	237338	1 108463	70345	325001	56602	451949	1 560413
4630	zł/t	32.81	154.86	5.51	5.99	51.26	239.41	15.19	70.19	12.23	97.61	337.02
RAZEM KOPALNIA	zł	7 474327	3 871431	2 573109	1 155631	6 545813	21 620314	2 836963	13 106985	2 282711	18 226660	39 846974
275000t	zł/t	27.18	14.08	9.36	4.20	23.80	78.62	10.32	47.66	8.30	66.28	144.90

Atrakcyjność i przydatność tak pomyślanego SYMULATORA w systemie planowania **strategicznego** wynika z możliwości wykorzystania go do **ekonomicznej oceny wariantów rozwoju kopalni** – zarówno na jej indywidualne potrzeby, jak i na potrzeby **strategicznego WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA** grupą kopalń i całą branżą.

Przydatność SYMULATORA w zarządzaniu kopalnią można łatwo zilustrować np. możliwością **oceniania ekonomicznych skutków** włączenia do eksploatacji (w warunkach tej konkretnej kopalni) – różnych ścian i pól górniczych w różnych pokładach; lub np. zastosowania różnych wersji wyposażenia ścian czy chodników.

Przydatność SYMULATORA w ponadkopalnianym WŁAŚCICIELSKIM ZARZĄDZANIU jest trudniejsza do zilustrowania. W rozwiązaniach z lat 80. – dla potrzeb takiego zarządzania – przewidywano specjalne systemy: SPP.2 i SPK [4]. W koncepcji systemu SZP – wskazuję na możliwość wykorzystania podobnych rozwiązań [5]. Znów, ze zrozumiałych względów muszę (niestety) zrezygnować z omawiania możliwości zaspokajania tych **ponadkopalnianych** potrzeb **strategicznego planowania**. Podkreślę jedynie ich ogromne znaczenie!

Gdybyśmy już w latach dziewięćdziesiątych dysponowali takim narzędziem i umieli koncepcji **likwidacyjnej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego** przeciwstawić wyniki jego zastosowania – to być może górnicy nie poddaliby się tak łatwo presji antysurowcowej doktryny, a dzisiejsza sytuacja górnictwa węgla kamiennego byłaby całkiem inna!!!

Od opracowania i wdrożenia w kopalni Bielszowice systemu Strukturalnego Rozliczania Kosztów (SRK) oraz opublikowania koncepcji Symulacyjnego Zintegrowanego Planowania (SZP) – upłynęło kilka lat. Dopiero w roku 2008 – w Głównym Instytucie Górnictwa – pojawiła się możliwość uruchomienia **projektu celowego** z zadaniem *ekshumowania* (odtworzenia) pakietu oprogramowania SPP.1 i uruchomienia prac nad systemem SZP. Kopalnia Bielszowice (po likwidacji Rudzkiej Spółki) znalazła się w Kompanii Węglowej. System SRK, po paru latach funkcjonowania, został wprawdzie z niej wycofany, jednak naturalnym partnerem GIG do realizacji wskazanego projektu celowego była Kompania Węglowa.

W styczniu 2009 r. – z udziałem Naczelnego Dyrektora GIG prof. Józefa Dubińskiego – odbyła się w tej sprawie rozmowa z Prezesem Zarządu Kompanii mgr inż. Mirosławem Kugielem. Niestety wynik rozmowy był negatywny.³ **Projektu celowego** nie udało się uruchomić! Okazało się, że największy w Unii Europejskiej producent węgla kamiennego **nie potrzebuje** (bo przecież stać go było na *groszowy wydatek udziału w projekcie celowym*) ani systemu SRK usprawniającego proefektywnościową analizę wnętrza podziemnych kopalń, ani systemu SZP jako szansy na zakończenie prac i wdrożenie w górnictwie węgla kamiennego – **strategicznego planowania** eksploatacji naszych bogatych złóż.

5. KONKLUZJE

Zgadzam się całkowicie z doktor Patrycją Bąk, że aktualnie funkcjonujące w praktyce kopalń węgla kamiennego – systemy planowania podziemnej eksploatacji złóż – **w niedostatecznym stopniu zaspokajają wymagania ekonomizacji zarządzania**. Niewątpliwie, systemy te należy nadal usprawniać zarówno merytorycznie – szerszej wykorzystując wiedzę o doświadczeniu kopalń udostępnianą w usprawnionych systemach analityczno-rozliczeniowych – jak i warsztatowo, rozwijając zwłaszcza skomputeryzowane metody proefektywnościowego projektowania.

Twierdzę jednak uparcie, że to nie wystarczy!

Nasze niegdyś wielkie górnictwo węgla kamiennego, zdegradowane [9 – w tej książce rozdział 2] do stanu, w którym nie potrafi pokryć krajowego zapotrzebowania na węgiel – potrzebuje pilnie **proefektywnościowego planowania strategicznego!** Tego rodzaju planowanie – odpowiednio *zakorzenione* w usprawnionym systemie **strukturalnego rozliczania kosztów (SRK)** i wyposażone w skomputeryzowaną **procedurę symulacyjną**, np. SPP/SZP.1 – powinno stać się skutecznym instrumentem stymulowania jego konkurencyjności i rozwoju.

Mój pogląd – mam nadzieję zrelacjonowany zrozumiale – oraz argumenty w postaci kiedyś dość zaawansowanych prac B+R+W – **wyłożyłem na dyskusyjny stół!** Proszę o merytoryczną ocenę i krytykę. Bardzo chciałbym się dowiedzieć czy ten pogląd zasługuje na akceptację..., które z proponowanych rozwiązań są chybione..., gdzie popełniam błędy.

Równocześnie, bardzo namawiam panów profesorów i pracowników naukowych AGH i Politechniki Śląskiej (zwłaszcza specjalizujących się w problematyce zarządzania) i także pracowników pozauczelnianych jednostek badawczo rozwojowych i ośrodków komputerowych – oraz najgoręcej WŁAŚCICIELA KOPALŃ i kadre z doświadczeniem w planowaniu i zarządzaniu działalnością kopalń – do prezentowania swoich poglądów i do dyskusji!

Informacje o tych poglądach – **ukierunkowanych na ekonomizację planowania** są niestety bardzo skąpe. Cennym pozytywnym przykładem jest publikacja z roku 2007, profesora Ryszarda Tadeusiewicza i doktora Jerzego Kickiego pt.: „*Informatyka w górnictwie i nie tylko – gdzie jesteśmy i dokąd idziemy*” [12]. Nie wiem niestety, na

³ Szerszą relację o okolicznościach i przebiegu tego spotkania podałem w [10], s. 483.

ile ta koncepcja (nieco przypominająca koncepcję SZP) zbliżyła się do fazy rozwiązań praktycznych i do fazy wdrożeniowej.

Jeżeli kończąc tę publikację powyższym apelem naruszyłem (mam nadzieję) czyjś *blogi spokój* – nie będę za to przepraszać. Żyję w przekonaniu, że nasze górnictwo (wciąż to powtarzam) – zbudowane ogromnym wysiłkiem całego społeczeństwa – zasługuje na większe zaangażowanie swojej odpowiedzialnej kadry. W okresie *dryfowania* górnictwa węgla kamiennego – po ciężkim kryzysie likwidacyjnej restrukturyzacji – zwiększony wysiłek zmierzający do usprawnienia narzędzi planowania jego proefektywnościowego funkcjonowania i rozwoju – jest więcej niż konieczny!!!

Cytowana literatura

1. Czyłok A.: Symulacyjna analiza wariantów inwestycyjno-produkcyjnych kopalń węgla kamiennego. Praca doktorska – promotor A. Lisowski. Prace GIG. Komunikat nr 662, Katowice 1976.
2. Czyłok A.: Szczególne przypadki analizy sieci i ich zastosowanie w górnictwie. Katowice GIG, 1980 (rozprawa habilitacyjna).
3. Lisowski A.: Wojna trzydziestoletnia o usprawnienie systemu identyfikacji elementarnych zaszczości gospodarczych w kopalniach węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1996 nr 10.
4. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG i PWN, 2001.
5. Lisowski A.: Koncepcja systemu symulacyjnego, zintegrowanego planowania inwestycyjno-produkcyjnej działalności kopalń – System SZP. Przegląd Górniczy 2002 nr 3.
6. Lisowski A.: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych (BDP). Przegląd Górniczy 2002 nr 12.
7. Lisowski A.: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – System SRK. Przegląd Górniczy 2003 nr 8. Dokumentacja systemu SRK. Podręcznik użytkownika (2003). Praca zbiorowa pod redakcją A. Lisowskiego. Niepublikowana. Dostępna w trybie licencji lub umowy wdrożeniowej zawartej z GIG. Także: System SRK – syntetyczna informacja wdrożeniowa. GIG, październik 2003.
8. Lisowski A.: Szanse wdrożenia w górnictwie węgla kamiennego trój-układowego monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń. Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie „2004”. Przegląd Górniczy nr 9.
9. Lisowski A.: Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu. Przegląd Górniczy 2007 nr 2.
10. Lisowski A.: Wspomnienia osobiste z epoki wielkich przemian. Tom II. W górnictwie – czas sukcesów i klęsk. Katowice, Wydaw. PARA 2011.
11. Madejski A.: Wpływ struktury kopalń węgla kamiennego i ich poziomu technicznego na koszty produkcji i wielkość majątku trwałego. Praca doktorska. Promotor A. Lisowski. Komunikat nr 717, GIG, Katowice 1980.
12. Tadeusiewicz R., Kicki J.: Informatyka w górnictwie i nie tylko – gdzie jesteśmy i dokąd idziemy. Gospodarka Surowcami. Zeszyt specjalny nr 4, 2007.

POJAWIŁO SIĘ „ŚWIATŁO W TUNELU”

POLEMIKI – DYSKUSJE

W czerwcowym zeszycie „Wiadomości Górniczych” ukazał się świetny artykuł Prof. dr. hab. inż. Macieja Kaliskiego pt.: „*Pozycja węgla w polityce energetycznej Polski*”. Mówię – świetny – bo jest to artykuł ogarniający szeroko problematykę górnictwa węgla kamiennego – z rzeczowym spojrzeniem na aktualną i przyszłą rolę węgla w polskiej gospodarce paliwowo-energetycznej.

Jest to przy tym głos nie tylko nauki reprezentowanej przez Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, ale równocześnie głos Ministerstwa Gospodarki, w którym jeden z jego pracowników jest pełnoprawnym WŁAŚCICIELEM niemal całego naszego górnictwa węgla kamiennego. Co istotne – w publikacji skierowanej do środowisk górniczych – zapowiada wprowadzenie istotnych zmian w dotychczasowej polityce i WŁAŚCICIELSKIM ZARZĄDZANIU tym górnictwem.

Nie da się zaprzeczyć, że zapowiedź ta ucieszyła, zwłaszcza tych górników, którzy oceniali krytycznie dotychczasowy przebieg rynkowej transformacji realizowanej przez WŁAŚCICIELA tej strategicznej gałęzi naszego górnictwa. Pojawiła się zapowiedź lepszego poznania poglądów jeżeli nie WŁAŚCICIELA to jego otoczenia, a z tym nadzieja na szerszą dyskusję problemu **kondycji, potrzeb i przyszłości** zarówno górnictwa węglowego, jak i energetyki.

1. NAJISTOTNIEJSZE STWIERDZENIA

W pierwszej kolejności zwrócę uwagę na dwa stwierdzenia, które znalazły się w przywołanym artykule.

Pierwsze – cytuję: „*W Ministerstwie Gospodarki podjęte zostały prace nad nową polityką energetyczną Polski do 2050 r., w tym aktualizacja prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną i surowce energetyczne*”. Mam nadzieję, że prace te będą ukierunkowane na autentycznie „nową politykę” i że obejmą również okres do roku 2015, nad którym wciąż ciąży ustalenia „Strategii działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007 – 2015”. Nie będę przypominał swojej krytyki tej „niby strategii”, w której WŁAŚCICIEL górnictwa formalnie scedował swe niezbywalne – moim zdaniem – obowiązki WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA na podległe mu, **rozproszone**, jednostki produkcyjne [5 – w tej książce rozdział 2].

* Złożony w Redakcji Wiadomości Górniczych, a po odmowie publikacji – przekazany do Przeglądu Górniczego.

Drugie stwierdzenie – cytuję: „*Z punktu widzenia Nowej Polityki energetycznej, korzystnym będzie opracowanie systemowego modelu monitorowania rynku węgla w Polsce*”. Tak więc pojęcie „*Nowej Polityki energetycznej*” jest przez pana profesora Kaliskiego wprowadzane do przestrzeni publicznej. Jest to fakt – moim zdaniem – o kluczowym znaczeniu. Co istotne – pojawia się wraz z postulatem opracowania rozwiązań znacząco wspierających tę „*Nową Politykę*”.

Przekonanie, że takie wspierające rozwiązania są niezbędne – lansowałem niedawno w artykule opublikowanym w majowym zeszycie Przeglądu Górniczego [10 – w tej książce rozdział poprzedni]. W przedstawionej tam propozycji starałem się przekonać WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego oraz zainteresowane środowiska nauki i praktyki górniczej, że aby skutecznie bronić pozycji węgla kamiennego na naszym rynku paliw, jest potrzebny skomputeryzowany system symulacyjnej, długofalowej (strategicznej) analizy produkcyjnych możliwości i ekonomicznej oceny zarówno kopalń istniejących, jak i nowych partii złóż przewidywanych do zagospodarowania. Sądzę, że w „*systemowym modelu*” postulowanym przez pana profesora Macieja Kaliskiego – wymogi **strony podażowej** mógłby z powodzeniem zaspokoić wskazany system.

Obydwa cytowane wyżej stwierdzenia przekazane przez profesora Kaliskiego odczytuję jako nadzwyczaj korzystną – od dawna oczekiwaną – zmianę w polityce Ministerstwa Gospodarki (Rządu? WŁAŚCICIELA?) prowadzonej w odniesieniu do górnictwa węgla kamiennego. Po latach straszliwej **degradacji** tego górnictwa i po latach „*dryfowania*” – pojawiła się **zapowiedź optymistycznej** zmiany w warunkach funkcjonowania tej podstawowej gałęzi naszej gospodarki paliwowo-energetycznej.

2. KRYTERIA I SPRAWDZIANY „NOWEJ POLITYKI...”

Zakładam, że zasadniczą cechą „*Nowej Polityki...*” – przewidywanej przez profesora Kaliskiego – będzie jej **bezwzględne oparcie na rzetelnej KALKULACJI ekonomicznej prowadzonej w kompleksowym, długofalowym interesie polskiego społeczeństwa i państwa – przy użyciu jasnych, racjonalnych kryteriów**. Mówiąc inaczej – zakładam, że będzie to polityka diametralnie różna od dotychczasowej: opartej na **antysurowcowej doktrynie** (umocowanej politycznie) oraz na pseudorynkowych argumentach – nierzadko całkowicie fałszywych [6, 7 – w tej książce rozdziały 2 i 6].

Zakładam też, że powyższe wymaganie nie koliduje z rozumieniem przez pana profesora Kaliskiego merytorycznej charakterystyki „*Nowej Polityki...*”. Jeżeli tak – to zgodzi się ze mną, że – cytuję: „*polski miks energetyczny, określony w dokumencie rządowym Polityka energetyczna Polski 2030 (...)*”, w którym przewiduje się wprowadzenie „*(...) energetyki jądrowej*” – wymaga weryfikacji wskazaną wyżej KALKULACJĄ ekonomiczną. Przeprowadzenie tej weryfikacji będzie podstawowym **sprawdzeniem** autentyczności „*Nowej Polityki...*”.

Jestem przekonany, że tego rodzaju KALKULACJA **wykaże całkowitą bezzasadność wprowadzania w naszą gospodarcę energetyki jądrowej** droższej inwestycyjnie o 119% i dającej prąd droższy o 11% w porównaniu do energetyki opartej na

węgłu kamiennym [12]. Będę obstawał przy tym przekonaniu dopóki nie zobaczę RZETELNEJ KALKULACJI wykazującej, że efekty z wprowadzenia energetyki jądrowej są wyższe od efektów rozbudowy energetyki węglowej opartej na eksploatacji własnych złóż. Mówiąc inaczej – dopóki ktoś nie wykaże mi, że:

- a) skutek użyteczny¹ wyprowadzenia z kraju setek miliardów złotych na zakup drogiej technologii i reaktorów jądrowych jest większy niż wykorzystanie posiadanych w kraju możliwości modernizacji i rozbudowy energetyki węglowej – rozwijanej przy tym bardzo intensywnie w cały świecie;
- b) jest bardziej opłacalne – przez cały okres żywotności reaktorów jądrowych (30–40 lat?) – importowanie paliwa, serwisu remontowego, modernizacyjnego... itd. (i przy tym uzyskiwanie droższej energii) – niż zatrudnianie wielotysięcznej własnej kadry robotniczej i inżynierskiej w kopalniach eksploatujących własne złoża oraz w przedsiębiorstwach obsługujących kopalnie i elektrownie węglowe;
- c) bardziej sprzyja zamożności społeczeństwa wyprowadzanie pieniędzy z kraju na zakup dóbr, które potrafimy nie gorzej sami wytwarzać (punkty a i b) – niż dawanie zatrudnienia coraz to nowym rocznikom własnych obywateli, z coraz większym trudem znajdującym pracę; co istotne – tu płacącym podatki ubezpieczenia i inne publiczne daniny [2].

Postulowana KALKULACJA niczym się nie różni od tej, której **zabrakło**, gdy rozpoczynając rynkową transformację podejmowano doktrynalną decyzję o likwidacji 100 milionów ton zdolności produkcyjnej górnictwa węgla kamiennego; (w latach 1982–1988 wydobywaliśmy rocznie ponad 190 milionów ton tego węgla). Ewidentnie fałszując rzeczywistość [5 i 9 – w tej książce rozdziały 2 oraz 9 str. 174–178] – uznano te zdolności produkcyjne za **trwale nierentowne** a później – **nadmierne** – co rzekomo uzasadniało ich likwidację (wcale nie miałym kosztem). Prawdopodobnie nawet nie rozpatrzono opłacalności skierowania do przetwórstwa, np. 50 milionów ton węgla – aby wzorem Republiki Południowej Afryki (RPA) uzyskiwać tym sposobem (opłacalnie!) 12 milionów ton paliw płynnych i gazowych. Uchroniłoby to gospodarkę od olbrzymiego obciążenia kosztem importu tych paliw i zapewniło w kraju wiele tysięcy miejsc pracy.

Podobnie, w roku 1999 **zabrakło KALKULACJI**, która wykazałaby co jest bardziej opłacalne: czy coroczne „pompowanie” – do OFE (czyli – **do dyspozycji „niewidzialnej ręki rynku”**) miliardowych kwot ze składek ZUS (ale w istocie z coraz bardziej zadłużanego budżetu, który mu ten ubytek wyrównywał) – czy może skierowanie tych kwot (**do roku 2012 ponad 180 miliardów zł**) na realizację konkretnych **inwestycji infrastrukturalnych i modernizacyjnych**, które mogłyby w sposób o wiele skuteczniejszy przyspieszać rozwój gospodarki [11].

Kolejnym istotnym **sprawdzeniem** autentyczności „Nowej Polityki...” powinna być zdecydowana NIEZGODA – przede wszystkim WŁAŚCICIELA górnictwa, ale też całego Rządu – na przyjęte (niestety) przez Unię Europejską i Polskę wymagania „Pakietu energetyczno-klimatycznego”. NIEZGODA powinna obejmować zarówno

¹ Określenie używane przez Karola Adamieckiego.

wymagania obowiązujące do roku 2030, jak i (jeszcze bardziej zaostrome) obowiązujące do roku 2050. Konstatacja pana profesora Kaliskiego – cytuję: „*W świetle tych planów należy poważnie liczyć się z sytuacją, w której koszty ich realizacji będą dla Polski zbyt wysokie*” – jest niepodważalnie słuszną!! Na szczęście – decyzje tak jawnie „doktrynalne” i nonsensowne, **grożące gospodarce całej Unii Europejskiej utratą konkurencyjności** – nie mogą być trwałe! Muszą ulec zmianie!! Właśnie „*Nowa Polityka...*” powinna wykazać się maksymalnym zaangażowaniem w tej batalii.

Wskazę na jeszcze dwa uzupełniające **sprawdziany** omawianej polityki. Pierwszym powinno być wprowadzenie **obowiązkowej, pełnej jawności** kosztu pozyskania energii z różnych jej nośników. Także jawności dopłat, którymi jest promowana energia niskoemisyjna (w tym odnawialna). Uznaję jej walory i godzę się na racjonalne dopłaty. Uważam jednak, że jeżeli mówimy o **konkurencji na rynku energii** to uczestnicy tego rynku – i także społeczeństwo – powinny otrzymywać bieżącą informację: kto, ile i w jakim trybie dopłaca do tej energii.

Jako drugi uzupełniający **sprawdzian** wskazę jawność procedur i jawność wyników badania węgla z importu wprowadzanego na nasz rynek – w aspekcie jego dumpingowej ceny. Nie tylko ja mam wątpliwości czy węgiel rosyjski – ze względu na koszty transportu z odległych kopalń – może w sposób uczciwy konkurować w Polsce z węglem krajowym.

3. PROBLEM KONKURENCYJNOŚCI NASZEGO WĘGLA KAMIENNEGO

Rozdział 7, w którym pan profesor Kaliski wskazał „*Konieczne działania służące do podniesienia konkurencyjności polskiego węgla na rynku krajowym i zagranicznym*”, bardzo dobrze uświadamia, jak rozległy jest to problem i jak trudny. Sądzę, że zrozumienie jego wagi jest już wśród górników na tyle szerokie, że Ministerstwo Gospodarki mogłoby zorganizować udane – nawet parodniowe ROBOCZE SYMPOZJUM – na którym NAUKA i PRZEMYSŁ byłyby **zobowiązane zaprezentować swe propozycje** rozwiązań warunkujących osiągnięcie poprawy sytuacji w obszarze wskazanym przez pana Profesora.

Do dyskusji proponuję włączyć trzy istotne zadania – obciążające głównie WŁAŚCICIELA górnictwa węgla kamiennego – o których realizację dopominam się od bardzo dawna [1].

Zadanie 1. Zakończyć prace nad wdrożeniem w górnictwie węgla kamiennego – **trójukładowego systemu rozliczeń i analizy jego działalności** [4]. Stan przygotowania i wdrożenia poszczególnych składowych tego układu jest następujący.

Układ organizacyjny wymaga jedynie lepszego dostosowania (usprawnienia) informacji dostarczanych na poszczególne szczeble zarządzania do specyficznych potrzeb odbiorcy.

Układ rejonów i obiektów rozliczeniowych wdrożony w latach 70. funkcjonuje w wersji „zdegenerowanej” w okresie rynkowej transformacji – głównie *rozproszaniem* kopalń i przedsiębiorstw górniczych, które miały między sobą konkurować i także nieudolnością prac nad komputeryzacją zarządzania. Nie spełnia niestety swej

zasadniczej funkcji: umożliwienia określania struktury i wielkości kosztów występujących w poszczególnych **ciągach produkcyjnych** (technologicznych) – od przodka eksploatacyjnego bądź przygotowawczego, przez całą sieć transportową dołu kopalni i powierzchnię. System SRK [3] realizujący to zadanie został opracowany i funkcjonował przez parę lat w pilotującej kopalni Bielszowice, ale z niezrozumiałych względów został zaniechany.

Układ procesów, którego wdrożenie warunkuje rozpoznanie bardzo wielu kosztów istotnych w aspekcie oceny stosowanych technologii, wyposażenia i zarządzania – do dziś nie został opracowany. W epoce PRL jego opracowanie i wdrożenie blokowała decyzja ówczesnego Departamentu Planowania, który nie zgadzał się na eliminację skrajnie przestarzałego „Wykazu stanowisk kosztów” – z lat 1950. Czemu natomiast nie został opracowany i wdrożony w okresie transformacji rynkowej – nie potrafię zrozumieć. Układ ten jest **niezbędny** m.in. do oceny sprawności oraz pełnego kosztu eksploatacji poszczególnych maszyn i urządzeń funkcjonujących w kopalniach – co wskazywałem niedawno w Przeglądzie Górniczym [9 – w tej książce rozdział 9, str. 182].

Twierdząc z uporem, że dopiero pełne wdrożenie sprawnej, **trójukładowej ewidencji i analizy kopalnianych kosztów** umożliwi dostarczanie kadrze zarządzającej informacji o tym: **co, gdzie, w jakich okolicznościach, ile kosztuje!** Ta zaś informacja *przyczynowo-skutkowa* – warunkuje efektywność zarządzania na wszystkich jego szczeblach – od nadgórnika aż po WŁAŚCICIELA kopalń.

Profesor Kaliski znaczenie analityki kosztów podkreślił następującym stwierdzeniem – cytuję: „*Gospodarowanie kosztami stanowi jeden z najważniejszych obecnie czynników umożliwiających poprawę konkurencyjności sektora*”.

Zadanie 2. Nie muszę już nikogo przekonywać, że koncentracja produkcji w przodkach eksploatacyjnych – czyli ich dobową produkcja – jest dobrym miernikiem wykorzystania zainstalowanego potencjału produkcyjnego i równocześnie wskaźnikiem decydującym o osiąganym poziomie kosztów. Lepszym wskaźnikiem jest koncentracja osiągnięta w skali całego tygodnia, gdy sobota i niedziela są dniami produkcji – ale takie wykorzystanie potencjału produkcyjnego należy w naszym górnictwie, niestety, do rzadkości.

Aktualnie przodki eksploatacyjne w kopalniach węgla kamiennego są z reguły **kompleksowo zmechanizowanymi ścianami, prowadzonymi od pola**. Jak wykazało badanie przeprowadzone w Górnośląskich kopalniach z wykorzystaniem danych za IV kwartał roku 2010 (320 ściano-miesiące) [8 – w tej książce rozdział 5], ich dobową produkcja kształtowała się następująco: 6,5% ścian nie osiągało 500 ton; 16,5% nie osiągało 1000 ton; 46,2% – 2000 ton; 70% – 3000 ton. Wydobyć powyżej 5000 t/dobę osiągało tylko 6,2% ścian. Prawdopodobnie sytuacja w roku 2013 jest podobna.

Minimalny poziom koncentracji produkcji w ścianach – zapewniający „*efektywną eksploatację w Górnośląskich kopalniach*” – określiłem, w roku 1996 na 2000 t/d [1]. W tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych – jeżeli ściana nie rokowała wydobywania 5000 t/d – rezygnowano z systemu ścianowego i stosowano system **alternatywny** filarowo-zabierkowy (*room and pillar*). W naszych i europejskich warunkach geolo-

giczno-górnictwa ten amerykański system nie znalazł zastosowania. Poważnych prac nad własnym systemem – także według propozycji z roku 1996 (system DF-KP, długi front – krótki przodek [1]) – dotychczas nie podjęliśmy.

Oznacza to, że jeżeli nie chcemy nadal ponosić olbrzymich kosztów prowadzenia ścian niezapewniających ekonomicznej eksploatacji pokładów – musimy jak najszybciej opracować i wdrożyć system **alternatywny** dla systemu ścian kompleksowo zmechanizowanych. Nikt za nas tego nie zrobi!

Zadanie 3. Według danych z roku 2010, [8 – w tej książce rozdział 5], w kopalniach Górnośląskiego Zagłębia zatrudnialiśmy ogółem około 110 000 pracowników – w tym na dole około 87 000. Prowadziliśmy natomiast, średnio, około 115 ścian. Oznacza to, że na jedną czynną ścianę przypadało około 956 wszystkich zatrudnionych pracowników – w tym na dole 756. Warto porównać te wielkości ze znikomą (w tych proporcjach) liczbą ludzi zatrudnionych w kompleksowo zmechanizowanych przodkach ścianowych. Warto też – w tym kontekście – rozpatrzyć efekty, które możemy osiągnąć, skupiając wysiłek na automatyzacji procesów realizowanych w przodkach ścianowych i na dalszym ograniczaniu liczby pracujących tam ludzi.

Co istotne, w kopalniach osiągających średnie wydobywanie w ścianach rzędu 4000 t/d – zatrudnienie przypadające na jedną ścianę było wyższe (odpowiednio około 1100 i 900) niż w kopalniach osiągających koncentrację w przodkach na poziomie 1600 t/d (odpowiednio około 850 i 650).

Oznacza to, że osiągnięcie wysokiej średniej koncentracji produkcji w przodkach ścianowych (t/d) jest mniejszym (łatwiejszym) problemem niż zmniejszanie zatrudnienia na dole kopalni i zatrudnienia ogółem. Stwierdzenie to przypomina problem znany od bardzo dawna [1], ale fatalnie zaniedbany – mianowicie **problem UPRASZCZANIA naszych głębinowych kopalń – stosownie do możliwości wynikających z coraz większej produktywności przodków eksploatacyjnych**. Mówiąc inaczej – problem skupiania wydobywania na coraz mniejszej liczbie czynnych szybów, poziomów, pokładów i pól eksploatacyjnych. Trzeba to przy tym osiągać w warunkach znamiennych przeważnie nadmierną ich liczbą, „odziedziczoną” po latach minionych. Równocześnie trzeba przezwyciężać problem braku metod i instrumentów umożliwiających prognostyczną ocenę ryzyka związanego z takim działaniem; także braku instrumentów oceny kosztu produkcji osiąganego w poszczególnych wariantach przewidywanych działań upraszczających kopalnię... itd. Wprawdzie rozwiązania przewidywane w przywołanym wyżej opracowaniu [10 – w tej książce poprzedni rozdział] mogą ułatwić przezwyciężanie wskazanych braków, jednak one nie wystarczą!

W sumie jest to zadanie wyjątkowo trudne zarówno w aspekcie potrzebnego wysiłku badawczego, jak i wysiłku i inwencji praktyków górnictwa planujących rozwój swoich kopalń. Nie sądzę aby bez aktywnego zaangażowania się WŁAŚCICIELA kopalń – zadanie to mogło być wykonane.

4. KONKLUZJE

Konkludując – gratuluję panu profesorowi Maciejowi Kaliskiemu świetnej publikacji. Równocześnie składam serdeczne podziękowanie za „*światło w tunelu*”, które zobaczyłem za jej przyczyną!!!

Mam nadzieję, że ta wypowiedź pana Profesora zapoczątkuje nowy etap – jakże potrzebnej w środowiskach górniczych, ożywionej wymiany poglądów i ich dyskusji – zwłaszcza problemów trudnych i kontrowersyjnych. Wśród nich, może już warto rozpatrywać – przecież normalny w gospodarce rynkowej – problem wzmocnienia WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA całością polskiego górnictwa węgla kamiennego?

Wierzę, że to nasze górnictwo – które w wyniku rynkowej transformacji mogło wejść w nowy okres efektywnego funkcjonowania i rozwoju – wykorzysta jeszcze przynajmniej część zmarnowanej szansy.

Przywołana literatura

1. Lisowski A.: Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż. Katowice – Warszawa, Wydaw. GIG i PWN, 2001.
2. Lisowski A.: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych (BDP). Przegląd Górniczy 2002 nr 6.
3. Lisowski A.: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – system SRK. Przegląd Górniczy 2003 nr 8.
4. Lisowski A.: Szanse wdrożenia w górnictwie węgla kamiennego trójukładowego monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń. Przegląd Górniczy 2004 nr 9.
5. Lisowski A.: Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu. Przegląd Górniczy 2007 nr 2.
6. Lisowski A.: Rynkowa transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego, 1989–2009. Przegląd Górniczy 2010 nr 1–2.
7. Lisowski A.: Czemu służy budowanie legendy o sukcesie „restrukturyzacji” górnictwa węgla kamiennego? Przegląd Górniczy 2011 nr 4.
8. Lisowski A.: Koncentracja produkcji w Górnośląskim górnictwie węgla kamiennego – problem wciąż aktualny. Przegląd Górniczy 2011 nr 7–8.
9. Lisowski A.: Dalszy ciąg dyskusji: Trzeba wrócić do PRZESŁANIA profesora Bolesława Krupińskiego Przegląd Górniczy 2013 nr 1.
10. Lisowski A.: Namawiam do konkretyzacji i rozwiązania problemu EKONOMIZACJI PLANOWANIA podziemnej eksploatacji złóż. Przegląd Górniczy 2013 nr 5.
11. Lisowski A.: Emerytalna hybryda. „Rzeczpospolita” 8 maja 2013; Wspólne sprawy, nr 7–8/2013.
12. Debata „Ekologiczne czarne złoto” pod patronatem DGP. 29–30 maja 2013, gazetaprawna.pl