

Polska strategia zagranic

PGG SA UCZY SIĘ OD NAJLEPSZYCH. Analiza zagranicznych wzorców powinna być punktem wyjścia do opracowania polskiej strategii transformacji górnictwa węgla kamiennego. Doświadczenia krajów, których gospodarki odchodziły od górnictwa, pokazują, że koniec wydobywania węgla nie musi oznaczać końca działalności firmy, wręcz przeciwnie. Udało się tam zrealizować wiele interesujących przedsięwzięć przynoszących przedsiębiorstwom zyski, a lokalnym społecznościom podatki, które pozwalają między innymi prowadzić projekty infrastrukturalne. Co najważniejsze, byli pracownicy kopalń znajdują zatrudnienie w nowych branżach. Plany, a w konsekwencji działania będą dopasowane do specyfiki każdej kopalni, panujących w niej warunków oraz możliwości zagospodarowania terenu. – Kierunkowo chcemy, aby te obszary zyskały nowe życie oraz nowe funkcje gospodarcze i społeczne – mówią w rozmowie z Nowym Górnikiem **RAFAŁ GAŚSIOR**, dyrektor Biura Kontrolingu Strategicznego PGG, oraz jego zastępca **ŁUKASZ ŁATA**.



O podobieństwie regionów oraz o problemach związanych z restrukturyzacją sektora przemysłowego rozmawiano podczas kilkudniowej wizyty studyjnej w Hiszpanii

ROZMAWIA HANNA KRZYŻOWSKA

NOWY GÓRNIK: Polska Grupa Górnicza wykorzystuje doświadczenia innych krajów, takich jak Niemcy, Hiszpania czy Czechy, przy opracowywaniu własnej strategii?

RAFAŁ GAŚSIOR: Każdy z wymienionych przez Panią krajów jest inny. Warunki oraz otoczenie, w jakim działało górnictwo, różnią się od siebie. Trudno więc zebrać te wzorce w jeden, spójny mianownik. Trzeba pamiętać, że proces zmian trwa wiele lat. W rozmowach z przedstawicielami innych krajów zwracamy uwagę na fakt, że niektórzy zaczęli zmiany zbyt późno i muszą nadrabiać te

zaległości. Dlatego też od kilku miesięcy uczestniczymy w dialogu dotyczącym zmian z przedstawicielami jednostek zagranicznych oraz w regionie z władzami województwa śląskiego, samorządami, w których jesteśmy obecni. Zależy nam, aby proces transformacji był dopasowany do naszych realiów, by był prowadzony po gospodarsku, dawał nowe możliwości, a wobec niestabilnej sytuacji międzynarodowej pozwalał być przygotowanym na różne scenariusze. To chyba największe wyzwanie.

Jakie główne cele transformacyjne realizuje obecnie PGG w kontekście współpracy międzynarodowej?

ŁUKASZ ŁATA: Doświadczenia przywołanych krajów pokazują, że koniec górnictwa nie oznacza końca danej firmy, wręcz przeciwnie. Udało się realizować wiele ciekawych przedsięwzięć, które przynoszą dochód przedsiębiorstwu i podatki lokalnym społecznościom, co pozwala na przykład na prowadzenie projektów infrastrukturalnych, a co najważniejsze – byli pracownicy kopalń znajdują też zatrudnienie. Plany, a w konsekwencji prowadzone prace będą dopasowane do danej kopalni, warunków, które tam panują i na co docelowo pozwalają. Chcemy, aby te tereny dostały nowe życie, nowe funkcje gospodarcze i społeczne. Liczymy, że wszystkie lub większość z nich będzie inicjowana przez spółkę lub przy jej aktywnym udziale z lokalnymi władzami. Wygaszaniu działalności górniczej powinny towarzyszyć działania wspierające powstawanie nowych obszarów działalności, co ograniczy emigrację zarobkową.

PGG SA chce, aby proces wygaszania górnictwa był prowadzony „po gospodarsku”, dawał nowe funkcje gospodarcze i społeczne terenom pokopalnianym, ograniczał

emigrację zarobkową i był realizowany przy aktywnym udziale lokalnych władz.

Czy PGG SA bazuje wyłącznie na doświadczeniach wymienionych krajów, czy także poszukuje innych inspiracji i partnerów?

RAFAŁ GAŚSIOR: Rozwijamy i budujemy własne kompetencje. Oczywiście bazujemy na doświadczeniach innych, ale chcemy też uniknąć błędów przeszłości. Co prawda mamy zupełnie nowe czasy, inne możliwości, ale doświadczenia ostatnich lat na świecie pokazują, że nic nie jest dane raz na zawsze. Mamy bardzo dobrych fachowców, ludzi z doświadczeniem i z wiedzą. Staramy się budować lokalne partnerstwa na rzecz transformacji. W lutym bieżącego roku uruchomiliśmy specjalną platformę projektową – miejsce, które ma łączyć spółkę z rynkiem oraz środowiskami naukowymi. W odpowiedzi na zamieszczane na platformie ogłoszenia prowadzimy dialog z podmiotami zainteresowanymi potencjalną współpracą. W ramach platformy dostępne są także specjalne formularze kontaktowe. Służą one przedstawieniu pomysłu, określeniu zakresu potencjalnej współpracy oraz wskazaniu możliwych korzyści płynących z realizacji danego przedsięwzięcia. Dodatkowo prezentowane są prospekty informacyjne projektów, dla których spółka szuka



Polska delegacja uczestniczyła również w wizycie studyjnej w Walii, poznając brytyjskie doświadczenia w transformacji regionów pogórnich. Delegacja odwiedziła między innymi hub zielonej energii na terenie dawnej elektrowni Aberthaw oraz światowe centrum badań kolejnictwa GCRC w Onllwyn. Szczególne wrażenie zrobił na nich brytyjski model szybkiego zagospodarowania terenów poprzemysłowych poprzez lokalne partnerstwa, tworzenie nowych miejsc pracy i inwestowanie w innowacyjne branże

główna, górnicze inspiracje



Przedstawiciele śląskiego górnictwa i samorządu uczestniczyli w wizycie studyjnej w Nadrenii Północnej-Westfalii, gdzie poznali niemieckie rozwiązania w gospodarce wodnej na terenach pogórnich oraz w procesach transformacji górnictwa. Zaprezentowano im między innymi sposoby wykorzystania wód kopalnianych, ograniczania zasolenia rzek i modele biznesowe wdrażane w regionach po zamknięciu kopalń

partnerów. Otwieramy się na współpracę, chcemy być bardziej aktywni niż dotychczas. Przykładowo razem ze Spółką Restrukturyzacji Kopalń prowadzimy wspólny przetarg na zakup ziemi oraz dokumentacji dla projektu budowy farmy fotowoltaicznej. Jest to bodajże pierwsze takie przedsięwzięcie w Polsce. Skala potencjalnego projektu (o mocy około 30 MW) plasuje go w czołówce tego typu przedsięwzięć w kraju.

Jak wygląda proces identyfikowania potencjalnych partnerów zagranicznych do projektów transformacyjnych?

ŁUKASZ ŁATA: Przed wszystkim chcemy czerpać z doświadczeń krajów, które projekty związane z transformacją górniczych regionów rozpoczęły znacznie wcześniej. Mamy już za sobą wstępne rozmowy i spotkania między innymi z Niemcami, Anglikami i Hiszpanami. Możliwe, że w przyszłości będziemy sięgali po ich wiedzę i doświadczenia już w ramach konkretnych przedsięwzięć. Obecnie koncentrujemy się na zbudowaniu własnego know-how.

Jak wygląda proces przygotowywania i negocjowania listów intencyjnych z partnerami zagranicznymi?

ŁUKASZ ŁATA: Ten etap jeszcze przed nami. Na razie możemy jedynie powiedzieć,

że prowadzimy rozmowy z potencjalnymi partnerami zagranicznymi. Zarys współpracy obejmuje analizę różnic w podejściu do transformacji regionu pogórnego i jej sposobu.

Spółka rozwija własne know-how, korzysta z doświadczeń innych krajów, tworzy platformę projektową do łączenia biznesu i nauki, a także angażuje się w duże inwestycje, na przykład wspólny projekt farmy fotowoltaicznej o mocy około 30 MW.

Jakie wyzwania napotyka PGG podczas wdrażania transformacji w kontekście współpracy międzynarodowej?

RAFAŁ GAŚSIOR: Są to wyzwania głównie natury prawnej, a w szczególności dotyczące zasad pomocy publicznej. Każdy kraj podszedł do tego tematu inaczej. Dużym ułatwieniem na przykład w Hiszpanii jest notyfikacja, która pozwoliła przedsiębiorstwu górnictwu na poszukiwanie nowych kierunków rozwoju, nowych działalności. Istotne w kontekście

wyzwań transformacji są wspomniane wcześniej koszty planowanych zmian, które można zniwelować wprowadzeniem działalności tzw. białej na terenach wydobywczych. Środki te można pozyskiwać z rynku na przykład poprzez tworzenie spółek zależnych. Ma to swoje zalety – majątek, który nie jest wykorzystywany w działalności górniczej, pozwala zarabiać, daje miejsca pracy. Taka działalność musi się opłacać, powinna też zmniejszać dopłaty w ramach otrzymywanej pomocy publicznej.

Jakie kierunki współpracy zagranicznej PGG uważa za najbardziej obiecujące w kontekście transformacji?

ŁUKASZ ŁATA: Każdy z przywołanych kierunków jest bardzo interesujący. Kiedyś z Czech mają strategię, która przewiduje dywersyfikację i zmianę profilu firmy, czyli coś, o czym władze spółki i regionu mówią głośno od dłuższego czasu. Doświadczenia niemieckie i brytyjskie to z kolei ciekawe przykłady współpracy na poziomie lokalnym, łączenie potencjałów i wspólne projekty, między innymi nowe dziedziny, ciekawe i tematyczne, na przykład klastry energetyczne czy tereny inwestycyjne pokazujące na największych wydarzeniach

targowych w Europie. Doświadczenia hiszpańskie z kolei to łączenie wyzwań transformacji z demografią, a to wyzwanie także stoi przed nami jako regionem.

Jakie są przykłady udanych działań lub projektów, w których PGG uczestniczyła dzięki współpracy zagranicznej?

RAFAŁ GAŚSIOR: Liczymy, że najlepszy projekt lub projekty są jeszcze przed nami. Zależy nam na skuteczności działań. Mamy też cichą nadzieję, że nasze działania będą kiedyś wskazywane jako dobre praktyki i przykłady, jak można się zmieniać. Od ponad roku bierzemy udział w projekcie GI-mine „Zrównoważone i inteligentne zarządzanie odpadami kopalnianymi w kierunku gospodarki zielonego ładu, pilotaż i projekt demonstracyjny GI-mine (Zielona i inteligentna kopalnia)”. Celem projektu jest opracowanie rozwiązań, technologii i wytycznych pozwalających na optymalizację gospodarki odpadami w przedsiębiorstwie górnictwie, ukierunkowanej zgodnie z zasadą obiegu zamkniętego na maksymalne wykorzystanie surowców odpadowych. Te międzynarodowe przedsięwzięcia realizowane są w ramach Funduszu Badawczego Węgla i Stali.

Międzynarodowa perspektywa



ŁUKASZ DEJA,
prezes PGG SA,
podsumowuje

Transformacja górnictwa to dla nas ogromne wyzwanie, ale też szansa na rozwój i budowanie nowej tożsamości firmy. Chcemy uczyć się od innych, ale wypracować rozwiązania najlepiej odpowiadające polskim warunkom – podkreśla Łukasz Deja, prezes PGG SA. Każde państwo prowadzące transformację górnictwa działa w odmiennych realiach, dlatego trudno stworzyć jeden uniwersalny model zmian. My aktywnie analizujemy doświadczenia między innymi Niemiec, Hiszpanii, Czech czy Wielkiej Brytanii, by wyciągać wnioski i unikać opóźnień oraz błędów, jakie pojawiły się w innych krajach. Naszym priorytetem jest prowadzenie transformacji „po gospodarsku”, dostosowanej do lokalnych realiów i zabezpieczającej nowe miejsca

pracy oraz funkcje społeczne dla terenów pokopalnianych. Ważnym elementem strategii jest rozwijanie własnych kompetencji – stworzyliśmy platformę projektową do współpracy z rynkiem i nauką oraz przygotowujemy inwestycje, między innymi to farma fotowoltaiczna o mocy około 30 MW. Prowadzimy rozmowy z partnerami zagranicznymi, budując know-how i przygotowując się do formalnych porozumień. Wdrażanie zmian wiąże się z wyzwaniami prawnymi, zwłaszcza w zakresie pomocy publicznej, ale szukamy rozwiązań poprzez wykorzystanie majątku na cele pozagórnictwa. Współpraca międzynarodowa obejmuje także wymianę doświadczeń w zakresie dywersyfikacji działalności, tworzenia klastrów energetycznych i zagospodarowania terenów inwestycyjnych. Dobrym przykładem jest nasz udział w projekcie GI-mine, który rozwija technologie gospodarki odpadami w duchu obiegu zamkniętego. Widzimy duży potencjał w łączeniu transformacji z aspektami demograficznymi i lokalnym rozwojem gospodarczym. Kluczowe jest, by proces zmian był długofalowy, a nasze działania elastyczne i otwarte na współpracę, bo tylko wtedy możemy stać się przykładem skutecznej transformacji w skali europejskiej.