

Wizja funkcjonowania kopalni po roku 2020

Na turystyce zarabiamy więcej niż na soli

Rozmowa ze Zbigniewem Zarębskim,
dyrektorem naczelnym Kopalni Soli „Wieliczka”
Kinga Wolska



mgr inż. Zbigniew Zarębski, dyrektor naczelny Kopalni Soli „Wieliczka”

– Wielicka kopalnia jest najstarszą czynną kopalnią na świecie, najstarszym zakładem produkcyjnym w Polsce i zarazem jednym z najbardziej atrakcyjnych obiektów turystycznych w kraju. Działa nieprzerwanie od połowy XIII w. Jest zabytkiem światowej klasy, wpisanym na I Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Przyrodniczego UNESCO. Minister skarbu Andrzej Mikosz goszcząc na obchodach solnej Barbórki nazwał kopalnię największym klejnotem, jaki posiada Polska. Jaki jest obecny stan zachowania podziemnych wyrobisk kopalni?

– Pierwsze wzmianki na temat eksploatacji złóż solnych w Wieliczce pochodzą już z 1105 r. W ciągu stuleci powstał podziemny labirynt korytarzy, liczący prawie 300 km, wyeksploatowano ok. 7,5 mln m³ wyrobisk, przez co powstało blisko 3000 komór. Ten ogromny labirynt podziemnych wyrobisk stopniowo likwidujemy, pozostawiając jedynie komory i chodniki zabytkowe, które wymagają specjalnego podejścia. W tym celu stosujemy techniki górnicze, zwłaszcza techniki dojścia do rejonów, które nie są dobrze rozpoznane, i doprowadzenia tam rurociągów i przewodów

energetycznych. Pustki poeksploatacyjne są zasypywane piaskiem, a właściwie zalewane mieszaniną piasku z solanką, którą następnie odpompowujemy. Dodam, że zrezygnowaliśmy z produkcji soli, kopalnia jedynie utylizuje, czyli odparowuje wycieki kopalniane, w wyniku czego rocznie otrzymujemy ok. 15 tys. t soli. Równoległe prowadzimy prace nad ograniczeniem wycieków w kopalni. To są olbrzymie roboty górnicze, a tempo ich wykonywania jest uzależnione od wysokości dotacji i sprawności kopalni. Realizujemy te prace dla zapewnienia jak największego bezpieczeństwa i najlepszego zachowania zabytku słynącego w całym świecie z pięknych komór, malowniczych solankowych jezior, niezwykle urodzajnych z dobrze skomponowanymi architektonicznie wnętrzami, wyposażonymi w ołtarze i rzeźby wykonane przez górników w soli i drewnie.

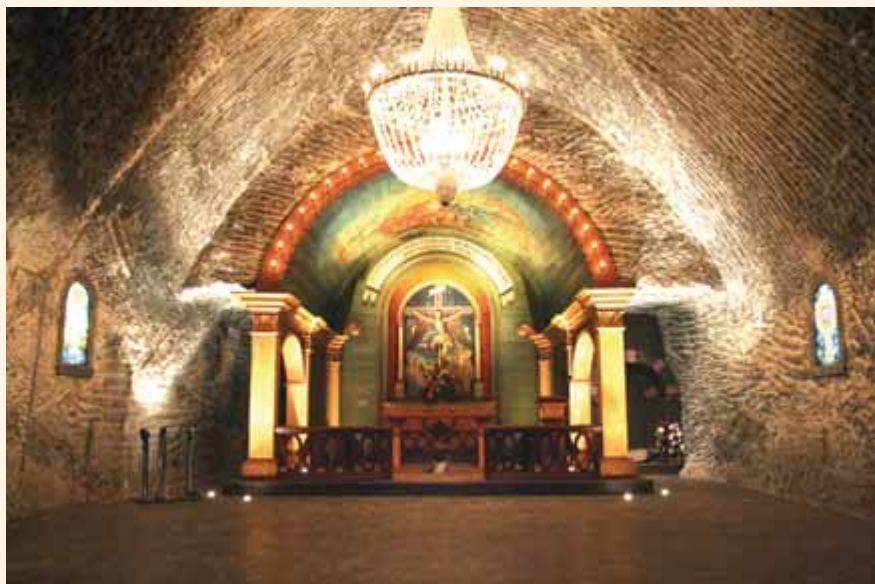
Trasa turystyczna stanowi zaledwie 1% całości kopalni; liczy 2,5 km długości i obejmuje ponad 20 komór. Obszar wykorzystywany w celach komercyjnych powinien się zwiększyć, ponieważ są możliwości jego wykorzystania. Natomiast wszystko, co zbędne, musi

zostać wypełnione. To umożliwi zredukowanie kosztów funkcjonowania, a wzrost przychodów pozwoli na utrzymanie kopalni. Już dzisiaj trasa turystyczna utrzymuje się z własnych przychodów, realizując dodatkowo szereg prac modernizacyjnych w podziemnych wyrobiskach.

– Ruch turystyczny trwa w kopalni od ponad 500 lat. Przyciągnięciu turystów służą szeroko zakrojone akcje promocyjne oraz stale uatrakcyjnianie pobytu pod ziemią. Jaki atrakcje wprowadza się obecnie?

– Wydarzeniem 2005 r. w kopalni było zakończenie prac nad ocaleniem od zniszczenia kaplicy św. Jana, pochodzącej częściowo z XVII w. Kaplica, która jest zabytkiem o bezcennej wartości artystycznej i historycznej, została przeniesiona z rejonu o niekorzystnych dla niej warunkach klimatycznych w rejon klimatyzowanej trasy turystycznej i udostępniona do zwiedzania oraz nabożeństw.

W planach mamy wykorzystanie szybu „Boża Wola”, znajdującego się w centrum miasta. Zachował się on w oryginalnym kształcie, z drewnianą obudową. Tym 60-metrowym szymbem turyści będą opuszczani na dół na linach,



Drewniana kaplica św. Janaz XVII w., przeniesiona z komory „Lipowiec”, odrestaurowana w 2005 r.



Rozbiórka budynków Starej Warzelni

tak samo jak goście, którzy zwiedzali kopalnię kilkaset lat temu. Była to tzw. diabelska jazda. Różnica polega tylko na tym, że współcześni turyści będą mieli na sobie zabezpieczenia alpinistyczne. Będą zwiedzać kopalnię w jej części nie zmienionej, nie przystosowanej do ruchu turystycznego. Jest tam ciemno, są niskie, niewygodne, zwykle zawilgocone chodniki. Słowem jest tak, jak za czasów dawnych górników. To oferta dla wąskiej grupy osób, zainteresowanych poznaniem kopalni w jej „najprawdziwszym” wydaniu.

Priorytetem na najbliższe kilka lat jest przywrócenie do ruchu XIII-wiecznego szybu „Regis”. Uruchomienie zlokalizowanego w centrum Wieliczki szybu spowoduje znaczne ożywienie ruchu turystycznego poza obszarem kopalni. W otoczeniu szybu, którym opuszczać będzie kopalnię ponad 1 mln turystów rocznie, powstanie przecież cała infrastruktura, a przez to szansa dla przedsiębiorców z branży turystycznej. Aby zrealizować tak poważną inwestycję, jak rewitalizacja nieczynnego szybu górniczego, potrzebne są naprawdę duże nakłady finansowe.

Kopalnia złożyła wniosek o współfinansowanie tej inwestycji do Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Całość przedsięwzięcia obejmującego przebudowę budynku nadszuby, budowę wieży szybowej, instalację maszyny wyciągowej, a także przeprowadzenie licznych prac w podziemnych wyrobiskach, wyceniono na ok. 40 mln zł. Wkład własny przedsiębiorstwa wyniesie ok. 10 mln zł, ale wszystko to pod warunkiem, że projekt zostanie pozytywnie oceniony przez instytucje wdrażające w Polsce ten program, jak również przez panel ekspertów przy Komisji Europejskiej. Jeżeli wszystko ułoży się po naszej myśli, powstanie nowoczesne urządzenie

nie wyciągowe oraz zabezpieczone i przebudowane podszybia na poziomach od I do III, znacznie wzmocnione przepustowości trasy turystycznej, a przede wszystkim bezpieczeństwo odwiedzających nas coraz liczniej gości z całego świata. Powstanie nowej infrastruktury oraz rozbudowanej oferty turystycznej zabiera jednak w naszej kopalnianej rzeczywistości trochę czasu, mowa tu o wspomnianych robotach przygotowawczych wymagających wejścia do rejonów eksploatowanych częstokroć kilka wieków temu.

– Czy można zintensyfikować tempo zabezpieczenia zabytkowych wyrobisk?

– Istnieje pewna logika prowadzenia prac. Po pierwsze, bezpieczeństwo, czyli likwidacja wszelkich pustek zagrażających zawałami. Po drugie, próba ograniczenia wycieków. Odrębnym problemem pozostaje zabezpieczenie zabytkowych komór. Zniszczony budynek można tak zrekonstruować, by nie różnił się od pierwowzoru, zniszczona komora podziemna jest nie do odtworzenia. W związku z tym te najcenniejsze trzeba zabezpieczać i utrzymywać w takim kształcie, w jakim pozostawili je nasi przodkowie.

Około 80% całości prac likwidacyjnych i zabezpieczających to roboty przygotowawcze, polegające na przebudowach wyrobisk korytarzowych i komorowych, wierceniu otworów podszczykowych oraz instalacji rurociągów. Dopiero po wykonaniu wszystkich tych prac może nastąpić likwidacja zbędnych pustek. Taka właśnie kolejność prac wymusza długość trwania procesu likwidacyjnego.

Często słyszę opinie, że przecież kopalnia otrzymuje dotację z budżetu państwa. Chcę wyraźnie podkreślić, że nie jest ona przeznaczona ani na utrzymanie trasy turystycznej, ani na rozwój ruchu turystycznego. Ratujemy komory zabytkowe, likwidujemy zbędne części

kopalni – i na te cele otrzymujemy dotację. Tak samo jest np. w Krakowie, który ma potężne wpływy z turystyki, a państwo dotuje odnowę zabytków i nikogo to nie dziwi. Przez 900 lat istnienia wielickiej kopalni korzyści z niej czerpało państwo polskie. Do końca I Rzeczypospolitej kopalnia była własnością królewską, a od chwili odzyskania przez Polskę niepodległości jest przedsiębiorstwem państwowym. Żupy wielickie stanowiły 1/3 dochodów całego królestwa. A skoro my wszyscy, jako Polacy, odnosiliśmy z niej korzyści, to teraz powinniśmy wspólnie finansować likwidację pustek, które zagrażają nie tylko temu zabytkowi, ale i położonemu nad nim miastu.

– Pod względem frekwencji zaledwie kilka muzeów w Polsce może porównywać się z Kopalnią Soli „Wieliczka”, a w świecie jest bodaj najliczniej odwiedzanym podziemnym obiektem. Jak wiele osób było w tym roku?

– Ostatniego dnia listopada kopalnię odwiedził milionowy turysta w 2005 r. Kopalnia nie jest placówką muzealną, choć muzeum w kopalni powstało już w 1900 r. Gdybyśmy za kryterium przyjęli liczbę sprzedanych biletów na poszczególne ekspozycje, jak czynią to inne muzea, tj. na trasę turystyczną, do muzeum, do części rekreacyjnej, sanatoryjnej i innych, to ta statystyka byłaby jeszcze bardziej imponująca. Należy podkreślić, że ma obiektu historycznego tej klasy, co wielicka kopalnia, który, jak my, utrzymywałby się bez dotacji państwa. Nigdy nie korzystaliśmy z żadnych tego typu funduszy, z restrykturyzacją górnictwa poradziliśmy sobie sami i sądzę, że w przyszłości również będziemy sobie radzić bez specjalnych dotacji.

– Do obsługi trasy turystycznej powołał Państwo spółkę-córkę, czy głównie po to, aby wiedzieć, jakie są koszty utrzymania trasy turystycznej?

– Powodem powołania spółki była chęć określenia kosztów obsługi ruchu turystycznego oraz zalecenia instytucji nadzorującej, która obawiała się wspierania środkami z dotacji działalności komercyjnej. Jednak dzisiaj, kiedy znamy już te koszty i jesteśmy w stanie precyzyjnie je przewidywać, powody dla których wydzieliśmy tę jednostkę ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, znikają. Realizacja modelu docelowego kopalni spowoduje, że w perspektywie kilkunastu lat będziemy dążyć do samofinansowania, właśnie dzięki przychodom z turystyki.

– Wdrażają Państwo nowe narzędzia zarządzania firmą, jakie korzyści przyniosą one dla przedsiębiorstwa?

– Zaprzeszanie produkcji soli na przemysłową skalę w 1992 r. wymusiło wiele zmian organizacyjnych w ramach przedsiębiorstwa. Aby sprostać coraz bardziej wygórowanym wymaganiom klientów, musimy w nowoczesny sposób zarządzać tym wspaniałym zabytkiem

kiem, m.in. dlatego w tym roku wdrożyliśmy Motywacyjny System Wynagrodzeń. Chodziło o opracowanie prostego, czytelnego systemu płac, którego priorytetem jest wynagradzanie za kompetencje i wyniki pracy, a nie za staż. Systemu wynagradzania wspomagającego procesy: zarządzania kopalnią, komunikacji, organizacji pracy, oceny pracowników, ustalenia ścieżek kariery zawodowej, szkolenia i rozwoju pracowników.

Jesteśmy chyba pierwszym przedsiębiorstwem państwowym, w którym załoga i reprezentujące ją związki zawodowe, zrezygnowały z tradycyjnej dla górnictwa formy wynagradzania. Dając szansę pracownikom na dostosowanie się do nowej rynkowej rzeczywistości, uruchomiliśmy długofalowy program szkoleń, którego celem jest zmiana postaw pracowników kopalni soli, determinowany zmianą profilu firmy na obsługę ruchu turystycznego. Współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego szkolenia trwać będą do początku 2007 r. Przeszkolimy aż 239 pracowników kopalni m.in. w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, zarządzania finansami, zarządzania projektami. W ramach implementacji zaktualizowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa tworzymy zrównoważoną kartę wyników (Ballanced Score Card). Karta wyników umożliwi konsekwentne wdrażanie strategii. W jej oparciu zaplanujemy okresy realizacji określonych przedsięwzięć, wskażemy osoby odpowiedzialne za wdrażanie, a przede wszystkim będziemy mieli precyzyjną możliwość monitorowania wskaźników osiągnięcia poszczególnych celów.

Aby jak najdokładniej szacować koszty funkcjonowania i projektować procesy inwestycyjne, wdrażamy kontroling finansowy oparty w znacznej mierze na zintegrowanym systemie informatycznym. Te bardzo duże przedsięwzięcia zainicjowaliśmy w tym roku, a kolejne etapy mają doprowadzić do tego, że staniemy się nowoczesnym przedsiębiorstwem obsługującym zabytek, jakim jest kopalnia Soli „Wieliczka”.

– Czy kopalnia może zostać sprywatyzowana?

– Wykluczam taką możliwość. To jest dziedzictwo narodu polskiego, praca pokoleń górników. Dlatego powinno ono pozostać w rękach państwowych, bez możliwości prywatyzacji. Naszym obowiązkiem jest jak najsprawniejsze zarządzanie tym obiektem i doprowadzenie do tego, żeby nie był ciężarem dla społeczeństwa, a wręcz przeciwnie. Obecność miliona turystów przekłada się na 15 tys. miejsc pracy w gospodarce. Która gałąź gospodarki daje równie wspaniałe efekty? A przy tym nie zanieczyszczamy powietrza, bo to nie jest huta czy fabryka. Ponad połowa naszych gości (ok. 600 tys.) to cudzoziemcy, z których każdy wydaje w Polsce 162 dolary. To dziesięciokrotnie więcej aniżeli wynosi

dotacja na likwidację kopalni i ratowanie zabytkowych komór. Dlatego państwu polskiemu to się oplaca. Kopalnia jest magnesem ściągającym turystów. I razem z KL Auschwitz i z Krakowem tworzy „zagłębie” turystyczne. Ludzie przylatują samolotami, przyjeżdżają autokarami, korzystają z autostrad i wszędzie zostawiają pieniądze – w hotelach, na stacjach paliw itd. Jeżeli tylko część z tych pieniędzy trafia w postaci podatku do budżetu państwa, to nakłady na kopalnię zwracają się z nawiązką.

– Jak turyści oceniają poziom obsługi?

– Prowadzimy odpowiednie badania. Wyniki są coraz lepsze, a mimo to ciągle stawiamy sobie wyższe wymagania. Wiemy co naszym

gościom się podoba, a co nie, i staramy się na to reagować. Dawniej kiedy mówiliśmy, że kopalnia może się utrzymywać z turystyki, ludzie pukali się w głowę, twierdzili, że przy tak dużych kosztach likwidacji kopalni to niemożliwe. Dzisiaj zarabiamy więcej na turystyce niż wtedy na soli. Ale musieliśmy zmienić swoje podejście. Po zaprzestaniu wydobycia soli musieliśmy przestawić się na turystykę profesjonalną. Przyjeżdżają ludzie, którzy za zwiedzanie płacą poważne pieniądze i mają otrzymać poważną usługę. Pod ziemią planowaliśmy konferencje, bale, koncerty, ale wszystko to by się nie powiodło, gdyby nie odpowiednio wysoki standard organizacyjny. Sposób myślenia musiał się zmienić najpierw



Budynek Łazienek Salinarnych



Wizualizacja nowych Łazienek Salinarnych



Nadszybie szybu „Regis” (Królewskiego) wydrążonego na początku 2 poł. XIV w.

wśród tych, którzy byli na „pierwszej linii”, czyli pracowali w części turystycznej. I tam te zmiany następowały najszybciej. Później także wśród pozostałej załogi, wśród górników.

– Rezultatem wielu lat pracy jest opracowanie docelowego modelu funkcjonowania kopalni. Na czym polega znaczenie tego dokumentu?

– Model docelowy jest wizją funkcjonowania i wyglądu kopalni za 20 lat. Obrazuje on drogę, jaką musimy przebyć, oraz działania, które zostaną podjęte, aby doprowadzić do sytuacji, kiedy to kopalnia stanie się samofinansującą instytucją. W tym programie bardzo dokładnie określiliśmy środki finansowe potrzebne do jak najtańszej i najbezpieczniejszej likwidacji części niezabytkowych oraz zabezpieczenia i udostępnienia obiektów, które w przyszłości zwiedzać będą nasi goście. Ten program obrazuje również sytuację po jego realizacji, czyli to, jak funkcjonować będzie kopalnia po roku 2020. Kluczowe dla realizacji modelu są środki finansowe, jakie pozyskamy z dotacji na szybszą likwidację tych części kopalni, które zagrażają bezpieczeństwu, zarówno podziemnych wyrobisk, jak i powierzchni znajdujących się nad nimi miasta.

– Jakie przedsięwzięcia realizują Państwo na powierzchni?

– Dwa lata temu powstało studium zagospodarowania powierzchni kopalni. Określił w nim, jaka część zabudowań zakładu zostanie wyremontowana, a jaką wyburzymy przystosowując teren pod przyszłą infrastrukturę obsługującą ruch turystyczny.

Odrestaurowany zostanie park św. Kingi znajdujący się w bezpośrednim otoczeniu szy-

bu Daniłowicza. Przywrócony zostanie jego historyczny kształt i klimat, a wypoczywać w nim będą zarówno nasi goście, jak i mieszkańcy Wieliczki. Na jego zachodnim krańcu powstanie nowy parking, w miejscu zlikwidowanego miesiąc temu komina kotłowni. Do niedawna w parku istniał budynek łazienek salinarnych, który ze względu na zły stan techniczny został rozebrany. W jego miejscu powstanie wierna kopia budynku z początku wieku, który będzie pełnił rolę hotelu dla



Nadszybie szybu Daniłowicza, zglębionego w 1 poł. XVII w.

coraz liczniej odwiedzających nas kuracjuszy podziemnego ośrodka rehabilitacyjno-leczniczego.

Intensywnie likwidujemy stare niezabytkowe zabudowania kotłowni węglowej i warzelnii, które przestały pełnić swe funkcje wraz z powstaniem w 2003 r. nowoczesnego zakładu utylizacji wód, jak również zespołu kotłowni gazowych.

Szyb św. Kingi, który obecnie służy do transportu załogi i materiałów, już w przyszłym roku będzie mógł obsługiwać również turystykę osób niepełnosprawnych. Przeszklona rampa połączy budynek nadszybia z obecnym magazynem, który zostanie zaadaptowany na centrum przyjęcia turystów.

W ramach rekultywacji i rewitalizacji terenów poprzemysłowych rozpoczęliśmy całkowitą likwidację kopalni otworowej „Barycz”. Dla zdegradowanych w wyniku eksploatacji terenów, określono rolne, leśne i łąkowe kierunki rekultywacji, tak aby przywrócić stan sprzed okresu robót górniczych. Likwidacja kopalni otworowej oraz proces rekultywacji terenu będą współfinansowane ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Inne przeznaczenie mam mieć teren byłej piaskowni „Psia Górka” Zadanie zostało wstępnie zakwalifikowane do rządowego programu rewitalizacji jako projekt pilotażowy. Na tym terenie przewidujemy powstanie kompleksu sportowo-rekreacyjnego z całą infrastrukturą. Wszystkie zainicjowane już przedsięwzięcia są konsekwencją wdrażania strategii przedsiębiorstwa, które zmienia profil działalności z produkcyjnego na usługowy.

– Dziękuję za rozmowę.